



“VESTIVAMO” ALLA GIAPPONESE  
ORA NON PIÙ

## Samurai all'italiana

di Paolo Beducci

Conquistata l'Italia, puntano all'Europa. Vincono nelle corse, trionfano sul mercato. I tedeschi hanno chiesto il loro aiuto. Il nuovo punto di riferimento sono loro: gli uomini Aprilia. Fondamentali le scelte tecnologiche per il successo della società veneta.



**Q**uando hanno fatto il loro ingresso sul mercato motociclistico nei primi anni '70, i costruttori giapponesi non hanno incontrato difficoltà a mettere l'industria motociclistica europea alle corde. Dimostrazione dell'aggressività tecnica e commerciale dei giapponesi viene dal triste epilogo cui hanno costretto molte industrie di settore europee e britanniche in particolare. Per meglio supportare la loro inarrestabile strategia di penetrazione nel vecchio continente i produttori del Sol Levante si sono impegnati tecnicamente e finanziariamente an-



che nelle corse dove, per oltre un decennio, l'hanno fatta da padroni e da cui hanno ricevuto grandi soddisfazioni commerciali. Proprio mentre molti venivano nei fatti

*segue* →

Pegaso 650, il prodotto di punta della casa veneta



## Samurai all'italiana

sconfitti c'è stato qualcuno però che alla supremazia giapponese non si è

poco tempo divengono la principale fonte di fatturato dell'azienda. Un'altra importante svolta avviene nel 1980 quando inizia la trasformazione dell'Aprilia in azienda di ricerca, progettazione e sviluppo. Così la costruzione dei componenti viene spostata completamente all'esterno, mentre solo una piccola parte del lavoro di produzione delle moto, l'assemblaggio finale, viene tenuto all'interno. Gli anni seguenti vengono impiegati dal management dell'industria di Noale per consolidare il proprio marchio sia sotto il profilo tecnologico e qualitativo, sia per quanto concerne l'aspetto commerciale. Con il 1990 Aprilia inizia

a programmare una nuova fase della propria esistenza: l'affermazione definitiva sui mercati esteri che comunque, già oggi assorbono circa un terzo della produzione totale. Gli obiettivi sono ambiziosi e prevedono che entro la fine del prossimo anno metà del fatturato dell'azienda sia derivante dalle vendite delle moto Aprilia sui mercati di tutto il mondo. Nel frattempo la strategia di Aprilia è stata anche quella di impegnarsi a fondo sotto il profilo agonistico. Andando a gareggiare in tutte quelle specialità in cui è presente con la propria produzione.

Dal cross alla pista fino al trial. In ogni settore in cui l'azienda di Noale è scesa in competizione, proprio a dimostrazione della propria capacità tecnica e del proprio entusiasmo, in breve tempo ha raggiunto i vertici. Le recenti affermazioni nel motomondiale su pista confermano che i giapponesi non sono su standard tecnologici superiori e che si può batterli solamente impegnandosi con metodo e con la giusta filosofia. Ed è proprio la filosofia aziendale adottata ad essere l'arma vincente di questa realtà italiana.

