

Nella nuova competizione globale a vincere (o perdere) sono le filiere intere. Ecco la nuova strategia di Brovedani

La fabbrica delle fabbriche

Diventeremo la fabbrica delle fabbriche

Sergio Barel

La Brovedani, leader mondiale in componenti per automotive, sta progettando una nuova evoluzione. Per realizzarla sta aggregando e costruendo alleanze, perchè la gara del futuro non sarà tra singole aziende ma tra intere filiere

Servizio a cura di
Rossano Cattivello

Fotografie di
Gianpaolo Scognamiglio

La fabbrica delle fabbriche. La Brovedani si prepara a una nuova evoluzione del suo business. Non è la prima volta nella storia dell'azienda internazionale con quartier generale a San Vito al Tagliamento. Fino agli Anni '90, infatti, produceva componenti per computer, poi l'elettronica se ne andò lontano dall'Italia. Fu pronta al tempo ad agganciare lo sviluppo globale dell'automotive, diventando uno dei maggiori fornitori mondiali di componenti ad alto valore aggiunto. Ma anche la mobilità oggi sta cambiando, con o senza Covid-19. Ed è per questo che l'Ad **Sergio Barel** ha tracciato una nuova rotta che unisce capacità di produrre macchine e impianti con quella di ideare processi produttivi, una cosa che in pochi sanno fare. "Prima di parlare di progetti, però, mi lasci fare un ringraziamento" irrompe Barel. "Voglio dire grazie a tutti i nostri dipendenti per il senso di responsabilità che stanno dimostrando in questo delicato momento – spiega – i lavoratori friulani hanno confermato una

cultura non comune e che raramente si può trovare nel resto d'Italia e all'estero".

Che fase sta vivendo il settore dell'automotive?

"Sta vivendo la più grande trasformazione dalla sua nascita. È una trasformazione della mobilità umana che porta dentro di sé la trasformazione dell'automobile. La mobilità dell'uomo che è stata forse il vero 'motore' del mondo dall'800 a oggi consentendo alle persone di incontrarsi, conoscersi e scambiare informazioni e prodotti, oggi è in profonda trasformazione perché sia i prodotti sia le persone cambiano il modo di spostarsi.

I prodotti viaggeranno secondo logiche dettate dalle vendite online, dal fine linea di produzione alla destinazione definita diretta-

mente dal consumatore, mentre le persone lo faranno secondo logiche dettate dall'uso del tempo assieme alla sicurezza personale e alla rimodulazione del contatto fisico con luoghi che diventano sempre più virtuali. Sembrano discorsi astratti ma questi fattori sommati al cambiamento climatico si stanno traducendo in nuovi comportamenti di movimento.

L'auto da un bene necessario e anche identitario, si sta trasformando in una 'esperienza di uso' e, sotto l'aspetto tecnico, da un veicolo a prevalenza meccanica a uno a prevalenza elettronico-informatica. Passeremo da un modello di trasporto in cui la grande e unica scelta era il tipo di motore, diesel o benzina, a una enorme diversificazione di prodotti.

La grande variabile sono i tem-

Nelle foto il presidente e amministratore delegato di Brovedani, **Sergio Barel**, che è anche presidente del cluster regionale Comet e vicepresidente di Confindustria Alto Adriatico



pi di questa trasformazione. Il mercato mondiale di auto era in calo già nel 2019 e ora con la crisi Covid è sprofondato a numeri di dieci anni fa. Incertezza che deriva anche da una disinformazione impressionante, dove con la scusa dell'ambiente e del clima spacciamo per 'immediata soluzione' l'auto elettrica a batterie che in realtà soluzione non è. Ci sono studi della Ue che dimostrano come sia in termini di emissioni di anidride carbonica sia di inquinamento ambientale, l'auto elettrica non contribuirà certo a migliorare il nostro pianeta ma concentrerà l'inquinamento in aree geografiche lontane dai consumatori finali che così si sentiranno green mentre altre aree verranno distrutte da miniere, scavi, inquinamenti di falde acquifere e dell'aria per la produzione di energia elettrica da fossili".

