

La logistica in Giappone

# Essere fornitori di macchine utensili oggi

Qualità elevata, consegne in tempi brevi, costi competitivi sono gli elementi che consentono alle aziende giapponesi di conservare il primato mondiale nel comparto degli impianti produttivi

■ ROSARIO MANISERA<sup>1</sup>

I produttori giapponesi di macchinari e impianti produttivi sono piuttosto in affanno a causa della grande quantità di ordini che, soprattutto a cominciare dallo scorso anno, dal Giappone e dall'estero continuano ad inondare i loro computer. Questo fenomeno è un'ulteriore conferma della leadership che il Paese del Sol Levante ha conquistato da anni nella produzione di macchine utensili, sia per quantità che per qualità. E i clienti, in particolare le compagnie automobilistiche, sono soddisfatti della tecnologia e del servizio offerti dai loro fornitori giapponesi che dimostrano ancora una volta di occupare meritatamente il primo posto. L'incontro con Itsuo Yokoyama<sup>2</sup>, manager del Gruppo Toyoda Machine Works, ci ha permesso di conoscere meglio il settore delle macchine utensili del Giappone, di scoprire i segreti della qualità eccellente, dei tempi di consegna straordinariamente brevi e dei costi sempre più concorrenziali che caratterizzano gli impianti made in Japan. Quanto raccontato da Itsuo Yokoyama con semplicità e una punta di arguzia può essere un utile insegnamento e uno stimolo di sfida ai fornitori italiani di macchinari perché il servizio che offrono ai propri clienti sia sempre di livello più elevato ed

essi possano risultare sempre più competitivi in un campo che nel passato li ha visti protagonisti.

## 1. Da zero a primi della classe

Nel cumulo di macerie in cui la II guerra mondiale aveva ridotto il Giappone l'industria nipponica delle macchine utensili era del tutto scomparsa.

Praticamente, nei dieci anni che seguirono la Guerra del Pacifico, l'industria dei macchinari per la produzione aveva dato alla luce quantità di prodotti pressoché uguali a zero. Fu solamente dalla seconda metà degli anni '50 che, grazie anche alle tecnologie importate dall'America e dall'Europa, soprattutto la produzione di macchine utensili vide un progressivo aumento e un miglioramento in prestazioni e qualità. Si cominciò ad avere una stretta collaborazione tra industria, governo e mondo accademico allo scopo di perfezionare il sistema produttivo e, in quest'ambito, vennero sviluppate numerose nuove tecnologie.

Nel 1970 il Giappone era già diventato il quarto paese produttore di macchine utensili, dopo la Germania, gli Stati Uniti e l'allora Unio-



ne Sovietica. Sembrava non ci dovessero essere ostacoli all'affermazione sempre più massiccia delle aziende giapponesi che negli anni '80 già si distinguevano in molti altri settori dell'industria. Lo scoppio della bolla finanziaria dei primi anni '90, tuttavia, segnò un momento di arresto in questa corsa del Giappone e la diminuzione dei volumi prodotti di macchine utensili toccò il fondo nel 1994, quando il valore della produzione precipitò a 554 miliardi di yen<sup>3</sup>. Dopo d'allora c'è stata una lenta ripresa fino al 2004 al-



L'industria giapponese delle macchine utensili è da decenni ai primi posti nel mondo e rappresenta un tipico esempio delle modalità organizzative d'impresa nel Paese del Sol Levante: la logistica di produzione "attraversa" l'impresa e il sistema delle imprese coinvolte nella progettazione e produzione alla ricerca della massima qualità e dell'eliminazione di ogni spreco o imperfezione. A sinistra Itsuo Yokoyama

lorché l'aumento degli ordini rispetto all'anno precedente ha segnato un +45%. Si conferma in questo modo la supremazia del Giappone nel settore delle macchine utensili dove è leader globale ormai da 22 anni. È, comunque, tutta l'industria dei macchinari - macchinari elettrici, veicoli per i trasporti, macchine di precisione, macchinari in generale che comprendono macchine utensili e centri di lavorazione - che ha visto di recente

una crescita eccezionale. Il fatturato complessivo ammonta a oltre 69 trilioni di yen di cui il 19,1% si riferisce alla voce relativa ai macchinari in generale.

