



Results

Settembre 2003

Rivista a cura di EFESO Services S.r.l.



Editoriale pag. 2

Efeso cresce senza soste

Il Caso Ahlstrom pag. 3-4

Le tre sfide globali

La Parola al Cliente pag. 5-10

Efeso Consulting

nel Nord Europa pag. 11

Migliorare i processi, teamwork e competenze

Dove operiamo nel mondo pag. 12

Le sedi Efeso e Solving International

EFESO
Consulting

A SOLVING GROUP COMPANY



Ing. Filippo Mantegazza
Chief Executive Officer
EFESO Consulting Srl

Periodico edito da
EFESO Services Srl
Via Vincenzo Monti, 47
20123 Milano
Tel. +39 02 48.05.62.01
Fax +39 02 48.05.62.27
efeso@efeso.com
www.efeso.com

Comitato di redazione

Carlo Francesco Baroncelli
Antonino Caja
Nicola De Salvo
Giorgio Levati
Virginio Peluzzi
Antonio Romano
Claudio Rossetti
Luca Stoppino

Segreteria di redazione

Laura Monti
monti@efeso.com

Realizzazione

Progetto grafico,
impaginazione
the C' Comunicazione S.r.l.
Via Parmigianino, 16
20148 Milano
Tel. +39 02 48.17.630
Fax +39 02 46.93.212
thec@the-c.it

Settembre 2003



EDITORIALE

EFESO cresce senza soste

I 2002-03 non è stato un biennio favorevole per le economie industrializzate, che hanno registrato un rallentamento degli scambi e una brusca caduta dell'attività. Nell'area dell'euro il tasso di crescita dello 0,8% (il più basso a partire dal 1993) e gli investimenti del settore privato (-1,6%) hanno subito una marcata flessione, ipotecendo così il futuro sviluppo.

Questa situazione dei mercati mette una forte pressione sui costi e costringe le aziende a portare avanti forti programmi di "cost cutting" in un'ottica di breve. Nelle medesime condizioni, le aziende *world class* riescono a coniugare queste esigenze di brevissimo con la capacità di portare avanti azioni e programmi mirati ad un miglioramento importante e strutturale delle performances. Così queste aziende riescono non solo a convivere con la difficile situazione congiunturale, ma soprattutto a prepararsi al nuovo quadro competitivo. Certo, la possibilità di portare avanti un tale tipo di programmi richiede di impegnare le risorse disponibili e che la struttura delle azioni porti a risultati concreti e *savings* nel breve. EFESO Consulting mette a disposizione delle aziende clienti una metodologia ben strutturata per il miglioramento dei processi operativi, un *toolkit* aggiornato e una lunga esperienza, che raccoglie il frutto di centinaia di interventi in aziende internazionali. Ma ciò che determina soprattutto il grande successo del nostro metodo in tutto il mondo è la rapidità del *payback*, che si misura in termini di pochi mesi e non di anni, consentendo all'investimento di spe-

sarsi già nell'arco del primo esercizio.

L'impatto sulla *bottom line* dei miglioramenti introdotti nella gestione delle *Operations* appare subito rilevante, tanto più che si tratta di miglioramenti irreversibili o comunque di lunga durata. Questo spiega la continua crescita di EFESO Consulting che nel 2002 ha realizzato un incremento del 18% dei ricavi (14,2 milioni di euro, a fronte dei 12 milioni di euro conseguiti nel 2001) e nel corrente esercizio prevede di raggiungere i 16,8 milioni di euro con un'ulteriore crescita del 18%.

Di pari passo con l'ampliamento del giro d'affari, nel 2002 sono stati compiuti ulteriori progressi verso l'internazionalizzazione e il consolidamento della struttura, sotto l'egida del Gruppo Solving International di cui facciamo parte. A conferma dell'impegno crescente nei Paesi emergenti dell'Europa dell'Est, dell'America latina e della Cina, sono entrate a far parte del nostro network Efeso Consulting Tanaksado KFT (Ungheria), EFESO America do Sul Consultoria LTDA (Brasile) ed EFESO Cina; mentre l'ingresso di EFESO Consulting GmbH (Germania) e di EFESO Nordic Countries (vedi articolo a pag. 11) rafforza la presenza del network nei Paesi che ospitano gli HQ dei maggiori gruppi internazionali.

I risultati ottenuti da EFESO Consulting premiano la scelta strategica di investire sia nello sviluppo di nuove metodologie, sia nel training di risorse umane altamente competenti, alle quali va la riconoscenza di tutto il management della Società.

Ing. Filippo Mantegazza
Chief Executive Officer - EFESO Consulting Srl

Le tre sfide globali

Ahlstrom è un gruppo multinazionale operante nelle fibre speciali, con prodotti innovativi per mercati avanzati, ad esempio i tessuti

“non - woven” per applicazioni sanitarie. L'assetto attuale è frutto di successive fusioni ed acquisizioni di tre gruppi cartari preesistenti: il gruppo Ahlstrom stesso, il gruppo francese Sibille-Dalle, il gruppo statunitense Dexter.

