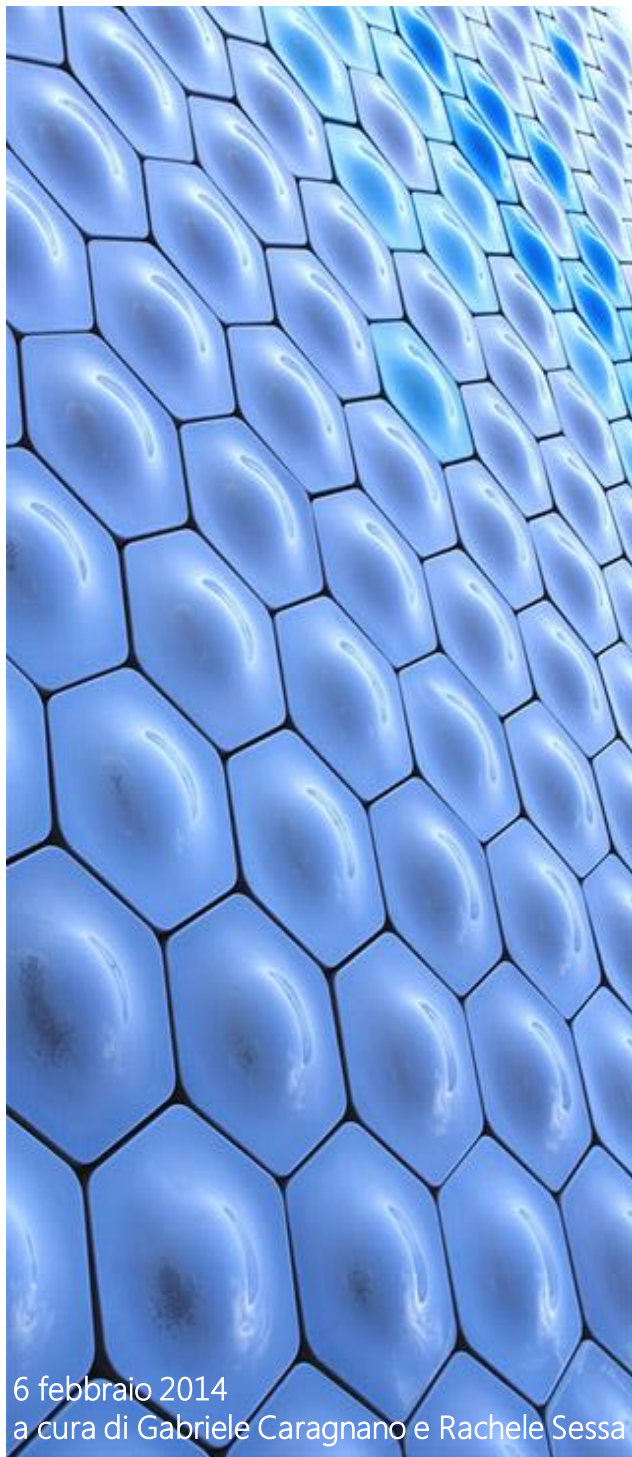


Il settore del Bianco

Italia a confronto con i competitor europei



Introduzione

Una strategia per scendere in campo

In questi ultimi anni, l'industria italiana sembra essere diventata un attore marginale nella partita competitiva internazionale. Alcuni settori più di altri hanno subito l'urto della crisi economica mondiale. Il settore del bianco, certamente uno dei più colpiti, ha visto intensificarsi un processo di delocalizzazione produttiva verso i paesi dell'Europa dell'est che pare irreversibile. I principali gruppi industriali del settore, Whirlpool, Indesit ed Electrolux, hanno annunciato la chiusura di alcuni dei principali e storici stabilimenti produttivi in Italia, in cui lavorano migliaia di persone e che danno lavoro a moltissime aziende dell'indotto.

Si tratta davvero di un processo irreversibile ed inevitabile?

