

Logistica di produzione ad alta automazione...

I cancelli della logistica

Un'azienda specializzata in porte, portoni e cancelli automatici dimostra che bisogna sempre lasciare le porte spalancate all'innovazione...

Soprattutto nei magazzini. E rinnovando la propria logistica ottimizza i costi ed esalta il servizio al cliente finale. Come ha fatto?

■ DANIELE SEMENZATO

Dicono che i postini di Tokio siano i più bravi del mondo, sapete perché? Pare che da quelle parti non esistano i nomi delle strade e tanto meno i numeri civici!

Beh, che c'è di strano, viene da pensare, i magazzinieri di molte aziende del Veneto sono bravi quanto i postini di Tokio. Provate Voi a gestire giornalmente la movimentazione di centinaia di codici, spesso di prodotti quasi simili, senza fare errori ed in tempi sempre più stretti potendo contare solo sulla memoria visiva (del tipo: dove sarà questo codice?).

Per fortuna alla Ditec questi problemi non li hanno più, dal momento che il loro magazzino è stato opportunamente mappato in radiofrequenza e passato sotto il governo del computer centrale.

Possiamo definire Ditec un'azienda sicuramente giovane, con un'età media intorno ai quaranta, e probabilmente anche per tale ragione molto innovativa: infatti ogni anno qui si investono consistenti risorse in ricerca e sviluppo, con so-

Un particolare della sede Ditec a Quarto d'Altino (VE), da cui vengono spediti i prodotti automazione. Dalla sede di Caronno (VA) partono invece le porte automatiche industriali e i portoni sezionali

luzioni innovative che si distinguono per l'originalità delle soluzioni proposte. Giovani sono anche Andrea Palma (responsabile dei Sistemi Informativi di Quarto) ed Armando Nava (responsabile della Produzione), che incontro presso lo stabilimento di Quarto d'Altino, in provincia di Venezia, insieme con due partner-fornitori esterni: Ermanno Lucci di Datalogic e Gabriele Molena di RCP Elettronica, che, in varia misura, sono stati coinvolti nel recente progetto di sviluppo e realizzazione del nuovo sistema di magazzino.

"Il canale distributivo di Ditec, - spiega Nava - è costituito, sia in Italia che all'estero, da distributori, concessionari, installatori, serramentisti ed elettricisti specializzati in automazioni. Ditec raggiunge tutti i continenti con un indice d'esportazione pari ad oltre il 75% della produzione, coprendo più di 70 nazioni. Ci sono filiali o rivenditori con deposito in quasi tutti i principali Paesi".

L'azienda è nata nel 1974, hanno festeggiato i 30 anni giusto l'anno scorso, mi racconta Nava. Erano tre le società che a quel tempo si sono fuse per costituire la Ditec Spa: la prima, Novotecnica, produceva automatismi per cancelli, la seconda, P.A. Porte Automatiche pedo-

tivo, inteso sia come positiva espansione aziendale, sia come progressivo miglioramento del comfort delle persone negli edifici pubblici e privati.

Le spedizioni per la clientela partono dalla Sede di Quarto (per quanto riguarda i prodotti automazioni per cancelli, box, barriere automatiche e porte automatiche pedonali), mentre dalla sede di Caronno Pertusella (VA) vengono spedite le porte automatiche industriali ed i

duetto automatizzato a Leiria, in Portogallo.

Sia per la logistica sia per lo stoccaggio di buona parte dei materiali, è utilizzato un sistema di ricerca

La percentuale

75%

La percentuale del fatturato export Ditec, in più di settanta Paesi



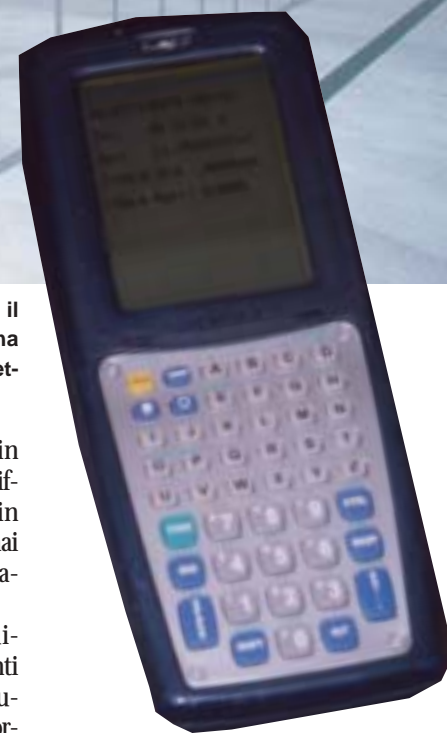
La Ditec è un'impresa specializzata in ingressi automatici per il civile, il commerciale, l'industriale (compresa naturalmente la logistica) con una completa offerta di prodotti per ogni necessità. Tra i leader mondiali di settore raggiunge con la sua produzione oltre 70 Paesi

