

4 chiacchiere con Giovanni Bonifaccio

Tecnica

Logistica e furore imprenditoriale

Quando un "logistico" si trova a partecipare ad un autentico tour de force d'impresa. Una tappa pirenaica, un tour di alta montagna, uno slalom gigante per manager di classe tra nevi ghiacciate e paletti impossibili. L'importante è avere ai piedi... gli scarponi giusti al momento giusto!

✍ DANIELE SEMENZATO

Nato e cresciuto a Montebelluna nel cuore del distretto della calzatura e dello scarpone da sci.

Non mi dica che è stato un caso a farla approdare in Tecnica?

Da questo punto di vista mi considero una "mosca bianca" poiché nonostante la residenza a Montebelluna, tutte le mie esperienze precedenti all'incarico in Tecnica Spa sono state in settori diversi da quello dominante nell'area, anche se geograficamente abbastanza vicine.

Spenderebbe due parole per raccontarcelo brevemente?

Prima esperienza nel ruolo di responsabile degli acquisti e programmazione è avvenuta in Thermital di Volpago del Montello che produce caldaie, bollitori e pompe di calore. In breve tempo il mio campo di responsabilità si estese anche alla produzione grazie alla fiducia ed alla stima ottenuta dal titolare.

La mia permanenza in Thermital è durata circa 4 anni ed è stata purtroppo funestata dalla tragica fine dell'ingegner Garbuio, titolare e fondatore. In seguito la società è stata ceduta al gruppo Riello.

E poi cosa avviene?

Nel 1991 approdo alla Castel-Mac di Castelfranco Veneto, società nata assieme alla Castel-Garden, da una suddivisione della Mac di Castelfranco Veneto i cui prodotti

spaziavano dalle macchine per il ghiaccio alle tosaerba ai motori fuoribordo.

Dunque dato che la CastelMac produce macchine per la generazione e la lavorazione del ghiaccio, Lei è passato dal caldo al freddo? Proprio così! Non solo, ma ho ulteriormente diversificato la mia responsabilità operativa all'area produzione e manutenzione degli impianti.

Cosa ricorda con particolare soddisfazione di quel periodo?

La vocazione della direzione aziendale di puntare molto sulla formazione professionale del management e dei dipendenti mi ha insegnato molto sull'importanza di investire tempo e risorse nella crescita professionale dei collaboratori. Ne parlo sempre come di un momento fondamentale della mia maturazione manageriale.

Se non ricordo male siamo intorno al '95 quando si presenta una nuova sfida?

Esatto! Morellato Spa azienda padovana specializzata nella produzione di cinturini per orologi, mi offrì l'incarico di responsabile della logistica che, dopo la parentesi interamente dedicata alle problematiche produttive della precedente azienda, solleticava moltissimo la mia voglia di cimentarmi nella gestione allargata del flusso produttivo e del servizio al cliente.

Da dove ha cominciato a darsi da fare?

Si trattava di creare ex novo la struttura della rete logistica che, allora, presentava una configurazione disaggregata nei suoi principali elementi. Gli acquisti dipendevano dall'amministratore delegato mentre gli approvvigionamenti erano sotto la responsabilità del responsabile di produzione.

E il magazzino di prodotto finito?

Il magazzino del pro-

un fabbisogno organizzativo nell'area della logistica e della produzione, cui si decise di provvedere attraverso l'assunzione di un professionista nel ruolo di responsabile dell'intera area logistica. Ed ecco il mio ingresso in azienda.

L'uomo giusto al momento giusto?

Diciamo che l'aspetto curioso della mia candidatura è stato che, contrariamente ai comuni convincimenti e prassi tutto-



Giovanni Bonifaccio, responsabile della logistica in Tecnica: "Il manager della logistica deve confrontarsi continuamente con dati e indici di misurazione delle prestazioni"

dotto finito era sotto la responsabilità dell'ufficio commerciale mentre le scorte di materie prime e semilavorati gravitavano nell'orbita dell'ufficio acquisti.

Sarà stato un bell'esercizio mettere un po' d'ordine! Vero?

