

FAR CRESCERE UN'AZIENDA COL 'METODO BATA'

I tre livelli della collaborazione

L'approccio ideato oltre un secolo fa da Tomas Bata ha tutte le carte in regola per porsi come metodo di organizzazione e gestione aziendale particolarmente adatto ad affrontare le sfide dell'Industria 4.0. Il caso della slovacca SpoluWorks specializzata nell'ingegneria di precisione.

Mario Gargantini

“Costruiamo sulla tradizione, ma non viviamo nel passato”. Con questo slogan si presenta la **SpoluWorks**, azienda slovacca specializzata nell'**ingegneria di precisione** e focalizzata sulla produzione di componenti tecnicamente impegnativi per l'industria del vetro, per l'energia e per altri settori. La tradizione menzionata nello slogan sta ad indicare l'approccio seguito dall'azienda che fa esplicito riferimento al 'metodo Bata', cioè a quella particolare impostazione di tutta l'attività lavorativa ideata e sviluppata da Tomas Bata più di un secolo fa e che ha portato al successo mondiale della ben nota società produttrice di calzature. Il fatto di non vivere nel passato è chiaramente dimostrato dal tipo di attrezzature, impianti e tecnologie impiegate, le più moderne nell'ambito della meccanica e dell'automazione industriale, e dal fatto che i secolari principi applicati risultano particolarmente adatti e rispondenti ai requisiti dell'**Industria 4.0**.

Dalla Moravia al mondo

La storia di Bata merita di essere conosciuta anche da chi opera in altri settori e soprattutto da chi sta cercando di avviare la propria attività nella prospettiva della **quarta rivoluzione industriale**. Una storia iniziata nel 1894 con la fondazione della prima fabbrica a Zlin in Moravia (attualmente in Repubblica Ceca) e contrassegnata da una continuità che ha visto succedersi tre generazioni della famiglia Bata alla guida in questi 125 anni. Alla base del successo, raggiunto fin dai primi anni, ci sono anzitutto le capacità manageriali del fondatore e la focalizzazione sull'**innovazione tecnologica**. Dopo la seconda Guerra mondiale l'azienda ha tro-



Un reparto di SpoluWorks

vato un ulteriore impulso grazie alla originale impostazione organizzativa che si può qualificare come un vero e proprio metodo, appunto il 'metodo Bata'. Il fondamento di questa impostazione si può cogliere nelle stesse parole del fondatore: “Il nostro obiettivo è di vendere calzature di qualità a costi ridotti, pagando salari elevati ai nostri lavoratori”.

Quindi la filosofia di Bata proponeva alle imprese di soddisfare insieme i clienti, i lavoratori e gli stessi imprenditori. Il fatto è che lui è riuscito in breve tempo a conseguire questo **triplice goal**; e lo ha fatto a fronte di **grandi investimenti in ricerca e innovazione tecnologica**, soprattutto nel settore della chimica. Ma la sua carica innovativa non riguardava solo la produzione: Bata ha investito anche nella costruzione di edifici moderni, che hanno attirato l'attenzione di celebri architetti come Le Corbusier.

Quel che più colpisce è la visione ampia e 'umanistica' del lavoro che ha portato l'imprenditore e i suoi collaboratori a estendere l'innovazione

anche al di fuori della fabbrica, fino all'ambito sociale e civile. L'azienda ha investito molto nella realizzazione delle abitazioni per i lavoratori; un fatto totalmente rivoluzionario per l'epoca - parliamo di **un secolo fa** - e realizzato con criteri di assoluta modernità: erano case confortevoli e ben fatte, dotate di elettricità, acqua corrente e tutti i servizi necessari. Accanto alle abitazioni l'azienda ha costruito anche le scuole, l'ospedale, lo stadio ecc. Negli anni seguenti questo modello è stato esportato **in tutto il mondo**, nei luoghi dove sono sorti le fabbriche Bata: in Inghilterra, Olanda, India, Canada, Croazia, Usa, Indocina. È un approccio che ricorda altre esperienze di imprenditoria 'illuminata', anche nella storia italiana: come non pensare ad Adriano Olivetti e al suo **Movimento Comunità**; oppure al sito Unesco di **Crespi d'Adda** che testimonia la possibilità di realizzare un 'Villaggio ideale del lavoro' attorno all'azienda tessile della famiglia Crespi.