L'analisi del settore del bianco proposta dalla Fondazione ERGO-MTM mette a confronto l'Italia con alcuni paesi europei quali Germania, Spagna e Repubblica Ceca. Le rilevazioni sono state effettuate nel periodo 2010-2012, gli stabilimenti interessati come fonti di dati specifici sono 13, con un numero complessivo di lavoratori coinvolti pari a circa 11.000.

Questo studio vuole proporre ai principali player di settore una via alternativa all'abbandono del campo Italia, ma non solo, oltre a dare fiducia e speranza, ci si propone di indicare concretamente alcune azioni fondamentali per salvaguardare migliaia di posti di lavoro e migliorare allo stesso tempo la competitività degli stabilimenti italiani.

6 febbraio 2014
a cura di Gabriele Caragnano e Rachele Sessa

1. Un settore strategico per l'economia italiana

L'industria dell'elettrodomestico è un settore storicamente chiave nell'economia italiana, si pensi che è seconda solo al settore dell'auto per numero di lavoratori occupati.

Gli elevati livelli di produzione, l'efficienza, la qualità del prodotto, gli investimenti in innovazione sono tutti elementi che hanno reso il nostro Paese leader in questo mercato. L'Italia e la Germania detengono più del 50% del mercato europeo e in particolare quattro produttori detengono più del 60% del mercato UE (Electrolux, Indesit, Whirlpool e Bosch-Siemens).

Negli anni post crisi, le difficoltà dovute alla contrazione della domanda hanno indebolito questo posizionamento, minacciando la sopravvivenza stessa del settore. Ecco alcuni dati. L'Italia detiene il primo posto per numero di addetti impiegati (20% del mercato Europa,

seguita dalla Germania con 19,4%, e Spagna con 7,2%). Il numero delle imprese italiane (oltre 500) è doppio rispetto a quelle tedesche e spagnole, quasi più vicino alle oltre 600 imprese della Repubblica Ceca. Tuttavia il livello della produzione tedesca che si aggira attorno ai 9 miliardi è primo a livello europeo.

Guardando più da vicino questo settore, si scopre che il comparto dei grandi elettrodomestici (con una produzione pari a 5 miliardi e oltre 20.000 addetti), rappresenta più di un terzo del giro d'affari e dell'occupazione dell'intero settore degli elettrodomestici.

L'Italia che fino ai primi anni 2000 era in posizione di leadership in questo particolare segmento, ora è scesa al terzo posto nella classifica degli esportatori mondiali (quota pari all'8%), dopo Cina e Germania.

2. Costo del lavoro e produttività? Facciamo un po' di chiarezza

Quando si parla di mancanza di competitività dell'industria italiana spesso ci si riduce a considerare l'aspetto dell'elevato costo del lavoro. Cerchiamo di fare un po' di chiarezza intorno a questo argomento.

Il **costo del lavoro** è un dato abusato nelle migliaia di ricerche e articoli che trattano il tema della competitività ed è spesso rappresentato in termini di euro/ora. Molti giornali, che hanno scritto in questi giorni delle difficoltà del comparto del bianco in Italia, hanno spesso utilizzato il dato di 24 euro/ora per indicare il costo del lavoro italiano

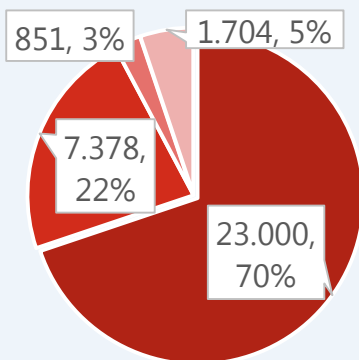
del comparto. Questo dato, essendo un dato chiave nei confronti competitivi, merita certamente degli approfondimenti.

Nel rapporto euro/ora, a numeratore abbiamo il costo del lavoro per l'azienda in un dato periodo (solitamente ci si riferisce all'anno). In questo costo devono essere compresi sia la componente lorda percepita dal lavoratore (stipendio lordo in busta paga), sia la parte di oneri contributivi, assicurativi e il TFR, che sono a carico dell'azienda. A denominatore abbiamo il totale di ore nette di presenza nel periodo considerato.