Questa rivoluzione vi sta spiazzando?

segue a
pagina

8

MODELLO Lean anche la pubblica amministrazione

In Friuli dici Brovedani e pensi ai principi della Lean production. Infatti, l'azienda di San Vito al Tagliamento ha sposato molti anni fa il modello di produzione ideato in Giappone e diventato un paradigma di efficienza, produttività e flessibilità.

Come si riesce a far accettare ai sindacati i principi di una Lean Factory?

"Non ho mai pensato e non mi è mai successo che sia stato un problema accettare la Lean. Se è veramente ridurre le attività superflue, a non valore aggiunto, e ridurre gli sprechi, come si può essere contrari? Certo, per far questo bisogna essere disponibili a cambiare il modo di lavorare, magari a imparare cose nuove, a usare più la testa e meno le braccia e le mani. Io penso che se approcciata in questo senso e non con quello che dobbiamo 'produrre di più e basta', come so essere avvenuto in alcuni casi, il sindacato non solo non è contrario ma è un attore fondamentale per raggiungere gli obiettivi e per migliorare la qualità del lavoro e le competenze delle

persone e, con questi, i risultati aziendali e la sostenibilità del business".

I principi Lean possono essere introdotti anche nella pubblica amministrazione?

"Il tema è che non solo possono, ma devono essere applicati. La Lean manufacturing o Lean office sono alla base dell'analisi dei flussi e del valore di ogni attività. Non solo dell'aspetto economico. Al centro c'è il cliente, finale ma anche interno, il tuo collega, quello a valle del tuo processo. Non ci sono utenti come invece avviene oggi. L'utente paga comunque, in soldi o in tempo di attesa o in servizio negativo. Il cliente no, dà feedback, ti obbliga a migliorare continuamente, non ti consente rendite di posizione. Ecco che la Lean ti aiuta in questo. Teniamo poi presente che non esiste digitalizzazione, anche nella pubblica amministrazione, se prima non applichiamo i principi Lean. Altrimenti otteniamo solo la digitalizzazione di inefficienze e sprechi: non mi sembra un grande successo".

segue da
pagina 7

“La meccanica nelle auto in quantità raggiungerà il suo massimo in questa decade, poi calerà. La qualità invece continuerà a crescere. In questo le competenze richieste saranno sempre maggiori, magari su volumi singoli inferiori, ma questo selezionerà ulteriormente i fornitori.

Sa cosa dicono i tedeschi, che subiscono le maggiori conseguenze dalla rivoluzione elettrica? Noi saremo gli ultimi a rimanere! *Last men standing*. Loro lo possono fare perché sono un Paese-sistema: sulle future 100 milioni di auto mondiali all'anno, 5-6 milioni continueranno a essere 'meccaniche', come gli orologi meccanici svizzeri, e saranno prodotte in Germania, come oggi peraltro. A noi italiani, quant'anche molto vicini a loro e oggi indispensabili nella loro filiera, questa strategia di lungo periodo non è permessa, non abbiamo e non avremo mai il Paese che loro hanno”.

E quindi?

“Quindi dobbiamo incamminarci in una diversificazione, il tempo c'è ma non abbiamo un minuto da perdere. Le competenze ci sono, i cassetti sono pieni di idee, dobbiamo migliorare il senso di squadra.

Questa trasformazione ovviamente coinvolge Brovedani ma non da oggi. Il gruppo ha da qualche anno anticipato l'evoluzione del settore automobilistico dal diesel ai motori ibridi a benzina con le motorizzazioni a iniezione diretta ad alta pressione in cui oggi siamo uno dei leader mondiali.

Cavalcare le evoluzioni ci ha portato a entrare nei business dei compressori per sistemi di climatizzazione, nei sistemi

Abbiamo studiato uno sbarco in Cina, ma è troppo tardi. E così abbiamo cambiato strategia e puntato sulla diversificazione

1947

Anno di fondazione della Brovedani

950

Numero dipendenti suddivisi nelle sedi produttive in Italia, Slovacchia e Messico

120 milioni

Valore fatturato

frenanti, nei gruppi di controllo delle emissioni, nella sensoristica e ora nei motori elettrici e nella elettrificazione delle varie funzioni dell'auto. Inoltre dal 2018 abbiamo iniziato a fare altre cose aggregando altri imprenditori.