Dopo una fase di riassetto, Ahlstrom sta ora sviluppando un percorso di integrazione, con l'obiettivo di sviluppare una nuova Cultura Aziendale di Gruppo che sia la risultante delle tre culture precedenti e non l'imposizione di una sulle altre.

Il cambiamento organizzativo sta portando tre organizzazioni tipicamente regionali - radicate rispettivamente in Scandinavia, Centro-Sud Europa, Nord America - ad integrarsi in tre organizzazioni che operano globalmente sul mercato secondo una logica divisionale: Label-Pack, Specialties, Fiber-Composites.

One company culture

EFESO Consulting è stata chiamata dal CEO ad aiutare a sviluppare il concetto “one company culture” nelle Operations. Infatti Ahlstrom ha adottato, dopo averlo visto in opera presso altri Gruppi, il World Class Operations Management di EFESO come sistema integrato di gestione delle sue Operations.

Per Ahlstrom, il WCOM è la base per sviluppare “a plus”, il nome proprietario con cui questo sistema è stato sviluppato; ed EFESO



Consulting è stata incaricata di trasferire il proprio know how sui tre capitoli in cui si articola il WCOM: i processi di Analisi delle Perdite (Loss Intelligence), di Eliminazione alla Radice dei Problemi (Loss Eradication) ed infine il sistema di Mantenimento e Prevenzione (Loss Prevention).

Valorizzare le esperienze

La sfida per EFESO è molto impegnativa per tre motivi fondamentali. Il primo deriva dalla necessità di rispettare e gestire le diverse culture nazionali del Cliente, adattando quindi l'approccio alle specificità del luogo: ciò si è ottenuto attraverso la costituzione di un Team EFESO realmente multinazionale.

Il secondo è rappresentato dalla volontà di integrare e valorizzare le esperienze e le Best Practices del Cliente: Ahlstrom è un gruppo di successo che ha avviato questo processo per avvantaggiarsi dalla integrazione delle sue diversità.

Il terzo motivo è puramente interno ad EFESO: gestire consulenti con origini diverse, ma chiamati ad applicare un modello globale nello stesso modo ed a confrontarsi sui risultati ottenuti è una sfida nella sfida.

Infatti, per quanto il Toolkit di EFESO Consulting e i processi di training siano sviluppati, in un percorso poliennale come il

Carlo Baroncelli (a sinistra) e **Georges Campagne** (a destra) al lavoro sul programma “a plus” insieme con un team interdisciplinare di manager e specialisti del Gruppo Ahlstrom

IL CASO AHLSTROM



*Da Gruppo multidomestico
diviso in tre organizzazioni
su basi territoriali,
ad azienda globale integrata
secondo una logica divisionale*

WCOM è abbastanza probabile che l'interpretazione di uno strumento o l'applicazione specifica di una metodologia possano risultare differenti a diverse latitudini, ed il Cliente è molto sensibile a questa problematica, stante la sua volontà di integrazione sia internazionale che culturale.

Per questi motivi, abbiamo sviluppato un master plan articolato su quattro capitoli:

- l'introduzione progressiva del WCOM con un piano di 2,5 anni per ogni Stabilimento;
- il Process Kaizen Engineering per lo sviluppo delle risorse chiave del cambiamento;
- l'Advanced Problems Eradication, per affrontare le tematiche più difficili con gli strumenti adeguati (Taguchi, Anova, etc...);
- il Coordinamento centrale per lo sviluppo degli Standard di Gruppo e per la loro pubblicazione su Intranet.

Gli stabilimenti sono stati selezionati in successive "ondate": a tre stabilimenti pilota (Francia, Finlandia, USA) avviati nel 2002, si sono succedute altre ondate di tre-quattro stabilimenti per volta ogni 4 mesi;

entro la fine del 2004 si pensa di aver avviato il processo in tutti gli stabilimenti principali del Gruppo.

In conclusione vorrei fare una considerazione sul ruolo della tecnologia. Solo cinque anni fa un progetto con queste caratteristiche sarebbe stato molto più difficile, quasi impossibile, perché i tempi e i costi per condividere gli stessi metodi e strumenti organizzativi e di lavoro sarebbero stati eccessivi, con scarse probabilità di successo.

Infatti, per la gestione delle due specificità del progetto, che possiamo definire in sintesi come rispetto delle culture locali vs. adozione di sistemi di miglioramento standardizzati, si sarebbe dovuto adottare un team centrale di consulenti esterni ed interni con elevatissimi costi e rischi di rigetto da parte dei manager locali.

Uniformare gli standard

Oggi l'impiego di Internet ha consentito di utilizzare gli stessi Master Plan e Standard, di condividere i punti di vista, di diffondere la documentazione delle Best Practice, di espandere rapidamente le idee innovative: in breve di accelerare la consapevolezza, velocizzare l'apprendimento e assicurare la condivisione di una "Vision" unica. Con il supporto, naturalmente, di una metodologia efficace e ampiamente collaudata in grandi gruppi globali, qual è quella di EFESO Consulting.

