Produzione, logistica e informatica

Una logistica dal cuore di pietra

Un'azienda esempio di logistica trasversale, dove si parla più di produzione ed information technology che di logistica nel senso tradizionale del termine. E partendo da un prodotto che più duro non si può immaginare...

DANIELE SEMENZATO

È conosciuta in tutto il mondo, come del resto il suo brand, perché da quarant'anni soddisfa la clientela con i suoi prodotti tecnologici di rinomata qualità: è la Breton S.p.A. , fondata nel 1963 dal Cav. Marcello Toncelli, padre dell'Ing.Luca e del Dott.Dario, attualmente alla guida dell'azienda.
Breton è leader mondiale di mercato nella progettazione di impianti completi per la fabbricazione di pietra composita e linee complete di macchine per la lavorazione della pietra naturale e composita.
"Per lavorazione - precisa Antonio Nardo, a capo dei sistemi infomativi, in azienda da 18 anni - si intende taglio, fresatura e lucidatura e tutte le lavorazioni in genere che gravitano attorno a questo prodotto naturale. Parallelamente a questo segmento di mercato esiste quello che noi chiamiamo della "pietra composita". Si tratta - continua Nardo - di tecnologie e impianti brevettati che consentono di fabbricare lastre giganti e blocchi di pietra composita utilizzando granulati di pietra naturale, legati con resine o cemento.
La tecnologia Breton utilizzata nella fabbricazione della pietra composita è nota in tutto il mondo : bretonstone®, bretonterastone® e bretoncemstone®.
Il mercato di destinazione principale è naturalmente l'edilizia civile e industriale."
Classe 1960, Antonio Nardo vive in provincia di Treviso a circa un'ora di strada dalla sede che ci ospita per questa chiacchierata. È sposato ed è padre di tre figli. Sarà anche un luogo comune ma gli chiedo lo stesso di raccontarmi come se la cavano i rampolli con il computer. "Hanno dimostrato fin dall'inizio tutti e tre una capacità impressionante ad impadronirsi *delle regole del gioco* " dice con malcelato orgoglio, per poi precisare che questo è avvenuto a dispetto della sua iniziale riluttanza ad importare tra le mura domestiche i moderni personal computer "per non interferire nella fase di sviluppo delle capacità logiche e di apprendimento". È proprio vero allora che i figli del calzolaio girano con le scarpe bucate! "No, no, certo - ribatte subito - molto più semplicemente ho sempre reputato che un po' di fatica nel percorso di apprendimento sia educativa e che debba essere assegnato il giusto peso al lavoro ed all'impegno personale rispetto alla velocità di esecuzione della macchina. È una regola che ho sempre applicato personalmente anche nel mondo del lavoro!"
Per Antonio Nardo l'ingresso "ufficiale" nel mondo del lavoro è avvenuto come operatore di sistema in Chiari&Forti con un incarico durato circa tre anni. Il caso ha voluto che il primo approdo professionale per chi, come lui, "fin da ragazzo" ha aiutato in famiglia facendo il garzone di bottega nell'attività di generi alimentari del padre, fosse proprio in una delle aziende leader dell'industria alimentare *(chi non ricorda l'olio Cuore, ndr)*. "Chiunque abbia avuto la mia stessa esperienza - ricorda Nar- Chiavuto(me8(or)-7.-i(ma[(c3.9(da 7)

Flessibilità su misura del cliente

Il numero 250

Le aziende integrate nel network aziendale di interscambio dati (il 90% del totale)

La Breton opera dal 1963 nel settore delle macchine e impianti per la fabbricazione di pietra composita e linee complete di macchine per la lavorazione della pietra naturale e composita. Il cuore dell'azienda è nella tecnologia di assoluta avanguardia e capacità innovativa e nelle modalità di produzione che pongono l'Information Technology al centro delle procedure coinvolgendo i fornitori in una "logistica di produzione", ovviamente, molto solida. A destra Antonio Nardo, classe 1960, responsabile dei sistemi informativi della Breton

Standardizzazione e personalizzazione

"La produzione è improntata alla lavorazione su commessa del cliente con elevati gradi di personalizzazione che ci distinguono sul mercato". Sembrerebbe di capire che tutto il processo viene "trainato" dagli ordini acquisiti dalla forza vendita: vediamo se è proprio così! Chiedo se è possibile in tale contesto un'attività di previsione della domanda commerciale. "Più che di previsione vera e propria - replica Nardo - parlerei di programmazione commerciale effettuata dai manager". Dunque la velocità di risposta al mercato si basa su altri fattori quali per esempio "l'ottimizzazione della fase di progettazione e di industrializzazione". In Breton a questo obiettivo sono state dedicate molte energie concentrandosi, per esempio,sulla soluzione di problemi di standardizzazione di alcuni componenti. "Uno dei risultati più importanti - mi dice - è stato quello di poter gestire un certo numero di sottoinsiemi di assemblaggio che successivamente vengono personalizzati in funzione degli ordini definitivi".

