

## 4 chiacchiere con Tonino Vettori

Baxi Group

## Una logistica molto calda

*Prove tecniche di crescita logistica nel profondo nord-est, dove il sano pragmatismo si coniuga ai moderni principi della logistica contemporanea: e dal lean thinking alla lean production il passo è breve. E la logistica ci guadagna, assieme all'impresa!*

DANIELE SEMENZATO

Cinquanta chilometri che separano Venezia da Bassano del Grappa rappresentano oggi un vero test di pazienza per ogni automobilista. In qualsiasi ora del giorno il percorso stradale testimonia del livello preoccupante di congestione della viabilità ordinaria ormai al collasso a causa della crescita incontrollata del traffico commerciale e privato. Ancora un pessimo esempio del disordine organizzativo e della latitanza progettuale che ha caratterizzato lo sviluppo industriale delle province venete. Vado a Bassano per incontrare l'ingegner Tonino Vettori direttore delle operazioni di Baxi spa dal 1993. Baxi SpA è una società di Baxi Group Ltd il cui headquarters è nel Regno Unito.

**Andiamo per ordine ingegner Vettori. Riello, Zanussi e Ocean: ci fornirebbe qualche appunto di viaggio di questo percorso professionale?**

Il battesimo del fuoco, appena laureato, è stato a Porcia, provincia di Pordenone, presso lo stabilimento della divisione del "freddo" (congelatori, frigoriferi) del gruppo Zanussi con la mansione di cronotecnico.

**Cronotecnico? Vuol dire "tempi & metodi"?**

Proprio così, tempi e metodi! Di lì a poco mi sarei occupato anche di controllo qualità in produzione. Già allora, parliamo di 25 anni fa, Zanussi rappresentava una scuola or-

ganizzativa di prim'ordine. È stato per me il primo approccio privilegiato alla conoscenza della struttura produttiva di un'azienda manifatturiera e, contemporaneamente, la prima occasione di confronto e di riflessione sulla necessità di migrare dalla tradizionale organizzazione funzionale ad un'organizzazione produttiva per processo.

**Decisamente in anticipo su tempi rispetto alla cronica arretratezza culturale che ancora affligge buona parte dell'industria locale.**

Già, e me ne sarei reso conto poco dopo, nel 1980, quando tramite Zanussi ho fatto il mio primo incontro lavorativo con questa Azienda (oggi Baxi).

**Dunque ci sono dei precedenti!**

L'attuale Azienda nasceva in quegli anni dalle ceneri delle Smalterie Metallurgiche Venete fallita qualche anno prima dopo che con alterne vicissitudini era finita tra le partecipazioni del gruppo Zanussi. La nuova società ha iniziato l'attività utilizzando gli immobili e la superficie preesistente, che sono praticamente quelli di oggi. Non sono arrivato da solo qui, ma in compagnia di una *task force* di manager e tecnici della Zanussi animati dall'impegnativo compito di riavviare l'attività produttiva questa volta concentrata nel segmento dei sistemi di riscaldamento civile.

**Come si presentava l'azienda allora?**



La vecchia azienda (*le Smalterie, ndr*) produceva scaldacqua elettrici, piastre radianti e pentolame vario impegnando oltre 1.000 addetti. Il progetto di riconversione prevedeva l'individuazione del *core business* nella produzione delle prime due categorie merceologiche (scaldacqua e piastre radianti) e la dismissione

di Vicenza mi ha chiamato per assumere la responsabilità della produzione invitandomi però presto ad occuparmi anche di problematiche tecniche e di servizio commerciale. In pratica, anche se allora se ne parlava appena, mi occupavo dell'intero processo logistico.



Tonino Vettori, direttore operazioni della Baxi spa, la cui sede centrale è nel Regno Unito e l'ubicazione in Italia a Bassano del Grappa: "Solo il lavoro di squadra permette di ottenere l'obiettivo finale: il servizio al cliente". Dagli stabilimenti di Bassano del Grappa escono caldaie a gas murali e scaldacqua elettrici. Il catalogo è completamente rinnovato ogni due anni e le varianti di codici per singolo prodotto finito di base possono anche essere un centinaio. "L'informatica è determinante, ma il primato va ai concetti della "organizzazione snella"

della terza. Inoltre veniva incorporata la produzione di caldaie murali precedentemente dislocata da Zanussi nella provincia di Rovigo e che negli anni successivi sarebbe diventata la linea di prodotto principale dell'azienda.

