

4 chiacchiere con... **Giuseppe Carpenè**

Jacuzzi

# La logistica messa in vasca

*Sette fratelli emigrano dal Friuli in California. Una storia incredibile di intuito e lavoro italiani che oggi ha portato la Jacuzzi ad essere identificate con il benessere e l'idromassaggio. E la logistica? È uno degli asset fondamentali del successo...*

 DANIELE SEMENZATO

**L**ingegner Giuseppe Carpenè si definisce talvolta un provocatore, nel senso che gli piace tenere sempre viva l'attenzione dei suoi collaboratori fornendo loro uno stimolo al miglioramento continuo di attività e processi in azienda.

Ha 35 anni ed è laureato in ingegneria elettronica. Abita a Oderzo (TV), dove vive con la moglie. La sua carriera lavorativa è cominciata circa 10 anni fa in una azienda concorrente che dopo una crescita poderosa di fatturato ha attirato l'interesse di una multinazionale statunitense che ne ha acquisito il controllo.

#### **Poco dopo ha accettato l'offerta proveniente da Jacuzzi: perché?**

Nel mio caso, e penso sia abbastanza comune, è stata la voglia di mettersi in discussione. Chiudere un capitolo della propria esperienza

Whirlpool Valley

a

Pordenone

professionale e cominciarne un altro comporta senza dubbio dei rischi e dei sacrifici, ma questi sono ampiamente ripagati dalla trasfusione di nuove energie e nuovi entusiasmi. Inoltre, in questo caso, diciamo pure che a bussare alla porta era l'azienda leader indiscussa del mercato.

#### **Niente di peggio che sedersi sugli allori e ripetere supinamente attività e processi consolidati nel tempo confidando nel "finora ha funzionato perché mai cambiare?"**

Perché la realtà del business cambia incessantemente ed a grande velocità, non ci si può cer-

to permettere il lusso di fermarsi o di continuare a ragionare a compartimenti stagni secondo antiquate logiche di campanile care alle organizzazioni rigidamente vincolate su singole competenze funzionali.

#### **Chi è Jacuzzi?**

Jacuzzi Europe è inserita in un contesto multinazionale controllato dalla americana Jacuzzi Brands, Inc. quotata alla borsa di New York con filiali in tutto il mondo. Le sedi in Europa sono due: qui a Valvasone, paese natale della famiglia Jacuzzi, ed in Gran Bretagna. L'azienda è negli Stati Uniti nel 1915 come "azienda familiare" fondata dai 7 fratelli Jacuzzi emigrati da Valvasone, ed è cresciuta fino a diventare una delle grandi corporation americane. Dopo aver toccato settori quali la nascente industria aeronautica, le macchine per l'agricoltura ecc., si è specializzata nella produzione di pompe e di sistemi idraulici in genere ed è diventata protagonista e punto di riferimento universalmente riconosciuto di questo settore. Guadagnando un brevetto dietro l'altro, le vasche idromassaggio Jacuzzi® si sono imposte negli anni '50 come un fenomeno sociale entrando a far parte dello stile di vita di una generazione di americani.

Incoraggiato dal successo commerciale ottenuto negli States, uno dei fratelli ha voluto iniziare l'attività produttiva anche in Italia proprio nel paese salutato anni prima per cercare fortuna oltre oceano.

#### **Ma come si passa dalle pompe ad immersione alle...Jacuzzi?**

È intorno al 1965, che ebbe luogo la trasfor-

mazione della produzione verso il settore delle vasche e cabine per idromassaggio. Fu l'inventiva e l'amore paterno di uno dei fratelli Jacuzzi ad "inventare" il kit per idromassaggio: scoprì infatti gli effetti lenitivi che la sapiente regolazione di un getto d'acqua poteva avere sulle sofferenze provocate da un serio handi-

di queste aziende sono nate per enucleazione, da una costola della nostra azienda di cui erano dipendenti o fornitori nel passato.