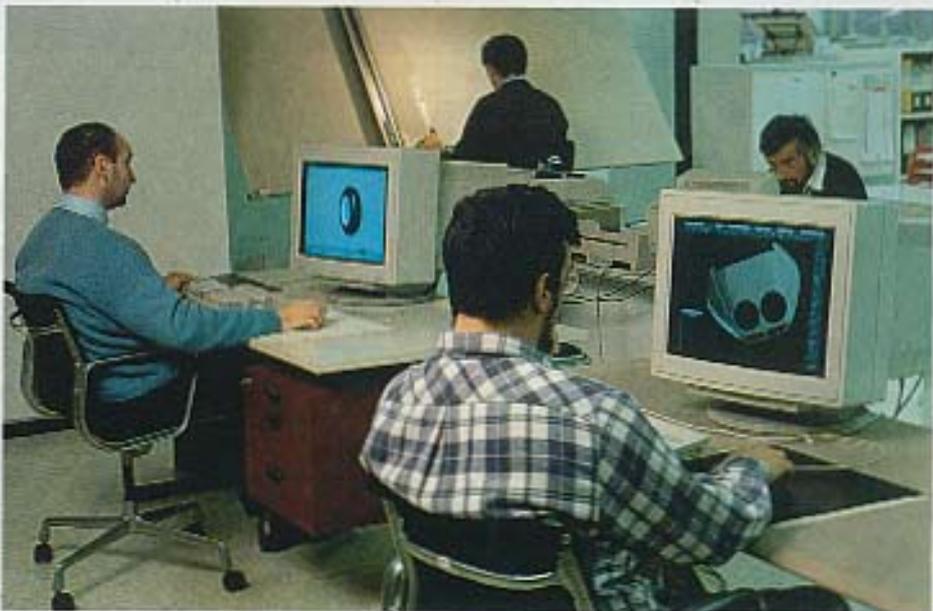
Questa linea di pensiero ha portato a sviluppare un modo di operare molto proficuo nella progettazione delle moto. Infatti nessuno dei reparti che compongono l'azienda lavora orientato esclusivamente al proprio obiettivo, perché lo scopo è di realizzare un nuovo modello nella propria interezza.

"Questo non vuol assolutamente dire - ci spiega Maurizio Roman, Direttore Generale dell'Aprilia - che ogni reparto non abbia un proprio obiettivo. Però si lavora tenendo ben presente che c'è un obiettivo più alto che è quello del



### Banco prova motori

arreso ed ha creduto e dimostrato, che i samurai possono essere battuti. Sia sotto il profilo commerciale, sia sotto l'aspetto tecnologico. Studiandoli, trovandone i punti deboli e battendoli proprio sul loro terreno: l'efficienza. Ivano Beggio ed il suo gruppo dirigente di professionisti giovani ed entusiasti hanno saputo compiere questo vero e proprio miracolo con la Aprilia, l'azienda motociclistica nata proprio mentre i concorrenti con gli occhi a mandorla iniziavano a spadroneggiare. Era il 1968 ed Ivano Beggio fece il proprio ingresso nell'azienda produttrice di biciclette fondata dal padre, dando il via alla produzione di piccole moto da fuoristrada. Il salto vero e proprio avviene però nel 1975 quando inizia la produzione di ciclomotori Aprilia che nell'arco di



Significativi gli investimenti in sistemi Cad/Cam

prodotto finale, realizzato in un certo tempo, in un certo modo, e ad un costo prestabilito. Ognuno deve fare la propria parte, ma non c'è più una divisione specifica e stagna fra i vari reparti. Infatti - continua Maurizio Roman - nella nostra azienda esiste una figura, quella del project leader, su cui gravano le responsabilità degli obiettivi di tempo, di costo, di qualità e di affidabilità di ogni nuovo modello messo in cantiere. Tutti i parametri vengono decisi nella fase iniziale del progetto che a sua volta, viene sviluppato da un'equipe di persone che lavora secondo uno schema organizzativo simile a quello a matrice. Il project leader - prosegue Maurizio Roman - attraversa tutte le funzioni aziendali necessarie a realizzare il prodotto".

Questa integrazione comunque è chiaro che si riesce ad ottenere solo ed esclusivamente attraverso un'amalgama completa delle funzioni all'interno della società, ed una piena presa di coscienza che sono gli obiettivi aziendali a dover essere perseguiti. Non fosse così, non ci fosse integrazione anche fra i diversi project leader che contemporaneamente sviluppano più modelli l'azienda finirebbe in breve nel caos. Invece tutto il meccanismo, anche al visitatore più attento, dà la sensazione (ed i fatti lo confermano) di essere perfettamente oliato e rodato.

