

4 CHIACCHIERE CON... FEDERICO FINCO - VITERIE VENETE

LA VITERIA e

■ D S -
U
C
,e
(



Federico Finco, Supply Chain Manager di Viterie Venete, uno dei migliori esempi a livello europeo di applicazione delle metodologie lean. L'impresa ha perfezionato una serie di soluzioni integrate ed interagenti per ottimizzare i flussi ma soprattutto ha fatto proprio un modello organizzativo basato sul coinvolgimento di tutti gli attori: dipendenti, collaboratori, fornitori e clienti

Avevo conosciuto Federico Finco l'autunno scorso durante uno degli incontri a tema che Il Club del Pensatore Snello (vedi box) organizza per riunire manager e professionisti della supply chain impegnati in progetti di trasformazione snella per condividerne risultati e metodi. "Venga a trovarmi in azienda - mi disse - che le faccio vedere cosa abbiamo fatto per diventare snelli in Viterie Venete!".

Non me lo sono fatto ripetere due volte ed eccomi dunque ospite della storica azienda padovana che dal 1957, dopo essere stata

per gli otto anni precedenti il magazzino di minuterie interno alla Sit-La Precisa (altra gloria indiscussa dell'imprenditoria meccanica) ed avere iniziato le prime attività di commercializzazione di viteria, acquisisce una propria identità ed autonomia diventando ben presto rifornitore su tutto il territorio nazionale per la fornitura di viti e sistemi di fissaggio.

Mi tolga una curiosità: che cosa differenzia il ruolo di Supply Chain Manager in un'azienda come questa che commer-

cializza viti e componenti di fissaggio rispetto al suo omologo in una realtà di produzione?

Penso che la differenza principale consista nel fatto di avere la produzione completamente dislocata presso i fornitori. Questo aspetto assegna al manager il compito di integrare l'organizzazione del fornitore con quella interna con l'unico scopo di fornire il miglior servizio al cliente. Non è sempre facile conciliare le esigenze dei tre attori principali (fornitore, azienda, cliente) in un'unica filiera.

Mi sentirei di aggiungere che il mondo dei clienti è oltretutto molto eterogeneo per dimensione e strategicità.

Vero. Aggiungerei che anche il panorama dei fornitori presenta analoghe differenti caratteristiche che obbligano di volta in volta a differenti approcci operativi

In cosa consiste la differenza di gestione logistica di cui lei parla?

L'obiettivo che cerchiamo di raggiungere è quello di legare l'offerta del servizio logistico ad una necessità commerciale ed organizzativa, in buona sostanza ogni nostra decisione parte da un'analisi dettagliata delle specificità del cliente e dalla conoscenza altrettanto dettagliata della catena di fornitura.

Quali sono gli elementi prestazionali ed economici che considera prevalenti?

L'obiettivo principale è senz'altro quello di ottenere prestazioni più elevate possibili con il minor dispendio di energie e di conseguenza di costi.

Dichiarazione di intenti molto "lean" che la pregherei di approfondire.

È indispensabile il coinvolgimento di molte responsabilità aziendali: tutti in azienda, dall'acquisitore al venditore al magazziniere, devono pensare ed agire mettendosi nella prospettiva del cliente. Si tratta di un cambiamento culturale che spesso si traduce con la necessità di snellire il più possibile i processi e contenere i costi. Abbandonare questa logica vuol dire avere il triplo dei magazzinieri, il triplo delle scorte, pagare un corriere che mi porta la merce dal cliente in pochi minuti e fallire dopo quattro giorni!

Temo non sia un gran risultato! Prima di continuare la nostra discussione potrebbe illustrarci brevemente il profilo di Viterie Venete per poi entrare nel dettaglio dell'organizzazione della struttura logistica?

Abbiamo fondamentalmente tre tipologie di prodotto: quello che chiamiamo il prodotto unificato e standard, che troviamo a catalogo. Il nostro catalogo, che si concentra su misure (di viti e bulloni) centrali, ed è frutto dell'analisi delle richieste del mercato, rappresenta circa il 40% del nostro fatturato. Il rimanente 60% si divide in due categorie: la prima è rappresentata dagli articoli speciali a loro volta suddivisi in articoli fatti su specifica (disegno) del cliente, mentre la seconda troviamo articoli presso i cataloghi di alcuni nostri fornitori.

