



# Ribaltare il **paradigma**

UN NUOVO METODO INNOVATIVO  
BASATO SU NUOVI SERVIZI CHE  
GENERANO NUOVI PRODOTTI, **ECCO  
IL SEGRETO DEL SUCCESSO DI PORTA  
SOLUTIONS.** NE ABBIAMO PARLATO CON  
IL CEO DELL'AZIENDA, MAURIZIO PORTA.

a cura di Maria Bonaria Mereu

**F**in dall'anno della sua fondazione, nel lontano 1958 a opera di Oscar Porta, la Porta Solutions si è dedicata con successo alla costruzione di macchine utensili per la lavorazione di componenti metallici. Nel corso degli anni, alla preparazione e alla competenza tecnica si è affiancata una visione lungimirante fondata su un metodo innovativo che ha portato l'azienda a evolversi e raggiungere traguardi sempre più importanti. Ma è stato fondamentale affrontare il cambiamento.

#### La tecnologia ci aiuta

Circa 30/40 anni fa nei reparti di produzione la norma era avere macchine utensili con operatori adibiti al carico/scarico. In seguito, a causa della carenza e dell'aumento del costo della manodopera, si è passati ad automatizzare le stesse tipologie di macchine utilizzando i robot. In questo modo i problemi legati alla manodopera sembravano risolti e per un po' di tempo si è seguita questa linea. In questo caso era stata introdotta la tecnologia dei robot per automatizzare alcune fasi, ma concettualmente le

macchine erano rimaste le stesse di 30 anni prima. «È ormai evidente che la mancanza di manodopera è un problema che investe tutti i settori, tutte le parti sociali - afferma Maurizio Porta, CEO di Porta Solutions - non solo nelle grandi aziende ma anche nelle piccole e medie aziende. È una problematica trasversale, diffusa e tangibile, in Italia come in Europa, negli Stati Uniti e in tanti altri Paesi del mondo. Se poi parliamo di manodopera specializzata, il problema si amplia e si accentua. Passando al tema dell'innovazione tecnologica, a me piace definirla come l'attività deliberata delle imprese tesa a introdurre nuovi prodotti, nuovi servizi, nonché nuovi metodi per continuare a ottenere risultati in condizioni sempre più difficili, come di fronte alla carenza di manodopera, e per migliorare i risultati».

#### Il cambiamento è necessario

Ormai da anni Porta sostiene che se un'azienda vuole essere competitiva sul mercato deve anzitutto affrontare il grande tema del cambiamento. La curva del cambiamento normalmente si flette in corrispondenza



## Centri di lavoro



Sopra: il Portacenter 500

I 4 step del Porta Production Method

A sinistra: Maurizio Porta, CEO di Porta Solution

di uno shock abbastanza importante, che genera rabbia e resistenza al cambiamento. Dal punto più basso della curva possono scaturire due reazioni: l'accettazione dello shock e della necessità di cambiamento; la rassegnazione, che determina un appiattimento della curva e il venire meno di qualunque tipo di azione.

«Il cambiamento ha inevitabilmente attraversato molteplici settori. Si pensi ai servizi di online banking e home banking, servizi che fino a 15-20 anni fa nessuno avrebbe mai potuto immaginare nella realtà - spiega Porta - Siamo passati dal recarci fisicamente allo sportello in banca per chiedere all'operatore di emettere un bonifico al pagare in autonomia, da qualunque luogo, tramite bonifico online. Siamo arrivati a questo punto grazie allo sviluppo tecnologico, ma anche a causa della mancanza di manodopera. Anche in ambito sicurezza, la tecnologia ci consente di sopperire alla mancanza di manodopera. Si pensi ai controlli delle persone che si spostano da un Paese all'altro, oggi gestiti con device tecnologici che non necessitano né di controllo né di contatto umano. Parlando di largo consumo, prima negli Stati Uniti e ora anche in Europa vengono aperti sempre più Amazon Go, degli

store che ricreano fisicamente l'ambiente virtuale di Amazon. Si accede a queste aree tramite login con il proprio account, si prelevano dagli scaffali i prodotti desiderati e il sistema interno di telecamere fa sì che l'acquisto venga addebitato automaticamente, come avviene sulla piattaforma web. Ancora una volta quindi, grazie alla tecnologia, possiamo fronteggiare il problema della mancanza di manodopera».