La sede della Breton, a Castello di Godego (TV): l'azienda dalle sue origini ha puntato alla ricerca, all'innovazione e alla qualità dei suoi prodotti e servizi. La costante adozione delle più avanzate tecnologie e metodologie produttive ha permesso di mantenere una leadership mondiale contenendo i costi al livello imposto dal mercato globale

quell'area *(lavorazione dei metalli, ndr)* l'alto grado di competenza tecnica maturato nella lavorazione della pietra. Il risultato - conclude Nardo - che è entusiasmante e redditizio consiste in commesse acquisite da clienti di prestigio internazionale quali Jaguar, Boeing, Saab e General Motors". Tutto da una semplice intuizione? Mica male!

Ma quanto fattura questa organizzazione che è diventata leader nelle tecnologie della lavorazione della pietra naturale, monopolista esclusiva per gli impianti di produzione dell'agglomerato *(brevetto industiale, ndr)* e protagonista di successo nel settore delle macchine per la lavorazione dei metalli? "Il fatturato 2003 è intorno ai 100 milioni/€ di cui oltre il 70% verso l'export".

A proposito: non ho ancora chiesto al comandante che cosa "gira" in sala macchine. "Per la pianificazione produttiva utilizziamo Diapason di Formula - precisa alla domanda - che svolge le funzioni di un tradizionale software gestionale con MRP integrato "lavorando" su una piattaforma BULL(Aix)-Oracle. Per la business intelligence utilizziamo il pacchetto DRS (Diapason Reporting System) sempre di Formula. "Prima c'erano gli estrattori di dati - continua - e gli utenti si elaboravano autonomamente alcuni file a proprio uso e consumo. Problemi sono sorti con alcune applicazioni importanti: in caso di malfunzionamento potevano bloccare il servizio." Di qui l'esigenza di un controllo e di una certificazione da parte dell'EDP sui principali processi di elaborazione dati.

"Quando all'inizio del 2000 è venuto il momento di affrontare la software selection per il sistema Erp avevamo individuato due alternative: quella "domestica" e quella "anglossassone". Dopo un prima fase, ai "quarti di finale" erano approdati i principali prodotti leader di mercato. Il go-live di Diapason ha avuto luogo secondo le previsioni esattamente ad inizio 2002. Naturalmente esiste un livello di personalizzazione che impegna comunque la struttura edp interna anche se prevalentemente in fase di analisi e gestione di macro e micro progetti".

Sono sicuro che qualche aggiustatina al carburatore gliela avete data per ottenere certi risultati - dico io - per esempio ho sentito parlare di una rete estesa e uno scambio informativo privilegiato ed interattivo con fornitori strategici.

"La flessibilità produttiva è indiscutibilmente essenziale per garantire il servizio al mercato - continua Nardo - e pone costantemente l'organizzazione di fronte a variazioni della composizione e della programmazione degli ordini. È per questa ragione che è diventato indispensabile dare il massimo della velocità all'interscambio di informazioni con i fornitori".

Non è la prima volta che sento dire che la velocità di risposta al mercato, *il time to market*, è in tutte le aziende oggetto di continuo sforzo di miglioramento in quanto universalmente identificato come fattore strategico di successo per la competizione. Ma, tornando alle informazioni da scambiare, di che tipo di informazioni si tratta? "Disegni tecnici fondamentalmente, ma anche le loro successive modifiche in corso d'opera. Oltre naturalmente a tutta la solita documentazione relativa al rapporto di fornitura: capitolati, modulistica d'ordine, solleciti, etc,..- precisa il mio interlocutore - tutto via internet".

Internet in alternativa all'EDI, vuole incuriosirmi il nostro ospite. Gli chiedo di spiegarsi meglio e infatti comincia: "La decisione avvenne circa sette anni fa, in deciso anticipo sui tempi, grazie ad una ottima collaborazione con i ricercatori dell'Università di Trento, che ci portò a sviluppare in internet la procedura di scambio di informazioni con i fornitori". Mi spiega anche che in buona sostanza esso consiste nella pubblicazione, nelle aree di accesso riservate, dei dati relativi al portafoglio ordini di ciascun fornitore permettendone la consultazione e il download di documenti e disegni. Un sistema di messaggistica via e-mail effettua la segnalazione in tempo reale degli aggiornamenti e delle variazioni.