I vantaggi della collaborazione

Convinto sostenitore della attualità di questo approccio alla gestione aziendale è Ota Horac, imprenditore, dirigente della SpoluWorks di Kyjov (Repubblica Ceca) che ne ha parlato durante un incontro in Italia dedicato all'innovazione, alcuni mesi fa a Rimini. Horac ha centrato tutto il suo racconto attorno alle parole **collaborazione e unificazione**, non senza aver fatto notare che queste idee sono molto forti in Paesi come la Slovacchia e fanno parte delle radici di quei popoli; radici che, nonostante le burrascose vicende storiche passate, sono ancora presenti e incidono sulla cultura e sul modo di affrontare i problemi, anche quelli tecnici e produttivi.

Quali sono quindi i pilastri dell'approccio Bata alla gestione aziendale?

Il primo si può sintetizzare con l'espressione **'servire il pubblico'** vista come esplicito scopo del business; dove con 'pubblico' si intendono le persone con cui e per cui si lavora e con 'servizio' si intende tutto ciò che in azienda si fa avendo

sempre presente il bene di queste persone. Il secondo pilastro è la **collaborazione**, vista come potente strumento che ci consente di perseguire l'obiettivo di servire il pubblico. "Un argomento spesso addotto contro il concetto di collaborazione", ha detto Horac, "è che questa non ci spinge al superamento dei nostri limiti e che invece è la lotta, la competizione, a indurci a dare il nostro meglio. Nella concezione di Bata però la collaborazione è la 'nobile concorrenza': la concorrenza in effetti è il modo per scoprire qual è il servizio al pubblico più efficace e più efficiente; è cercando di offrire il servizio migliore che riusciamo a dare il nostro massimo potenziale".

Ma cosa c'è di così unico nel fare del servizio al pubblico l'obiettivo principale del business? Storicamente il business deve conseguire **tre obiettivi fondamentali**: fare profitti, adesso e in futuro, garantire un ambiente soddisfacente per i lavoratori adesso e in futuro, soddisfare il mercato adesso e in futuro. Ogni azienda deve decidere quale tra questi obiettivi





Lavorazione di precisione alla SpoluWorks Perfecta

ha la priorità. Ci può essere la prevalenza degli azionisti, che vogliono veder crescere il valore dell'azienda; ci può essere la prevalenza del cliente - questo in effetti è l'obiettivo più comune oggi - riassunta negli slogan "la qualità prima di tutto" e "il cliente è il nostro padrone". Infine ci può essere la predominanza dei lavoratori: l'idea è che se ci si prende cura dei propri lavoratori loro si prenderanno cura dei nostri clienti.

La Bata ha trovato una quarta strada: questi obiettivi devono essere tutti raggiunti ma per garantire il raggiungimento dell'obiettivo prioritario di servire la società. "Noi - e anche molte altre realtà medio piccole che in qualche modo rappresento - abbiamo scoperto che la collaborazione può essere la risposta proprio alle esigenze di oggi".

Ci sono tre livelli di collaborazione, che possono essere visti come risposte alle domande:

è veramente possibile collaborare ed è possibile farlo in modo efficace e positivo?

Il primo livello di collaborazione è **all'interno dell'azienda** e consiste nella creazione di una squadra: "noi diciamo che abbiamo dei **co-workers**, non dei dipendenti; c'è una grande differenza tra un collaboratore e un dipendente: quest'ultimo aspetta che il manager gli dica cosa fare, il collaboratore assume la propria responsabilità di svolgere il proprio compito nel modo migliore per soddisfare il cliente".

Il secondo livello riguarda il

sistema economico, delle **relazioni tra aziende**: "noi diciamo che ci rapportiamo con 'amici di business' e non con fornitori e clienti".

