

Cosa ci aspetta nel futuro

Sintesi

Carlo F. Baroncelli, dopo essersi laureato in Ingegneria Industriale al Politecnico di Milano, ha seguito corsi di Operations Planning al MIT e di TPM JIPM in Giappone. Co-Fondatore di Efeso Consulting ha 30 anni di esperienza di Strategia delle Operations e ha condotto programmi di World Class Operations Management per diversi gruppi multinazionali, principalmente in Scandinavia, Regno Unito, Francia, Stati Uniti e Brasile, nei settori dell'acciaio, della carta, del vetro, del farmaceutico, della componentistica e del packaging.

E' stato responsabile per l'Area Manufacturing e Logistica al Master SOGEA di Genova e ha svolto attività di docenza per l'ISTUD, il MIP (Master del Politecnico di Milano) e per l'Università di Bergamo; è stato Vice President del Capitolo Nord Italia della Society of Logistics Engineers. E' membro del Board of Directors e Responsabile per il Knowledge Development del Gruppo Solving Efeso a Parigi.



Intervista a Carlo F. Baroncelli membro del consiglio di amministrazione di Solving Efeso Parigi

Solving Efeso

E' una società di consulenza aziendale con una forte reputazione per la propria capacità di coniugare strategia e azione. La sede è a Parigi, mentre il Knowledge Center è a Milano. Dalle sedi nei principali paesi, opera nella Strategia, nell'Eccellenza Operativa e nel Change Management, da 30 anni. Il team di 350 consulenti esperti di 30 diverse nazionalità, attivi in più di 50 paesi in tutto il mondo, lavora in oltre 300 aziende clienti, di cui il 30% è compreso nei 200 maggiori gruppi europei.

Quali sono le sfide organizzative che le aziende dovranno affrontare nei prossimi anni? Quali scelte organizzative dovranno fare?

La sfida organizzativa consiste innanzitutto, secondo me, nel decidere in quale arena si vorrà giocare e quindi conseguentemente quale organizzazione si dovrà adottare. Perché, tanto le multinazionali europee quanto le aziende italiane se pretenderanno di

Cosa ci aspetta nel futuro

competere nei mercati sui quali si stanno presentando i paesi emergenti, non potranno che riorganizzarsi in modo differente. Non potranno più pensare di produrre nei paesi emergenti per portare prodotti a basso costo qui. Dovranno invece produrre in quei paesi per crearsi dei mercati là. Ma la concorrenza diventerà durissima. Forse certi business a forte connotazione locale, come l'alimentare, o quelli in cui i fattori di costo logistici incidono molto sul prezzo, potranno avere vita relativamente facile. Altre realtà, viceversa, come i settori della componentistica, degli elettrodomestici, degli autoveicoli, avranno vita durissima perché i volumi, le economie di scala, i costi di produzione che potranno essere realizzati nei paesi emergenti saranno determinanti.

Vorrei sfatare il tema della qualità. Molti, anche a livello istituzionale e di associazioni, continuano a sostenere che per l'Italia e l'Europa il fattore competitivo sia la qualità, e che noi dobbiamo sfidare gli altri sulla qualità. Questo è un mito falso e pericoloso. Non dobbiamo cadere nel ritornello che si usava all'avvento dei giapponesi o dei coreani: sappiamo com'è andata a finire. In Cina la qualità sta diventando eccellente. Basti pensare al settore dell'elettronica: è forse di bassa qualità l'iphone prodotto in Cina?

I brasiliani da soli hanno più *black belt* non solo dell'Italia, ma di tutta l'Europa messa insieme. Si ha in mente lo stereotipo del Brasile come del paese del calcio e della samba. In realtà, in questo paese ho conosciuto gente con formazione internazionale validissima, che lavora 12 ore al giorno, con una forte etica del lavoro. Ho in mente esempi di caporeparto, quindi non solo di alti livelli manageriali, che dopo aver lavorato magari 12 ore in fabbrica, se ne vanno al corso serale di statistica, o di mini tab, o di inglese; tornano a casa a mezzanotte per poi alzarsi alle sei del mattino per tornare in fabbrica. Prendiamo come indicatore approssimativo della qua-

lità di un'organizzazione di fabbrica la distribuzione dei premi TPM: ne sono stati conferiti molti di più in Brasile e in India che in Italia.