"Si è instaurata una cultura del dialogo - ci spiega Mariano Roman, Direttore Tecnico dell'Aprilia - che ha creato una armonia interna facilitata anche dalla nostra buona programmazione dei progetti. In ogni momento sappiamo l'avanzamento dei costi,

della tempistica, la situazione nei vari reparti. Questo ci permette quotidianamente di ridurre al minimo gli attriti, le incomprensioni."

Il lavoro svolto dal reparto tecnico comprende circa cinquemila attività diverse (cinque/sei fasi per ogni componente; ad esempio: disegno, collaudo prototipo, preventivi, costruzione attrezzatura, collaudo preserie, ordinazione materiali, il tutto ripetuto per una gamma di circa venti modelli all'anno). Questa ricerca costante dell'efficienza si ripercuote, inevitabilmente, anche sul prodotto finale. Quando all'Aprilia si vara un nuovo progetto, non solo è già definito nei minimi dettagli, ma si è già deciso quanto deve essere il costo di ogni singolo particolare, in modo da potere aver già fissato il prezzo di vendita finale della moto. Un "modus operandi" quindi, tipicamente giapponese. Ma invece d'essere realizzata a Tokio, questa strategia vede ogni giorno la luce a Noale, in provincia di Venezia. I vantaggi nei confronti della concorrenza, principalmente nostrana ed europea sono considerevoli.

La dimostrazione dell'efficienza di questa organizzazione sia sotto il profilo gestionale sia sotto l'aspetto tecnologico è dimostrata dal recente accordo che la Casa veneta, ha recentemente siglato con la BMW per lo sviluppo e la produzione di una moto interamente realizzata a Noale e venduta con il marchio dell'azienda bavarese a partire dai primi mesi del 1994. La produzione dovrebbe essere, su base quinquennale, superiore alle trentacinquemila unità.

Una bella soddisfazione per l'industria italiana che vede anche in questo modo riconosciuta la sua leadership. "È molto bello lavorare con questa ri-

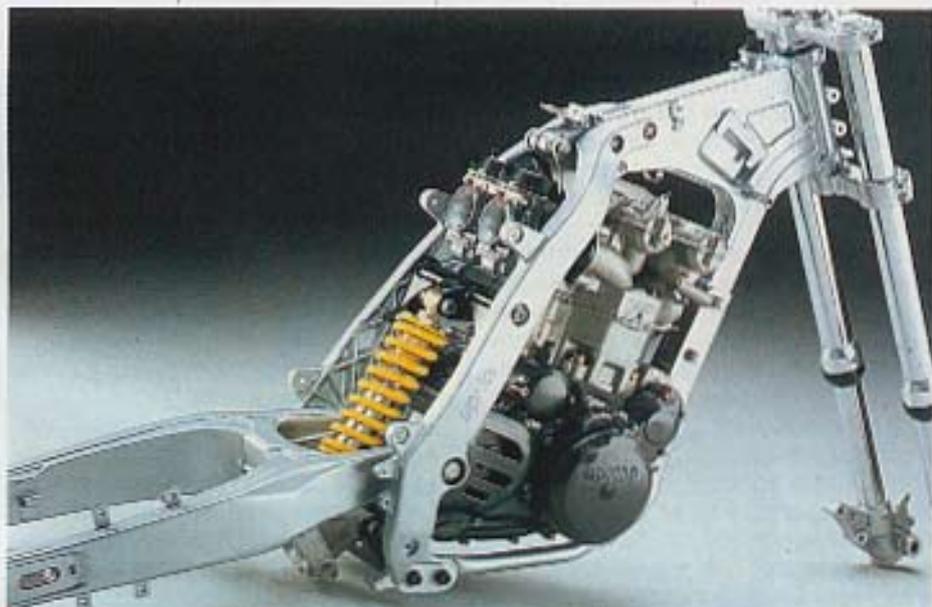


Molto importante il controllo qualità - Nella foto un sistema di misura tridimensionale

