

4 chiacchiere con Corrado Fischer

Silca

La chiave del successo logistico

Un'industria meccanica specializzata nella produzione di chiavi rinnova i suoi processi logistici, dalla produzione alla distribuzione. E tra milioni di chiavi, decine di migliaia di codici, uomini, software, business plan e intuizioni imprenditoriali nasce una nuova logistica. Che "apre" tutte le porte...

↳ DANIELE SEMENZATO

Chiediamo all'ingegner Fischer di presentarci l'azienda.

La principale produzione di Silca Spa sono le chiavi (quelle di casa, della vettura, della cassaforte). Da circa tre anni fa parte di un gruppo svizzero, Kaba, leader mondiale nel mondo "dell'accesso" con oltre 750 mdl/€ di fatturato. Per mondo dell'accesso si intendono sistemi di chiusura di ogni tipo, dai più semplici e noti a sistemi criptati e/o intelligenti, a quelli con riconoscimento della retina e così via. Inoltre, per Silca, una fetta importante del fatturato deriva dalla produzione e vendita di macchine per la cifratura delle chiavi (sia via software che via semplice duplicazione). Esiste anche un segmento di business dedicato alla progettazione, realizzazione e vendita di macchine fresatrici industriali per produttori del settore.

Quale sarà il volume d'affari per questo esercizio?

Il fatturato 2003 di Silca spa sarà di oltre 61 mln€ e prevediamo una performance analoga per l'esercizio in corso. Circa il 75% è imputabile al *core business* della produzione delle chiavi e per il rimanente è originato dalla produzione delle macchine di duplicazione e dei software relativi.

Il quartier generale e la produzione principale hanno sede a Vittorio Veneto per entrambe

le divisioni. In Ungheria è stata delocalizzata un'ulteriore unità produttiva per le chiavi.

Cosa sono le macchine di duplicazione?

Il mondo delle macchine di duplicazione lo possiamo genericamente suddividere tra il prodotto meccanico e il prodotto elettronico. Per intenderci si va dalla semplice fresa meccanica manuale, che chiunque di noi abbia perso una chiave ha visto usare nel negozio di ferramenta, alle più aggiornate a controllo numerico del costo di qualche decina di migliaia d'euro, capaci di riprodurre la cifratura leggendo direttamente un file di dati da un database.

Le vendite sono tutte in Italia?

Oltre il 70% del fatturato è sviluppato con l'estero attraverso tutti i canali della distribuzione (filiali, grossisti).

Vendite a catalogo o su commessa?

Ci sono oltre 65.000 referenze di prodotto finito attive nel catalogo delle chiavi. Esiste



Corrado Fischer, direttore industriale della Silca: "La creazione di un gruppo di lavoro trasversale e multifunzionale fin dalla fase iniziale di sviluppo dell'idea o del bozzetto tecnico sono indispensabile per adottare le tecniche della "lean production" e di una logistica perfettamente calibrata. La Silca arriva a produrre un milione di chiavi al giorno. I punti vendita nel mondo sono oltre 130.000"



Ferrari? Quella dei bolidi rossi di Maranello?
Eh già! Grazie alla tesi di laurea, che riguardava temi di calcolo strutturale, fui contattato dalla Ferrari che stava implementando l'ufficio calcoli di supporto alla progettazione.

Il bel colpo per un giovane ingegnere neo-laureato?

Emozionante è la parola giusta per descrivere l'ingresso in una realtà leggendaria come quella di Ferrari. Ricordo che a quel tempo il Commendator Enzo girava ancora per la fabbrica.

Professionalmente mi ha condotto prima attraverso l'esperienza nell'ufficio calcoli e successivamente in quello della progettazione e sviluppo vettura.

Cosa le ha lasciato professionalmente quell'esperienza?

Dalla Ferrari, quando alla fine degli anni 90 ho lasciato l'azienda, ho portato con me un bagaglio formativo di prim'ordine sia dal punto di vista tecnico che di quello organizzativo. Ero a quel tempo responsabile commessa del 456 (modello a quattro posti). La gestione del progetto e dei relativi prototipi mi permise di affrontare molti aspetti organizzativi e relazionali dell'intero gruppo di lavoro.

In particolare, un ambiente così all'avanguardia, organizzato per piattaforme veicolari, mi ha permesso di capire l'importanza del

anche un'importante sezione dedicata allo sviluppo di progetti speciali per i clienti industriali. Senza dubbio l'assortimento a catalogo è il più numeroso!

Immagino che siano molti anche i codici per i componenti della divisione "macchine duplicatrici"?