Carlo F. Baroncelli

Partner EFESO Consulting

Carlo Baroncelli, primo a sinistra, partecipa allo start-up meeting del programma "a plus" lanciato da Ahlstrom con il supporto di EFESO Consulting nello stabilimento pilota di Karhula in Finlandia



Coordinare “a plus” nel mondo

Coordinare un’iniziativa di questo tipo è molto interessante e stimolante. Implementare il WCOM significa coinvolgere tutte le funzioni e tutti i livelli della gerarchia aziendale, superando gli ostacoli di una tradizionale organizzazione verticale.

In una azienda come Ahlstrom, il dislocamento geografico delle nostre unità, presenti in tutto il mondo, non si traduce solo in distanza fisica ma, cosa ben più importante, in una profonda diversità di culture e di lingue. Gli standard di eccellenza variano sensibilmente a seconda dello stabilimento, perché vi sono una varietà di processi produttivi, posizioni di mercato con diverse redditività. Perciò le esigenze di miglioramento delle Operations si pongono su differenti livelli di priorità.

Le sfide da vincere per implementare con successo il WCOM in ogni nostra unità produttiva si riassumono in tre parole chiave: coerenza, adattabilità, forte sostegno da parte del management.

La coerenza va dimostrata in ogni momento. Coerenza con la strategia di quel particolare business. Coerenza nell’applicare un unico tipo di approccio (WCOM) in stabilimenti con problematiche affini da risolvere. Coerenza nell’utilizzare la stessa metodologia, i medesimi strumenti operativi e lo stesso consulente in tutti i paesi e in tutti i continenti: EFESO Consulting.

L’adattabilità è assolutamente necessaria per

rispettare gli obiettivi raggiunti in passato e mantenere l’unicità della nostra azienda.

Considerati l’alto livello tecnologico e la forte specializzazione delle nostre attività, il WCOM è lo strumento per raggiungere l’eccellenza nelle Operations, così da avere più tempo e più energie da dedicare a innovazione e sviluppo.

A questo fine, i seguenti punti sono imprescindibili:

- Tenere a mente che non conta ciò che si dice o che si presenta, ma quanto l’audience comprende e ricorda.
- Utilizzare una strategia “pull” per guadagnare interesse e attenzione, e non una strategia “push” che tende a forzare la situazione o la loro cultura locali.

Tuttavia, questa sfida non ha alcuna possibilità di successo senza un sostegno forte e visibile del management, per creare motivazione e desiderio di miglioramento. Da questo punto di vista Ahlstrom rappresenta un modello: ogni livello di management ha il proprio coordinatore a tempo pieno e il processo è guidato da un Comitato Direttivo, a livello di Gruppo, di settore e di unità produttiva.

Ad oggi, il WCOM viene utilizzato in sei stabilimenti situati in USA, Scandinavia, Francia e Italia e possiamo dire che l’implementazione sta cominciando a dare risultati soddisfacenti.

Georges Campagne-Ibarcq

*Vice-Pres. Corporate Performance Excellence
(former Corporate Business Controller)*

LA PAROLA AL CLIENTE

Un metodo eccellente per un coinvolgimento reale



Il Presidente e CEO di Ahlstrom, Juha Rantanen - a destra - e, come interlocutori, Georges Campagne-Ibarcq - a sinistra - e Patrick Jeambar. Campagne-Ibarcq è il coordinatore generale del processo di miglioramento "a plus".

Il suo compito è quello di sostenere le organizzazioni nella fase di implementazione, facilitare la condivisione delle conoscenze e agire da intermediario tra Ahlstrom e la consulenza di Efeso

La scorsa estate, l'azienda finlandese Ahlstrom, leader nel settore dei materiali high performance a base di fibre, ha avviato con il sostegno di EFESO Consulting un processo di riorganizzazione, volto ad armonizzare i metodi operativi all'interno dell'azienda. L'obiettivo finale del processo, denominato "a plus", consiste nel rafforzare l'azienda, rendendola più competitiva a livello mondiale. I testi che seguono sono estratti dai periodici aziendali "Inside Ahlstrom" e "Encore", che hanno riportato le dichiarazioni rilasciate dal top management e le reazioni dei dipendenti coinvolti nel Programma.



Qualsiasi numero chiave si utilizzi per comparare fra loro le performance delle varie unità produttive di

Ahlstrom, la differenza tra la migliore e la peggiore è comunque eccessiva", ha dichiarato Juha Rantanen, Presidente e CEO di Ahlstrom. "Ciò indica che la nostra cultura organizzativa non ci incoraggia sufficientemente a guardare all'interno dell'azienda per cercare Best Practices da mettere in comune". Il Presidente ha sottolineato che le Operations di unità produttive relativamente indipendenti hanno anche prodotto risultati positivi, quali il nascere di un'imprenditorialità diffusa all'interno dell'impresa.

