

## Aziende Italia, il Giappone insegna Da Toyota un nuovo modello di impresa

di Enrico Netti

dal "Sole 24 Ore"

Anche un pannello per i suggerimenti in azienda spalanca le porte a una maggiore efficienza e al risparmio. È la filosofia "keizen", termine giapponese che significa "miglioramento continuo", quella a cui oggi si ispirano le Pmi italiane. Come la varesina Fnc - società specializzata nella costruzione di macchinari per imballaggio, 72 dipendenti e un budget 2006 di circa 15 milioni (+10% rispetto all'anno precedente) -, che si è rivolta direttamente alla filiale italiana di Toyota Motor chiedendo di poter verificare concretamente il modello di produzione snello adottato dal secondo produttore di auto al mondo.



«I giapponesi ci hanno insegnato a copiare» ricorda Franco Gornati, responsabile tecnico e commerciale della Fnc. E per migliorare ecco l'idea: contattare il colosso nipponico che ha inventato la *Toyota way*.

**Da copiare.** «Scorporare il modello "keizen" è la strada per capire il nostro modo di lavorare - dice il 47enne Massimo Nordio, amministratore delegato di Toyota Motor Italia - perché il miglioramento continuo è una spinta che parte dal basso, dai dipendenti. Non c'è una strategia specifica, c'è il "keizen" con cui si lavora giorno per giorno per una maggiore efficienza dell'attività». In ogni fabbrica e struttura Toyota ci sono dei pannelli, o delle scatole "keizen", per i suggerimenti: sono le stesse maestranze che evidenziano il problema e sovverte anche la possibile soluzione. Poi l'azienda verifica, testa, collauda, implementa.

Ma il modello Toyota si basa anche su altri principi chiave, come il verificare di persona le situazioni: è il "genchi genbutsu", ovvero "vai e vedi di persona". «Quando c'è un problema non ci si fa raccontare cosa succede, ma si va sul posto per rendersi conto di persona — continua Nordio —. Sembra banale, ma fa la differenza per capire e trovare più velocemente la soluzione». Sulla replicabilità di questi modelli da parte delle Pmi italiane il top manager ritiene che sia abbastanza difficile, perché bisogna conoscere il modello nei dettagli e poi ci sono le inevitabili differenze culturali.

**Work in progress.** «La qualità è un risparmio, non un costo - aggiunge Gornati, recitando un motto giapponese -. Da 15 anni puntiamo al miglioramento dei nostri processi, ma è stata la Tetrapak, nostro importante cliente, che ci ha dato la scossa».

**Il partner scelto nel progetto è Efeso Consulting, lo stesso del gruppo svedese, e in Fnc è già stato introdotto il World class manufacturing. «I risultati sono una riduzione dei tempi di montaggio e dei difetti di fabbricazione. E' un processo infinito, perché c'è sempre da migliorare e i risparmi che si ottengono grazie alla maggiore qualità sono notevoli».**

Per esempio, per ridurre gli spostamenti interni e i tempi morti si interviene anche sul layout dello stabilimento e dei reparti, mentre gli impianti e le macchine utensili vengono usati al meglio. Quest'anno l'obiettivo è un +9%, senza contare il risparmio sugli interventi in garanzia e l'invio dei ricambi (-35%). Il personale, in media, ha tre giorni di formazione l'anno e al raggiungimento degli obiettivi è legata una parte del premio aziendale.

**Le strategie.** «C'è una struttura di base che sta cercando di riqualificarsi — segnala Enzo Baglieri, direttore dell'Area produzione e tecnologie della Sda Bocconi School of Management — adottando due strategie d'intervento che non sono mai separate. La prima è l'outsourcing e la delocalizzazione gestite in maniera evoluta attraverso metodologie di *supply chain management*. C'è poi il ridisegno della struttura produttiva che resta *in house*, secondo le regole della "produzione

snella", evoluzione della logica classica del *total quality management* e del *just in time*». Le Pmi italiane sono troppo piccole per potersi permettere gli investimenti di base in tecnologie anche usate per la gestione dei flussi informativi e le necessarie competenze sono onerose. «Paradossalmente sono le medie imprese quelle che ottengono più risultati - continua Baglieri - cercando di anticipare le richieste dei loro clienti, le grandi società. E queste medie imprese vincono in qualità, riuscendo a essere competitive rispetto ai cinesi».

**Modello europeizzato.** Piaggio Aero Industries, dal '94 al '98 in amministrazione straordinaria e poi salvata da un pool d'imprenditori, punta sul modello Toyota, ma europeizzato. «Abbiamo un accordo con Porsche Engineering — spiega Alberto Galassi, consigliere d'amministrazione della società — che ci sta insegnando i processi per ottimizzare la produzione».

E le sfide industriali sono molte: si lavora per migliorare la produzione di parti delicate e motori, problema tipico nella meccanica sofisticata, per poi arrivare allo snellimento della catena di assemblaggio finale dei veicoli, il punto dove emergono le inefficienze. «Toyota è l'esempio da seguire e queste sfide le vogliamo vincere — continua Galassi — coinvolgendo le maestranze, i capi reparto fino ad arrivare ai vertici, perché lo spunto critico spesso viene dal basso, con tono collaborativo». Con il nuovo modello produttivo in linea l'obiettivo, una volta che sarà operativo il nuovo stabilimento di Albenga, è di ottenere risparmi compresi tra il 15 e il 25% dei ricavi.

**Lezione italiana.** Non mancano modelli che dall'Italia potrebbero venire esportati. È il caso della filiale di Konica Minolta (vende stampanti multifunzione a colori) che, dopo la fusione tra le due multinazionali, ha affrontato la sfida di creare una nuova azienda. «L'Italia è un Paese pilota tra quelli europei — sottolinea Fabio De Martini, ad della filiale Konica Minolta —, il nostro modello è in discussione per un reimpiego in quei Paesi dove vendiamo attraverso il canale indiretto».

Il partner che collabora con Konica Minolta è Giovanni Manera, strategic business consultant, amministratore delegato di Aretè Business Consulting: insieme hanno sviluppato il modello, intervenendo sul canale di vendita con formazione e consulenza. Il processo è a metà strada, ma i primi risultati sono positivi. «In un mercato piatto i ricavi 2005 sono cresciuti del 10% — dice De Martini — e i partner coinvolti hanno una maggiore fidelizzazione, in media del 15%, ma con punte del 40-50%». Il prossimo passo sarà creare una *business school* rivolta ai dipendenti e al canale.