Sono decine di migliaia gli items gestiti attraverso le distinte base relative al catalogo delle macchine duplicatrici, includendo accessori, software eccetera, ed alle commesse di macchine per la produzione.

I componenti non sono tutti di produzione interna. Una buona parte è prodotta all'esterno attraverso il ricorso al conto lavoro affidato ad un selezionato parco di terzisti.

Le materie prime di base per la produzione

Tutti i numeri di SILCA

Attività

Progettazione e produzione di:
- chiavi
- macchine duplicatrici di chiavi
- sistemi integrati per la duplicazione di chiavi
- macchine e sistemi industriali per lavorazione chiavi

Anno di costituzione in Spa

1977

Fatturato 2001/2002

66 milioni di Euro (anno fiscale 1° luglio 02 - 30 giugno 03)

Fatturato 2002/2003

66,5 milioni di Euro (anno fiscale 1° luglio 03-30 giugno 04)

Export

Oltre il 60 % del fatturato totale

Produzione annua

260 milioni di chiavi e oltre 10.000 macchine duplicatrici

Numero clienti/Distribuzione

Oltre 130.000 punti vendita in tutto il mondo

Numero dipendenti

800 (di cui 500 in Italia e 300 all'estero)

Sede Centrale e Direzione

Vittorio Veneto (Treviso)

Siti produttivi

Vittorio Veneto (Treviso)

Budapest (Ungheria)

Filiali

Francia, Germania, Gran Bretagna, Spagna

lavoro di gruppo trasversale e multifunzionale fin dalla fase iniziale di sviluppo dell'idea o del bozzetto tecnico fino alla realizzazione della preserie

Immediatezza e condivisione nello scambio delle informazioni, la fabbrica snella comincia nell'ufficio tecnico!

Ne sono assolutamente convinto. Una prassi che non ho mai più abbandonato è quella, per esempio, di discutere direttamente con i designers o i responsabili di prodotto le soluzioni tecniche da adottare.

Il lavoro di gruppo, mirato alla condivisione di obiettivi comuni ed allargato a tutte le funzioni aziendali coinvolte su un tema specifico, resta secondo me un pilastro organizzativo fondamentale.

Circa quattro anni dopo approda alla Speedline di S.Maria di Sala in provincia di Venezia. Cosa produce la Speedline?
Speedline è leader europeo nella produzione di cerchi automobilistici in lega di alluminio per le dotazioni originali (le cosiddette O.E.M.) dei veicoli delle maggiori case automobilistiche mondiali.

Con quale responsabilità?

Inizialmente con la responsabilità dell'ufficio tecnico, poi di direttore tecnico ed infine mi viene affidata la direzione dello stabilimento di S.Maria di Sala.

Proprio in quegli anni l'azienda ha vissuto il passaggio della proprietà in mani americane (la multinazionale americana AMCAST, ndr.) obbligando il management, prima abituato al fiato imprenditoriale del "signor paron", ad uniformarsi rapidamente al pragmatismo direzionale della scuola nord-americana. Una sfida difficile, ma anche fonte di grande soddisfazione e di un'inaspettata opportunità.

Si riferisce alla trasferta, "armi e bagagli", oltreoceano?

Esatto. Mi sono trasferito per oltre un anno a Detroit negli Stati Uniti aderendo ad un programma formativo concordato con la direzione che prevedeva un periodo di training operativo in alcune società del gruppo. Nel giro di poco più di un anno, con qualche anticipo sulla tabella di marcia, sono rientrato in Italia per assumere la direzione delle ope-

Carta d'identità

- Corrado Fischer è il Direttore Industriale della Silca Spa.
- Vive a Treviso, ha 42 anni, è ingegnere meccanico (presso l'Università di Padova) ed è sposato con Alessia. La coppia ha tre figli.
- Circa un anno fa ha assunto la responsabilità della direzione industriale di Silca Spa a Vittorio Veneto (TV), sovrintendendo a tutte le funzioni del flusso logistico, ovvero le produzioni, gli acquisti, la ricerca e sviluppo e l'area tecnologica (industrializzazione) rispondendo direttamente all'Amministratore Delegato.
- Le sue passioni sono il canottaggio e la vela, che tenta di coltivare nei momenti lasciati liberi dagli impegni di lavoro e dalla famiglia.



rations per la divisione O.E.M.

Che cosa Le è piaciuto di più della gestione americana dell'azienda?

Senza dubbio la preminente attenzione alla misurazione dei risultati. È un grande cambiamento soprattutto quando avviene in aziende, come la Speedline, tradizionalmente improntate alla navigazione a vista dell'imprenditore nostrano.