Attualmente, grazie alla crescente domanda di USA ed Europa, grazie all'espansione in Cina e ai mercati in crescita di Brasile, Russia, Europa orientale ed India, le esportazioni sono in rapido aumento. Infatti, la produzione di centri di lavorazione, torni, macchine a trasferta, rettifiche

## Fig. 1 - Impegno, non miracoli



In alto un esempio dei tipici "inviti" presenti nelle aziende giapponesi per sintetizzare i "must" aziendali. A destra uno schema di produzione snella

## Fig. 2 - Schema di produzione snella

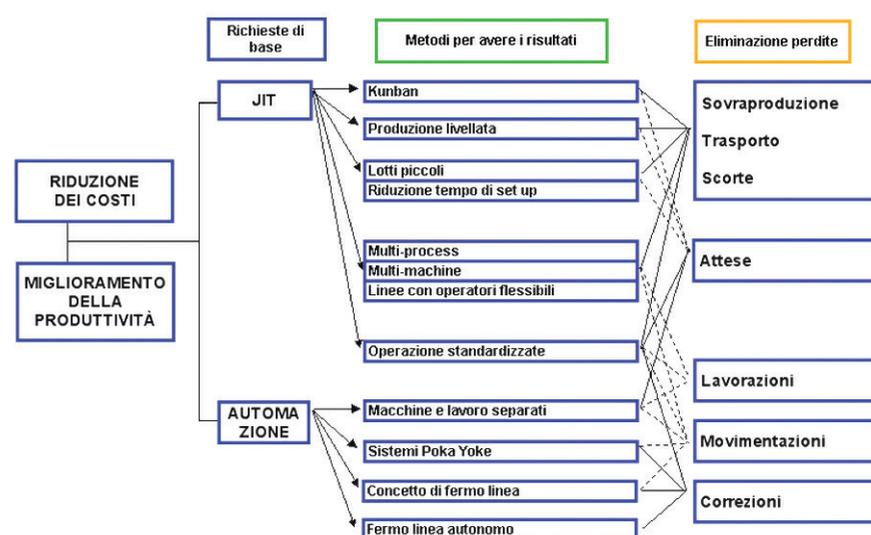


FIG. 1 - IL GRUPPO TOYODA

Nome dell'azienda	Toyoda Machine Works, LTD. Dal prossimo anno, dopo la fusione con la Koyo Seiko di Osaka, prenderà il nome di JTEKT Corporation.
Fondazione	1 maggio 1941.
Sede principale	Città di Kariye, prefettura di Aichi (Giappone centrale).
Consociate e affiliate	38, di cui 15 in Giappone e 23 all'estero.
Fatturato	243.784 milioni di yen (2004).
Personale	7.579 dipendenti al 31 marzo 2005.
Export	78.893 milioni di yen (il 31,5%), soprattutto in Nord America.
Attività	Produzione e vendita di macchine utensili (soprattutto per la lavorazione di particolari del motore), prodotti di meccatronica, componenti automobilistici.

catrici e via dicendo, per circa il 78% è destinata all'export che ha visto un incremento del 21,1% nell'anno fiscale 2004<sup>4</sup>. La forte domanda interna, naturalmente, ha comportato anche un notevole incremento dell'import soprattutto di macchine utensili a controllo numerico, in particolare da Usa, Germania e Svizzera.

## 2. Il segreto del successo è nella soddisfazione dei clienti

Dietro il successo dell'industria giapponese delle macchine utensili, come tiene a sottolineare Yokoyama, non c'è alcun miracolo, né ci sono formule magiche. Esso è frutto solamente di dedizione completa e di un continuo impegno per migliorare i prodotti con tutti i relativi parametri (cfr. la fig. 1). Ne è un esempio lampante la sua azienda, la Toyoda Machine Works, del Gruppo Toyota Motor, che oltre a produrre macchine utensili e centri di lavorazione, possiede anche una divisione di componenti per automobili. Yokoyama ci spiega in dettaglio il sistema produttivo adottato e le innumerevoli attività che, alla fine, hanno portato a un incremento della competitività dell'azienda fino a farne uno dei maggiori player a livello mondiale.

Facendo parte del Gruppo Toyota, è stato naturale per Toyoda adottarne la filosofia e i metodi, in particolare nell'area produttiva (cfr. le linee essenziali della cosiddetta lean pro-

duction nella figura 2). L'attenzione a non ripetere nei nuovi progetti gli errori e i difetti del passato, codificata in centinaia di check list, in cui confluiscono anche la voce e le osservazioni provenienti dai clienti e dal campo in generale, ne ha accresciuta l'affidabilità sul mercato. In particolare, l'approccio tipico del kaizen, del miglioramento continuo, con tutte le attività che questo comporta (fig. 3) in ogni fase della produzione e della consegna, permette alla Toyoda di occupare un posto importante nella Supply Chain dei propri clienti che spesso la chiamano a fungere da guida nei confronti degli altri fornitori.