Acquistare un prodotto bell'è fatto disponibile nel catalogo di un fornitore non è esattamente la medesima cosa che proget-

V,
Oggi specialista nella fornitura di bulloneria ed elementi di fissaggio, a catalogo o speciali su disegno del cliente per soluzioni personalizzate, Viterie Venete nasce nel 1949 producendo valvole di sicurezza per impianti a gas. Da allora la crescita dell'azienda è stata costante e all'insegna di una continua attenzione alla logistica: oggi il fatturato dell'impresa supera i 16 milioni di euro, sono 30mila gli articoli in stock movimentati a favore di quasi 1.400 clienti. Dal 1 maggio 2005 l'azienda entra a far parte del Gruppo Würth che innova ancora una volta procedure organizzative, modalità di produzione e logistica all'insegna, come descritto nell'articolo in pagina, di un'offerta basata, oltre che su un catalogo, sulla capacità di indivi-

duare le migliori soluzioni su misura del cliente. E sulla rigorosa applicazione dei principi "lean" di cui Viterie Venete rappresenta uno dei migliori esempi a livello europeo. Nell'organizzazione d'impresa è pienamente integrata la VIVE (Viterie VENete). Fasteners Academy che opera nell'ambito della formazione andando ad approfondire questioni ed argomenti sul tema della viteria e della bulloneria sia per la crescita interna dei dipendenti sia per dar modo ai clienti di acquisire consapevolezza e conoscenza dei prodotti. Da qualche anno la società ha aperto anche una sede estera (Viterie Venete Balkan) per appoggiare la propria espansione sui mercati dell'Est. Il sito di riferimento è www.viterievenete.com

tare e far produrre un oggetto secondo le specifiche del cliente.

Infatti abbiamo due persone, due tecnici, all'interno dell'ufficio acquisti che si occupano di realizzare con i fornitori i prodotti a disegno

Riassumendo qui troviamo viti e bulloni sia a catalogo che speciali immagazzinati nel centro distributivo dove ci troviamo e spedite in tutta Italia. Quali sono i canali di destinazione? Può darci qualche cifra?

Le diverse tipologie di prodotto, standard e speciali vengono immagazzinate qui presso la sede e da qui parte la rete di vendita che è costituita da clienti in tutto il territorio nazionale, concentrato soprattutto in Veneto, Lombardia, regioni del nord est. La maggior parte delle vendite sono in Italia (circa il 98%), il resto è destinato all'export. I canali distributivi sono fondamentalmente due: il principale è quello degli utilizzatori industriali (qui si inserisce un discorso di programmi, di pacchetti aperti); l'altro è quello dei grossisti di ferramenta. Dal punto di vista del fatturato il mercato degli utilizzatori industriali è principe e pesa circa per l'80%.

Che politica di servizio attuate con questi clienti?

Offriamo un "pacchetto" di servizio logistico, sempre in funzione delle necessità del cliente. Per esempio è molto frequente la proposta di fornitura kanban, che in termini semplificati funziona così: il nostro operatore garantisce il rifornimento a bordo linea dopo aver analizzato le esigenze di consumo (codici, mix, frequenza, varianza, etc.) provvedendo autonomamente a tutti gli adempimenti relativi agli ordini e alle spedizioni.

Dunque il servizio come fattore strategico di successo. Ne avete identificati altri e come li perseguite?

Stiamo lavorando per spingere oltre la puntualità delle consegne lavorando con i nostri fornitori e i nostri partner del trasporto. Ovviamente la politica di approvvigionamento parte dall'analisi ABC sui consumi che si traduce in una specifica gestione delle scorte per rispondere immediatamente alle richieste. Ciò che conta per calibrare le scorte è quante volte questo prodotto viene movimentato in uscita.

Puntualità, disponibilità costante del prodotto, politiche jit (just in time - N.d.R.):



"Ogni nostra decisione parte da un'analisi dettagliata delle specificità del cliente e dalla conoscenza altrettanto dettagliata della catena di fornitura". Il risultato? "Ottenere prestazioni il più elevate possibili con il minor dispendio di energie e di costi"

a questo punto che valore ha nella scala di preferenze del cliente il prezzo?