Sì ma c'era dell'altro. Consideri che il servizio al mercato passava attraverso la capacità di gestire e conciliare efficacemente le specifiche esigenze legate ad un panorama assai differenziato in termini di tipologia di prodotto, canali distributivi ed aree di business. Infatti, mentre il prodotto era fondamentalmente suddiviso fra cinturini in metallo e cinturini in pelle, sia per il mercato dei ricambi che per quello delle dotazioni originali (O.E.M.), la struttura di vendita comprendeva punti vendita serviti tramite agenti monomandatari, filiali commerciali di proprietà all'estero, grossisti, importatori e grande distribuzione organizzata.

Tre anni dopo, nel 1998, è la volta di Tecnica spa. Come sono andate le cose?

Nel 1997 i due fratelli Zanatta, che avevano governato la società presidiando l'uno l'area commerciale-finanziaria l'altro quella tecnico-produttiva, decidono di separare le loro strade ed attività imprenditoriali. È l'anno che segna l'uscita di Ambrosiano Zanatta dalla gestione operativa (pur mantenendo parte delle quote nel capitale sociale) e che vede Giancarlo assumere la carica di presidente e amministratore delegato. In tal modo si creò

ra alquanto diffusi, la scelta non cadde su un manager "del settore calzaturiero". Il mio curriculum era, infatti, costituito da esperienze precedenti assolutamente distanti dal core business.

Secondo Lei che cosa ha determinato la loro scelta?

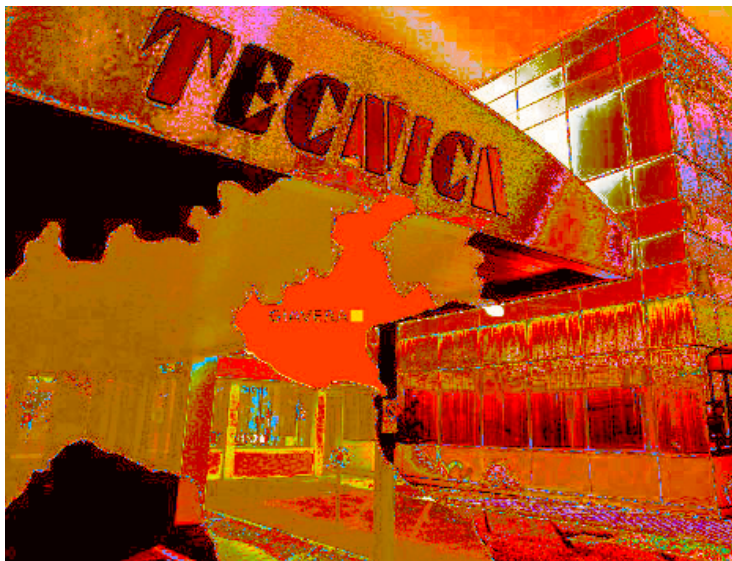
Evidentemente sono state privilegiate le competenze organizzative e la leadership personale. Credo molto nella definizione di leadership intesa come "modello" di qualità morali, imprenditoriali e motivazionali offerto ai propri collaboratori nella pratica quotidiana di lavoro. Oltretutto si sono dimostrate in seguito essere le caratteristiche chiave dell'idea imprenditoriale di Giancarlo Zanatta.

La stampa economica parla della grande crescita del Gruppo Tecnica grazie all'acquisizione di prestigiose aziende del settore sportivo.

La società oggi costituisce un polo sportivo diversificato che fattura circa 380 milioni di euro vendendo in tutto il mondo con marchi prestigiosi come Dolomite, Nordica, Rollerblade, Think Pink, Voelkl, Marker, Nitro, Lowa e naturalmente Tecnica. Qui a Montebelluna c'è la sede direzionale con 4.000 mq di uffici, 12.000 mq di produzione e 8000 mq di magazzino,

Ci racconti qualcosa di più su questa grande azienda.

