



5 *Impresa organico-dinamica*

Centrare al primo colpo l'obbiettivo attraverso
l'identificazione dei criteri di sviluppo dell'impresa
funzionale alle 5 declinazioni della vita e alla riduzione dei
costi.

21 maggio 2020

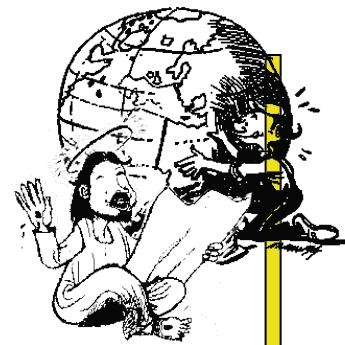
*Linee guida per lo sviluppo di un
modello per la Vita*



Tre motivi fondamentali



- Identificare il tipo di impresa che può esistere anche nella economia di “crescita Zero”. Crescita Zero è il contrario di espansione infinita.
- Individuare una **STRUTTURA DI IMPRESA** che sia conveniente anche in questa situazione.
- Individuare una struttura di impresa che per esistere debba incarnare valori cristiani.



Per questo occorre *rendersi conto di*

1. *cosa è in generale l'impresa organico-dinamica, che ha molti nomi, da "lean production" a Toyota Way, e*
2. *capire i suoi legami con i criteri di sviluppo del modello "life giving Life".*
3. *Vedere i legami con le 5declinazioni.*



Ai volti nuovi dico "coraggio"

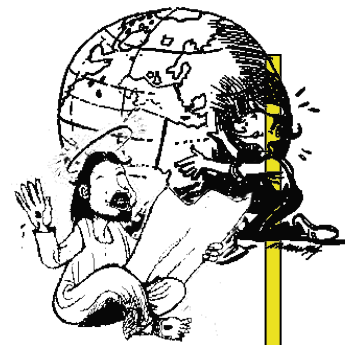
Queste osservazioni sono tutte concatenate tra loro e si fondano una sull'altra, non si riescono a comprendere se non si è partiti dall'inizio, sarebbe come voler costruire il tetto prima di aver fatto le fondamenta, ma provate a fare delle domande chiarificatrici quando vedete la tazza del cappuccino, non si sa mai.



Dal lato della ragione



- La realtà storica si costruisce con atti di ragione e non con atti di fede. Per costruire una casa andiamo da un ingegnere e non da un sacerdote. Ciò non significa che le due cose non possano coincidere.
- Oggi affrontiamo **l'impresa da lato della ragione**, come è giusto che sia .



*L'unità dell'agire del genere umano
si può fondare solo sulla ragione,
non sull'emozione o sulla
imprevedibilità di comportamenti che
la minano alla radice.*



- **«129. Perché continui ad essere possibile offrire occupazione, è indispensabile promuovere un'economia che favorisca la diversificazione produttiva e la creatività imprenditoriale. Per esempio, vi è una grande varietà di sistemi alimentari agricoli e di piccola scala che continua a nutrire la maggior parte della popolazione mondiale, utilizzando una porzione ridotta del territorio e dell'acqua e producendo meno rifiuti, sia in piccoli appezzamenti agricoli e orti, sia nella caccia e nella raccolta di prodotti boschivi, sia nella pesca artigianale. Le economie di scala, specialmente nel settore agricolo, finiscono per costringere i piccoli agricoltori a vendere le loro terre o ad abbandonare le loro coltivazioni tradizionali. I tentativi di alcuni di essi di sviluppare altre forme di produzione, più diversificate, risultano inutili a causa della difficoltà di accedere ai mercati regionali e globali o perché l'infrastruttura di vendita e di trasporto è al servizio delle grandi imprese. Le autorità hanno il diritto e la responsabilità di adottare misure di chiaro e fermo appoggio ai piccoli produttori e alla diversificazione della produzione. Perché vi sia una libertà economica della quale tutti effettivamente beneficino, a volte può essere necessario porre limiti a coloro che detengono più grandi risorse e potere finanziario. La semplice proclamazione della libertà economica, quando però le condizioni reali impediscono che molti possano accedervi realmente, e quando si riduce l'accesso al lavoro, diventa un discorso contraddittorio che disonora la politica. L'attività imprenditoriale, che è una nobile vocazione orientata a produrre ricchezza e a migliorare il mondo per tutti, può essere un modo molto fecondo per promuovere la regione in cui colloca le sue attività, soprattutto se comprende che la creazione di posti di lavoro è parte imprescindibile del suo servizio al bene comune.»**
- Francesco, *Laudato Si*, Libreria Editrice Vaticana Roma 2015 [3-LA RADICE UMANA
- DELLA CRISI ECOLOGICA, [III CRISI E CONSEGUENZE DELL'ANTROPOCENTRISMO MODERNO [, § La
- necessità di difendere il lavoro n°p. http://w2.vatican.va/content/francesco/it/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.pdf].



Lear production

Chi l'ha inventata?

Perché nasce?

Che cosa è?

21 maggio 2020

*Linee guida per lo sviluppo di un
modello per la Vita*



Il testimone di oggi



TOYOTA



- Ono è considerato il padre del sistema di produzione attuato nell'azienda automobilistica **Toyota**, il *Toyota Production System*, noto anche come *Lean Production* (produzione snella) e basato su logiche gestionali quali il sistema produttivo di tipo "Pull" e la tecnica di produzione "Just in time". Ha scritto diversi libri sul sistema, tra cui il più noto è *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. All'inizio era un dipendente della fabbrica di telai della famiglia Toyoda, mentre nel **1939** passò al settore automobilistico, dove fece carriera fino a diventare membro del consiglio esecutivo della toyoda enterprise. (da Wikipedia)



Lean production è uno strumento produttivo

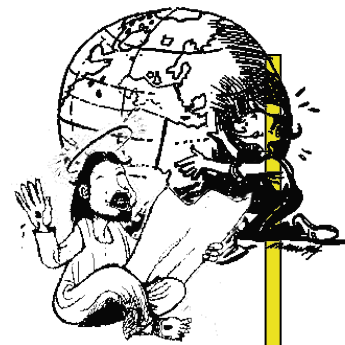


- *Lean production* significa **produzione** snella (non prodotto snello)
- *Lean production* è lo strumento di gestione dell'impresa nella sua totalità
- “Prima della crisi petrolifera, quando illustravo la tecnologia industriale e il sistema di produzione Toyota, incontravo scarso interesse. Con la fine del periodo d'espansione economica è però apparso chiaro che il tradizionale modello di produzione di massa americano - che fino ad allora aveva funzionato bene e a lungo - non sembrava più adeguato e proficuo per il sistema industriale.”
Taichi Ohno, Lo spirito Toyota, [È stata la crisi petrolifera ad aprirci gli occhi., § Capitolo primo, A partire dai bisogni p. 2].

La logica Lean production è anche il prodotto dell'azienda.



- « Esistono molti ostacoli all'applicazione di questa regola e per la sua buona riuscita diventa cruciale l'atteggiamento della direzione. Ad esempio, per i responsabili delle stazioni di lavoro «a monte» l'introduzione del sistema kanban comportava l'eliminazione dei piani di produzione su cui essi si erano basati per tanti anni, mentre gli addetti alla produzione nutrivano *fortissime perplessità e resistenze psicologiche di fronte al fatto che l'obiettivo primario non consisteva più nel produrre il maggior numero possibile di pezzi.*»
- *Taichi Ohno, Lo spirito Toyota, [Il coraggio di ripensare e contrastare i luoghi comuni., § Capitolo secondo, L'evoluzione del sistema di produzione Toyota p. 47].*



Prima domanda

Chi l'ha inventata?

