

La produzione snella

Taiichi OHNO, Lo spirito Toyota, 1988, e il Toyota production system.

Una rivoluzione organizzativa per “sopravvivere un'epoca di crescita lenta”, in cui «un sistema produttivo basato sulla quantità [...] non è più funzionale» (soprattutto in Giappone)
Imperativo n. 1: «combattere gli sprechi».

La produzione snella

Da evitare:

sovra-lavorazione, compiere più lavorazioni di quelle richieste dal cliente;

sovra-produzione, produrre più unità di quelle richieste dal cliente;

ri-lavorazione, compiere più volte un processo o parte di esso per eliminare errori a monte;

giacenze;

Produzione accorciata e sincronizzata: meno passaggi, meno tempi morti.

La produzione snella



Il metodo Toyota

Il libro illustra il Modello Toyota di TPS nei suoi obiettivi, cliente al centro di tutto ed eliminazione totale dei Muda (sprechi in giapponese) per ridurre i costi e stare competitivi, e descrive i suoi pilastri fondanti che sono solo due: Just in time e autoattivazione della produzione).

Il just in time significa che tutti i componenti arrivano in quantità giusta nel momento in cui servono. Il sistema produttivo è regolato dai KANBAN, da valle (Cliente) a monte, fornitori inclusi. Così si impedisce di produrre in eccesso e si evitano i magazzini. Di più, il KANBAN richiede ed accelera i miglioramenti. L'autoattivazione è la responsabilizzazione di ogni processo produttivo di produrre solo pezzi buoni.

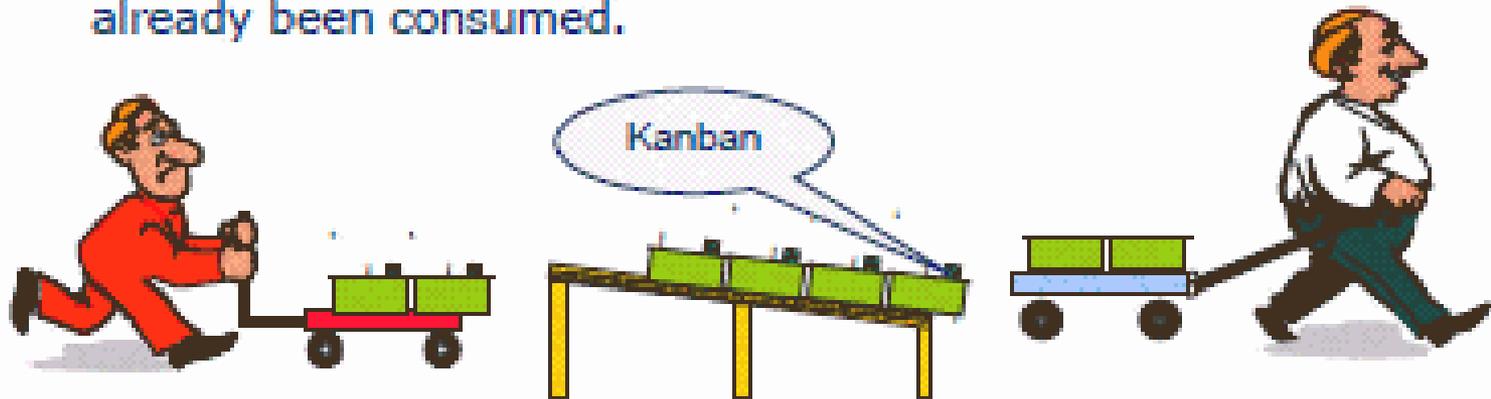
What is Kanban/Pull System



Left Column

Coordination of Material, Information and Actions

- It's a material-flow control method, based on the replenishment of only those quantities that have already been consumed.



Replenishment of what you need,
when you need it,
in the needed quantity

La produzione snella

Eliminazione degli sprechi e fabbrica minima;

Rapporto dell'impresa con i suoi fornitori;

Polivalenza professionale dei lavoratori e gerarchie intermedie;

La qualità totale;

Cambiamenti qualitativi nella prestazione di lavoro: dalla «mansione» alla «missione».

Produzione snella e occupazione

Si rompe definitivamente il rapporto tra produzione e occupazione; nel nuovo modello produzione e disoccupazione crescono insieme. Una parte considerevole dell'antico apparato burocratico diventa inutile (magazzinieri, controllori, gestori del personale);

Partecipazione o dilapidazione del capitale umano?

Diversificazione

Si è assistito a un processo di diversificazione e pluralizzazione dei modelli produttivi. *Su questo fenomeno influisce in misura significativa il contesto istituzionale nel quale le imprese operano:* per comprendere i motivi per cui alcuni paesi o alcune regioni si sono riadattati più rapidamente e più efficacemente non basta dunque guardare al livello macroeconomico e al ruolo dello stato, ma occorre prendere in considerazione **l'interazione tra imprese e ambiente sociale nel quale sono inserite.**

Ruolo del territorio.

Persistenza della produzione di massa (neofordismo)

Specializzazione flessibile praticate dalle grandi imprese, oltre che dalle piccole, con la loro trasformazione interna e la maggiore apertura a rapporti di collaborazione con imprese esterne;

Quali sono i fattori istituzionali che consentono le forme di cooperazione tra management e lavoratori e quelle tra le imprese, necessarie per il funzionamento dei modelli flessibili a elevata capacità innovativa.

Il ruolo dei territori:

Il fenomeno dei **distretti di piccole e medie imprese**, concentrati in alcune regioni, è stato riscontrato in diversi paesi. In qualche caso si trattava di aree già caratterizzate da **strutture produttive** di questo tipo, che vengono però coinvolte in una fase di forte dinamismo, in altri emergono invece delle nuove concentrazioni di aziende e specializzazioni produttive.

Indipendentemente dal settore («tradizionale» o «moderno»), perché si parli di distretti industriali devono esserci due requisiti essenziali:

È necessario che il processo produttivo sia divisibile in fasi diverse, tecnicamente separabili, in modo da consentire la specializzazione delle piccole imprese per fasi o componenti;

Si tratta di produzioni soggette a elevata variabilità quantitativa e qualitativa della domanda, che richiede forme di organizzazione flessibile,

Particolare interesse ha suscitato il fenomeno in Italia, data la sua diffusione, anche se tendenze simili sono state segnalate anche in alcune regioni tedesche (es. Baden-Württemberg), in Svezia, in alcune zone del Giappone, della Francia, della Spagna, o anche in aree degli Stati Uniti (es. Silicon Valley in California).

PICCOLO È BELLO!

Nel corso degli anni 70 si nota una forte crescita delle piccole imprese, particolarmente concentrata nelle regioni del centro e del nord-est.

LA TERZA ITALIA:

In questi sistemi locali vi è un mercato del lavoro integrato, e un certo grado di specializzazione settoriale. Quando la specializzazione settoriale e l'integrazione tra le piccole imprese sono molto elevate e danno luogo a una divisione specialistica del lavoro, si formano i «DISTRETTI INDUSTRIALI».

In un **distretto** sono **localizzate** molte imprese di piccola dimensione, ciascuna delle quali si specializza in una **particolare fase** o nella produzione di una particolare **componente** del **processo produttivo**. Solo un numero ridotto di aziende ha però rapporti diretti con il mercato finale, e sono quelle che ricevono gli ordini, decidono la quantità e la qualità dei beni da produrre e ne affidano la realizzazione concreta ai produttori di fase, coordinando l'intero processo.