**Che mi dice dell'impatto con l'organizzazione preesistente?**

Difficile inizialmente data l'impostazione decisamente antiquata della struttura manageriale. Come spesso accade in casi del genere abbiamo trovato maggior ricettività al cambiamento tra i quadri intermedi e tra le maestranze che altrove. Pazientemente ma con determinazione siamo però riusciti a "svecchiare" e a rinnovare l'azienda fino al 1984, anno in cui il gruppo Ocean della famiglia Novicelli l'ha acquistata dal gruppo Zanussi.

**È stato questo il fattore che l'ha spinto a guardarsi in giro?**

Diciamo che è stato il momento in cui ho accettato di misurarmi con qualcosa di diverso dalla grande azienda strutturata e allo stesso tempo di cambiare settore merceologico.

**Dunque?**

Il titolare di un'azienda orafa della provincia

**È il caso di dire "piccolo è bello"**

Capita raramente quando si è inseriti in un grande organizzazione di poter spaziare lungo tutta la catena logistica, e oltre, come io ho potuto fare in quel contesto. Sono occasioni di crescita da cogliere al volo ma contraddistinte da un'inevitabile instabilità legata alle vicende personali dell'imprenditore-padrone. L'esito sfortunato di alcuni investimenti personali del "paron" ha spinto il titolare a rientrare in Azienda a tempo pieno escludendo di fatto la necessità di un suo "alter ego" manageriale.

**Una poltrona per due?**

Appunto! Era venuto il tempo di scrutare ancora l'orizzonte. Accadde nel 1988 che Riello spa, erano i tempi del commendator Pilade, mi affidò la responsabilità tecnico produttiva dello stabilimento di Piombino Dese dove si producevano, e si producono tuttora, caldaie a terra in ghisa per uso domestico. Con circa 100 dipendenti il fatturato si aggirava intorno ai 40 miliardi di lire. In quegli anni il mercato del riscaldamento domestico ha visto l'integrazione dei due protagonisti indiscussi in Italia: Riello e Beretta. A seguito della partecipazione azionaria

in Beretta si realizzò anche all'interno del gruppo Riello la specializzazione divisionale tra sistemi ad olio (bruciatori) e sistemi a gas (caldaie) e, come dicevo, l'unità produttiva di cui sono stato responsabile fino al 1993 si dedicava alla produzione di caldaie.

#### Perché nel 1993 cosa succede?

Si è trattato di un ritorno agli inizi. Infatti quando nel 1993 ho varcato nuovamente i cancelli di questa Azienda (oggi Baxi), come responsabile di programmazione e produzione, ricordavo ancora i miei esordi di 10 anni prima, anche se parecchie cose erano mutate nel frattempo. Dopo un paio di anni mi venne affidata anche la responsabilità tecnica e di industrializzazione per arrivare, nel 2000, ad assumere la direzione di tutte le operazioni dello stabilimento.

#### Quindi Lei governa il flusso produttivo/informativo tra due estremi della pipeline logistica.

Dalla raccolta delle informazioni commerciali all'industrializzazione dei nuovi prodotti, dalla pianificazione delle risorse e dei materiali alla schedulazione dei piani di produzione, dal controllo qualità alla gestione del magazzino e delle spedizioni: di tutto e di più!

Mettiamo il caso che io abbia qui in tasca un'idea che forse potrebbe essere quella buona per sviluppare un nuovo prodotto. Da dove si comincia? Dalla fabbrica. O meglio ci si siede attorno ad un tavolo con una squadra di responsabili tecnici e di produzione che comprende anche uomini degli acquisti e del controllo qualità. Se il progetto, che viene sezionato e valutato da tutte le angolazioni possibili, supera questa prima scrematura allora le attività di ingegnerizzazione vengono accuratamente pianificate e ripartite tra i singoli partecipanti.

#### Coinvolgimento fin dall'inizio è la parola d'ordine. È una buona partenza, mi pare oltretutto in perfetta sintonia con i precetti del lean thinking il professor Womack<sup>(1)</sup> sarebbe d'accordo.

