

Sulla via Emilia cresce la voglia di **Kaizen**

Sempre più imprenditori scelgono la dottrina giapponese per migliorare la produttività e ridurre gli sprechi

Emilia-Romagna nel segno del Kaizen. La filosofia made in Toyota per il miglioramento continuo delle performance aziendali ha trovato terreno fertile anche qui da noi. Dove da oltre dieci anni è attivo il Kaizen Institute, che proprio a Bologna si occupa di esportare questo metodo come «un abito su misura applicabile a tutti». Anche ad alcuni big nostrani come **Ducati, Parmalat, Caprari e Comer industries**, affascinati da un approccio pensato dall'altra parte del mondo, ma in grado di stimolare anche la produzione locale. Il suo segreto? Insegnare a ripensare tutto, anche ciò che sembra scontato, attraverso percorsi di training e diffusione di «buone pratiche». Si può intervenire sulle linee di produzione, che possono essere rese più efficienti ascoltando i consigli di chi ogni giorno ci deve mettere le mani, fino ad arrivare a scombusolare lo stesso rapporto tra top manager e operaio. Un po' come ha fatto appunto la Comer Indu-

stries, specializzata in sistemi avanzati per l'industria delle macchine agricole, che dopo il terremoto del 2012 si è data al Kaizen.

Tutto è partito dall'idea di ripensare l'intera struttura di Reggolo per realizzare un unico capannone e riprogettare la produzione all'insegna del risparmio di spazio e tempo. «Stimolati dal Kaizen, abbiamo ideato uno strumento per le linee che incrocia per ogni articolo il volume di produzione e la frequenza di consegna — spiega il presidente di Comer, Fabio Storchi — Così abbiamo creato tre macro aree a seconda di quando i prodotti ci servono». Quelli più utilizzati sono stati posti a bordo linea, mentre gli altri pezzi sono stati posizionati in zone, definite «supermarket», in testa ai vari reparti. Una revisione strutturale che, insieme ad altre modifiche, ha però fruttato all'impresa la riduzione del 50% dello stock in magazzino e quasi il 100% di consegne puntuali.

Comer è uno degli esempi virtuosi inseriti nell'edizione italia-

na di «Gemba Kaizen» di Masaaki Imai (Franco Angeli), presentata qualche settimana fa in anteprima all'Opificio Golinelli di Bologna. Nel libro si parla anche della **Carpigiani** di Anzola Emilia, famosa per le sue macchine per il gelato, che ha ridotto i tempi di consegna del 50% e alzato la produttività del 20%. «Si tratta di una mentalità che rende semplice il cambiamento, e soprattutto visibile» continua Andrea Cocchi, ceo di Carpigiani. Qui tutto è iniziato dalle linee di produzione, prima strutturate secondo il modello job shop dove ciascuna fase, dal montaggio al collaudo, aveva un responsabile diverso ed era separata l'una dall'altra. Oggi invece tutte le attività hanno un unico capolinea e sono divise in isole di montaggio dedicate ad ogni step». Oltre a questi due esempi, anche altre realtà regionali si sono ispirate al maestro Masaaki Imai. Da **Emak** di Bagnolo, specializzata nella produzione di macchine per la cura del verde, che ha aumentato la produttività del 20-30%, grazie anche alla realizzazione di un magazzini-

no del prodotto finito, prima affidato ad esterni. Fino ad arrivare a chi costruisce trattori come **Argo Tractor** di Fabbrico di Reggio Emilia, che nel giro di due mesi, attraverso un mix di interventi d'ordine e pulizia sulle linee, ha ridotto dell'80% i mezzi che a fine processo necessitavano di ulteriori modifiche. La **Fratelli Dieci** di Montecchio Emilia, che produce elevatori telescopici e autobetoniere, si è avvicinata al Kaizen solo di recente. Alcuni, invece, come Parmalat ci nuotano già da tempo. Qui la comunicazione visuale, attraverso pannelli e cartelloni, è diventata lo strumento principale per coinvolgere tutti gli operatori che possono intervenire in ogni fase segnalando in questo modo errori e problemi. «Questo è un approccio che funziona: toglie quelli sprechi che in genere non si vedono — spiega Fabio Bovi, ceo di **Eurosystem** di Reggio Emilia, altra seguace del Kaizen che produce strumenti per chi ama la terra — Abbiamo rivisto la catena di montaggio, l'abbiamo accorciata e liberata di tutto il materiale inutilizzato».

Francesca Candioli

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Guru
Masaaki Imai, 1930, Tokyo è il fondatore del Kaizen Institute. Nella foto mentre visita lo stabilimento della Comer Industries (Reggiolo in Piano)