Quello che si definisce pragmatismo anglosassone ha però, a mio parere, a volte il limite grave di non saper cogliere tutte le intuizioni sensoriali del business limitandosi a leggere i dati oggettivi del mercato.

Poco spazio, se ho ben capito, per il proverbiale fiuto dell'imprenditore nazionale?

Già. Nelle decisioni d'investimento, per esempio, l'imprenditore italiano riesce ancora ad assecondare una componente emotiva che invece è generalmente assente nella fredda logica dei *business plan* a "stelle e strisce".

Ciò ha pesato in qualche misura nella sua decisione di lasciare l'azienda?

Effettivamente mi sono trovato in difficoltà ad accettare i tagli del budget di investimenti che solamente avrebbero permesso all'azienda di dotarsi in Europa di un'efficiente capacità produttiva indispensabile per sostenere gli attacchi della concorrenza.

Il mondo dell'automotive è caratterizzato da un'enorme tensione sulla competitività dell'offerta. I margini di profitto su cui confrontarsi

sono costantemente ridotti. Senza un continuo recupero di efficienza ottenuto con il miglioramento dei processi produttivi e con le economie di scala non c'è speranza di sopravvivere.

Dunque una grande palestra che ha permesso di affrontare subito alcuni grandi progetti in Silca. Potrebbe illustrarci quali?

Prima di tutto l'applicazione dei principi della "lean production". Gli oltre 20 mila codici annualmente movimentati e la logica di trazione "push" del flusso, sono aspetti considerevoli che debbono essere opportunamente analizzati nel passaggio alla fabbrica snella.

Sarebbe a dire che non si possono produrre e spedire oltre un milione di chiavi al giorno senza "un'accordatura" al diapason dello strumento logistico!

Proprio così. Per dare un'idea di cosa stiamo parlando, un milione di chiavi è l'equivalente di circa mezzo camion al giorno. Perciò abbiamo cominciato a riconsiderare certe scelte di dispersione geografica di alcune produzioni, ridisegnati i layout di stabilimento, razionalizzati i cicli di prodotto unicamente per dare la maggiore coerenza ed efficienza possibile al trascinarsi del flusso produttivo da parte della domanda commerciale. Procediamo in tal modo per singola classe merceologica; la prima della lista è stata quella delle chiavi per le automobili.

I vecchi amori ritornano!

Milioni di chiavi l'anno prodotte con una tecnologia all'avanguardia rappresentano un bel banco di prova.

Il progetto prevede anche l'adozione di un sistema di pianificazione di produzione di tipo "takt" che sostanzialmente significa identificare il battito della domanda (che potremmo immaginare come il tempo scandito da un metronomo musicale)¹⁾ quale unità di misura per la pianificazione delle linee di produzione.

Quali sono le risorse necessarie che ha dovuto mettere in campo per iniziare tale progetto? Penso soprattutto a quelle professionali, naturalmente.

Fin dall'inizio sono riuscito a creare un gruppo di lavoro interfunzionale (dell'area programmazione/commerciale, produzione e tecnologia) animato da tanta voglia di fare e

soprattutto completamente ricettivo nei confronti del cambiamento.

E la dotazione informatica?

Le risorse informatiche sono costituite fondamentalmente da un data base Oracle su piattaforma AS400 ed un gestionale molto, ma molto, personalizzato.

Sul fronte del demand-planning oggi soffriamo ancora dei limiti dell'utilizzo della pianificazione a capacità infinita, seppur modulata da specifici algoritmi. Ancora per poco perché passeremo entro il 2004 ad un sistema di pianificazione più evoluto.

Infatti sostituiremo il nostro ERP poiché la nostra capogruppo (la svizzera Kaba SA) ci sta sollecitando a valutare il gestionale di scuderia (SAP) ed a vagliare le altre possibilità oggi disponibili. Anche il magazzino è un software home-made che quanto prima verrà sostituito con un prodotto più completo che supporti la gestione in radiofrequenza (dal 1° gennaio 2004).

Uno dei primi obiettivi sarà di creare un "cruscotto" di controllo dei risultati: qual è stato l'impatto di questa condivisione di misurazioni oggettive della performance logistica nella struttura preesistente?

Estremamente positivo. Come succede a tutte le organizzazioni che vivono il travaglio del cambiamento dalla gestione padronale-



paternalistica a quella manageriale la maggior parte dei collaboratori accetta con entusiasmo l'opportunità di confrontarsi con la realtà dei numeri.

Ho condiviso la volontà del nostro amministratore delegato che da circa due anni si è fatto motore di questo progetto di *intelligence* aziendale ed i risultati ci stanno dando ragione su tutti i fronti.