nali e la terza, Aprin, produceva e distribuiva porte industriali. Tipico esempio di aggregazione ed integrazione per mettere in comune know how, tecnici, competenze commerciali, strutture logistiche, servizi di marketing ed amministrazione, per proporsi al mercato ed offrire un ampio spettro di prodotti e di soluzioni in grado di soddisfare qualsiasi esigenza nei settori residenziale, commerciale ed industriale.. il know how tecnologico ha un posto di primo piano in azienda, come spiega Andrea Palma; non a caso Ditec è infatti l'acronimo di "Diffusione di tecnologia".

Diffondere sempre di più le automazioni per ingressi è il loro obiet-

portoni sezionali. Questi ultimi in particolare, da tempo largamente diffusi nel mercato americano ed in quello nord europeo, stanno oramai incontrando i favori del consumatore del centro e sud Europa.

Nel settore residenziale sostituiscono le tradizionali porte basculanti da garage, mentre in quello industriale ben si abbinano alle veloci porte avvolgibili. Migliorano l'estetica, sono comodi e facili da usare, coibentano l'ambiente e, grazie alle guide laterali ed allo scorrimento lungo il soffitto, permettono un migliore sfruttamento dello spazio interno. Ditec, per sviluppare questo nuovo business, ha recentemente inaugurato un nuovo impianto pro-



e di movimentazione merci completamente automatizzato, che ottimizza i tempi e le modalità della gestione dei componenti e dei prodotti finiti.

Gli ordini arrivano tutti a Caronno Pertusella (VA), dove trovano sede la Direzione Generale e gli uffici Amministrazione, Marketing, e commerciale. A Caronno vengono confermate le date di evasione degli ordini ai clienti, dopo le opportune verifiche delle disponibilità immediata e quella futura dei singoli prodotti che compongono ogni ordine. Chiaramente, in ragione della destinazione geografica degli ordini, si valutano le decisioni più convenienti per la spedizione congiunta o parallela dei diversi prodotti. Molto più semplice è la routine qui al centro logistico di Quarto d'Altino (VE), dove si riceve giornalmente una lista di prelievo che rap-

Gli specialisti in ingressi automatici

La *mission* di DITEC è di essere "specialisti in ingressi automatici". È presente da 30 anni nel mercato ed è riuscita, con intuito manageriale, competenza tecnica ed una forte determinazione commerciale, ad inserirsi in tutte le categorie, dal civile, al commerciale, all'industriale, con una totale completezza della gamma prodotti e di soluzioni offerte.

Due sono gli stabilimenti produttivi in Italia: uno a Quarto d'Altino (VE), l'altro a Caronno Pertusella (VA), a cui si affiancano gli impianti in Portogallo e a San Marino.

Il gruppo, conta oltre 500 dipendenti in Europa, con sei filiali in Europa ed una negli Stati Uniti, ad Orlando in Florida.



La regola del "dieci e novanta"

Sono certo che i miei interlocutori conoscono la regola del "dieci e novanta" ovvero che nel primo dieci per cento del ciclo di vita del prodotto (sviluppo, progettazione, industrializzazione) spesso si prendono le decisioni che andranno a determinare la quasi totalità dei costi di prodotto, ma non approfondisco e invece domando "Quando si diceva che la concorrenza è sempre più agguerrita vi riferivate a molti rivali: voglio dire, il vostro è un mercato affollato o siete un manipolo di aziende a spartirvi la torta?"