Cambiare business è per Brovedani uno standard, non una eccezione. Nel 1993 facevamo computer, quando ancora erano meccanici, pensi lei!”

Su quali nuovi business state lavorando?

segue a
pagina 10

GIOVANI: LA MECCANICA È BELLA ANCHE PER LE RAGAZZE

Prima della formazione, però, c'è un problema di una diversa cultura generazionale

“Io ho iniziato come ingegnere trent'anni fa e sentivo dire già al tempo che... i giovani ingegneri non sono più quelli di una volta”. Con questa battuta inizia l'analisi di **Sergio Barel** sul patrimonio più importante che le aziende friulane possono avere: quello umano.

“Noi abbiamo ingegneri di vari Paesi e collaboriamo con altri di tutto il mondo. I nostri, che provengono da tutte le università del Nordest, si difendono molto bene e spesso sono tra i migliori. Altro aspetto è invece il cambio generazionale in atto: Gen Z, Millennials...”

Il principale problema, che riguarda tutti i Paesi economicamente evoluti, è che le nuove generazioni hanno una scala di valori profondamente diversa dalla generazione dei *baby boomer* a cui anch'io appartengo. Schematicamente e senza offendere nessuno, dal 'vivere per lavorare' slogan della mia generazione, al 'lavorare per vivere' slogan delle generazioni odierne. Il benessere, benvenuto ovviamente, ha cambiato l'ordine dei fattori. Quindi oggi il tema non riguarda solo le competenze specifiche ingegneristiche ma l'attitudine a un lavoro in team e al *problem solving* come metodo quotidiano, due cose che nel manifatturiero fanno la differenza”. Barel valuta positivamente il sistema scolastico e universitario friulano, ma può fare ancora meglio.

“Devo dire che le Università di Udine e di Trieste hanno fatto nel corso degli ultimi anni passi molto importanti verso il mondo dell'industria. Il tema è un altro: conosciamo bene nel mondo industriale la mancanza di tecnici e ingegneri: le famose lauree Stem. Ecco allora che l'interfacciamento con tutta la filiera formativa tecnica è fondamentale. Gli istituti superiori e soprattutto gli Its regionali, eccellenze a livello nazionale, devono essere messi in rete. Ma non solo, dobbiamo uscire dalla competizione tra Its e università che genera solo livelli altissimi di abbandono ai primi anni accademici. Le aziende hanno bisogno di tecnici formati negli Its con un livello di competenze e abilità pratiche acquisite con programmi fatti assieme alle aziende e, allo stesso tempo, hanno bisogno di ingegneri e ricercatori con competenze ancora più elevate che solo la laurea magistrale può dare.

Il modello tedesco duale, quindi, è la chiave. Come Brovedani e Comet stiamo cercando di promuovere il concetto che 'meccanica è bello', anche rivolgendoci alle donne che porterebbero un ulteriore valore aggiunto”.

Altro nervo scoperto è quello dei parchi tecnologici...

“Anche in questo caso – interviene Barel – la logica deve essere quella della complementarità delle varie iniziative specializzando i singoli parchi piuttosto che tutti facciano tutto. Adottare la logica del *lead park*: chi guida una specifica attività o branchia a livello regionale è il parco che ha maggiori competenze e *best practice*. Gli altri vengono 'guidati' e quella attività specifica si impegnano a diffonderla. Ogni parco sarà *lead park* di qualche specificità. Invece, da noi spesso succede che, con la scusa di coordinare, creiamo sovrastrutture che rallentano anziché accelerare le iniziative eccellenti”.



segue da
pagina 9

“Nel settore automotive siamo ben presenti in Europa e in Nord America e fino a 3-4 anni fa progettavamo di andare anche in Cina o India, ma gli studi hanno suggerito che è troppo tardi. Quindi, abbiamo cambiato strategia all'insegna della diversificazione.

Come Brovedani abbiamo una grande fortuna: serviamo i più grandi clienti al mondo, tedeschi, giapponesi, americani e partecipiamo a incontri strategici, in taluni casi riservati, ove possiamo vedere i grandi trend. La manifattura rimane la base delle economie più evolute. L'Ue aveva un target di riportare la manifattura al 20% del Pil entro il 2020, non penso ci riuscirà.

