



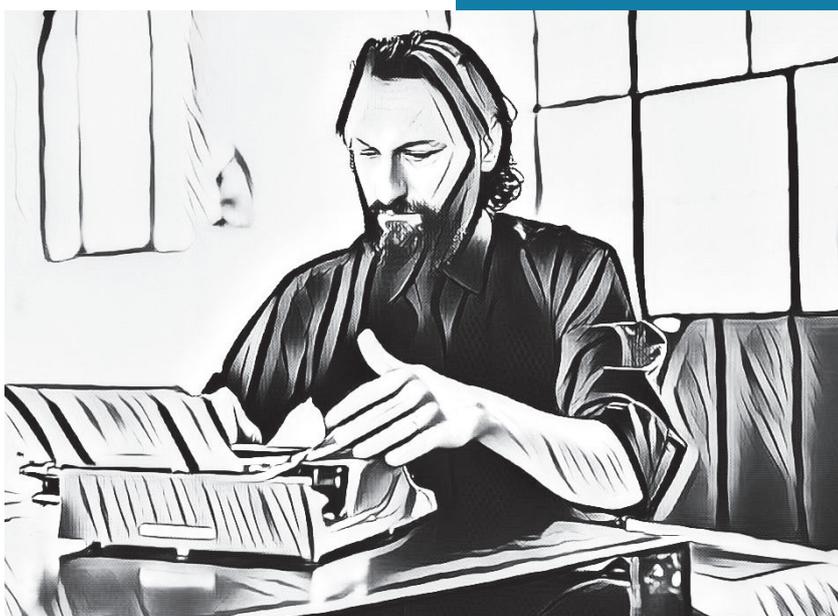
RITORNA A GUADAGNARE

Competitivo come una Volta!

A cura di Maurizio Porta

BENVENUTO nel mondo PORTA PRODUCTION

La voce dell'autore



"Ciao!

*Sono **Maurizio Porta**, CEO di Porta Solutions e formatore presso la Porta Production School, dove tengo corsi di formazione sui metodi di produzione competitivi per il mondo degli utilizzatori di Macchine Utensili per lavorazioni metalliche.*

*Dopo oltre 25 anni di esperienza nel settore, ho sviluppato e messo a punto il mio metodo, il **PORTA Production Method**, per aiutare le aziende di produzione che utilizzano Centri di Lavoro e Macchine Transfer, a ridurre gli sprechi, aumentare i guadagni e diventare finalmente più competitive."*

