



# Ripartire consapevoli

DOPO I MESI DI BLOCCO DELLE ATTIVITÀ PRINCIPALI PER L'EMERGENZA SANITARIA, IN MOLTE AZIENDE LA RIPRESA HA DIMOSTRATO COME LA DIMENSIONE DEL CAMBIAMENTO SPINGA A UNA NUOVA ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO, A VANTAGGIO DI TUTTI: L'ESPERIENZA IN PORTASOLUTIONS.

di Edoardo Oldrati e Loris Cantarelli

L'incontro con Maurizio Porta, CEO di Portasolutions, ci porta ad approfondire un'esperienza comune a non poche aziende durante gli scorsi mesi: «Come tutti siamo stati presi in contropiede dall'emergenza, ma le disposizioni del Governo ci hanno portato a chiudere soltanto il reparto di costruzione delle macchine utensili. Avendo infatti clienti che utilizzano nostri macchinari in ambito medicale per la produzione di valvole per i respiratori, abbiamo tenuto aperto la sezione di service. In questo modo abbiamo potuto supportare questi clienti impegnati nel rispondere alla richiesta extra di valvole per ospedali. Successivamente siamo ritornati gradualmente operativi come in tempi pre-Covid, naturalmente adottando tutti i protocolli di sicurezza necessari per i nostri dipendenti, seppure a fronte di un calo degli ordini di circa il 20%. È il risultato in primo luogo

di clienti che hanno ripianificato più avanti il ritiro delle macchine, ma anche dalla supply chain che durante la chiusura non ha potuto alimentare le nostre linee d'assemblaggio. Anche per questo motivo abbiamo deciso di agire in modo razionale per arrivare a sintonizzarci con meno fatica con i fornitori, tornando comunque a ritmi regolari in breve tempo». La chiusura nella sede americana di Portasolutions è arrivata 4-5 settimane dopo rispetto all'Italia, sempre mantenendo attivo il servizio di service per i clienti e replicando quindi lo stesso schema avvenuto in Italia. «Anche il nostro ramo d'oltreoceano - conferma Maurizio Porta - è ormai tornato anche lui operativo al 100%. Uno dei vantaggi è che, pur non potendo ancora viaggiare verso gli Stati Uniti, grazie alla nostra sede e ai tecnici in loco siamo riusciti a fornire comunque a tutti i clienti nordamericani un sup-

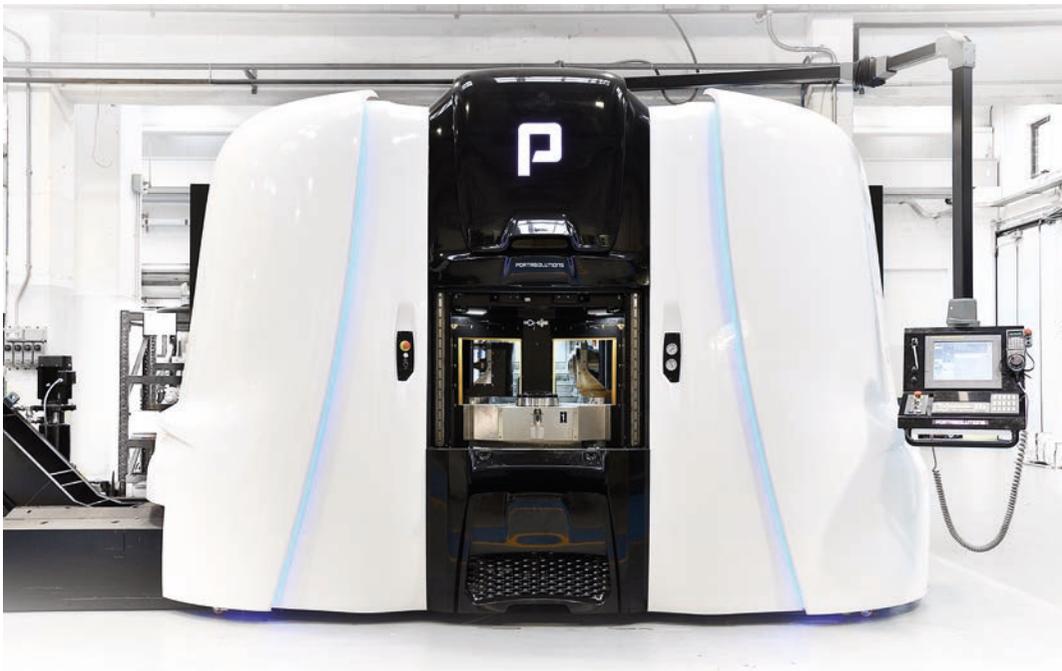
porto fondamentale specialmente per le filiere cruciali».