Oggi noi andiamo dal nostro cliente e gli proponiamo un servizio, ne discutiamo, vediamo dov'è il punto di miglioramento, lo gestiamo noi e poi facciamo il prezzo. Noi forniamo delle soluzioni, ne abbiamo di diverse, ognuna pensata per la realtà del cliente, raramente ci soffermiamo solo a discutere di prezzi.

Ma come fate a convincere il cliente che occorre ragionare in termini di TCO (total cost of ownership - N.d.R.) invece che fermarsi al solo prezzo in fattura? Tra parentesi spero che i primi ad applicare questo metodo di valutazione siano i compratori di Viterie Venete nei confronti dei fornitori!

Ha ragione a dire che non è facile, ma è comunque meno arduo oggi rispetto al passato. Aiutiamo il cliente ad ampliare il campo di valutazione ed i criteri di scelta: pensi per esempio quando gli facciamo vedere i vantaggi economici che derivano dal servizio di rifornimento a bordo linea rispetto al semplice calcolo dello sconto ottenibile sul prezzo dopo un'estenuante trattativa.

Capita lo stesso anche quando "il cliente siete voi"?

Certo. Si invertono le parti ma l'approccio è il medesimo. Quando scegliamo il fornitore valutiamo il costo di acquisto nella globalità. L'acquirente sa per esempio che deve garantire la costante disponibilità dei prodotti senza dover gravare l'azienda di grossi investimenti in scorte. Per fare questo propone al fornitore il più adatto dei metodi di gestione degli ordini e delle scorte riscontrabili nelle *best practices*.

Torniamo al nostro cliente. Come si fa a convincerlo che i servizi logistici che gli vengono offerti si traducono in risparmi concreti?

Occorre lavorare su due fronti: noi stiamo investendo molto nella formazione dei venditori: non è facile cambiare l'approccio tradizionale e trasformarli in partner affidabili che propongono un servizio che riduce i costi. Inoltre è necessario un pari investimento anche nel restante personale coinvolto nel processo di vendita per arrivare alla condivisione e responsabilità di ognuno nei confronti del livello di soddisfazione del cliente.

Il discorso mi pare interessante ma le chiedo di fare una breve pausa biografica: ci racconti qualcosa della sua carriera lavorativa...

C

- **Nome e cognome:** Federico Finco
- **Dati anagrafici e personali:** Federico Finco è nato il 27 ottobre 1971, abita a Padova, è sposato ed ha tre figli di 15, 7 e 5 anni
- **Studi:** Diploma di Maturità Linguistica (1990)
- **Interessi extra lavorativi:** musica, sport, lettura
- **Progetti extra lavorativi:** Gruppo musicale "Animal House": è in produzione il primo disco. In queste settimane si sta allenando per correre, il prossimo autunno, una... maratona
- **Frase preferita:** "Nessuna notte è così lunga da impedire al sole di risorgere" (Yukio Mishima)



ca: ci racconti qualcosa della sua carriera lavorativa...

Ho cominciato proprio dal magazzino di una storica azienda di qua, la Cesare Rizzato, un tempo azienda di produzione e successivamente di sola commercializzazione di biciclette ed accessori. In poco tempo all'attività di magazzino si sono aggiunte anche la gestione dei conti lavoro con i terzisti e la gestione dei flussi delle lavorazioni esterne (galvaniche e verniciature principalmente) fino ad arrivare alla responsabilità di tutti questi processi. Fu proprio con questa mansione che, nell'ottobre del 2002, sono entrato a far parte di Viterie Venete per i successivi 4 anni poiché nel 2005 succede qualcosa di nuovo

Siamo tutto orecchi, ci dica cosa è avvenuto.

L'azienda è stata acquisita dal gruppo WURTH e nel nuovo organigramma concordato dalla direzione il ruolo di responsabile della logistica fu affidato a me. Inizii così un percorso professionale che per i due anni successivi mi ha impegnato anche nel settore dei trasporti e delle spedizioni e dell'approvvigionamento del materiale di consumo. In questo periodo si sono affinate anche le mie capacità di registrare i molti segnali riguardanti le esigenze del cliente che talvolta invece sono grossolanamente ignorate. Penso sia stata una buona palestra perché all'inizio del 2008 ho accettato l'incarico di sviluppare un progetto commerciale.