Brovedani vuole inserirsi in questo percorso offrendosi in un futuro lontano come fornitore di processi produttivi complessi in ottica Industry 4.0, producendo prodotti e non solo componenti, in tutta la vita del prodotto, dal suo inizio di prototipo al suo fine vita di ricambio.

La differenza rispetto alle evo-



luzioni del passato è che non la possiamo fare da soli. Per questo abbiamo iniziato ad aggregare. Lo abbiamo fatto prima con la bellunese FreTor specializzata nell'automazione e integrando il suo fondatore Jury De Col e il suo team con il team Brovedani. Oggi vogliamo crescere nel fornire processi produttivi al mercato in ambiti diversi, dal food all'elettrodomestico, dal cosmetico all'elettronica industriale, dalla farmaceutica ai beni industriali, senza dimenticare certo l'auto-

motive e l'occhialeria, storico mercato FreTor. Siamo solo all'inizio di un percorso irto di sfide, ma siamo determinati.

Abbiamo poi aggregato una piccola impresa nel torinese, la Mondial Facert e il suo imprenditore Marco Pecchio, per poter produrre componenti come quelli di Brovedani ma in quantità molto minori. L'auto elettrica per esempio ha oggi bassi volumi che vanno affrontati con una organizzazione e tecnologie adeguate che non sono quelle storiche della nostra azienda.

Inoltre, da oltre tre anni stiamo investendo nella stampa 3D del metallo. Assieme ad altre imprese lungimiranti abbiamo dato vita al progetto Additive Square Fvg all'interno di Friuli Innovazione. Cinque imprese che hanno deciso di condividere know-how, esperienze, un percorso di crescita e un investimento comune, anche aiutato da una Regione lungimirante in questo caso. Quando si impara non si usa il bilancino per misurare quanto si è dato e quanto ricevuto, si misura solo se siamo avanzati o indietro.

Siamo al termine della globalizzazione?

segue a
pagina 12

Confindustria: polemiche superate dalla storia

Sergio Barel è anche vicepresidente di Confindustria Alto Adriatico e da dietro le quinte sta vivendo il tribolato percorso che dovrebbe portare, a detta di tutti, a una integrazione completa delle territoriali nella nostra regione.

Perché non si trova una soluzione unitaria?

“Secondo me la discussione dovrebbe anche terminare, nel senso che dovremmo lasciare le cose come stanno e

concentrarci sulle attività da fare sul campo lavorando assieme. D'altronde è pure una discussione superata dall'evoluzione del modello economico. Il triangolo produttivo italiano si è spostato da Piemonte-Lombardia-Emilia a Lombardia-Emilia-Triveneto. In questo senso dobbiamo guardare al Nordest come al minimo livello di aggregazione. Ma possiamo farlo anche senza fusioni che comportano discussioni eterne sulle strutture organizzative. Concentriamoci sulle attività, *boot on the ground*, e tutto sarà più semplice”.

Ci riveli il punto debole del presidente Michelangelo Agrusti. Non lo diremo a nessuno...

“Fa poca attività fisica...”



OFVG

OFFICINE FVG

LA MANUTENZIONE PORTA SERENITÀ RIVOLGETEVI AI PROFESSIONISTI

Il **Decreto legge 81/08** impone la verifica periodica di tutte le attrezzature montate su autocarro. Le nostre Officine sono abilitate ai collaudi diretti. La verifica periodica è un dovere di legge, ma anche una **sicurezza** in più.

TEL 0432-653351 / 653348
E-mail officina.cdt@officinefvg.it

IVECO



www.officinefvg.it



ridurre le disuguaglianze.

