

TECNOLOGIE LOGISTICHE TRA PRODUZIONE E MAGAZZINO

La forma DELL'ACQUA

■ A cura della Redazione

Alla Dallai di Reggiolo (Reggio Emilia) avevano un problema: l'impresa andava troppo forte, i volumi crescevano e la gestione dei flussi logistici faticava a tenere il passo. Ecco come in pochi mesi è stata compiuta un'autentica rivoluzione: di pensiero prima che logistica

L'acqua scorre. Da sempre è condizione essenziale per la vita dell'uomo e da duemila anni gli acquedotti romani, le prime tecnologie avanzate di convogliamento del prezioso liquido, certificano la cura e l'attenzione dedicate al suo fluire. Un'esperienza giunta sino ad oggi, una tecnologia di cui alcune imprese italiane sono padrone indiscusse affermandosi nel mondo anche quando le cose si fanno dure, difficili, talora pericolose: alla Dallai (vedi box) di Reggiolo (Reggio Emilia) ricordano ancora le soluzioni adottate per "ripulire", per quanto possibile, le falde di Chernobyl dopo il disastro nucleare (1986 - NdR).

Per fortuna nella stragrande maggioranza dei casi la faccenda non è così terrificante: "il nostro normale terreno di gioco - dice Carlo Censale, responsabile Operations, da quindici anni in Dallai - è tutto quanto concerne giunti e raccordi per tubi di irrigazione e impianti di drenaggio, installazioni su mi-

sura in piccole e grandi opere in terreni agricoli, cantieri, miniere, pozzi petroliferi e quant'altro, in Italia e nel mondo (l'80% della produzione Dallai è dedicata all'export - NdR)"

Censale nasce come tecnico informatico, l'IT è stato il suo mondo per anni e dall'ICT il passaggio alla gestione d'impresa e quindi a Produzione e Logistica è avvenuto in modo naturale: "il problema non sono le tecnologie, importanti per l'evoluzione del business e per fronteggiare la velocità con cui il mercato richiede risposte, ma che restano pur sempre strumenti al servizio dell'uomo - così sintetizza vent'anni di esperienza professionale - ma immaginare la migliore gestione d'impresa possibile, e su di essa disegnare un'adeguata architettura informatica. Organizzazioni flessibili in grado di riqualificare e inserire nuovi skill in tempi brevi al passo con la velocità delle tecnologie e dei mercati". Non basta quindi un pur evoluto ERP (*Enterprise*



Resource Planning - NdR) ma è necessario tracciare un vestito su misura: "prima viene l'analisi, solo successivamente si disegna la soluzione ideale fatta di strumenti tecnologici ed operativi, macchine, processi, procedure, intelligenza IT, ERP, software dipartimentali".

Un altro e diverso futuro

Non a caso il nostro interlocutore viene chiamato in Dallai nel 2006, quando è necessario un salto qualitativo, immaginare un altro e diverso futuro con la freschezza del manager che proviene da altri mondi ma felice di contaminare e farsi contaminare: "Giancarlo e Giuliano, i fondatori dell'impresa (nata nel 1958 quando i due fratelli avevano rispettivamente 19 e 17 anni - NdR) decidono di fare un passo a lato a favore dei figli, Mirco e Fazio, che ereditano un'impresa forte e solida ma con tutti i problemi derivati da una crescita impetuosa", la stessa che aveva vissuto l'azienda transitando dagli originari 300 metri quadri di officina (era il 1962) agli attuali 20.000 coperti su una superficie da 50.000.

Quali problemi? Per esempio poco spazio a bordo linea per depositare i cassoni di parti e componenti utili alla realizzazione dei prodotti finiti. Tempi di attraversamento



Alla Dallai Ernesto di Reggiolo (RE) è stata perfezionata una completa revisione dei processi di produzione e spedizione prodotto finito. Sopra: a sinistra Fazio e a destra Mirco Dallai, imprenditori di seconda generazione. Il loro impegno a favore della "rivoluzione" logistica è stato decisivo

e di attrezzaggio troppo lunghi. Organizzazione dei due magazzini (componenti e prodotti finiti) efficace ma affidata per intero alla professionalità e alla memoria dei magazzinieri. Unità di carico ingombranti (cestoni enormi, fuori

sagoma, perfetti per una piccola officina specializzata, fuori tempo in una moderna multi nazionale). Tempi elevati per la preparazione delle spedizioni di prodotto finito, uso ricorrente di carta, penna, distinte cartacee da trasmettere poi