Contenuti

3

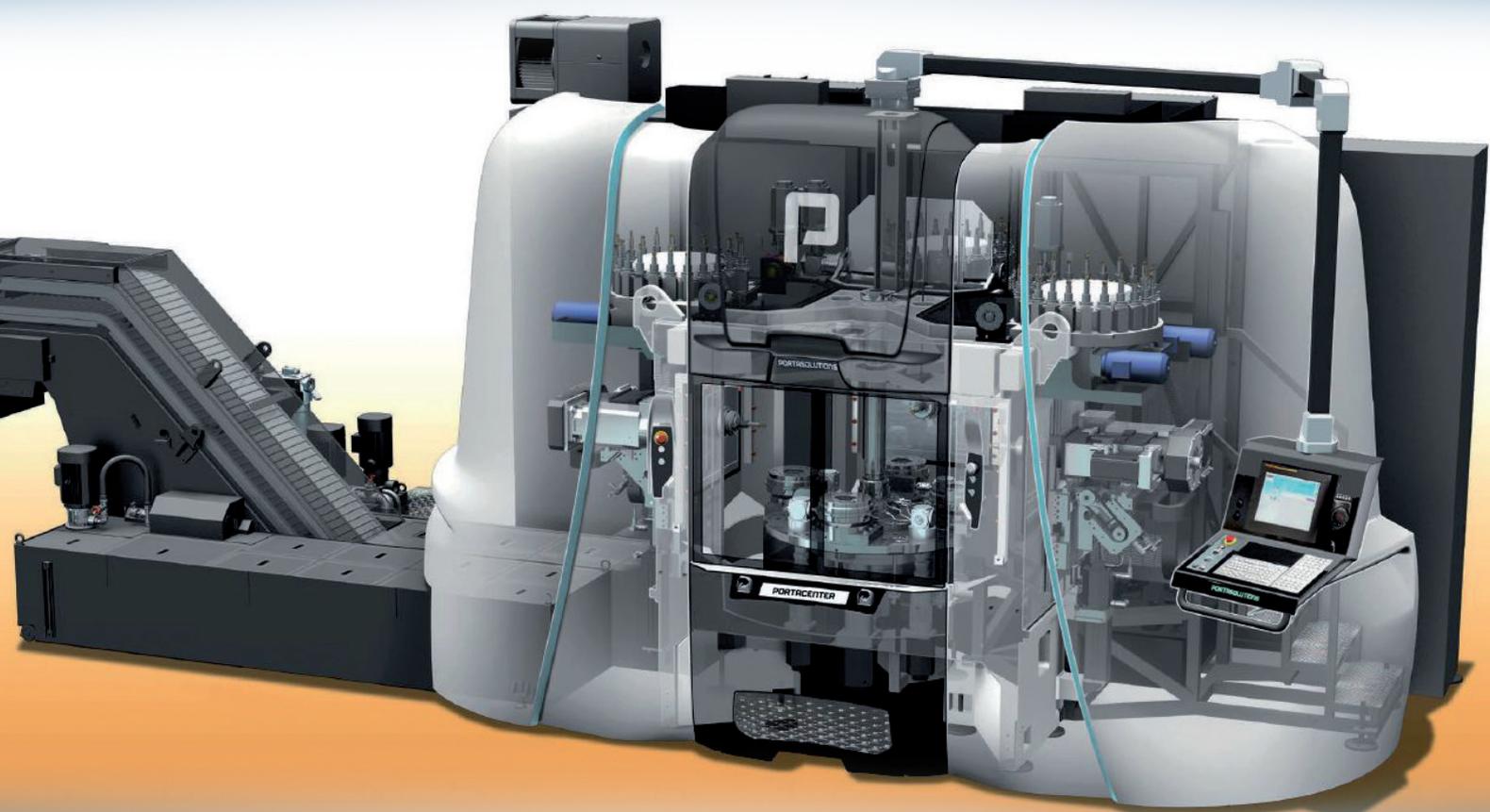
OUTSOURCING: QUANDO DELOCALIZZARE
SIGNIFICA DELEGARE IL SUCCESSO!

7

IL PORTACENTER AVVIA LA PRODUZIONE
24/7

8

TESTIMONIANZA:
BÖME S.R.L.



OUTSOURCING: QUANDO DELOCALIZZARE SIGNIFICA DELEGARE IL SUCCESSO!

Riuscire a gestire tutte le attività all'interno della propria azienda è spesso difficile o quasi impossibile. Questo perché, in buona parte dei casi, questo significa avere una struttura organizzativa molto grande e quasi sempre anche inutile.

Delegare all'esterno parte delle proprie attività è un fenomeno ben preciso, denominato **OUTSOURCING**.

Ma sai veramente di cosa si tratta? Se la risposta è negativa, non preoccuparti, te lo spiego qui di seguito...

Se utilizzi Centri di Lavoro in batteria per lavorazioni metalliche devi sapere che conoscere questo aspetto è fondamentale e gestirlo male potrebbe costare caro al futuro e ai risultati della tua azienda.

Iniziamo con la definizione generale di questo tema molto combattuto in ambito produttivo, andando a vedere nello specifico cosa significa il termine **OUTSOURCING**:

“L'appalto a una società esterna di determinate funzioni o servizi, o anche di interi processi produttivi.”

Nella mia esperienza personale e diretta nel settore manifatturiero, questa definizione, che di per sé è corretta, l'ho volutamente trasformata nella seguente frase:

“Delegare il successo o l'insuccesso della propria azienda a una società esterna”.

Questo, dopo aver visto numerose aziende, anzi troppe, arrivare al capolinea a causa di una mala gestione di questa strategia operativa molto delicata. Per cui la mia definizione è nata dai casi reali e dall'esperienza diretta nei reparti di produzione.

