



che si devono fare all'interno di un ciclo di lavoro.

Questa doppia metodologia di analisi mi ha portato a maturare la convinzione che non esiste un vestito preconfezionato, una soluzione già predeterminata per qualsiasi situazione aziendale: il progetto logistico va costruito, di volta in volta, sulla realtà che abbiamo davanti..

**Semplice a dirsi, ma come si comincia?**

Partendo da quello che vuole il cliente e andando a ritroso lungo tutta la catena del valore per capire, per esempio, quali sono i vincoli del sistema produttivo che ne limitano le prestazioni

Alla larga dunque dalle parole d'ordine, dagli slogan, dalle soluzioni buone per tutti; non è detto che tutte le aziende debbano azzerare le scorte, non è detto che tutte le aziende possano ottenere flussi di produzione "tirati". Quindi una raccomandazione che viene dalla sua esperienza è quella di non abbracciare il modo di fare della produzione snella come una moda, come qualcosa che si prende e si applica acriticamente all'azienda, bensì come qualcosa che va culturalmente interiorizzato e personalizzato.

A me piace utilizzare il *benchmarking*, lo considero un metodo indispensabile per il miglioramento delle prestazioni. In fondo sono pur sempre un tecnico e so che per migliorare devo prima misurare. Confrontarsi con le prestazioni degli altri è importante. Far scaturire delle domande come "perché io lo faccio diversamente? È giusto oppure no che io lo faccia diversamente?"

**Non è sempre facile mettersi in discussione per imparare dagli altri: è un atto di umiltà non così frequente. Pensa che oggi nelle aziende italiane sia riconosciuta l'importanza di questo strumento e che venga correttamente utilizzato?**

Servono delle persone che abbiano la propensione culturale verso il *benchmarking*, perché, per esempio, provengono da settori diversi da quello nel quale operano, e quindi sono già predisposti a percepire le opportunità nascoste dietro alle differenze.

**Lei sfonda una porta aperta: chi Le parla è un convinto sostenitore delle contaminazioni intrasettoriali nel business e del benefico scambio della conoscenza manageriale<sup>(1)</sup>**

Si impara sempre qualche cosa di nuovo!

Naturalmente richiede un impegno personale da parte dei manager

**Specialmente quando c'è la convinzione che è un investimento che porta dei risultati...**

Condividere con lo staff di collaboratori il fatto che le proprie prestazioni logistiche sono di alto livello, nella rosa dell'eccellenza, è un risultato importante per la motivazione della squadra!

**Motore indispensabile per mettere in pratica uno dei paradigmi dell'organizzazione snella, il *kaizen*, il miglioramento continuo: ogni giorno promette un miglioramento, piccolo o grande, in azienda. Cambia il modo di porsi davanti al cambiamento quando si lavora in azienda? Visto che ha potuto sperimentare entrambi i ruoli, consulente e manager, se lei dovesse sintetizzare in due parole i due diversi approcci cosa direbbe?**

Il primo vantaggio del consulente è senza dubbio quello di poter fare il *benchmarking* e quindi poter misurare prestazioni multisettoriali ed utilizzare la creatività per prendere il meglio dovunque lo si trovi

**Parlando con molti uomini in azienda capita spesso di scoprire, a volte anche sotto le ceneri di una routine senza stimoli, che covano braci ancora calde di volontà di confrontarsi, di conoscere realtà diverse e di arricchirle con le proprie.**

A volte questa volontà ha bisogno di tempo per manifestarsi, ma in quasi la totalità dei casi poi il manager è disposto a mettersi in gioco e ad investire il proprio tempo e la propria professionalità per confrontarsi con i colleghi.

**Doppiamente apprezzabile in un panorama piuttosto povero sul fronte dell'investimento formativo: le piccole e medie aziende italiane, i dati parlano chiaro, fanno poca ricerca, poca formazione...**

Durante gli anni della consulenza ho visitato diverse aziende operanti in settori distanti tra loro. Si capisce allora che il peso strategico della logistica è influenzato da molti fattori: per esempio, se uno vende l'acqua in bottiglia, il costo logistico del trasporto diventa prevalente su parte del costo del prodotto, e quindi diventa molto importante riuscire ad ottimizzare quel tipo di costi.