## Un'iniziativa per la ripartenza

Sappiamo che per la gran parte delle imprese l'emergenza più stringente è legata alla liquidità, un problema su cui l'azienda di Villa Carcina (BS) ha lanciato un'iniziativa particolare, proprio per andare incontro a questa criticità: «Ricontattando i clienti per capire la situazione dopo le settimane di chiusura - spiega il CEO di Portasolutions - abbiamo avuto la conferma di questa esigenza di liquidità e, visto che gli aiuti annunciati dal Governo stentavano ad arrivare, abbiamo seguito il nostro approccio abituale di analizzare i problemi cercando di trovare soluzioni. Da questa riflessione è nata una nostra campagna promozionale: a chi è già cliente Portasolutions proponiamo



Maurizio Porta, CEO di Portasolutions



Portacenter è la macchina utensile a tre mandrini e a elevata produttività prodotta da Portasolutions

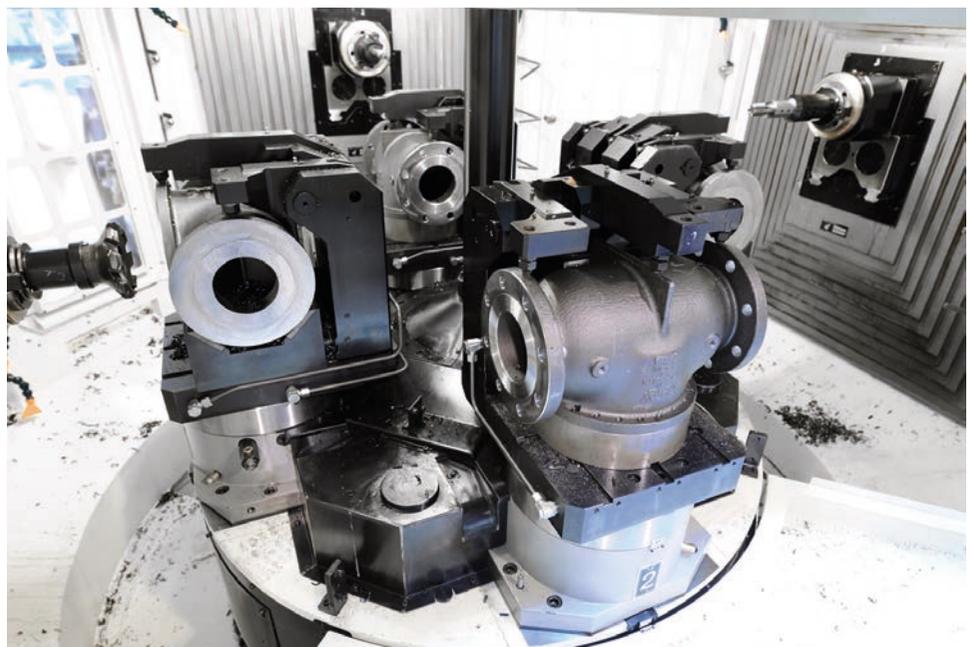
infatti di pagare solo il 10% di anticipo nell'acquisto dei macchinari (che in virtù della loro flessibilità sono disponibili con tempi di consegna da 15 a 30 giorni) e, dopo l'ordine, il restante 90% rimarrà "congelato" per tutto il 2020, così da ritrovarsi per il saldo a inizio 2021. In questo modo siamo riusciti a sbloccare la situazione e contemporaneamente ad andare incontro alle esigenze della clientela che da un lato vuole investire, ma dall'altro è bloccata da questa mancanza di liquidità». Questa iniziativa non è una semplice promozione commerciale per l'azienda bresciana: «Tutto questo lo abbiamo pensato perché per i nostri risultati dobbiamo ringraziare principalmente i nostri clienti: quindi per noi è stato anche un modo di andare incontro a chi ha creduto fin dal 1958 nella nostra società, riconoscendo il nostro lavoro e aiutandoci a sviluppare i nostri reparti di produzione. Si è trattato insomma anche di un modo per "restituire" la fiducia e "aiutare" in virtù di un legame che è ancora molto stretto tra Portasolutions e i suoi clienti».

### L'importanza di sapere cambiare

Naturalmente la ripresa è stata accompagnata da misure per tornare in piena attività focalizzati sul miglioramento:

«Da anni abbiamo cambiato approccio, non limitandoci a offrire soltanto macchinari come altre aziende tradizionali: dal 2015 con l'apertura di un blog e la pubblicazione di un primo libro, Portasolutions per prima cosa presenta un nuovo modello di business e, dove ci sono situazioni che possono trarre van-

taggio, offre anche consulenza aziendale per puntare a un cambiamento interno. Solo successivamente proponiamo la nostra macchina utensile che, viste le caratteristiche di flessibilità, adottata tout court potrebbe perfino mettere in crisi un'azienda non preparata a produrre soltanto il venduto senza fare magazzino. In passato, tante aziende si organizzavano infatti puntando a produrre il più possibile, avendo un costo al pezzo bassissimo, per poi mettere a magazzino e aspettare di vendere le scorte. Quel tipo di approccio al mercato funzionava però allora, oggi invece l'esperienza della crisi del 2008 ha mostrato come sia utile produrre soltanto il venduto senza fare magazzino, per cui occorre essere flessibili ma anche produttivi». Per fare ripartire al meglio l'azienda Italia, Maurizio Porta ha ben chiare le necessità più urgenti: «La sfida più grossa già negli ultimi 5 anni è il tema del cambiamento. Buona parte



