

4 chiacchiere con... Paolo Menon / DAB Pumps spa

La ruota di Deming

La ruota di Deming è un modello di organizzazione aziendale e di miglioramento continuo, un concetto tra i tanti di rilievo che emergono dalla nostra chiacchierata con un uomo di produzione che ha costruito il suo successo (anche) sulla logistica

■ DANIELE SEMENZATO

Ho conosciuto Paolo Menon in qualità di relatore in un convegno dedicato alla "lean production", tenutosi presso la sede dell'Associazione degli Industriali di Vicenza e organizzato dall'ANDAF (Associazione Nazionale dei Direttori Amministrativi e Finanziari, ndr). Prendemmo allora i primi accordi per questa intervista e c'è una domanda che mi porto dietro da allora e che adesso faccio per iniziare la nostra

fondamentali e ne fanno oggetto di continuo perfezionamento (maturità).

Come ha calato questo pensiero nel progetto di "lean transformation" che l'ha impegnata insieme a tutta l'organizzazione produttiva negli ultimi quattro anni?

Cercando di "modulare" l'intensità e la profondità degli interventi in relazione al momento in cui dovevano essere effettuati e in base al piano generale delle attività. In altre parole all'inizio, era il 1999, quando il primo obiettivo era assecondare la voglia e le aspettative di cambiamento, il motto che sosteneva l'azione era "QUICK AND DIRTY": si richiedeva grande velocità esecutiva più che precisione ed accuratezza sui particolari. È il momento propulsivo, bisogna favorire la spinta, non c'è tempo per il lavoro di fino!

Dopo cosa avviene, ci si ferma a pensare?

Nemmeno per sogno! il fatto è che si diventa più bravi e si centra il bersaglio al primo colpo: la parola d'ordine adesso è "DO IT ONCE, DO IT RIGHT". La squadra si è integrata, alcune "technicalities" sono acquisite e "domate", quindi le persone possono sollevare la testa per orientarsi meglio e, soprattutto, misurare la distanza che li separa dagli obiettivi condivisi nel progetto.

Ma non è finita, vero?

Non solo non è finita, ma da qui in avanti inizia un processo di continuo miglioramento (lo dico? sì, lo dico è il kaizen, N.d.R.) che tende asintoticamente ad una sola linea: quella dell'eccellenza! Per farlo bene

chiacchierata nel suo ufficio presso la sede di DAB pumps spa, azienda di Mestrino (PD) che dal 1996 fa parte della multinazionale danese GRUNFOS Group.

Ingegnere Menon, lei pensava forse ad un quadro del Giorgione (vedi sopra) quando, al convegno di Vicenza, illustrava le tre fasi del processo di trasformazione lean che ha applicato in azienda? Glielo chiedo perché c'è un dipinto del Maestro, che si intitola appunto "Le tre età dell'uomo", che ritrae tre figure maschili: un adolescente legge una lettera ad un giovane uomo mentre un maturo e canuto personaggio scruta di sguincio dalla parte dell'osservatore...

Curiosa analogia! Non sono un esperto di pittura ed onestamente non pensavo a quel dipinto quando raccontavo della mia esperienza. Trovo che il Genio abbia dato forma artistica ad alcuni stati d'animo che permeano diversamente le tre fasi dell'evoluzione umana e che fanno parte dell'esperienza vissuta di quasi tutti noi: l'entusiasmo ed il desiderio della scoperta (adolescenza), tenacia e volontà nel raggiungimento dei propri obiettivi (età adulta) ed, infine, l'equilibrio ed il discernimento che selezionano i valori



Paolo Menon, direttore Operations della DAB Pumps (Gruppo Grunfos), tra i principali produttori mondiali di elettropompe: "Prima di ogni progetto riorganizzativo occorre identificare i fattori critici di successo, mai gli stessi per tutte le aziende". A destra "Le tre età dell'uomo" del Giorgione

occorre applicare lo schema PDCA ovvero "PLAN, DO, CHECK AND ACT" (pianifica, esegui, controlla e correggi, N.d.R.). La ruota di Deming, appunto, che rappresenta anche una metodologia di lavoro senza soluzione di continuità in Dab Pumps e si concretizza in un incessante, continuo impegno al miglioramento.