Il terzo livello riguarda il servizio al pubblico, cioè la collaborazione con la società locale: "siamo convinti che il modo migliore di contribuire al successo globale è di agire a livello locale, secondo il celebre motto: *act locally, think globally*". Non a caso l'azienda si chiama SpoluWorks, dove *spolu* in boemo significa **insieme**; ed è significativa la costituzione, qualche anno fa, di una consociata, denominata **Componenta Perfecta**, a sottolineare la volontà di 'essere perfetti' nel perseguire gli obiettivi indicati e nella ricerca di **nuove soluzioni** e **tecnologie superiori** che permettano di affrontare nuove sfide. Così si presentano ai loro utenti: "Lavoriamo con le migliori attrezzature disponibili. Il software per macchinari e attrezzature non è nulla in confronto al nostro team che combina molti anni di esperienza e il desiderio giovanile di scoprire il nuovo. Il cliente è il nostro partner. Gli parliamo, discutiamo dei nuovi problemi, cerchiamo e proponiamo le migliori soluzioni. Manteniamo la nostra parola! Sebbene crediamo nei nostri prodotti, il loro **controllo di qualità** è una necessità assoluta; lo facciamo alla fine della produzione e nel suo corso. Questo ci consente di rispondere in modo flessibile a eventuali difetti e garantirne la correzione **prima del prodotto finito**. Risparmiamo tempo e denaro. Il processo di controllo è supervisionato dal nostro personale qualificato, utilizzando una macchina di misura 3D all'avanguardia come **Mitutoyo Crysta-Apex S n. 7106**".

Per servizi più complessi, dove SpoluWorks non ritiene di poter soddisfare in modo soddi-



L'università Tomáš Baťa di Zlín

sfacente le richieste, collabora con partner specializzati e certificati: si ricorre a servizi esterni soprattutto per assemblaggi complessi, garantendo la maggior parte delle finiture in tutti i tipi di trattamento termico nei prodotti in ghisa, la rettifica CNC, la saldatura e saldatura laser, la saldatura HVOF, taglio laser e taglio e stampaggio a getto d'acqua.

Sulla via della digitalizzazione

Si possono portare alcuni dati che documentano i vantaggi di un metodo come quello delineato. Circa il primo livello, si può tornare alla storia di Bata, che si è sviluppata in un periodo difficile come quello tra le due guerre mondiali, colpito anche dalla grande depressione: proprio in un periodo così la Bata lavorava molto bene, raddoppiando produzione, esportazioni e personale ogni quattro anni tra il 1924 e il 1931.

Tornando ai nostri giorni, possiamo vedere cosa può portare la collaborazione a un'azienda come SpoluWorks. "Siamo stati, ad esempio", osserva ancora Horac, "per un cliente molto esigente, l'unico fornitore col 100% di affidabilità circa il rispetto dei tempi di consegna. Anche il livello di qualità è molto elevato e pure sul versante delle esportazioni abbiamo registrato notevoli crescite e nel 2016 siamo stati nominati **Export Story** (cioè maggior successo nell'export) in Repubblica Ceca".

Un esempio di quello che abbiamo indicato come livello 2 viene sempre dalla storia Bata: durante la prima guerra mondiale Bata aveva avuto una unguente commessa per la produzione di stivali per l'esercito ma ha condiviso e suddiviso la fornitura con tante piccole aziende i cui lavoratori così hanno potuto beneficiare della esenzione dal servizio militare e quindi dagli orrori della guerra.

Infine Horac descrive una situazione che sarebbe molto apprezzata da Tomas Bata. "Vorrei raccontare come in SpoluWorks ci siamo sviluppati **imparando dagli errori**. Noi pensiamo all'azienda come a un organismo vivo, non come a una macchina ben oliata che ripete sempre la stessa cosa. Negli ultimi anni abbiamo collaborato con sei aziende per implementare sei diversi sistemi informatici: abbiamo un ERP, che è il cuore di tutto, un Tool Management System, un Manufacturing Data Collection System, un Direct Numerical Control e un networking CNC e naturalmente un CAD&CAM. I sistemi oggi disponibili sono potenti e danno buoni risultati ma poi c'è un grande lavoro fatto dall'uomo per mettere insieme i dati forniti dai sistemi e capire cosa significano".

Un esempio di questa interconnettività è raccontato ancora da Horac. "Per molto tempo ci siamo chiesti come mai i colleghi del manufacturing non ci davano un feedback sul loro lavoro e sui problemi incontrati; poi abbiamo scoperto che non commentavano e non mandavano messaggi perché avevano paura di fare errori di grammatica; allora li abbiamo dotati di iPad dove dettare il messaggio che sarebbe stato trascritto correttamente dalla macchina".

È solo un piccolo esempio di come si può avanzare nella digitalizzazione, con idee e soluzioni alla portata anche delle piccole aziende. ■