Altri come Teuco-Guzzini (*il principale concorrente, ndr*) hanno storie parallele ma indipendenti. Teuco per esempio deve essere a ragione considerata l'azienda che per prima e meglio de-



**Giuseppe Carpenè, 35 anni, direttore Operations della Jacuzzi presso la sede di Valvasone, in provincia di Pordenone: "La logistica, l'efficienza aziendale nel suo complesso si basano su una tempestiva condivisione delle informazioni. Il funzionamento della catena logistica si basa sul contributo responsabile e armonico di ogni singolo anello che deve fare la sua parte in perfetta sincronia con gli altri"**

cap fisico al proprio figliolo. Qualche anno dopo si è passati alla progettazione e produzione di vasche integrate per idromassaggio che ha immediatamente innescato una domanda crescente che in breve tempo ha raggiunto dimensioni ragguardevoli oltre che consegnare alla storia industriale il primato di Jacuzzi Inc.

#### **Il prodotto si identifica con il marchio leader: si dice appunto "farsi una Jacuzzi" e nessuno chiede di che cosa si tratta!**

È vero, ma ci sono, come sempre, onori ed oneri. A noi non piace questa generalizzazione del marchio che viene associato genericamente al prodotto. È importante utilizzare correttamente il nostro marchio in modo da accrescere il riconoscimento dello stesso da parte dei consumatori attraverso i nostri prodotti. Questo vuol dire dover sempre eccellere in qualità, servizio ed innovazione senza mollare mai.

#### **Adesso però, quasi quarant'anni dopo, esistono dei concorrenti, vero?**

Moltissimi, che si sono inseriti nel corso degli anni. L'Italia è il maggior produttore mondiale per l'idromassaggio ed anche il più grande mercato in Europa.

La maggior concentrazione dei produttori è qui tra la provincia di Pordenone e quella di Udine, tanto che qualcuno ha pensato bene di nominarla come la *whirlpool-valley*. Alcune

gli altri ha messo ha punto il concetto di cabina per idromassaggio.

#### **Visto che parliamo di concorrenti mi dice come ve la cavate con il benchmarking?**

Lo facciamo sistematicamente perché il mercato gira troppo velocemente per abbassare la guardia o "dormire sugli allori". Vogliamo essere sempre consapevoli dei punti di forza e di debolezza nostri e dei nostri concorrenti, sia in termini di prodotto che di servizio. È la capogruppo nordamericana, secondo la migliore tradizione manageriale anglosassone, a richiedere un largo uso di strumenti di rilevazione e di valutazione delle prestazioni, sia in ambito commerciale che industriale. Si tratta oramai di una prassi ormai irrinunciabile che porta chiarezza e oggettività ai processi decisionali, anche se talvolta i numeri possono avere diverse letture a seconda dell'angolazione da cui li si guarda: in questo caso il "genio" italico non ha rivali!

#### **Sta pensando a qualche episodio specifico?**

No, o forse sì. Pensavo alla mia esperienza precedente dove, durante i nove anni di collaborazione, prima come dirigente poi come socio, ho partecipato in prima persona alla trasformazione dell'azienda da padronale a manageriale. Mi sento di dire che la gestione d'impresa ideale dovrebbe avere un giusto dosaggio di pragmatismo e di fiuto, una specie di creatività controllata...



La sede della Jacuzzi Europe a Valvasone (PN)

## Carta d'identità

- **Nome e Cognome:** Giuseppe Carpenè
- **La persona:** 35 anni, sposato, laurea in Ingegneria Elettronica
- **Il professionista:** Giuseppe Carpenè è attualmente Direttore Operations. Opera presso la sede Jacuzzi di Valvasone (PN), paese di origine della famiglia Jacuzzi
- **L'azienda:** la storia della Jacuzzi è affascinante. I sette fratelli Jacuzzi emigrarono da Valvasone negli USA nel 1916 e vi fondarono un'attività imprenditoriale concentrata sulla produzione di pompe, eliche e...aeroplani. Fu per caso nel 1956 che fu creata la prima "vasca per idromassaggio", per la necessità di curare l'artrosi reumatoide di uno dei figli Jacuzzi. Nel 1968 Roy Jacuzzi perfezionò l'idea progettando il sistema idromassaggiante con bocchette integrate nell'architettura della vasca, sistema che ancora oggi è alla base di ogni nuovo modello. Jacuzzi Europe fa parte del Gruppo Jacuzzi Brands, leader riconosciuta nel comparto del benessere e dell'idromassaggio.



