

IL MONDO PERINI

Il diavolo é nei dettagli

“L’espressione il Diavolo sta nei dettagli attribuisce l’importanza a cogliere gli elementi misteriosi nascosti nelle piccole cose.”

Dal 1 Dicembre 2008 Alessandro Bulfon è il nuovo CEO della Fabio Perini S.p.A.. Il Perini Journal lo ha incontrato e ne è nata una piacevole chiacchierata.

Perini Journal

“Sarebbe stato tutto più facile se fossi entrato in un’azienda in crisi”, spiega Alessandro Bulfon, da poco più di un anno amministratore delegato della Fabio Perini S.p.A.. “Invece, il 2008 è stato un anno eccellente. Uno dei migliori nella storia della Perini. Insomma, è come se mi avessero chiamato ad allenare Federica Pellegrini o Michael Phelps: atleti che hanno vinto tutto, continuano a vincere e a macinare record mondiali e, probabilmente, continuerebbero a vincere ancora per un po’, anche senza di me...”

MA FACCIAMO QUALCHE PASSO INDIETRO. La Fabio Perini S.p.A. è da alcuni decenni l’azienda leader mondiale nella produzione di impianti per il converting del tissue. La sua leadership è tecnologica, commerciale e di servizio e la sua quota di mercato è molto prossima al 60%. Ha sedi operative in tutto il mondo ed è a capo di un gruppo di imprese che le permettono di offrire impianti integrati, completi e chiavi in mano, oltre a tutti i servizi necessari per la loro gestione e manutenzione, in qualsiasi angolo del pianeta.

La ragione di un successo tanto duraturo non risiede solo nell’eccellenza tecnologica e produttiva, ma anche in una capacità di visione strategica: saper cogliere i segnali del mercato per anticiparne le evoluzioni, intervenendo tempestivamente sulla struttura e sull’organizzazione aziendale, al fine di creare, consolidare o incrementare il vantaggio competitivo dell’azienda.

Nel corso del 2008, il consiglio di amministrazione della Fabio Perini S.p.A. ha interpretato alcuni segnali del mercato come indicatori di un forte cambiamento in atto e ha deciso di giocare d’anticipo: non aspettare il momento critico, per poi correre ai ripari, ma predisporre ad affrontare il cambiamento nel momento in cui comincia a manifestarsi.

MOMENTI COME QUESTO SI VERIFICANO PERIODICAMENTE NELLA VITA DELLE IMPRESE. E si sono già verificati alla Fabio Perini: una prima volta, con l’acquisizione di una vera dimensione multinazionale e l’ingresso del Gruppo Körber nella compagine azionaria; e una seconda, più recentemente, con il progetto di integrazione fra le diverse imprese del comparto tissue della Körber PaperLink, la holding di gestione strategica della Divisione Carta del Gruppo Körber. In entrambi i casi, le rivoluzioni strutturali e organizzative sono state seguite da una fase di progresso evolutivo, che ha assecondato i cambiamenti e adattato la strategia al mutare delle condizioni del mercato.

LA SVOLTA DEL 2008 corrisponde alla necessità di formulare una nuova strategia di lungo termine a fronte di una configurazione del mercato in rapido cambiamento. In particolare, i segnali che il consiglio di amministrazione della Fabio Perini ha ritenuto di identificare sono a diversi livelli.

Sul piano macroeconomico, la crisi finanziaria ha esacerbato alcune tendenze al cambiamento e, in particolare, dato l’avvio a una nuova fase del processo di globalizzazione che vede una graduale ma progressiva migrazione del centro dell’economia mondiale a oriente, verso i grandi paesi emergenti come India, Cina e Brasile.

Sul piano del mercato, il processo di concentrazione delle imprese del settore in pochi grandi gruppi ha portato da una parte alla necessità di adeguarsi alle istanze di grandi committenti globali, che richiedono grandi impianti integrati, chiavi in mano, con caratteristiche standard di tecnologia, produttività e servizio in tutto il mondo e, dall’altra, alla necessità di offrire il medesimo servizio alle piccole e grandi aziende locali che, dovendo competere localmente con le filiali delle grandi multinazionali, devono adottare gli stessi standard e offrire performance tecniche ed econo-

niche superiori, a compensare l'assenza di un brand altrettanto forte.

Infine, sul piano della concorrenza, l'affacciarsi nel settore di nuovi concorrenti, per quanto non avesse ancora sottratto quote di mercato o messo in discussione in alcun modo una leadership consolidata, suggeriva di insistere sul processo di miglioramento continuo, dandogli nuovo vigore attraverso la valorizzazione delle eccellenze interne e l'acquisizione di nuove competenze, non specifiche del settore, all'esterno.