21 maggio 2020

*Linee guida per lo sviluppo di un
modello per la Vita*



Nessuna invenzione, è una scoperta!

*Come scoperta ha una data, un giorno specifico e
degli autori*

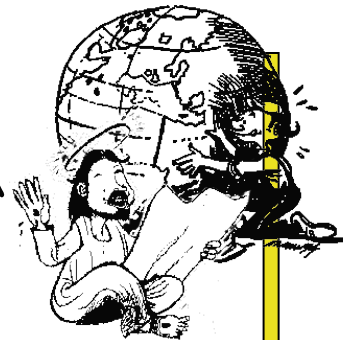


Kiichiro Toyoda

Lean production un principio presente da sempre nell'economia (macro e micro), fondamento che è stata scoperta da Kiichiro Toyoda

- Per data prendiamo buono il 1950-60 ...
- Gli autori che la sviluppano successivamente sono molti. Oggi utilizziamo Taichi Ohno, il manager considerato il “padre” di essa perché la rende reale.

*Perché è importante avere ben presente che è
una scoperta?*



Perché una scoperta non tramonterà mai!
Come la legge di gravità che non dipende
dall'uomo, così *lean production* non
tramonta qualsiasi sia il governo, la
congiuntura economica o la filosofia
imperante.

Perché nasce?



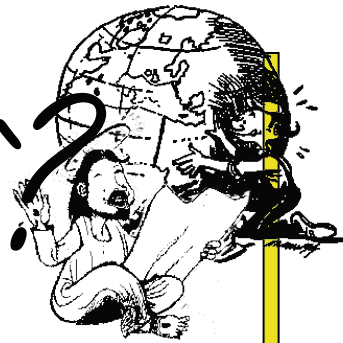
- «Nel 1937, lavoravo nell'impianto di tessitura della Toyoda Spinning and Weaving. Un giorno sentii dire che la capacità produttiva individuale degli operai tedeschi era di tre volte superiore a quella giapponese e che, a loro volta, gli operai americani producevano tre volte tanto quelli tedeschi. Ciò significava che il rapporto tra forza lavoro giapponese e forza lavoro americana era di uno a nove: *ricordo come fosse ieri il mio stupore nell'ascoltare che ci volevano nove operai giapponesi per fare il lavoro di un operaio americano.*»
Taichi Ohno, Lo spirito Toyota, [« Raggiungere l'America », § Capitolo primo, A partire dai bisogni p. 6].

Che effetti ha?

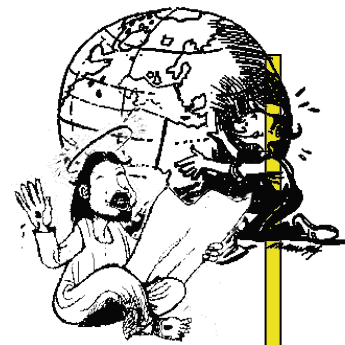


- La Toyota ha recuperato il gap e si è portata in testa. Nel caso della Toyota ha aumentato di 15 volte la produttività.
- Ha aumentato la qualità portando la Toyota in testa alla categoria.
- Ha portato Toyota ad essere il più grande produttore mondiale in continua competizione con Volkswagen .
- Ha costretto le altre aziende a **modificare il loro modo di produrre.**
- Il suo sistema di gestione si è esteso a sistemi di gestione pubblici e privati senza finalità produttive.

Perché si chiama così?



Perché chi ha identificato l'”intero” con questo termine non ha capito di cosa si tratta. Il flusso snello è solo un effetto di qualcos'altro che lo genera .



Ha dato origine a norme organizzative universali

“Un’organizzazione definita dalla propria identità e dal proprio contesto. L’identità di un’organizzazione è determinata dalle sue caratteristiche, basate sulla sua mission, Vision, sui valori e sulla sua cultura. La mission, la vision, i valori e la cultura sono interdipendenti e la relazione tra loro dovrebbe essere riconosciuta come dinamica. ””

ISO 9004:2018,6.1

« Per evitare il verificarsi di questi fenomeni negativi, le linee d'assemblaggio dei grandi costruttori automobilistici come la Toyota devono abbassare i picchi produttivi e avvicinarsi il più possibile alle « valli », cosicché il flusso divenga scorrevole. Questo è chiamato, **nel sistema di produzione Toyota**, *livellamento produttivo o flusso snello*. Idealmente il livellamento dovrebbe produrre una fluttuazione uguale a zero sulla linea d'assemblaggio finale, o nel processo finale. Questo è però molto difficile dal momento che mensilmente più di 200.000 macchine escono dalle molte linee di assemblaggio della Toyota in un numero di modelli quasi infinito. Questi modelli sono migliaia se si considerano le combinazioni di tipi di macchine, carrozzerie, cilindrate e sistemi d'alimentazione. Se includiamo anche i colori e le combinazioni di vari optional, raramente troveremo automobili assolutamente identiche.»

Taichi Ohno, Lo spirito Toyota, [Le montagne devono abbassarsi e le valli innalzarsi., § Capitolo secondo, L'evoluzione del sistema di produzione Toyota p. 55].





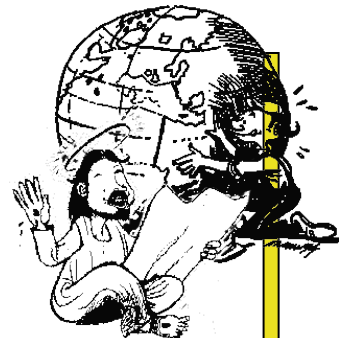
*1-Per generare lean production
(produzione snella) occorre mobilitare la
causa che lo genera il "Sistema di
Produzione Toyota"*

Seconda domanda



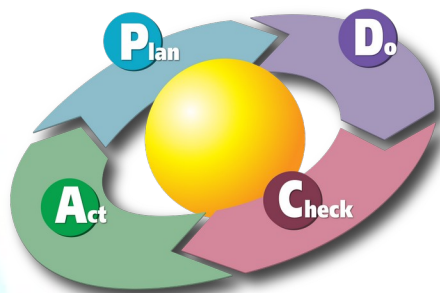
Che cosa è?

La novità del professor Deming: il ciclo della qualità



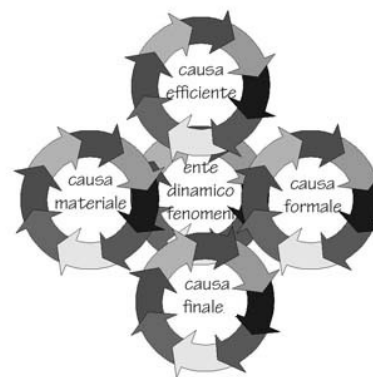
- Edwards Deming sposta l'attenzione dal risultato finale (il prodotto) a ciò che lo produce, il processo. Identifica la qualità nel dinamismo del processo
 - P - Plan. Pianificazione.
 - D - Do. Esecuzione del programma, dapprima in contesti circoscritti.
 - C - Check. Test e controllo, studio e raccolta dei risultati e dei riscontri.
 - A - Act. Azione per rendere definitivo e/o migliorare il processo (estendere quanto testato dapprima in contesti circoscritti all'intera organizzazione).

