

### Il passato e il presente

Negli ultimi 50 anni il fenomeno italiano chiamato Piccola Media Impresa (PMI), e quindi i suoi aggregati chiamati distretti, filiere, catene di fornitura sono state al centro di studi mondiali come casi di successo.

Piccole strutture, nate dalla grande capacità imprenditoriale, dalla volontà di ricostruire un paese distrutto dalla guerra e costituite da uomini capaci, determinati e con idee vincenti.

I migliori uomini e le loro migliori esperienze uscirono dalle grandi aziende ed iniziarono la grande trasformazione da lavoratore dipendente ad imprenditore. Abbiamo incontrato decine di casi di successo in questi anni di lavoro che iniziano da una figura chiave che prima di essere imprenditore era un capo reparto delle lavorazioni meccaniche, della fonderia, dell'assemblaggio, ecc...

La necessità che aveva la grande azienda, di specializzarsi e concentrarsi sul core business spingeva le stesse a promuovere ed incentivare l'approccio tradizionalmente conosciuto come spin-off. "Esci ed apri un'azienda a 500 metri di distanza da me, io sarò il tuo cliente!"

La vicinanza, i continui e frequenti rapporti, lo scambio frequente di merci e di informazioni tenne coesi soggetti tra cui nacque conoscenza e fiducia.

Il contesto in cui ci si muoveva era completamente diverso, la comunità europea era "giovane", la lira fluttuava libera da vincoli, non esisteva internet e sulle etichette ancora si leggeva con fierezza "Made in Italy". *Stavamo giocando una partita in un campo con confini limitati e con regole chiare e definite.*

Oggi non è più così, ciò che allora era un vantaggio oggi spesso è un vincolo, un freno ed il futuro appare sempre più critico ed incerto.

### Le motivazioni e le risposte

I problemi chiari e riconosciuti che hanno generato la attuale situazione sono:

- ⇒ lo scarso investimento nella ricerca
- ⇒ la cessata possibilità di svalutazione della lira
- ⇒ l'alto costo orario
- ⇒ i vincoli alla flessibilità

Essi sono universalmente riconosciuti ma non sono gli unici e spesso sono diventati una sorta di alibi per non riconoscere alcuni problemi semplici alla portata di ciascuna realtà.

Di problemi infatti ne esistono almeno altri quattro:

- A. l'incapacità di costruire correttamente il costo del prodotto,
- B. il non essere in grado di vedere e rimuovere gli sprechi,
- C. l'insicurezza
- D. non avere ancora preso atto che il teatro competitivo è mondiale.

Il primo passo va fatto nella direzione di capire e costruire il corretto costo del prodotto.

#### A) Costruzione del corretto costo del prodotto

Spesso il costo del prodotto è riferito ad una valutazione di costi che lo compongono basata su considerazioni datate, la cui attendibilità è messa in discussione proprio dal mutato contesto in cui l'impresa è chiamata ad operare.

#### B) Riconoscimento degli sprechi

Quali sono le attività che il cliente è disposto a pagare? Anche in questo caso, esercizio difficilissimo.

Le rilavorazioni, i collaudi, i riposizionamenti, i prelievi, i travasi, sono attività a valore?

Sareste disposti a pagare 100 € in più la vostra macchina perché alla fine del processo ha subito una riparazione al motore?

E cosa direste di altri 10 € perché è stata lucidata prima della consegna?

Il primo passo è riconoscere ed rimuovere subito lo spreco eliminabile. Nel caso di spreco riducibile iniziare a misurarlo.

Come dicono i maestri: **"Se non ti misuri non migliori!"**

#### C) L'insicurezza genera l'effetto margine di sicurezza

Alcuni amici ingegneri definiscono il coefficiente di sicurezza nei calcoli strutturali come coefficiente di Ignoranza. E' vero!

Il fatto di non essere sicuri ci porta a prendere dei margini, il risultato è che è più il margine di incicurezza che il resto!

Le incertezze sulla costruzione del costo e sul riconoscimento del valore e dello spreco inducono la PMI a prendere dei margini di sicurezza spesso eccessivi.

