

Sergio Cavalieri, Università degli Studi di Bergamo

Gestire le Operations: un nuovo ruolo per la Manutenzione



Perché nel linguaggio aziendale si tende sempre di più a preferire il termine *Operations* in luogo di più clamorose e tradizionali espressioni come ad esempio Produzione o Area Tecnica? E' un ennesimo miope omaggio alla cultura anglosassone? Forse è vero, visto che la moda corrente ci invoglia spesso ad adottare vocaboli non di matrice italiana, nel tentativo anche di rivestirne i contenuti sottostanti di una immagine più al passo con i tempi. Tuttavia, nel caso specifico, vi è una reale difficoltà nel tradurre un concetto che è ben più ampio rispetto a quello riassunto nei nostri corrispettivi termini italiani. *Operations* fa infatti riferimento a tutto il processo di progettazione, realizzazione e miglioramento dei sistemi di impresa che creano prodotti ed erogano servizi. Il punto distintivo risiede nel fatto che, pur salvaguardando all'interno di una organizzazione aziendale le sue specifiche verticalizzazioni funzionali, occorre ragionare e agire in modo trasversale, appunto per processi. E' necessario quindi valorizzare, integrare e rendere tra loro coerenti solo quelle attività che concorrono alla catena del valore, che cioè il cliente effettivamente valorizza e che, di conseguenza, rendono sostenibile nel tempo il vantaggio competitivo per una azienda. Sicuramente siamo tutti d'accordo in linea teorica con questa asserzione, ma sappiamo pure che numerosi sono ancora i casi emblematici di incomunicabilità tra i creativi progettisti di impianti, gli efficienti operatori di produzione e i tempestivi tecnici di manutenzione. Perché? Perché spesso sono ancora disallineati, o quantomeno progettati e gestiti su scala funzionale, le pratiche adottate, i relativi sistemi di controllo e gli indicatori di prestazione chiave rispetto ai quali ciascuna delle aree aziendali viene misurata. Prendiamo il caso della fase di Progettazione: statistiche alla mano, a fronte di un'incidenza media del 15% dei costi di pertinenza di questa fase, si registra fino all'80% delle voci di spesa totali impegnate e vincolanti sulle fasi successive del ciclo di vita di un impianto a seguito di decisioni prese in sede di concezione e progettazione. Non è quindi importante solo puntare sull'innovazione o sulle varianti tecnologiche od estetiche di un prodotto. A titolo di esempio, se si opera sin dalla fase di progettazione una sistematica standardizzazione e modularità dei componenti in obbedienza ai più elementari principi enunciati dalle tecniche di *Design for X*, si possono prevenire o alleviare i successivi traumi logistici sostenuti da parte di chi si occupa di produzione e di assistenza tecnica. Vediamo anche il caso dell'Area Produzione: in un articolo di più di dieci anni orsono ma ancora molto attuale, Wickham Skinner sosteneva che non è più attuale trarre le prestazioni degli impianti produttivi solo in termini di efficienza e massima saturazione delle risorse. Seppur virtuosa e imprescindibile in un certo momento dell'evoluzione gestionale di una azienda, l'adozione pervicace di politiche di miglioramento continuo può però alla lunga generare quello che Skinner definisce "il para-

dosso della produttività". Occorre invece indirizzare le proprie strategie su quelli che Terry Hill definisce *order winners*, che permettono di creare un effettivo margine competitivo sostenibile con la propria concorrenza; essi non necessariamente coincidono con gli obiettivi di massima efficienza, ma possono fare gioco su altri fattori critici di successo, quali la flessibilità in termini di volumi e mix di produzione, l'agevole riconfigurabilità degli impianti, la puntualità e affidabilità delle consegne, la capacità di garantire, di concerto con la progettazione, *time-to-market* ridotti. Da ultimo, nel caso dei produttori di beni strumentali, l'Assistenza Tecnica: un buon riparatore è anche un ottimo biglietto da visita presso il cliente ed è l'attore fondamentale che permette di passare da un rapporto meramente transazionale ad uno di natura relazionale e duratura che può convincere il cliente, nel momento in cui decide di effettuare un nuovo acquisto, a rivolgersi presso lo stesso fornitore. Che ruolo gioca allora la manutenzione all'interno delle *Operations*? In molte aziende si è già verificato, grazie anche all'adozione di politiche ispirate alla *lean production*, ad una rottura delle tradizionali barriere tra Funzione Manutenzione e Funzione Produzione: sempre di più sono gli operatori diretti a svolgere interventi in automanutenzione, mentre i responsabili di manutenzione sono in misura maggiore coinvolti attivamente nelle decisioni di pianificazione e investimento sulle risorse produttive. Ma occorre andare oltre! In un convegno recentemente svoltosi all'interno del Master in Gestione della Manutenzione Industriale presso l'Università di Bergamo, uno dei relatori ha evidenziato il ruolo della manutenzione come possibile "centro di profitto", visione eretica, o quanto meno poco realistica da parte di chi percepisce l'area manutentiva come un centro di costo o, nelle visioni più illuminate, come un centro di investimento. Questa affermazione può sembrare strana se non si valorizza il ruolo della manutenzione nelle moderne *Operations* aziendali. Essa infatti può diventare una fonte o, quantomeno, una leva importante di profitto all'interno della catena del valore dal momento che può abilitare ed enfatizzare i requisiti di flessibilità e reattività che sempre di più vengono richiesti oggi ad un sistema produttivo; può contribuire ad aumentare le marginalità, anche se spesso non contabilmente rilevabili, quali i costi di mancata produzione; può indirettamente migliorare il livello dell'immagine aziendale nella percezione del cliente concorrendo alla realizzazione di prodotti dalle caratteristiche qualitative eccellenti; infine, nel caso specifico dei beni strumentali, rappresentare il fulcro di tutto il servizio post-vendita, non solo nel suo ruolo precipuo di assistenza tecnica, ma anche nella capacità di gestire le relazioni con il cliente e proporre nuovi prodotti, contratti e servizi.

Verrà quindi il tempo in cui all'interno di una azienda la Manutenzione diventerà una *Business Unit* a sé stante con responsabilità sui profitti e le perdite? E' uno scenario che certamente oggi appare remoto ma chi saprà percorrerlo ne trarrà un indubbio vantaggio competitivo.

Manutenzione

TECNICA E MANAGEMENT

EDITORIALE