Il caro vecchio Deming! (il miglioramento continuo è uno degli strumenti della Qualità Totale e la sua logica, rappresentata appunto dalla ruota di Deming, consiste nel succedersi continuo di pianificazione, messa in opera, controllo, azione correttiva, N.d.R.). Fa venir voglia di impraticarsi subito con il pensiero lean, prima però, se è d'accordo, diciamo qualche parola sulla sua formazione professionale. Da dove cominciamo?

Sono nato a Rovigo dove vivo con la mia famiglia: sono sposato ed ho tre figli. L'università l'ho frequentata a Bologna laureandomi, nel 1982, in ingegneria industriale mineraria. Una specializzazione di nicchia che di fatto rap-

presentava in quegli anni, il vivaio da cui l'ENI e le principali industrie della filiera soprattutto petrolifera attingevano i loro quadri direttivi. Forse non è una coincidenza che la mia città, Rovigo, avesse una certa tradizione in questo campo, come testimoniano parecchi periti minerari diplomati dagli istituti secondari rodigini negli anni precedenti. La facoltà cui ero iscritto prevedeva, prima della laurea, un certo periodo di tirocinio obbligatorio che io ho compiuto tra le colline della Toscana, presso una società metallifera del gruppo ENI, la Solmine Spa. L'azienda si occupava di tutti gli aspetti connessi con la progettazione, l'installazione e la manutenzione delle attrezzature utilizzate in miniera e nel processo estrattivo che, si badi bene, avvenivano tutte nel sottosuolo!

Una razza di moderni ed industriosi Nibelunghi che lavora nel sottosuolo e che adatta alle difficoltà del luogo inospitale gli strumenti della produzione. Forse è stato già allora che ha capito che lo spazio è una risorsa che non va sprecata...

Là sotto, in miniera intendo, si deve avere solo quello che serve, a portata di mano e di immediato utilizzo: se non è lean questo! Ma la prima, vera intuizione che mi si è palesata sotto gli occhi di giovane tirocinante, è stata però il constatare che gli ingegneri impegnati in ruoli di responsabilità mettevano in campo ben altre competenze rispetto a quelle imparate tra i banchi delle aule universitarie: controllo dei costi, trattative con i fornitori, recupero di efficienza produttiva; organizzazione e gestione del personale, e addirittura, pianificazione finanziaria e rapporti con le banche.

Che era invece quello che Lei voleva fare da grande?

Già, e fu così che decisi di iscrivermi ad una



La sede centrale della DAB Pumps a Mestrino (Padova)

business school, il *Master* del Politecnico di Milano "M.I.P.". Dodici mesi *full time* impegnati alla scoperta dello scibile sull'universo aziendale e, personalmente, ad inseguire il mio sogno professionale di futuro manager. È un percorso, quello del master post laurea, che non mi stancherò mai di consigliare a chi non provenga già da studi aziendalistici, perchè fornisce una visione globale del sistema aziendale.

Sfonda una porta aperta! Troppe volte capita ancora di imbattersi in manager che difettano o mancano totalmente degli strumenti essenziali per la comprensione del funzionamento economico di un'azienda. Secondo me dopo un buon master anche un cardiologo avrebbe buone *chan-*

posito, dislocate su tutto il mondo (in Italia sono oltre 40) fino a farci raggiungere un fatturato di circa 115 milioni di euro nel 2005. Tutti questi signori chiedono, oltre alla qualità dei prodotti e all'assistenza tecnica dovute, il rispetto delle date di consegna degli ordini, la velocità di risposta alle loro richieste e l'assenza di vincoli sui lotti ordinabili.

Niente di nuovo, si potrebbe dire.

È vero, niente di nuovo. Bisogna però, con pazienza, capire dove sono gli ostacoli che impediscono il raggiungimento di obiettivi di servizio così elementari.