Parliamo di VIVE service che è un importante progetto di cui lei è stato il responsabile: ce ne vuole parlare? Di nuovo si parla di proporre un modo diverso di valutare il costo della logistica, vero?

Ho avviato il progetto circa un anno fa, prima di assumere l'attuale responsabilità di Supply Chain Manager. VIVE Service si occupa di supportare, assistere e sviluppare i progetti kanban presso i nostri clienti, al di là del contenuto di eccellenza del prodotto. Andiamo dai nostri clienti, spesso accompagnati dal nostro lean manager, inizialmente spiegando i risultati che abbiamo noi stessi conseguito internamente applicando il kaizen (per esempio: le stesse persone di prima realizzano il 25% in più del fatturato), quindi li aiutiamo a progettare ed attuare il nuovo sistema di alimentazione delle linee fornendo loro il personale addestrato, il servizio informatico e le procedure necessarie.

Come ha organizzato la sua struttura di "supply chain"?

Ci sono due macro aree: gli acquisti e la logistica. Un responsabile e quattro collaboratori seguono tutti gli acquisti di prodotto

finito e di conto lavoro; l'ufficio prodotto è costituito da due tecnici che sviluppano l'articolo speciale (su disegno) spesso seguendo il cliente nella fase di definizione del prodotto e presentando diverse soluzioni. Il responsabile della Logistica con cinque persone in accettazione e otto persone alle spedizioni completa l'organizzazione alle mie dipendenze.

Quali sono state le occasioni professionali che l'hanno messa davanti per la prima volta ai concetti fondamentali del metodo lean quali il miglioramento continuo, la caccia agli sprechi, la focalizzazione sulla soddisfazione del cliente?

“ Il processo di miglioramento continuo è partito proprio dal magazzino ”

Senza dubbio tutto è cominciato quando il nostro attuale Amministratore Delegato Stefano Carotti ha voluto che il processo di miglioramento continuo che in fasi successive doveva coinvolgere tutta l'organizzazione poteva partire dal magazzino.

Come è iniziato? Qualcuno vi ha aiutato? E cosa l'ha impressionata maggiormente del nuovo metodo?

Era il dicembre 2006: ci fu una giornata di introduzione alla metodologia Kai-Zen curata dal Kaizen Institute per una quindicina di persone. La presentazione la ricordo ancora per come fu interessante e coinvolgente soprattutto per l'utilizzo frequente di esercizi e simulazioni, spesso autentici giochi enigmistici, dove la soluzione arriva solo quando si abbandonano gli schemi tradizionali di interpretazione del contesto. Un vero colpo di teatro successe quando ci spostammo tutti in magazzino armati di bigliettini rossi che dovevamo appiccicare ovunque vedessimo uno spreco: abbiamo messo bigliettini rossi dappertutto! Il bancale in mezzo alla corsia, la macchina che non va, l'utensile che non si trova, il prodotto danneggiato etc.

Caspita che sorpresa, a caccia di sprechi con l'amministratore delegato.

Quello fu l'inizio. A dire il vero io mi so-

“Ogni intervento produce degli standard di prestazione. I nuovi standard e le misurazioni sono esposti in reparto in modo visibile e chiaro. Anche in questo modo è assicurato il coinvolgimento di tutti”



no sempre accorto dell'esistenza di alcuni sprechi senza però trovare il punto d'attacco giusto per combatterli sistematicamente ed a formulare degli standard di miglioramento. Cosa che invece abbiamo cominciato a fare nel 2007 con cinque successivi interventi, realizzati con l'aiuto di un team di consulenti della Antonio Carraro, al termine dei quali eravamo padroni del metodo delle 5 esse.

Come è avvenuta la diffusione in azienda dei nuovi metodi e principi?

Le faccio un altro esempio: ogni intervento (ne abbiamo fatti più di 10) produce degli standard di prestazione rispetto alle attività che ha misurato e controllato, ai quali gli operatori si devono attenere. Bene, questi nuovi standard e le misurazioni sono esposti in reparto in modo molto visibile e chiaro. In questo modo il coinvolgimento di tutti è assicurato.

Ma funziona?