Redditività vs Valore. Normalmente, questo tema emerge quando si analizzano i dati legati alla **Redditività** della propria azienda, prodotto o servizio, nel breve periodo.

*È necessario partire
PRIMA dalla Creazione
di Valore e POI, in un
secondo momento,
focalizzarsi sulla
Redditività.*

Spesso, però, si perde di vista l'obiettivo principale che un'azienda deve perseguire per assicurarsi un futuro vincente, ovvero la **Creazione di Valore**.

Apparentemente **Redditività** e **Creazione di Valore** sembrano la stessa cosa, ma confonderle o non aver chiara la differenza è molto pericoloso e potrebbe portarti a commettere errori strategici irreparabili!

Redditività: Capacità di produrre reddito economico.

Creazione di Valore: Crescita e sviluppo dell'impresa, analizzando gli effetti di lungo termine e pianificando le strategie aziendali.

Solo unendo entrambi i concetti si può ottenere una strategia d'insieme **VINCENTE**.

È difficile raggiungere entrambi i traguardi al primo colpo, ma seguire il percorso inverso ti porterebbe fuori strada: partire dalla **Redditività** mettendo al secondo posto la **Creazione di Valore** ti farà fare scelte molto pericolose.

Insourcing vs Outsourcing.

L'**Insourcing** si riferisce all'aumento dei profitti derivanti dai minori costi di produzione interna rispetto all'acquisto del prodotto esternamente. In altri termini, equivale a portarsi a casa i profitti dei nostri fornitori.

Al contrario, fare **Outsourcing**, se fatto male, significa ridurre i profitti derivanti dalla produzione interna, delegandola esternamente.

Più nello specifico, cedere profitto ai nostri fornitori.

Detta in questi termini viene automatico chiedersi: “CHI MAI SCEGLIEREBBE L'OUTSOURCING?”.

Sarebbe da pazzi rinunciare al profitto e cederlo ai fornitori, ma ti assicuro che questo accade molto spesso a seguito di una dinamica che ora vediamo insieme.

Tipicamente, chi prende in esame la Redditività della propria azienda o prodotto, confronta il costo interno sostenuto per produrre quel prodotto con il mercato esterno, andando a individuare il *benchmark*, ovvero un check di quanto costerebbe fuori acquistare lo stesso prodotto.

Spesso, aziende che non hanno investito in tecnologie e nuovi modelli di business richiesti dal mercato in rapido cambiamento, si trovano un costo interno di prodotto più alto, perché internamente stanno utilizzando macchinari e logiche produttive non più al passo con i tempi. O meglio, con il mercato che è cambiato e sta cambiando a una velocità impressionante.

Se questo accade, la scorciatoia più immediata è affidare la produzione di questo articolo esternamente. Così facendo, la Redditività aumenterebbe di colpo, senza nemmeno impegnare capitali finanziari importanti.

La verità, però, è che mettere in primo piano la Redditività esternalizzando il lavoro, può avere effetti positivi nel breve periodo, ma impoverisce la tua azienda rispetto alla Creazione di valore nel medio-lungo termine.

Posto che creare valore nella tua azienda deve essere la regola numero uno, farlo non è affatto semplice. Bisogna lavorare sodo, fare sacrifici, sostenere investimenti finanziari, dedicarsi alla formazione del personale. In sostanza, nulla di veloce, nessun segreto o formula magica.

VUOI OTTENERE RISULTATI NEL BREVE O NEL LUNGO PERIODO?

Questo è il caro prezzo da pagare se vuoi avere un'azienda solida, vincente e con prospettive di crescita nel lungo periodo. È ovvio che far gestire esternamente il prodotto è una scorciatoia semplice, che funziona nel breve periodo ma che, a lungo andare, mette in pericolo la tua azienda e ne compromette la sopravvivenza.

Quindi l'Outsourcing è un male assoluto?
No, o almeno non del tutto. Ma per rispondere a questa domanda vediamo come è nato questo fenomeno.