Non siamo più leader della qualità

Dobbiamo essere sinceri con noi stessi: la qualità la fanno loro, non noi. Loro fanno le parti per milione, non noi. Loro hanno l'organizzazione, i volumi, l'educazione, la disciplina per ottenere certi risultati. Quindi le sfide organizzative saranno quelle di produrre meglio, progettare meglio e pensare meglio. E si dovrà essere capaci di integrare le diverse esperienze di miglioramento in un unico modello coerente. Non serve, ad esempio, fare una settimana kaizen per mettere a flusso una linea se la pianificazione non funziona, o gli acquisti lavorano ancora con modelli obsoleti.

Chi ancora in Europa si salva, secondo me, sono i tedeschi. Essi sono infatti ancora in grado di fare dei prodotti di qualità con dei margini decenti. Tutti gli altri paesi li vedo in grande difficoltà. Gli scandinavi avevano fatto delle loro aziende automobilistiche una bandiera; ormai non ne hanno praticamente più: la Volvo è diventata cinese, la SAAB è fallita dopo non aver fatto utili per trent'anni.

E' fallito anche il famoso esperimento del "neoartigianato", applicato ad esempio nello stabilimento Volvo di Uddevalla?

Fallito. Ormai se ne parla in modo negativo. O comunque come di un'utopia spazzata via dal Toyota Production System, che è in grado di mettere insieme gli aspetti positivi del fordismo con gli aspetti positivi della partecipazione del personale. E' noto che l'esperimento del

Cosa ci aspetta nel futuro

neoartigianato voleva innanzitutto dare risposta a problemi quali l'assenteismo, che in Svezia ha tradizionalmente livelli molto alti, nell'ordine del 10%. Non si tratta di mancanza di etica del lavoro, ma di cultura sociale. Ad esempio, i distacchi parentali incidono moltissimo. Dei nostri consulenti, sia maschi che femmine, possono sparire per mesi per questo motivo. Questo può anche essere giusto, ma quando si deve competere con chi sta in fabbrica 14 ore, lavora il sabato e non si fa pagare gli straordinari, è chiaro che alla fine si manifesterà una debolezza competitiva.

Quell'esperimento pertanto ha potuto contribuire poco, dal lato per così dire sociale, ad aumentare la presenza dei lavoratori, mentre dal lato più strettamente organizzativo, si è dimostrato debole rispetto al toyotismo. Dove gli scandinavi rimangono competitivi è dove conta il disegno. Secondo me, le sfide organizzative non vanno più ricercate nel manufacturing, ma nel *concept*. Gli scandinavi sono forti dove hanno avuto la capacità di rinnovare il prodotto e il processo; così hanno ottenuto la leadership. Pensiamo ai casi degli acciai speciali, delle carte speciali, di un certo tipo di farmaceutico, delle biotecnologie, ecc. . Ciò è avvenuto tramite lo sviluppo di aree ad alta concentrazione di competenze. Prendiamo ad esempio quella intorno all'università di Lund con il relativo Parco Tecnologico. Lì si concentrano cento centri di ricerca internazionali, tra cui quelli di aziende come AstraZeneca, Gambro e Tetrapack.

Anche in casa nostra vi sono esempi di eccellenza, come il polo della meccanica del packaging di Bologna.

Mantenere qui l'intelligenza

Secondo lei gli scandinavi sono quindi molto forti nell'innovazione?

Gli scandinavi hanno capito prima che quella dell'innovazione era l'area in cui competere.

