

Anzitutto volevo ringraziare per l'opportunità che mi è stata data di presentare qui oggi la mia azienda. Noi imprenditori di solito siamo orgogliosi delle nostre creature, e quindi siamo contenti quando possiamo parlarne, specialmente in contesti come questo. Per cui ancora grazie.

Se mi è consentito volevo ringraziare anche il CIS (Consorzio Italiano Scatolifici), consorzio di cui la mia azienda fa parte e che raggruppa le aziende trasformatrici di imballaggi in cartone ondulato.

Queste rappresentano l'ultimo anello dell'intera filiera che va dai produttori di carta, ai produttori di fogli ed infine alle aziende che trasformano i fogli di cartone in imballaggi con diversi livelli di integrazione.

Le aziende puramente trasformatrici costituiscono una parte importante dell'intero settore, trasformando secondo alcune stime quasi un 60% egli oltre 6 miliardi di metri quadri di cartone ondulato prodotto. Ritengo siano quindi parte importante anche all'interno del comparto manifatturiero italiano.

Le aziende consorziate al CIS sono credo 67 su un totale di 200 e comunque sono in crescita grazie a continue nuove iscrizioni.

Queste imprese rimangono anzitutto concorrenti tra di loro, ma insieme hanno creato una rete per lo scambio di idee, informazioni, hanno creato gruppi di lavoro su temi specifici.

In generale, le nostre aziende condividono una serie di valori che contraddistinguono il nostro modo di fare impresa, cercando di rispettare in senso ampio l'ambiente nel quale operiamo.

Se dovessi individuare dei tratti comuni che contraddistinguono le nostre aziende credo di poterlo identificare nella loro capacità di innovazione e in una certa solidità patrimoniale e finanziaria, non tanto perché operino in un settore particolarmente protetto – come tutti i settori anche questo è caratterizzato da un elevato livello di concorrenza- quanto perché gli imprenditori che le hanno gestite

hanno da sempre abbinato al profilo logico del profitto anche una elevata dose di etica d'impresa.

Privilegiando da un lato il reinvestimento in azienda di buona parte degli utili prodotti e dall'altro impostando un rapporto con i propri dipendenti basato principalmente su principi quali la stima, il rispetto e cercando di gratificare il loro impegno sia in termini economici che di possibilità di crescita professionale.

Il CIS è impegnato a comunicare all'esterno i valori che rappresenta, la responsabilità sociale dell'impresa, quell'insieme di valori che molto spesso diamo per scontati ma che sono in effetti un plusvalore non sempre riconosciuto ed apprezzato.

Siamo molto orgogliosi di questo e ci piace poterlo raccontare.

Per quanto riguarda il tema della giornata, le politiche per l'innovazione applicate in questi ultimi anni nella nostra azienda hanno avuto come obiettivo l'esigenza di adattarsi ad un mercato radicalmente mutato nel corso degli anni. Si è passati progressivamente da periodi in cui, per guadagnare, era sufficiente produrre, spedire e fatturare (anche incassare non era una gran problema) ad oggi, quando le condizioni di mercato richiedono sempre di più riduzioni sul costo dei prodotti, flessibilità, qualità ed un certo tasso di innovazione del prodotto stesso.

Abbiamo, per questo, dovuto ridisegnare completamente la nostra azienda, partendo da una considerazione e cioè che fosse necessario, per innovare con successo, coinvolgere nei nostri progetti tutti i soggetti, a cominciare dai nostri dipendenti.

Soltanto un miglioramento della loro percezione della qualità del lavoro ci avrebbe permesso di innovare con successo.

Le nostre politiche di investimento si sono concretizzate nel corso degli anni migliorando le tecnologie di produzione, automatizzando i processi di produzione e di logistica e informatizzando in maniera spinta i flussi di informazione con questi obiettivi finali:

- 1) Aumentare la flessibilità di produzione
- 2) Diminuire l'incidenza costi di produzione sul prodotto
- 3) Aumentare il valore aggiunto dei nostri prodotti
 - a) Migliorando la qualità degli stessi
 - b) Puntando sullo sviluppo di quei prodotti in cui la progettazione è elemento fondamentale per la risoluzione di problemi specifici della clientela.

La prima esigenza è stata quella di mantenere, crescendo, una elevata flessibilità nella produzione e nella logistica, dato che i nostri clienti fondamentalmente hanno cominciato a non tenere scorte nei propri magazzini e quindi hanno cominciato a lavorare con sistemi sempre più sofisticati di gestione degli ordini di acquisto.

Contemporaneamente, la maggiore concorrenza e i minori margini ci hanno costretto ad investimenti su impianti a più alta produttività.

