



Il sistema Toyota per le PMI

**Toyota: la macchina che ha corso troppo?
La vera storia della famiglia Saylor e di una
farfalla che non ha dispiegato le ali**

**Roberto Panizzolo
(Università degli Studi di Padova)**

Padova - 23 marzo 2011 – Centro Congressi “Papa A. Luciani”



08/28/2009 - San Diego, California, State Route 125





Toyota the Bad Guy

*Richiami Toyota e qualità totale, Il richiamo senza precedenti di 8 milioni di Toyota spazza via il mito della qualità totale del produttore giapponese, **La Stampa***

*Caso richiami Toyota, interviene il governo Usa, **La Repubblica***

*Toyota nei guai, problemi anche alla Prius, **Corriere della Sera***

*Did Lean Manufacturing Contribute to Toyota Recall?, **Wall Street Journal***

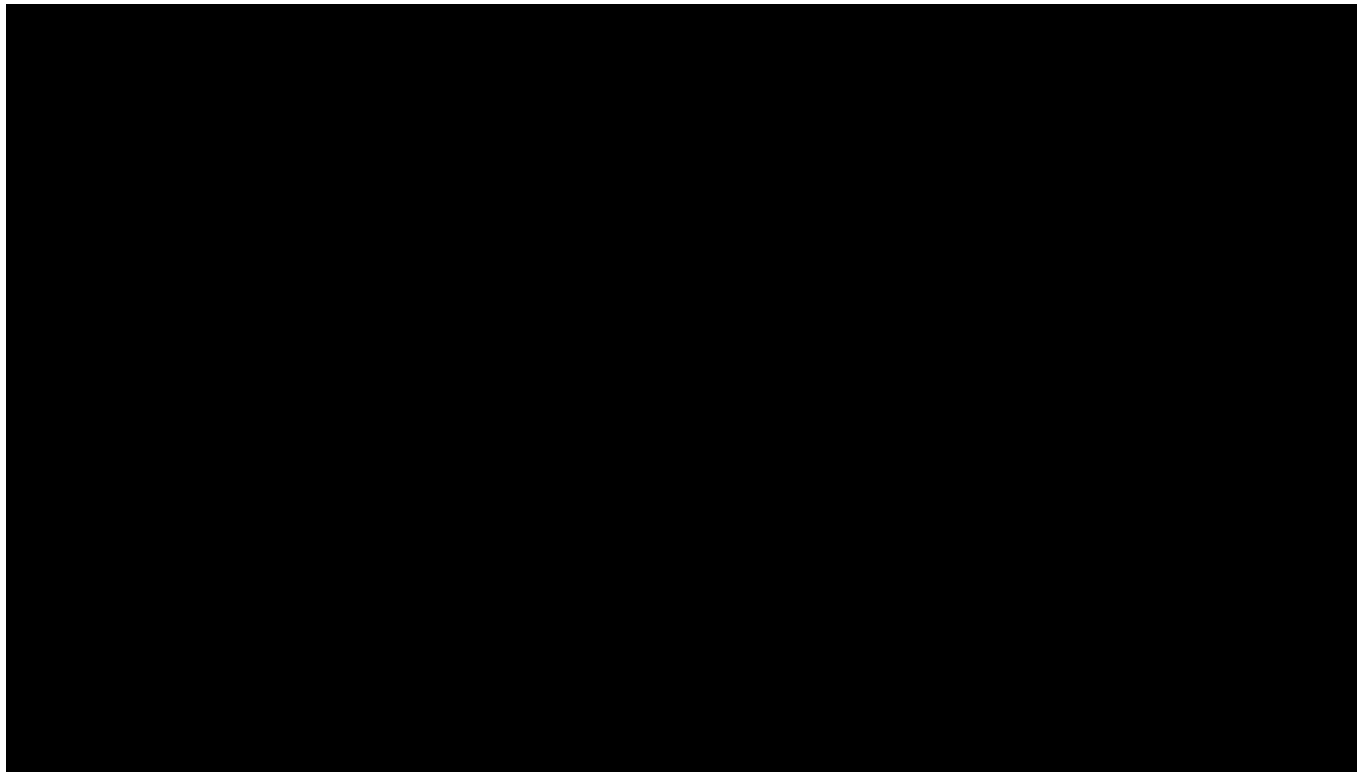
*Toyota Recalls 3.8 Million Vehicles, **The New York Times***