nomata azienda tedesca - ci dice il Direttore Generale dell'Aprilia - abbiamo instaurato un rapporto franco, ricco di scambio di tecnologia e di metodologie di sperimentazione. Loro stanno apprendendo la nostra maggior velocità realizzativa ed organizzativa, la nostra creatività. Da parte nostra stiamo imparando a misurarci con una mentalità che impone una vita media dei prodotti più lunga di quella cui siamo abituati. D'altra parte se BMW iniziasse a sfornare un modello nuovo ogni anno, certamente disorienterebbe la propria clientela abituata ad una strategia commerciale basata su modelli di lunga vita. In ogni caso - è ancora Maurizio Roman che parla - il semplice fatto di vivere un'esperienza di questo genere ci sta aiutando ad essere per certi versi un po' più "tedeschi" nella metodologia di lavoro. Si tratta ad ogni buon conto di esperienze che ci aiutano a maturare, a confrontarci con nuove possibilità e quindi a compiere delle scelte sulla base di un'esperienza, la loro e la nostra, maggiore. Ci dà soddisfazione lavorare con un partner così importante in un clima di assoluta parità."

Tornando più strettamente all'attività dell'Aprilia, ciò che colpisce è la velocità con cui si realizzano i nuovi prodotti. Un altro elemento fondamentale per ottenere questo risultato sta nel diverso rapporto che i manager dell'industria veneta hanno instaurato con i propri fornitori. Nella tradizione i fornitori vengono contattati una volta che il progetto è già stato definito nei dettagli e quindi l'apporto tecnologico che può venire dall'esterno è piuttosto ridotto. All'Aprilia si è adottata invece una procedura differente: il coinvolgi-

segue ->



Telaio della Pegaso 650

mento totale del fornitore.

Il fornitore all'Aprilia si sceglie prima, perché lo si conosce già, perché con lui si è già lavorato, o almeno lo si è già sperimentato.

"Si tratta di aziende con un elevato livello qualitativo e tecnologico - ci spiega Mariano Roman, Direttore tecnico dell'Aprilia - con cui far crescere il prodotto in maniera armonica. Con cui studiare ogni particolare anche in funzione del prezzo. Si tratta di un'operazione che prende il via già al primo mese di lavoro attorno ad un nuovo progetto: quando si è ancora in una fase praticamente embrionale. Con il fornitore si discute su come realizzare un determinato pezzo in base ad un pre-progetto che già abbiamo e soprattutto si cerca di sfruttare al meglio le sue competenze tecniche per giungere a realizzare il pezzo migliore. E per noi indispensabile poter ricorrere al know-how del fornitore. Sarebbe un errore grossolano ritenere di essere in possesso di tutte le tecnologie aggiornate. O meglio, ciò sarebbe possibile a prezzo di realizzare un ufficio tecnico mastodontico.

E' ovvio - prosegue Maurizio Roman - che un rapporto di questo genere lo puoi avere solo se riduci il numero dei fornitori, se con questi riesci ad instaurare un rapporto di completa fiducia che duri nel tempo."

In effetti si tratta quasi di un rapporto matrimoniale, e come ogni rapporto matrimoniale deve essere fatto per durare nel tempo.

Proprio per garantirne la massima affidabilità, all'interno del servizio "assicurazione qualità" ci sono delle persone deputate alla certificazione dei fornitori. Il loro compito si svolge, anche in questo caso, con la massima collaborazione. Realizzando un piano di sviluppo comune che possa soddisfare le reciproche esigenze di crescita.

Fissando degli obiettivi comuni, suggerendo ed ascoltando.

"Una volta raggiunto un rapporto di

questo genere, il fornitore arriva senza problemi all'autocertificazione del pezzo che deve fornirci. Noi ci limitiamo a fare dei controlli "random" (casuali ndr.) a monte della linea di produzione che, comunque, a questo punto può viaggiare just in time, con tutti i vantaggi che ne conseguono."

Il reparto produzione dell'Aprilia è stato recentemente riorganizzato, anche in funzione degli sviluppi futuri che l'azienda si è posta.