Non c'è altra strada per centrare l'obiettivo del *time to market* necessario per conquistare il mercato. Potrei mostrarle un esempio attualissimo di industrializzazione rapida di un nuovo prodotto, citandole questo nuovo scambiatore per le nostre caldaie di cui le faccio vedere alcune foto e che, ancora in fase di bozza di progettazione tecnica, è già stato sottoposto ad una serie di test di laboratorio i cui risultati saranno sicuramente valutati ed analizzati dai progettisti per la "progettazione fine" del pezzo. È un scambio circolare di informazioni, virtuoso ma veloce, propedeutico alla formalizzazione definitiva del progetto tecnico.

### La mission? Molto, molto calda...

La Baxi SpA è una società di Baxi Group Ltd il cui headquarters è nel Regno Unito. È tra i leader in Europa nel settore del riscaldamento e dei prodotti per il comfort domestico. Possiede diverse Aziende in Italia, Inghilterra, Francia, Germania e Danimarca e joint venture o uffici di rappresentanza in parecchie altre nazioni fuori Europa.

In Italia, Baxi SpA è un'importante realtà a Bassano del Grappa (VI) per la produzione e la vendita di apparecchiature come caldaie a gas murali e scaldacqua elettrici.

Il fatturato 2003 è stato di 204 m/€ per oltre 400 mila caldaie murali che rappresentano il 90% del fatturato comprendente inoltre caldaie a terra e scaldacqua. Il mercato domestico rappresenta in volume il 25% del totale, il rimanente viene ovviamente esportato in Europa e nel resto del mondo.

## Carta d'identità

#### Nome e cognome: Tonino Vettori

**Poco più che cinquantenne**, Tonino Vettori si è laureato in ingegneria meccanica a Padova nel 1975. Con la moglie e i due figli vive a Pove, una frazione a pochi chilometri da Bassano del Grappa.

**Esperienze professionali:** ha prestato servizio in note aziende manifatturiere della regione Veneto quali Riello, Zanussi e Ocean.

Dal 1993 è Direttore Operazioni della Baxi spa, una società di Baxi Group Ltd il cui headquarters è nel Regno Unito



#### Secondo lei siamo già in una fase di "creazione del valore"?

Senza dubbio. Quest'analisi permette di anticipare la maggior parte dei problemi produttivi e funzionali che potrebbero verificarsi nella vita futura del prodotto, sia prima che dopo la sua uscita dalla fabbrica. La famigerata "area del ritocco" di fordiana memoria da noi non esiste: dalle nostre linee di assemblaggio i prodotti escono buoni per essere spediti senza bisogno di aggiustatine, regolazioni o ritocchi, appunto!

#### I commerciali entrano in qualche modo in questo circolo virtuoso?

La definizione del timing di uscita dei nuovi prodotti è naturalmente una loro prerogativa. Consideri che ogni due anni noi facciamo un rinnovo completo del catalogo e che le personalizzazioni per area geografica richiedono continui aggiornamenti e varianti dei prodotti base.

Oggi siamo sull'ordine di circa un centinaio di varianti di codici di prodotto finito all'anno. Garantire un timing corretto per tutti questi codici non è cosa facile

#### Come riesce ad evitare che questa molteplicità di variazioni in corso crei conflitto e perturbazione all'interno del regolare flusso della produzione?

Solo grazie al lavoro di squadra ed alla comune volontà di ottenere l'obiettivo finale: servizio al mercato. Nei mesi immediatamente precedenti all'inizio della stagione di vendita i miei collaboratori non si risparmiano quanto ad impegno e a disponibilità. Presupposto essenziale per potersi dedicare anima e corpo all'emergenza è che la normale amministrazione giri da sola come un meccanismo ben oliato! Sarebbe un vero disastro se si dovesse correre dietro anche al resto.

#### Ed il contributo dell'informatica qual'è in tutto questo processo?

Determinante anche se secondario rispetto al primato dell'organizzazione snella.

Qui lavoriamo con Movex di Intenia su piattaforma operativa AS400, che oltretut-

to è il sistema adottato dalle altre società europee del gruppo Baxi permettendoci un'ottimale condivisione delle informazioni.

#### E per la progettazione?

Dal 1990 lavoriamo in 3D con Solid Edge<sup>©</sup> che rende possibile produrre un maggiore numero di progetti in tempi ridotti fino all'80% rispetto al tradizionale 2D.

Un'estensione importante della tecnologia 3D la stiamo applicando al servizio post-vendita come supporto ai tradizionali manuali di istruzioni e alle copie commissione per i ricambi.