*After Toyota recall, investigators look for faults in electronic throttles, **The Washington Post***

*Pressure mounts over Toyota recalls, **Financial Times***



02/24/2010 - Toyota president Akio Toyoda's statement to Congress





Toyota Way: la macchina che ha corso troppo

Nel 2008, Toyota ha raggiunto l'obiettivo del 15% della quota di mercato mondiale, che l'ha resa la più grande azienda automobilistica al mondo.

I media e anche autorevoli studiosi della comunità scientifica hanno suggerito che, assorbita dalla crescita, l'azienda è entrata in una spirale discendente che ha riguardato le vendite, la redditività, la qualità e infine la crisi del 2010:

- difficoltà a gestire un network internazionale;
- un senso di superiorità e un eccesso di sicurezza per essere diventati il leader;
- una maggiore difficoltà a mantenere e sviluppare il senso di attaccamento all'azienda che ha caratterizzato per decenni il Toyota Way;
- processi di turnover, anche a livello di top management, nuovi per Toyota la quale si è trovata impreparata a gestirli.



**Ma le cose stanno
veramente così?**



Toyota e la dimensione economico-finanziaria

Nel 2007 (anno fiscale 2008) Toyota ha segnato il record di profitti complessivi, guadagnando 19.9 miliardi di dollari.

Per esempio, nel quinquennio 2004-2008, General Motors ha perso la cifra record di 81 miliardi di dollari, mentre Toyota ha guadagnato oltre 53.6 miliardi di dollari.

Nell'anno fiscale 2009, durante la spaventosa crisi mondiale, Toyota ha riportato importanti riduzioni nelle vendite e la sua prima perdita di sempre pari a 4.5 miliardi di dollari. Ford è stata sull'orlo della bancarotta, mentre GM e Chrysler alla fine hanno dichiarato bancarotta.

Tutti i dati disponibili, piuttosto che specifici aneddoti, dimostrano che nel 2010 Toyota era un'azienda finanziariamente molto sana.



Toyota ritorna in utile a tempo di record

17 maggio 2010 — pagina 24 sezione: AFFARI FINANZA

....L' esercizio fiscale chiuso il 31 marzo scorso è stato archiviato con profitti netti e operativi rispettivamente a 209,4 miliardi di yen (1,8 miliardi di euro) e 147,52 miliardi di yen (1,3 miliardi di euro) contro le perdite di 436,94 miliardi e 461,01 miliardi di yen di un anno prima.

...Positive le stime della società per l' esercizio in corso, quando è atteso un balzo del 90 per cento dell' utile operativo a 280 miliardi di yen e del 48 per cento del profitto netto a 310 miliardi.



Toyota e la qualità

Basandosi sui dati 2009 in Nord America, Toyota ha vinto dieci degli ambiti premi qualità JD Power per i migliori veicoli in un segmento, più di ogni altra casa automobilistica.

Lo stabilimento di assemblaggio Toyota Motor a Higashi-Fuji, in Giappone, ha ricevuto il riconoscimento Platinum Plant Quality, premio per la produzione di veicoli con il minor numero di difetti e malfunzionamenti, in media solo il 29 problemi su 100, mentre la media del settore nel 2009 era di 108 problemi ogni 100.

Se guardiamo al Consumer Reports, nel 2009 tre dei primi cinque marchi più affidabili erano Toyota (Toyota, Scion, Lexus).

La Prius è stata l'auto con più soddisfazione complessiva.

