

Il progettista globalizzato

Franco Canna

Le dinamiche dell'organizzazione della produzione stanno cambiando seguendo percorsi apparentemente contraddittori: da una parte si cerca la diversificazione delle attività per ridurre i rischi d'impresa; dall'altra, in un contesto globalizzato, si persegue la concentrazione sul core business. In queste pagine esaminiamo i meccanismi che governano questi cambiamenti, con un occhio di riguardo alle più recenti tendenze che vedono l'outsourcing in netta crescita, non solo nel manufacturing, ma nello stesso sviluppo prodotto.

Che le cose stiano cambiando nell'organizzazione della produzione non è una novità.

Dalla metà degli anni '90 abbiamo assistito al progressivo spostamento dell'attenzione dei grandi produttori verso attività diversificate più remunerative. Ecco che Benetton, nata per vestirci, adesso trae liquidità dai nostri pedaggi autostradali; e Pirelli, che nasce per costuire le gomme delle macchine che servono per la mobilità, sposta le sue attenzioni sugli... immobili creando uno dei maggiori protagonisti del Real Estate italiano.

Tra diversificazione e concentrazione

Tutto questo non deve apparire strano. Sono trend e tendenze già viste non solo in Italia, ma soprattutto in Giappone e negli USA decine di anni fa (dalle società finanziarie e manifatturiere particolarmente diversificate alla General Electric che si occupa di financing, sensori, televisione e salute); tendenze che sono nate per rispondere all'imperativo della diversificazione, particolarmente categorico nei periodi di crisi.

Eppure in questi anni qualcosa è cambiato ancora; la "globalizzazione" sta coinvolgendo tutti gli attori del mercato: i grandi, i medi, i piccoli. E così, nel mentre si diversificano, le aziende sono costrette a richiamarsi al *core business*, per apparire compatte e concentrate su quello che veramente sanno fare. In fondo, è pur vero che se pensiamo a Pirelli ci vengono ancora in mente le gomme e sono le gomme (e non una compravendita) che ci aspettiamo che Pirelli faccia bene. Il fenomeno è ancora più marcato nelle piccole realtà che operano sul mercato internazionale e non possono permettersi nessuna *defaillance*.

Proprio per questo, in maniera apparentemente contraddittoria, la maggior parte delle industrie manifatturiere si occupano sempre più raramente di quello per cui sono nate e cioè di progettare e produrre prodotti. Un fenomeno inspiegabile? No se si considera che concentrarsi sul proprio *core business* non significa necessariamente fare le cose nella maniera tradizionale. La globalizzazione ha offerto alle aziende non solo nuovi mercati per commercializzare i propri prodotti, ma anche nuovi Paesi ai quali accedere per procurarsi materie prime, struttu-

re, persone. Dalla metà degli anni '90 è in atto infatti - in parallelo con la diversificazione - una sorta di neo-colonizzazione di India, Cina, Paesi dell'Est europeo, Paesi in grado di offrire "fattori della produzione" a prezzi clamorosamente convenienti. Ma per spostarsi in India e Cina bisogna trovare dei partner locali, magari iniziando con una joint-venture, bisogna imparare il nuovo territorio socio-culturale, avere appoggi bancari e istituzionali, conoscere la lingua... e non è un'impresa facile, non è un'impresa alla portata di tutti. Non a queste condizioni.

Spostarsi senza muoversi

Globalizzazione significa anche Internet. E noi forse non ci accorgiamo ancora di quanto questo semplice ma portentoso strumento sia in grado di rivoluzionare l'organizzazione della produzione. Spostarsi in Cina o in India senza mettere un solo piede fuori dalla porta è possibile. Perché di questo si tratta: in questa rivista parliamo spesso di SCM e PLM - gestione della catena della fornitura e del ciclo di vita dei prodotti - espressioni un po' ermetiche che trovano la loro incarnazione reale nella possibilità di distribuire all'esterno (outsourcing) pezzi di manifattura o anche progettazione e sviluppo prodotto.

