

Di fronte ai cambiamenti del 1992 tutte le aziende devono scrollarsi di dosso ogni pigrizia, sprancare gli occhi e stare attente ad ogni cambiamento del mercato. E devono andare a vendere i loro prodotti dovunque ci sia uno spazio e un guadagno per essi, anche nei mercati intracomunitari e extracomunitari a cui non ci si è mai accostati prima. E questo non è un problema economico o linguistico, né di informazioni, è soprattutto un problema culturale. Le aziende, tutte le aziende, si dividono in tre tipi: aziende passive, flessibili e creative. Le aziende passive sono quelle che si basano sulla filosofia: «è sempre andata bene così perché dovremmo cambiare? Sono aziende incapaci di adeguarsi al mondo che cambia».

Marketing - Aziende passive, flessibili e creative

La testa degli operai giapponesi vale oro. Un modello da imitare?

MANLIO GASPARRINI

re le prime esperienze agli altri sfruttare per quanto possibile le spese di ricerca e sviluppo di nuovi prodotti dei concorrenti ed evitare sui mercati solo quando ci si rende conto per esperienze che sono mercati che tirano. Queste sono aziende però che presentandosi secondo sui mercati debbono per forza di cose concedere un vantaggio di prezzo sul proprio prodotto rispetto ai concorrenti che sono arrivati prima o almeno offrire un rapporto qualità/prezzo molto favorevole alla clientela. Tuttavia queste aziende possono sopravvivere e anche guadagnare finché riescono a contenere i loro costi di produzione e essere competitive. E la politica che hanno fatto i giapponesi quando hanno iniziato il loro processo di industrializzazione e ad esportare. Quando però anche in Giappone i costi di produzione sono aumentati è dovuto sopravvenire per forza un grosso sforzo organizzativo per contenere i costi ed elevare il livello di qualità. Il sistema di riorganizzazione dei componenti alla linea di montaggio dello «Just in time», cioè un pezzo per volta e il concetto di «qualità globale» che vede coinvolti

che Napoleone non si attecchiva alle regole. Ma nella lotta accanita tra burocrati e creativi in tempi normali i creativi soli senza alleati perché poco circolano, esposti all'odio di coloro che hanno sfoltito e messo alla berlina sono regolarmente perdenti. Sanno poi riprendersi la vittoria in altre sedi.

Fa la storia degli operai delle Reggiane cacciati via perché nottosi comunisti che non trovarono nulla di meglio da fare che mettersi in proprio e creare delle bellissime aziende dove fanno con profitto e soddisfazione tutte quelle cose che i loro superiori delle Reggiane non gli avrebbero mai permesso. Perché senza quella gente lì le aziende sono perse, reggono finché regge quel tipo di mercato poi appena cambia vengono giù col loro carico di dolori e umiliazioni con gli operai che pagano per la grettezza dei loro superiori i quali come lo spesso rimprovero agli industriali in un sistema basato sullo sfruttamento in realtà non sanno veramente sfruttare o meglio far fruttare i loro dipendenti. E i creativi sono invece il sale della terra, anche se hanno tutte o buona parte delle connotazioni per essere degli ementi rompicatole. Essi amano le responsabilità e le novità tanto quanto detestano il lavoro di routine che fanno bere solo fin quando gli presenta delle difficoltà o novità. Poi in esso frugano e a volte scendono e creano problemi come un sassolino in un ingranaggio così da far dire ai loro superiori che sono meno validi di un dipendente tranquillo che fa il suo lavoro senza rompere le scatole. Qual è allora il sistema per distinguere in azienda un creativo da uno scanzafatica nessuno? Il problema è fondamentale e ha due aspetti: quello culturale di essere pronti a cercare di capire le ragioni e i punti di vista degli altri senza porre delle barriere pregiudiziali, anzi nell'azienda e nella vita produttiva cercando di cogliere in ogni idea l'aspetto che può essere applicato per migliorare una situazione e magari farci un po' di soldi sopra. L'altro aspetto è organizzativo e di human relations: la gente che dice di avere delle idee la si mette alla prova e la si responsabilizza progressivamente mettendola lentamente in grado di provare se è solo chiacchierona e perditempo o se effettivamente non sa ubbidire perché più brava a comandare.