La nuova azienda



- Il processo dei processi è l'azienda. Poiché la qualità è il dinamismo di un ciclo, Deming afferma **l'azienda** di qualità è anche essa il **dinamismo** espresso da un ciclo

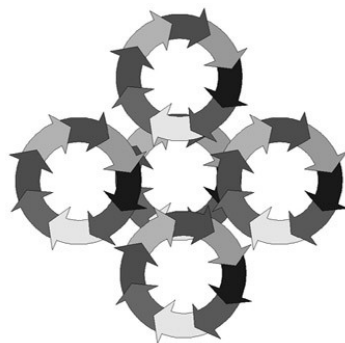
- ...e poiché l'azienda è formata da procedure in forma ciclica **l'impresa stessa è un ciclo formato a sua volta da altri cicli.**



Il ciclo di Deming ci spiega che l'azienda è un ente-ciclo e quindi in perenne costruzione.



- In una parola nella *lean production* l'**azienda è dinamica** in ogni sua parte resta da capire in quale direzione va. Genera una spirale di autodistruzione[163] o si affianca alla diffusione della vita sul pianeta nelle sue 5declinazioni?

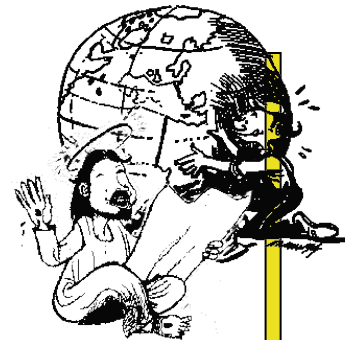




I cicli sono formati da criteri di sviluppo che si reciprocano autocostruendosi, si costruiscono reciprocamente, o esistono come unità

So		mo		So		mo		So
	ESSENZA- sapienza Dionotorg antimo profano		Esistenza- sapienza B.		Fenomeno- sapienza B: economia industriale (e postindustriale)		Operatività- Sapienza B. prassi	
Mi		ed		Mi		ed		Mi
	Esistenza Sapienza A.		Esistenza- Sapienza A & Esistenza Sapienza B		Esistenza Fenomeno- sapienza B & Fenomeno esistenza sapienza B		Esistenza Operatività- Sapienza A & Prassi Esistenza Sapienza B	
So		mo		So		mo		So
	Fenomeno- sapienza A comunità familiare		Fenomeno Sapienza B & Esistenza Sapienza A		Fenomeno- Sapienza B & Fenomeno Sapienza A		Fenomeno Operatività Sapienza B & Operatività Fenomeno Sapienza A	
Mi		ed		Mi		ed		Mi
	Operatività- Sapienza A		Prassi Sapienza B & Esistenza operatività A		Operatività Fenomeno Sapienza B & Fenomeno operatività A		Operatività Sapienza A & Operatività Sapienza B	
So		mo		So		mo		So

Anche chi vi lavora deve essere in perenne miglioramento (miglioramento continuo)



- La capacità di migliorare è conclusa quando chi lavora è in grado di formare un'altra persona
- I robot non possono proporre miglioramenti, per questo, dopo aver pesato bene gli effetti, Toyota qualche anno fa ha ridotto il numero dei Robot ed ora li sta addestrando con personale umano.



2-Il Sistema di Produzione Toyota è un ciclo a sua volta formato da altri cicli

*Poiché lean production fa parte del TPS la
conseguenza logica e reale è che anche lean
production è un dinamismo (ciclo di
miglioramento continuo)*

La novità del Toyota Production System (TPS)



- Fino a qualche anno fa il sistema produttivo Toyota veniva identificato con quello di Ford, poi lo hanno pensato come derivazione di Deming, oggi si sono accorti che non si tratta della stessa cosa.
 - “L'obiettivo prioritario di Kiichiro Toyoda, mentre edificava le fondamenta dell'impresa automobilistica, era quello di sviluppare una **tecnica di produzione propria**”



Taichi Ohno, Lo spirito Toyota, [Ricerca di una tecnica di produzione di stile giapponese., § Capitolo quarto, La Genesi del sistema di produzione Toyota p. 118].

*C'è un ciclo nascosto in nel PDCA aziendale e viene svelato da
Kiichiro Toyoda.*



"Bisogna lavorare just in time"

“Abbiamo già detto più volte che questa idea del just in time costituisce il principale assioma del sistema di produzione Toyota. **L'espressione just in time pronunciata da Kiichiro Toyoda** fu una rivelazione per molti uomini della Toyota, diventando una parola d'ordine alla quale siamo rimasti molto affezionati. L'espressione just in time era nuova all'epoca, ma apriva prospettive che ci esaltarono immediatamente. L'idea che ogni parte da assemblare dovesse arrivare nel luogo dove veniva montata esattamente nel momento in cui ciò doveva avvenire e nell'esatta quantità richiesta era una prospettiva meravigliosa. Certo non era semplice immaginare come ciò fosse possibile, richiedeva un grande sforzo di fantasia; tuttavia, anche se difficile, la cosa non si poteva ritenere impossibile. Pur non conoscendo quasi nulla dell'industria automobilistica, fui profondamente toccato e affascinato dall'idea”

Taichi Ohno, Lo spirito Toyota, [Una nuova frontiera è alla nostra portata., § Capitolo quarto, La Genesi del sistema di produzione Toyota p. 107].

Che cosa è il sistema "just in time".



- Che cosa è *Just in time*?
 1. Just in time è la *modalità del dinamismo aziendale* (entità ciclica)
 2. È una super-logica di funzionamento che presiede alla riunificazione di tutto l'agire aziendale.
 3. È la via dell'economicità "metafisica" e reale.
- ««Just in time» e «autoattivazione», i due pilastri del sistema di produzione Toyota.» *Taichi Ohno, Lo spirito Toyota, [«Just in time» e «autoattivazione», i due pilastri del sistema di produzione Toyota., § Capitolo primo, A partire dai bisogni p. 7].*
- Dato che il kanban è un mezzo per realizzare il just in time, » *Taichi Ohno, Lo spirito Toyota, [La continuità del flusso produttivo è una condizione essenziale., § Capitolo secondo, L'evoluzione del sistema di produzione Toyota p. 50].*



*3-Il sistema di produzione Toyota è
un ciclo formato da altri cicli
governato da una super-logica.*

Lean production non è che una parte di esso.



*Fine prima parte
Domande?*

21 maggio 2020

Linee guida per lo sviluppo di un modello per la Vita





Lear production

Chi l'ha inventata?

Che cosa è?

Come funziona?

21 maggio 2020

*Linee guida per lo sviluppo di un
modello per la Vita*



Come funziona?



- “Abbiamo già detto più volte che questa idea del just in time costituisce il principale assioma del sistema di produzione Toyota. L'espressione *just in time* pronunciata da Kiichiro Toyoda fu una rivelazione per molti uomini della Toyota, diventando una parola d'ordine alla quale siamo rimasti molto affezionati.

Taichi Ohno, Lo spirito Toyota, [Una nuova frontiera è alla nostra portata, § Capitolo quarto, La Genesi del sistema di produzione Toyota p. 107].