Siccome le attività migliorative vengono suggerite e svolte da team formati da persone addestrate a mettere in pratica la filosofia aziendale, i temi relativi al personale hanno un ruolo centrale nella strategia di Toyoda. Sono lo spirito di squadra e le sinergie che insieme si è in grado di sviluppare che consentono veramente di diminuire i costi in ottica complessiva (LCC = Life Cycle Cost), di migliorare processi e prodotti e, in ultima analisi, di aumentare i profitti per l'azienda. Per questo motivo molta cura è dedicata alla condivisione di ideali, obiettivi e metodi; a tutti i membri dell'azienda sono offerti supporto, strumenti e stimoli per accrescere conoscenze e competenze; la partecipazione e l'impegno di tutti vengono favoriti con incentivi e sistemi di valutazione e premiazione. Tutti sono

Fig. 3 - Sistema di Kaizen

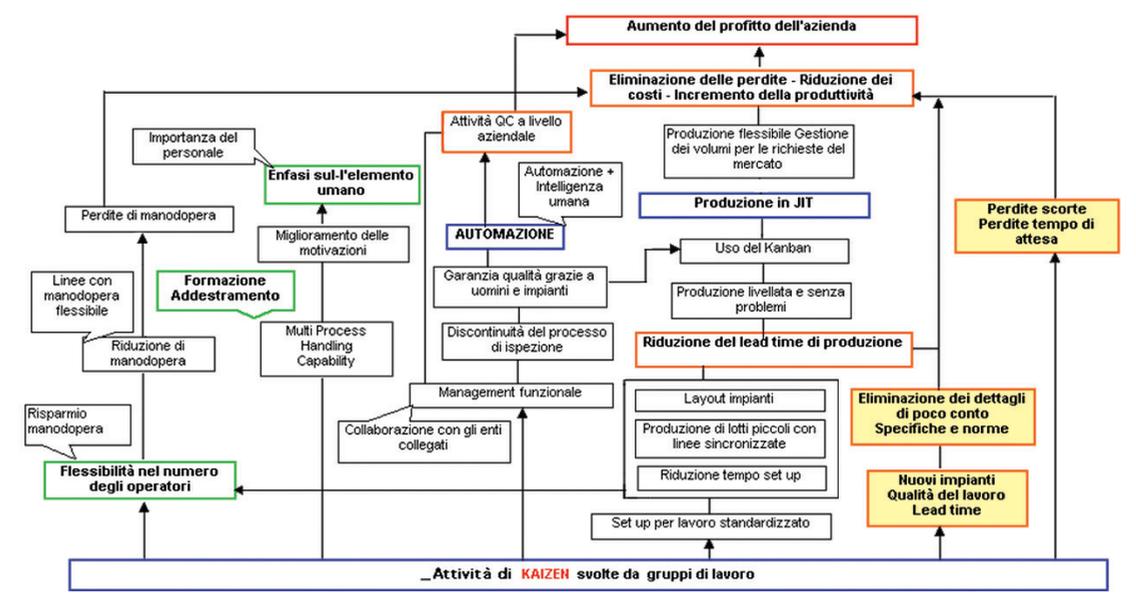
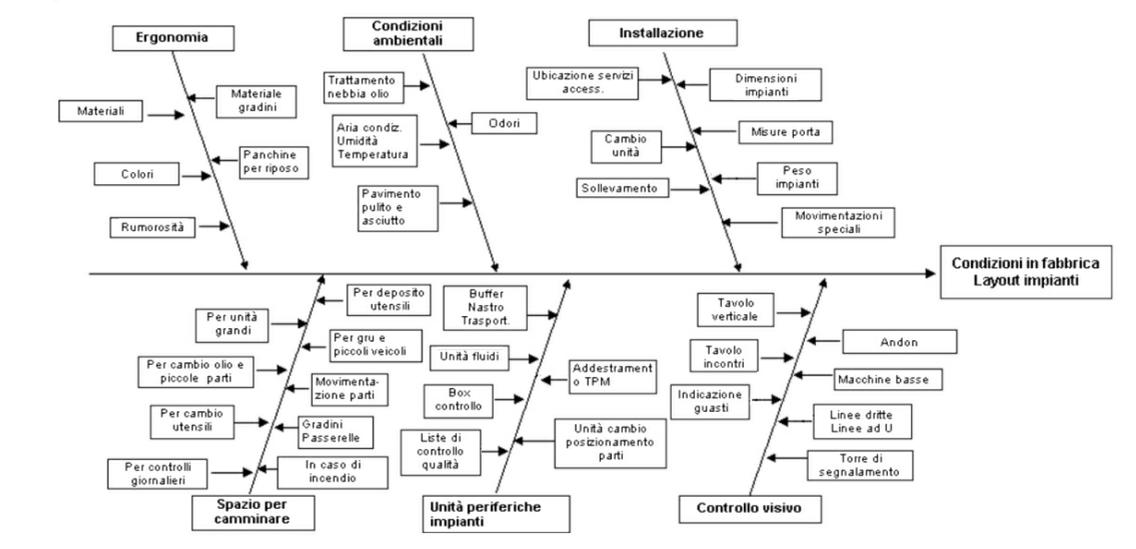


