

Modelli virtuosi. Gli esempi di Carpigiani e Pomini

Distanze dimezzate e tempi ridotti, ecco Masaaki Imai

Natascia Ronchetti
BOLOGNA

■ Carpigiani, che da Anzola (Bologna) e da Forlì esporta macchine per il gelato in tutto il mondo, ha ridotto i tempi di consegna del 50%. Pomini, impianti per acciaierie (Castellanza di Varese), per dimezzare i chilometri percorsi all'interno della fabbrica dai dipendenti impegnati nella costruzione di ogni macchina ha cambiato il layout della fabbrica: uno dei segreti di un exploit che in cinque anni ha portato il fatturato da 34 a 114 milioni. Due casi, tra gli oltre mille, di imprese italiane che hanno rivoluzionato l'organizzazione del lavoro, rovesciando il triangolo, la tradizionale struttura piramidale, e mettendo in cima la base: le maestranze. Il primo passo verso l'applicazione del metodo Kaizen, messo a punto da Masaaki Imai, per il miglioramento continuo delle performance aziendali. Tra grandi nomi - come Geoxo Acquaminerali San Benedetto - le oltre mille storie imprenditoriali raccolte nel volume "Gemba Kaizen (una iniziativa del Kaizen Institute Italia, con la casa editrice Franco Angeli) raccontano un modello di organizzazione produttiva che integra tutti i processi decisionali e operativi e che continua a fare proseliti.

«È un metodo che si può applicare ad ogni azienda, è come un abito su misura», dice Imai. Un metodo che può trasformare un'impresa, come dimostra anche il caso di Argo Tractors (gruppo Argo. Fabbrico di Reggio Emilia) protagonista di una operazione di reshoring con la quale ha riportato a casa la produzione che aveva delocalizzato all'estero. «Abbiamo cambia-

to molte cose - dice Andrea Cocchi, amministratore delegato di Carpigiani Group - partendo da una linea di produzione a flusso teso, che non si interrompe o sospende, e da una riorganizzazione del lavoro che comprende anche le postazioni degli operai». Il gruppo di Anzola, 520 dipendenti, un fatturato di 130 milioni per oltre l'80% generato dalle esportazioni, in due anni ha recuperato efficienza nel rapporto con i clienti. Per Pomini, gruppo Tenova, l'obiettivo era quello di passare da 20 a 50 macchine.

«Abbiamo reinventato tutto il sistema - spiega Mauro

RISULTATO

Un'operazione di reshoring: l'Argo Tractors ha riportato in Italia la produzione che aveva delocalizzato

Medici, per anni ai vertici dell'azienda - cercando anche soluzioni innovative per ridurre sensibilmente le distanze percorse dai dipendenti che contribuiscono alla realizzazione di un impianto, arrivando a 24 chilometri a macchina, con una riduzione dei costi di produzione del 30%». Comer Industries (Reggio Emilia, sistemi avanzati per l'industria delle macchine agricole) ha cominciato ad applicare il metodo dopo il terremoto del 2012, che aveva danneggiato i due stabilimenti. Risultato: riduzione del 50% dello stock in magazzino, consegne puntuali in quasi il 100% dei casi, innovazioni che ogni anno garantiscono risparmi per un milione di euro.