Per capire come funziona la Super-Logica occorre "pensare all'inverso".



Taichi Ohno che sviluppa “*just in time*” la realizza pensando all'inverso, attraverso una indagine “metafisica rovesciata” della qualità.

- “Ho sempre cercato di osservare le cose da un **punto di vista opposto** alla consuetudine e di pensare all'inverso. Leggendo Ford ero incoraggiato dal modo nel quale manifestava in ogni occasione il proprio spirito critico e anticonformista.”

Taichi Ohno, Lo spirito Toyota, [Pensare all'inverso., § Capitolo quinto, La verità sul sistema fordista p. 148-147].

*Pensare all'inverso significa ripartire da "just in time" che è la modalità organica dell'obbiettivo-
fonte delle 5declinazioni della vita.*



“Super” significa che è una legge universale e che quindi è all'interno di qualsiasi altro processo e ne domina il dinamismo: tutto ciò che non funziona Jit con il resto, non è economico.

*Di conseguenza qualsiasi strumento per la riduzione dei costi, per la progettazione, per l'organizzazione la **passa da essa** e dal secondo pilastro, l'autoattivazione.*

La "Super Logica" è economica metafisicamente ossia sempre, anche a Crescita Zero.



- La cosa più sorprendente di questa Super logica è che funziona meglio dell'economia di scala ... e funziona anche a “crescita zero”
 - “La crisi petrolifera e la conseguente recessione, che hanno interessato l'occidente a partire dagli ultimi mesi del 1973, hanno coinvolto governi, gruppi industriali e società di tutto il mondo. Durante il 1974 l'economia giapponese crollava a livello di «crescita zero», l'intero sistema industriale risentiva pesantemente di tale situazione. In questo panorama critico, caratterizzato da una caduta generalizzata dei profitti, la Toyota Motor Company, riuscì, eccezionalmente, a contenere la flessione, riprendendo fin dal 1975 a realizzare una crescita dei propri utili. Questa positiva anomalia ha fatto sì che la Toyota assumesse un ruolo di primo piano sulla scena economica internazionale, al quale si accompagnava una crescente curiosità per la sua organizzazione produttiva.” *Taichi Ohno, Lo spirito Toyota, [È stata la crisi petrolifera ad aprirci gli occhi., § Capitolo primo, A partire dai bisogni p. 2].*
- (!)ricorda Just in time (Jit) è una scoperta non una invenzione



4- Il sistema di produzione Toyota è un ciclo formato da altri cicli governato da una super-logica (il "just in time") che è economica metafisicamente (ossia di per se')



Da dove nasce questa super logica?

La fonte della super-logica, come dice la
parola, "si trova al disopra".
nelle 5 declinazioni della vita



- Risulta evidente quando consideriamo che *Just in time* funziona per cantieri aereospaziali oppure per cliniche odontoiatriche, per i pazienti e per la politica: è universale e concreta.

« Il sistema di produzione Toyota, con la sua filosofia e i suoi due pilastri del just in time e dell'autoattivazione, che aspirano all'assoluta eliminazione delle perdite, è nato in Giappone da uno stato di necessità.

Oggi, in un'epoca di lenta crescita economica in tutto il mondo, questo sistema di produzione rappresenta un **metodo di direzione aziendale adeguato a ogni impresa.**»

Taichi Ohno, Lo spirito Toyota, [Ridurre i costi è la meta suprema., § Capitolo primo, A partire dai bisogni p. 15].





*Come degli investigatori seguiamo
il filo della super-logica
organica*

Si trova nei fornitori in quanto super-logica per realizzare organicità



- Perché io sia economico essi devono strutturarsi in Just in Time.
- “Il just in time è un sistema ideale grazie al quale i pezzi arrivano sulla linea nel tempo e nella quantità richiesti; ma un produttore di telai non può semplicemente chiedere all'indotto di adottare tale sistema senza considerare che ciò implica la revisione completa del sistema di produzione esistente e che, quindi, il fornitore dovrà cambiare in maniera consistente i suoi impianti, la sua organizzazione del lavoro, la sua stessa mentalità e quella delle sue maestranze. È pertanto necessaria una certa *programmazione dei tempi e dei modi attraverso cui **esportare il just in time all'esterno dell'azienda madre***. Questo anche perché, una volta deciso d'intraprendere questa strada, essa andrà percorsa fino in fondo, con tenacia e determinazione, senza possibilità di tornare indietro.”

Taichi Ohno, Lo spirito Toyota, [Il coraggio di ripensare e contrastare i luoghi comuni., § Capitolo secondo, L'evoluzione del sistema di produzione Toyota p. 49].

Il just in time funzione col KmZero



- Per esempio Toyota Italia ha tutti i fornitori entro 80km anche se la fabbricazione dello stesso prodotto del Viet-nam costa meno.

La super-logica organica si estende ai compratori attraverso analoghi criteri di sviluppo



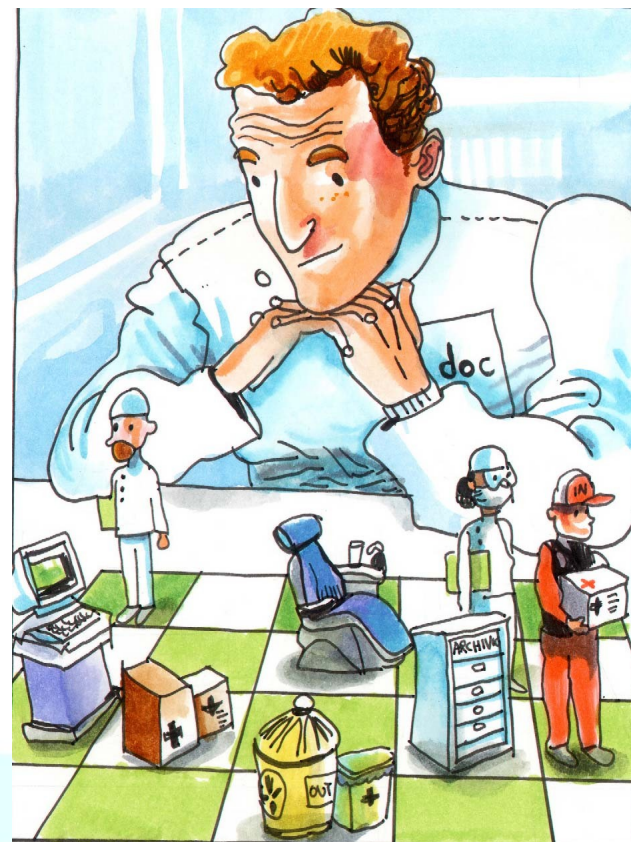
- Abbiamo cambiato il nome della super logica, la chiamiamo *customer satisfaction* ma consiste semplicemente nel muoversi Just in time con loro costruirci. Ma anche i clienti a loro volta cercano di muoversi Just in time con suspense .
- “In breve, dove il sistema Ford utilizza l'idea di produrre in una volta sola una grande quantità dello stesso pezzo, il **sistema Toyota sincronizza** la produzione di ogni pezzo. Dietro questo approccio c'è l'idea di un mercato in cui **ogni cliente compra una macchina diversa**: per questo le automobili devono essere prodotte una alla volta. Anche nella lavorazione dei componenti la produzione si svolge su un pezzo alla volta.”