Funziona eccome. Quando c'è la presentazione del workshop tutti sono presenti, e provengono da diverse aree aziendali che sono concentrate su un determinato risultato. I team che sono composti da 5-6 persone dichiarano qual è il loro obiettivo e quali sono i parametri che andranno a misurare, insomma seguono la metodologia classica. Contemporaneamente si iniziano a modificare alcune cose; è interessante vedere il cambiamento “in corsa”. La cosa bella è proprio il coinvolgimento di chi questa cosa la deve portare avanti con un metodo nuovo, mai usato prima magari.

Se avete dovuto affrontarla, come avete superato la naturale resistenza al cambiamento?

Naturalmente si è dovuto affrontare una fisiologica reazione di resistenza al cambiamento. È stato fondamentale che il responsabile dell'area interessata fosse dotato di forte motivazione e di un buon canale di comunicazione con i suoi collaboratori. Il resto del processo di coinvolgimento si basa sulla potente valenza di trascinamento dei risultati positivi conseguiti.

Che ruolo ha la sponsorizzazione del vertice aziendale in questa fase, come si combatte l'istinto barricadero di difesa delle posizioni acquisite?

Il gruppo di lavoro va anche tranquillizzato e sostenuto prima di tutto dalla direzione. Anche nei casi difficili non si dovrebbe mai arrivare ad emarginare o peggio espellere le risorse più lente nel coinvolgimento ma puntare sempre sull'effetto di contagio che l'entusiasmo del gruppo ha sui singoli riottosi.

Secondo lei l'esperienza maturata in azienda per il superamento delle resistenze interne al cambiamento può servire nei rapporti di collaborazione con i clienti?

L'approccio che abbiamo quando andiamo da un cliente a presentare un servizio innovativo, piuttosto che un prodotto nuovo o, più semplicemente, un'offerta economica, è sempre prima di tutto di comprensione delle richieste del cliente. La definirei la nostra strategia di relazione con il mercato. Parallelamente sappiamo anche che è indispensabile parlare con

il linguaggio dei nostri interlocutori diretti: se parlo con un responsabile acquisti o con un acquirente uso certi argomenti, se parlo con il responsabile della logistica toccherò altri aspetti, e così via. Questo ci permette di presentare il nostro progetto in maniera perfettamente comprensibile a chi ci sta ascoltando.

Dunque, ecco la prima lezione dalla pratica lean: la capacità di ascolto delle necessità del cliente è un fattore fondamentale per modulare l'offerta che si sta presentando. Aiutare i clienti a capire cosa è meglio per loro è davvero vincente?

Sì è molto importante, significa far loro intravedere qualcosa di cui magari non si erano accorti e che invece presenta una vera opportunità di riduzione dei loro costi logistici. Se ci pensiamo bene questo è il solo valore aggiunto che il cliente si aspetta da noi.

Il processo di trasformazione lean che avete sposato in Viterie Venete è anche un aspetto strategico di differenziazione rispetto alla concorrenza?

I nuovi progetti di miglioramento vanno in diverse direzioni: proponiamo al mercato servizi sempre più completi e “cost saving” per fidelizzare la clientela ma anche per conquistare nuovi spazi. Per esempio offriamo qualcosa che somiglia alla consulenza *lean* mettendoci a fianco del cliente e valutando con lui le possibili soluzioni ad un certo problema. Siamo perfino arrivati ad aprire le porte dei nostri corsi di formazione interna della VIVE Fasteners Academy anche a clienti e fornitori riscuotendone immediato successo. Tutti i nostri sforzi sono indirizzati al fine di diffondere la cultura del miglioramento continuo e del servizio lungo tutta la supply chain perché quella è l'unica strada che produce risultati duraturi.

In altre parole si crea un ulteriore elemento di fidelizzazione basato sulla diffusione della cultura snella lungo la catena di fornitura.

Proprio così. Ora ci troviamo nella fase propulsiva del fenomeno che ci permette di proporre i nostri servizi a nuovi clienti fino adesso “insensibili” a valutazioni economiche al di fuori del prezzo. L'interesse è così alto che quando apriamo le porte dell'azienda per ospitare qualcuno di loro le adesioni sono sempre entusiastiche

La visita guidata del cliente (le chiamano Lean-Day - N.d.R.) come momento di con-

divisione del processo di miglioramento sta dandovi dei risultati?