Qualche piccolo problema l'hanno dovuto affrontare e risolvere, come quello rappresentato dal "non raro caso della incompatibilità dei formati di scrittura e lettura dei dati tecnici tra i diversi programmi utilizzati da noi e dai nostri fornitori", anche se oggi 250 aziende, circa il 90% dei fornitori "significativi", è integrato nel network aziendale attraverso tale sistema. "Mi sento di dire che è un risultato eccezionale - gongola soddisfatto - che ha operato un'autentica rivoluzione nelle modalità di rapporto e nell'efficienza degli scambi dei dati".

Per tornare al ruolo primario della fase di progettazione in Breton introduco l'argomento degli effetti della standardizzazione dei componenti sul processo produttivo e sul servizio. Nardo stavolta è perentorio: "La standardizzazione dei componenti e l'ottimizzazione dei processi è un must perseguito da tutto il team di progettisti (circa 60 specialisti di meccanica e di elettronica). Lo sforzo di progettazione, oltre che garantire l'eccellenza delle prestazioni dei nostri prodotti, punta costantemente verso la migliore flessibilità produttiva che si traduce in riduzione del time-to-market". Chissà se i risultati si vedono? mi domando ad alta voce e la risposta arriva subito: "In pochi anni abbiamo dimezzato il lead time di consegna delle macchine per la lavorazione della pietra mentre quelli delle macchine utensili per il metallo beneficiano già dei progressi raggiunti". A Cesare quel che è di Cesare dunque "anche se - ammette subito dopo - bisogna dire cha almeno altri due fattori hanno contribuito al miglioramento del servizio: la strategia di partnership con i fornitori e la dotazione informatica aziendale. Inoltre l'assistenza post-vendita è un fiore all'occhiello della nostra organizzazione con un forte rilievo anche in termini di fatturato.

Un bell'impegno per qualsiasi direttore della logistica la cui funzione è oggi espletata a "sei mani" delle aree produttiva, acquisti e tecnica".

Restiamo nel tema della progettazione e degli strumenti informatici a supporto di questa attività, primo fra tutti: il configuratore.

"Niente di nuovo per noi in Breton. Avevamo già un configuratore tecnico che oggi, nella versione evoluta del sistema ERP permette un processo di personalizzazione tecnica in base alle istruzioni scambiate step by step con il committente. Tutto avviene on-line in tempo reale *(ma non sempre, ndr)* attraverso il cosiddetto colloquio di configurazione".

Intuisco che i vantaggi sono incredibili in termini di affidabilità (assenza di errori) e di immediatezza nella fase di valutazione delle alternative tecniche da proporre al cliente. "Ma c'è dell'altro - aggiunge Nardo - pensi solo che il caricamento dell'ordine di vendita innesca immediatamente anche il configuratore tecnico ed il conseguente lancio in produzione: teoricamente il venditore da Teheran o da Warsavia può lanciare la produzione senza margine di errore".

Produzione, o meglio assemblaggio dei componenti, che avviene tutta qui a Castello di Godego dove sono immagazzinati anche i molti codici dei componenti di distinta base (intorno ai 2/3000 items). "Una volta superati alcuni adeguamenti organizzativi riusciremo a pilotare l'arrivo dei materiali per centro di lavoro secondo una logica di trascinamento *pull* - avverte - secondo le migliori prescrizioni della produzione snella: è solo questione di tempo".

Intanto perchè non si aiutano con dei professionisti esterni, i consulenti insomma, penso fra me e me. Mi legge nel pensiero e precisa: "L'utilizzo dei consulenti qui da noi è un aspetto strettamente legato alla volontà di attuare sistematiche politiche di formazione per il management".

È però vero che attualmente in azienda sono affidati all'opera di professionisti esterni sia l'ottimizzazione del piano di outsourcing informativo che la gestione della materia brevettuale. ■

Breton: la carta d'identità

Anno di fondazione: **1963**

Settore di riferimento: **progettazione di impianti completi per la fabbricazione di pietra composita e linee complete di macchine per la lavorazione della pietra naturale e composita. Macchine utensili (centri di lavoro per l'alta velocità a 5 assi interpolati) per la lavorazione dei metalli**

Fatturato 2003: **circa 100 milioni di euro**

Quota destinata all'export: **70%**

La riorganizzazione e l'ammodernamento delle procedure informatiche hanno permesso in pochi anni di dimezzare il lead.-time di consegna delle macchine per la lavorazione della pietra. Decisivo il pieno coinvolgimento sui problemi logistici di produzione, acquisti e area tecnica