IN ESTREMA SINTESI, I NOSTRI CLIENTI HANNO COMINCIATO A CHIEDERCI, E SEMPRE PIÙ ESIGERANNO DA NOI, LA MASSIMA AFFIDABILITÀ E PREVEDIBILITÀ. Solo in questo modo potranno accelerare il ritorno dell'investimento e comprimere il rischio. A partire da questo presupposto, abbiamo formulato una strategia che si fonda su tre pilastri, fra loro collegati: mantenimento della leadership nell'innovazione; il raggiungimento dell'eccellenza operativa attraverso la standardizzazione dei processi ai massimi livelli di qualità ed efficienza; lo sviluppo dei talenti interni e trasmissione delle conoscenze e delle competenze a nuove leve operative. I collegamenti sono evidenti, anche se non banali. L'attuale vantaggio tecnologico della Fabio Perini S.p.A. deriva dalla sedimentazione di anni di lavoro. Questo sedimento deve essere messo ulteriormente a frutto trasmettendolo a menti fresche, che garantiscano la continuità dell'eccellenza. Ma anche le macchine più ingegnosamente progettate, devono essere costruite con perizia e installate, gestite, mantenute secondo processi prevedibili, standardizzati, in grado di garantire che il medesimo, eccellente livello di servizio e di affidabilità sia garantito in tutto il mondo, da tutte le società del gruppo.

E QUI SI TORNA A FEDERICA PELLEGRINI, O MICHAEL PHELPS: atleti che passano anche cinque ore al giorno in acqua, con l'allenatore a bordo vasca, cronometro in mano e videocamera accanto. Ogni bracciata viene segmentata in movimenti semplici, e ogni segmento di movimento analizzato, corretto, ripetuto fino all'estenuazione, fino a quando l'esecuzione non è perfetta. Perché nessun campione, neanche il migliore del mondo, esegue tutto perfettamente. Come dimostra la storia (quella dello sport in particolare) c'è sempre spazio per il miglioramento: *non è passato molto tempo da quando il minuto, sui 100 stile libero, era considerato una barriera insuperabile: oggi con 50 secondi non si arriva alla finale dei Mondiali.* Il lavoro dell'allenatore, quindi, è un lavoro di minuzie, analisi microscopiche, alla ricerca di minimi miglioramenti, a costo di un enorme mole di lavoro, suo e dell'atleta.

QUESTO È, SUL PIANO OPERATIVO, PIÙ O MENO QUELLO CHE STA SUCCEDENDO OGGI ALLA FABIO PERINI S.P.A. Ho qualche pudore a parlare di ristrutturazione, perché in Perini c'è ben poco da distruggere e da ricostruire. Ma questo non significa che non ci sia niente da fare. Il diavolo è nei dettagli. E la ricerca del "dettaglio diabolico", quello che può cambiare le cose e permettere di accedere a un livello superiore di efficienza, va scovato. E, una volta scovato, bisogna capire cosa fare per correggerlo, riprogettando operatività e prassi radicate. E questo non è per niente facile, né privo di conseguenze. L'azienda deve ripensare se stessa, riprogettarsi a partire non da un evento traumatico, ma dalla consapevolezza dei guasti che produce il "business as usual", il fare le cose così, perché così sono sempre state fatte. Il nemico, in fondo, è l'abitudine. Soprattutto se l'abitudine paga. Ma non c'è niente di più difficile che sradicare abitudini calcificate, ricominciare a pensare al "come" e al "perché" si fanno le cose, e le si fanno in un certo modo.

A SENTIRE ALESSANDRO BULFON PARLARE IN QUESTI TERMINI, LA MENTE CORRE IMMEDIATAMENTE AL TAYLORISMO, all'analisi scientifica delle mansioni: insomma, Henry Ford, catena di montaggio, anni Venti del secolo scorso. *In realtà, la cosa è molto diversa. Anche perché oggi non abbiamo più a che fare con un lavoro prevalentemente manuale, quindi facilmente quantificabile e analizzabile. Oggi, quello che si chiede ai dipendenti e ai collaboratori – anche agli operai – è un contributo di conoscenza e di creatività.* Cose che non si misurano facilmente. E che, fino a ieri, erano gestite confidando sull'eccezionalità delle performance personali, sulla capacità dei singoli di dare il meglio di sé in ogni circostanza. Da questa base di competenze è possibile cominciare a sistematizzare, a rendere più fluidi i processi, a inserire elementi di costante valutazione, di verifica e di confronto. Per evitare che tutto venga gestito come eccezione: dallo sviluppo delle risorse umane all'assemblaggio di una linea presso un cliente in Cile; dalla progettazione di una piattaforma tecnologica integrata alla consegna di un ricambio. Alessandro Bulfon ci tiene a ribadire che alla Perini non si sta perseguendo una semplice ricerca di efficienza operativa. Non accade spesso che una società si metta in discussione se non è costretta a farlo da un evento esogeno. *Alla Perini lo stiamo facendo. E questo non è un passo senza conseguenze profonde: a volte, per fare un balzo in avanti, bisogna fare qualche passo indietro, per prendere bene la rincorsa. Questa riprogettazione strategica e operativa crea inevitabilmente qualche frizione, qualche attrito. Anche perché, l'agente del cambiamento, alla Perini come in tutte le aziende, sono gli uomini. Di fronte a una richiesta di cambiamento che il mercato comincia appena a manifestare, ma che sarà evidente fra breve, è inevitabile che ci sia chi procrastina, chi si chiude a riccio, chi ci pensa un po' su e chi si lancia con entusiasmo nella nuova avventura. La dialettica fra questi diversi atteggiamenti non può che creare temporanee tensioni.*