### Il Metodo prima di tutto

In un mondo in continua evoluzione, e in cui ogni settore delle attività umane non è di certo immune, è lecito domandarsi come può essere affrontato il cambiamento nello specifico all'interno di un'azienda di produzione. La risposta di Porta non si fa attendere: «Questa è esattamente la domanda che ci siamo posti tempo fa in Porta Solutions. Rifacendoci alla definizione di "innovazione tecnologica" abbiamo creato come punto di partenza un nuovo metodo per il nostro target basato su nuovi servizi che, a loro volta, hanno generato nuovi prodotti».

La Porta Solutions, che inizialmente e tipicamente partiva dal prodotto "macchina industriale" e ne promuoveva la vendita, nel tempo ha ribaltato questo paradigma sce-

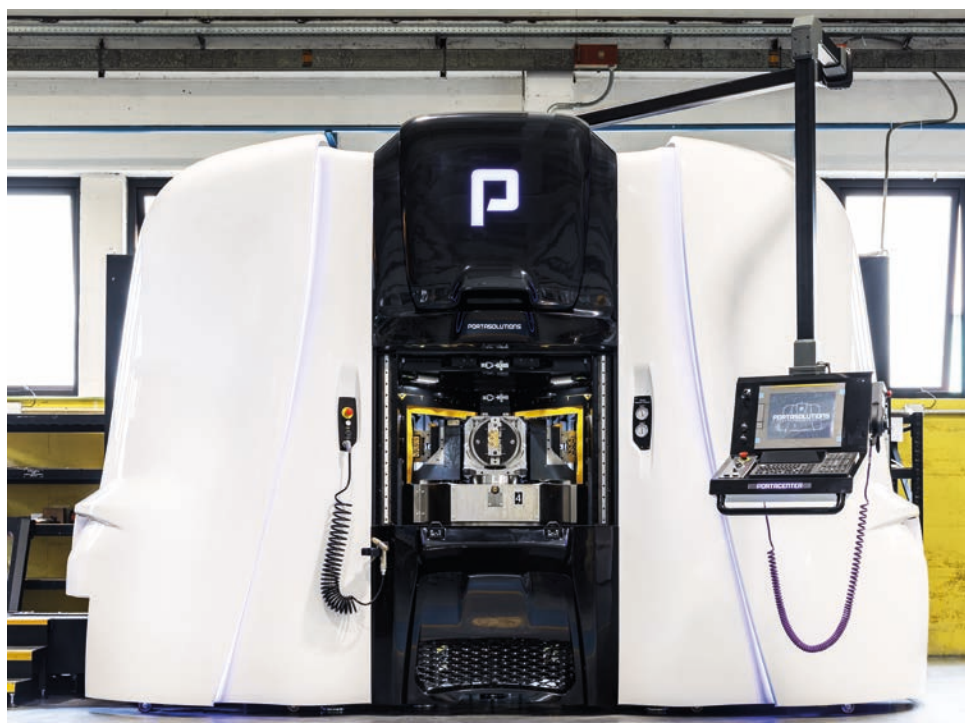
gliendo di partire dal metodo, passando per i servizi fino ad arrivare, come ultimo step, al prodotto.

### Il Porta Production Method in 4 step

Parlando di metodo, Porta ha ideato il Porta Production Method di cui ha spiegato i principi e il funzionamento all'interno di un libro, con il quale propone un'iniziale valutazione e consulenza in ambito Manufacturing, specificatamente sulla produzione di componenti di metallo e, grazie a una serie di step, il team Porta Solutions va poi a simulare la proposta finale pensata per quello specifico stabilimento produttivo.

Il Porta Production Method si basa su 4-step fondamentali:

1. calcolo del tempo ciclo e del costo pezzo: simulazione vera e propria del metodo applicato all'azienda del potenziale cliente, prendendo in esame i componenti che il cliente deve lavorare e facendo uno studio teorico;
2. Test Drive: una volta verificato che il risultato simulato rispecchia il risultato desiderato, si va a testare in maniera reale questa proposta. Porta Solutions ha infatti al suo interno una business unit con un macchinario dedicato alle simu-



Il Portacenter 250

nella supply chain». La proposta di Porta Solutions è ridurre il costo pezzo grazie alla tecnologia, senza automatizzare gli sprechi sostituendo robot su macchinari obsoleti.