Naturalmente tutto questo è un compito che deve essere supportato da una struttura aperta dell'azienda, da linguaggi di comunicazione standard e leggeri (XML, per esempio, e formati di file come PDF o DWF), sistemi di gestione della conoscenza e della proprietà intellettuale ecc. Qualcosa possibile solo nell'Era di Internet.

In questo contesto appare chiaro come un'azienda debba sempre più far fare agli altri, a condizioni più vantaggiose, quello che non deve necessariamente fare essa stessa: al fine di potersi concentrare sugli elementi che creano valore.

Traducendo tutto questo in fatti concreti, se già da anni la produzione di componenti, parti e assieme non è quasi mai fatta in casa, ma da terzisti che gravitano nell'orbita di uno o più OEM, ormai anche la progettazione di molte parti viene affidata a terzi. E tutto questo ancora senza muoversi.

Il vantaggio - lo accennavamo - è duplice: da una parte la possibilità di ottenere un risparmio diretto abbattendo tempi e costi di



Ajit Prabhu, CEO di Quest

sviluppo prodotto; dall'altra indirizzare gli sforzi a monte dello sviluppo verso l'ideazione del prodotto, e a valle dello sviluppo sulla commercializzazione. Ridotto time-to-market e accelerazione del ritmo dell'innovazione: quello che chiede il mercato.

E se per alcuni aspetti della manifattura un ruolo importante è ancora giocato dalla localizzazione, quando si passa a livello di progettazione tutto quello che deve viaggiare sono informazioni e allora veramente tutto il mondo è un unico mercato di fornitura.

Passaggio in India

È in questo *humus* che si stanno sviluppando alcune interessanti realtà: dei fornitori globali di soluzioni per la progettazione in grado di lavorare con gli stessi strumenti e a braccetto con il committente, e di garantire risparmi economici nell'ordine del 30%.

Automazione e Strumentazione ha incontrato Ajit Prabhu, CEO di Quest, un'azienda che si definisce Global engineering solutions provider.

“Quest crede nel supporto ai Clienti attraverso il modello del Global Product Development. Attraverso una vera e propria partnership con chi si occupa di sviluppo prodotto nelle aziende, siamo in grado di offrire soluzioni customizzate in grado di globalizzare i processi di progettazione e sviluppo”.

Quest è una realtà nata otto anni fa negli Stati Uniti da un'idea di quattro persone. Lavorano nella società oggi circa 800 persone (quasi tutti progettisti), con sedi in India, USA, Regno Unito, Italia (a Firenze), Cina e Giappone. Il quartier generale è a Bangalore, in India, dove lavorano circa 650 persone. Le competenze spaziano dall'Aerospace all'Automotive, dall'Energy and Power Generation all'Oil&Gas e ai Prodotti Industriali.

Si tratta quindi di una società composta da personale altamente qualificato che offre servizi di progettazione di alto livello a un prezzo sensibilmente inferiore a quello di un'équipe di ingegneri europei, con la garanzia di qualità che l'adesione di Quest ai dettami della metodologia Six Sigma può offrire. E non sono solo parole, se è vero che un team di oltre 100 progettisti Quest collabora con gli sviluppatori interni a GE per sviluppare i prodotti.

Naturalmente anche una società globale come Quest conosce i limiti della globalizzazione e infatti segue i propri clienti principali anche con un gruppo di ingegneri locali. In Italia, ad esempio, nella sede di Firenze (la sede è lì per supportare la Nuovo Pignone) lavorano circa 35 persone.

Insomma, il “segreto” della formula di Quest non è poi così difficile da intuire: pochi ingegneri locali e tanti indiani e cinesi per servizi globali a prezzi da saldo. E quando anche in India i salari cresceranno? “Ce ne andremo in Africa o da qualche altra parte”, afferma Prabhu.

Comprensibilmente, visto che la formula del progettista globale sembra essere vincente.

readerservice.it - n. 32