Portacenter è caratterizzata anche da un'elevatissima flessibilità che la rende ideale in molti contesti produttivi

## Visite smart **DALL'ESTERO**

Si dice spesso che occorre trasformare le crisi in opportunità, e Portasolutions ne è un esempio lampante. Partendo dalla necessità di organizzare un tour aziendale da remoto, con un cameraman e una videoconferenza trasformata in visita a distanza con test dei macchinari visti dentro e fuori (compresa la postazione CAD di un dipendente in smart working), l'azienda bresciana ha creato un nuovo format che ha pienamente soddisfatto il cliente e ha portato l'azienda a introdurre stabilmente questa procedura anche una volta terminata l'emergenza sanitaria. Anche perché, anziché gli abituali due-tre tecnici, è capitato di avere dodici visitatori da remoto, compresi Presidente e Vicepresidente da aziende degli Stati Uniti e del Nord Europa che difficilmente avrebbero potuto spostarsi in Italia. La costrizione ha mostrato che non è impossibile organizzarsi e che, anche in questo frangente, la qualità paga sempre: le visite virtuali portano più partecipazione e maggiore facilità nel vedere l'interno di una azienda, in pratica senza costi né interruzioni di lavoro. Il cambiamento tocca così i vari livelli aziendali, coinvolgendo anche la dirigenza e accelerando ancora di più i processi, traendo esperienze positive perfino dalla pandemia.

delle aziende ha seguito questi nuovi modelli di business, tante però fanno ancora fatica non tanto ad acquistare un macchinario ma a cambiare mentalità e tipo di approccio ai nuovi modelli di business. Questo avviene perché i modelli usati fino a oggi hanno portato



Portasolutions sviluppa le sue macchine utensili e i suoi processi di produzione competitivi attraverso l'applicazione dei concetti della metodologia "Porta Production", pensata per produrre solo il venduto senza fare magazzino

risultati facendoli crescere ed è quindi mentalmente difficile abbandonarli: spesso si pensa che se le cose non funzionano più è colpa di altri». Maurizio Porta mette in campo la propria esperienza personale: «In realtà dobbiamo tutti riconfigurarci velocemente e questo serve ancora più in Italia rispetto agli altri Paesi dove esportiamo: lo vedo soprattutto negli Stati Uniti, dove l'approccio al cambiamento è molto più veloce. In Italia si è ancora molto conservatori e si fa più fatica a veicolare un nuovo approccio o a mettere in dubbio quel che si è fatto fino a oggi. Non a caso gli ultimi anni hanno visto come primo mercato con oltre il 60% del nostro fatturato proprio gli Stati Uniti, seguiti dall'Europa con una quota del 20-25%. Come dico spesso, è il cambiamento il nostro concorrente numero uno, perché passa tutto dalla presa di coscienza e dal vedere come si possono fare alcune cose in modo nuovo. Teniamo presente che quando c'è crisi questo processo è più semplice, cioè si accetta più facilmente la necessità di cambiare: messa all'angolo una fascia di clienti reagisce

meglio, anche se sarebbe bello organizzarsi prima e non soltanto nell'emergenza. Ben venga comunque questa voglia di cambiare: vediamo alcuni clienti che riprendono progetti accantonati e mi auguro che non sprecheremo un'occasione formidabile e faremo fruttare le nostre proverbiali italiane capacità di riorganizzarci al meglio».

### Sempre più digital

L'aver ripreso a parlare di big data, smart working e controllo da remoto ha spinto molte aziende ad accelerare la trasformazione digitale: «Anche in Portasolutions lo stop ha fatto riflettere su progetti previsti nel prossimo futuro. Avendo dovuto riaprire il distanziamento sociale abbiamo capito come sia possibile organizzarsi in modo diverso ma anche efficace: oggi abbiamo il 50% degli operatori in ufficio e il 50% nei reparti di produzione dove la presenza è necessaria per svolgere le attività. L'ufficio R&D, l'ufficio tecnico, il reparto sviluppo software e l'amministrazione hanno mostrato di riuscire a lavorare anche a distanza, facendoci capire come questa modalità non sia soltanto fattibile ma anche apprezzabile».

I risultati sono stati infatti molto soddisfacenti per Maurizio Porta: «Abbiamo feedback molto positivi dai responsabili di reparto e dai dipendenti stessi, che hanno mostrato di apprezzare questa modalità riuscendo a garantire un buon rendimento: non è detto che si debba essere rigidi sugli orari, anzi lavorando per obiettivi per certi versi si ottengono risultati migliori con soddisfazione sia dell'azienda sia del dipendente. Questa esperienza ci ha fatto cambiare prospettiva e, per esempio, stiamo ripensando la previsione d'espansione degli uffici proprio alla luce dello smart working: passata l'emergenza e, visti risultati positivi, chi l'ha detto che deve tornare tutto come prima? Possiamo continuare a sperimentare lo smart working con l'obiettivo di quel fare un salto di mentalità che, come Portasolutions, da sempre proponiamo al mercato e ora spinge a metterci in gioco». ■