LA PAROLA AL CLIENTE

Tuttavia, il Gruppo finlandese - che realizza soluzioni in fibra impiegate in un'ampia gamma di prodotti di uso quotidiano per l'ambiente, la salute, il trasporto, il packaging, la casa e l'ufficio - ora deve affrontare la sfida del mercato globale, che richiede sempre migliori performance, metodologie e standard omogenei per la gestione delle Operations. Rantanen ritiene che più Ahlstrom sarà forte nel creare una sua cultura operativa interna, maggiori saranno le opportunità di crescita interna ed esterna per l'azienda. "Un sistema di controllo valido su diversi tipi di strutture produttive ci permette di integrare più velocemente nella nostra cultura le aziende neo-acquisite e di introdurre il richiesto valore aggiunto nelle loro Operations".

Il processo "a plus" di Ahlstrom si incentra su esperienze di apprendimento e di condivisione con altri, poiché una forte cultura organizzativa è il presupposto per una crescita a lungo termine. "Senza lavorare insieme con grande impegno, non è possibile sfruttare le sinergie ricavate dalle grandi dimensioni. Rimarremmo solo un conglomerato di piccole aziende indipendenti. Il nostro obiettivo di trasformarci in 'un'unica Azienda integrata' punta alle economie di scala: servirà a rendere Ahlstrom più competitiva", ha dichiarato Rantanen. "È la materia su cui stiamo lavorando e ritengo che il progetto "a plus" porterà concreti miglioramenti anche nei risultati finanziari", ha aggiunto.

La metodologia WCOM

Essendo la struttura del Gruppo Ahlstrom multidimensionale, le aziende che fabbricano carta e quelle che fanno fibre di vetro, ad esempio, non dovrebbero essere tenute a seguire lo stesso approccio nel servire i loro clienti. Ad ogni modo, numerose Operations aziendali interne - quali il processo

di creazione degli inventari, la manutenzione, la logistica, la sicurezza sul posto di lavoro, i processi produttivi e la qualità - possono condividere metodi operativi comuni, senza limitare la spinta innovativa. L'armonizzazione dei metodi operativi non è un concetto nuovo: la maggioranza delle aziende internazionali richiede che le loro sedi in tutto il mondo osservino la normativa ISO e/o adottino strumenti di misurazione comparabili per valutare la produttività, la soddisfazione del cliente, etc.

"Quindi, il nostro obiettivo è quello di trovare l'esatta mediazione: da un lato, dovremmo armonizzare alcune Operations e dall'altro, dovremmo mantenere costante la nostra flessibilità rivolta al mercato" sottolinea Rantanen. "Migliori sono la qualità e la prevedibilità delle nostre Operations, maggiore è il tempo che possiamo dedicare all'innovazione, là dove ve ne sia realmente bisogno - ad esempio, nello sviluppo di soluzioni che soddisfino le più diverse necessità dei clienti".

Tuttavia, come sottolinea Rantanen, i metodi operativi approvati di comune accordo devono essere implementati con un forte senso della disciplina, che non deve essere considerato tanto una restrizione, quanto piuttosto un fattore positivo da cui possono scaturire energia e creatività.

Il processo "a plus" è basato sul metodo **World Class Operations Management (WCOM)**, ideato dalla **società internazionale di consulenza EFESO Consulting**. Il successo ottenuto da altre società leader mondiali ha spinto Ahlstrom ad adottare questo strumento. Poiché esso pone al primo posto la soddisfazione del cliente, Rantanen ha sottolineato che, in pratica, è il cliente stesso a stabilire le priorità per gli obiettivi di miglioramento.

Il metodo "a plus" - che si basa in maniera

"Migliori sono la qualità e la prevedibilità delle nostre Operations, maggiore è il tempo che possiamo dedicare all'innovazione, nello sviluppo di soluzioni che soddisfino le più diverse necessità dei clienti".

Juha Rantanen – Presidente e CEO del Gruppo Ahlstrom



LA PAROLA AL CLIENTE

“Ritengo che il metodo che abbiamo selezionato sia eccellente perché coinvolge davvero i dipendenti, che acquisiscono le competenze necessarie per valutare problemi, sviluppare soluzioni ed implementare miglioramenti”.

Juha Rantanen – Presidente e CEO del Gruppo Ahlstrom

consistente su dati quantitativi e misurazioni rilevate sul posto - sarà utilizzato in ogni stabilimento Ahlstrom al fine di analizzare sia le Operations che presentano i principali problemi, sia le opportunità concrete di miglioramento. In ciascuno stabilimento, più team di dipendenti identificheranno e risolveranno i problemi nella gestione delle Operations.

“Ritengo che il metodo che abbiamo selezionato sia eccellente poiché davvero coinvolge i dipendenti, che acquisiscono le competenze necessarie per valutare problemi, sviluppare soluzioni ed implementare miglioramenti. Tutto ciò è basilare per l'esito favorevole delle Operations e per creare un forte impegno” spiega il CEO di Ahlstrom. Sebbene il metodo includa vari strumenti, il lavoro è tutt'altro che misterioso. Per garantire una buona partenza a tutti i partecipanti, il processo comprende anche un consistente training.