Management - Un programma tra Cee e Miti Ma il sol Levante è anche una buona scuola di manager

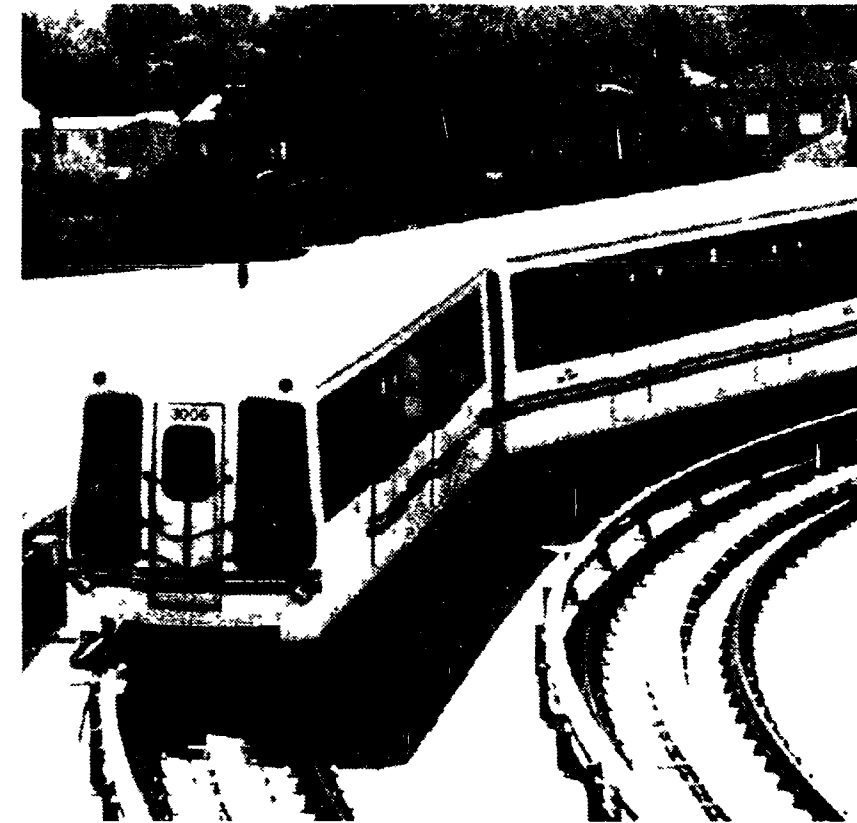
A scuola dai giapponesi per imparare a fare i manager? E perché non visti gli innegabili successi delle imprese nipponiche sui mercati mondiali tanto più che c'è un apposito programma organizzato congiuntamente da Cee e Miti (il ministero giapponese per il Commercio internazionale e l'industria)? In effetti la partecipazione a questo speciale corso di formazione manageriale che si tiene ormai da 10 anni in Giappone sembrerebbe particolarmente utile per tutta una serie di motivi.

superando le indubbe difficoltà di penetrazione che esso continua a presentare. Rispetto a questo primo vantaggio offerto dai corsi organizzati dalla Cee e dal Miti (e non ci sembra il caso di preoccuparsi più che tanto delle possibili obiezioni dei «purché» potrebbero sollevare l'accusa di immorale implicata nell'azione di «copiatura» a costoro si potrebbe dire che è senza peccato scagli la prima pietra tanto si sa benché in questo campo i giapponesi da tempo maestri dell'arte di copiare metodi, sistemi e addirittura prodotti hanno molto da farsi perdonare) se ne aggiungono altri. In particolare la qualità del corso stesso e il fatto che il costo complessivo della partecipazione non è enorme soprattutto qualora tale spesa venga inquadrata in una giusta prospettiva di costi benefici.