Prendendo a riferimento uno stipendio tipico lordo di un operaio del settore metalmeccanico troviamo ad esempio:

Stipendio lordo annuo: 23.000 € ➔ Costo del lavoro: circa 33.000 €

Italia: costo del lavoro

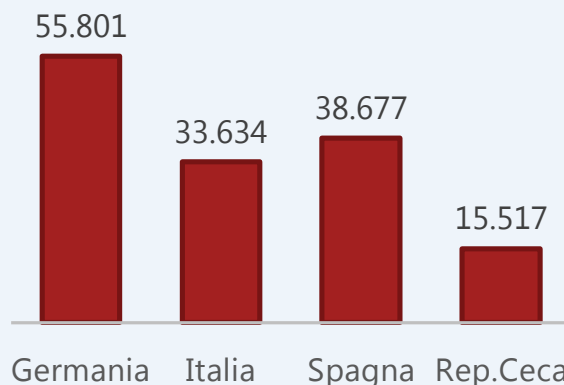


■ Stipendio lordo ■ INPS ■ INAIL ■ TFR

Elaborazioni Fondazione ERGO-MTM

Figura 1: Italia - costo del lavoro

Costo medio annuo di un operaio diretto per l'azienda



Fonte: Eurostat-Istat

Figura 2: Costo medio annuo di un operaio diretto per l'azienda

Relativamente al numero di ore lavorate, in Italia, ad esempio, tale valore è pari a circa 1680 ore/anno, che può lievemente variare di anno in anno e da settore industriale in funzione della tipologia di contratto nazionale del comparto considerato.

	Germania	Italia	Spagna	Rep. Ceca
Ore definite contrattualmente	1.658	1.679	1.731	1.710
Assenteismo (ore)	52,8	53,6	45,6	48
Ore nette di presenza (anno)	1605	1625	1685	1662

Fonte: Eurofound - Mercer

Tabella 1 - Ore nette di presenza

Nello studio comparativo si è considerato il costo del lavoro annuale di un operaio nel settore dell'industria e poi diviso per le ore nette di presenza (media delle ore lavorate annualmente e come definite da contratto al netto dell'assenteismo), ottenendo il costo orario per operai diretti.

Confrontando i dati europei emerge che il costo orario nel settore del bianco è di circa 20 euro/ora, molto diverso dal dato pubblicato sulla stampa nazionale che si aggira intorno ai 24 euro. Il valore, inoltre, è inferiore a quello della Spagna (23 euro/ora) e della Germania (34 euro/ora). In Repubblica Ceca tale valore è molto inferiore e pari a circa 9 euro.

Una prima elementare osservazione è che il costo del lavoro in Italia è competitivo rispetto ai paesi centro europei, ma assai superiore a quello dei

Costo orario	
Germania	34,76
Italia	20,69
Spagna	22,95
Rep. Ceca	9,34

Elaborazioni Fondazione ERGO-MTM

Tabella 2 - Costo orario

paesi europei orientali.

Questo dato tuttavia non può essere sufficiente per supportare una decisione di delocalizzazione. E' necessario aprire le porte dello stabilimento ed entrare nei meccanismi operativi e nella cultura industriale che caratterizza lo specifico impianto.

Dobbiamo introdurre il concetto di efficienza e quello di **costo per ora produttiva erogata**.

3. L'efficienza ed il confronto europeo: chi lavora di più? E chi lavora meglio?

Per ragionare in modo serio sul livello di competitività di uno specifico stabilimento è necessario considerare ulteriori variabili. Quelle considerate fino ad ora per la determinazione del costo orario (Tabella 2) possono definirsi variabili esogene di Paese; quelle che introduciamo a questo punto sono variabili endogene del sistema stabilimento, abbastanza simili per impianti appartenenti al medesimo gruppo industriale, situati nel medesimo Paese, che producono prodotti che richiedono processi simili.

Le nuove variabili da introdurre impattano la quantità di ore nette di presenza considerate nel rapporto costo del lavoro/ore nette di presenza. Ciò che conta infatti non è la quantità di ore di presenza sul posto di lavoro, ma il numero di ore standard che si riesce a produrre con ciascun operaio.

