

AI3

Si ringrazia Abalos per la foto di copertina.

Strategie per l'innovazione continua

II edizione

a cura di
Angelo Riva





Aracne editrice

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

Copyright © MMXVI
Giacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale

www.giacchinoonoratieditore.it
info@giacchinoonoratieditore.it

via Vittorio Veneto, 20
00020 Canterano (RM)
(06) 45551463

ISBN 978-88-255-1431-5

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

II edizione: dicembre 2016

Ai miei genitori, amici, parenti

La maggior parte del miglioramento continuo proviene dal basso è basato sulla conoscenza e dipende dall'esistenza di una cultura in cui viene favorito lo sviluppo delle persone. Si tratta di solito di attività incremental: spostare un armadio nell'archivio, riprogettare un modulo, cambiare le sequenza di fare qualcosa, adattare un progetto e così via. È facile banalizzare questi cambiamenti e considerarli poco importanti, tuttavia ciò sarebbe sbagliato... Tuttavia l'effetto cumulativo di questi cambiamenti è impressionante.

Hammer M., Champy J. (1993),
Reengineering the corporation.

In greco quello che noi chiamiamo "virtù" si dice aretè... e significa ciò che rende una cosa buona e perfetta in ciò che è, o meglio ancora significa quell'attività' o modo di essere che perfeziona ciascuna cosa facendola essere ciò che deve essere...; l'anima sia quale per sua natura deve essere, ossia buona e perfetta.

Reale G. Antiseri D. (1983),
Il pensiero occidentale delle origini ad oggi.

INDICE

	Pagina
INTRODUZIONE	13

LA LOGICA DELL'INNOVAZIONE**IL CASO TOYOTA**

1. La strategia di leadership nella produzione	22
2. Le origini, i valori e il ruolo strategico dell'innovazione	24
3. La convergenza nel settore	27
4. La filosofia aziendale	28
5. Il controllo dei fattori critici di successo	36

LE SFIDE STRATEGICHE PER IL MIGLIORAMENTO

IL CASO KOMATSU

1. La storia e la ricerca della leadership della qualità, le sfide aziendali	72
2. Il sistema produttivo e i valori aziendali	81
3. Innovazione costante, qualità e gestione della tecnologia	84
4. La distribuzione e le iniziative di marketing e comunicazione	92
5. I principi di controllo della qualità	93
6. I processi fondamentali	112

Appendice A	135
METODOLOGIA PER SVILUPPARE UNA STRATEGIA DI MIGLIORAMENTO DELLA PRODUTTIVITÀ CON METODO LEAN MANAGEMENT	
Appendice B	147
LA GESTIONE DEI PROCESSI PER IL MIGLIORAMENTO DI QUALITÀ E PRODUTTIVITA'	
Appendice C	157
STRUMENTI DI ANALISI DEI PROCESSI (MODELLO TOYOTA)	
BIBLIOGRAFIA GENERALE	171

INTRODUZIONE

*“Chi diventa saggio utilizzando l’esperienza altrui,
lo diventa senza fare sforzo”*

Plauto

*“Per prima cosa, l’obiettivo è imparare...
sviluppare nuove competenze”*

Porter M.

1. L’importanza dell’analisi delle esperienze di successo

Diverse ricerche hanno evidenziato alcuni *tratti caratteristici delle imprese di successo*¹: *orientamento e visione di lungo periodo, orientamento al mercato, alleanze verticali, organizzazione orizzontale, apprendimento e innovazione costante, decisioni basate sul consenso e condivisione degli obiettivi e informazioni.*

In questo studio si analizzano due rilevanti imprese giapponesi: Toyota e Komatsu che sono oggetto di interesse per le modalità di sviluppo.

Il metodo e le scelte strategiche di queste imprese sono esempi molto utili per le imprese che vogliono orientarsi verso una crescita basata sul miglioramento continuo e quotidiano.

Il management giapponese si basa su una serie di elementi che caratterizzano le loro scelte strategiche tra cui la conoscenza dell’ambiente: “Fin dalla notte dei tempi i giapponesi sono dei lettori

¹ Si veda Koho T., Clegg S. (2001), *Trend in japanese management, continuing strenght, current problems and changing priorities*, Palgrave.

voracissimi, e il loro sistema educativo attribuisce grande importanza alle conoscenze bibliografiche... Le informazioni sono la linfa vitale per le imprese giapponesi.”

“Le aziende giapponesi contano sulle persone, che considerano il vero valido elemento di differenziazione. Se un’azienda riesce a differenziarsi è grazie alle persone e alle loro capacità, più che al capitale tecnico o finanziario...³”

Lo studio dei casi è utile ed importante per comprendere le scelte strategiche fondamentali⁴.

Attraverso l’analisi delle scelte strategiche e dell’orientamento strategico di fondo di due importanti imprese orientali come Toyota e Komatsu è possibile individuarne le ragioni del successo.