Le prime attività oggetto di esternalizzazione furono le cosiddette

commodity, cioè attività non strategiche, distanti dal *core business*. Nei processi di terziarizzazione l'obiettivo primario è quello di ridurre i costi.

Negli anni '60/'70, le aziende manifatturiere iniziarono ad adottare, a livello di catena del valore, pratiche strategiche orientate alla delocalizzazione di alcune delle proprie lavorazioni in Paesi a basso costo, principalmente in Cina, a favore di piccoli fornitori specializzati.

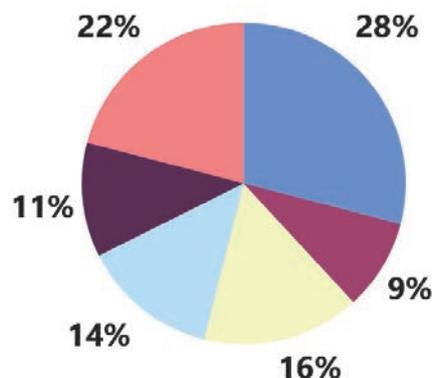
Come anticipato, inizialmente si trattava soprattutto di attività non strategiche, quindi solo alcune attività. Ma, come spesso accade, questa tendenza è poi dilagata e andata fuori controllo, arrivando a essere spesso eccessiva e nociva per molte aziende.

Purtroppo, infatti, nei decenni successivi, l'esternalizzazione di attività ha preso una brutta piega perché si è iniziato ad affidare a fornitori terzi fasi strategiche di processo.

Ecco le principali aree di Outsourcing secondo una ricerca condotta da "The Outsourcing Institute":

- Information Technology (28%)
- Amministrazione (9%)
- Risorse Umane (16%)
- Marketing (14%)
- Finanza (11%)
- Logistica (22%)

Aggiungiamo che, se inizialmente le offerte di produzione erano economiche, le aziende hanno presto iniziato a dover fare i conti con costi aggiuntivi, imprevisti



e ritardi nelle consegne, oltre che problemi di qualità e di comunicazione.

È molto facile immaginare l'impatto fortemente negativo di questi fattori e il malcontento del tuo cliente, che probabilmente inizierebbe a valutare cosa propongono i tuoi concorrenti.

Per tutte queste ragioni, affidare fasi del processo strategico all'esterno è molto pericoloso.

Sulla carta tutto funziona bene: meno impegni finanziari per l'azienda, per cui meno rischi e maggior comodità e, a conferma del tutto, più Redditività. Ma questa scorciatoia agisce in favore della Redditività solo nel breve periodo, diventando estremamente rischiosa man mano che il tempo passa.

Da qui la mia definizione di Outsourcing:

“Delegare il successo o l'insuccesso della propria azienda a una società esterna”.

Se delegare a terzi risulta apparentemente semplice, nella realtà può causare vari tipi di problemi:

- Difficoltà di supervisione di qualità e costi effettivi legati all'attività.
- Potenziale irreversibilità delle scelte.
- Scarsi stimoli ai miglioramenti interni.
- Fornitori non all'altezza delle aspettative.
- Costi d'interfaccia e coordinamento.
- Perdita di controllo.
- Relazione di tipo lose-win piuttosto che win-win.
- Non convergenza tra fornitore e obiettivi aziendali.
- Comportamenti opportunistici e speculativi da parte del fornitore.
- Problemi d'identità di ruolo dei dipendenti.
- Perdita di competenze interne critiche o, peggio, sviluppo di competenze sbagliate.

Eppure oggi qualcosa sta cambiando... Dopo diversi anni di eccessivo orientamento all'Outsourcing, già nel 2011 alcune aziende hanno iniziato a dubitare di tale approccio, avviando così dei piani di rilocalizzazione in Europa o nel proprio Paese di origine, nell'ambito del progetto denominato *European Reshoring Monitor*.

Con il diffondersi poi della pandemia di Covid-19 a livello globale, queste

OUTSOURCING



iniziative hanno subito una forte accelerazione.

Ma allora... come determinare se e quando ricorrere all'Outsourcing?

Un buon metodo è andare a verificare in che modo il tuo prodotto riesce a coniugare le competenze distintive con il valore percepito dal tuo cliente.

