

PRIMO PIANO

.....INNOVAZIONE



Vecchi principi per nuove idee

di Fabio Cappelozza

Per il popolo giapponese il termine "crisi" porta in sé il concetto sia di rischio che di opportunità, che, declinato nel mondo aziendale, si traduce nella forte convinzione che un momento difficile è il miglior punto di partenza per rinnovarsi. Oggi più che mai, dopo il disastro avvenuto, le aziende giapponesi si ripenseranno e lo faranno reinterpretando gli stessi principi del Toyota Production System (Tps), come ha spiegato Yoshihito Wakamatsu, massimo esperto mondiale di lean thinking, nella lectio magistralis tenutasi lo scorso 23 marzo a Padova. Ma in generale, la feroce competizione sui prezzi che tutte le aziende devono affrontare può essere vissuta come occasione di cambiamento. Se qualche tempo fa ci si poteva accontentare di obiettivi di riduzione dei costi del 5 o del 10%, oggi questo non è più sufficiente. Un esiguo vantaggio competitivo finirebbe subito con l'essere raggiunto e superato in tempi troppo rapidi dalle altre aziende. Per competere e vincere è necessario affrontare il cambiamento con un approccio diverso da quello tradizionale. Spesso infatti il rinnovamento del business e delle attività si blocca lungo le linee del pensiero tradizionale, che persegue obiettivi di ottimizzazione ed economicità singoli e settoriali. Il Tps come guida in un percorso di ricerca d'innovazione e di miglioramento,

attraverso la centralità del cliente, l'abbattimento degli sprechi e la ricerca della perfezione, permette di attivare un percorso virtuoso che libera nuove risorse da impegnare in attività significative per l'innovazione del prodotto, del processo e del modello di business. Infatti, mentre la ricerca di ridurre i costi di prodotto di pochi punti percentuale porta a riflettere su piccoli miglioramenti incrementali, l'obiettivo ambizioso e risoluto di una riduzione del 50% cambia radicalmente il modo di approcciare la questione, favorendo la nascita di idee completamente nuove. Il perseguimento di un obiettivo ambizioso, come quello del dimezzamento dei costi, implica l'impegno alla ricerca di idee innovative e quindi al rinnovamento del business, dell'intera azienda, in

tutte le aree, e non soltanto nell'area di produzione e progettazione. Ma non è solo la volontà di "ripensarsi" il motivo per cui le Pmi italiane si sono avvicinate al Tps negli ultimi anni. C'è una corrispondenza di pensiero tra il Tps e la nostra mentalità imprenditoriale e gli stessi fattori di successo del nostro territorio negli anni '80/'90. Si tratta di fles-

sibilità, di customizzazione, intesa come la capacità di anticipare i desideri del cliente; la consapevolezza che le dimensioni delle aziende non permettono il confronto diretto con i leader di mercato, quindi la conseguente ricerca di aree e zone di mercato nel quale puntare decisamente a una leadership di nicchia. C'è un'importante comunanza distintiva tra il sistema economico giapponese e quello italiano: il concetto di "saper fare bene" una cosa e "volarla perpetrare nel tempo" che in termini aziendali si traduce in cura dei processi, attenzione costante all'innovazione di prodotto e di processo, tenacia nel puntare alla leadership di competenza. Non un semplice lavoro, ma "il mestiere di progettare e produrre". Questi elementi sono costitutivi del Dna dei nostri imprenditori e delle nostre aziende. Purtroppo è anche vero che questi fondamenti hanno perso smalto negli ultimi anni. C'è stata una selvaggia esternalizzazione e delocalizzazione che ha dato immediati benefici sul conto economico, ma ha svuotato l'impresa di quelle stesse competenze che ne avevano determinato il successo, quindi: perdita significativa del know how sul core business dell'azienda. Oggi, possiamo dire che qualsiasi strategia di recupero e di incremento della competitività, che sia di leadership di costo, di differenziazione o di focalizzazione e/o di nicchia, dovrà comprendere il Tps/LeanThinking perché essa stessa possa essere credibile e raggiungibile nel medio-lungo periodo. ■

Fabio Cappelozza, presidente di *Considi*, società di consulenza di sistemi direzionali



Yoshihito Wakamatsu