### Se vogliamo, un po' come i grandi artisti o i grandi atleti: una perfetta padronanza tecnica al servizio della creatività o prestazione fisica!

La capogruppo ha sede in Florida (USA) e controlla due filiali europee, questa in Italia e un'altra in Gran Bretagna. La sede britannica ha una specializzazione produttiva che per la maggior parte non si sovrappone alla nostra (dalle paratie in vetro ai componenti in ceramica). Nella sede italiana, che ha sviluppato nel 2004 un fatturato di circa 100 M€, lavorano 300 persone. Da qui vengono serviti il mercato europeo (inclusi i paesi dell'est), tutti quelli dell'ex Unione Sovietica, il Medio-oriente, quelli del nord Africa e dell'est asiatico.

### Anche in Asia dove tutti vanno invece a produrre a basso costo? Vuole farmi credere che non ci sono concorrenti da quelle parti?

Ce ne sono quasi quattrocento! Ma il nostro prodotto non teme quel tipo di concorrenza per almeno un paio di ragioni: innanzitutto la nostra leadership di prodotto è fondata su livelli di qualità e di accuratezza ancora irraggiungibili per quei produttori, senza contare l'assistenza tecnica e progettuale che caratterizza il nostro servizio; secondariamente, le vasche per idromassaggio sono oggetti molto voluminosi che richiedono rilevanti costi di trasporto che riducono notevolmente i vantaggi industriali dei produttori a basso costo.

### Produzioni localizzate vicino ai mercati di riferimento, dunque?

La delocalizzazione produttiva ha senso solamente se inserita in un progetto di internazionalizzazione: ovvero le fabbriche vicine al mercato di riferimento. C'è da aggiungere che il mercato Europeo si è nettamente differenziato in termini di prodotto per una decisa evidenziazione dei contenuti estetici e di design. Diversamente da quello nord-americano, per esempio, che bada più alla funzionalità, il cliente europeo chiede sempre di più una ampia varietà di forme, di colori e di accessori, oltre, ovviamente, alla modernità tecnologica più spinta.

### Ma il catalogo da che linee di prodotto è costituito?

Nel catalogo si trovano vasche e docce per idromassaggio che rappresentano il core business aziendale. Più della metà del fatturato è ancora ovviamente dovuto al prodotto aziendale per

eccellenza che, come dicevo poc'anzi, sono le vasche per idromassaggio. In tempi recenti ci siamo proposti, con incoraggiante successo, anche come produttori di minipiscine domestiche capaci di ospitare comodamente da 2 a 8 persone.

### Si diceva della crescente gamma di prodotti e di varianti: dunque la gestione della varietà di codici prodotto rappresenta un aspetto importante per il capo della logistica?

Indubbiamente, e a complicare la cosa le ricordo che i nostri sono oggetti voluminosi che quindi richiederebbero grandi superfici di stoccaggio se volessimo erroneamente offrire servizio ai nostri clienti con grossi stock.

### Richiederebbero? Ma voi avete la soluzione, vero?

Poco più di 20.000 mq ci bastano per movimentare il nostro fatturato!

### Tutta la distribuzione viene centralizzata qui a Valvasone (PN)?

Le consegne per l'Italia, come per altri paesi serviti direttamente, partono tutte da qui, mentre in altri mercati meno importanti abbiamo vari importatori che mantengono degli stock periferici.

### Torniamo ancora al motore di tutte le scelte logistiche, cioè il servizio al cliente: adesso che conosciamo i prodotti ed i mercati di sbocco della vostra azienda, ci dica meglio chi è e cosa vuole il vostro cliente.