#### Ancora un riferimento ai concetti della lean production: che ruolo hanno i vostri terzisti nella fase di progettazione?

L'Azienda ha spostato i concetti del co-design. Per esempio lo "scambiatore" di cui le parlavo poc'anzi nasce da un suggerimento di un nostro fornitore al quale avevamo spiegato le prestazioni che volevamo ottenere da quel componente. Il risultato finale è dovuto solamente alla stretta collaborazione delle due aziende.

#### Quindi tra i criteri di selezione e valutazione dei vostri fornitori c'è sicuramente la capacità d'interazione e di propositività tecnica.

Certamente. In fondo i nostri

prodotti sono un intelligente assiemaggio di componenti funzionali più o meno complessi che sono frutto della migliore collaborazione con i nostri partners esterni. Questo approccio ci consente di progettare e produrre prodotti di alto livello utilizzando al meglio il know how della nostra Ricerca e Sviluppo unitamente al know how specifico per funzione dei nostri fornitori.

Nel corso degli ultimi anni il numero dei fornitori è stato progressivamente ridotto puntando a garantire almeno due fornitori complementari per ogni categoria merceologica critica. Quando i nostri elevati volumi di produzione ci consentono di alimentare adeguatamente più di un fornitore per categoria di prodotto, preferiamo non correre il rischio di gravare tutta la responsabilità del ser-

vizio alle linee produttive su di un'unica azienda.

#### Mi sta parlando di supply chain?

La catena logistica ha sempre questi tre protagonisti: l'azienda, i fornitori e il cliente. Da qui non si scappa!

#### L'integrazione con i fornitori utilizza anche l'informatica?

Per ora no. L'integrazione è prevalentemente il risultato dello sforzo organizzativo e dell'ottima relazione tra i gruppi di lavoro. L'informatica la stiamo utilizzando di più nella congiunzione con l'altro estremo della "catena", parlo della rete dei venditori. Oggi il nostro parco fornitori si aggira intorno alle 200 unità e considero tale numero il risultato di due forze contrapposte: da una par-



"Nel 2000 il delivery time dalla ricezione dell'ordine alla spedizione era di otto settimane. Oggi è sceso a 10 giorni." Contemporaneamente il magazzino prodotto finito è diminuito del 30%: ci siamo posti tre obiettivi: eliminazione dei colli di bottiglia, semplificazione estrema delle attività produttive, attenzione costante al mercato"

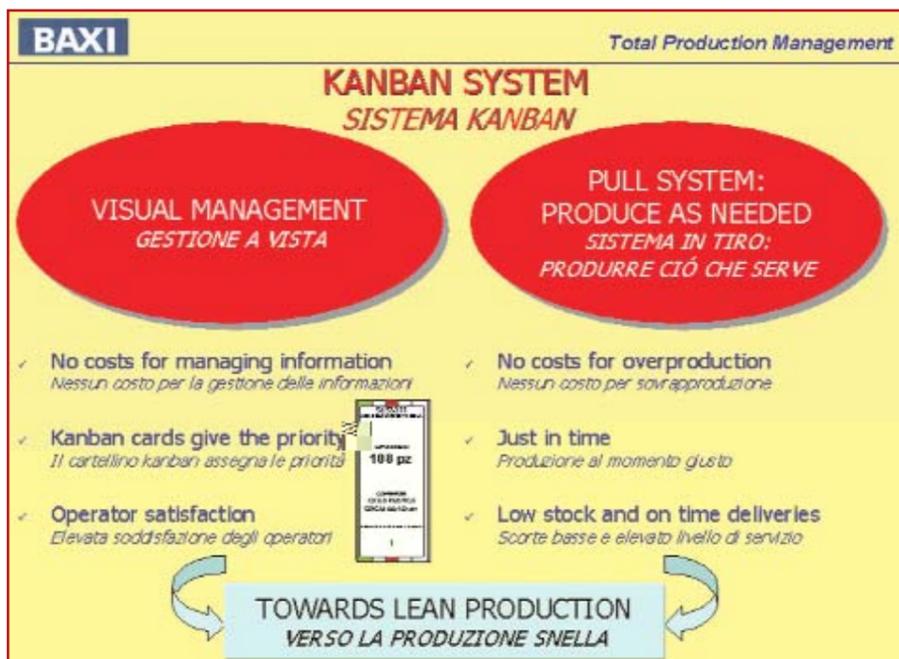
te la politica di selezione e contenimento menzionata poc'anzi, dall'altra l'ingresso di nuovi fornitori in relazione alla continua diversificazione di prodotto ed al crescere della varietà e delle tipologie dei componenti. Comunque, per tornare al quesito iniziale, nel futuro valuterò sicuramente la possibilità di estendere le applicazioni informatiche al mondo della fornitura.