Taichi Ohno, Lo spirito Toyota, [Piccole quantità e cambio rapido di produzione., § Capitolo quinto, La verità sul sistema fordista p. 134].

*Si trova in tutti coloro che in qualche modo
entrano in contatto con noi*



- La puntualità, il ballo, il canto, lo sport di squadra, ... sono tutte espressioni di just in time esterne all'azienda e in genere piacevoli.
- A questo punto si tratta di individuarla e di capirla per **sincronizzare LO SVILUPPO** del mondo in cui viviamo



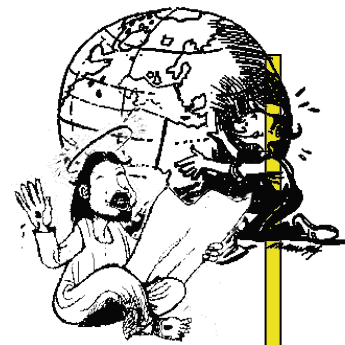


*Individuiamo più precisamente la super
logica aziendale.*

Per semplicità identifichiamo la "super logica" con un singolo termine che la esprime: sapienza



- Interessante il fatto che il titolo del testo di ECONOMIA di Taichi Ohno: "*Lo spirito Toyota*". "Spirito" e non tecnica, si sono accorti infatti che ciò che maneggiavano non era tecnica o scienza.
- Poiché noi abbiamo la metafisica dinamica possiamo definire più precisamente la parola spirito che in occidente si traduce con sapienza.
- **Sapienza = Super Logica** (= Just in time per quel che ci riguarda ora)
- ☞ Sapienza si collega con il dinamismo aziendale (Deming) di cui rappresenta la logica costruttiva.



*Perché la sapienza "Just in time" è
fondamento da sempre dell'intero mondo
socio-economico?*

Just in time = organicità



- Riduciamo ad una singola frase “*costruire just in time*”. Questa parola deve esprimere sapienza in grado di contenere tanto “*customer satisfaction*” quanto “*just in time*”: Da qualsiasi lato la consideriamo si tratta di costruire l'organicità tra le parti dell'agire considerato: *organicità* è appunto la parola-sinonimo che cerchiamo. Si tratta perciò di **sapienza organico-dinamica**

Taichi Ohno e l'organicità



- Ohno non riesce a definirla ma la individua chiaramente la sapienza del Sistema produttivo Toyota (TPS) come sapienza dell'organismo
 - *“Un'organizzazione industriale è come un corpo umano. Il corpo umano contiene nervi autonomi, che lavorano indipendentemente dalla volontà dell'uomo, e nervi motori che reagiscono a comandi umani e controllano i muscoli. Il corpo umano ha una struttura e un'attività stupefacenti; **l'equilibrio e la precisione attraverso i quali le parti del corpo sono inserite nell'insieme sono ancora più meravigliosi.**”*
Taichi Ohno, Lo spirito Toyota, [Il sistema nervoso autonomo di un'impresa., § Capitolo terzo, Ulteriori sviluppi p. 68].

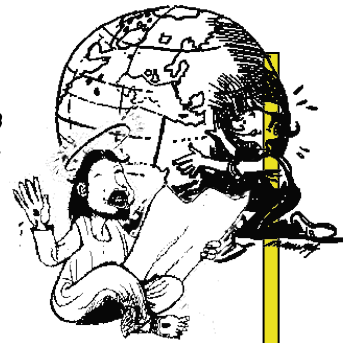
Ohno riconosce l'organicità come fonte del "Just in time"



- “Nel caso Toyota, questo sistema nervoso autonomo poté crescere contemporaneamente al radicarsi profondo nell'ambito produttivo del just in time e in parallelo con la diffusione delle regole attraverso l'uso del kanban. **Quando pensai all'organizzazione industriale e al sistema nervoso del corpo umano, i concetti cominciarono a incontrarsi e sovrapporsi, stimolando la mia immaginazione.**”

Taichi Ohno, Lo spirito Toyota, [Il sistema nervoso autonomo di un'impresa., § Capitolo terzo, Ulteriori sviluppi p. 69].

Il sinonimo "organicità" serve ad orientare la nostra mente verso il motore reale: l'unità organica delle 5 declinazioni.



- *Just in time* infatti potrebbe essere inteso come coordinamento aziendale, ma non è solo questo.
- *Customer satisfaction* come prostrazione ai desideri del cliente ma non è solo questo.
- Si tratta invece della sapienza insita in un *organismo socio economico* con la funzione di costruirlo come uno e vitale e vitalmente operante.



*Just in time è fondamento universale e
concreto delle organizzazioni perché da
sempre è parte della sapienza
organica e fonda le relazioni umane
sane.*

Conclusione



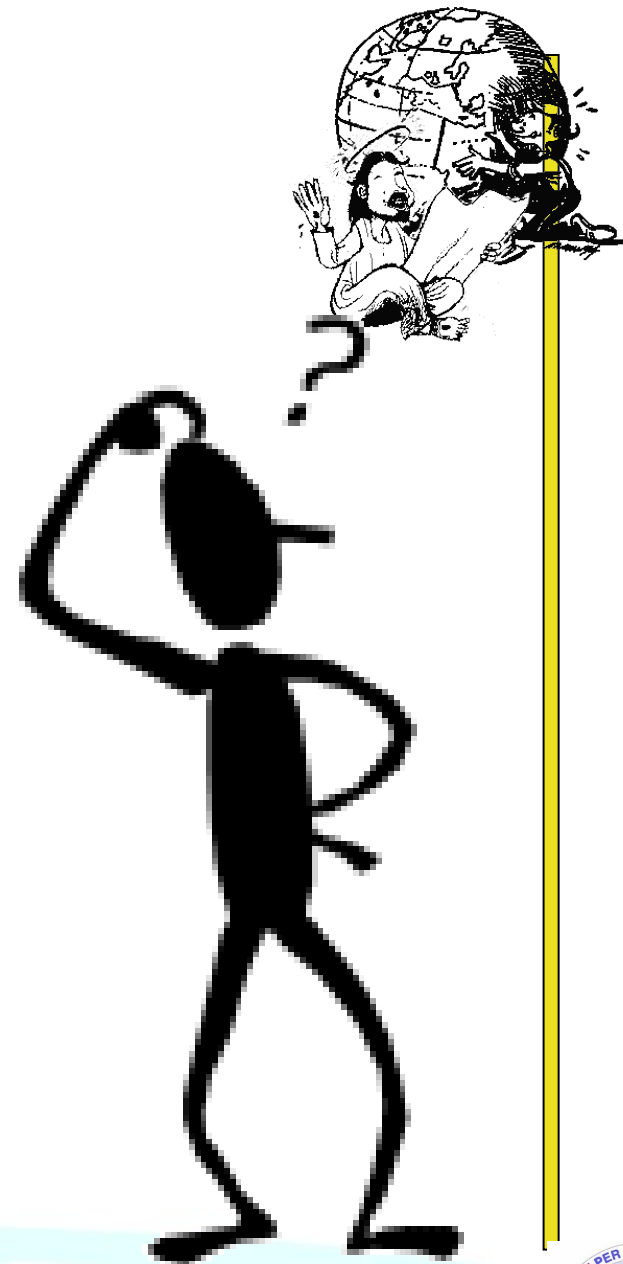
- Just in time è un criterio dell'agire che funziona imbevendo l'intero agire aziendale. Esso infatti è
 - Sapienza che si applica al dinamismo dello sviluppo qualitativo (ciclo di Deming).
 - Sapienza organico-dinamica che coinvolge tutti gli stakeholder.
 - É la strada dell'economicità (di sistema)

和 richiede perciò una struttura particolarissima

Fine



- Domande?