### Ridurre i costi e gli sprechi

Come permettere alle aziende di ridurre i costi e gli sprechi grazie alla tecnologia lo spiega Porta stesso: «Andiamo a oggettivare, tramite uno studio, l'investimento per 1 Portacenter rispetto a 3 centri di lavoro, che rappresenta una situazione produttiva tipica. La principale variabile sulla quale si focalizza il nostro potenziale cliente è il costo pezzo. Grazie alla tecnologia dei 3 mandrini indipendenti, a parità di quantità prodotte con la nostra soluzione abbiamo un costo pezzo inferiore del 48% che va poi moltiplicato su migliaia o milioni di pezzi, un costo investimento inferiore, 1 macchinario con 1 robot anziché 3 macchinari con 3 robot, meno spazio impiegato con un contenimento dei costi a esso legati, riduzione del costo energetico e del costo della manodopera perché di base serve il 66% di attrezzisti in meno rispetto alla configurazione dei 3 centri di lavoro».

### Una logica di cambiamento radicale

«Il nostro concorrente e nemico numero 1 è il tema del cambiamento, perché per potere passare a questo tipo di approccio bisogna essere in grado di partire da zero, con una logica di cambiamento radicale che inevitabilmente richiede di incontrare e superare un'iniziale fase traumatica. Tendenzialmente siamo più propensi a introdurre un cambiamento quando il mercato rallenta e i clienti, o potenziali clienti, vanno in affanno. Ecco che in quel momento è più facile introdurre una nuova tecnologia. Abbiamo capito che la tecnologia avanzata talvolta è proprio lo scoglio che allontana dal cambiamento, perché è troppo avanzata e spaventa», conclude Porta. ■



Il QR Code che dà accesso al mondo Porta Solutions

lazioni pratiche. In questo modo viene introdotto il concetto di inversione del rischio rispetto al cliente. Se normalmente il cliente compra il macchinario ma fino a che non lo installa nel proprio reparto non può sapere se quanto è stato promesso su carta poi si verificherà nella realtà, con il Test Drive si va a invertire questo processo simulando nella pratica lo step 1 presso la sede di Porta Solutions, prima dell'acquisto del macchinario. Per cui l'acquisto del macchinario avviene solo successivamente allo step 2, ovvero solo dopo l'esecuzione con esito positivo del test;

3. formazione del personale: istruzione degli operatori che lavoreranno sul macchinario;
4. sviluppo nuovo prodotto: è un ulteriore servizio che viene offerto ai clienti di Porta Solutions. È il caso in cui il cliente, già in possesso di un macchinario Porta Solutions, ha un componente nuovo da sviluppare e l'azienda di Porta, pur non essendoci una vendita vera e propria di un nuovo macchinario, prende in carico la richiesta ed esegue uno studio teorico del tempo ciclo e il calcolo del costo pezzo; poi, viene testato tutto attrezzando

la macchina demo per la lavorazione del componente specifico. Infine, al cliente viene fornito il kit per potere convertire il macchinario già installato nel suo reparto a una nuova produzione, senza fermare la produzione stessa per prove e collaudi.

### Investire in tecnologia

Il "primo passo oltre" fatto da Porta Solutions è stato esaminare il macchinario per sviluppare un prodotto che fosse 3 volte più veloce (passando da 3 macchine a 1 macchina soltanto) e proprio da questo punto sono scaturiti vantaggi notevoli in termini di costo pezzo.

«La proposta che rivolgiamo ai nostri potenziali clienti - spiega Porta - non è abbassare i costi delocalizzando la produzione (o alcune sue fasi), bensì investire in tecnologia per diventare competitivi all'interno del proprio Paese. Tanto in Europa quanto negli Stati Uniti con fatica si sta cercando di invertire la tendenza attuale, riportando la produzione all'interno dei propri confini. E questa spinta è scaturita dalle ultime vicissitudini sociali, politiche, economiche a livello internazionale che hanno determinato non poche difficoltà, rallentamenti, interruzioni