Il primo passo è stato quello di far capire ai nostri dipendenti l'importanza dei tempi di produzione e la possibilità che la loro valutazione potesse essere fatta su criteri oggettivi legati ai risultati.

E' parso poi da subito evidente che lavorare sul versante dei costi senza contemporaneamente investire sulla parte alta del conto economico, quella riguardante i ricavi, non fosse sufficiente.

Se si lavora soltanto ad abbassare i costi, limitandosi a cercare soluzioni per diminuire i tempi di produzione, arrivando poi a tagliare anche il più possibile i costi di struttura –tutti noi arriviamo al punto di impedire agli impiegati di fare troppe stampe a colori- si rischia di trovare sul mercato qualcuno più bravo (o più avventato) in grado a vendere lo stesso prodotto ad un centesimo di meno, arrivando quindi ad un punto in cui l'effetto positivo della diminuzione dei costi si esaurisce.

Per quanto riguarda l'attenzione alla qualità del prodotto è stato necessario far capire alle persone quale fosse l'enorme costo della "non qualità".

Costi espliciti dati da eventuali resi contestati, fermi macchina, gestione delle contestazioni ma anche costi impliciti dovuti a perdite di fatturato.

Cito un caso che ci è accaduto: un nostro importante cliente che produce caldaie e appartenente ad una multinazionale anni fa, in occasione del cambio dell'A.d., ha fatto partire un progetto –non ricordo il nome esatto in inglese- ma che in pratica prevedeva un sistema di acquisti a “non conformità = 0”, cioè tutte le merci in entrata dovevano essere prive di difetti. Ora, se per alcuni prodotti la cosa può essere possibile, per chi conosce il nostro prodotto sa che una difettosità quasi nulla è praticamente impossibile da realizzare essendoci tolleranze normate che tengono conto delle caratteristiche dei materiali e dei processi di produzione.

Ebbene, nei sei mesi successivi sul quel cliente abbiamo avuto circa 6/7 non conformità, numero tra l'altro vi assicuro coerente con i volumi venduti. Al termine del periodo di 6 mesi quel cliente ci ha tolto gran parte del fatturato, tra l'altro con il parere non favorevole dell'ufficio acquisti dato che la logistica di fornitura era abbastanza complicata. Perdita di fatturato mensile circa € 40.000.

Successivamente abbiamo aumentato i controlli su quel cliente arrivando nell'anno successivo a non ricevere nessuna non conformità; mi sono accorto, però, che questa maggiore attenzione sul cliente andava a scapito di un minor controllo su clienti che il personale sapeva avessero una tolleranza alla difettosità più alta.

In definitiva, mi sono accorto che soltanto un maggior livello sulla cultura del prodotto avrebbe portato al risultato che ci eravamo prefissati.

E' parso altrettanto evidente, nel corso del tempo, come questa evoluzione portasse, oltre che ad un beneficio per l'azienda, un miglioramento delle condizioni di lavoro delle persone e una maggiore loro soddisfazione.

Dato che il tempo risulta una risorsa limitata, l'obiettivo era diminuire quella parte del lavoro dedicata all'aspetto quantitativo e aumentare invece quella dedicata all'aspetto qualitativo delle mansioni.

In altre parole, i volumi sono garantiti dall'investimento in nuovi impianti, la qualità può essere migliorata con un maggior controllo da parte delle persone.

Faccio un esempio concreto:

la nostra logistica prevedeva, fino a qualche anno fa, che il prodotto finito venisse movimentato all'80% con carrelli elevatori e al 20% con rulliere automatiche. Inoltre, lo stoccaggio del materiale nei magazzini avveniva in maniera casuale e i trasporti decisi dal capo magazziniere.

Oggi, grazie a notevoli investimenti in automazione del trasporto della merce, in sistemi automatici di bancalizzazione e nei sistemi di confezionamento, avviene esattamente il contrario, e cioè che la movimentazione con i carrelli è limitata al 20% e l'80% della merce invece viaggia su sistemi di trasporto automatizzato. Inoltre, stoccaggio della merce e determinazione dei viaggi avvengono con l'ausilio di sofisticati supporti informativi che si integrano con i dati della produzione e del commerciale.

Il risultato è che il nostro personale addetto dispone di maggior tempo da dedicare alla cura e al controllo del prodotto così diminuendo di gran lunga il rischio di non conformità sulla merce spedita.

Le persone non vengono più valutate ed incentivate sulla base dei volumi spediti – questo lo diamo per scontato e se ne occupano le macchine- ma sulla base delle non conformità e questo diverso modo di lavorare ha accresciuto il grado di soddisfazione delle persone: minori sforzi, maggiore sicurezza e visibilità in termini qualitativi dei risultati del proprio lavoro.