Lean production

organico-dinamica

Centrare al primo colpo l'obiettivo.

Riduzione dei costi ma di che cosa?

Cosa fa la differenza?

Quali strumenti ?

21 maggio 2020

*Linee guida per lo sviluppo di un
modello per la Vita*



Lean production



- *Chi l'ha inventata?*
- *Che cosa è?*
- *Come funziona?*
- *Quali sono i confini di un'azienda per la **lean production**?*

Cosa è cambiato?



- Operare in *Lean production* significa **produrre il sistema produttivo**, quindi tutto ruota attorno alla capacità di creare e misurare sapienza organico dinamica (Jit) prodotta.
- L'obiettivo primario per realizzare *Lean production* non è creare un *Low-cost* ma una *lean production* che ora sappiamo chiamarsi TPS. Il resto viene di conseguenza.

Chi produce la sapienza scoperta da Kiichiro Toyoda? L'azienda stessa.



- Il centro dell'economicità legato alla *lean production* organico-dinamica è TPS aziendale che abbiamo visto essere sapienza organico dinamica.
- Producendo *just in time* (sapienza organico dinamica) produciamo insieme qualità e riduzione dei costi.
- Dobbiamo produrre “*Just in time*” non solo all'interno dell'azienda, anche all'esterno assieme all'altro suo pilastro, l'autoattivazione.
- Fin dove si estende questa necessità?
“«Just in time» e «autoattivazione», i due pilastri del sistema di produzione Toyota.” *Taichi Ohno, Lo spirito Toyota, [«Just in time» e «autoattivazione», i due pilastri del sistema di produzione Toyota., § Capitolo primo, A partire dai bisogni p. 7].*

JiT è caratteristica universale.

"Economia di condivisione": un altro nome del criterio di sviluppo "just in time"



- http://en.wikipedia.org/wiki/Sharing_economy L'economia della condivisione (a volte indicato anche come l'economia peer-to-peer, maglia, economia collaborativa, il consumo collaborativo) è un sistema socio-economico costruito intorno alla condivisione di risorse umane e fisiche. Esso comprende il fattore comune di creazione, produzione, distribuzione, commercio e consumo di beni e servizi da parte di persone e organizzazioni diverse. [1] Questi sistemi assumono una varietà di forme, spesso sfruttando la tecnologia dell'informazione per responsabilizzare gli individui, aziende, non-profit e di governo con informazioni che consentano la distribuzione, la condivisione e il riutilizzo della capacità in eccesso di beni e servizi. [2] Una premessa comune è che quando le informazioni sulle merci è condivisa, il valore di tali prodotti può aumentare, per il business, per gli individui e per la comunità . [3]

L'azienda però non è universale.
Quali sono i confini entro cui agisce "l'azienda"?



- La produzione di dinamismo organico dell'azienda ha un limite.
- Il limite è costituito dagli *stakeholder*: tutti coloro che vengono a contatto con l'impresa (il prossimo si dice in altri ambiti).
- Clienti e fornitori vanno e vengono. Dal punto di vista pratico-fenomenico i confini sono perciò in continuo avvicendamento e variazione.

Esistono confini funzionali che invece sono stabili.



- La sapienza Jit si articola in funzioni.
- Le funzioni (capacità e organizzazione) necessarie a gestire l'azienda sono stabili.
- Sapere quali sono queste funzioni e il loro rapporto funzionale determina i confini funzionali dell'azienda e ci permette di farci una serie di domande assolutamente vitali per l'azienda.

La necessità sociale organico dinamica (del *Just in time*)



- Quando produco semilavorati gestisco un pool di aziende che possono vivere anche migliaia di anni e di cui io faccio parte (il just in time dei fornitori).
- La clientela diretta è garantita nel tempo solo quando i nostri clienti sono le famiglie. Sapere il confine sociale dell'impresa ci aiuta a definire l'obbiettivo del nostro marketing perché è la cultura ciò che genera la famiglia.
- Il confine sociale sono i cicli che sorreggono la comunità familiare nella “trasmissione della sapienza della vita”.
- Limitiamo a questo l'approfondimento perché ora stiamo cercando i confini aziendali.

Il confine economico organico dinamico (del *just in time*)

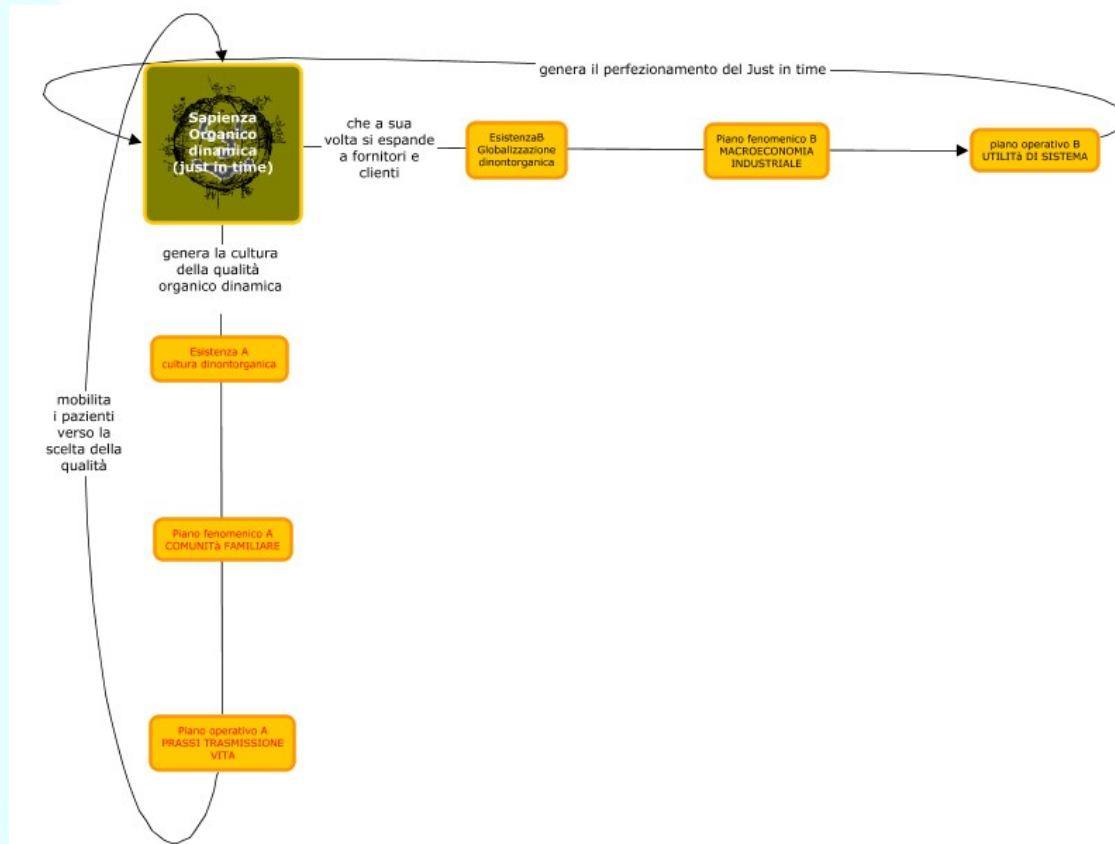


- Se non ci son soldi non si va avanti, siamo inseriti necessità di dare e avere. Il confine economico è il ciclo che sorregge la stessa economia sono le leggi economiche il cui fine è l'**utile di sistema** ma la cui fonte è il **bisogno costruttivo organico** dell'intero sociale.
- Anche qui rinviando più avanti ogni approfondimento che non ci aiuta a rilevare le funzioni irrinunciabili della nostra azienda.
- Possiamo raffigurare così la situazione attuale.