Per quanto riguarda il primo aspetto basti pensare che il corso la cui durata oscilla dalle 11 alle 16 settimane è strutturato in due fasi distinte. All'interno della prima fase vengono tenute lezioni sulla cultura giapponese e si ricordano che cosa è la cultura giapponese e come estremamente importante per non commettere errori di valutazione e di comunicazione che potrebbero rivelarsi deleteri al momento di avviare e negoziare rapporti d'affari e sull'economia e il mercato del paese. In questa fase inoltre ha luogo uno studio «full immersion» della lingua. La seconda fase ha carattere pratico e prevede la realizzazione di stage operativi mirati e modulati secondo le esigenze e gli interessi specifici dei singoli corsi presso le aziende nipponiche. E la famosa gelosia giapponese rispetto ai propri metodi produttivi, know-how e beni finali che fine fa? Per i partecipanti al corso viene se non eliminata del tutto quanto meno notevolmente ridimensionata. E ciò grazie ai buoni uffici del Miti la cui forza di persuasione nei confronti del mondo imprenditoriale nipponico è molto rilevante. Resta da affrontare il problema dei costi della partecipazione al corso. Essi sono solo quelli imputabili sotto le voci viaggio e permanenza in Giappone del partecipante al corso che di per se stesso non costa nulla. In «soldi» questo vuol dire un 25 milioni, il costo della vita in fatti in Giappone è più elevato che in Italia e ovviamente la forchetta dipende dal tipo di sistemazione che si intende avere. Va detto in ogni caso che per un tipo particolare di piccole aziende (quelle che

di dirlo) soprattutto le piccole e medie aziende infatti tutti i partecipanti italiani ai corsi precedenti sono stati manager di grandi gruppi pubblici o privati come la Fiat o l'In. Sarà ancora così per l'XI corso che inizierà il 10 agosto 1992 per concludersi il 28 novembre dello stesso anno? C'è da augurarsi di no e con questo auspicio consigliamo i potenziali interessati all'iniziativa a presentare immediatamente domanda di partecipazione inviando apposita richiesta alla società di consulenza Kpmg Peat Marwick Consultants di Milano tel. 02/676431. Presso questa società è disponibile un modulo con le informazioni da fornire da parte dei potenziali corsisti. Informazioni necessitano anche perché a parte la selezione delle società con meno di 50 addetti ma l'ostacolo può essere superato da aziende munite in consorzi devono essere chiari gli interessi e le motivazioni della richiesta (il che spiega la ragione per la quale la richiesta stessa deve essere presentata dal manager e dall'impresa nella quale esso è «inquadrato») nonché altri elementi informativi atti a far risultare se il candidato presenti caratteristiche consone al tipo di programma. Un'ultima cosa al corso possono prendere parte anche funzionari delle Camere di commercio. V.C.

TRASPORTO URBANO: La necessità di rispondere alle nuove esigenze



Il settore dei trasporti elettrificati è sicuramente uno dei principali nodi di tipo infrastrutturale che determinano il futuro delle aree urbane e industriali del mondo contemporaneo. Il giudizio sulla qualità complessiva delle società più avanzate è infatti collegato anche alla capacità di rispondere alle crescenti esigenze di mobilità e all'efficienza dei sistemi adottati. Di conseguenza le capacità di innovazione e di specializzazione del prodotto diventano elementi determinanti per assolvere in modo compiuto le necessità della società moderna.