In Italia, dove sviluppiamo il 55% del fatturato, abbiamo una rete di circa una trentina di agenzie che mantengono i contatti commerciali con i 2.000 rivenditori specializzati in arredobagno. All'estero i due mercati principali sono la Russia e la Spagna che serviamo entrambi attraverso una manciata di importatori che provvedono poi ad alimentare la rete di distribuzione locale. La distribuzione europea è comunque oggetto di progressivi aggiustamenti poiché, per una logica di riduzione del rischio, ci muoviamo sempre più verso una progressiva diversificazione dei partner commerciali. I primi due fattori principali del servizio richiesti dal cliente sono sicuramente la precisione e la velocità di consegna: mantenere le promesse è un imperativo categorico!

È la catena del servizio globale che lo impone,

basti pensare che in base alla nostra affidabilità di consegna il rivenditore organizza a sua volta attività fondamentali di assistenza al cliente quali, per esempio, le prenotazioni degli installatori (idraulici, piastrellisti, etc.). La percezione del servizio del cliente finale ruota proprio intorno al perfetto incastro di tutte queste attività: siamo al cospetto della vera creazione del valore.

### Quali altri "fattori di successo" aggiungerebbe a quelli appena citati?

Dal momento che la qualità del prodotto la considero imprescindibile da ogni ulteriore ragionamento, preferisco sottolineare l'importanza del servizio post vendita. Noi investiamo molto nella formazione e nell'aggiornamento del personale dedicato al servizio postvendita con l'obiettivo di creare una grande interazione virtuosa tra il nostro personale e quello dei rivenditori, finalizzato al miglior servizio all'utente finale. Abbiamo dotato gli agenti, e alcuni principa-

gli ultimi anni siamo rapidamente passati da una pratica di conto lavoro ad un esplicito conto acquisto. La ragione è che l'ottimizzazione del processo di fornitura, secondo me, non si può prescindere da una marcata responsabilizzazione dei partner produttivi nel perseguire risultati di servizio. Occorre che il fornitore sia in grado di provvedere autonomamente a tutte le necessità del suo processo interno, compreso quindi l'approvvigionamento delle materie prime.

### Dunque preferite avere dei "partner produttivi", appunto, anziché degli anonimi laboratori ai confini dell'interposizione di manodopera (pratica tanto cara ai distretti industriali dell'obsoleto nord-est adesso malamente replicata in Cina, ndr)?

Il coinvolgimento di tutti gli attori della catena produttiva, sia interni che esterni, è un aspetto fondamentale del successo aziendale: difficile farlo con fornitori a 12 ore di volo da qui! Della Cina le dico che, per ora, prevediamo



L'elemento decisivo del successo è la squadra: ci vuole un gruppo di persone che creda nel miglioramento continuo e che si impegni collegialmente nel raggiungere i risultati. Nella foto un'originale idea Jacuzzi, la vasca "Aulica Twin"

li clienti, di un software per la raccolta ordini che prevede anche la funzionalità di configurazione guidata in modo tale da permettere loro di offrire al consumatore tutte le personalizzazioni richieste. Il giorno successivo al ricevimento dell'ordine siamo in grado di confermare la data di consegna al cliente.

### Esiste già un'interazione diretta di quel software con il gestionale della produzione?

Per ora no, lavoriamo ancora con un ERP (Gipros della Thera) decisamente datato che attualmente è in fase di sostituzione con un pacchetto molto più aggiornato e flessibile (sempre di Thera). La scelta è andata verso un sistema integrato che ci permetta di governare tutta la supply chain in tempo reale, ovviando a lacune che inevitabilmente limitavano la prestazione logistica con il vecchio sistema.

### Visto che ha introdotto il tema della supply chain, potrebbe illustrarci lo stato delle cose in Jacuzzi?

Approvvigioniamo dei sottoinsiemi da una rosa di terzisti, anzi, ci tengo a precisarlo subito, chiamiamoli subfornitori. Infatti nel corso de-

unicamente di utilizzare quel paese per sourcing di qualche componente.

