

Mizusumashi e karugamo: movimento, lavoro e automazione come natura insegna

04/29/2008

JMAC EUROPE MILANO S.P.A.

MILANO— A nostri clienti ed interlocutori spesso proponiamo un viaggio in Giappone. Quando vogliamo dire loro perché riteniamo sia un'esperienza importante da accompagnare allo studio e alla pratica delle metodologie di gestione della fabbrica di derivazione giapponese (e di Toyota in particolare), cerchiamo di trasmettere gli elementi di spicco e di maggiore caratterizzazione che noi stessi abbiamo potuto cogliere. Che si sia specialisti o profani, quando si visita uno stabilimento Toyota in Giappone non si può fare a meno di notare una serie di "cose" che difficilmente troveremmo altrove, soprattutto in aziende italiane. Solo dopo si passa ad esaminarle, a valutarne la sensatezza e i possibili benefici in relazione al proprio contesto operativo.

È già molto interessante – ne converrà chi lo ha provato anche in visite di affari in altre località – scorrere le note prese "a caldo" e farne spunti di riflessione, combinazione e relazione, prima che di applicazione.

Entrando negli stabilimenti Toyota (Tsutsumi, Motomachi,...) si nota subito, ad esempio, un enorme striscione che campeggia sospeso in

aria e dice: " 良い品、良い考え *Yoi hin yoi kangae*", ossia "buoni prodotti, buone idee". Idee intese non tanto e non solo come idee di sviluppo prodotto, ma anzitutto come **principi, focalizzazione e idee di miglioramento**, in ultima analisi finalizzati ad ottenere buoni prodotti.

Si potrebbe dire "buon senso", ma ovviamente non basta. E allora si cerca di conoscere, di capire e vedere applicati quei principi che lo slogan sottende e che i risultati hanno dimostrato valere. E sono tanti: controllo (3gen: verifica sul posto, osservazione e responsabilizzazione), ma anche una



Operare senza mai perdere il contatto con la realtà di fatto, di cui si predica e si pratica il controllo continuo e costante (Foto: JMAC_RG/ Toyota Kaikan)

buona dose di condivisione ed interfunzionalità (teamwork), per non parlare del valore dell'errore, dell'importanza dell'insegnamento (formazione e formalizzazione), di visualizzazione, semplificazione,...

Colpiscono poi i comportamenti, senza la cui coerenza qualsiasi principio può venire meno. In proposito ci sembra interessante sottolineare che non solo non è raro trovare manager di primo livello coinvolti in prima persona in alcune attività operative o di progetto, ma spesso è fatto obbligo alle persone che occupano posti di responsabilità gestionale di recarsi frequentemente (in Toyota si dice "almeno una volta al giorno") sul genba, ovverosia nei reparti produttivi.

Perché? Per constatare di persona e non costruire castelli sulla sabbia, per ascoltare, sostenere e motivare gli operatori, per tenere alta l'attenzione, per dare possibilmente un contributo, suggerendo idee e guidando i sottoposti nella scelta di indirizzi di miglioramento, per valutare la capacità delle risorse e dunque il valore della propria azienda.

E qui si avverte il valore diverso che la constatazione ha per noi e per i giapponesi: constatare il dato di fatto non significa voler vedere che tutto fila liscio. Sarebbe un'utopia... Constatare significa prendere atto di come vanno le cose, di ciò che funziona come dovrebbe, di ciò che è migliorabile e di quel che proprio non funziona o dà problemi. Anche l'errore, dunque, fa parte della quotidianità e non viene messo all'indice, bensì considerato informazione utile a migliorare il processo. *Mai* è visto come pretesto

per giustificare una produzione mancata o difettosa. E lo si vede: in Gifu Shatai (azienda produttrice di furgoncini e partecipata da Toyota) abbiamo più volte osservato i tabelloni che in diverse lingue esortano a "fermare (la linea)" e a "chiamare (soccorso nel risolvere il problema)" anziché tentare di porre rimedio da sé finendo per produrre fermi talvolta più prolungati del necessario.