Tecnica fu fondata negli anni 60 dai due fratelli Zanatta, Ambrosiano e Giancarlo,



continuatori dell'eredità artigianale paterna. Si inizia con la calzatura da montagna per continuare con gli scarponi da sci.

Una data storica per l'azienda e per il mercato dello sport invernale è l'anno 1969: nasce il "moon-boot". Con oltre 20 milioni di paia vendute in trent'anni di vita rappresenta un autentico fenomeno di longevità e di successo.

Qualcuno avrebbe potuto sedersi sugli allori, vero?

Non certo qui da noi! Anzi direi che da quel momento in poi è stata una continua *escalation* di azioni improntate allo sviluppo dell'assortimento e alla qualità dei prodotti. Fino ad arrivare ad un clima di "furore imprenditoriale" iniziato già pochi mesi dopo il mio ingresso l'azienda e culminato poco tempo fa con le ultime due importanti acquisizioni di Nordica (sci, attacchi e scarpe da sci) e Rollerblade (pattini in linea) dal gruppo Benetton.

Ma prima ancora, solo per citare le operazioni degli ultimi 5 anni abbiamo assistito all'acquisizione di Dolomite (prestigioso marchio e azienda concorrente), alla partecipazione di rilievo al capitale sociale di Lotto spa, alla acquisizione del 50% di Marker (attacchi da sci) limitandoci alle operazioni di maggior rilievo.

Ci racconti qualche aspetto del suo coinvolgimento in questa serie di operazioni che Lei ha brillantemente sintetizzato coniando il termine di "furore imprenditoriale".

Serve una sola premessa per capire meglio l'evoluzione a tappe forzate che ha dovuto subire il sistema logistico produttivo in questi ultimi 5 anni per assecondare lo sviluppo commerciale del gruppo: si pensi che mancava all'inizio qualsiasi efficace supporto informativo alla gestione logistica!

Un esempio per tutti di questa "lacuna"?

Pensi che sia il lancio che il controllo dell'ordinato in produzione erano ancora effettuati manualmente; non parliamo degli inventari e della movimentazione contabile del magazzino.

Prioritariamente siamo perciò intervenuti installando una sistema di pianificazione della produzione con l'adozione di soluzioni software sempre più adeguate alle nostre esigenze fino all'attuale Stealth della CSC. Successivamente una sfida importante è stata

quella di far dialogare e, mi lasci dire, "omogeneizzare", il nostro sistema informativo con quello delle società di volta in volta acquisite e partecipate. Indubbiamente il "boccone più indigesto" è stato rappresentato dall'acquisizione di Nordica che portava in dote il sistema informativo configurato sul modello del gruppo Benetton.

Inoltre non dimentichiamo che prodotti come i nostri richiedono l'utilizzo di programmi idonei alla gestione dei parametri di modello, di taglia e di colore che caratterizzano la tipicità dell'assortimento nel settore calzaturiero e dell'abbigliamento in generale.

Dunque la *software selection* doveva necessariamente tenere conto di questa specificità?

Certo, questo aspetto ha avuto un notevole peso restringendo il campo ai pacchetti idonei a questo compito. La scelta di Stealth è stata valutata per questo aspetto, oltre che per il suo primato nel campo della gestione di assortimenti multidivisionali come il nostro.

Logistica

hard

Logistica

soft

Potrebbe approfondire meglio questo punto?

In azienda convivono due produzioni distinte con cicli e tecnologie diverse che noi distinguiamo in "hard" e "soft". La prima identifica tutti i prodotti che derivano da processi di iniezione e stampaggio di materie plastiche (per es. gli scarponi da sci) mentre la seconda comprende i prodotti tipici dell'industria calzaturiera.

In cosa consistono le principali diversità, nella gestione dei flussi logistici?