Tra gli interrogativi principali che possono aiutare nella comprensione dei casi proposti vi sono:

-“Quali sono i motivi del successo dell’impresa oggi?”

-“Come nel tempo si è creata la situazione odierna?”

-“Nel futuro continuerà la situazione o vi saranno nuove minacce o opportunità?”

-“Quali sono i miglioramenti e le innovazioni che possono essere create per rafforzare e migliorare la situazione aziendale nel tempo?”

Nello studio dei casi proposti è importante integrare l’analisi statica con quella dinamica.

Diverse sono le prospettive utili all’analisi:

-*la comprensione della relazione tra strategia e risultati,*

-*analisi del posizionamento competitivo e sistema delle attività,*

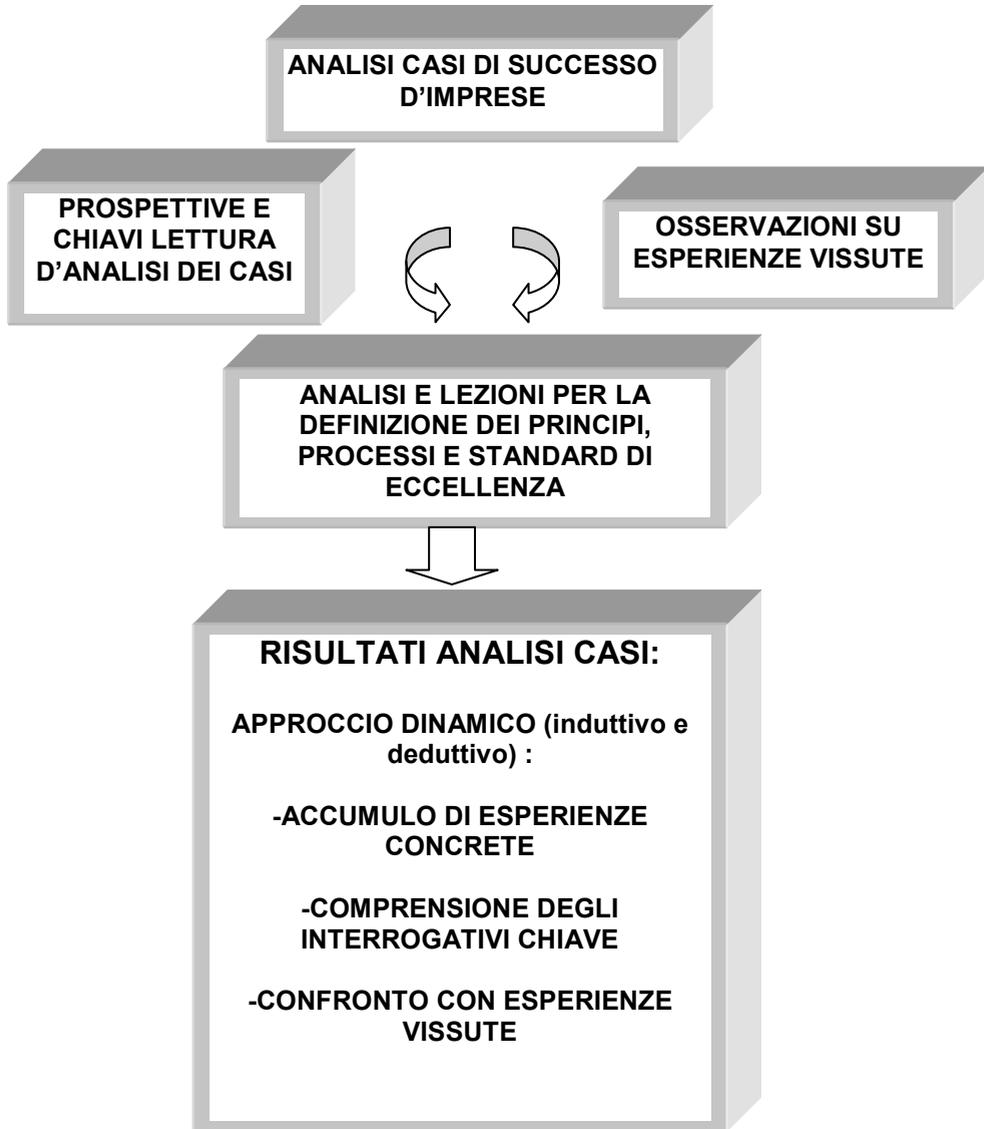
-*analisi delle capacità d’innovazione necessarie per gestire i cambiamenti nel settore,*

-*valutazione della strategia.*

³ Si confronti Johnaston J., Nonaka I. 1996, *Senza tregua. L’arte giapponese del marketing*, Baldini & Castoldi.

⁴ Si veda Christen C. R., Andrew K. R., Bower R. G., Hamermesh R. G., Porter M. E. *Business Policy. Text and Cases*, V ed. Homewood, Irwin M. P. McNair, (1954), *The case method at Harvard Business School*, New York McGrawHill.