Ma cosa significa ora standard? Il concetto non è banale, ma proveremo a semplificare: il tempo standard non è una misura di durata ma di produzione.

Si immagini un metronomo che batte a un ritmo costante di 100 battute al minuto (tempo standard per battuta = 0,6 sec). Ebbene, la sua produzione standard per minuto di tempo lavorato sarà di 100 battute, ossia le 100 battute sono l'output misurato in produzione di un minuto di tempo standard (0,6 sec x 100 = 60 sec standard). Se il metronomo nel corso del minuto fosse interrotto o si inceppasse per qualsiasi motivo e ad esempio il tempo effettivo per effettuare 100 battute fosse 90 secondi, potremmo concludere che:

Produzione (output) = 100 battute ► 60 sec. standard

Efficienza = tempo standard prodotto/tempo effettivo impiegato = 60/90 = 67%

Perdite di efficienza = 30 secondi (33%)

L'efficienza è quindi un rapporto tra un output ed un input. L'output viene misurato in tempo standard prodotto; l'input è la quantità di lavoro utilizzata (tempo di lavoro pagato).

Ma come si determina il tempo standard di produzione di un frigorifero?

Questo è un dato complesso, la cui determinazione richiede competenze di ingegneria industriale. Si pensi che per montare un frigorifero ci vogliono circa un migliaio di azioni, che devono tutte essere identificate e misurate per determinare il tempo standard di montaggio di quel frigorifero. Se due stabilimenti utilizzassero sistemi di misurazione del lavoro differenti, otterrebbero misure differenti di tempo standard di montaggio del medesimo frigorifero e con uguale processo produttivo. Questo fatto minerebbe qualsiasi tentativo di confrontare i due stabilimenti sulla base dei rispettivi dati efficienziali. Sarebbe come confrontare temperature espresse in gradi Celsius con quelle espresse in gradi Fahrenheit: un caos!

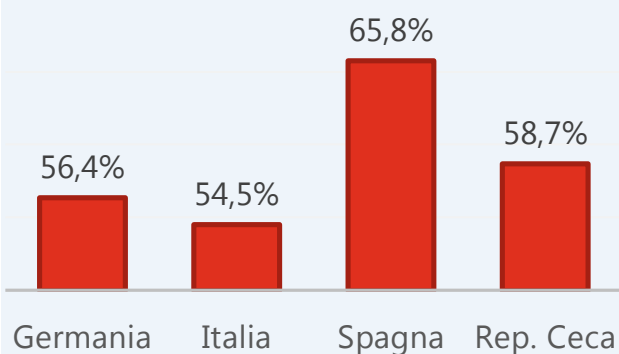
L'indagine condotta dalla Fondazione ERGO-MTM Italia si basa su un sistema comune di misurazione del lavoro a cui sono stati livellati i dati efficientiali degli stabilimenti appartenenti al campione, rendendoli di fatto comparabili. Tale sistema (metrica del lavoro) è il sistema MTM (Methods-Time Measurement), che rappresenta lo standard mondiale più utilizzato.

Oltre alla metrica del lavoro utilizzata, altre variabili endogene specifiche di plant utilizzate nello studio riguardano l'organizzazione del lavoro, ovvero: minuti netti lavorati per turno (escluse pause di ogni natura), maggiorazioni ergonomiche applicate per compensare la fatica; perdite di efficienza (perdite tecniche e organizzative); perdite di qualità (rilavorazioni) e perdite per attività a non valore aggiunto (movimentazione materiali e attività di coordinamento).

Nella figura seguente sono riportati i valori di efficienza nei Paesi analizzati misurati sulla base di riferimento comune costituita dalla metrica MTM.

Disporre di una base di riferimento comune è fondamentale se si vogliono effettuare confronti che riguardano la produttività del lavoro in modo serio. Infatti, ogni misura di produttività o di efficienza lavoro è relativa rispetto al livello dei tempi standard utilizzati come riferimento. Se, dato un certo compito, aumento artificialmente i tempi standard che lo misurano, anche l'efficienza risulterebbe più elevata.