Il problema per il cliente finale è che, in filiere multilivello si crea "l'effetto frusta"

Il fornitore di materia prima si tiene delle sicurezze, il forgiatore ricarica sulle sicurezze del primo, il preassemblatore, che acquista il forgiato, ricarica sulla somma delle precedenti due sicurezze e così via.

Una sicurezza di 10 diventa un costo 20 per il cliente finale. Il problema è che la sicurezza non è sicuramente un valore per il cliente!

E qualcuno si pone per caso la domanda: non è che da qualche parte nel mondo c'è qualcuno in grado di produrre lo stesso manufatto senza il fattore sicurezza?

### D) Che tipo di gioco giochiamo?

In letteratura vengono descritte due sole classi di giochi:

#### **Gioco a somma totale uguale a zero: Conosci il tuo avversario!**

In questo tipo di gioco ciò che viene perso da un partecipante viene vinto dall'altro.

Classico esempio il poker. Esiste uno sconfitto ed esso ha una percezione di perdita doppia perché se perde 5€, il suo avversario ne ha vinti 5€, la differenza di ricchezza percepita è quindi pari a 10 €.

Spesso in questo tipo di giochi si genera un sentimento autolesionistico, "la vendetta".

I più capaci non fanno fruire informazioni, i partecipanti si sentono avversari e chi perde ne ha la reale percezione.

#### **Gioco a somma totale diverso da zero:**

In questo tipo di gioco ciò che viene perso da un partecipante non viene vinto dall'altro. Classico esempio è la tombola.

I partecipanti non si sentono avversari e chi non vince non si sente di aver perso. I partecipanti non hanno sentimenti di rivalsa anche se entrambi hanno perso.

Purtoppo i giocatori si dimenticano della legge di Lavoisier: "Nulla si crea nulla si distrugge, tutto si trasforma". In questo gioco la potenziale perdita di tutti i partecipanti si trasforma in una grossa vincita di un altro e "invisibile" partecipante, in questo esempio, l'organizzatore della tombola.

## Le nostre considerazioni

Il pensiero lineare ci porta spesso a pensare ad un livello di astrazione per volta. Crediamo di essere impegnati in un'unica dimensione, ma invece siamo all'interno di una complessa serie di relazioni trasversali. La PMI ha perso di vista il fatto che oggi si gioca a livello mondiale. La PMI ragiona in modo lineare, crede di essere in una competizione regionale, forse italiana o al massimo europea a somma totale uguale a zero. Una competizione in cui se il fornitore vince il cliente perde.

Il cliente ricerca efficienza e il fornitore la percepisce come una perdita se la concede. La struttura a Filiera ci vede fornitori e clienti numerose volte e i punti di tensione sono numerosi. La sfiducia che nasce tra cliente e fornitore inasprisce la tensione, inizia il gioco a somma zero, la percezione di perdita, di vincitore e vinto. In questo caso allora è meglio perdere assieme piuttosto che perdere da soli. **Ma il risultato sarà che il manufatto verrà venduto al cliente finale da un altro sistema produttivo.** Inizia il circolo vizioso, vendono gli altri sistemi e la sfida diventa più aspra.

La nostra esperienza ci ha permesso di lavorare a lungo con aziende fornitrici a contatto degli imprenditori e ci siamo resi conto che essi hanno problemi nel costificare il loro prodotto. La loro consapevolezza di questo fatto li rende insicuri e l'insicurezza genera staticità.

Non conoscono, non misurano, non sanno dove migliorare, non danno obiettivi alle persone e non riducono gli sprechi se non quando sottoposti a dirette richieste di clienti.

Senza conoscenza e senza riduzione degli sprechi, il prodotto/processo non costerà mai meno ed ogni efficienza richiesta dal cliente sarà percepita come una perdita dal fornitore. La percezione di perdita innesca il conflitto.

Le esperienze già effettuate hanno dimostrato che è **possibile ritornare ad essere competitivi** imparando a misurarsi, conoscere e controllare i costi riducendo gli sprechi in produzione, migliorando i flussi logistici, riducendo gli spazi occupati ecc...

Questa **efficienza può essere riconosciuta al cliente senza per questo perdere marginalità.** Siamo in un gioco a somma totale diversa da zero ma questa volta il cliente e il fornitore sono soddisfatti, non si sentono vincitori o vinti perché la loro iniziativa ha generato valore per tutti i giocatori.