Se per il tuo cliente il prodotto che proponi ha un valore alto e altrettanto alte sono le competenze impiegate per realizzarlo, la strada da percorrere è l'Insourcing.

Al contrario, se il prodotto preso in considerazione ha un basso valore per il tuo cliente e necessita di manodopera con basso livello di specializzazione, allora è meglio optare per l'Outsourcing.

Nel primo caso stai creando valore per la tua azienda (cosa non facile, come anticipato), per cui devi tutelare questa attività. Nel secondo caso ciò non accade, quindi punti a massimizzare la Redditività, affidando all'esterno il lavoro.

Rilocalizzare. Oggi il fenomeno denominato **Reshoring**, che in Economia consiste nella rilocalizzazione delle produzioni all'interno del proprio Paese, sta prendendo sempre più piede. Letteralmente, rilocalizzare significa “spostare, stabilire in altro luogo, localizzare altrove”.

Gli studi dimostrano che il settore manifatturiero italiano è uno dei principali protagonisti del fenomeno di Reshoring.



FONDAZIONE PORTA

I motivi sono molteplici e sono stati enfatizzati dalla crisi globale. Tra di essi figura sicuramente il bisogno di velocizzare la *supply chain* per mantenere una strategia *Time to market*, ossia capace di soddisfare tempestivamente le esigenze e la domanda di mercato.

Altri punti molto importanti sono la messa in sicurezza di processi produttivi delicati e la tutela del know-how aziendale. Attività quindi chiaramente strategiche.

Alcune attività possono sicuramente continuare a essere delegate all'esterno, mentre altre necessitano di una strategia volta al rientro in patria.

Questo per evitare di distruggere valore e preservare la redditività aziendale.

Avere ben chiaro come gestire e posizionare le varie attività, tra Outsourcing, Offshoring e Reshoring, è un compito tanto importante quanto delicato, che richiede studio e deve essere affrontato passo passo.

L'obiettivo è migliorare la Catena del valore e aumentare la Redditività aziendale.

Proprio per questo motivo, se sei un utilizzatore di Centri di Lavoro in batteria per lavorazioni metalliche, ho una bella notizia per te!

Ho deciso di condensare i concetti più importanti di questo tema all'interno del mio nuovo **MANUALE TASCABILE "Outsourcing"**, con l'intento di spiegare che cos'è il fenomeno dell'Outsourcing, quando è bene farlo per la tua REDDITIVITÀ e quando non lo è perché DISTRUGGEREBBE VALORE. E soprattutto quale metodo utilizzare per affrontare al meglio il cambiamento.

Ho scritto questo Manuale proprio per aiutare le aziende che utilizzano Centri di Lavoro in batteria a comprendere come sia possibile aumentare la produttività, rimanendo flessibili e abbattendo il COSTO PEZZO.

Grazie a questi concetti potrai rendere ancora più forte e solida la tua strategia produttiva e competitiva.

Detto questo, cosa fare per tornare a essere competitivi senza delegare all'esterno attività strategiche in modo da raggiungere anche un buon livello di Redditività (che ovviamente è necessario)?

Per rispondere a questa domanda e, più in generale, a questa esigenza ho due parole: **FONDAZIONE PORTA**.

La Fondazione Porta è un ente indipendente, senza scopo di lucro, che ho voluto creare per promuovere lo sviluppo economico, tecnico e imprenditoriale del settore manifatturiero.

La Fondazione intende supportare il percorso professionale e formativo delle persone coinvolte, tramite corsi di formazione tecnica specialistica, sistemi di integrazione scuola-lavoro, eventi e seminari legati al mondo manifatturiero.

Fine ultimo della Fondazione Porta è sconfiggere quello che io ritengo essere il mio nemico numero 1, il NON CAMBIAMENTO, e tutti coloro che credono di essere al sicuro scegliendo appunto di NON CAMBIARE.

Questo è il mio contributo attivo e concreto nel processo di cambiamento del tessuto imprenditoriale che sempre più viene messo in difficoltà e sotto pressione da un mercato saturo e in continua accelerazione.