### Come ordinate quello che vi serve per produrre?

Noi lanciamo mensilmente il nostro MRP per produrre una pianificazione su orizzonte n+2 con la relativa esplosione di distinta base e di distinta ciclo ottenendo i fabbisogni in termini di materiali e risorse necessari per la realizzazione del piano stesso. Trattandosi di un orizzonte previsionale (non sono ancora veri e propri ordini di produzione, ndr) procediamo successivamente con cadenza settimanale (n) a realizzare un piano produttivo per l'evasione entro la settimana successiva (n+2) degli ordini acquisiti.

### Dunque il lead time è di 15 giorni?

Ogni martedì integriamo il piano principale con gli ordini clienti fin lì acquisiti e procediamo alla schedulazione della produzione con un occhio alla saturazione delle linee. Eventuali fabbisogni di acquisto vengo trasmessi il giorno dopo (mercoledì) ai nostri fornitori che provvederanno alla consegna entro il giovedì della settimana successiva.



**Dov'è il pericolo?**

Lo sappiamo entrambi dov'è! Se le previsioni utilizzate per costruire il piano principale su orizzonte mensile sono troppo distanti dalla realtà, c'è il rischio non poter produrre quello che serve, magari con i magazzini pieni di materie prime e semilavorati inutilizzati.

**Si direbbe "dopo il danno la beffa", vero? dunque perché ostinarsi a fare previsioni?**

Noi stiamo lavorando per mediare le due formule produttive, attraverso l'uso prudente e parsimonioso dello strumento previsionale da una parte, e la ricerca quotidiana di accorciamento dei lead time produttivi nostri e dei nostri fornitori dall'altra.

**Che contributo dalla standardizzazione dei componenti a questo sforzo?**

Ovviamente fondamentale! Una intelligente strategia di standardizzazione dei componenti dovrebbe permettere di minimizzare i danni legati alle frequenti variazioni del mix produttivo causate dal fattore previsionale, senza limitare la capacità di offerta commerciale in termini di ampiezza della gamma e delle personalizzazioni.

**Non sarà certamente facile ma è l'unica strada per far quadrare un cerchio altrimenti inesorabilmente tondo!**

Aggiungo che pratichiamo e svilupperemo sempre di più l'interazione tra il team di industrializzazione (alle mie dipendenze) e quello della ricerca e sviluppo (non a caso strategicamente marcato a vista dall'amministratore delegato).

**A proposito di velocità ed efficacia nello sviluppo di nuovi prodotti, voi come fate?**

Si parte da una specifica di progetto, elaborata dal marketing, che viene sottoposta ad un team multifunzionale che effettua un'analisi di fattibilità di massima e genera un piano di attività (il caro vecchio GANTT nella versione chi/cosa/quando), sistematicamente monitorato dal capo progetto.

**Metodi semplici, grossi risultati: è l'uovo di Colombo?**

Tutto sommato, con i suoi circa 200 componenti, il nostro prodotto non è tecnicamente molto complesso, come potrebbe essere per esempio un elettrodomestico, quindi ci troviamo davanti ad un compito relativamente facile.

**Che spazio ha l'innovazione di prodotto oggi in Jacuzzi?**

Si lavora principalmente sul miglioramento del *comfort* attraverso lo studio ergonomico delle forme e attraverso la ricerca di soluzioni che portino alla massima silenziosità durante il funzionamento. Inoltre la programmazione ed il controllo di vari accessori è sempre più assistita dall'elettronica attraverso le nostre *consolle digitali*. Insomma un costante impegno per la ricerca del massimo benessere e stato emozionale del cliente del prodotto Jacuzzi!