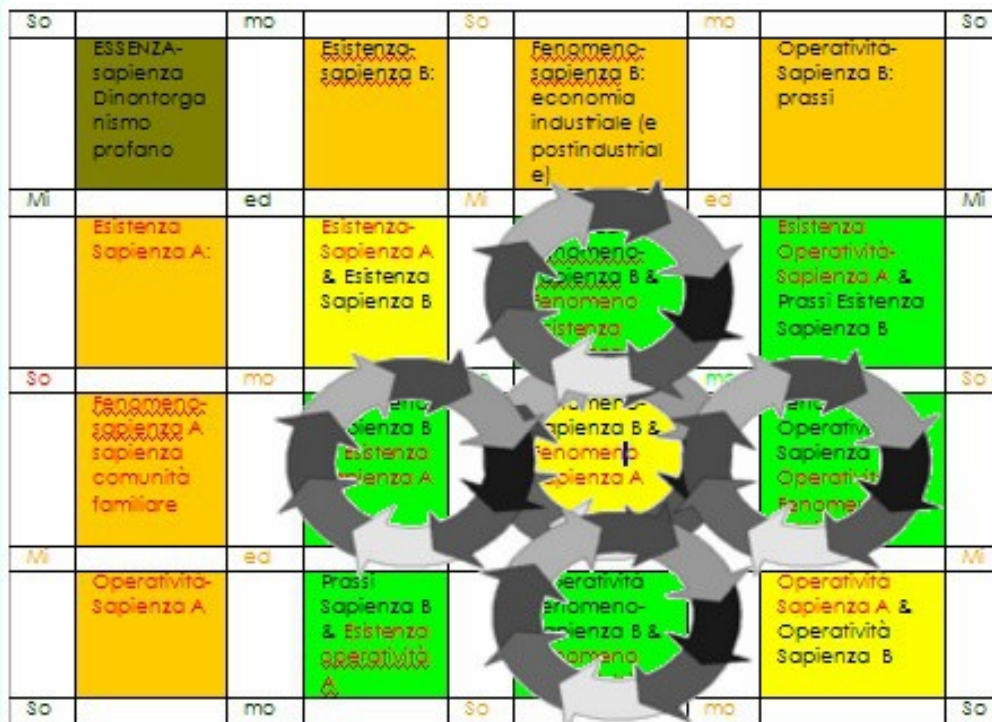
La sapienza organico dinamica Just in time.



*Si estende sui due cicli primari
di società-clienti ed economia.*



*Cicli primari "just in time tra loro",
ossia ciascuno di essi per poter esistere,
realizza anche l'altro.*

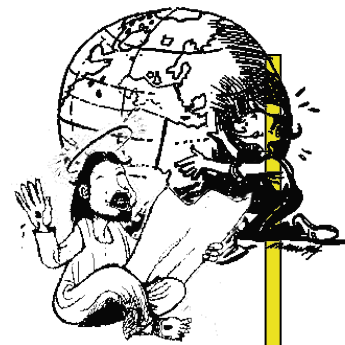


Questa è l'estensione delle funzioni del sistema



aziendale?

- Oggi non ci spingiamo oltre.
- *Perché è utile?*
- Perché so quali cicli devo mantenere in funzione.
- Quando funzionano questi cicli l'azienda funziona.
- Se rilevo lo stato di tutti questi cicli ho sotto controllo il sistema.
- Se dovesse mancare qualcuno di questi cicli o essere sotto sviluppato l'attività imprenditoriale è fuori controllo.



- « Prima della crisi petrolifera, quando illustravo la tecnologia industriale e il sistema di produzione Toyota, incontravo scarso interesse. Con la fine del periodo d'espansione economica è però apparso chiaro che il tradizionale modello di produzione di massa americano - che fino ad allora aveva funzionato bene e a lungo - non sembrava più adeguato e proficuo per il sistema industriale.»
- *Taichi Ohno, Lo spirito Toyota, [È stata la crisi petrolifera ad aprirci gli occhi., § Capitolo primo, A partire dai bisogni p. 2].*



- 7- Il sistema di produzione Toyota è un ciclo formato da altri cicli governato da una sapienza organica (il "just in time"), costruito dall'azienda secondo l'estensione delle sue funzioni che è economica metafisicamente (ossia di per sé) ed è caratteristica dell'intero agire umano.

I quattro criteri di sviluppo che formano il ciclo dell'attività aziendale



- Il profitto, in denaro.
- La creatività, vitale e vitalmente operante.
- La costruttività vitale e vitalmente operante.
- La socialità diretta o indiretta vitale e vitalmente operante.

Fine



- Domande?



confermato



- « 1941 I problemi socio-economici non possono essere risolti che mediante il concorso di tutte le forme di solidarietà: **solidarietà** dei poveri tra loro, dei ricchi e dei poveri, dei lavoratori tra loro, degli imprenditori e dei dipendenti nell'impresa, solidarietà tra le nazioni e tra i popoli. La solidarietà internazionale è un'esigenza di ordine morale. La pace del mondo dipende in parte da essa.» Chiesa Cattolica, Catechismo della Chiesa Cattolica, Libreria Editrice Vaticana 2003 [PARTE TERZA - LA VITA IN CRISTO, CAPITOLO SECONDO - LA COMUNITA' UMANA, § III. La solidarietà umana p.].

Confermato: promuovere strutture sociali cristiane



- « Così, si rendono colpevoli di scandalo coloro che promuovono leggi o strutture sociali che portano alla degradazione dei costumi e alla corruzione della vita religiosa, o a “condizioni sociali che, volontariamente o no, rendono difficile e praticamente impossibile un comportamento cristiano conforme ai comandamenti” [Pio XII, discorso del 1 giugno 1941]. Analogamente avviene per i capi di imprese i quali danno regolamenti che inducono alla frode, per i maestri che “esasperano” i loro allievi o per coloro che, manipolando l'opinione pubblica, la sviano dai valori morali.»
- Chiesa Cattolica, Catechismo della Chiesa Cattolica, Libreria Editrice Vaticana 2003 [PARTE TERZA - LA VITA IN CRISTO, CAPITOLO SECONDO - “AMERAI IL PROSSIMO TUO COME TE STESSO”, § II. Il rispetto della dignità delle persone p.].

Confermato: lavori da eseguire bene.