Lexus è stata la migliore in termini di affidabilità (per l'ottava volta in 20 anni) e il minivan Sienna l'auto nonluxury col punteggio più alto.



Toyota e la sicurezza

Le decisioni di Toyota relative ai richiami sono state molto influenzate dalla pressione del governo statunitense, che nel 2010 ha raggiunto il massimo storico.

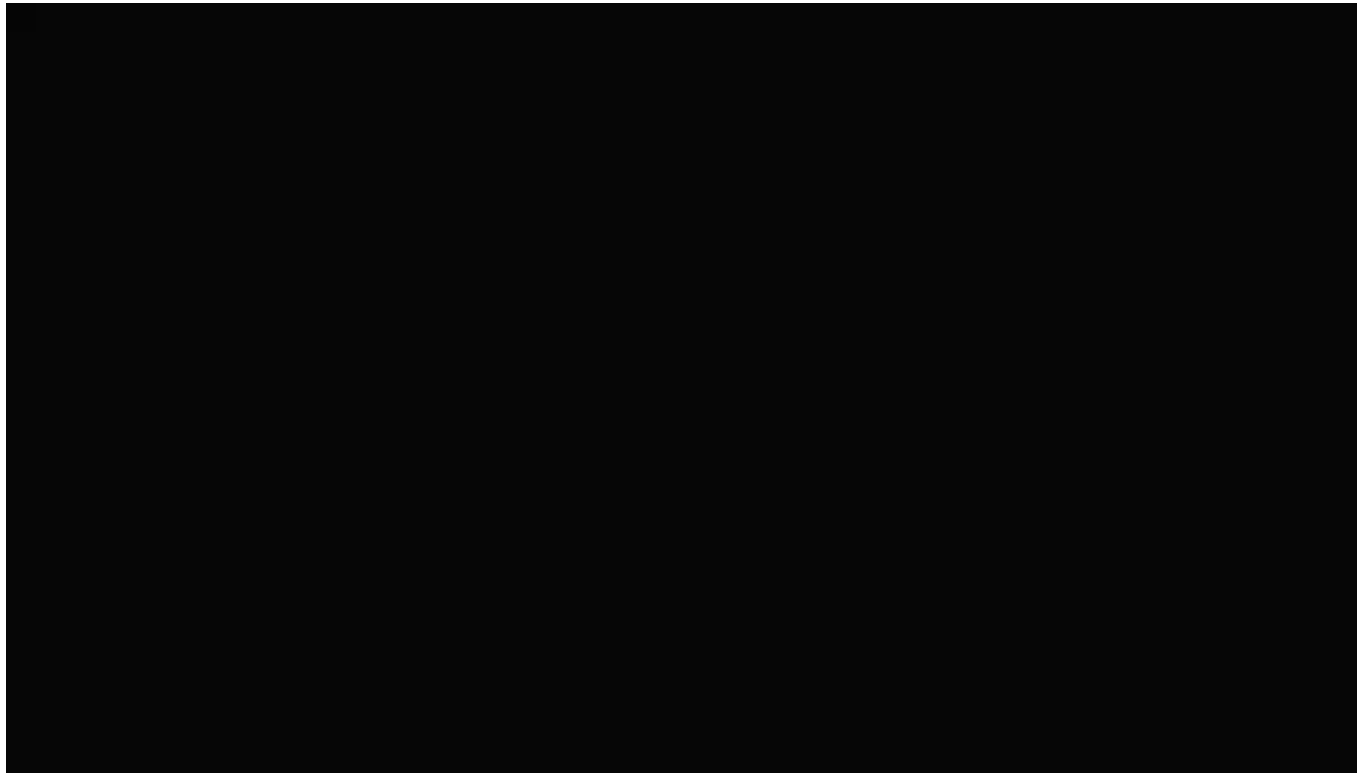
Problemi simili a quelli di Toyota hanno colpito anche altri produttori che se la sono cavata tranquillamente con un bollettino tecnico di servizio.