Tra le caratteristiche salienti, dal punto di vista tecnico, dei processi di fabbricazione di tipo "hard" siamo in presenza di distinte basi su più livelli che permettono l'adozione di politiche di disaccoppiamento con la creazione di disponibilità di semilavorati intermedi de-

Carta d'identità

- Giovanni Bonifaccio è nato nel 1962, sposato con 2 figli. Vive a Montebelluna (TV). Dopo la maturità scientifica frequenta ingegneria informatica a Padova. "Studi interrotti" dice "per un errore di presunzione poiché, nel luglio del 1987 ho accettato il mio primo incarico in una azienda privata come responsabile dell'ufficio acquisti e della programmazione.
- Durante tutto il periodo universitario avevo sempre lavorato come agente assicurativo, conciliando tranquillamente studio e lavoro. Ma il lavoro in azienda è un'altra cosa.
- Vanta esperienze professionali in Thermanal, Castel-Mac, Morellato.
- Dal 1978 in Tecnica (marchi Dolomite, Nordica, Rollerblade, Think Pink, Voelkl, Marker, Nitro, Lowa e naturalmente Tecnica) come responsabile della logistica.



stinati ad essere personalizzati e finiti in tempi successivi in base agli ordini dei clienti.

Non funziona così anche per il "soft"?

No, l'approccio richiesto dalle produzioni "soft" è molto diverso. Già dalla prima fase di lavorazione (il taglio del pellame) sono determinati inequivocabilmente i parametri della referenza (modello, colore, taglia) rendendo inapplicabile qualsiasi logica di gestione dei semilavorati. Un altro elemento fondamentale che differenzia le scelte strategiche legate alle due produzioni citate è rappresentato dalla diversa incidenza del costo del lavoro. Mentre la calzatura adotta un ciclo di lavorazione tipicamente "labour intensive" quello dello scarponi da sci, grazie soprattutto agli investimenti in moderni impianti di stampaggio, può essere senz'altro considerato "capital intensive".

Immagino che le scelte di delocalizzazione produttiva siano fortemente influenzate da questa caratteristica dei processi produttivi?

Operiamo in un contesto di "delocalizzazione spinta", che magari Le illustrerò in seguito. Vorrei prima soffermarmi su un altro fattore specifico del nostro mercato che ha un impatto determinante sui metodi di programmazione della produzione impiegati: la stagionalità.

In effetti, sci e scarponi a luglio se ne vendono pochi nei negozi, giusto?

La partecipazione a febbraio all'ISPO di Monaco di Baviera, che è la principale manifestazione espositiva per gli operatori del settore sportivo, decreta a tutti gli effetti l'inizio della annuale campagna vendite. Gli ordini arrivano subito dopo nei mesi di marzo, aprile, maggio. Le consegne però non sono "gradite" prima di luglio (nessuno di loro vuole fare magazzino). A luglio si spedisce "overseas" e a settembre si comincia con i paesi del nord Europa, successivamente tocca all'Italia per finire nel mese di novembre.

Dunque 4 mesi per raccogliere gli ordini, 4 mesi per spedire in tutto il mondo e... 12 mesi per "spalmare" la produzione tra fabbriche e terzisti in Italia, in est Europa e nel Far east. Con tale livello di delocalizzazione produttiva è inevitabile il ricorso ai lanci di produzione (quindicinali) su base previsionale e il successivo aggiustamento in funzione degli ordini effettivi dei clienti (che però, abbiamo visto, arriveranno solo verso fine febbraio!)

Mi sta dicendo che i vostri clienti sono disposti ad aspettare anche 8 mesi prima della consegna dei loro ordini?

Posso dirLe che a gennaio 2004 abbiamo

consegnato alla nostra forza vendite i campionari della nuova collezione che intendiamo cominciare a rifornire dal mese di settembre del prossimo anno. Questo lead time naturalmente prevede che entro il novembre precedente (*novembre 2003, ndr*) sia già conclusa la maggior parte dello sviluppo dell'industrializzazione e della costruzione degli stampi. Prevedibilmente ci sarà sempre qualche modello dell'ultima ora che richiederà un processo di industrializzazione supervalore al quale dedicheremo un supplemento particolare di energie della nostra organizzazione.

E per quanto riguarda il "time to Market" per le scarpe sportive?

Il lead-time dei nuovi prodotti della divisione "soft" è più breve perché beneficia di tempi decisamente più corti per l'ingegnerizzazione delle linee di produzione.

