

4 chiacchiere con... Gianluca Finelli / Wavin

Quando il manager diventa coach

Alla Wavin spa di Occhiobello i tubi li fanno davvero: altro che metafora dei processi logistici che incanalano flussi di informazioni e di materiali lungo la tanto menzionata pipeline!

■ DANIELE SEMENZATO

Ingegnere Finelli! da Napoli ad Occhiobello non pare una passeggiata da poco ma sembra che Lei abbia fatto un giro piuttosto largo per arrivarci, vero? Se vuole glielo racconto! Però prima lasci che approfondisca le attività del gruppo (vedi anche box - N.d.R.).

Si accomodi, prego!

Il gruppo conta oltre 30 siti produttivi in Europa con una vastissima gamma di prodotti ed ha come mercato di riferimento per la consociata italiana quello dell'impiantistica edile: tubi e raccordi in plastica per gli impianti idrici e del gas.

Ci sono altri stabilimenti in Italia oltre a questo?

Esiste un deposito ed ufficio commerciale ad Origgio (VA). Per il resto è tutto concentrato qui: 65.000 mq di superficie coperta fra stabilimento, magazzino ed uffici, presso cui trovano lavoro oltre 200 dipendenti. La produzione va in maggior parte al mercato domestico (circa l'80% - N.d.R.), ma una quota crescente è destinata all'esportazione attraverso le molte consociate estere del Gruppo.

Il ciclo produttivo dovrebbe essere molto verticalizzato in questa tipologia di prodotti, o sbaglio?

Solo in parte, perchè molte delle 4.500 referenze le acquistiamo ed in questo caso risulta determinante, per avere successo in un mercato in continua evoluzione, l'appartenenza ad un Gruppo che si avvale di un avanzato centro di ricerca: la Wavin Marketing and Technology. Il mix di *make e buy* che alimenta il fatturato globale di Wavin Italia, che nel 2005 è stato di oltre 70 mln/€, vede oggi orientativamente prevalere il *make* con una percentuale di quasi il 60%. Il resto è costituito da acquisti prevalentemente intercompany, dalle nostre consociate.

Mica poco! questo vuol dire che la supply chain deve marciare come un orologio svizzero!

Stiamo dedicando sempre maggiore attenzione alla *performance* in acquisto, con conseguente enfasi sull'efficacia delle attività legate a tutta la gestione della supply chain. A tal proposito devo dire che un notevole punto

di forza deriva dal forte *commitment* con cui la direzione di gruppo chiede un deciso sviluppo dell'organizzazione e dell'efficienza della catena di fornitura.

Mi piacerebbe sapere come fanno gli olandesi a "premere" su questo tasto..

Dovrebbe venire con me alle riunioni mensili presso il quartier generale olandese che facciamo insieme ai colleghi degli altri siti produttivi europei! Lì ci si confronta con i numeri che misurano i risultati raggiunti, relativamente a quei parametri economici e di servizio che costituiscono il "dashboard" (*il cruscotto*, N.d.R.) di controllo direzionale, e meglio noti come KPI (*key performance indicator* - N.d.R.). Le assicuro che quando qualcosa non marcia come dovrebbe, sanno essere alquanto "ruvidi" e "convincenti" da quelle parti!

Mi pare un virile esempio di pragmatismo anglosassone applicato alla gestione d'impresa, ancora troppo poco praticato in Patria specie nelle aziende dei vari "miracoli" di recente memoria, più inclini alle navigazioni a vista, alle intuizioni dei comandanti e alle gestioni paternalistiche degli uomini.

Non so veramente cosa sia meglio o peggio,



La sede centrale nonché impianto di produzione della Wavin di Occhiobello (RO). L'azienda dispone di un deposito e ufficio commerciale a Origgio (VA)



Gianluca Finelli, direttore operations di Wavin Italia, consociata dell'omonima multinazionale olandese produttrice di tubazioni in materiale plastico.

"L'importanza fondamentale delle competenze relazionali e della capacità di comunicazione del bagaglio professionale del manager è fondamentale"

ma io mi diverto di più a confrontarmi con i numeri e con gli indici del livello di servizio, del costo per il trasporto (*freight cost*) e del magazzino (*storage distribution cost*), mentre posso tranquillamente sopravvivere senza la manna sulle spalle dell'imbonitore di turno.

Appuntito il nostro ingegnere! Facciamo una pausa biografica e ci racconti cosa ha fatto prima di arrivare in Wavin.