Prendiamo un altro esempio, quello di Trelleborg, azienda leader nella tecnologia dei polimeri. Non ha più una fabbrica in Scandinavia da anni, molti centri di ricerca sono diffusi nel resto del territorio svedese e nel resto del mondo, ma il cuore e l'intelligenza sono mantenuti al centro. Questo secondo me è un punto chiave. O le aziende italiane riescono analogamente ad essere in grado di sviluppare il prodotto e il processo qui in Italia, per poi magari andare a produrre altrove, oppure quelle che sono esposte alla concorrenza internazionale incontreranno delle difficoltà molto grandi.

Ripeto: se vendo scarpe di altissima qualità fatte a mano posso mantenere la mia vecchia organizzazione, ma se faccio componenti elettromeccanici devo riorganizzarmi.

Ho di recente visitato un'azienda che fa appunto scarpe. Però, mentre i nuovi modelli vengono fatti in Italia, il restante 90% della produzione è delocalizzato in Cina e in Serbia. Che ne pensa?

Che probabilmente questo è il modello vincente. Tenere il marchio qui, insieme alla ricerca e all'innovazione, spostando le produzioni nelle aree a minor costo.

Quali sono i problemi principali delle aziende italiane oggi?

Dividerei le aziende in due gruppi: quelle maggiormente esposte ai rischi-opportunità dell'estremo oriente e quelle meno esposte. Le prime, le più esposte alla concorrenza, devono produrre all'estero, non solo per l'esportazione ma soprattutto per il mercato locale, che è immenso. Ciò comporta uno sforzo organizzativo e culturale significativo, che la piccola impresa spesso non è

Cosa ci aspetta nel futuro

in grado di sopportare. L'alternativa è specializzarsi e spingere "la lotta allo spreco" al massimo. La seconda categoria di aziende, le meno esposte, è quella del "fast moving consumer goods" (alimentare, farmaceutico, ecc.). Alcune si stanno adattando rapidamente a modelli organizzativi come il Lean e il TPM che consentono di ottenere ancora vantaggi elevati in quel settore.

Secondo me, quello che ancora si può fare di nuovo e che porta grandi risultati è modificare l'approccio alla progettazione del prodotto. Da un lato spingendo sull'integrazione prodotto/produzione/supply chain; dall'altro spingendo sulla semplificazione, perché la complessità sta crescendo in modo esponenziale, il marketing non può accontentarsi solo dei prodotti di classe A o B ma ha bisogno anche dei C, e allora l'unica strada è quella del *postponement*. Nel mondo dei motoriduttori leader mondiale è un'azienda tedesca, la SEW Eurodrive, che adotta un modello logistico-organizzativo molto valido, che prevede l'assemblaggio finale nel centro distributivo. A monte viene fatta economia di scala producendo la componentistica negli stabilimenti tedeschi, in grandi volumi e ad alta qualità, poi, a valle, viene assemblato lo specifico codice prodotto che serve al cliente, all'interno di un milione di possibili codici varianti previsti (potenze, interassi, uscite, flangie, accoppiamenti, rapporti di riduzione, ecc.). Se si cerca di ottenere questa flessibilità direttamente in fabbrica, si è destinati al fallimento, non c'è automazione o cinese a basso costo o approccio lean che tenga. Se si cerca di farlo con la supply chain ci si strangola con scorte eccessive e sistemi previsionali impossibili da gestire e inaffidabili. Quindi, la soluzione sta nel pensare dall'inizio il prodotto, il processo produttivo e la supply chain insieme, nell'orientare il ridisegno del prodotto in chiave Lean Supply Chain. Questo secondo me è il punto chiave.

**Pensare insieme
prodotto, processo,
supply chain**

Purtroppo le piccole e medie aziende italiane sono spesso caratterizzate dalla presenza del fondatore, dotato di grande competenza tecnica, e molto legato al prodotto. Egli dimostra una resistenza straordinaria a modificare l'idea di prodotto. Mi ricordo il caso di un'azienda che produce piccole macchine per l'agricoltura (motofalciatrici, piccoli trattori per le vigne, ecc.). Aveva un numero di codici prodotto finito superiore alla Honda. Ma la Honda produce milioni di motori (il motore di una motofalciatrice è lo stesso di uno scooter) e quindi standardizzando può ottenere economie di scala, e conseguenti risparmi di costi, inimmaginabili per la piccola azienda. È stato però impossibile far comprendere a questo imprenditore che non poteva pensare di competere con un numero di codici prodotto finito superiore a quello della Honda.