**Ma qualcosa di "snello" ha potuto vederlo realizzare?**

<sup>(1)</sup> "Non esiste un vestito pre-confezionato, una soluzione già predeterminata per qualsiasi situazione aziendale"

## Carta d'identità

- **Nome e cognome:** Luigi Orlandi
- **Corso di studi:** laurea in ingegneria elettronica, campo informatico, al Politecnico di Milano, città dov'è nato; successivamente, sempre al Politecnico, dottorato di ricerca in Computer Science
- **Responsabilità attuale:** Direttore della Logistica della divisione Dischi, sia After Market (AM) - che Original Equipment Manufacturer (OEM) della Brembo

Le racconto quello che è stato fatto in una di queste aziende, che aveva 36 magazzini per la distribuzione in Francia; si è arrivato a ridurli a due per fornire un maggior servizio concentrando le scorte in un punto solo. Non si tratta ovviamente di un progetto lean di produzione: ma è senz'altro molto "lean" abbattere i costi della logistica eliminando le scorte inutili ed ottimizzando i percorsi della distribuzione, vero?

**Ha avuto la possibilità di seguire dall'inizio alla fine questo progetto di concentrazione in un unico hub distributivo?**

Mi sono occupato del progetto che è continuato anche dopo che ho lasciato la società: rimasi in contatto con l'allora *project leader* che mi raccontò l'ottima riuscita del lavoro e i risultati ottenuti.

**Dunque lasciò la consulenza per arrivare in Brembo?**

Noo! Mancano 10 anni prima di arrivare in Brembo! Quando me ne uscii dalla consulenza fui assunto in un'altra grande azienda. C'era il roll out di SAP in corso, che si inseriva in un progetto di *re-engineering* di tutta la rete distributiva, che prevedeva un *tender* internazionale dei servizi logistici e di distribuzione.

**Fare il *tender* significa andare a cercare partnership locali... qual è la difficoltà principale nell'andare a cercare i corrispondenti, i partner locali?**

Si deve conoscere molto bene il processo che si sta comprando, e bisogna fissare altrettanto chiaramente i parametri di prestazione richiesti. Quando si sbaglia partner logistico si rischia di fare disastri: per non fare errori bisogna conoscere bene il servizio, conoscere la struttura dei costi, capire come il *provider* intende fornire il servizio e se gli obiettivi che ci si pone sono coerenti con quelli che si possono ottenere da quel partner

**Come ha proceduto?**

Sono volato in giro per il mondo. Ricordo, per esempio, che quando sono andato per la prima volta in Polonia per cercare un servizio distributivo, i magazzini utilizzabili erano quelli, in disuso, di alcune fabbriche dell'ex URSS. Di nuove costruzioni neanche l'ombra, non c'erano praticamente autostrade, comunque ho trovato un *provider* logistico con il quale sono riuscito a mettermi d'accordo per fornire il servizio di consegna in 24 ore, da Varsavia in tutta la Polonia. A quel tempo, era il '99, quel provider era solo un piccolo magazzino, in seguito ha preso altri grandi clienti, fino ad arrivare a quasi 20mila metri di superficie. Lo stesso è successo in Sudafrica.

**Quale difficoltà trova, secondo lei, il**

**piccolo imprenditore nel valicare la soglia dell'outsourcing del magazzino? Come mai esiste tanto scetticismo e perplessità nell'affrontare questo tipo di cambiamento? Lei prima diceva che uno dei presupposti della efficace scelta di un partner logistico è la chiara definizione degli SLA, cioè dei *service level agreement*: ma può bastare questo passo?**

## La banalità della bolla

No, bisogna conoscere molto bene anche il processo con cui il fornitore intende fornire il servizio, il disegno del processo deve essere dettagliato, capito molto bene, sennò poi ci sono le sorprese, o di costo o di servizio. Allora, per rispondere alla prima parte della sua domanda, hanno ragione quelli che temono che ci sia un decadimento del servizio rivolto al cliente e che possano essere fuori controllo i parametri fondamentali di questo servizio.