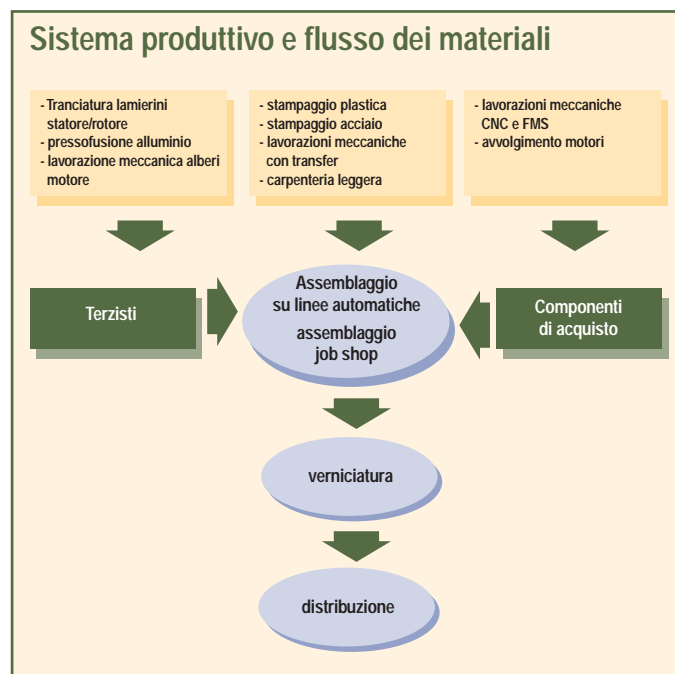
Prendiamo per esempio il rispetto delle date di consegna. Se l'organizzazione si muove con la vecchia logica "push" che antepone le esigenze di ottimizzazione della produzione (pochi set-up, lotti economici, materiali distanti dalle linee, specializzazione degli addetti, etc) alle richieste del cliente, il rispetto delle date di consegna sarà un'impresa improba senza contare che è facile dimostrare che nemmeno i costi di produzione beneficiano di tale impostazione. Pensi nel nostro caso quale immobilizzo finanziario in scorte e che spreco di movimentazioni di materiale (i nostri prodotti costano, mediamente, di 50 items di distinta base su 4-5 livelli) comportava il tradizionale layout delle linee di assemblaggio servite dall'imponente magazzino intensivo centrale. Una follia!

Non sarà mica bastato cambiare il lay-out di fabbrica per fare il miracolo, vero?

Naturalmente no. Comunque non è stato uno scherzo riprogettare le linee per categoria di prodotto, smantellare (fisicamente dico, nel vero senso della parola) il magazzino intensivo, portare tutti i materiali che servono in linea, abituare i fornitori a fare i primi *kanban*. Parallelemente però, abbiamo dovuto mettere le mani sul sistema di pianificazione: installato un ERP (*Galileo della Sanmarco informatica, N.d.R.*), aumentata la frequenza di pianificazione, predisposti i report per la misurazione del livello di servizio e soprattutto, cosa che avevo già sperimentato nella precedente azienda, ho introdotto sin dall'inizio il concetto di "programmazione per successive approssimazioni" che ci ha consentito di arrivare con il nuovo sistema informativo, ad implementare l'Available To Promise (ATP: gestione delle date di consegna al Cliente)

Di cosa si tratta?

Programmare per successive approssimazioni, significa, in un processo



La riorganizzazione complessiva dell'azienda con l'ottimizzazione di flussi e procedure

produttivo molto verticalizzato ed integrato come il nostro, grazie al quale controlliamo direttamente l'intero flusso di lavorazioni (**vedi slide D**), dare in pasto al piano di produzione configurazioni di prodotto a diversi livelli di definizione dei componenti (distinte base) e delle lavorazioni (cicli). In tal modo posso pianificare ed impegnare risorse sia interne che esterne con un certo anticipo rispetto alla successiva esatta identificazione dei codici da produrre che deriva dall'ordine del cliente.



Le tappe del cambiamento



La sintesi virtuosa del cambiamento: dalla fase "Quick and dirty" al paradiso del Plan, Do, Check and Act

Qual'è il vantaggio maggiore di questo sistema?

