

# Modello Toyota a Nord-Est

## Peghin: è una chiave per la riconversione competitiva delle aziende

Leonora Vallin  
ADDOVA

Quasi mille imprenditori, oltre ogni aspettativa, e molti persino da fuori regione. Sala piena e posti in piedi oggi pomeriggio (ore 16) alla conferenza organizzata da Confindustria Padova al centro congressi Papa Luciani. Ma a parlare non è l'arcinoto Bill Gates, o il pluricitato premio Nobel Amartya Sen. Bensì un uomo ai più sconosciuto e dal nome quasi impronunciabile, Yoshihito Wakamatsu: uno dei massimi esperti del sistema di gestione aziendale giapponese definito "macchina perfetta".

Nato nel 1937, Wakamatsu si è occupato a lungo di produzione, acquisti e attività commerciali in Toyota, direttamente alle dipendenze di Taiichi Ono, padre del Toyota production system

### IL NUOVO PARADIGMA

Gli obiettivi: azzeramento degli sprechi, aumenti di produttività fino al 50%, riduzione delle scorte, puntualità nelle consegne

(Tps): un sistema di organizzazione basato sull'eliminazione degli sprechi, la riduzione dei costi, maggior produttività e soddisfazione del cliente. E il Nord-Est, ferito dalla crisi e alla ricerca di soluzioni innovative, ha deciso con forza di guardare al Giappone e al "suo" modello, nato nel lontano dopoguerra, e divenuto poi sinonimo di "efficienza".

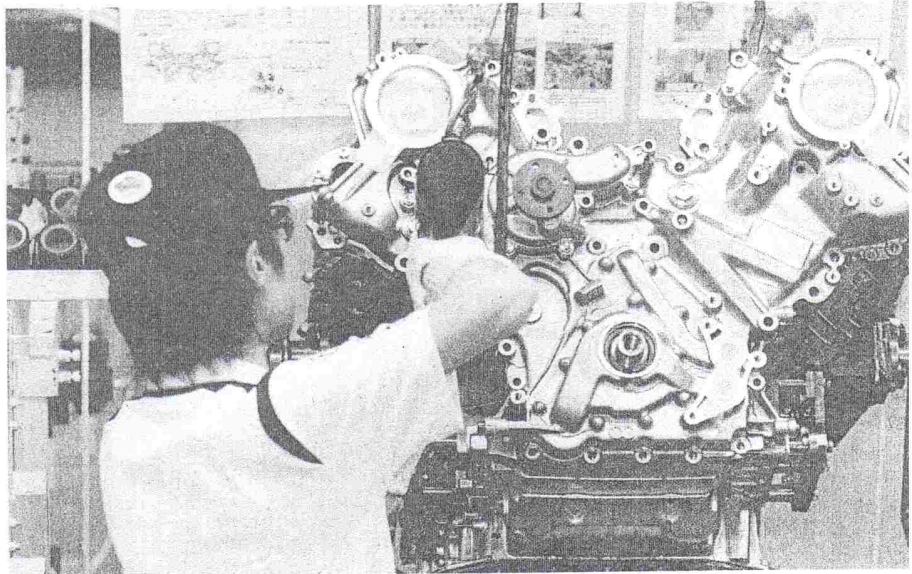
«Noi ci crediamo fortemente - precisa il presidente di Confindustria Padova, Francesco Peghin - perché può diventare una delle chiavi per la riconversione competitiva delle aziende. Un paradigma organizzativo che trova sì terreno fertile nei caratteri di flessibilità e personalizzazione del prodotto, ma risponde anche all'esigenza di ottimizzazione del sistema-azienda e della sua catena del valore. L'alta risposta delle imprese significa che c'è voglia di migliorarsi, di innovare e di preparare il dopo-crisi».

«Il concetto non mi è nuovo, ma sono nuovi i tempi - aggiunge Massimo Pavin, ad della Sirmax, oggi tra gli attenti uditori - e que-

sto è un passaggio obbligato per rendere snelle le strutture complesse con catene decisionali brevi e veloci». A Padova l'hanno già sperimentato aziende come Carel, Blue Box, Birra Peroni, Oz e persino Unox che opera nel piccolo paese di Vigodarzere, aumentando la produttività fino al 40 per cento. Ma il percorso a Nord-Est ha radici più lontane ed è cominciato per volontà della sezione Meccanica di Confindustria Vicenza nel 2006. Allora nacque, all'interno del Cuoa di Altavilla (Vicenza), il primo centro italiano per trasferire i principi della Lean production, l'approccio organizzativo basato sulla generalizzazione del Tps. Una comunità che raduna oggi 50 aziende - tra cui compaiono big come Campagnolo, Marangoni, Fiamm e Banco Popolare - e che i prossimi 11 e 12 novembre accoglierà, proprio a Vicenza, il Lean society summit con ospite Jim Womack, fondatore e presidente del Lean enterprise Institute di Boston.

I miglioramenti delle associate, dopo aver intrapreso la trasformazione Lean, sono tutti quantificabili: -50% il tempo ridotto, +30% l'aumento di produttività, +50% fatturato per dipendente e -70% la diminuzione delle non conformità in produzione. «A Nord-Est si è sempre parlato di prodotto, di imprese-famiglia e di distretti - spiega il docente della Bocconi e direttore scientifico del Centro, Arnaldo Camuffo - mai di modelli di management. Ma l'imprenditoria più illuminata di quest'area ha capito che non basta gestire un'azienda con la pancia. Serve un modello che diventi motore di rinnovamento. E per le Pmi, questo è il Lean».

Il Tps ha regole e principi, ma non ha un manuale. È per questo che ha bisogno di formazione e di "sinergie". «L'essere iscritti al Centro aiuta - dice Camuffo - perché permette lo scambio di buone pratiche. Molte imprese, con la crisi, di fronte ad accumuli di magazzino o al mancato credito, prendono paura e riducono i costi. Ma si tratta di un fuoco di paglia. Oggi è importante non trovare soluzioni episodiche ma di lungo periodo, e di adattare all'impresa, rendendola originale e in sincronia col mercato».



Esempio di efficienza. Uno stabilimento Toyota in Giappone