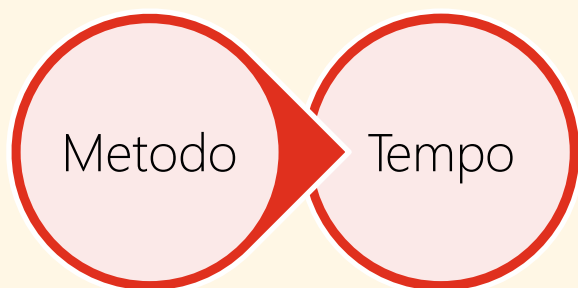
Livelli di Efficienza Lavoro Diretto rispetto allo standard MTM



Elaborazioni Fondazione ERGO-MTM

Figura 3 – Livelli di Efficienza Lavoro Diretto rispetto allo standard MTM

Scheda: Cos'è il sistema MTM?



MTM è una tecnica ingegneristica di progettazione del lavoro manuale che assegna a ciascun compito un tempo equo e sostenibile, riconosciuto internazionalmente.

Con MTM, dato un certo compito lavorativo, questo sarebbe misurato allo stesso modo in tutto il mondo, dato che tale misura sarebbe la somma dei tempi elementari di ogni singola operazione che costituisce il compito stesso. Fatto il metodo - il tempo è determinato

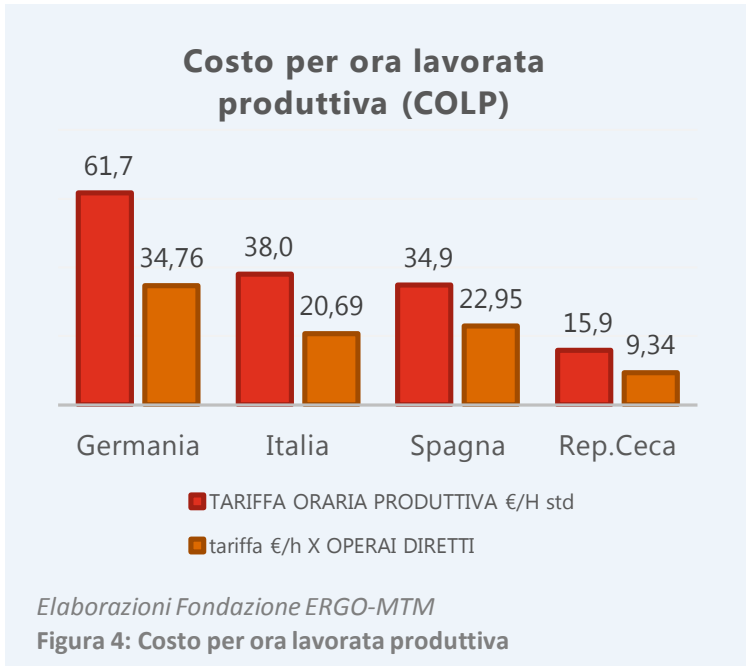
Lo studio consente di valutare e confrontare l'efficienza dei diversi sistemi produttivi misurati rispetto al livello normativo MTM. In particolare la Spagna ottiene il miglior risultato di efficienza (65,8%), che significa lavorare bene e con una buona organizzazione che riduce al minimo le varie forme di perdita.

Segue poi la Repubblica Ceca (58,7%), che non risulta quindi competitiva solo grazie al livello di costi, ma anche per livello di efficienza riscontrata.

L'Italia in questa classifica ottiene un quarto posto, dopo la Germania, che sorprendentemente non eccelle per livello di efficienza (ciò conferma l'arretratezza generale del settore elettrodomestico rispetto a comparti organizzativamente più evoluti come quello dell'automotive, in cui i produttori di auto tedeschi e italiani rappresentano l'eccellenza).