È un ciclo finanziario piuttosto lungo che impegna sicuramente molte risorse finanziarie nel corso del suo svolgimento. State lavorando per fare di meglio, o sbaglio?

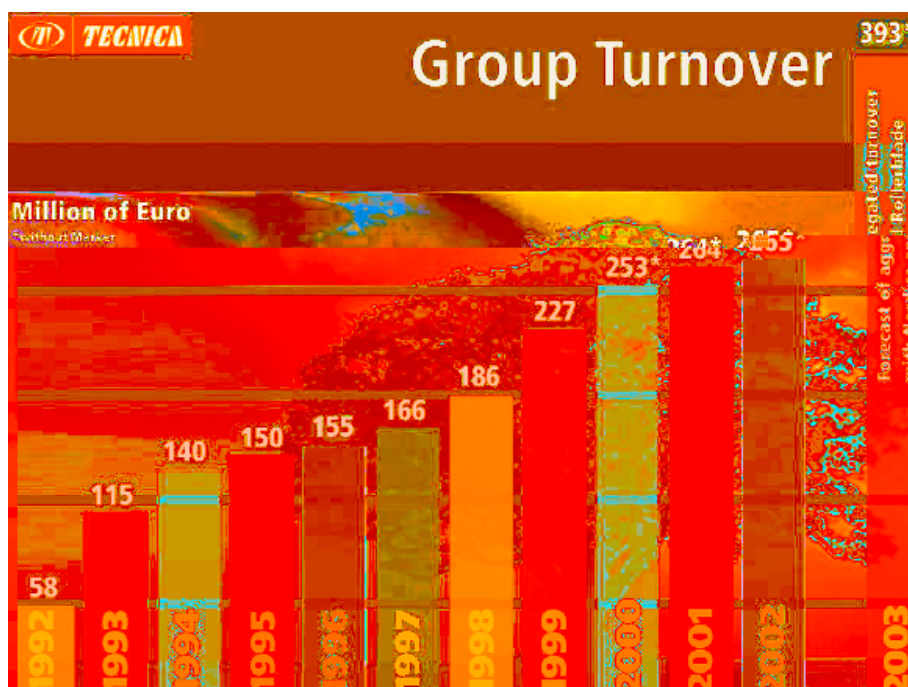
Non sbaglia! La velocità di risposta al mercato, il *time to market*, è oggetto di continuo sforzo di miglioramento in quanto universalmente identificato come fattore strategico di successo per la competizione. Attualmente c'è una particolare attenzione nel convertire il più possibile il processo di industrializzazione dalla sua tradizionale sequenza seriale di fasi raggruppate per funzioni o lavorazioni in un metodo di lavoro interdisciplinare con attività parallele.

Figaro, nel Barbiere di Siviglia di Rossini, canta: "uno alla volta, uno alla volta per carità".

E invece no! Il coinvolgimento simultaneo e concreto di tutte le varie funzioni aziendali interessate dovrà avvenire fin dall'inizio della fase di sviluppo dei nuovi prodotti; intendo dire che anche il "briefing" dei creativi attorno ad una semplice idea di prodotto deve essere occasione di confronto e di analisi con i colleghi. Inoltre, non ho il minimo dubbio sul fatto che, pur essendo valutata ai massimi livelli del nostro settore, la prestazione logistica di Tecnica sarà oggetto di un lavoro che produrrà continui miglioramenti.

Torniamo ancora sulla illustrazione del flusso produttivo. Ci stava dicendo dell'utilizzo dei dati previsionali.