Altro esempio riguarda la produzione: impianti più sofisticati garantiscono performance di produzione sempre più spinte ma modificano anche la tipologia di mansioni degli addetti, diminuendo la parte più quantitativa a vantaggio di una attenzione sempre più elevata verso i controlli sulla qualità del prodotto.

Ad esempio, livelli sempre più elevati sulla qualità di stampa sono possibili grazie a accorgimenti tecnici sempre più sofisticati ma anche grazie alla formazione che ora è possibile dare agli operatori e recepita come occasione per una propria crescita professionale.

Anche qui, sistemi di gestione delle informazioni integrate con le altre funzioni aziendali permettono una programmazione dei flussi di produzione ottimizzati e indipendenti da criteri di decisione degli operatori, che quindi dispongono del loro tempo dedicandosi a mansioni mirate al miglioramento della qualità.

Il secondo obiettivo che ci siamo posti per cercare di aumentare il valore dei nostri prodotti ci ha portato a decidere di strutturare all'interno dell'azienda una funzione, quella relativa alla progettazione, che prima veniva data in outsourcing.

Investimenti in attrezzature e in software grafici per la progettazione, in software per la gestione dei flussi di lavoro che garantiscano perfetta organizzazione del carico di lavoro dell'Ufficio Tecnico, una precisa valutazione del costo e del ritorno economico dei progetti. Soprattutto investimento sulle persone, sulla loro formazione alla gestione dei progetti di imballo innovativo in cui la creatività si deve poi concretizzare in una realizzazione industriale efficace e conveniente.

La differenza sulla qualità dei progetti, il loro ritorno in termini di maggior valore sul prodotto, ha prodotto una maggiore forza e convinzione degli addetti commerciali a proporre soluzioni innovative ai propri clienti, e questo ha dato dei risultati che hanno accresciuto la consapevolezza di essere attori protagonisti nel mercato e non dei soggetti che ne subivano semplicemente le direttive.

Un esempio concreto di quanto commercialmente possa essere stata efficace una scelta di questo tipo è stata l'acquisizione di un cliente – settore elettronica e impianti di automazione per porte e cancelli- che per anni non aveva mai considerato valide le nostre offerte (a parità di prezzo sui loro imballi standard non si giustificava l'eventualità di un cambio del fornitore).

Una volta che l'Ufficio Tecnico di questo cliente è venuto in possesso di un prodotto analogo della concorrenza, imballato da noi con una soluzione meno ingombrante, meno costosa e di più veloce assemblaggio, siamo stati chiamati ed incaricati a sviluppare un progetto analogo con il risultato che adesso abbiamo acquisito quel cliente e addirittura all'interno di altre società del gruppo a cui appartiene.

Questo è un progetto a lungo termine, che già nell'immediato però ha portato dei ritorni in termini economici evidenti e che soprattutto ha visto coinvolta con entusiasmo tutta l'azienda con la consapevolezza che questa fosse la strada migliore da seguire per migliorare la redditività aziendale.

Il cammino che abbiamo intrapreso per riuscire ad adattare la nostra azienda alle evoluzioni, anche violente negli ultimi anni, del mercato non è stato per nulla semplice per una tutta una serie di motivi:

- Perché all'inizio avvenuto contemporaneamente ad una situazione di cambio generazionale all'interno dell'azienda che in qualche modo ha reso un po' meno fluido il processo decisionale
- Perché all'inizio è necessariamente dovuto partire da un lavoro di coinvolgimento di persone abituate a situazioni di lavoro estremamente diverse da quelle poi richieste
- Perché ha presupposto decisioni di investimento pesanti anche in momenti di congiuntura negativi, come ad esempio quello attuale.



Pur tuttavia, la convinzione è quella di essere sulla strada giusta per avere un'azienda che saprà essere competitiva anche alla fine di questo periodo difficile.

L'Italia, paese da sempre a vocazione manifatturiera, ha perso molto del suo potenziale dall'inizio di questa lunga crisi. Secondo un'opinione diffusa in un futuro non troppo lontano (citare Chicago) tornerà la convenienza a produrre in occidente, sempre che nel frattempo non sia andata persa quella capacità manifatturiera, tipica ad esempio di certi importanti distretti produttivi.

Tutti ci chiediamo credo come saranno le nostre aziende al termine di questa crisi, alcuni più pessimisti si chiederanno se le proprie aziende ci saranno ancora.

Noi come Salco credo avremo comunque la coscienza serena di chi non abbia subito passivamente questo lungo periodo di crisi ma abbia cercato invece di porre le condizioni per essere presenti e pronti anche nel mercato del domani.