Soluzioni che portino risultati a breve termine e con poco sforzo non esistono, anzi sì, l'Outsourcing di attività strategiche lo permette ... ma, come abbiamo visto, non senza risvolti negativi!

Gli strumenti per vincere ci sono, non sono semplici e implicano un significativo sforzo iniziale che però porterà risultati straordinari nel medio-lungo periodo.

La Fondazione Porta nasce proprio per alimentare l'Insourcing proponendo il PORTA PRODUCTION METHOD e il supporto per implementarlo fino a rendere la tua azienda indipendente e capace di creare valore, che è l'unica via verso un futuro vincente.

Io per primo ti assicuro che è un percorso impegnativo, ma l'alternativa è distruggere il valore della tua azienda e l'azienda stessa ... **a te la scelta!!!**

*Fine ultimo della
Fondazione Porta è
sconfiggere il nemico
numero 1: il non
cambiamento.*

IL PORTACENTER AVVIA LA PRODUZIONE 24/7

Flessibilità vs Produttività. Il mercato manifatturiero tende a muoversi a diverse velocità: quando non è a pieno regime (o in fase di rallentamento) le aziende puntano a produrre solo ciò che il mercato può assorbire.

In una fase di accelerazione come quella che stiamo vivendo, invece, si cerca la massima produttività sfruttando il più possibile i propri impianti.

È il momento in cui la flessibilità cede il passo alla capacità produttiva: l'attività più "semplice" (almeno sulla carta) è aggiungere macchine. Ma sappiamo bene che prima di effettuare spese impegnative è buona cosa ottenere il massimo da ciò che già è disponibile in officina. Inoltre, talvolta si tratta di picchi di richiesta temporanei, che non giustificano simili investimenti.

Con il PORTACENTER, Porta Solutions ha abituato i propri clienti a raggiungere alti livelli di flessibilità e produttività. Ma come poter fare un ulteriore passo in avanti? Semplice: aumentando le ore destinate alla produzione.

È fuori dubbio che le giornate sono e restano di 24 ore. Bisogna però chiedersi quanto di questo tempo è destinato realmente alla produzione e quanto ad altre attività subordinate e collaterali.

Se già conosci o utilizzi il PORTACENTER, sai bene che il cambio di produzione non ha un impatto significativo in quanto la macchina è pensata per essere riconfigurata in una manciata di minuti.

Ma cosa succede quando si deve sviluppare un nuovo prodotto?

Bisogna interrompere la produzione, testare nuovi utensili, nuove attrezzature, nuove strategie di lavoro, verificare che i pezzi prodotti siano conformi al progetto e agli standard qualitativi richiesti, ripetere il tutto per ottimizzare ulteriormente il ciclo di lavoro e, finalmente, avviare la produzione.

A seconda del tipo di componente da realizzare, queste attività possono richiedere dai 3 giorni alle 3-4 settimane (in relazione alla complessità del pezzo). Giorni o settimane in cui LA MACCHINA

NON PRODUCE.

*«È un servizio che sta riscuotendo un buon successo e per noi produttori del PORTACENTER è un modo per fare esperienza diretta sulla macchina, continuare a migliorarci e ottenere il massimo.»
(Maurizio Porta)*

Qui entra in gioco una delle principali caratteristiche del PORTACENTER: la standardizzazione.

Le macchine, infatti, sono concettualmente identiche tra loro (misure, potenze, corse assi...) e vengono poi configurate con le attrezzature e gli utensili idonei per ogni specifica attività.

Noi di Porta Solutions abbiamo dunque sviluppato il servizio **Sviluppo nuovo prodotto**, in modo da sollevare le aziende da questo gravoso impegno.

Come funziona? Lo Sviluppo nuovo prodotto è un servizio naturalmente riservato ai possessori del PORTACENTER, che permette di affidare a Porta Solutions proprio lo sviluppo di nuovi prodotti e dei relativi cicli di lavoro, mentre le macchine installate presso la sede del cliente restano in lavorazione, eliminando ogni tipo di interruzione.