Sono nato a Napoli nel 1967 e lì ho preso la laurea in ingegneria elettronica presso l'Università cittadina, la "Federico II"...

"Federico, stupor mundi e miracoloso trasformatore", come ebbe a scrivere il cronista Matteo da Parigi alla sua morte, nel 1250. L'imperatore di Svevia nato nella piazza del mercato di Jesi sotto una tenda il 26 dicembre del 1194, è un buon padrino per un giovane che parte per la sua avventura professionale di uomo di scienza e conoscenza!

Diciamo che anch'io nel mio piccolo sono passato per Milano. Infatti fu la Fisons Instruments (ex Carlo Erba strumentazioni) che nel 1994 mi offrì il primo incarico in azienda nell'area della programmazione della produzione e pianificazione dei materiali per linea dei gascromatografi, tipici strumenti utilizzati per le analisi di laboratorio.

Come si orienta per la prima volta un ingegnere elettronico paracadutato dentro l'organismo vivente chiamato azienda?

Fa l'autodidatta: comincia da zero per tutto quello che riguarda le componenti organizzative ed economiche della realtà aziendale. L'importanza fondamentale delle competenze relazionali e della capacità di comunicazione nel bagaglio professionale del manager è fondamentale.

Fare l'autodidatta vuol dire anche darsi da fare e cercarsele le occasioni di crescita, mica basta stare alla finestra.

È la cosa principale che cerco di cogliere in un giovane collaboratore: la voglia di investire parte di sé con passione e disponibilità. Ricordo quanto importante fu per me in quegli anni aver frequentato la sede milane-

se dell'AILOG. Facevamo degli incontri serali con il gruppo giovanile dell'associazione...

Ci racconti qualcosa dei gascromatografi della Carlo Erba.

Macchine sofisticate e complesse, con oltre cento componenti spesso elaborati su specifica del cliente: era ancora il regno incontrastato dell'MRP e della logica push applicata in produzione. Fu allora che ebbi la possibilità di

Fare di più con meno

sperimentare, supportato da una piccola società di consulenza, un primo timido esperimento di "flusso tirato" ottenuto attraverso il cambiamento del lay-out di alcune linee produttive. Eravamo ancora lontani dalla prassi codificata del VSM (*value stream mapping - N.d.R.*), ma la direzione era quella giusta.

Come accadde che dopo due anni, nel 1996, passa in Carrier spa a Villasanta (MI)?

Mi trovai, si fa per dire, a capo di un progetto di miglioramento del livello di servizio riguardante la programmazione e la distribuzione delle parti di ricambio.

Era certamente un ambiente già evoluto che aveva affidato in outsourcing a Tecnologistica il magazzino ricambi, con il conseguente trasferimento fisico del magazzino a San Giuliano (MI).

Come si contrattano e si controllano le prestazioni di un operatore logistico quando gli si affida una responsabilità così rilevante nei confronti del servizio al cliente?

Il livello di servizio atteso veniva contrattualmente dichiarato attraverso lo SLA (*service level agreement*), con la previsione di penali da addebitare al provider a fine anno nel caso di mancato rispetto dei parametri. Naturalmente a fare la differenza è la qualità del rapporto di partnership che si costruisce con l'operatore logistico.

Dopo il magazzino ricambi però non vi siete fermati...

Nello stesso tempo anche il magazzino di prodotti finiti è stato assegnato in outsourcing attraverso la cessione di un ramo d'azienda. Operazione senz'altro più impegnativa non foss'altro per la delicata gestione dei rapporti con le maestranze e i loro rappresentanti sindacali per garantire la migliore transizione del personale coinvolto nel passaggio societario.