**È superfluo che le chieda che peso attribuisce alla progettazione e all'innovazione di prodotto all'interno della catena del valore?**

Nel nostro caso, ma anche in altri settori, il ruolo è determinante e strategico. È il solito discorso: se dovessimo pensare che stampare lastre di materiale acrilico sia il know how critico del nostro processo, saremmo in balia del primo concorrente, a qualsiasi latitudine si trovi. Non è lì che creiamo valore per il mercato, bensì quando riusciamo a migliorare costantemente le prestazioni dei nostri prodotti ed offriamo la miglior assistenza tecnica ai nostri clienti.

**Dunque, lei dice innovazione continua e servizio al cliente sono l'alfa e l'omega nel processo di creazione del valore...**

A questa conclusione ci si arriva nel momento stesso in cui si va a capire che il proprio mercato di riferimento premia le prestazioni eccellenti in termini di prodotto e di servizio. Capito questo, il resto è una logica conseguenza!

Dove produrre e come produrre deve diventare una decisione subordinata e variabile al mutare delle circostanze esterne.

**Come vivete il confronto con la concorrenza: riuscite ad evitare la posa dei primi della classe?**

Non fa parte del nostro stile aziendale e poi non c'è spazio per atteggiamenti snobistici: alle fiere di settore dove presentiamo le nostre novità abbiamo il primo riscontro del nostro agire ed ogni volta il mercato ci sprona a fare sempre di più e meglio. Stare alla finestra e guardare cosa fanno gli altri è un lusso che non possiamo permetterci.

**La curva delle vendite esprime una qualche stagionalità anche nel vostro caso?**

La stagionalità esiste, anche se ormai non è molto accentuata, con un leggero calo nei mesi invernali legata alle condizioni climatiche meno favorevoli alle ristrutturazioni degli immobili. In termini di programmazione produttiva richiediamo alla nostra forza vendite e ai nostri partner di inviarcene un budget annuale poi ritardato trimestralmente che poi, opportunamente elaborato, noi condividiamo con tutti gli attori, interni ed esterni, della *supply chain*.

**Perché tanta democratica distribuzione dell'informazione?**

Senza la condivisione tempestiva delle informazioni non c'è fabbrica snella né qualsiasi altra definizione che volessimo dare dell'efficienza. Come ho già detto il funzionamento della catena logistica si basa sul contributo responsabile ed armonico di ogni singolo anello che deve "fare la sua parte" in perfetta sincronia con gli altri: se l'informazione è approssimativa, se è intempestiva, o peggio, se è inutile o fuorviante, sono dolori per tutti!

**Che poi il flusso informativo serva per produrre a previsione o ad avvicinarsi al just-in-time questo lei lo ritiene secondario, vero?**

In un certo senso sì. Non condivido la furia iconoclasta di coloro che, sull'altare del *just-in-time* appunto, vorrebbero gettare alle ortiche MRP e piani di produzione tradizionali. C'è del buono che va salvato anche in quello che si è fatto finora, ci vuole buon senso nell'introduzione e nell'applicazione dei principi lean in azienda!

**Solo buon senso o anche qualche cosa d'altro?**

La squadra. Ci vuole un gruppo di persone che creda nel miglioramento continuo e che si impegni collegialmente a raggiungere i risultati. Naturalmente devono essere professionalmente qualificate, ma a ciò si rimedia sempre con la formazione sul campo e, quando serve, in aula. Giusto per tornare all'esempio di prima: parte dei dispiaceri causati dal MRP sono frutto di un uso improprio dello strumento, poiché qualcuno ha pensato che bastasse far girare il programma

e prendere per oro colato gli output senza ragionarci sopra, una vera follia!

**E la sua, di squadra, come è organizzata? So solo che lei è il direttore delle operation e risponde all'amministratore delegato (l'ingegner Ianni, ndr)**

Esatto. Con me ci sono anche il responsabile della produzione; il capo della pianificazione di produzione e del coordinamento dei magazzini (materie prime e prodotti finiti): un buon connubio di responsabilità per chi deve organizzare il flusso dei materiali e tenere le scorte; il responsabile degli acquisti alla testa di buyer e sollecitatori; il responsabile della qualità (*l'azienda è certificata ISO9001, ndr*) al cui team competono anche le visite ispettive presso i fornitori; ed infine il responsabile della sicurezza ed industrializzazione. Tutte queste persone, ed i loro collaboratori, sanno di dover sempre collaborare in modo trasversale e coordinato nei processi aziendali, liberi da condizionamenti e limitazioni funzionali di qualsiasi tipo. Quando ci si siede attorno ad un tavolo è per risolvere, anzi per tentare di eliminare il problema, non per stabilire chi ha torto o chi ha ragione.