#### Esiste un qualche livello d'interlocuzione privilegiata con alcuni dei duecento fornitori? In altre parole, ci sono delle aziende capo commessa che gestiscono altri fornitori di secondo o di terzo livello?

Abbiamo iniziato da qualche tempo con le aziende di conto lavoro che ormai hanno assunto la completa responsabilità ed auto-

#### Note bibliografiche

(1) J.P.Womack, *La macchina che ha cambiato il mondo*, 1991, RCS Rizzoli libri spa, Milano



Una esemplificazione del metodo kanban, uno dei principi basilari della lean production. Secondo Vettori "i risultati positivi sono frutto di un lavoro giornaliero di miglioramento continuo sui processi e sulle organizzazioni"

nomia nell'approvvigionamento dei loro materiali e componenti.

Ora vogliamo estenderlo, dove possibile, anche ai fornitori di componenti con diversi gradi di complessità. Ci stiamo lavorando e sappiamo dove vogliamo arrivare!

**In marina prima si lavorava con il sestante poi è arrivato il GPS. Lei come fa il suo punto nave e come misura le sue prestazioni logistiche?**

Fino a poco tempo fa la misurazione più osservata è stata quella del lead-time produttivo d'attraversamento. Da qualche anno a questa parte la direzione Baxi sta spostando sempre di più il baricentro del sistema di controllo delle prestazioni verso la *customer satisfaction*.

Dunque abbiamo affiancato indici di servizio al cliente alla consolidata e tradizionale misurazione dell'efficienza produttiva. Siamo partiti da uno studio dei fattori di successo evidenziati dalla nostra clientela per arrivare poi a formalizzare gli indici di nostro interesse.

**Per esempio?**

Per esempio il confronto tra D-time, o delivery time, e il P-time, o production time. Nel 2000 il nostro D-time, dalla ricezione dell'ordine alla spedizione, era di otto settimane siamo oggi arrivati a... 10 giorni!

**Bella forza: chissà che magazzino si ritrova adesso!**

Non ci crederà ma abbiamo diminuito il magazzino di prodotto finito di oltre il 30%

**Penso che i lettori del Giornale fremano per sapere come avete fatto.**

Escludendo la bacchetta magica, che nel lavoro non esiste, il risultato è stato frutto di un lavoro giornaliero di miglioramento continuo sui processi e sulle organizzazioni (*vi ricordate il kaizen della fabbrica snella? ndr*). Siamo partiti dall'analisi, passo passo, dell'intero processo produttivo, sia interno che esterno, per capirne la realtà in tutti i dettagli.

Poi ci siamo posti questi tre obiettivi: eliminazione dei colli di bottiglia, semplificazione estrema di tutte le attività produttive e ad esse collegate, attenzione costante al mercato (i nostri clienti!).

**Partiamo dai colli di bottiglia**

Grazie alla capacità di investimento del gruppo Baxi ed alla condivisione con i nostri progetti, abbiamo realizzato, dal 2000 linee di montaggio completamente flessibili ed intercambiabili tra loro. Dalle precedenti rigidità imposte alle linee monoprodotto oggi siamo passati a linee di montaggio che ci permettono di assemblare su una qualsiasi di esse ognuno dei 320 codici di prodotto finito. Punto nodale di questo metodo è il continuo addestramento del personale che rappresenta l'elemento indispensabile per ottenere tanta flessibilità produttiva.

**Passiamo alla semplificazione dei processi.**

Tutte le fasi di fabbricazione dei sotto-assieme, anche detti premontaggi specifici, sono state portate in linea di assemblaggio. Ho fatto piazza pulita di tutte fasi esterne al percorso in linea che allungavano il processo e lo rendevano più complesso con tutti gli inconvenienti classici (lotti minimi, scorte di reparto, attese per cambio macchina, etc). Talvolta il percorso e l'output delle linee sono stati ridotti privilegiando l'adozione del nuovo metodo produttivo. Ogni linea oggi è completamente autosufficiente: dall'handling dei componenti all'assemblaggio finale dei prodotti.