Una nuova cultura operativa

L'implementazione del processo “a plus” non avviene in contemporanea in tutti gli stabilimenti Ahlstrom. I primi tre progetti pilota sono stati lanciati nello stabilimento statunitense di tessuti non-tessuti di Windsor Locks, nella cartiera specializzata di Rottersac, in Francia, e nella sede di Karhula in Finlandia. Ulteriori stabilimenti si uniranno al processo a distanza di sei mesi. “Questa non è una campagna a breve termine: il nostro obiettivo è adottare una nuova cultura operativa all'interno di Ahlstrom” afferma Rantanen. Dato che il processo si snoda in varie fasi, gli strumenti possono essere costantemente migliorati e nuove esperienze possono essere implementate mano a mano che nuovi stabilimenti aderiscono al processo. Non verrà creata nessuna organizzazione separata per il progetto; al contrario, l'imple-

mentazione del metodo “a plus” ed il suo sviluppo saranno gestiti da numerosi team interni. Juha Rantanen considera il processo “a plus” come una naturale continuazione del recente sviluppo di Ahlstrom. “Il nuovo conglomerato industriale Ahlstrom è il risultato della complessità del Gruppo, a sua volta separatosi in tre diverse aziende. A seguito della scissione, siamo andati incontro ad una notevole inefficienza strutturale, oggi completamente superata”.

“Il nostro obiettivo, ora, è di rendere Ahlstrom più efficiente e competitiva, in linea con la nostra vision di divenire l'azienda di maggior successo nel settore dei materiali ad alte prestazioni a base di fibre. Raggiunto questo traguardo, possiamo mirare ad una più ampia crescita” aggiunge Rantanen. “Io non sottovaluto questa sfida poiché, fondamentalmente, il successo del programma “a plus” implicherà un cambiamento nel modo di agire e di comportarsi. Inizialmente, molte persone reagiscono negativamente al cambiamento, che percepiscono come incertezza; d'altro lato il cambiamento offre l'opportunità di risolvere i vecchi problemi, tentare nuove idee e sviluppare nuove capacità.” “L'azienda garantirà ai nostri leader training ed opportunità di rotazione delle mansioni allo scopo di migliorare la loro capacità di leadership. Alla fine, tuttavia”, conclude Rantanen, “diventare un leader migliore è una responsabilità individuale. I leader devono necessariamente essere disposti ad apprendere e a modificarsi. Questo è ciò che io mi aspetto da un buon leader Ahlstrom. Ritengo che il processo “a plus” rappresenti anche un'eccellente opportunità di apprendimento, dal momento che la pratica è la via migliore per sviluppare le abilità di leadership.”

*Per gentile concessione di “Inside Ahlstrom”
Testo di Ilkka Tielinen; Foto di Heikki Savolainen*

Un'esperienza illuminante

Quando la cartiera di Karhula in Finlandia è stata selezionata come uno dei tre stabilimenti pilota per il nuovo programma di eccellenza di Ahlstrom, detto "a plus", Piia Oksanen è stata designata come project leader, una sfida che ha raccolto con entusiasmo. Piia Oksanen è inoltre responsabile del coordinamento del programma, che si estende alle unità produttive Cores e Board.



Il Presidente e CEO di Ahlstrom, Juha Rantanen, ha ufficialmente annunciato l'implementazione di "a plus", descrivendolo come uno strumento di Operations management rivolto alla creazione di "un'azienda integrata", ampiamente utilizzato con ottimi risultati da multinazionali quali Pirelli, Tetra Pak, Unilever e Volvo. Gli obiettivi del programma sono stati così descritti: "meno scarti, maggiore efficienza e meno reclami, che porteranno ad una miglior performance finanziaria e alla soddisfazione del cliente". Lo strumento che deve essere impiegato nell'iniziativa "a plus" è una tecnica di management nota come **World Class Operations Management (WCOM)**, progettata dal Gruppo **EFESO Consulting**. Frequentando il seminario inaugurale a Parigi, Piia Oksanen ne ha tratto un'esperienza illuminante. "EFESO Consulting non aveva precedentemente lavorato sulla gestione delle operazioni per una cartiera. Abbiamo una sola macchina ed un unico processo produttivo: si tratta di una situazione alquanto diversa rispetto alle altre aziende manifatturiere con cui EFESO ha collaborato

finora". Ad ogni modo, Piia Oksanen ha subito compreso che era una sfida degna di essere accettata. "Ero consapevole che - per la cartiera di Karhula - essere scelta come stabilimento pilota rappresentava un onore assai più che un onere. Così, quanto più apprendevo sul metodo, tanto più iniziavo a comprendere le possibilità che poteva offrirci", afferma la giovane project leader.