Oggi la linea di montaggio lavora su un ciclo di qualche ora. Questo vuol dire che ogni quattro ore può cambiare totalmente il modello in produzione. Il tempo è determinato dalla durata dell'attraversamento della linea stessa, che appunto è di circa 3/5 ore. Si tratta di tempi già compressi che comunque si conta di poter ridurre ancora.

"In un'azienda come la nostra - ci spiega ancora Maurizio Roman - è importante saper vedere. Saper vedere anche gli errori, non per accettarli ma per sfruttarli come opportunità di miglioramento. Per noi è importante



vedere il trend negli errori. Bisogna misurare la tendenza. Se provassimo a riportare questa filosofia in termini calcistici - prosegue il Direttore Generale dell'Aprilia - potremmo dire che la nostra è una squadra che gioca in attacco. Non amiamo il "catenaccio". Siamo persuasi che sia meglio andare all'attacco facendo più gol di quanti l'avversario riesca a farne a noi. Questo modo di operare è stimolante. Si diventa più aggressivi verso il mercato.

Ovviamente bisogna stare attenti a prendere un numero di gol via via più modesto, cercando contemporaneamente di rinforzare costantemente l'attacco. I nostri prodotti ed i nostri servizi alla clientela devono crescere ogni giorno, sotto ogni aspetto."

E per migliorarsi sotto questo lato, all'Aprilia si è adottato uno schema di lavoro che grazie ad una diversa curva di impegno profuso attorno ad un nuovo progetto, permette di affrontare e risolvere il maggior numero possibile di problemi prima di passare alla realizzazione delle moto di serie o

addirittura dei prototipi. Infatti ogni modifica diviene sempre più costosa man mano che ci si avvicina alla produzione ed alla commercializzazione del prodotto. Una campagna di richiami per eliminare anche un solo difetto, finisce per costare all'azienda cifre immensamente più grandi di quanto costi riuscire ad individuare e risolvere il medesimo difetto ancora in fase di progettazione.

Quindi, proprio per questo motivo, a differenza di quanto accade molto spesso nella realizzazione di prodotti simili, o in certe industrie dell'auto, all'Aprilia il momento di maggior impegno in cui viene canalizzato tutto il know how aziendale, è proprio quello che sta a monte della realizzazione del primo prototipo di ciò che si vuol commercializzare. In questa scelta organizzativa non c'è solo un aspetto rigorosamente legato ai costi, ma anche un problema legato all'immagine dell'azienda.

"Oltre a costare molto di più, una modifica fatta su un modello già in produzione - ci spiega ancora il Direttore Generale dell'azienda di Noale - ha anche il pessimo potere di deludere profondamente il cliente che magari si trova con una moto ancor fresca di fabbrica, ma già superata per alcuni aspetti. Quindi i nostri prodotti vengono studiati e realizzati per non essere soggetti a modifiche durante la loro vita commerciale."

I successi ottenuti in questi anni hanno fatto dell'Aprilia una marca vincente che si appresta ad affrontare il futuro con grande impegno ma anche con grandi prospettive.

Il futuro dell'Aprilia è già iniziato: sono stati varati i piani d'investimento per poter giungere a raddoppiare le vendite nei prossimi cinque anni (escluse le moto frutto dell'accordo con BMW), puntando anche su un allargamento della presenza verso le cilindrate maggiori, spostando così tutto il baricentro dell'azienda verso l'alto.

"In futuro - conclude Maurizio Roman - vedo un'azienda con ancor più qualità. Senza stravolgimenti, dovremo esser capaci di migliorare ancora il nostro design, l'innovazione tecnica e tutti gli altri fattori che concorrono a rendere una moto leader nel proprio segmento di mercato. Saremo sempre orientati verso prodotti di alta gamma e quindi di alta qualità."

Sicuramente l'arma vincente dell'Aprilia non sta in una semplice scelta, ma in una politica continua di crescita e di miglioramento dell'offerta di prodotti e dei servizi a questi connessi, nella creazione di un team in cui ciascuno si sente totalmente impegnato. In una realtà, e in un futuro, in cui tutti credono fermamente. ■