**Forse è il caso di dire che anche per la ricetta della lean organization, come nella medicina omeopatica, il segreto del successo sta nell'accuratezza del dosaggio più che nella sola formulazione chimica del farmaco.**

La parola magica è sempre la stessa: buon senso e determinazione. Per esempio, grazie ad un

tuazione ed il contatto privilegiato con il cliente darò il magazzino in gestione esterna! Guardi, oggi l'argomento terziarizzazione non si pone nemmeno.

**E in Cina non ci vuole proprio andare? Pare sia come andare alle terme a "passare le acque", si ritorna competitivi ed efficienti: un po' di avanti e indietro (qui tornano solo per il confezionamento, e non sempre) con i vari prodotti che poi vengono venduti in giro per il mondo magari con il marchio del made in Italy.**

Lo so bene che un costo del lavoro venti volte più basso e un mercato del lavoro senza regole e tutele qui sembra essere una grande panacea per tutta l'industria. Però, secondo me, la parola magica non è la delocalizzazione (o il decentramento produttivo, che dir si voglia) bensì l'internazionalizzazione: si deve andare lì a produrre per servire il mercato asiatico. Il controllo di gestione, oltre che alla tradizionale reportistica della contabilità industriale, produce per la capogruppo americana un documento chiamato Quickly® che riassume i principali indicatori della prestazione logisti-



Coerentemente con l'immagine di assoluto prestigio conquistato dal marchio il servizio al cliente in Jacuzzi è fondamentale "La qualità del prodotto è imprescindibile". Da qui un'attenzione estrema ai tempi di produzione e di distribuzione per assicurare il massimo dei livelli tecnologici e di servizio al cliente finale. Il piano di produzione è aggiornato settimanalmente



equilibrato utilizzo di due metodiche apparentemente conflittuali (*quella previsionale e quella del just-in-time, ndr*) siamo in grado di consegnare, con lead time contenuti, i nostri prodotti assemblati utilizzando componenti e sottoassembli realizzati lungo la *supply chain* spesso su input previsionale. Ah, dimenticavo il magazzino, tutto in radiofrequenza, ruota venti volte in un anno e quello dei componenti nove!

**Mica male, vuol dire che il magazzino lo fanno i fornitori?**

Nemmeno per sogno! La maggior parte dei miei fornitori selezionati è geograficamente nel raggio di una cinquantina di chilometri (*ricordate la whirlpool valley? ndr*) da cui pretendiamo consegne settimanali sui nostri reali fabbisogni. Per gli altri, pochi, ovviamente, cerchiamo di ridurre i tempi di trasporto e di ottimizzare i piani di acquisto.

**All'outsourcing dei magazzini ci ha mai pensato?**

Il giorno che voglio perdere il polso della si-

ca sia dal punto di vista economico che dal punto di vista del servizio.

Per sapere se le nostre prestazioni sono o meno rispondenti alle aspettative del mercato, affidiamo annualmente l'incarico ad una agenzia specializzata il compito di rilevare presso la clientela il livello di soddisfazione.

**In due battute un pregio e un difetto dell'ingegner Carpenè.**

Un pregio che mi è stato riconosciuto sono le mie abilità...podistiche: cammino spesso per gli uffici e per la fabbrica perché voglio essere presente sul campo a fianco miei collaboratori, non sono fatto per le atmosfere ovattate degli uffici distanti anni luce da dove si produce. Il difetto? Beh qualcuno, forse tra i più pigri, dice che non sto mai fermo, che corro troppo in avanti: ma davvero è un difetto?

Grazie. ■