Chi riuscirà a concepire il prodotto, il processo produttivo, il sistema distributivo e anche il sistema di approvvigionamento in modo integrato, vincerà la sfida competitiva.

Come si può gestire meglio la supply chain? Quali sono le opportunità nascoste? Quali sono i "temi caldi" per lo sviluppo della supply chain?

Da una recente ricerca effettuata dall'Università di Cranfield con il Politecnico di Milano ed il supporto di Solving Efeso su un numero significativo di aziende europee, è emerso che gli ostacoli maggiori al pieno successo della supply chain risiedono nella cultura azien-

Cosa ci aspetta nel futuro

dale e nella mancanza di leadership da parte del senior management. Le carenze dei sistemi IT sono solo al settimo posto: tuttavia quando si parla di miglioramento della supply chain i progetti ICT hanno sempre la priorità, con ritorni degli investimenti alle volte discutibili.

Che cosa è il World Class Operations Management™? Come è strutturato e quali sono i metodi che lo compongono? Possiamo approfondire i suoi elementi costitutivi?

Efeso viene da una storia "di fabbrica". Abbiamo cominciato a collaborare con Richard Schonberger, (autore di *World Class Manufacturing*, il libro che prima di tutti ha descritto il modello che poi si è chiamato "lean") negli anni '80 e siamo stati per molto tempo rappresentanti del JIPM (Japan Institute of Plant Maintenance) in Europa. Abbiamo lavorato molto sul TPM, inteso non come semplice manutenzione autonoma o manutenzione pianificata, ma come sistema complessivo di organizzazione dell'azienda.

Dopo l'integrazione in Solving Efeso, il WCOM™ è nato come estensione ed integrazione del World Class Manufacturing. Tale termine era troppo legato al solo "manufacturing". Capivamo che ciò era una limitazione, perché il sistema "World class" può ottenere i migliori risultati quando si persegue una reale integrazione lungo tutta l'azienda e i suoi processi. Quindi per noi "World Class Operation Management" dà un senso migliore al concetto, perché vuol dire eccellenza operativa in tutti i processi operativi: nella distribuzione, nella produzione, negli acquisti, ecc. .

Si basa su tre concetti fondamentali: 1) il concetto di *loss/opportunity* esteso a tutte le operations (dalle vendite agli acquisti), 2) l'integrazione dei processi di miglioramento in un modello unico e 3) la sostenibilità fornita dalla struttura dei pilastri del TPM, che rappresentano la risposta organizzativa all'apprendimento continuo.

La caratteristica fondamentale è il concetto di "loss", cioè di perdita, e di confronto con l'opportunità. Riuscire a misurare e valutare le perdite e dar loro un valore anche economico lungo tutta la supply chain è chiaramente importante perché fa capire le opportunità e quindi i potenziali. Bisogna allora saper creare un sistema organizzativo incentrato sulla "loss intelligence", cioè la capacità di identificare le perdite, di "loss eradication", cioè il processo di attacco alle perdite, e di "loss prevention", cioè un sistema, tipico dell'approccio TPM, di prevenzione dei problemi. Si crea così un sistema completo di guerra alle perdite, articolato sulle fasi "intelligence eradication/prevention", che per noi è appunto il "World Class Operation Management".

Tutto ciò è fondamentalmente diverso da quello che può essere un "katzen event" o una "settimana kaizen".

Mi risulta spesso difficile far capire al potenziale cliente la differenza tra questi approcci ed una "trasformazione lean" o un programma di cambiamento profondo di tutto il modello organizzativo dell'impresa che non possono essere che pluriennali. La "settimana kaizen" è un eccellente strumento di marketing all'interno dell'azienda, ma senza la creazione di un buon sistema di "loss intelligence", eradication e prevention, il miglioramento non è sostenibile.

