

# Toyota? Ha tradito lo spirito Toyota

**ALBERTO GALGANO**

«Il processo è ancora valido: la casa automobilistica giapponese ogni anno riceve più di un milione di segnalazioni di disfunzioni dalla base»

«Bisogna prendere la parte buona del modello - aggiunge Alberto Galgano, sostenitore da sempre del sistema Toyota - che oggi è applicato anche all'esercito o alla marina. Quello che conta è il valore di due principi: il miglioramento continuo e il potenziamento del contributo delle persone: il gruppo di Tokyo riceve dal basso un milione di suggerimenti l'anno. È un sistema che aumenta la produttività».

## Costruire l'efficienza

In nove passaggi il modello organizzativo Toyota per garantire la qualità



**1 Heijunka (livellamento).** Predilige la produzione di piccoli lotti di beni diversi in modo intermittente piuttosto che di grandi lotti per lunghi periodi. Si produce in un giorno con ordine ABABC e non AAABBC.

**2 Lavoro standardizzato.** Un modo standard di eseguire le operazioni facilita la realizzazione di prodotti tutti uguali, anche se fatti da persone diverse. La codificazione dello standard è utile anche per trasmettere la conoscenza a un neoassunto. Lo standard può migliorare. «Non c'è miglioramento senza standard» (Taiichi Ohno).

**3 Kaizen.** Kaizen significa cambiamento verso il meglio. Prende il significato di lasso di tempo determinato (settimana) in cui un team trasversale aggredisce un problema e implementa soluzioni che diventano il nuovo standard. Le soluzioni nascono nel team e dalle persone toccate dal problema.

**4 Takt Time.** È il "battito del cuore" del cliente e indica la cadenza con cui bisogna produrre un bene o un servizio per poter soddisfare le necessità del cliente. Conosciuto il takt time, si calcola la quantità di risorse da utilizzare per poter soddisfare il cliente (ore di lavoro, numero di turni, capacità della cella di produzione, ecc).

**5 Flusso tirato dal cliente.** Il flusso di risorse tirato dal cliente autorizza a produrre solo quando si è sicuri che esista un cliente per un prodotto, evitando così di intasare inutilmente i magazzini di prodotto (finito o intermedio), eliminando anche il problema degli obsoleti.

**6 Flusso continuo (e a pezzo singolo).** Il beneficio di un flusso continuo è di rappresentare un fluire più armonico e più efficiente di risorse. Dove possibile è legato al fluire di un pezzo alla volta per postazione, diminuendo la quantità di materiali in lavorazione e nei magazzini intermedi. Se si scopre un difetto è identificato e corretto su pochi pezzi e non su interi lotti.

**7 Jidoka o "qualità nel processo".** Il neologismo Jidoka si può tradurre con "Autonomazione", ovvero automazione con intelligenza umana, facendo sì che una macchina si fermi quando capisce di incontrare un difetto. Si eliminano così i pezzi difettosi e la sovrapproduzione. Si basa sull'utilizzo di accorgimenti a prova di errore ("poka-yoke") e sulla capacità degli operatori di porre rimedio in breve all'anomalia. Permette a un operatore di curare più macchine contemporaneamente.

**8 Glistrumenti.** 5S: pulizia e ordine del posto di lavoro; Kanban: segnale per rifornire le linee con un fabbisogno trainato dal cliente; Smed: setup rapidi delle macchine; Gestione a vista: gestione affidata non ai computer ma agli operatori e a fogli A4; Tpm: manutenzione preventiva; 3P: Progettazione di production, Preparation e Process come un unicum.

**9 Il fine.** È il raggiungimento dell'eccellenza che si declina come elevata qualità, a un costo competitivo e in un tempo di fornitura ridotto.