Ciò non toglie l'azione, l'intervento (preventivo) per eliminare o ridurre al minimo errori ed omissioni. Anzi: lo potenzia. Lo potenzia perché lo rende presidiato e gestito all'interno di un approccio strutturato (continuità e costanza).

Come? Con strumenti e accorgimenti di vario genere, tutti visibili. Tutti "vivi", ossia usati davvero. Quando lo si legge può risultare credibile, ma non si riesce a coglierne l'efficacia e la radicalità come quando lo si vede... I tabelloni sono tutti segnati a mano, con caratteri minuti, spesso sovrascritti a matita, o con penne di colore diverso, e spuntati a margine di ogni riga.

Questo contrasta tra l'altro con l'idea generale che possiamo avere noi occidentali del Paese del Sol Levante. Per l'inclinazione propria ad ogni essere umano di catalogare secondo luoghi comuni ciò che non si conosce direttamente, chi non ha mai avuto occasione di conoscere il Giappone se lo immagina di solito come un paese super-tecnologico. E poi trova tutto scritto su carta, a mano... E trova pure capannoni vecchi, impianti di produzione datati, uffici poco informatizzati. Di fatto l'industria nipponica - e il Giappone

tutto, si potrebbe dire – è il regno della *low cost automation* e dell'auton~~o~~mazione, più che dell'automazione spinta.

Esempio emblematico è quello degli AGV che si trovano in vari stabilimenti (Gifu Shatai nel nostro ultimo viaggio, Toto in precedenti occasioni), perlopiù ideati e realizzati con materiale di recupero (un telaio proveniva addirittura da un campo da golf...!) ma tutto più che in ordine e in piena capacità di esercizio. E soprattutto: essenziale, e rispondente "al minimo" alle esigenze contingenti.

Un' insegnante mi disse una volta che la lingua giapponese è un sistema "economico", nel senso che tende al massimo dell'espressione con il minimo impegno di elementi del discorso. Alla luce di quello che le visite consentono di osservare e rielaborare, direi oggi che tutto il Giappone emana questo spirito di economia, o economicità, particolarmente nelle fabbriche.

Ed è come in natura, dove tutto ha uno scopo funzionale, vive di principi e correlazioni, ma in modo semplice, senza sovrastrutture.

Sono diversi, del resto i termini che il linguaggio industriale ha mutuato dalla natura: *mizusumashi* (水澄まし – pulce d'acqua) è il termine con cui si designa l'addetto alla logistica interna, che si muove con secondo tragitti precisi, ma invisibile a chi lavora sulle linee e mai d'intralcio all'operatività del reparto. E ancora: *karugamo* (軽鴨 – lett: anatra dal becco chiazzato) è il nome dato ai carrelli snodati usati per il trasporto

del materiale, perché nel movimento ricordano mamma anatra con anatroccoli pigolanti al seguito.

Un modo semplice e naturale di vedere il proprio lavoro e il mondo industriale: regno industriale, appunto, in cui tutto ha una ragione, una relazione, una funzione, un fine.



Modello di tradotta (*karugamo*) per l'approvvigionamento materiali a bordo delle linee di montaggio Toyota (Foto: JMAC_RG/ Toyota Kaikan)

Un regno in cui migliorare non implica necessariamente investire grandi somme, rifare tutto nuovo, comprare l'ultima release di un software complicato. I risultati possono conseguirsi anche, e a partire dal poco, purché dietro vi siano l'idea, il convincimento, l'intenzione e l'impegno fattivo al miglioramento, per conseguire un risultato. Il che ci riporta di nuovo al principio: "良い品、良い考え *Yoi hin yoi kangae*": "buoni prodotti, buone idee".

Buon lavoro a noi tutti!

(A cura di L.Tassone, R.Giovannuzzi)