**Ci può fare un esempio?**

Guardi, anche cose banalissime: le informazioni che ci sono sulla bolla. Se lei non definisce questo punto fin dall'inizio, e il *provider* questa informazione non ce l'ha, può causarle dei problemi grossi. Se uno fa una spedizione a carico completo la bolla è una banalità, ma se si va attraverso una catena distributiva complessa, come nel nostro caso, una banalità di questo tipo può causarle dei problemi con i clienti.

**Quindi anche in questo caso vale la regola che si diceva prima: deciso il progetto nella sua unitarietà, scendere inesorabilmente nei minimi particolari per capire quali sono le prestazioni attese per quel fornitore di servizio**

**Anche in Brembo si sta valutando un'ipotesi di outsourcing di magazzino?**

Il magazzino per la parte dischi in Italia è già in *outsourcing*, il magazzino in Polonia è gestito in proprio, quello in Spagna è gestito in proprio, negli Stati Uniti ed in UK siamo in *outsourcing*.

**Si tratta di un outsourcing oppure un insourcing, inteso come utilizzo di spazi logistici di proprietà dell'azienda.**

Fino ad oggi è stato *outsourcing* classico, tutto fuori, presso il provider. Recentemente abbiamo fatto un grosso investimento, in linea con la strategia aziendale volta verso l'integrazione verticale del processo pro-

duttivo, comprensivo di tutte le fasi della lavorazione. L'azienda ha infatti integrato nel processo industriale le proprie fonderie, ampliando il know-how progettuale, relativo ai componenti degli impianti frenanti, mediante la conoscenza metallurgica e generando così una sinergia che ottimizza il ciclo di produzione. Coerentemente a tutto ciò, accanto alla fonderia e alla fabbrica ha fatto il magazzino, recuperando anche una struttura di un magazzino meccanizzato che già esisteva; i dischi sono soprattutto mossi su pallet di dimensioni standard, e quindi all'interno del magazzino c'è un'area dove il nostro *provider* logistico opera per fornirci sia i servizi di magazzino che i servizi di distribuzione. Evidentemente questo non deve limitare la flessibilità del sistema, quindi negli accordi è previsto che comunque il fornitore possa eventualmente, nel caso in cui le scorte fossero più alte, poter uscire almeno per quella parte che non potrà stare all'interno del magazzino.

#### Qualche "istruzione per l'uso" sul delicato tema dell'outsourcing?

Mi è successo almeno tre volte di partecipare a processi di esternalizzazione del servizio: ogni volta si è rivelato un vantaggio per tutti. In primo luogo l'azienda può finalmente concentrarsi sul proprio prodotto e sui propri clienti. C'è poi l'aspetto che riguarda la gestione delle risorse umane: le persone che lavorano in magazzino, spesso alla fine di un percorso aziendale penalizzante in termini professionali, se messe all'interno della struttura logistica di un provider che opera in maniera efficiente e modernamente organizzata, hanno una vera opportunità di crescita in quel settore che diversamente non potrebbero cogliere. Ritengo che in termini di flessibilità e di produttività (numeri di persone e volumi che possono gestire), e quindi ribaltamento di questo sui costi, risulti sempre un vantaggio per l'azienda, per il provider, e per le persone che vi lavorano.

Per le aziende, e sono la maggior parte, che hanno una radicata localizzazione territoriale, parliamo dei citati distretti industriali, quindi con un bacino di manodopera molto concentrato, il fatto che

il candidato partner logistico sia azienda di standing nazionale, con diverse dipendenze e filiali, può essere motivo d'ansia per il dipendente "ceduto", e soprattutto di conflittualità tra l'azienda ed i suoi rappresentanti sindacali, che vedono una precarizzazione di fondo della situazione lavorativa delle persone. Molti di loro infatti pensano "quando non servo più qui, magari mi mandano nel deposito di Vattelapesca a 500km di distanza"...