Il lead time viene utilizzato come misura del livello di servizio?

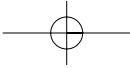
Indirettamente. Mi spiego meglio: il principale indice che viene considerato nel report mensilmente condiviso (grazie al pacchetto Lotus Notes[®]) da tutto il team direzionale è l'indice pesato di scostamento tra data di consegna promessa e data effettiva.

Altrettanto rilevante è la valutazione di un se-



La Silca ricorre all'outsourcing per i processi produttivi, ma non per la logistica: "Le competenze interne sono un know-how che non può essere disperso e non possiamo perdere il contatto diretto con il cliente"

¹⁾ cfr. articolo di Nicola Gianesin, *Giornale della Logistica*, ottobre 2002, p.30



16 INTERVISTA

il **GIORNALE della LOGISTICA**

condo indice. Si tratta dell'indice che misura gli scostamenti tra la data richiesta dal Cliente e la nostra data confermata (promessa). La valutazione combinata dei due indici ci dice parecchie cose sulla nostra capacità di fornire il livello di servizio prestabilito.

Quali altri ingredienti si sono usati per facilitare questo cambiamento culturale?
Fondamentalmente corsi di formazione specialistici e sessioni di team-building, affidate a professionisti esterni, che hanno fatto da indispensabile fattore di accelerazione del cambiamento.

Parliamo di outsourcing nella pipeline logistica. Per esempio come si è regolato per la gestione del magazzino?

Ho finora scartata l'ipotesi di una gestione "in outsourcing" del nostro magazzino. Per due ragioni: primo, perché le competenze te-saurizzate al nostro interno grazie anche agli investimenti formativi di cui si parlava prima, rappresentano un know-how che non deve essere disperso; secondo, il contributo della performance del magazzino è strategico sia in relazione alla dimensione economica (scorte, resi, obsoleti, differenze inventariali) che in relazione all'accuratezza del servizio al cliente e pertanto non possiamo permetterci di perdere il contatto diretto con esso.

Se capisco bene, Lei reputa che il contributo della gestione del magazzino è talmente qualificante nei confronti del servizio al cliente che non si sogna nemmeno di affidarlo a terzi?

Pur non opponendomi a priori a soluzioni di terziarizzazione della gestione di magazzino, dico solo che attualmente non vedo alternative sensate alla gestione diretta del magazzino di Silca spa.

Ben diverso, mi par di capire, è l'approccio nei confronti della terziarizzazione di fasi o cicli del processo produttivo.

L'utilizzo di terzisti è un fatto storicamente integrato all'interno del nostro processo produttivo. Abbiamo affinato le logiche di selezione e di valutazione dei fornitori/ter-

zisti soprattutto con l'apertura dei mercati dell'est Europa che hanno reso disponibili fonti di approvvigionamento molto economiche sul piano dei costi orari, però spesso carenti in termini di qualità, produttività ed affidabilità.

E cosa mi dice della piazza cinese?

Valgono le cautele espresse prima aumentate da un altro grosso fattore limitante: da quelle parti non hanno ancora imparato a lavorare i piccoli lotti di produzione.

Sappiamo invece tutti perfettamente che il frazionamento dei lotti di produzione è ormai fattore incontestabile di successo competitivo assieme al miglioramento del "time to market". Inoltre vale la pena di sottolineare che dal punto di vista qualitativo, perlomeno nel nostro settore, i prodotti del far-east sono ancora inferiori a quelli occidentali.

Purtroppo sappiamo che è solo questione di tempo e che nel giro di tre o quattro anni la differenza sarà sempre meno percepibile.

Questo vale sia per i clienti industriali che per la distribuzione?

Sì, non c'è differenza sostanziale.

Entrambe le aree di business sono sempre più esigenti in termini di rapidità e puntualità di consegna.

E per le macchine duplicatrici?