A noi piace far vedere come lavoriamo, mostriamo fotografie di come era prima e di come è adesso (infatti lo show room è stato pensato e realizzato proprio in quest'ottica): quello che li colpisce è l'ordine, che è poi alla base dell'efficienza. Capita spesso che l'ospitalità venga ricambiata ed allora siamo noi ad andare da loro per vedere i risultati del miglioramento ottenuto grazie alla collaborazione con Viterie Venete.

Deve essere emozionante confrontare il “prima” con il “dopo”.

Luoghi bui, sporchi e pericolosi, questa la fotografia che l'archeologia industriale ci consegnava delle fabbriche e dei magazzini. Al giorno d'oggi la persona che lavora in un ambiente ordinato e pulito si sente più coinvolta, si sente più a suo agio, lavora meglio: questo si comincia a capirlo e quindi oggi si può investire perché si capisce che vale la pena farlo, per ottenere buoni risultati domani.

Come reagisce la rappresentanza dei lavoratori davanti agli evidenti miglioramenti delle condizioni di lavoro insite nel metodo snello?

Ricordo che forse proprio alla presentazione del primo workshop, quindi all'inizio dell'attività, qualcuno osservò che tutti i cambiamenti erano finalizzati solo a far lavorare di più le persone. Rispondemmo che in realtà la finalità era lavorare meglio, lavorare bene per fare di più. L'obiettivo è anzi quello di ridurre anche la fatica fisica del magazziniere per farlo lavorare meglio. Poi questa persona partecipò ad un workshop e cambiò atteggiamento: non solo, ha potuto usufruire personalmente, nella sua prestazione in azienda, del miglioramento delle condizioni lavorative conseguente ai workshop.

Come si misura il progresso nella diffusione della metodologia snella in azienda? Che segnali ricevo dall'interno? E dall'esterno?

Il primo segnale è la numerosità delle proposte autonomamente generate dai gruppi: è la prima grande soddisfazione di un team leader verificare che si crea un effetto di entusiasmo contagioso nei confronti delle idee di miglioramento. Un secondo segnale arriva dall'esterno: sono i riscontri di successo che riceviamo dai clienti con i quali abbiamo sviluppato progetti miglioramento sul servizio (per esempio *kanban* di fornitura). Ci chiamano e ci dicono che abbiamo scalato tutta la classifica dei loro *vendor rating* passando da “fornitore affidabile” a “fornitore eccellente”. Dopo tanto impegno e coinvolgimento è una gran cosa poter dire che il cliente tutto ciò l'ha visto ed apprezzato!

VIVE service dunque vi mette in cima alle classifiche dei *vendor rating*?

È indubbiamente il nostro asso nella manica poiché istaura un rapporto bilaterale con il cliente. Funziona così: sulla base dei dati e delle informazioni che ci vengono passate (codici, frequenze di consumo, etc) costruiamo una scorta di materiale presso il magazzino del cliente (il materiale rimane di nostra proprietà) in appositi spazi che ci vengono messi a disposizione. Successivamente ad ogni prelievo di materiale la nostra organizzazione provvede a tutte le attività di ripristino della scorta. In altre parole, il cliente non deve preoccuparsi di gestire il magazzino dei nostri prodotti.



Il Lean Thinker's Club (Club del Pensatore Snello) vuole promuovere lo scambio di conoscenze e di esperienze maturate in azienda nell'ambito di progetti di miglioramento continuo delle prestazioni. Così recita la mission approvata in sede costitutiva nel lontano luglio 2006 dai sette soci fondatori che allora come oggi sono: Luca Buia (Carel Spa), Giuseppe Carpenè (Jacuzzi spa), Alberto Donadello (Sinv spa), Corrado Fischer (Silca spa), Paolo Menon (Dab Pumps spa), Daniele Semenzato (Considi) e Tonino Vettori (Baxi spa). Accedendo al sito web (www.leanthinkersclub.org) è possibile essere informati sulle principali attività del Club che prevedono le ormai famose “visite snelle” ovvero incontri organizzati nei siti produttivi e direzionali delle aziende del network. Inoltre sono pubblicati e raccolti documenti originali di manager e di professionisti d'impresa accomunati dalla passione per il proprio lavoro e dal desiderio di contribuire personalmente all'attività di benchmarking, di divulgazione e di condivisione delle conoscenze.