**IL MODELLO COMPLESSIVO D'ANALISI DEI CASI
PER CAPIRE LA LOGICA VERSO L'ECCELLENZA**



È stato rilevato come “non ci sia nulla di male nel modificare tecniche derivanti dalla cultura manageriale di altri paesi e/o altre imprese, ma ritengo importante che la loro vera natura, e soprattutto le parti dotate di carattere di universalità, vengano capite in modo corretto e come tali applicate⁵.”

2. L'articolazione di questo libro

In questo libro sono analizzati due casi di eccellenza il caso Toyota e il caso Komatsu individuandone alcuni tratti della strategia di successo e le principali scelte strategiche.

L'uso dei casi ha un'importante funzione per l'apprendimento; attraverso l'utilizzo di un approccio dinamico, che integra l'approccio deduttivo con quello induttivo, è possibile migliorare la performance aziendale.

Nella prima parte si descrivono le scelte strategiche e innovative della Toyota; è stato evidenziato come: “È forse possibile vedere nell'organizzazione armonica della produzione snella i riflessi massimi di un filosofia confuciana che ricerca l'armonia come massimo obiettivo di ogni società umana⁶.”

Per Drucker l'organizzazione d'impresa deve prendere a modello quello di un'orchestra o di un ospedale: la connessione tra diversi specialisti.

Nella seconda parte è illustrato il caso Komatsu nel quale si evidenzia *l'implementazione della strategia attraverso l'applicazione della qualità totale e l'utilizzo di sfide strategiche che spingono l'impresa ad investire fortemente in innovazione di prodotto e processo.*

Come è stato sottolineato da Deming W. E. “La trasformazione verso il concetto di Qualità Totale si può realizzare solo con l'uomo, non con la macchina. Non si può comprare il percorso verso la qualità. Nelle appendici si descrivono alcune metodologie operative

⁵ Si veda Minoru T. (2006), *Il modello Toyota. La giusta applicazione del metodo Toyota per riprogettare il proprio sistema produttivo*, Il sole 24 ore.

⁶ Si veda Womack J. P. Jones D. T. Ross D., (1990), *La macchina che ha cambiato il mondo*, Bur.

per la direzione (analisi dei processi, analisi per il miglioramento, modelli per la definizione di procedure ottimali).

3. I destinatari

L'analisi dei seguenti casi di eccellenza può essere utile *sia a professionisti, imprenditori, consulenti aziendali, direttori generali, sia a studiosi e ricercatori che analizzano le tematiche dello sviluppo strategico d'impresa e della creazione di valore*; come pure agli studenti dei corsi universitari, post-universitari e dei master di direzione aziendale e di strategia. Le varie metodologie proposte possono essere una serie di nuovi validi metodi per coloro che desiderano sviluppare una strategia di successo.

Si confida in un proficuo scambio di esperienze e di confronto sulle importanti tematiche analizzate (*angeloriva@fastwebnet.it*).

Angelo Riva

Ringraziamenti

Si ringraziano i dirigenti, professori, consulenti aziendali delle principali società di consulenza mondiale (tra cui Boston Consulting Group, Ernst & Young, Moore Stephens) per le vivaci discussioni e confronti sulle tematiche oggetto del libro, i membri della Commissione Finanza e Controllo di Gestione dell'Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano, di cui sono già stato Segretario e dove dirigo il Gruppo di Studio e Ricerca su Strategia e Finanza, i partecipanti dei vari corsi di formazione che attraverso il confronto e la discussione hanno permesso di integrare i principi teorici con la realtà empirica.

Un ringraziamento vivissimo ai dirigenti L. C. Montezzemolo (gruppo Ferrari), Marchionne (Gruppo Fiat), e rappresentanti dello sport C. Ancellotti (A. C. Milan) per le discussioni sulla strategia e innovazione; S. Baldini (medaglia d'oro olimpadi) ai professori che mi hanno trasmesso la loro passione per questo filone di studi A. Hamdouch e R. Lantner (*Direttore di Dipartimento dell'Université Pantheon - Sorbonne Paris I*), al prof. M. Porter (Harvard Business School) al prof. Alesina (*Direttore del Dipartimento d'Economia dell'Harvard University*); i professori Merha (MIT e University of California USA) e Comanor (University of California USA). al prof. M. Saita e al prof. A. Beretta Zanoni, Prof. A. Nobolo (Università di Milano-Bicocca) e agli altri docenti dell'Istituto, il prof. Mella (Università di Pavia), il prof. Coda, il prof. Airoidi, la prof. Deperu, il prof. Dematté il prof. Invernizzi, il prof. Visconti, il prof. Martelli, (Università Bocconi), il prof. De Vecchi e il prof. Liparini (Università Cattolica), i professori Guerci e Talamona (Università di Milano), il prof. Volpato (Università di Venezia), il prof. Camagni, Prof. De Maio, Prof. Vitale (Politecnico Milano).