Penso che sia un'eventualità poco vantaggiosa sia per l'azienda che per il *provider* logistico: perché mai si dovrebbe rinunciare alla conoscenza acquisita e all'esperienza del personale aziendale "ceduto", per impiegarlo a molti chilometri di distanza? Al contrario, uno dei buoni motivi per fare l'outsourcing all'interno dei propri

Il Kilometro Rosso a Stezzano (BG) dove è attivo il Centro di Ricerca Brembo

magazzini è proprio il fatto che le persone che ci stanno già lavorando dentro hanno un vantaggio competitivo su qualunque altro, e quindi l'interesse di chi gestisce queste persone è di mantenerle là dove sono, eventualmente creando efficienze organizzative e gestionali dove prima non c'erano o dove è il caso di farlo.

Continuiamo il nostro percorso biografico: correva l'anno 2005, le si è prospettata la possibilità di venire in Brembo, a fare che cosa?

Esattamente quello che sto facendo fino a questo momento, cioè la logistica dei dischi e in più avevo l'opportunità di cimentarmi anche nell'area della pianificazione, materia peraltro già conosciuta quando facevo il consulente.

Oggi la copertura dei servizi di logistica richiesta ad un capo delle operations va dal demand planning fino al servizio post

## Brembo: more than brakes

La Brembo, le cui origini risalgono al 1961, è tra i leader mondiali nella produzione di dischi freni, pinze e moduli completi. Vero fiore all'occhiello dell'industria italiana non solo di comparto, annovera tra i suoi punti di forza la capacità innovativa, esito di investimenti costanti e di rilievo in Ricerca e Sviluppo. "Grazie all'integrazione dei processi e all'ottimizzazione dell'intero ciclo produttivo - si legge nella documentazione ufficiale dell'azienda - Brembo riesce a garantire il massimo livello di sicurezza e comfort e a migliorare le performances del prodotto." Il fatturato 2006 (dato preliminare, al momento in cui scriviamo), supera gli 800 milioni di euro. Brembo opera oggi in tre continenti con siti produttivi in 9 nazioni; è presente con propri uffici commerciali anche in Svezia, Francia e Stati Uniti e commercializza i propri prodotti in 70 Paesi del mondo. L'azienda conta sulla collaborazione di oltre 4.500 dipendenti; di questi quasi il 10% è composto da ingegneri e specialisti di prodotto impegnati in ricerca e sviluppo.

La logistica è un ulteriore punto di forza del Gruppo, come ampiamente descritto nell'articolo.

pianificazione, con il vantaggio di poter "chiudere in feed back" quella che è la previsione della domanda.

#### Vediamo anche l'organizzazione

La "logistica centrale" risponde a due business unit, la prima, la divisione industriale che si occupa di tutti gli aspetti produttivi, dalla fonderia alla lavorazione del disco, e la seconda, la business unit *after market*; quest'ultima copre il servizio al cliente. Per queste due Business Unit opera centralmente lo staff di professionisti della logistica (l'organigramma è tuttora in cambiamento anche in coerenza con i nuovi strumenti informatici).

Possiamo dire che il *front desk* del servizio al cliente è rappresentato dalla divisione *after market*?

Difficile fare un paragone tra il servizio offerto ai clienti O.E.M. (*Original Equipment Manufacturer, N.d.R.*) e quello destinato alla rete dei nostri dealer. Evidentemente non ci si può permettere di fermare una linea di produzione di una grossa (o piccola) casa automobilistica, ma a facilitare il compito, per così dire, c'è il vantaggio che il numero di articoli e i quantitativi per articolo sono ragionevolmente contenuti; ben diversa è la musica nell'*after market*, dove ci sono 1.600 articoli senza una previsione affidabile della domanda

#### vendita, qui come funziona?

Dal momento in cui viene deciso il piano di fonderia, quando si cominciano a produrre dischi fino alla scorta dei grezzi, alla lavorazione dei pezzi, alla scorta dei prodotti che sono in lavorazione fino alla consegna finale, includendo anche la previsione della domanda, questo è tutto "affar mio" e dei miei collaboratori.