Aumento notevolmente la flessibilità e la velocità di risposta alle richieste del mercato e riduco drasticamente il pericolo di obsolescenze di magazzino. È un modo efficace per ridurre gli inconvenienti causati dalla complessità.

Mi par di capire che per produrre le oltre 1.200.000 unità vendute nel 2005, fate tutto internamente, ma terzisti ne avrete qualcuno, vero?

Ne abbiamo pochi, quelli che servono. Tutto è cominciato quando durante l'analisi dei fattori critici di successo abbiamo capito che il mercato ci riconosceva un *plus* in termini di prezzo: in pratica eravamo e siamo molto competitivi con questo tipo di struttura. Un accurato studio della redditività marginale sugli investimenti produttivi pianificati necessari per ottenere l'integrazione produttiva, ha validato la nostra scelta che in buona sostanza si concretizza in un ricorso all'esterno per non oltre il 30% del totale.

Torniamo alla "gestione della complessità" che significa fare i conti con una grande gamma di prodotti, distinte base multilevel, numerose e diversificate e tanti clienti da accontentare.

Mi viene in mente il celebre motto pubblicitario dell'aspirina Bayer, se lo ricorda?, "prevenire è meglio che combattere" (era anche la raccomandazione che Sun Tsu, geniale autore cinese di un celebre manuale di strategia militare, faceva al suo imperatore più di 2550 anni fa, N.d.R.): in altre parole, prima di venire fagocitati da una moltitudine di codici che agglutinano la pianificazione e la produzione, come fa caglio con il latte, avete mai attuato una sana politica di standardizzazione dei componenti o VPR (variety product reduction, N.d.R.) che dir si voglia?

È l'uovo di Colombo e anche uno dei fondamenti della progettazione lean: ottenere la diversificazione dell'offerta riducendo gli sprechi inutili dovuti alla proliferazione dei codici dei componenti. Un esempio per tutti: siamo particolarmente attenti ad utilizzare "trasversalmente" alle diverse linee di prodotto alcuni componenti standardizzabili e il no-

stro ufficio tecnico ha da tempo fatto propri questi concetti.

Saranno contenti anche i vostri fornitori di questo sforzo di standardizzazione: con loro, con i vostri partner esterni, che progetti di miglioramento avete in corso?

I principali progetti, per buona parte già attuati, sono il web-procurement ed il consignment stock, lo stock hotel.

Partiamo dal web procurement, prego..

Attraverso il web-procurement abbiamo permesso ai principali nostri fornitori (attualmente sono oltre 75 su circa 250), di accedere attraverso l'interfaccia web del portale ad essi dedicato ai dati di pianificazione e di produzione che li riguardano responsabilizzandoli direttamente su tutte le attività di servizio alle linee produttive. Questo vuol dire che spetta al fornitore attivarsi, senza ulteriori solleciti da parte nostra, a compiere tutte le azioni necessarie per assicurare il rifornimento, nei tempi e nelle quantità richieste, dei materiali e dei componenti che acquistiamo da lui. Sono il nuovo genere di fornitori che noi preferiamo in DAB: i fornitori "preumurosi".

Fornitori preumurosi? Termine curioso nel mondo del business, non trova?

Forse, ma non ne conosco uno migliore per esprimere il concetto che definisce l'atteggiamento pro-attivo e preventivo della prestazione loro richiesta. Invece di essere pungolati e spronati a compiere il loro dovere da squadre di sollecitatori e buyer i fornitori preumurosi si preoccupano autonomamente e responsabilmente di "non fa mancare i pezzi in produzione".

Un sacco di lavoro in meno, (fax, telefonate, moduli e contromoduli) anche per l'ufficio approvvigionamento! Ma mica nascono sotto gli alberi come i funghi questo tipo di fornitori immagino che occorra un attività di convincimento, di addestramento..

La invito ad una delle prossime riunioni che periodicamente facciamo per assecondare il loro passaggio verso il nuovo sistema così si rende conto delle energie che vengono spese in questi progetti.