Nel nostro piccolo territorio, il Friuli, abbiamo promosso come Cluster della metalmeccanica regionale (Comet), con il direttore Saverio Maisto e tutto il team, il piano Re-Action Fvg con l'intento di mettere le imprese, imprenditori e manager, insieme per sviluppare nuovi prodotti, nuovi mercati, nuovi modelli di business. Lasciar da parte l'invidia, l'orgoglio, la storia, il passato e aprirsi con umiltà e rispetto reciproco al futuro, con attività concrete. A partire dal condividere i progetti che magari abbiamo nel cassetto, ma che non siamo capaci di portare avanti da soli, mentre mettendoci insieme potremo non farli perire nei cassetti per pura gelosia o falso orgoglio. Gli unici a rimetterci da questo falso orgoglio saranno i nostri figli a cui lasceremo macerie e non cassetti pieni di idee.

In questo periodo molti imprenditori si sono aperti grazie alla maggior consapevolezza derivante dalla pandemia. Molti altri ancora non lo fanno. Li invito a spogliarsi del proprio 'io' e ad accettare la sfida del confronto".

Cosa significa oggi ripensare il proprio business?

"Significa andare dai clienti vecchi e nuovi a raccontare le competenze che mettiamo a loro disposizione, rinnovate e allargate ai nuovi partner aggregati nel percorso di crescita.

Significa da qui in avanti andare a presentare una filiera, un network allargato, oltre i confini Brovedani, ad altre imprese che vorranno condividere questo percorso.

Chi guida la proposta al mercato può cambiare, la filiera e le competenze in gioco no.

La gara sarà tra filiere, sistemi, non più tra singole aziende.

Certo non ci sarà spazio per chi, azionista, imprenditore o manager che sia, non ha competenze e solidi valori.

Un sogno? Noi ci proveremo".

bene' non mi piaceva perché evoca un'attesa passiva, quando è invece il momento di agire, anche senza aspettare che altri ci aiutino. Niente di nuovo per i friulani che hanno vissuto il 1976, anche se non è scontato 44 anni dopo.

La logica che abbiamo adottato sia in azienda sia nel cluster è stata delle 4C: comprensione, compassione, comunità, continuità. E funziona!"

Possono uscire effetti positivi da un periodo così drammatico?

"Sono non solo possibili, ma auspicabili. Ci sono effetti positivi legati al processo di digitalizzazione dei nostri processi e all'evoluzione delle imprese in ottica di competitività che ne deriva da questo.

L'effetto positivo che però mi sembra possa essere determinante è legato alla maggior consapevolezza che nessun può far da solo di fronte a un essere invisibile. E ci sono altri esseri invisibili nel mondo, non solo i virus. Nello sviluppo mondiale vi è una necessità di mettere a fattor comune le idee per uno sviluppo sostenibile, una necessità di aggregazione di competenze in ambito industriale, un impegno a

"Non penso. Sicuramente siamo al termine di una fase in cui non abbiamo tenuto conto di alcuni costi sociali sul lungo periodo. Non dimentichiamo che ha consentito di vivere in condizioni migliori a miliardi di persone, che ora non accettano di ritornare indietro. Mi sa che la globalizzazione continuerà pur con qualche correzione".

Che sentiment percepisce oggi tra gli industriali friulani?

"Il clima non è bello. La crisi Covid arriva in un momento di grande trasformazione del manifatturiero che impatta sulle due principali filiere strategiche della regione: la meccanica e il legno-casa-arredo. La pandemia ha poi messo a terra la filiera del turismo così importante in questa regione.

Vedo però che sta prevalendo la 'resilienza' tipica di questo territorio. Vedo voglia di riscatto a cui siamo chiamati a dar risposta e come cluster Comet stiamo cercando di mettere insieme le 'teste'.

Serve ottimismo ma dettato dalla ragione: lo slogan 'andrà tutto

segue da
pagina **10**

AEROSPACE



AIMING HIGH LOOKING AHEAD

INDUSTRY



WE EXPLORE EVERY DIMENSION

micra
A PASSION FOR PRECISION

Dove siamo

Via Armentaressa, 16
34076 Romans d'Isongo GO

Coordinate GPS

@45.884319,13.437392

Contatti

Email: info@micrasrl.it
Tel: +39 0481 909592
Fax: +39 0481 950752

Iscrizione Registro Imprese
di Gorizia: GO 56240
Cap.soc. €48.000,00 i.v.
P.Iva 00496010315

www.micrasrl.it