UNA VARIABILE CHIAVE È IL TEMPO, DUNQUE. *Indubbiamente, perché i prossimi dieci, quindici anni saranno caratterizzati dal rischio: rischio sistemico, legato a una crisi che impiegherà molto tempo a passare; rischio di mercato, legato all'evoluzione naturale, ma oggi particolarmente imprevedibile, dei sistemi economici; e rischio operativo, legato all'affidabilità e all'efficienza della loro macchina-azienda. La Fabio Perini si pone come obiettivo aiutare i clienti a risolvere almeno due di questi problemi: possiamo aiutarli a costruire il loro mercato con tranquillità, continuando a qualificarci come partner affidabili a lungo termine. Con il rischio sistemico, invece, dovremo fare i conti tutti.*

LA NOVITÀ CHE IL MERCATO PROPONE È, SE VOGLIAMO, VECCHIA COME IL MONDO: oggi, le aziende che producono beni di consumo vogliono e devono concentrarsi sul proprio core business, perché le pressioni concorrenziali e i mutamenti del mercato esigono una costante focalizzazione. Questo significa che le imprese come la Fabio Perini devono trasformarsi da fornitori di soluzioni tecnologiche a gestori del ciclo di vita dell'impianto. Il cliente oggi ci chiede di potersi dimenticare di avere un impianto produttivo. Dobbiamo essere in grado di gestire tutti i problemi e le tematiche legate all'utilizzo delle soluzioni che proponiamo, come impresa e come capogruppo, nel quadro di rapporto complessivo che spazia nel lungo periodo, dalla progettazione allo smantellamento dell'impianto, attraverso tutti i momenti della sua attività operativa. Questo riduce i margini di errore e impone la massima fluidità nei processi operativi e nei flussi di comunicazione.

MA, SECONDO BULFON, SIGNIFICA ANCHE CHE LA PERINI, DA OGGI, DOVRÀ COMINCIARE A OCCUPARSI ANCHE DI ASPETTI NORMALMENTE CONSIDERATI SECONDARI, attinenti all'utilizzo dell'impianto, più che alla sua progettazione, costruzione e installazione, come l'impatto ambientale, la valutazione dell'adeguatezza delle unità produttive e la sicurezza del lavoro. *Ho lavorato per anni in Germania e so che cosa significa, in quell'ambito culturale, la parola "Grüne", che qui traduciamo con Verde: non tanto e non solo un generico amore per la natura e una volontà di tutelarla, ma un atteggiamento complessivo, che parte – è il caso di dirlo – dai dettagli della vita quotidiana, e nel suo complesso teso alla sostenibilità e alla diffusione del benessere che il mondo si è conquistato nei due secoli passati. Ecco, il concetto "Grüne" è quello che dovrebbe, e dovrà, ispirare l'attività della Fabio Perini, sia al proprio interno, sia nei rapporti con i clienti, i partner, le altre società del gruppo. All'interno, perché solo lo spirito di innovazione e di miglioramento continuo ci possono permettere di conservare, lavorando alacremente, il ruolo di leader che abbiamo conquistato negli anni in un mercato difficile e fortemente concorrenziale. All'esterno perché tutto ciò che facciamo deve avere come obiettivo il contenimento di qualsiasi genere di rischio: economico, finanziario, tecnologico, umano, ambientale.*

Solo se riusciremo a fare questo, i nostri clienti continueranno a essere soddisfatti di lavorare con noi. •

Alessandro Bulfon (41), dal 1° Dicembre 2008 CEO della Fabio Perini S.p.A. e responsabile di tutte le attività della Körber PaperLink nel settore tissue, ha molti anni di esperienza manageriale in ambito multinazionale. È nato in Venezuela e ha studiato in Venezuela, e negli Stati Uniti (Northeastern University e Duke University). Ha lavorato negli Stati Uniti, e in Europa. Dal 2003 ha ricoperto diverse posizioni manageriali nell'ambito di diverse società del gruppo industriale Ingersoll Rand in Belgio, Italia e Germania. È sposato e ha due figli.