**Siamo molto vicini alla raccomandazione dei produttori snelli, mi pare?**

Direi di sì. Un esempio per tutti: siamo passati all'utilizzo di materiale verniciato che stampiamo in linea senza quindi dover più ricorrere alla fase di verniciatura con ineliminabile riduzione di tempi ed eliminazione di scorte intermedie.

Le dirò di più, circa un quaranta per cento dei codici che le linee approvvigionano dal reparto interno di lavorazioni meccaniche (presse) oggi viene "tirato" tramite *kanbar* mentre prima era l'ERP che faceva dialogare i due reparti. Non ci saremmo riusciti senza il pieno coinvolgimento di tutte le maestranze anche attraverso i corsi interni di formazione. Ma ne valeva la pena.

Pensi che il magazzino dei componenti intermedi per quei codici è diminuito del 29% rispetto al 2001 a fronte di un incremento produttivo per lo stesso periodo di circa il 170%.

**A buon intenditore poche parole. Forse non**

**serve andare in Cina per competere decisamente sul mercato!**

Decisamente no. Però vorrei raccomandare sempre l'applicazione *cum grano salis* dei precetti citati della lean production che se da una parte risolve egregiamente il problema della grande varietà di prodotti assortiti, dall'altra, per funzionare bene, deve poter contare su una certa costanza del flusso produttivo totale. Le produzioni di commesse *una tantum*, per esempio, vanno gestite con il sistema tradizionale.

**Prima ci parlava della riduzione del magazzino dei componenti, e quello del prodotto finito come sta?**

Non vogliamo che superi le due settimane di produzione. È un *buffer* calibrato per fare servizio dal pronto alla nostra rete vendita a fronte di frequenti variazioni della domanda commerciale. Consideri che mentre gli ordini di produzione per le nostre consociate europee (Inghilterra, Francia, Germania e Danimarca) sono abbastanza affidabili, quelli per tutti gli altri importatori sono frutto di previsioni di vendita elaborate dai nostri colleghi commerciali.

**Le ho sentito dire che la flessibilità della forza lavoro resta un elemento determinante per ridurre al minimo il magazzino.**

Poter definire con breve preavviso le variazioni degli orari di produzione settimanali con la

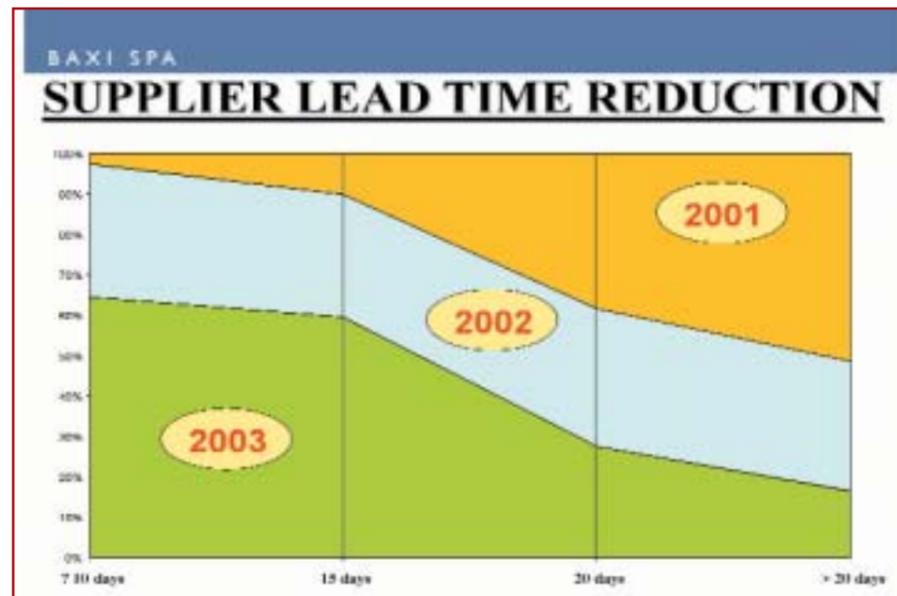
di 10 giorni. In Inghilterra si passa può variare da 33 a 41 ore settimanali con un preavviso di 3 settimane. Qui da noi abbiamo potuto soprattutto contare su una buona disponibilità del sindacato per assecondare il trend di crescita della produzione. Purtroppo la rigidità del sistema italiano salta fuori quando invece la domanda è in flessione e lo è in tempi stretti. Per il sistema industriale questo vincolo rischia di farci perdere competitività anche verso i produttori europei, si figuri con quelli a basso costo della manodopera.