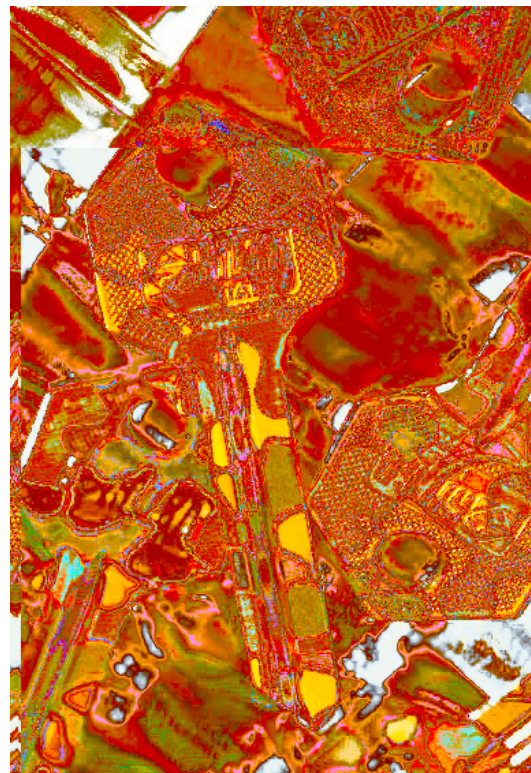
Grazie al progetto di cui si parlava innanzi, è stato accorciato sensibilmente il lead-time proprio perché le sollecitazioni che ci giungevano dalla forza vendita spingevano in tale direzione.

A prima vista la chiave sembra un prodotto tecnologicamente elementare, sbaglio?

Il grosso della produzione si avvale di processi ed impianti tradizionali di tranciatura e fresatura a controllo numerico.

Il prodotto chiave è però molto diversificato ed è necessario anche know how di iniezione plastica, stampaggio a caldo di varie leghe, stampaggio a freddo dell'acciaio e così via.

Anche l'elettronica ha fatto la sua comparsa nel mondo delle chiavi nel 1995 inizialmente nel settore dell'automobile, che come



spesso accade è all'avanguardia nelle applicazioni tecnologiche.

Mi riferisco al "transponder" ovvero ad un sistema radio di identificazione tramite microchip che permette alla chiave di "farsi riconoscere" dalla centralina e di ottenere il consenso all'accensione.

Immagino siano applicazioni in continuo sviluppo e che dunque richiedono importanti investimenti. Come vengono finanziati principalmente?

La redditività del settore è sufficiente per far fronte ai fabbisogni finanziari, ma naturalmente la concorrenza è sempre in agguato e di conseguenza ritornano sempre attuali gli sforzi per aumentare la produttività e l'efficienza della supply chain.

Oltre che all'innovazione tecnologica c'è forse spazio anche per la creatività ed il design?

Crediamo molto nell'innesco contagioso di un processo virtuoso di contributi individuali e di gruppo nel campo dell'innovazione creativa del prodotto, tanto da utilizzare dei seminari di formazione ad hoc sull'argomento. E la partecipazione delle persone è stata davvero coinvolgente.

Torniamo alle caratteristiche del servizio al cliente. Ci stava parlando del lead-time. Poiché il nostro assortimento è principalmente

offerto attraverso un catalogo merceologico, la clientela si aspetta una notevole velocità di risposta. Oggi possiamo garantire un tempo medio di consegna di pochi giorni per gli items disponibili a magazzino che diventano 4 settimane medie per gli altri. Ci aspettiamo continui miglioramenti di tali dati dagli investimenti programmati nel software ERP e nel software di magazzino che ci permetteranno tarature sempre più precise dei lanci in produzione e degli stock. Abbiamo impegnato molte risorse interne ed esterne su questo progetto.

Per risorse esterne si riferisce a società di consulenza?

Da più di un anno alcuni professionisti esterni stanno operando in affiancamento al nostro gruppo di lavoro con risultati davvero positivi. Considero importante poter contare sulla collaborazione di questi professionisti dai quali però esigo sempre piani dettagliati e timing di intervento ben definiti.

Escludo le situazioni di "lungo degenza consulenziale" che qualche volta mi è capitato di incontrare nel passato.

Quali ambiziosi sviluppi Le piace immaginare per il futuro di Silca spa?

Ci sono le risorse e la volontà per far crescere le vendite nel mercato mondiale, per acquisire maggiori quote di mercato, per consolidare il primato in termini di innovazione e sviluppo di nuovi prodotti. Vogliamo essere pronti a cogliere qualsiasi potenzialità di crescita si possa nascondere tra le pieghe del mercato.

Siamo in chiusura, è il momento della verità: ci dica qual è il suo miglior pregio ed il suo peggior difetto.

Credo mi venga riconosciuta la capacità di facilitare i rapporti di collaborazione interpersonali, stimolare il lavoro di gruppo decentrando le responsabilità ma sottolineando gli obiettivi da traguardare.

Penso sia una buona dote per un dirigente e quindi lo metterei tra i pregi.

A volte una certa carica di determinazione insita nel mio carattere degenera in pura e semplice ostinazione e solo dopo mi accorgo di aver superato il limite!

Grazie! ■

Copyrights Il Giornale della Logistica
marzo 2004