Agli inizi di settembre, il programma è stato introdotto al personale chiave presso la cartiera da un rappresentante di EFESO Consulting e dal coordinatore del programma per il Gruppo Ahlstrom, Georges Campagne-Ibarcq. In precedenza, i coordinatori provenienti dagli stabilimenti pilota si erano recati in visita presso una fabbrica di cavi in Francia che stava implementando lo stesso metodo di EFESO, per vedere come funziona in pratica. "Ho iniziato a vedere il potenziale che "a plus" offriva ed è stato entusiasmante sapere che avrei giocato un ruolo chiave nella sua implementazione", spiega Piia Oksanen.

Dopo la riunione iniziale, il passo successivo è stato quello di iniziare a definire un "factory model" che analizza fattori quali costi, volumi,

*Piia Oksanen
è il project leader
del programma Ahlstrom
denominato "a plus"
allo stabilimento finlandese
di Karhula*



LA PAROLA AL CLIENTE

manodopera, etc. per verificare dove esistano perdite imputabili alle Operations e per identificare aree di sviluppo potenziale. Come Piia Oksanen stessa sottolinea: “Ciò è davvero interessante poiché significa analizzare la situazione da una prospettiva completamente nuova. Tutto deve essere analizzato e compreso: ogni interazione tra reparti, Operations e personale. È semplice pensare che aree diverse, quali l’ufficio ed il magazzino, siano nettamente separate; in realtà esiste un collegamento”.

Una volta completata la fase di “modelling”, a novembre si è tenuto un Foundation Seminar allo scopo di confermare gli obiettivi di miglioramento e stabilire le priorità per i progetti pilota. Tutto ciò ha coinvolto oltre al management della cartiera, il coordinatore generale del progetto per Ahlstrom, Campaigne-Ibarcq, ed un rappresentante di EFE-SO Consulting. “Scelta la strategia d’azione, abbiamo stabilito dei team responsabili dello svolgimento di questo lavoro. Ogni team si fa carico di un singolo progetto di miglioramento che deve essere ultimato nell’arco di due mesi”, dichiara Piia Oksanen.

Lavorare sistematicamente

“Penso che nessuno di noi, inizialmente, avesse compreso quanto “a plus” sia realmente completo e richieda un impegno totale; in effetti ciò che permette al programma di funzionare è la partecipazione di tutti” osserva Oksanen. Ultimati i progetti pilota, subentra la fase di espansione. Ciò permetterà l’ampliamento del programma sino ad inglobare altre aree dell’azienda; così da intraprendere sempre più progetti di miglioramento. Questi ultimi saranno coordinati da comitati trasversali, noti come “pillars”. Ogni pillar può comprendere una persona o un intero team, a seconda delle circostanze.

L’intera fase iniziale dura, da programma, di-

versi mesi. Contemporaneamente, sempre più stabilimenti Ahlstrom inizieranno ad implementare “a plus” e i coordinatori specializzati, quali Piia Oksanen, che hanno appreso il funzionamento del sistema, si troveranno direttamente coinvolti nel training del personale della sede mentre nuove aree iniziano la loro partecipazione e le prime sedi condividono informazioni e relazioni sui loro progressi. Oksanen sottolinea che questa cooperazione è realmente cruciale: “Non siamo in concorrenza gli uni con gli altri e quindi, possiamo solo trarre vantaggio dal lavorare insieme. Anche se lavoriamo in fabbriche diverse e facciamo prodotti differenti, i principi e gli obiettivi sono i medesimi e possiamo condividere i dati ed aiutarci gli uni con gli altri”, afferma. Oltre al totale impegno richiesto, anche la visibilità del programma è un elemento chiave nell’implementazione totale: grandi manifesti esplicativi e altri sussidi visivi aiuteranno tutti i dipendenti a comprendere gli avvenimenti e le loro motivazioni. “Mentre fissiamo le Best Practice relative alle operazioni che svolgiamo ordinariamente, quali l’installazione di una macchina, stampiamo queste informazioni, rendendole visibili a tutti. Ogni squadra di lavoro e ogni dipendente eseguirà la medesima procedura, ritenuta la più efficiente e sistematica, con le stesse modalità”.

“Grazie all’implementazione di “a plus” nell’intero Gruppo, la metodologia di lavoro di Ahlstrom si estenderà a tutte le aree, a prescindere dalla loro posizione geografica nel mondo: un affascinante risultato finale” secondo Piia Oksanen. “L’idea è di garantire l’esistenza di un’unica miglior metodologia di lavoro che tragga il meglio dalle diverse culture e industrie all’interno delle unità produttive Cores e Board e dall’intero Gruppo Ahlstrom”.

Per gentile concessione di “Encore”

Testo di Tom Crockford; Foto di Timo Vesterinen

Migliorare processi, teamwork e competenze

I paesi nordici hanno una lunga tradizione nell'industria e nel lavoro di squadra. La nostra ambizione è di riuscire a combinare condizioni di lavoro favorevoli con organizzazioni produttive altamente efficaci, per ottenere il risultato finale di un lavoro di squadra autonomo. Comunque per raggiungere questo obiettivo si dovranno combinare strumenti efficaci e impegno di gestione; miglioramento quotidiano unito al lavoro di squadra. I risultati sono sorprendenti: EFESO Consulting AB è cresciuta, in cinque anni, del 167% da quando ci siamo uniti al network EFESO Consulting. E la crescita non si è ancora esaurita.

