

## M PROFESSIONI

La linea di produzione della Inglesina. Sotto, Yoshihito Wakamatsu

MANAGEMENT LA RICETTA DI YOSHIHITO WAKAMATSU

# Sgabelli più alti contro i cinesi

Meno riunioni, aree di produzione ridotte, processi snelli. Solo così, sostiene il guru, si sta sul mercato

**T**ornare alle origini della lean production, il celebre metodo Toyota, per dimezzare i prezzi e battere la concorrenza cinese, nonostante un costo del lavoro molto più alto. Questa è la ricetta di Yoshihito Wakamatsu, ex dirigente Toyota, in Italia per conferenze e visite in molte aziende del Nordest, dove ha portato la sua esperienza. Per lui, infatti, quella dei prezzi non è una battaglia persa. Ma a una condizione, il metodo con cui eliminare gli sprechi, le azioni senza valore aggiunto, le ridondanze e gli errori. A patto che sia applicato fino in fondo e con continuità. «Il punto è che le aziende dei mercati maturi si sono accontentate di piccoli miglioramenti, perché hanno sempre goduto di una buona redditività. La stessa Toyota, che ha portato nel mondo il sistema della lean production (produzione snella) e ha avuto ottimi risultati, negli anni si è allontanata dallo spirito originario», afferma Yoshihito Wakamatsu. Per esempio, negli stabilimenti Usa ha iniziato a produrre più di quanto il mercato assorbisse, tradendo il principio del «just in time» (produzione a richiesta, in tempo reale). Per il futuro, invece, bisogna andare dritti al 50% di risparmio, tornando ai fondamentali del Toyota production



system (Tps). Solo così si potrà competere con un dollaro debole e prodotti low cost che costano il 30% in meno. In particolare, poi, nelle pmi italiane i titolari sono ancora spesso a contatto della produzione, che è un'altra condizione per la riuscita della via giapponese. Bisogna stare nel «gemma», il luogo dove accadono le cose, con un rapporto diretto e veloce tra fatti, informazioni e decisioni. «Purtroppo però le aziende non stanno insegnando ai figli i valori della produzione, mentre prevale la mentalità americana del management, del coordinare, del fare riunioni su riunioni», commenta il guru giapponese. «Dovreste togliere le sedie dalle sale riunioni, così i meeting durerebbero meno. Io, in Giappone, sto facendo alzare i tavolini, così i manager sono costretti a stare in piedi», è



la conclusione provocatoria di Wakamatsu. Intanto, le aziende venete che hanno introdotto i suoi criteri di organizzazione stanno già toccando con mano i risultati. Inglesina, la società vicentina di carrozzerie e passeggeri, in due anni ha avuto un 30% di riduzione nei tempi di risposta al cliente, un incremento del 15% della produttività nel reparto di assemblaggio e una riduzione di mille metri quadri degli spazi occupati. L'esigenza era di snellire i processi per diminuire tempi di consegna e costi, in un contesto in cui il rivenditore fa sempre meno magazzino e le mamme comprano all'ultimo.

«Abbiamo rivisto il modello di programmazione, accentrato le diverse fasi di pre-montaggio e modificato le logiche di approvvigionamento dei materiali nel magazzino e sulle linee», spiega Fabio Cappellozza, senior partner di Considi, la società di consulenza direzionale con sede in Veneto, che rappresenta Wakamatsu in Italia. Anche la trevigiana Pianca (mobili in legno) con la lean production è riuscita a ridurre le scorte di materie prime del 40%, che vuol dire meno immobilizzazione finanziaria, meno spazio occupato, meno movimentazione e ha migliorato la consegna ai clienti con meno errori. Il gruppo Sme (inverter per trazione elettrica e diesel), aggredendo il mercato asiatico, è passato da 5 milioni di euro di fatturato nel 2009 a 14 milioni nel 2010 e prevede di arrivare a 20 milioni quest'anno, con la lean ha ridotto le scorte, i costi di produzione e l'esposizione finanziaria di una crescita così rapida.

Gaia Fiertler

### IL SERVIZIO BIG SUITE

#### UNA PIATTAFORMA ONLINE PER IL FISCO

Si chiama Big Suite ([www.ipsoa.it/bigsuite](http://www.ipsoa.it/bigsuite)) e si propone come il primo Personal information manager presente sul mercato. La piattaforma raccoglie le novità del giorno e la tradizionale documentazione, più un patrimonio di oltre 60 riviste di alcuni marchi del gruppo Wolters Kluwer Italia, tra cui Ipsoa, il fisco, Utet, Cedam. Il servizio online è dedicato a commercialisti e aziende che cercano un punto di accesso per trovare informazioni operative su fisco, bilancio, società, revisione, controllo di gestione, fiscalità internazionale, lavoro, contratti, fallimento e mediazione. Sulla pagina web c'è inoltre la possibilità di effettuare ricerche a testo libero, interrogando in maniera integrata tutti i documenti, da quelli inerenti alla legislazione fino alle schede operative sugli adempimenti.