Dal 2001, Toyota è tra le case con il minor numero di denunce NHTSA per veicolo venduto negli Stati Uniti. Solo Mercedes-Benz e Porsche si posizionano più in alto.

Negli ultimi dieci anni, NHTSA ha registrato circa 24.000 denunce per accelerazione involontaria, solo in piccola parte veicoli Toyota. Se usiamo come misura le denunce di veicoli in accelerazione involontaria ogni 100.000 venduti, Suzuki aveva il tasso più alto nel 2006 e 2007 e Volkswagen il maggior numero nel 2008 e il 2009.




Nasa Technical Assessment Report





Nasa Technical Assessment Report

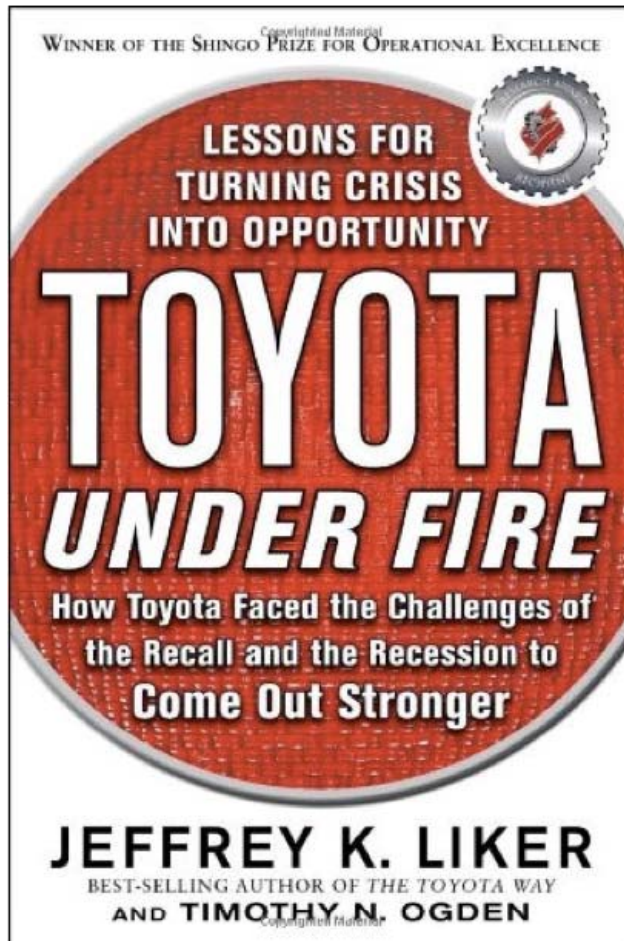
	NASA Engineering and Safety Center Technical Assessment Report	Version: 1.0
Title:	National Highway Traffic Safety Administration Toyota Unintended Acceleration Investigation	Page #: 170 of 177

7.0 Findings, Observations, and NESC Recommendation

- F-1. No TMC vehicle was identified that could naturally and repeatedly reproduce large throttle opening UA effects for evaluation by the NESC team.
- F-2. Safety features are designed into the TMC ETCS-i to guard against large throttle opening UA from single and some double ETCS-i failures. Multiple independent safety features include detecting failures and initiating safe modes, such as limp home modes and fuel cut strategies.
- F-3. The NESC study and testing did not identify any electrical failures in the ETCS-i that impacted the braking system as designed.



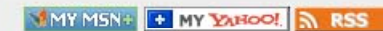
Quali lezioni trarre da questa storia?



JOHN SHOOK'S ELETTERS

In pioneering books such as *Learning to See*, *Managing to Learn*, and *Kaizen Express* John Shook has taken Lean Thinkers from the fundamentals of implementing lean business systems to new territory. Stay on top of this thought leader's latest ideas, insights, and tips by reading and [subscribing to his monthly e-letter](#).