"Apparteniamo senz'altro alla rosa dei primi cinque contendenti per quota di mercato ai primi posti per innovazione tecnologica dei prodotti e per qualità. La qualità è, per DITEC, un valore strategico che caratterizza la filosofia aziendale ed un requisito ineliminabile da offrire alla clientela attraverso i propri prodotti. Abbiamo investimenti continui anche nel design, che potrebbe sembrare un aspetto secondario, data la tipologia merceologica, ma che invece riveste una sua particolare importanza."

presenta il lavoro di composizione e di spedizione degli ordini. "In DITEC abbiamo adottato il gestionale ben collaudato MPR II, modulo base che, nel corso degli anni, abbiamo poi personalizzato ed implementato in base alle nostre particolari esigenze.

Il gestionale gira su AS400 - precisa Nava - A magazzino c'è quello che abbiamo fatto produrre sulla base delle previsioni di vendita generate dall'integrazione tra i dati storici del passato ed i forecast previsionali di vendita che tengono conto degli sviluppi commerciali sia in termini di espansione in nuovi mercati/clienti sia dei nuovi prodotti. Se qualche articolo entra in back order, viene attivato un processo di produzione ad hoc straordinario, inserendo parimenti nel sistema la data corretta della disponibilità dell'articolo mancante". C'era da aspettarselo, tutto secondo copione, in fin dei conti MRP II è mo-

stock *N.d.R.*) che deriva fondamentalmente da acquisti da fornitori su una notevole diversificazione di codici!

Già, proprio così. "La fotografia è questa - ammette per nulla intorito il nostro interlocutore - e naturalmente non è facile districarsi in mezzo a tutto ciò. Certo che se si potesse disporre di fornitori tanto veloci da produrre solo a fronte di ordini dei clienti senza bisogno di avere a magazzino tanto di tutto... Ma sappiamo bene che questo non succede in nessuna azienda di questo mondo..."

"Inoltre - continua Nava - il novanta per cento dei nostri ordini di produzione (o di assemblaggio, come preferisce!) sono destinati al magazzino, perché come le dicevo poc'anzi i tempi di reazione imposti dal mercato e l'intensità della competizione sono tali che quando il cliente ordina o si riesce a soddisfare la richiesta immediata



Un esempio della produzione Ditec per il civile: il canale distributivo dell'azienda è costituito da distributori, concessionari, installatori, serramentisti ed elettricisti specializzati. Il 90% degli ordini di produzione è destinata al magazzino

di consegna, oppure l'ordine è perso a favore di un altro concorrente! Oramai è storia nota e comune nel nostro settore: nessun cliente è disposto ad aspettare più di dieci giorni la consegna del suo ordine e, se non ci fosse il magazzino da cui attingere, sarebbe quasi impossibile restare sul mercato. Inoltre, poiché gran parte delle decisioni di approvvigionamento e di programmazione dei fornitori è basata su un orizzonte ben superiore alle due settimane, giocoforza tutto ruota intorno alla bontà delle previsioni ed alle stime sui volumi e sul mix di vendita che, peraltro, sono in genere molto attendibili tenuto conto delle migliaia di articoli gestiti".

Chiedo: "Siete facilitati da un buon livello di standardizzazione dei componenti di distinta base?"

"Direi che non ci possiamo lamentare. Siamo però consapevoli che si può sempre migliorare ed è per questo che, a partire dai colleghi della progettazione elettromeccanica siamo sempre impegnati in una costante analisi per ottenere miglioramenti. La progettazione elettronica e meccanica, in Ditec, trova se-

A sinistra Ermanno Lucci di datalogic e Gabriele Molena di RCP Elettronica. Accanto Andrea Palma, responsabile dei Sistemi Informativi Ditec a Quarto d'Altino) e Armando Nava (responsabile della Produzione). In basso: l'intero magazzino opera in radiofrequenza



numento informatico delle aziende che producono per il magazzino su previsioni di vendita!

"I nostri prodotti - spiega Palma - sono il risultato dell'assemblaggio di parti e componenti provenienti dai fornitori esterni. A volta è l'intero processo d'assemblaggio che viene delegato all'esterno in modo da ricevere il prodotto pronto per essere spedito ai clienti".

Dunque il quadro generale si arricchisce di elementi e si complica allo stesso tempo: abbiamo a che fare con una produzione su previsione per il magazzino (*make to*

La mappatura del valore

Non a caso siamo arrivati ad un nodo cruciale della strategia industriale moderna: la mappatura del valore e l'identificazione dei fattori di successo commerciale.