- « Sono pure moralmente illeciti: la speculazione, con la quale si agisce per far artificialmente variare la stima dei beni, in vista di trarne un vantaggio a danno di altri; la corruzione, con la quale si svia il giudizio di coloro che devono prendere decisioni in base al diritto; l'appropriazione e l'uso privato dei beni sociali di un'impresa; **i lavori eseguiti male**, la frode fiscale, la contraffazione di assegni e di fatture, le spese eccessive, lo sperpero. Arrecare volontariamente un danno alle proprietà private o pubbliche è contrario alla legge morale ed esige il risarcimento.»
- Chiesa Cattolica, Catechismo della Chiesa Cattolica, Libreria Editrice Vaticana 2003 [PARTE TERZA - LA VITA IN CRISTO, CAPITOLO SECONDO - "AMERAI IL PROSSIMO TUO COME TE STESSO", § II. Il rispetto delle persone e dei loro beni p.].

Confermato: assenza di conflitto



- « 2430 La vita economica chiama in causa interessi diversi, spesso tra loro opposti. Così si spiega l'emergere dei conflitti che la caratterizzano [Cf Giovanni Paolo II, Lett. enc. Laborem exercens, 11]. Si farà di tutto per comporre tali conflitti attraverso negoziati che rispettino i diritti e i doveri di ogni parte sociale: i responsabili delle imprese, i rappresentanti dei lavoratori, per esempio le organizzazioni sindacali, ed, eventualmente, i pubblici poteri.»
- Chiesa Cattolica, Catechismo della Chiesa Cattolica, Libreria Editrice Vaticana 2003 [PARTE TERZA - LA VITA IN CRISTO, CAPITOLO SECONDO - “AMERAI IL PROSSIMO TUO COME TE STESSO”, § IV. L'attività economica e la giustizia sociale p.].

Confermato: considerare il bene delle persone



- « 2432 I responsabili di imprese hanno, davanti alla società, la responsabilità economica ed ecologica delle loro operazioni [Cf ibid., 37]. Hanno il dovere di considerare il bene delle persone e non soltanto l'aumento dei profitti . Questi, comunque, sono necessari. Permettono di realizzare gli investimenti che assicurano l'avvenire delle imprese. Garantiscono l'occupazione.»
- Chiesa Cattolica, Catechismo della Chiesa Cattolica, Libreria Editrice Vaticana 2003 [PARTE TERZA - LA VITA IN CRISTO, CAPITOLO SECONDO - “AMERAI IL PROSSIMO TUO COME TE STESSO”, § IV. L'attività economica e la giustizia sociale p.].

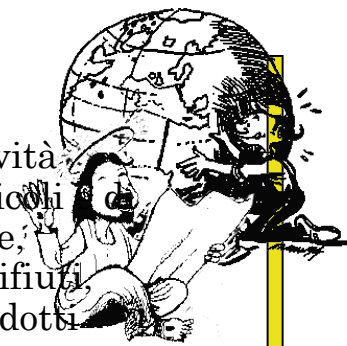


- « 2434 Il giusto salario è il frutto legittimo del lavoro. Rifiutarlo o non darlo a tempo debito può rappresentare una grave ingiustizia [Cf Lv 19,13; 2434 Dt 24,14-15; Gc 5,4]. Per stabilire l'equa remunerazione, si deve tener conto sia dei bisogni sia delle prestazioni di ciascuno. “Il lavoro va remunerato in modo tale da garantire i mezzi sufficienti per permettere al singolo e alla sua famiglia una vita dignitosa su un piano materiale, sociale, culturale e spirituale, corrispondentemente al tipo di attività e grado di rendimento economico di ciascuno, nonché alle condizioni dell'impresa e al bene comune” [Conc. Ecum. Vat. II, Gaudium et spes, 67]. Non è sufficiente l'accordo tra le parti a giustificare moralmente l'ammontare del salario.»
- Chiesa Cattolica, Catechismo della Chiesa Cattolica, Libreria Editrice Vaticana 2003 [PARTE TERZA - LA VITA IN CRISTO, CAPITOLO SECONDO - “AMERAI IL PROSSIMO TUO COME TE STESSO”, § IV. L'attività economica e la giustizia sociale p.].

cofermato



- «127. Affermiamo che «l'uomo è l'autore, il centro e il fine di tutta la vita economico-sociale». [100] Ciononostante, quando nell'essere umano si perde la capacità di contemplare e di rispettare, si creano le condizioni perché il senso del lavoro venga stravolto.[101] Conviene ricordare sempre che l'essere umano è nello stesso tempo «capace di divenire lui stesso attore responsabile del suo miglioramento materiale, del suo progresso morale, dello svolgimento pieno del suo destino spirituale». [102] Il lavoro dovrebbe essere l'ambito di questo **multiforme sviluppo personale, dove si mettono in gioco molte dimensioni della vita: la creatività, la proiezione nel futuro, lo sviluppo delle capacità, l'esercizio dei valori, la comunicazione con gli altri, un atteggiamento di adorazione.** Perciò la realtà sociale del mondo di oggi, al di là degli interessi limitati delle imprese e di una discutibile razionalità economica, esige che «si continui a perseguire quale priorità l'obiettivo dell'accesso al lavoro [...] per tutti». [103]»
- Francesco, Laudato Sii, Libreria Editrice Vaticana Roma 2015 [3-LA RADICE UMANA DELLA CRISI ECOLOGICA, III CRISI E CONSEGUENZE DELL'ANTROPOCENTRISMO MODERNO, § La necessità di difendere il lavoro p.].



- «129. Perché continui ad essere possibile offrire occupazione, è indispensabile promuovere un'economia che favorisca la diversificazione produttiva e la creatività imprenditoriale. Per esempio, vi è una grande varietà di sistemi alimentari agricoli di piccola scala che continua a nutrire la maggior parte della popolazione mondiale; utilizzando una porzione ridotta del territorio e dell'acqua e producendo meno rifiuti, sia in piccoli appezzamenti agricoli e orti, sia nella caccia e nella raccolta di prodotti boschivi, sia nella pesca artigianale. Le economie di scala, specialmente nel settore agricolo, finiscono per costringere i piccoli agricoltori a vendere le loro terre o ad abbandonare le loro coltivazioni tradizionali. I tentativi di alcuni di essi di sviluppare altre forme di produzione, più diversificate, risultano inutili a causa della difficoltà di accedere ai mercati regionali e globali o perché l'infrastruttura di vendita e di trasporto è al servizio delle grandi imprese. Le autorità hanno il diritto e la responsabilità di adottare misure di chiaro e fermo appoggio ai piccoli produttori e alla diversificazione della produzione. Perché vi sia una libertà economica della quale tutti effettivamente beneficino, a volte può essere necessario porre limiti a coloro che detengono più grandi risorse e potere finanziario. La semplice proclamazione della libertà economica, quando però le condizioni reali impediscono che molti possano accedervi realmente, e quando si riduce l'accesso al lavoro, diventa un discorso contraddittorio che disonora la politica. L'attività imprenditoriale, che è una nobile vocazione orientata a produrre ricchezza e a migliorare il mondo per tutti, può essere un modo molto fecondo per promuovere la regione in cui colloca le sue attività, soprattutto se comprende che la creazione di posti di lavoro è parte imprescindibile del suo servizio al bene comune.»
- Francesco, Laudato Si, Libreria Editrice Vaticana Roma 2015 [3-LA RADICE UMANA DELLA CRISI ECOLOGICA, III CRISI E CONSEGUENZE DELL'ANTROPOCENTRISMO MODERNO, § La necessità di difendere il lavoro p.].