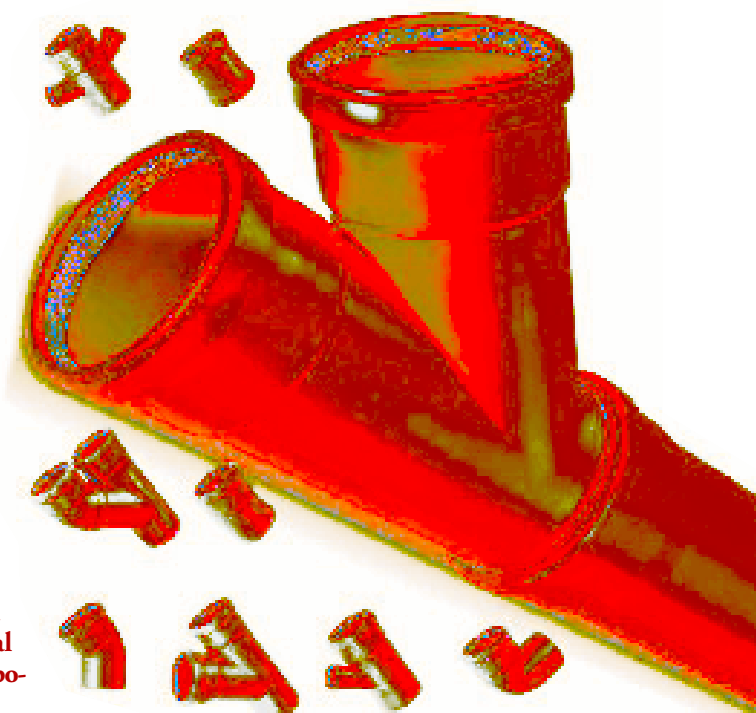
Penso sia fondamentale la meticolosa preparazione di passaggi come questi.

Dice bene: sono operazioni che è bene portare avanti con un consenso dichiarato delle parti e, soprattutto, avvalendosi di partner logistici di sicura affidabilità ed esperienza.

Come è continuata la sua esperienza in Carrier?

Nei due anni di permanenza presso la SBU (*strategic business unit - N.d.R.*) di Villasanta mi sono cimentato anche con le prime trattative con i fornitori, cominciando a prendere le misure di un'attività di grande rilevanza all'interno del mondo della supply chain. Inol-

Alcune delle 4.500 referenze gestite alla Wavin



tre, anche la successiva responsabilità del servizio B2B (*business to business - N.d.R.*) mi ha aperto gli occhi sull'importanza, anche se quelli come noi sono uomini tradizionalmente confinati delle retrolinee, di fare l'esperienza del contatto con la clientela.

Per un settore come quello del condizionamento e della climatizzazione sarà stata data grande enfasi al servizio di assistenza tecnica post-vendita, immagino.

Molta importanza, davvero! Ho visto per la prima volta utilizzato un sistema previsionale di calcolo basato su dati storici ad un coefficiente di affidabilità tecnica applicato ai componenti dei grandi impianti sia nella fase di riparazione che di sostituzione. Qualcosa sul genere dei vari modelli che fanno uso del MTBF (*o MTBR a seconda dei casi - N.d.R.*) già conosciuti.

Dicono che una maldestra gestione dei phase in/out (sostituzione di un codice prodotto con un altro - N.d.R.) sia per i componenti che per i prodotti finiti sia fonte di dispiaceri lungo tutta la catena del servizio: le risulta?

Ho letto alcune sue interviste precedenti: lei usa la metafora del caglio che trasforma il latte in formaggio per raffigurare l'effetto paralizzante di una cattiva gestione tecnica dei codici sostitutivi. Solo che a me il formaggio piace, mentre l'effetto di quello di cui parliamo è pestifero! Una vera iattura per tanti elementi fondamentali del processo: previsioni, scorte, servizio, ricambi; tutto viene danneggiato da una mediocre standardizzazione e da una cattiva gestione dei cambi di codice.

Ci sono consigli?

Ho sempre partecipato a tutte le riunioni di sviluppo di un nuovo prodotto assieme al responsabile della qualità, a quello tecnico e al capo della produzione. Non ci sono altre vie per mediare, con dati storici e valutazioni contingenti, tra le esigenze di innovazione tecnologica ed il contenimento degli sprechi in produzione.

Cosa si è portato dietro da Erba?

In Erba ho avuto davvero la fortuna di capire l'importanza di un efficace coaching, mi sono sentito accompagnato e sostenuto lungo tutto il mio periodo di "apprendistato" e oltre. È stato così forte che l'ho fatto diventare un elemento essenziale del mio rapporto con i collaboratori e con i neo assunti. Naturalmente è un investimento, quello della formazione, che si fa su questi giovani e io cerco sempre nei loro occhi un po' di quella "lucicanza" (*vi ricordate il film Shining di Kubrik? - N.d.R.*) che mi conferma che non è tempo perso.

E da Carrier?

Un'azienda giovane dove ho apprezzato tutti i vantaggi derivanti da una ampia ed efficiente organizzazione multinazionale di stile anglosassone. Grandi capacità tecniche e produttive incanalate con puntiglioso rispetto delle procedure, secondo un percorso tracciato e condiviso da tutti. Niente a che fare con la mefitica burocrazia di certe ridondanti strutture statali o privatizzate, ma ancor meno con le contorsioni organizzative e relazionali così comuni tra le piccole aziende del miracolo economico.