2011



Chairman and CEO,
Lean Enterprise Institute

> Let's Take a Gemba Walk March 17, 2011

Decompressing now from last week's Lean Transformation Summit in Dallas, there is much to reflect upon. We heard from four companies and experienced six learning sessions to explore the frontiers and fundamentals of lean transformation. And it is always exciting to get together with 440 ... [read more](#)

> [Toyota and Sudden Acceleration: Facts from the NASA Report](#) February 17, 2011

NASA just released its highly anticipated report about the Sudden Unintended Acceleration (SUA) charge in Toyota vehicles. (www.nasa.gov/topics/nasalife/features/nesc-toyota-study.html) The verdict is in. And Toyota's electronic throttle control system is fully exonerated. The ten-month ... [read more](#)

> Glad That I Asked You January 20, 2011

In October, I asked for your help. I'm glad I did. And now, having solicited your assistance, I owe you a report. About 400 of you responded with excellent suggestions for the final "Learning Session" for the upcoming LEI Lean Transformation Summit. As you will recall, every year ... [read more](#)



Quali lezioni trarre da questa storia? (1)

La risposta lenta di Toyota focalizzata inizialmente solo sugli aspetti tecnici

...Toyota engineers are trained to see problems EVERYWHERE. All the time, everywhere. So, to the engineers who were making the judgments, there seemed to be no need to rush...Years of disciplined problem-solving and acculturation told them to never rush to a conclusion - examine the facts, determine causality and judge accordingly, then determine a course of action.

Gli errori nella gestione della comunicazione e dei rapporti con i clienti

"It doesn't matter how much the media hyped the problem or the politicians politicized it. Customer perception is the final arbiter. Therefore, those customer perceptions translate into a serious quality problem for Toyota." (Robert Cole)

So, essentially, that is where Toyota stumbled, where it all begins and ends - with the customer.



Quali lezioni trarre da questa storia? (2)

La capacità di rispondere alla crisi dipende da come ci si è preparata ad essa

Toyota's most important decision in handling the recession crisis was to keep a conservative balance sheet, lots of cash on hand, and an excellent credit rating during the boom years before the recession. Toyota's financial position was what allowed it to keep investing in people and processes even while it was operating at a \$4 billion loss.

L'importanza di una cultura orientata alla responsabilità e al coinvolgimento

....Toyota was able to turn the energy from the crisis from anger or despair to positive improvement energy. The starting point was to take care of customers which Toyota's customer service center and dealers did with a level of excellence....Then energy turned to looking in each function and finding opportunities for improvement to respond more quickly to every customer concern, whether rooted in technical defects or customer perception.



San Diego County Sheriff's Department Incident Report: Saylor Family Accident

	San Diego County Sheriff's Department Crime/Incident Report			1 Page 1 of 8
	CAD Event No.: S7740359	Case No. 09056454		
	Primary Victim: State of California	Report No. 09056454.1		

GENERAL CASE INFORMATION			
Primary Charge: 951000 - ZZ - FATAL TRAFFIC ACCIDENTS			
Special Studies:		Related Cases:	
Location, City, State, ZIP: State Route 125 Nb Off Ra @ Mission Gorge Rd, Santee, CA 92071		Occurred On: 08/28/2009 18:37:00 (Friday)	
Jurisdiction: City of Santee - SANTEE	Beat: 516	Cell Source: ANI/ALI	(and Between):
Means:		Motives:	



La farfalla che non ha dispiegato le ali

So, the receptionist is the *butterfly* whose wings didn't flap, resulting in a massive crisis. But, make no mistake - the lesson here has NOTHING to do with placing blame on her. If the learner hasn't learned, the teacher hasn't taught. If Toyota has defined itself by its special relationship with problems, that must extend to the relationship that each and every member of the organization has with problems (.....) True excellence doesn't stop at the end of the assembly line or confine itself to the engineer's lab or the executive suite. Excellence extends everywhere. It all counts.

John Shook, CEO del Lean Enterprise Institute