Avendo calcolato il livello di efficienza dei sistemi produttivi dei diversi Paesi è ora possibile calcolare il numero di ore produttive lavorate, che si ottiene moltiplicando il numero di ore nette di presenza (vedi Tabella 1) per la percentuale di efficienza calcolata in ciascun plant (Figura 3). Il costo del lavoro diviso le ore lavorate produttive consente di ottenere il **costo per ora**

lavorata produttiva (COLP). Questo indicatore consente un confronto complessivo che tiene di conto sia delle variabili esogene di Paese sia di quelle specifiche endogene di stabilimento e quindi costituisce un ottimo strumento per valutare il livello di competitività derivante dal fattore produttivo lavoro.



In questo confronto l'Italia (38 euro/ora) perde il suo vantaggio competitivo verso la Spagna (35 euro/ora) a causa del gap di efficienza. La Repubblica Ceca (16 euro/ora) aumenta il gap verso l'Italia grazie al miglior livello di efficienza, rendendosi particolarmente attrattiva dal punto di vista del costo del lavoro.

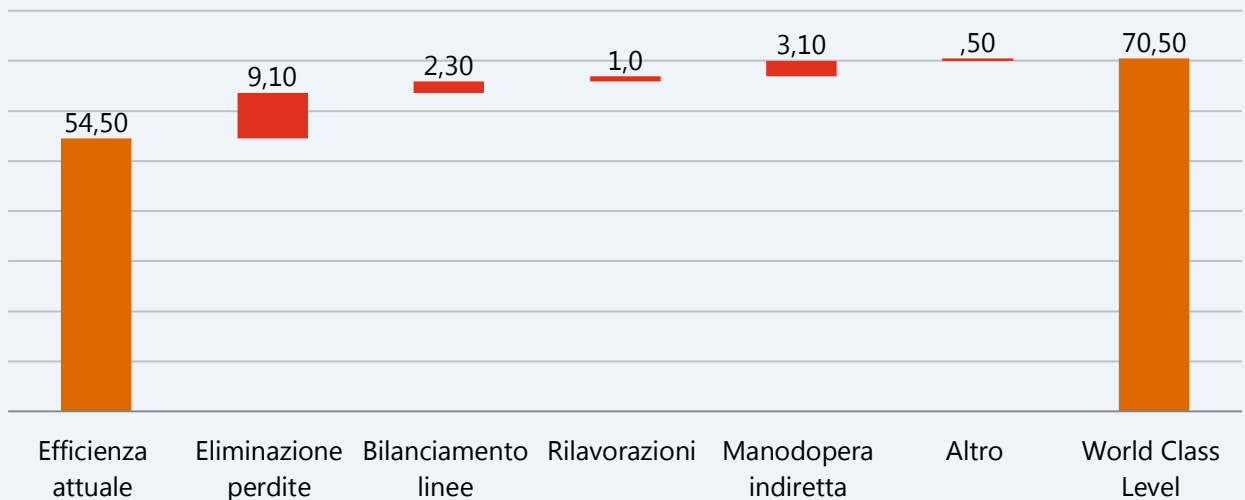
4. Una sfida ancora tutta da giocare: il salto di qualità che deve fare l'industria del bianco

Il potenziale di miglioramento dell'efficienza per l'Italia è molto consistente: +30% in tre anni in termini di efficienza rispetto a valori world-class, portando la propria efficienza dal 54,5% al valore world-class pari al 70,5% (+ 16 punti %).

Le leve per migliorare l'efficienza sono

rappresentate nella figura seguente con i rispettivi potenziali di miglioramento. Sottolineiamo che i livelli di riferimento (benchmark) utilizzati per ciascun parametro sono assolutamente realizzabili e raggiungibili e corrispondono grossomodo alla situazione riscontrata nei plant spagnoli.

Potenziale recupero efficienza in punti %



Elaborazioni Fondazione ERGO-MTM

Figura 5: Efficienza Italia - miglioramento potenziale per area di intervento

Glossario Figura 5

Perdite: tempo non produttivo perso a causa di fattori tecnici (fermate impianti, mancanza energia, guasti, ecc.) o organizzativi (mancanza materiali, materiali difettosi, set up, mancanza personale, ecc.)