Come è strutturata, e come è stata eventualmente da lei modificata, oggi, l'organizzazione per traghettarla verso una logica di organizzazione snella e quindi di gestione del processo? Oggi come sono suddivise le aree?

Come dicevamo, oggi siamo ancora in una fase di ristrutturazione della parte logistica, che comprende anche la migrazione ad un nuovo ERP gestionale implementato dal modulo APS (*Advanced Planning System, N.d.R.*): ciò consentirà anche di avere la schedulazione di fabbrica "agganciata" alla

"La "logistica centrale" risponde a due business unit: la prima, la divisione industriale, che si occupa di tutti gli aspetti produttivi, dalla fonderia alla lavorazione del disco, e la seconda, la business unit *after market*, che copre il servizio al cliente"

La logistica Brembo opera su due canali; fornisce da un lato i clienti O.E.M. (*Original Equipment Manufacturer*) e dall'altro l'*After Market*, la rete dei punti vendita (distributori e ricambisti) con differenti priorità logistiche

calcolata con i soliti modelli statistici, che per quanto sofisticati....Lei sa come va a finire, vero?

**Però in termini di complessità, di criticità organizzativa, l'after market la fa da padrone per il semplice fatto che ci sono da servire 350 distributori.**

350 distributori sono quelli di primo livello, ma in almeno due Paesi in Europa abbiamo anche ricambisti, che fanno aumentare i punti serviti. La catena distributiva del disco è diversa da quella, per esempio, del pneumatico: la sua struttura distributiva deve essere tale che ci deve essere un magazzino abbastanza vicino per una fornitura entro le 24h.

Il disco invece ha due tipologie di cliente, anzi più livelli: normalmente il produttore vende al distributore piuttosto che a *private label* (*marchi propri, N.d.R.*) commerciali. Infine ci sono i ricambisti che generalmente gestiscono piccoli negozi locali. Se il mercato richiede, come lo richiede, che il servizio dal distributore al ricambista sia nelle 24-48h e con elevati livelli di completezza dell'ordine, il servizio dal produttore al primo livello della catena, cioè al distributore, arriva anche a 15 giorni di lead time. Questo ovviamente costringe ad un sensibile investimento in scorte dei diversi operatori lungo tutta la catena distributiva.

**Mettere i propri soldi in scorte in genere non è mai visto di buon occhio da chi sa far fruttare i quattrini...**

Se poi ci si aggiunge una forte tensione sui prezzi dovuta alla concorrenza proveniente dai produttori asiatici si capisce che di margini sul mercato ce ne sono pochi, e si va a raschiare il fondo del barile per fare efficienza dovunque. Così capita di dover accorciare il lead time, ridurre le scorte, spedire lotti più piccoli, ordini con molte righe, tutte cose che fanno tendenzialmente aumentare il costo logistico e il rischio di infarto per i manager delle operations!

**Spero che il suo cardiologo sia tranquillo...**

(...ride...) Assolutamente sì! Ciò non toglie che sono tutti problemi da risolvere in modo efficace ed efficiente.

**Per riassumere, possiamo dire che si tratta di due realtà di mercato con regole e necessità di gestione completamente diverse: da una parte, la divisione industriale, la pianificazione dei fabbisogni produttivi, dovuta ad una interlocuzione diretta con centri decisionali del cliente, unita alla possibilità di integrazione informatica, informativa; dall'altra parte, la divisione after market, che presenta un panorama di grande dispersione e frammentazione della domanda, alta numerosità di codici, da cui deriva una notevole difficoltà previsionale e conseguentemente di programmazione del servizio. Che tipo di progetti di miglioramento, per esempio nell'area informatica, state pensando di effettuare se non avete già effettuato sul canale after market?**

Uno dei temi principali che vogliamo af-

frontare con i nostri clienti è capire come migliorare il servizio su tutta la catena di distribuzione. Abbiamo capito che l'aggressione della concorrenza sul fronte dei prezzi impone di affilare le armi sul terreno dell'offerta, per varietà e qualità, dei servizi logistici: ci mettiamo vicino ai nostri clienti per trovare insieme le soluzioni che producano un servizio migliore. Davvero non c'è altra strada.