**Insomma, continuo a provocarla, vuole andare a produrre in Cina?**

Le rispondo ancora di no. È troppo lontana per far funzionare la mia fabbrica snella. Solo a fronte di una standardizzazione anacronistica di alcuni componenti o prodotti finiti e di un inevitabile abbassamento degli standard qualitativi potrebbe ancora avere senso importare componenti dal far-east. Diversamente avrà sempre più senso, in presenza dei volumi giusti, delocalizzare proprie unità produttive per servire il mercato asiatico con l'obiettivo di avvicinare il più possibile al mercato di sbocco le attività del processo produttivo.

**E dove devono stare i suoi fornitori allora, qui a Bassano?**

Facciamo quattro conti: attualmente, come le dicevo prima, il nostro D-time medio è di cir-



L'abbattimento dei tempi di consegna dei fornitori, inseriti in una logica coordinata di stretta collaborazione con l'azienda: la riduzione media del Lead Time negli ultimi tre anni è stata del 40% con punte del 70%. La cadenza di lancio dei calendari di pianificazione della produzione è passata nello stesso periodo da un mese ad una settimana con l'obiettivo di arrivare presto a lanci giornalieri dell'MRP con un orizzonte di cinque giorni

controparte sindacale potrà essere un grande vantaggio in termini di flessibilità. Ecco un semplice esempio con due paesi europei (Inghilterra e Germania) dove hanno sede delle altre unità produttive Baxi.

In Germania si può contare su una variazione da 25 a 50 ore settimanali con un preavviso

ca una settimana e mezza (10 gg) ed il tempo di attraversamento dalla testa alla fine della linea è di un giorno. Dunque posso decidere oggi che prodotto mettere in linea domani con grandissimo vantaggio della mia capacità di reazione alle variazioni della domanda. Certo che se il mio fornitore di

**Note bibliografiche**

(2) Nella pratica della lean production il kaizen rappresenta il flusso continuo di piccoli miglioramenti al prodotto e al sistema produttivo.

(3) Il kanban è un cartellino (gestito in modo cartaceo od elettronico) che serve ad identificare la necessità di produrre o prelevare un certo prodotto in funzione della reale domanda del cliente (interno o esterno).

Nella logica pull questo è uno degli strumenti più importanti per sincronizzare la produzione con la domanda effettiva. Solo se esiste un cartellino kanban ricevuto in linea, si inizia a produrre. In questo modo non si creano scorte in anticipo, si riducono i tempi di attraversamento ed il valore dei prodotti in lavorazione.

qualche lavorazione intermedia non ha un tempo di reazione altrettanto rapido, nel giro di qualche ora tanto per intenderci, tutto il meccanismo si inceppa! Dunque i fornitori della fabbrica snella devono essere vicini alle linee di assemblaggio, e la Cina, scusi il gioco di parole, non è vicina!

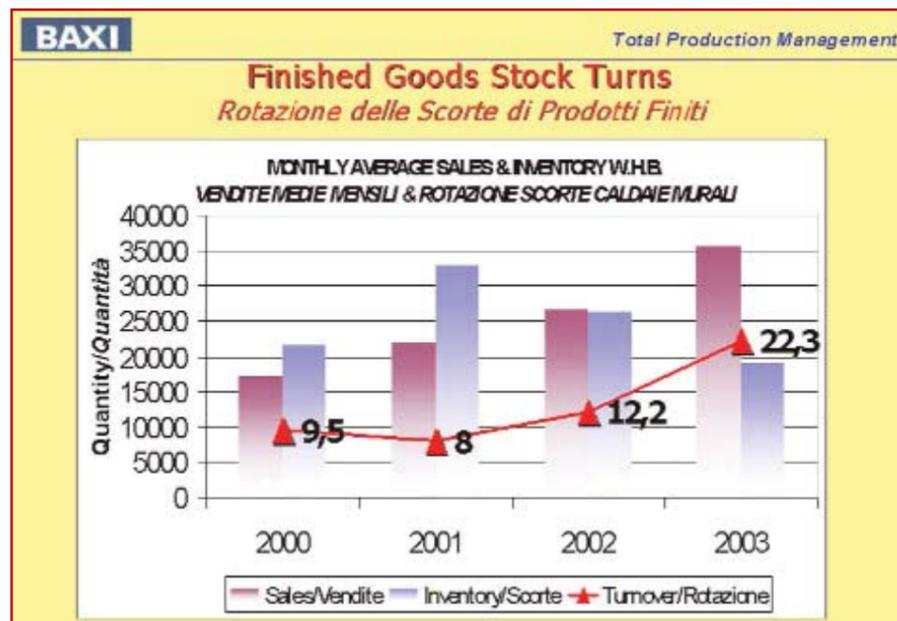
**Quando i fornitori non sono abbastanza vicini e veloci, che soluzioni ci sono?**