Bilanciamento linee: perdite di tempo dovute alla non perfetta sincronizzazione tra stazioni di lavoro in sequenza

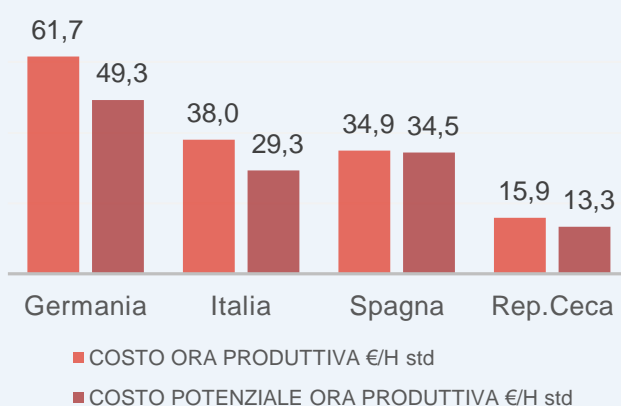
Rilavorazioni: tempo speso per rilavorare prodotti difettosi

Manodopera indiretta: tempo speso per movimentazione materiali e per coordinare le risorse

Con un livello di efficienza world-class, l'Italia riuscirebbe a colmare il gap competitivo verso la Spagna (34,5 euro/ora), posizionandosi al primo posto tra i Paesi non est europei.

Ipotizzando che il trend macro-economico porterà ad un appiattimento dei livelli del costo del lavoro in Europa, si può concludere che la sfida competitiva non si giocherà più sul costo del lavoro, ma sulla capacità di raggiungere livelli di efficienza e di efficacia eccellenti.

Potenziale miglioramento costo per ora lavorata produttiva



Elaborazioni Fondazione ERGO-MTM

Figura 6: Potenziale miglioramento del COLP

5. Quali azioni per recuperare efficienza lavoro in Italia?

Con questo studio si vuole andare oltre al concetto trito e ritrito della riduzione del cuneo fiscale sul costo del lavoro, che pure è un elemento importante anche se non decisivo.

Il messaggio vuole essere chiaro e diretto alle aziende italiane: dall'introduzione dell'Euro non si è compreso pienamente il concetto che il miglioramento continuo della produttività (non solo del lavoro) è condizione necessaria e non sufficiente per la sopravvivenza. La leva della svalutazione della moneta ha a lungo

dato l'illusione che bastava avere un prodotto per riuscire a venderlo nel mondo.

Oggi, oltre ad avere un buon prodotto/servizio, **chi non è produttivo non sopravvive nel breve-medio periodo.**

Le azioni che vogliamo raccomandare sono iniziative che agiscono sui sistemi operativi di gestione della risorsa lavoro e che richiedono conoscenze, dedizione, costanza e tanta, tanta, tanta disciplina.

1. Cost Deployment.

Costruzione di un sistema (modello) in cui i valori economici di bilancio sono collegati alle misure ed ai Key Performance Indicator (KPI) di ogni singolo processo operativo. Questo passo, **partendo dal basso**, richiede la capacità di misurare ogni fenomeno (costi, tempi, perdite, ecc.) e, allo stesso tempo, partendo dall'alto, di spingere la contabilità verso grandezze analitiche, fino a collegarla ai medesimi KPI utilizzati nei reparti produttivi. Obiettivo è quello di guidare le iniziative di miglioramento concentrandole sui processi che hanno maggior impatto sui risultati economici (funzione radar: cosa fare, dove fare, come fare, quando fare).

2. Approccio integrato all'intera Supply Chain. Coinvolgimento dei fornitori a monte e dei distributori a valle nella gestione ottimale dei flussi fisici di materiale e nel processo di pianificazione. Obiettivo è quello di stabilizzare il flusso produttivo eliminando numerose cause di perdita (non solo di efficienza lavoro; si pensi ad esempio ai costi di obsolescenza) e riducendo drasticamente i livelli di stock lungo l'intera filiera.