Il consignment stock invece quando lo

prescrive?

Per esempio lo facciamo con i motori elettrici: componenti costosi e spesso ingombranti ma con tempi brevissimi di consegna, sull'ordine di un paio di giorni. In questo caso il fornitore si preoccupa di mantenere una sua scorta presso il nostro stabilimento fatturando solo i pezzi che vengono prelevati per il consumo. È una soluzione meno "lean" del kanban perchè obbliga comunque ad occupare dello spazio fisico in scorte ma talvolta anche per la dottrina lean può convenire non essere integralisti intransigenti.



Tanta efficienza vi ha risparmiato la fatica di dover rincorrere il miraggio di delocalizzare in Cina o in qualche altro paese low-cost.

Credo che nessuna azienda, per quanto lean e super efficiente, possa esimersi, nell'era della competizione sui mercati globali, dal considerare la delocalizzazione di alcune produzioni nelle aree a basso costo del lavoro. E così è stato anche per Dab che ha da poco iniziato la produzione di pompe nel suo stabilimento nella regione di Shandong, nel nord della Cina. È un'unità, adesso lo stabilimento è di circa 6.000 mq, che si aggiungono ai quasi 50.000 mq dei siti produttivi italiani, destinata prevalentemente a servire il mercato asiatico ed, in parte, anche quello europeo. In tre anni dovrà dimensionarsi intorno ai 300 dipendenti.

Come si sbarca in Cina, basta decidere di farlo e prendere un aereo?

Il progetto è partito nel 2004 per un *data fin-*

ding tour durante il quale abbiamo raccolto una serie di informazioni che reputavamo importanti per la selezione della *location*.

La disponibilità locale di subfornitori dei componenti diretti (anche laggiù nascono i primi distretti specializzati in alcune merceologie), i livelli salariali, la disponibilità di personale specializzato e la stabilità dei contratti (sapevamo di aziende che erano costrette a rivedere le condizioni salariali ogni tre

mesi), ed il costo di affitto degli immobili. Inoltre, ipotizzando fin dal principio la necessità di avere personale direttivo italiano disposto a trasferirsi, non abbiamo trascurato di considerare alcuni aspetti significativi che garantissero un gradevole standard di vita per i futuri *expatriates* e le loro famiglie! Alla fine la scelta è caduta sulla città di Qingdao nella regione di Shandong qualche centinaio di chilometri a sud-est di Pechino.



"Aumentare la flessibilità e la velocità di risposta al mercato, ridurre drasticamente il periodo di obsolescenze a magazzino"

Anche i vostri principali competitors hanno delocalizzato o, meglio, internazionalizzato?

I nostri principali concorrenti (Lowara del gruppo ITT-Flight, la giapponese Ebara, Calpeda, Pedrollo, Pentax...) hanno i loro quartier generale o stabilimenti produttivi in provincia di Vicenza, in un'area geografica che potremmo denominare la "pump valley" e quelli appartenenti a gruppi multinazionali hanno fatto o stanno compiendo passi analoghi a quelli appena descritti.

La nostra conversazione potrebbe durare ancora a lungo perchè tanti sono gli argomenti che mi piacerebbe discutere con Lei, ma per ora dobbiamo fermarci qui. Prima dei saluti, se la sentirebbe di dirmi qual'è il suo miglior pregio e il peggior difetto..

Tra i pregi al primo posto metto l'adattabilità, non ho dubbi! La considero davvero un mio punto di forza. Ho la consapevolezza che la via per arrivare alla meta non è una sola e costante nel tempo; inoltre tale percorso va ricercato di volta in volta nel rispetto delle condizioni reali di lavoro del momento, *hinc et nunc (qui ed ora, N.d.R.)*

I difetti son troppi per sceglierne uno solo! Davvero troppi. Forse la caparbia, la testardaggine potrebbe suggerire qualcuno, è un aspetto che a volte risalta maggiormente. Ma è davvero un difetto?

Grazie! ■

Copyrights Il Giornale della Logistica febbraio 2006