Nel 1998 un salto in Ernst&Young Consultants (oggi Capgemini) a fare il consulente in un gruppo di 20 persone che si occupano di Supply Chain a seguito di un annuncio sul Corriere.

Primo progetto, tre mesi in Argentina per un

Carta d'identità

- **Nome e Cognome:** Gianluca Finelli
- **Informazioni personali:** nato a Napoli nel 1967, laureato in Ingegneria Elettronica presso l'Università Federico II° di Napoli.
- **Esperienze professionali:** nel 1994 entra in Fisons Instruments (ex Carlo Erba Strumentazioni), nell'area programmazione della produzione e pianificazione dei materiali. Nel 1996 passa in Carrier spa (condizionamento e climatizzazione). Per due anni, successivamente, opera in Ernst & Young Consultants (oggi Capgemini) in qualità di consulente apportando la propria esperienza per le problematiche di logistica e supply chain management in imprese del calibro di Fiat Auto (Cordoba - Argentina), Pirelli cavi, Siemens, Case - New Holland. Oggi è direttore operations di Wavin, presente nel mercato italiano con una propria struttura dal 1992.



programma di analisi del material handling per l'implementazione del sistema informativo dello stabilimento Fiat Auto di Cordoba, cui sono seguite nei mesi successivi altre aziende prestigiose come Pirelli cavi, Siemens, Case-New Holland di Modena.

Si insegna o si impara quando si va a fare il consulente in aziende del genere?

Quando si fa il BBP (*business blue print*, *N.d.R.*) ossia la macro analisi della configurazione produttiva di aziende di quel calibro, ovviamente anche il consulente arricchisce, e non di poco, la sua dotazione metodologica e pratica che potrà successivamente costituire un prezioso riferimento, mai un copione prestabilito, per analoghe situazioni.

È quello che mi è capitato di vivere nel 2004, quando vengo chiamato in Wavin per un progetto di consulenza che riguardava il miglioramento del livello di servizio facendo ricorso ad un processo di forecasting più evoluto di quello esistente allora.

Ancora previsioni? Ma la "mission impossible" di ogni logistico che si rispetti non è forse quella di modellare un sistema talmente agile e reattivo da non temere le inevitabili fluttuazioni della domanda e quindi da non aver bisogno della "sfera di cristallo" per elaborare complicati piani previsionali?

Eh, è una parola! Per la produzione stampata ci sono troppi articoli, lotti di produzione non sempre piccoli, tempi di evasione troppo corti, uno due giorni dall'ordine... come si fa senza magazzino e senza aver prodotto a previsione? E poi, pur lavorando con l'attività SMED per ridurre i tempi di set-up, riusciamo a farne al massimo dieci al giorno... è un

bel rompicapo! Per le linee di estrusione invece è già diverso: qui abbiamo trovato delle soluzioni tecniche per le famiglie di prodotti ad alta rotazione (*fast runner - N.d.R.*) per "tirare" la produzione eliminando i principali colli di bottiglia e ottimizzando il flusso.

Dunque non tutte le realtà sono "buone per la lean"? Mi sta dicendo che talvolta non si può o non conviene diventare "aziende snelle"?

Se per azienda lean intende un posto dove giornalmente si lavora per eliminare sistematicamente tutti gli sprechi di risorse, facendo proprio il motto di "fare di più con meno", allora tutte le aziende che vogliono sopravvivere alla competizione mondiale debbono diventare snelle molto in fretta; se invece per appartenere al "club dei lean" bisogna dimostrare che si lavora senza stock producendo tutto a fabbisogno, questo lo vedo decisamente più selettivo...

Forse le impostazioni manichee del tipo o tutto lean o niente sono controproducenti per la motivazione delle truppe; basta però che non inventiamo le aziende "demi-lean" o quasi-snelle perchè altrimenti le racconto la barzelletta della ragazza prudente che era "un po' incinta"! Battute a parte, quali sono i progetti di riduzione degli sprechi attualmente aperti in Wavin?

Lavoriamo incessantemente su tutti i tipi di muda (*sprechi - N.d.R.*) lungo i principali processi aziendali, ma oggi il cantiere più impegnativo, che coinvolge tutto il gruppo olandese, si occupa di contenimento dello spending e di riduzione dei costi di acquisto. Lavoriamo sulla qualificazione dei fornitori, sul sourcing nelle aree low-cost e sul marketing di acquisto. Il progetto coinvolge i buyer

I tubi di Wavin

Wavin è una multinazionale di diritto olandese creata nel 1955, in seguito ad un piano di diversificazione industriale, per la produzione delle condutture in plastica operata dall'ente di gestione degli acquedotti in Olanda.