Senza l'utilizzo dei dati previsionali, la sola flessibilità di processo, non permetterebbe di garantire un'elasticità nella risposta in termini di capacità produttiva che, solo a titolo di esempio, conosce escursioni da 10 a 23 mila paia settimanali per il settore degli ski-



La logistica è chiave di volta per sostenere la crescita aziendale

16 INTERVISTA

boots. I codici di prodotto finito per SKU della solo marchio Tecnica® sono circa 20.000. **Difficile azzeccare il mix giusto al primo colpo?**

Molto difficile. Se oltretutto consideriamo che la completezza dell'assortimento è il requisito fondamentale per misurare la soddisfazione del Cliente al ricevimento degli ordini, capirà che non è esattamente una passeggiata! In effetti un cliente che "aspetta" un ordine 7 o 8 mesi non può tollerare due cose: che la data di consegna non sia rispettata e che l'assortimento richiesto sia incompleto!

Davvero non c'è da scherzare!

No davvero. L'interlocutore che rappresenta il cliente è cambiato molto negli ultimi decenni. La distribuzione dei prodotti sportivi in Europa è oggi per oltre il 50% gestita dalle grandi catene della distribuzione organizzata. Dunque il cliente è per una grande maggioranza un *buyer* ed è perfettamente in grado di valutare la nostra prestazione in maniera professionale e specialistica.

E Lei non la misura la sua prestazione logistica?

Sono un convinto assertore della necessità che il manager della logistica si confronti con dati e indici di misurazione della propria prestazione. È per questa ragione che ho voluto sviluppare un sistema di reporting interno dei principali parametri misurabili per esplicitare alla direzione aziendale la nostra pre-

rei sottolineare un aspetto importantissimo al riguardo: il processo di selezione descritto è sempre frutto dei contributi interfunzionali delle diverse aree coinvolte nel ciclo di sviluppo dei nuovi prodotti. In altri termini, per introdurre un'antica *querelle*, il ruolo dell'ufficio acquisti deve necessariamente conformarsi a questa esigenza di integrazione multifunzionale rinunciando ad atteggiamenti difensivi legati a posizioni accentratrici e storicamente datate quanto inattuali.

Sembra un piccolo sfogo, o sbaglio?

Non esattamente. Diciamo che non ci si deve mai stancare di abbattere tutte le barriere che impediscono la migliore collaborazione di tutti i componenti della squadra logistica. Come dicevo, non utilizziamo un vero e proprio sistema di "vendor rating" per la valutazione delle prestazioni dei nostri fornitori, mentre facciamo molto uso delle rilevazioni e delle statistiche che ci pervengono dal controllo qualità. (anch'esso inserito all'interno della organizzazione logistica, ndr). Il nostro è un articolo tecnico con primarie esigenze di sicurezza per l'utilizzatore, pensi solamente al grado di affidabilità che devono avere gli attacchi per gli sci da discesa oppure gli scarponi da roccia: entrambi non possono "tradire" il consumatore nei momenti più impegnativi della pratica sportiva! Per questa ragione il gruppo Tecnica ha sempre assegnato la massima importanza al processo di monitoraggio continuo della qualità fin dalle prime fasi di fabbricazione e non

solamente nel controllo finale sul prodotto finito.

Come valutate la "predisposizione" dei fornitori verso i moderni strumenti informativi?

Chiediamo sicuramente ai nostri fornitori un buon grado di propensione verso l'informatica. La tecnologia internet ci consente di ottenere molti scambi di dati e di informazioni sia a monte che a valle della catena logistica. Così se da un lato siamo in grado di controllare lo stato di avanzamento dei nostri ordini presso i diversi fornitori e terzisti, di far consultare loro le nostre distinte base e di conoscere le disponibilità dei semilavorati; dall'altro mettiamo a disposizione dei nostri clienti, tramite l'accesso di aree protette, le informazioni principali sugli assortimenti, la disponibilità fisica dei prodotti e lo stato di evasione dei loro ordini.

Avete mai pensato di "terziarizzare" in parte o totalmente le fasi della logistica distributiva (ricevimenti, handling, spedizioni)?