3. Approccio First Time Right nello sviluppo nuovo prodotti.

Il processo di sviluppo nuovi prodotti non è un dominio esclusivo della progettazione. Nelle aziende world-class i prodotti si progettano insieme (progettazione, industrializzazione, acquisti, qualità, costi, produzione, ergonomia, ecc), tenendo in considerazione concetti fondamentali come quelli della modularità, della riduzione delle varianti, del contenimento della complessità gestionale, della semplificazione dei processi produttivi e di montaggio. Da studiare a questo proposito l'approccio integrato utilizzato dal gruppo FCA nello sviluppo degli ultimi modelli (Panda e soprattutto mini Jeep e 500X) e da Audi.

4. Sviluppo e utilizzo di un sistema operativo motore del miglioramento continuo.

Tale sistema operativo in gergo assume spesso il nome di Production System, termine coniato dagli americani per indicare sistemi tipo il Toyota Production System. L'effettivo ed efficace utilizzo di un sistema produttivo richiede una scelta accurata degli strumenti e dei concetti necessari (il primo passo è certamente la costruzione di un solido sistema di cost deployment) e l'assorbimento degli stessi nel lavoro quotidiano di tutti. Ciò può avvenire soltanto grazie alla formazione, al coinvolgimento, alla disciplina e all'allineamento degli obiettivi di tutti gli stakeholder (lavoratori, dirigenti, azionisti, fornitori, clienti, ecc) verso il raggiungimento di obiettivi condivisi e misurabili.

6. Conclusioni

Il recupero del gap di efficienza per l'Italia significherebbe un miglior posizionamento rispetto ai paesi europei centro-occidentali. Tuttavia rimarrebbe un divario di costo molto ampio rispetto ai Paesi dell'Europa dell'est, seppure parte di questo verrebbe gradualmente assorbito dai più elevati tassi di inflazione di questi Paesi. Ciò non significa che sia tutto inutile. Significa che per gli stabilimenti italiani sia necessario strutturare programmi di recupero competitività che coinvolgano tutte le componenti della redditività (piano industriale). E' certamente necessario, ad esempio, ripensare il footprint produttivo e distributivo in funzione dei mercati di destinazione: i modelli di alta gamma possono essere prodotti con costi logistici (voce di costo che rappresenta circa il 10% del fatturato per un'industria di elettrodomestici!) contenuti nei Paesi a costo del lavoro più elevato ma vicini ai mercati di destinazione (in quel caso

l'Italia sarebbe la migliore scelta se raggiungesse valori di efficienza indicati).

Le quattro azioni stesse raccomandate in questo studio non colpiscono solamente il costo del lavoro, che non riuscirebbe mai da solo a cambiare radicalmente la scelta di localizzazione a nostro favore.

L'approccio indicato è un approccio integrale, che modifica il modo di lavorare e la mentalità dei lavoratori.

Il costo del lavoro rappresenta una percentuale marginale nella composizione del costo di un elettrodomestico; mentre il modo di lavorare influenza almeno l'80% dei costi complessivi.

E' qui che si vince la partita.

La Fondazione ERGO-MTM Italia

La Fondazione Ergo-MTM Italia è l'ente che riunisce imprese, sindacati e università in un progetto di ricerca, formazione e certificazione dei sistemi di misurazione del lavoro e del controllo dei carichi biomeccanici. La Fondazione è un centro di aggregazione improntato all'assoluta neutralità nelle relazioni tra impresa e sindacato con l'obiettivo di armonizzare produttività e sicurezza sul lavoro.

Con sede a Varese, la Fondazione Ergo-MTM Italia è stata istituita nel gennaio 2012 ed è presieduta da Luigi Galante (VP Manufacturing EMEA, Fiat Group Automobiles SpA). Gabriele Caragnano è il direttore generale.

Tutti i diritti sono riservati. È proibito copiare, pubblicare e/o utilizzare in alcun modo tutti i contenuti senza l'espressa e formale autorizzazione da parte della Fondazione ERGO-MTM Italia.

<http://ergo-mtm.it/>