Regola numero uno: prima occorre capire cosa vuole il cliente in termini di caratteristiche di prodotto e di servizio e poi si progetta tutta la catena logistica eliminando tutte le attività che non rappresentano creazione di valore percepito dal cliente.

"Anche noi in Ditec - sottolinea Nava - utilizziamo moltissimo i feedback provenienti dalla nostra rete di vendita per correggere le scelte di progettazione, eliminando quello che non serve e migliorando quello che non funziona. Il confronto con la concorrenza ci serve per migliorare continuamente la nostra offerta. Ed è un processo senza sosta che si concretizza in un frequente rinnovamento dei modelli con conseguente impegnativa attività di fase-out (phase-in/phase-out) a garanzia dell'assistenza e del servizio di tutte le varianti contemporaneamente presenti presso la clientela."

de proprio presso il centro logistico di Quarto, con un indubbio vantaggio per lo scambio di informazioni con gli altri reparti aziendali della filiera commerciale, produttiva e logistica.

Un buon livello di standardizzazione dei componenti, tra edizioni successive di prodotto, semplifica davvero la vita a tutti, e allora chiedo: "Magari i vostri centri di assistenza tecnica avrebbero molto da raccontare su questo argomento, vero? A proposito, quanti sono e dove sono i centri di assistenza? E ancora, i verbali di intervento con la rilevazione delle difettosità confluiscono su di un data-base cui fate riferimento spesso?"

"Oltre al reparto Assistenza Tecnica presente a Quarto d'Altino (VE), per le Divisioni "Automazioni per cancelli, box, barriere automatiche e Porte pedonali Automatiche", ed a quello ubicato a Caronno Pertusella (VA), per le "Porte flessibili automatiche industriali", in tutto il territorio nazionale si trovano unità d'assistenza locale per una più approfondita capillarità d'intervento.

Il database sulla difettosità è già disponibile anche se lo stiamo tuttora migliorando affinché permetta analisi sempre più precise. Inol-

tre vogliamo ottenere la tracciabilità del prodotto, per esempio attraverso la gestione informatica dei lotti e dei numeri di serie (*matricola di prodotto, N.d.R.*), condividendo queste informazioni in rete intranet con i nostri centri di assistenza. Pensi all'esigenza di identificare le diverse e successive edizioni del software di uno dei nostri circuiti elettronici".

Tra le pagine di questa rivista qualche tempo fa il mio buon amico Corrado Fischer (*direttore delle operazioni di Silca, N.d.R.*) mi ribadiva con convinzione che secondo lui è fin dalle primissime fasi di un nuovo progetto che bisogna far sedere assieme attorno allo stesso tavolo tutti i rappresentanti delle diverse aree impegnate (dal commerciale al tecnico, dall'acquirente al logistico all'uomo della qualità).

Mi piacerebbe sapere se qualcosa di simile sta succedendo anche qui in Ditec. Sentiamo cosa ci dice Palma: "I colleghi del commerciale, gli ingegneri progettisti, i tecnici dell'assistenza ed il responsabile della Qualità, siedono allo stesso tavolo nello sviluppo dei nuovi progetti, a partire dalla fase di sviluppo progettuale, sino alla fase di commercializzazione allargata".

Domando: "Come ve li scegliete i

fornitori? Visto che siete certificati credo usiate uno schema di valutazione”.

“Ditec ha ottenuto il conferimento delle certificazioni ISO 9001 e IQ NET nel 1988, a testimonianza degli elevati standard qualitativi, pertanto fin d’allora utilizziamo gli standard di valutazione dei fornitori previsti dalla normativa. I nostri fornitori devono garantire un determinato requisito di servizio, affidabilità e qualità. Sono inoltre costantemente controllati e misurati, per mantenere la validazione ”

Mi è sempre interessato approfondire l’argomento controverso: a chi spettò valutare i fornitori e prendere le decisioni del caso, se all’ufficio acquisti da solo a qualche altro ente o ad un team.

“Principalmente è l’ufficio acquisti

che, in Ditec, decide, in quanto è l’ente che sintetizza tutte le infor-