Fig. 4 - Il cammino della "perfezione"



In alto il tipico approccio "kaizen" schematicamente rappresentato e, in basso, un effetto delle analisi quasi maniacali che portano ad individuare le cause di ogni punto di debolezza del sistema produttivo e di installazione

spinti a prendere coscienza dell'importanza di offrire al cliente prodotti e servizi perfetti attraverso l'accettazione della catena fornitore-cliente in ogni fase delle attività: ognuno è cliente del processo a monte e, nello stesso tempo, fornitore del processo a valle. In questa visione non c'è spazio per gli sprechi e le imperfezioni (*i famigerati muda, mura, muri*). Tutto ciò che è perdita deve essere eliminato senza esitazioni. Da qui derivano le analisi quasi maniacali che portano ad individuare le cause di ogni punto di debolezza nei vari aspetti del sistema produttivo e di installazione degli impianti presso il cliente (cfr. l'esempio di analisi della fig. 4). Con questa mentalità e prassi di produzione snella, che persegue senza sosta il taglio dei costi mediante l'eliminazione delle perdite e il miglioramento dei prodotti mediante l'utilizzo efficace delle esperienze passate, è possibile abbreviare i lead time e fornire le macchine che il cliente desidera, nei tempi che egli esige. Il primato del Giappone nel settore delle macchine utensili e l'offerta di prodotti competitivi si basano su questo approccio. Grazie ad esso i produttori giapponesi di im-

pianti produttivi non temono - almeno per ora - la concorrenza cinese: si tratta di essere sempre un passo più avanti ai potenziali competitor. E a questo scopo, le aziende giapponesi continuano a migliorare, ad innovare, a cercare di soddisfare in tutto i clienti. Il mondo della fornitura nel campo produttivo fa parte di un sistema complesso di domanda e offerta e ci si trova spesso a dover lavorare insieme a tante altre aziende in progetti lunghi e di enormi dimensioni: in questa situazione i fornitori giapponesi non esitano, pur nell'ambito di una sana competizione, a condividere metodi e soluzioni, a costituire gruppi di studio congiunti per approfondire le tematiche più critiche. Entrare a far parte della categoria A dei fornitori di una certa azienda costituisce un indubbio vantaggio competitivo: si viene mes-

si al corrente dei nuovi progetti fin dalla loro fase iniziale e si fa parte del comitato che insieme al cliente studia i particolari del progetto stesso. Si comprendono meglio, in questa maniera, le richieste del cliente e si riesce, con maggiore facilità, a soddisfarne i bisogni espliciti e latenti. È questo l'obiettivo a cui tutti i fornitori di macchine utensili tendono in Giappone, senza risparmiare investimenti e fatica. "Forse - conclude con un pizzico di ironia il consulente Yokoyama - in Europa e in America si è più bravi e ci si può concedere il lusso di lunghe vacanze e di minore impegno nel cercare di capire i bisogni dei clienti. In Giappone siamo meno capaci e perciò abbiamo la necessità di fare di più e di mettere lo stesso impegno nelle grandi imprese come nei più piccoli dettagli". ■



<sup>1</sup> Studioso del mondo giapponese. E-mail: manisera@tin.it

<sup>2</sup> Itsuo Yokoyama, noto in Occidente con il nome di Ike, è esperto in ricerca e sviluppo, assistenza tecnica e vendite. Da oltre 40 anni lavora per il Gruppo Toyota: 20 anni in Giappone come responsabile delle attività per l'estero, 12 anni negli USA, 2 anni in Francia e attualmente è spesso nei diversi paesi del mondo per consulenza e supporto alle aziende clienti.

<sup>3</sup> Per 1 euro c'è bisogno di circa 135 yen.

<sup>4</sup> Si ricorda che l'anno fiscale in Giappone termina il 31 marzo. L'esercizio 2004, quindi, è terminato il 31/3/2005.