Va sottolineato che la crescita costante della mobilità urbana collegata a nuovi modelli di crescita economica e di insediamento abitativo implica non solo un aumento quantitativo del bisogno di trasporti pubblici elettrificati considerati fra i più come l'unica soluzione razionale all'inquinamento da gas di scarico ma anche una loro articolazione e segmentazione a seconda delle specifiche tipologie di utenze e delle particolari caratteristiche morfologiche e ambientali dell'area urbana interessata. Di qui la necessità di un prodotto non solo efficiente e qualitativamente ineccepibile ma anche

capace di adattarsi al complesso sistema in quale si inserisce o quale si integra. I sistemi di trasporto ad alta flessibilità, people mover, si inseriscono nella gamma di quei sistemi di trasporto a guidone come le ferrovie (collegamenti pendolari), i sistemi rapidi leggeri (people mover) propri loro intrinseca flessibilità adattabilità costituiscono una soluzione ottimale per realizzare nei centri urbani di medie dimensioni con traffico interno a quei sistemi tradizionali oppure per reti urbane in distretti industriali e con collegamenti con «pesanti» (ferrovie metropolitane) già operanti. Il sistema di trasporto di una città a mobilità (centri espositivi e con complessi ospedalieri, versanti grandi aree di

Ansaldo per i trasporti urbani di massa

Ansaldo, società del gruppo Iri-Finmeccanica vanta una lunga tradizione nel campo dei trasporti in pratica la nascita del sistema ferroviario in Italia coincide con la nascita stessa della società sorta a Genova nel 1853. Oggi a più di cent anni di distanza Ansaldo è una delle società leader a livello mondiale nel campo dei trasporti elettrificati. In particolare nell'ambito dei trasporti urbani di massa Ansaldo Trasporti è impegnata sia in ambito nazionale nella realizzazione di importanti sistemi di trasporto urbano come le metropolitane di Genova e di Napoli sia a livello internazionale nell'ambito di consorzi di aziende nelle metropolitane di Lima e Bogotà. Ansaldo è presente inoltre in ogni metropolitana italiana con la sua tecnologia.

Per quanto concerne il sistema di trasporto «people mover» Ansaldo si presenta sul mercato italiano con una proposta che è la risultante della collaborazione tecnologica fra l'azienda e la canadese Utdc (Urban Transportation Development Corporation) leader del settore. Il sistema adottato detto Airt (Advanced Light Rapid Transport) si avvale delle tecnologie più evolute ed è già in funzione in tre città del nord America Vancouver Toronto Detroit. Le innovazioni più significative sono costituite dal motore ad induzione lineare i

carrelli ad esser sterzanti, il sistema di automazione. Le caratteristiche vincenti della proposta sono la «non rigidità» del sistema facilmente integrabile con l'ambiente esistente la competitività economica l'agevole esercizio e la facile manutenzione. Il sistema Airt inoltre è compatibile con soluzioni tecnologiche Ansaldo già consolidate.

Naturalmente si tratta di una tecnologia e di una «esperienza operativa» che si integra con il «know how» Ansaldo leader nazionale nei sistemi di trasporto urbano a guida vincolata e che detiene i più elevati standard di automazione oggi previsti in Italia. Da non dimenticare inoltre che Ansaldo Trasporti è leader mondiale nel campo del segnalamento una parte che costituisce uno dei punti-cardine della tecnologia del sistema di trasporto Ansaldo Trasporti ha sviluppato impianti di segnalamento automazione e telecomunicazioni in grado di soddisfare tutte le esigenze del trasporto metropolitano dal più semplice ed essenziale a quello più altamente automatizzato.

Fra le più significative realizzazioni Ansaldo si colloca sicuramente anche «Metrogenova» la prima metropolitana leggera italiana e uno degli esempi più avanzati di tecnologia nel campo dei trasporti urbani su sede propria. Con l'a

pertura della tratta che si sviluppa per una lunghezza di 2.600 metri avvenuta lo scorso giugno Metrogenova è divenuta una realtà fondamentale per il trasporto di massa nel capoluogo ligure. Con una capacità di trasporto per una media di circa 24.000 passeggeri l'ora un sistema automatizzato che può prevedere anche la marcia senza guidatore la metropoli

tana genovese è la terza dopo quelle di Milano e può vantare secondo le valutazioni degli esperti tecnologie di estrema avanzata.