**Prima mi accennava a progetti già avviati di integrazione verticale per l'area produttiva: state valutando l'integrazione anche a valle?**

Abbiamo in corso un progetto con un importante cliente che dovrebbe consentirci di accedere ai dati di vendita (sell-out) dei nostri prodotti in tempo reale; un primo passo di integrazione informatica con il mondo della distribuzione. Pensiamo di estendere questo progetto pilota anche ad altri clienti. Ovviamente dipenderà da caso a caso, presso i clienti dove non siamo gli unici fornitori di dischi, il VMI (*vendor management inventory - N.d.R.*) potrebbe presentare degli ostacoli legati alla politica commerciale del distributore oltre che ad altri aspetti contrattuali.

**L'identificazione dei fattori chiave per la creazione del valore per il cliente è, come poco fa ricordato, una delle attività propedeutiche a qualsiasi progetto di implementazione in azienda. Tali fattori ovviamente mutano a seconda del mercato cui ci si rivolge: come potremmo**

**schematicamente riassumere i KPI (*key performance index - N.d.R.*) relativi ai due segmenti della divisione dischi?**

Per i clienti-produttori la precisione dei tempi di consegna, e per la distribuzione after market la disponibilità di prodotto e la tempestività di consegna unita alla completezza dell'assortimento. Normalmente i clienti after market misurano il servizio non soltanto come fill rate, cioè sul numero dei pezzi forniti sul numero totale dei pezzi richiesti, ma lo misurano anche sulle linee fornite complete rispetto a quelle richieste



"La capacità di sviluppo della gamma dei prodotti è un fattore fondamentale...Immettiamo ogni anno sul mercato 70/80 prodotti nuovi. Brembo ha costruito il successo su una grande capacità innovativa"

**Mi incuriosisce l'omissione della velocità di consegna, oltre alla puntualità, tra i fattori K del mercato dei produttori OEM...**

I nostri clienti OEM ci pianificano con cadenza quasi costante i ritiri dei loro ordini presso le nostre fabbriche: quando e che cosa vengono a prendere lo sappiamo con il dovuto anticipo, dunque è importante essere puntuali nel mettere a disposizione il prodotto. Consideri che il disco, di cui esiste solo il grezzo al momento in cui arriva l'ordine, deve essere imballato dopo aver ottenuto la marcatura in funzione delle caratteristiche definite per quel cliente e per quel mercato. Questa attività di personalizzazione alla fine delle linee produttive, deve essere realizzata in modo economico, così da ottimizzare i costi di set up delle linee di imballo. La spedizione e l'organizzazione del trasporto è a carico del cliente. Diversa la situazione per i rivenditori dove oggi si riceve un ordine e la consegna deve essere data in tutta Europa entro 24/48 ore

**Quindi la fase specifica della personalizzazione del confezionamento appena descritta per il mercato della rivendita non c'è**

Quando il disco esce è già pronto per essere spedito.

**Il centro distributivo di Capriate (BG) offre copertura logistica per tutta l'Europa?**

Questo centro di distribuzione, che mentre le parlo è ancora a Capriate, verrà trasferito (il trasferimento è avvenuto subito dopo la nostra intervista - N.d.R.) nel nuovo centro logistico di Mapello, da dove verranno serviti tutti i distributori europei, eccezione fatta per la Spagna e per la Polonia dove esistono già delle piattaforme distributive dedicate all'after market, che garantiscono il servizio in 24/48 alla rete dei rivenditori locali. I clienti-produttori europei invece saranno tutti serviti, generalmente con servizio ex-work, dalla piattaforma più vicina alle nostre linee di produzione per la merceologia richiesta.