Ho decisamente rifiutato di prendere in considerazione l'outsourcing della logistica distributiva. Voglio continuare a presidiare una fase tanto importante del rapporto con il cliente come quella della preparazione e della spedizione dei singoli ordini. Anzi, faremo presto nuovi investimenti. Con la nostra struttura attuale di circa 100 addetti arriviamo fino a 5.000.000 di movimenti per campagna di vendita. C'è un know-how frutto della conoscenza specifica del mercato che non ci sogniamo per ora di condividere con altri partner. Per la gestione dei trasporti ci affidiamo prevalentemente a organizzazioni di corrieri che si sono sviluppate nel corso degli anni all'interno del distretto produttivo di Montebelluna. Tale è il rapporto fiduciario esistente con alcuni di essi che preferisco pensarli come *partners* della nostra azienda e non semplicemente fornitori di servizio di trasporto.

Prima parlava di nuovi investimenti sul magazzino, di che si tratta?

È in fase di attuazione la realizzazione di un progetto per il nuovo magazzino in radiofrequenza che fungerà da centro di distribuzione per tutte le linee di prodotto. Di più per ora posso solo dirLe che la progettazione è stata sviluppata esternamente grazie ad uno studio di *engineering* che ne curerà anche la realizzazione.

Dulcis in fundo, arrivano i consulenti!



"Prima e più degli investimenti tecnologici conta elaborare una visione d'insieme del processo logistico. E perseguirla con determinazione"

Ho un atteggiamento generalmente favorevole verso le collaborazioni con i professionisti della consulenza aziendale. Penso che oltre ad essere portatori di know-how specifico nelle diverse aree di competenza, possono assumere un ruolo determinante, direi "enzimatico" se mi è concesso il termine, nel favorire i processi di aggregazione delle risorse interne impegnate in progetti di miglioramento. Insomma la funzione del lievito per la focaccia!

La ricetta del miglioramento richiede, secondo Lei, disponibilità di ingenti risorse finanziarie (investimenti)?

L'esperienza maturata nel corso degli anni ha rinforzato una mia convinzione di fondo che consiste nella consapevolezza che il processo di miglioramento dei risultati nella logistica non richiede sempre e necessariamente grossi investimenti tecnologici. Penso che sia molto più importante elaborare una visione d'insieme del processo che, una volta condiviso con la direzione e i collaboratori deve, successivamente, essere analizzato e realizzato con grande determinazione curando in modo quasi maniacale i particolari.

Concludiamo con un'annotazione personale: qual è il suo peggior difetto?

Penso che più che un difetto sia una vera passione: le cose mi piace farle dedicando grande cura ad ogni singolo dettaglio senza mollar l'osso facilmente. Faccio molta fatica a rinunciare alla qualità nel lavoro mio e degli altri e per questo rischio di apparire eccessivamente pignolo. Nonostante ciò sono convinto che, perlomeno per un logistico, il lavoro sia fatto di innumerevoli, piccoli, ma tutt'altro che insignificanti dettagli.

Se questo è il difetto qual'è il maggior pregio che si riconosce?

Penso di essere un buon formatore di risorse umane grazie anche alla mia facilità nelle relazioni interpersonali. Molti collaboratori crescono ed apprendono in relazione a quanto si è disponibili a trasferire loro sul piano delle competenze. Altri collaboratori crescono ed apprendono "per emulazione". Un buon capo deve essere un buon formatore: deve saper trasferire le proprie competenze ai collaboratori e contestualmente deve, con l'esempio, essere specchio di qualità morali e professionali. ■



"Un cliente non può sopportare due cose: che la data di consegna non sia rispettata, che l'assortimento richiesto non sia completo!"

stazione logistica. Oltretutto per conoscere un fenomeno e per risolvere un problema, non conosco altro metodo che quello di definirlo numericamente nelle sue componenti misurabili! Dico spesso ai miei collaboratori che il solo fatto di aver definito numericamente un problema è un primo passo verso la soluzione.

Clienti e... fornitori. Come sono selezionati e valutati i vostri fornitori?

Il parco dei fornitori di beni e servizi è stato oggetto di un processo di selezione che, seppur non compiutamente formalizzato, (Tecnica spa non è attualmente certificata Iso/Vision, ndr) ha identificato chiaramente i rapporti di fornitura privilegiati e strategici riducendo sensibilmente il numero delle aziende fornitrici. Vor-