C'è questo grafico che mi pare utile mostrarle, nel quale si vede che negli ultimi tre anni i nostri fornitori hanno ridotto il loro lead-time mediamente del 40% con punte del 70% nei casi più eclatanti. Dove la strada della riduzione del lead time presenta qualche difficoltà oggettiva ricorriamo a soluzioni quali la creazione di un consignment stock. Premetto non si tratta del gioco delle tre carte per il quale il magazzino non lo faccio io ma lo fa il fornitore per me.

Il gioco non vale la candela, oltre che poco leale nei confronti del partner, poiché il costo addossato al fornitore prima o poi mi verrebbe ribaltato sui prezzi.

**Perché il vostro consignment è diverso, allora?**

Il punto di partenza è di dare al fornitore giornalmente tutte le informazioni relative ai fabbisogni della linea di montaggio e dei prelievi effettuati dal *consignment*. Starà al fornitore decidere se continuare ad alimentare il suo piccolo magazzino o fornirci il *kanban* direttamente in produzione. Per i fornitori un po' più lontani geograficamente, ne abbiamo alcuni in Olanda ed in Germania, un po' di



Gli indici di rotazione del magazzino: dal 2001 al 2003 si è passati da otto a ventidue volte. Contemporaneamente le vendite sono raddoppiate e il magazzino dei 6.000 componenti di distinta base è rimasto costante

magazzino permette di superare i picchi di domanda e le variazioni improvvise dei volumi.

**Che impatto hanno avuto tanti miglioramenti sul calendario di pianificazione della produzione?**

Nel 2001 la cadenza di lancio per l'MRP II era di un mese, per diventare prima quindicinale e poi settimanale con un orizzonte previsionale per i componenti interni di tre

settimane e per quelli di acquisto di 6 settimane. Puntiamo ad arrivare presto ad un lancio MRP II giornaliero con un orizzonte di cinque giorni. Intanto però i risultati stanno a confermarci la bontà delle azioni intraprese. Guardi cosa è successo alla rotazione di magazzino in appena tre anni: dalle otto volte del 2001 siamo arrivati alle 22 volte del 2003. Nel frattempo le vendite sono raddoppiate e il magazzino dei 6.000 componenti

di distinta base è rimasto costante. Mica male, vero?

**Davvero risultati entusiasmanti. Avete fatto tutto da soli o qualcuno vi ha dato una mano, parlo dei consulenti.**

Inizialmente abbiamo avuto una notevole pressione ed un buon supporto dal management della capogruppo (gli inglesi) ma poi siamo andati avanti con le nostre gambe senza aiuti dall'esterno. Non sono affatto prevenuto nei confronti della consulenza in azienda e ritengo che il bravo professionista possa essere un elemento utilissimo per l'innescamento di processi di crescita e di sviluppo organizzativo. Lo vedo bene anche con il ruolo di pace maker per l'avanzamento dei progetti di miglioramento.

**Qualcosa di personale dopo tanto lavoro: devo chiederle di dichiarare qual'è il suo peggior difetto, prima però mi dica qual'è il suo miglior pregio.**

Penso di essere dotato della cosiddetta visione d'insieme senza limitarmi al ristretto orizzonte dei miei confini di competenza. Evito sempre le barricate e le lotte di campanile. A volte questo scarso spirito corporativo mi attira le critiche di coloro che preferirebbero avermi più schierato e più protettivo nei loro confronti. Magari hanno ragione!

Grazie. ■

Copyrights Il Giornale della Logistica - settembre 2004