Come accennato, occorre posizionare il pezzo in macchina, verificare gli staffaggi (ammesso che non sia necessario acquistarli sul mercato o realizzarne di nuovi), scegliere la giusta utensileria, fare le prime campionature, verificare il tutto in sala metrologica e ripetere questa procedura fino a ottenere il pezzo voluto, con le tolleranze corrette e il valore di CPK richiesto.

In azienda replichiamo la configurazione del cliente e ci occupiamo di queste attività mentre l'officina del cliente, svincolata dai tempi di setup, continua a produrre e genera guadagno.

Alla fine si ottiene l'attrezzatura di bloccaggio, l'utensileria, il part program testato e funzionante. Il cliente ferma la macchina, la attrezza e nel giro di qualche ora è operativo con il nuovo ciclo di lavoro.

PORTACENTER

1 PROCESS, 3 TIMES FASTER





“

*La macchina utensile a 3 mandrini rappresenta il giusto compromesso tra **produttività** e **flessibilità**.*

Abbiamo diversi particolari che ruotano su questa macchina, passando da lotti piccoli (500-1.000 pezzi) a lotti più grandi (15.000-20.000 pezzi). Questi particolari prima venivano realizzati su centri di lavoro singoli o torni bi-mandrino.

*Con l'implementazione del PORTA Production Method abbiamo rilevato che, pur con tempi di attrezzaggio simili a quelli delle macchine precedenti, mediamente la **produttività è aumentata di cinque volte** (da rendiconto annuale).*

Grazie alla vostra progettazione delle attrezzature, la realizzazione del bloccaggio pezzo avviene in modo estremamente funzionale e performante.

”

Ing. Carlo Medina

Titolare

BÖME S.r.l.

Via dello Strego 1 - 28010 Cavallirio (NO), Italia

www.boeme.com





Fiera EMO MILANO 2021

04 - 09 ottobre

Sei un utilizzatore di **Centri di Lavoro in batteria** e **Macchine Utensili CNC** per lavorazioni metalliche e parteciperai alla Fiera **EMO MILANO 2021**?

Prenota subito la tua copia gratuita del NUOVO **MANUALE TASCABILE** **“Outsourcing”**, un manuale di produzione contenente tutte le istruzioni per comprendere quando è un bene per la tua **REDDITIVITÀ** e quando non lo è perché **DISTRUGGEREBBE VALORE**.

Puoi ritirare la tua copia gratuita del Manuale Tascabile insieme al **Bonus “Downtime Analysis”** direttamente presso il nostro stand.

STAND B19
Padiglione 1

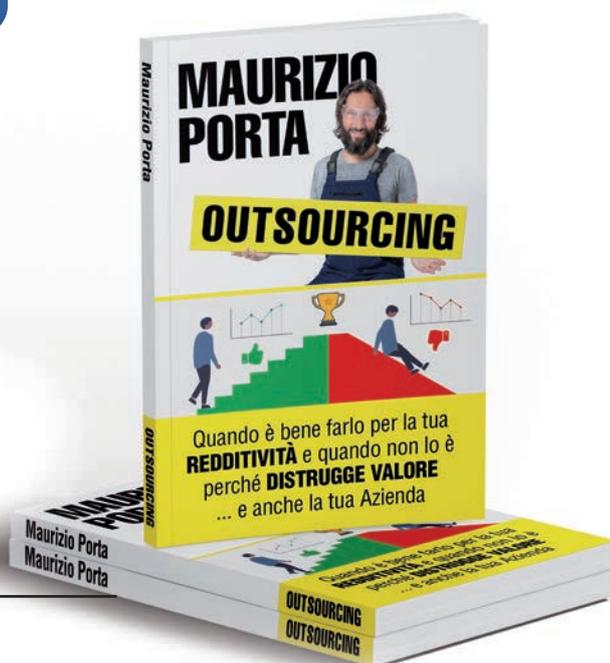
VISITA

go.portaproduction.com

e scopri come prenotarti

Telefono: 030-800673

Email: info@portaproduction.com



Ci vediamo in fiera!

Maurizio Porta
Master Trainer PORTA PRODUCTION METHOD



PORTA

PRODUCTION METHOD

www.portaproduction.it