Proprio in questo periodo EFESO Consulting AB si sta espandendo ad una velocità stupefacente nei settori dell'industria cartaria e farmaceutica, e in nuove aree geografiche quali la Finlandia, l'Estonia, la Lituania e la Lettonia. EFESO Consulting AB (l'ex TPM Institute AB) iniziò 10 anni fa con clienti quali Volvo Auto, SKF Bearings, SAAB Auto, Unilever e Hydro Aluminium. Ci siamo ampliati e siamo attivi in molti paesi del nord Europa. I nostri maggiori clienti sono Volvo, Seco Tools, Tetra Pak, Nexans, Ahlstrom e Absolut Vodka. È nostro obiettivo creare un'industria nordica più competitiva, traendo il meglio dalle capacità dei collaboratori, e migliorare così i processi operativi, il lavoro di squadra e la competenza. EFESO Consulting AB si dedica allo sviluppo di operations industriali e al management change. Promuoviamo l'uso del World Class O-

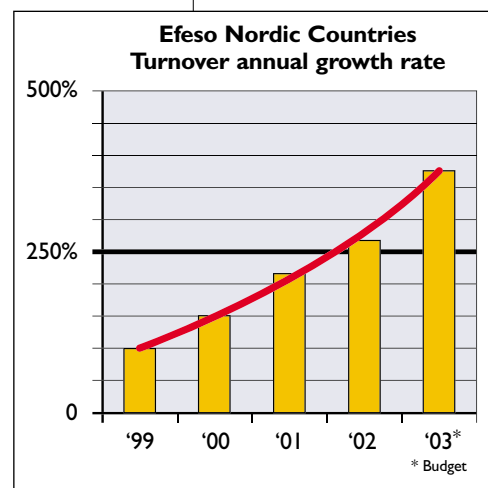
peration Management, del Total Process Management e di altri concetti di cambio manageriale, che mirano a far crescere sia i processi sia le persone. Ciò che ci rende competitivi è l'uso di strumenti di miglioramento efficaci e questo, a sua volta, porta a risultati economici.

Abbiamo adottato il Factory Model in diverse società clienti. Questo potente strumento permette di calcolare il potenziale risparmio ma offre anche una chiara prospettiva per stendere dettagliati piani di miglioramento. EFESO Consulting AB è una Solving Group Company. Nella prima parte del 2003 la Solving International ha vagliato 264 progetti di collaborazione in tutto il mondo. È risultato che la maggioranza delle aziende si aspetta un incremento dei profitti nel 2003; e la principale strategia per accrescere la redditività consiste in una gestione più efficace della capacità produttiva esistente e degli approvvigionamenti. È in atto una chiara tendenza a spostarsi dalle strategie di miglioramento generali, basate sulle "5S", verso interventi di miglioramento più focalizzati ed in grado di dare ritorni più rapidi, con l'obiettivo principale di ottenere significativi risparmi sui costi già nel breve periodo.

È risultato che la maggioranza delle aziende si aspetta un incremento dei profitti nel 2003; e la principale strategia per accrescere la redditività consiste in una gestione più efficace della capacità produttiva esistente e degli approvvigionamenti. È in atto una chiara tendenza a spostarsi dalle strategie di miglioramento generali, basate sulle "5S", verso interventi di miglioramento più focalizzati ed in grado di dare ritorni più rapidi, con l'obiettivo principale di ottenere significativi risparmi sui costi già nel breve periodo.



Örjan Ljungberg
Country Manager
di Efeso Nordic Countries



Örjan Ljungberg

Country Manager di EFESO Nordic Countries



EFESO CONSULTING

BRAZIL

EFESO Consultoria
America Do Sul
Av. São Gabriel, 201
Conj. 809 Jd. Paulista
São Paulo
01435-001 São Paulo
Tel.: +55 11 370 47 299
Fax: +55 11 370 46 219

CHINA

EFESO Consulting Shanghai
31/F, Jin Mao Tower
88 Shi Ji Avenue
200120 Pudong – Shanghai
Tel.: +86 21 28 90 98 70
Fax: +86 21 28 90 99 99

FRANCE

EFESO Consulting SAS
10-12, Square Adanson
75005 Paris
Tel.: +33 (0) 1 43 31 20 20
Fax: +33 (0) 1 43 36 92 54
e-mail: efeso-france@efeso.com

GERMANY

EFESO Consulting GmbH
Nussbaumstrasse, 4
80336 Munich
Tel.: +49 89 51 26 780
Fax: +49 89 51 26 78 22

HUNGARY

EFESO Consulting Tanacsadó
Borbély u. 5-7
1132 Budapest
Tel.: +36 1 269 0522
Fax: +36 1 269 0976
e-mail: efeso-centralesteurope@efeso.com