Nel progetto di diversificazione e di espansione del gruppo olandese rientra anche l'operazione di acquisizione, verso gli inizi degli anni '90, di una società di Occhiobello specializzata nella progettazione e produzione di stampi in plastica.

Ed è proprio qui, a pochi chilometri da Ferrara, ad Occhiobello appunto, che abbiamo incontrato Gianluca Finelli, giovane ingegnere napoletano, dal giugno 2004 in azienda con un contratto di consulenza, e da qualche mese dirigente a capo delle operation. Come si diceva sotto la naja "ha fatto la ferma".

sia a livello di corporate che locale. Alcune di queste figure sono specializzate con ruoli di "comodities leader" e operano a livello di gruppo pur essendo fisicamente localizzate nei diversi paesi europei. La sede italiana ha responsabilità su tutta la regione del south-Europe che comprende i paesi dell'est e dell'area balcanica, anche per le decisioni di approvvigionamento.

Immagino che anche i trasporti siano oggetto di particolari attenzioni e rientrino nella categoria dei costi da razionalizzare.

Ancora una volta efficienza a livello di servizio. Far partire pieni carichi deve essere la regola se si vogliono mantenere i costi di trasporto al di sotto del 5% del valore della merce. Risulta quindi importante una corretta pianificazione del "giro", attività che al momento manteniamo all'interno. In Italia il servizio è garantito da un fornitore principale di trasporti (*CFT, Compagnia Ferrarese Trasporti - N.d.R.*) e da contratti con corrieri espresso e società specializzate in groupage. Naturalmente il passo successivo potrebbe essere quello di trasformare il contratto in outsourcing anche delle attività legate alle movimentazioni inbound e di magazzino, ma per ora abbiamo delle serie controindicazioni, dovute principalmente alla constatazione che la preparazione dell'ordine e della spedizione richiede una notevole conoscenza non ancora formalizzata delle esigenze della clientela e dei molti accorgimenti pratici che influenzano il costo della spedizione

Rimarrà per sempre un sogno nel cassetto?

No, ma ci sono dei passi propedeutici da fare che riguardano, per esempio, la creazione di una policy condivisa con il cliente, una serie di regole magari formalizzate in un "order delivery book" che, integrato nell'ambito più ampio della *customer relationship management*, ci permetta di identificare quelle attività e servizi che sono percepiti dal clien-

te come fattori di vantaggio competitivo. La migrazione già deliberata verso il sistema informativo *corporate* (gli olandesi usano SAP) ci fornirà finalmente anche le risorse tecniche per accelerare questo percorso: la sola idea di poter finalmente contare su un modulo ATP (*available to promise - N.d.R.*) rende il futuro delle relazioni con i clienti molto più sereno, e ne saranno felici anche i quattro area manager che si ripartiscono il territorio domestico popolato da agenti monomandatari e da distributori!

A proposito di informatica, cosa pensa delle aste telematiche, le conosce già?

Il marketplace di acquisto è uno strumento potentissimo che penso di introdurre presto anche qua, avendolo già sperimentato altrove. Tutti intuiscono le sue potenzialità ma taluni si ritraggono perchè temono che possa snaturare il rapporto privilegiato con i fornitori consolidati, ma è una preoccupazione infondata quando viene usato *cum grano salis*. Si comincia sempre con aste su materiali indiretti di consumo (la cancelleria è un classico per iniziare), ma poi si scopre che funziona benissimo anche con molti componenti diretti di distinta base, anche se di elevato contenuto tecnico e grande personalizzazione.

E se mettessimo all'asta anche i pregi e i difetti dell'ingegner Finelli, cosa ne esce?

Investo molto nella costruzione della squadra, nella motivazione del gruppo e dei singoli: ritengo di essere un buon coach molto aperto alla creazione di un rapporto fiduciario. Il rovescio della medaglia, e questo è il difetto, consiste nel fatto che non accetto chi viene meno alla fiducia offerta e purtroppo... ho un'ottima memoria!

Grazie! ■

Copyrights Il Giornale della Logistica - aprile 2006

"Far partire pieni carichi deve essere la regola se si vogliono mantenere i costi di trasporto al di sotto del 5% del valore della merce. Risulta quindi importante una corretta pianificazione del "giro"