**Quali sono i tempi medi di evasione degli ordini per i vostri clienti-produttori?** Loro ci passano ordini settimanali su di

un orizzonte previsionale di 8 settimane. La base previsionale viene utilizzata per i lanci produttivi di quello che chiamiamo il codice "grezzo"

**Vogliamo considerarlo un "punto di disaccoppiamento"?**

Senza dubbio, anche se poi scopriamo che a questi "grezzi" sono appesi (ahimè) pochi codici di prodotto finito, ma questa è un'altra storia. Comunque ci vogliono quasi tutte le 8 settimane per fare il "grezzo" e pochi giorni, una quindicina, per finire il pezzo e renderlo disponibile a magazzino.

**È il solito MRP (material requirement planning, N.d.R.) che vi dice il fabbisogno di materiali e componenti necessario per la produzione?**

Giornalmente viene lanciato il programma e di conseguenza l'ufficio acquisti provvede alle attività di approvvigionamento di quanto serve dai fornitori.

**Come è costituito il vostro parco fornitori? Operando prevalentemente nell'esigente mercato dell'automotive avrete dei vincoli particolari nella scelta dei partner produttivi...**

Quando si tratta di prodotti destinati ai clienti di primo equipaggiamento sempre più spesso si arriva all'omologazione e certificazione del processo produttivo del terzista, a garanzia del rispetto dei parametri qualitativi richiesti, e questo vale anche per i ricambi originali distribuiti dalle organizzazioni di vendita delle maggiori case automobilistiche.

Per il resto dei prodotti, quelli destinati all'after market, ci affidiamo invece al nostro sistema di selezione e valutazione dei fornitori, a partire da una loro classificazione secondo lo schema della matrice di Krailijic.<sup>(2)</sup>

**Discorso a parte vale per le fusioni di ghisa o alluminio dove, come già ricordato, avete acquisito le fonderie coerentemente alla dichiarata strategia di integrazione. Lavorazioni meccaniche ne acquistate?** Solamente poche lavorazioni a ciclo (tornitura con macchine utensili a controllo numerico, N.d.R.) gestite come vere e proprie "esten-

sioni" della fabbrica. I terzisti lavorano con programmi, stampi e macchine utensili che forniamo loro assieme ai materiali. Inoltre il carico di lavoro, i sistemi di controllo ed i tempi di attraversamento sono in tutto e per tutto stabiliti da noi.

**Li avete integrati anche dal punto di vista informatico?**

È uno dei progetti di miglioramento che vogliamo portare avanti nell'immediato futuro. Sono convinto che l'idea di promuovere l'interattività virtuosa con i fornitori, mettendo a loro disposizione, per esempio, i dati aggiornati sui fabbisogni di produzione dei loro codici, sia importante per migliorare la prestazione complessiva del servizio

**A proposito di integrazione informativa: a valle con i clienti cosa avete fatto?**

Gli ordini arrivano tutti con EDI (electronic data interchange, N.d.R.) dal mercato dei produttori OEM e da oltre il cinquanta per cento dei rivenditori dell'After Market e puntiamo ad una sempre maggiore diffusione del servizio.

**Torniamo in fabbrica. Semplificando e schematizzando, il processo produttivo dei dischi può essere così rappresentato: dopo la fusione (ghisa o alluminio) otteniamo un disco grezzo che può essere un disco pieno oppure, tramite lavorazione meccanica (tornitura con macchine a controllo numerico), un disco ventilato. Seguono fasi di equilibratura e bilanciamento e di rifinitura delle superfici (talvolta compresa la verniciatura), per concludersi con la marcatura e l'imballo. Dove state lavorando per migliorare il flusso?**

Prima di tutto vogliamo migliorare l'efficienza nella pianificazione con le fonderie, ma siamo molto impegnati anche nei tempi di set up (oggi vanno dalle 4 alle 8 ore) per le linee di marcatura ed imballaggio dell'After Market.