ITALY

EFESO Consulting Srl
Via Vincenzo Monti, 47
20123 Milan
Tel.: +39 02 48 16 500
Fax: +39 02 48 195 918
e-mail: efeso-italy@efeso.com

PORTUGAL

EFESO Consulting
c/o Aire - Consultoria e Formação, Lda.
Taguspark - Nucleo Central, 41
2780-920 Oeiras
Lisbon
Tel.: +351 21 424 00 00
Fax: +351 21 242 00 01

SPAIN

EFESO Consulting S.L.
Avda Diagonal, 482
08034 Barcelona
Tel.: +34 93 415 47 11
Fax: +34 93 415 59 84
e-mail: efeso-spain@efeso.com

SWEDEN

EFESO Consulting AB
Fabriksgatan 10, 5 tr
41250 Goteborg
Tel.: +46 31 703 43 30
Fax: +46 31 335 81 81
e-mail: efeso-sweden@efeso.com

TURKEY

EFESO Consulting
Tahirpasa Evleri, 42
Yeniköy
Istambul
e-mail: goksun@efeso.com

U.K.

EFESO Consulting LTD
1st Floor Totara Park House
34-36, Gray's Inn Road
London WC1X 8NN
Tel.: +44 (0) 207 242 4489
Fax: +44 (0) 207 242 4487

D O V E O P E R I A M O

Le sedi Efeso e Solving International nel mondo



SOLVING INTERNATIONAL

ARGENTINA

SOLVING Management Consultants
Cerrito 1070, 2° piso
1010 Buenos Aires
Tel.: +54 11 4813 4148
Fax: +54 11 4816 0909

BELGIUM

SOLVING International
Square Marie-Louise, 43
1000 Brussels
Tel.: +32 2 231 14 91
Fax: +32 2 231 19 88

BRAZIL

SOLVING International
Av. São Gabriel, 201 - 13th floor
01435-001 São Paulo
Tel.: +55 11 3704 7350
Fax: +55 11 3704 7347

FRANCE

SOLVING International
144, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
Tel.: +33 1 53 53 57 00
Fax: +33 1 53 53 97 00
e-mail: solving@solving-int.com

ANTHOS

62, boulevard Malesherbes
75008 Paris
Tel.: +33 1 42 94 22 02
Fax: +33 1 42 94 22 09
e-mail: info@anthos.fr

SIGO CONSEIL

127, rue de Verdun
92150 Suresne
Tel.: +33 1 41 38 82 20
Fax: +33 1 41 38 82 21
e-mail: sigo@hol.fr

GERMANY

SOLVING International GmbH
Nussbaumstrasse, 4
80336 Munich
Tel.: +49 89 51 26 78 0
Fax: +49 89 51 26 78 22
e-mail: mailmaster@solving-int.com

ITALY

SOLVING International (Milan)
Via Zebedia, 5
20123 Milan
Tel.: +39 02 722 751
Fax: +39 02 722 75 220

SOLVING

International (Rome)
Via Isonzo, 42
00198 Roma
Tel.: +39 06 853 72 91
Fax: +39 06 853 72 942

RSO

Via Leopardi, 1
20123 Milan
Tel.: +39 02 72 40 11
Fax: +39 02 72 40 12 05

JAPAN

INTERNATIONAL SYNERGY
Dai 5 Nagamori Bldg 6F
12 Nando-Cho - Shinjuku-ku
162 0837 Tokyo
Tel.: +81 3 5206 2218
Fax: +81 3 5206 2217

SPAIN

SOLVING Iberica
Avenida Diagonal, 482
08006 Barcelona
Tel.: +34 93 415 47 11
Fax: +34 93 415 59 84

SOLVING Innovation

Partners
Paseo de la Castellana 115, 5° izq.
28046 Madrid
Tel.: +34 91 417 09 22
Fax: +34 91 417 09 21

SWEDEN

BOHLIN & STROMBERG
St Eriksgatan, 113
Box 6732
11385 Stockholm
Tel.: +46 8 522 560 00
Fax: +46 8 522 560 01

THE NETHERLANDS

INVESTMENT MANAGEMENT & CONSULTING GROUP
Veemarktkade 8, C-9
5222 AE's - Hertogenbosch
Tel.: +31 73 627 93 33
Fax: +31 73 627 93 45

U.K.

SOLVING International
2, Brunel Court
Rudheath Way
Northwich CV9 7LP
Tel.: +44 1606 33 11 22
Fax: +44 1606 33 84 00

SOLVING AEM

One Northumberland Avenue
London WC2N 5BW
Tel.: +44 20 8938 6900
Fax: +44 20 8938 7780

UNITED STATES

SOLVING North America
445, Park Avenue - 10th Floor
New York, NY 10022
Tel.: +1 917 322 2574
Fax: +1 917 322 2585

SOLVING

International
1899, Powers Ferry Road
Suite 205
Atlanta, GA 30039
Tel.: +1 800 637 4887
Fax: +1 770 988 2626