Un lungo processo di cambiamento

Un elemento circoscritto, ad esempio mettere a flusso una linea, non rientra dunque in questo schema di approccio?
Sì. Mettere a flusso a una linea sarà un pezzo del VCOM nella parte produttiva. La perdita può essere un *lead ti-*

Cosa ci aspetta nel futuro

me troppo lungo. La "loss intelligence" può essere fatta con la Value Stream Map. L' "eradication" può avvenire con l'implementazione di linee a flusso "mixed model", con la riduzione dei set up, con il mantenimento dell'ordine e pulizia, degli standard, del takt time, ecc. . La "prevention" può essere perseguita ad esempio tramite la formazione.

Il problema è però che un imprenditore può essere indotto a pensare che se in una settimana ridisegna la sua linea, ha così risolto anche i suoi problemi. In realtà ha solo fatto un pezzo del percorso. Se, ad esempio, i materiali non sono organizzati, o il processo interno di pianificazione o i fornitori esterni non sono efficaci, non ha affatto risolto i suoi problemi.

La questione è che tante volte ci troviamo a competere con qualcuno che vuol far credere di cambiare l'azienda in una settimana. E' meglio essere seri. E' certamente importante perseguire e ottenere nei primi mesi i *quick win*. Ma creare qualche cosa di nuovo richiede ben altro: non si può cambiare un'azienda, che ha magari cinquant'anni di storia e una cultura quindi radicata, in tre mesi. Ci vogliono anni per cambiare la cultura e i comportamenti. Facciamo un esempio: si costruisce faticosamente un sistema *mixed model*, tarato su certi volumi, su un certo mix, con un certo livellamento. Ad un certo punto il commerciale inserisce un ordine molto voluminoso con consegna molto ravvicinata di un solo codice. L'impatto sul fatturato è molto positivo, ma sbilancia completamente il sistema. Se non si insegna anche al commerciale a promettere e a vendere in un certo modo, che è poi quello che di fatto interessa veramente al cliente, il cambiamento si inceppa.

Come si distingue questo sistema da un ciclo PDCA, dove non si approccia lo spreco ma il problema in senso lato, però si segue una sequenza di individuazione del-

le cause, delle soluzioni e di standardizzazioni?

Il PDCA, o il DMAIC, sono il DNA del sistema, su cui costruire soluzioni molto più complesse e specifiche.

La gestione del cambiamento è uno degli elementi costitutivi del WCOM™?

Si parte dai processi aziendali. Ognuno di essi può avere delle perdite. Per ognuno di essi si deve quindi essere in grado di organizzare un sistema di "loss intelligence/eradication/prevention". Come realizzare questo con la minima resistenza possibile e nel minimo tempo possibile è oggetto dell'elemento "cambiamento" del WCOM. Cioè il "change management" per noi è uno strumento, che ha lo scopo finale di organizzare l'azienda, orientandola a mettersi alla caccia delle perdite e delle opportunità.

Quali sono le caratteristiche del vostro Knowledge Management System?

Noi siamo un'azienda "knowledge based", e quindi crediamo fermamente nella necessità di strutturare la competenza. L'azienda ha il proprio *headquarter* a Parigi mentre il suo *Knowledge Center* è a Milano, dove i *Knowledge Group*, formati dai nostri consulenti internazionali, si radunano periodicamente per condividere le esperienze realizzate con i clienti in tutto il mondo. Il Knowledge Center di Milano struttura la conoscenza nei *toolkit*, per poi organizzare la formazione dei consulenti. Il risultato finale per il cliente multinazionale è la certezza che il consulente Solving Efeso in Corea sia in grado di operare nello stesso modo di quello canadese o brasiliano e nello stesso tempo sia in grado di comprendere e rispettare la cultura locale. La nostra cultura aziendale è quella della condivisione delle esperienze reali e dalla creazione di metodologie proprie derivanti dall'esperienza sul campo.