**Non mi ha ancora parlato di Kanban, mi debbo preoccupare?**

Il Kanban in Brembo funziona da anni con successo nella divisione pinze e moduli: pensiamo di introdurlo presto anche qui nella divisione dischi, competenze ed esperienza interne all'azienda non ci mancano di certo.

**Come mai questo ritardo della divisione dischi?**

La divisione "moduli e pinze" ha di fatto unicamente clientela di primo equipaggiamento, noi, come le dicevo, dedichiamo metà delle nostre risorse all'After-Market.

**Puntualità, velocità, flessibilità e integrazione informatica per i clienti OEM sono fattori di successo. Come stanno le cose per il canale dei distributori e dei rivenditori?**

Nel mercato After Market i parametri di servizio sono molto differenziati nei vari livelli della catena distributiva e decisamente più soggetti a molte aggressioni competitive. Non c'è dubbio che un'approfondita analisi dei fattori chiave di successo, la compren-

sione di cosa crea veramente valore per il cliente, è la strada maestra da percorrere.

**L'innovazione crea valore per il cliente?**

La capacità di sviluppo della gamma dei prodotti è un fattore fondamentale per noi (70/80 nuovi prodotti immessi sul mercato ogni anno). Brembo ha costruito il successo su una grande capacità innovativa. Possediamo un'attività di Ricerca e Sviluppo che non teme confronto, in questo settore, a livello internazionale ed il cui obiettivo è garantire all'azienda un costante vantaggio competitivo ed assicurare costanti e adeguati margini di ritorno sui capitali impiegati. Abbiamo oltre 50 ingegneri e tecnici che operano all'interno del Centro R&D Dischi e Sistemi di Stezzano (Bergamo): il loro compito è elaborare e sviluppare idee da tradurre in concrete applicazioni innovative, sia di prodotto sia di processo. Ingegneri, specialisti e tecnici si dedicano quotidianamente alla messa a punto e allo sviluppo di nuovi prodotti e processi per garantire quel risultato di continua innovazione che è uno dei punti di forza di Brembo.

**Le interazioni dell'area logistica con l'area di R&D sono frequenti e importanti, vero? Nuovi prodotti e produzione corrente hanno canali di produzione diversi?**

Pensi solo al fatto di dover garantire la disponibilità di risorse produttive, materiali e servizi per rispettare le date di uscita dei nuovi prodotti!

Le linee sono le stesse sia per la produzione corrente che per i nuovi prodotti: chiaramente il lancio di un nuovo prodotto rappresenta una gestione a commessa con particolari attenzioni e stati di avanzamento.

**A proposito di primato dell'innovazione cos'è il "Kilometro Rosso"?**

Il Parco Scientifico Tecnologico Kilometro Rosso, a Stezzano (Bergamo), è nato con l'intento di favorire la crescita di un distretto della conoscenza, dell'innovazione e delle alte tecnologie, e vuole costituire un punto di aggregazione di imprese dalla forte propensione innovativa e di istituzioni scientifiche e centri R&S delle aree più evolute. Sono già operativi nel Parco il Centro di Ricerca Brembo (meccatronica e sensoristica) e i laboratori della joint venture col gruppo DaimlerChrysler (materiali compositi a base ceramica), che entro fine 2006 ospiteranno circa 650 addetti alla R&S

**Andiamo sul personale, se permette: maggior pregio e peggior difetto di Luigi Orlandi?**

La passione per il dettaglio da una parte e la necessità della visione di insieme dall'altra: spesso gli estremi si toccano e quello che da un certo angolo visuale appare un difetto cambiando prospettiva diventa un pregio. Due in uno, me la cavo così alla sua domanda! ■

**Grazie!**

Copyrights Il Giornale della Logistica  
marzo 2007

<sup>(1)</sup> Daniele Semenzato è socio fondatore del "club del pensatore snello" ([www.leanthinkersclub.org](http://www.leanthinkersclub.org))

<sup>(2)</sup> La matrice o quadrante di Krailijic classifica i fornitori in relazione a due parametri di valutazione della relazione di fornitura: rilevanza economica e dipendenza strategica