La Dallai è una delle più importanti realtà mondiali nel settore dei giunti, raccordi, sistemi per l'irrigazione e il drenaggio in campo agricolo, cantieristico ed industriale. In foto dettaglio di un'installazione negli Stati Uniti

Carta d'identità

- La Dallai Ernesto di Reggiolo (Reggio Emilia) è stata fondata nel 1959 da due fratelli, Giuliano e Giancarlo Dallai (allora rispettivamente di 19 e 17 anni), a partire da un'attività di officina. Oggi l'impresa si estende su un'area coperta di 20.000 metri quadri (su una superficie di 50.000), è subentrata alla seconda generazione (Mirco e Fazio Dallai), è diventata una delle più importanti realtà mondiali (l'80% della produzione è destinata all'export) nel settore dei giunti, raccordi, sistemi per l'irrigazione e il drenaggio in campo agricolo, cantieristico ed industriale. Ha creato società estere (a partire dalla Dallai America negli Stati Uniti) e nella sola sede centrale di Reggiolo garantisce lavoro a circa 60 persone. L'impresa dal 2013 è certificata ISO 9001:2008 (Qualità) in tutti i processi tipici: progettazione, gestione della produzione, immagazzinamento e spedizione nonché, dal 2015, OHSAS 18001:2007 (ambiente e sicurezza dei lavoratori).

Il sito di riferimento è www.dallai.it



Carlo Censale (Dallai): “il problema non sono le tecnologie, strumenti al servizio dell'uomo, ma immaginare la migliore gestione d'impresa possibile”



Matteo Bonora (Supino): “in Dallai un ambiente ideale: team dedicato e comprensivo di più professionalità, coinvolgimento del cliente, rispetto, lealtà, impegno condiviso”



Alessandro Pacelli (OPTA): “il nostro obiettivo è aiutare le persone a raggiungere obiettivi di efficienza favorendo la riduzione dei costi e creando vantaggio competitivo”

in copia agli uffici preposti per le fasi successive.

“Tutto funzionava, ma tutto era affidato alla professionalità dei colleghi. E intanto i volumi crescevano, i rischi pure. Un salto evolutivo era necessario” - dice Censale. E bisognava fare in fretta: le referenze aumentavano ogni giorno (oggi quelle di parti e componenti sono oltre 16.000. Quelle di prodotti finiti circa 2.500): “per giunta le unità di carico, i cestoni di grandi dimensioni, erano difficili da manovrare. Tutto il contrario di quanto necessario per garantire celerità e flessibilità.” E in più c'erano da gestire le classiche resistenze al cambiamento: ma il “si è sempre fatto così” più che un mantra da superare pareva un invito a pensarci bene.

Il ruolo del consulente

A Censale la voglia di intervenire non manca e neppure la competenza. Ma riflettendo si rende conto che occorre mettere in pista una squadra, che è necessario il pieno commitment dei vertici aziendali. Ma se sono gli stessi vertici dell'impresa a spronare per il cambiamento, metà del lavoro è fatto e decisivo risultò il ruolo dei consulenti esterni, l'OPTA di Bologna da un lato, la Supino di Mantova dall'altro: “chiamai uno dei senior partner di OPTA, Alessandro Pacelli, che si presentò accompagnato da uno dei principali consultant dell'impresa, Filippo Piombini. Ca-

pii in pochi minuti che avevano ben compreso il problema dell'impresa e si misero subito all'opera. Creammo una squadra e cominciammo a lavorare su tempi, modi, entità degli interventi e degli investimenti, ROI, aspetti esecutivi. Fu in quel momento che entro in gioco anche la Supino nella persona di Matteo Bonora, responsabile tecnico.”

“All'eccellenza produttiva va accompagnata l'eccellenza nel servizio”

Il cuore del problema

“Viviamo in un mercato globale dove gli ordini non sono più massivi ma parcellizzati e le date di consegna sempre più pressanti. Occorre quindi saper disegnare una rete ed una logistica sempre più flessibili, pronte ad adeguarsi alle mutevoli richieste del mercato, costituendo anche stabilimenti periferici in grado di arrivare al cliente in tempi brevi, in grado di gestire 10 come 10.000 pezzi, pronti a garantire regolarità anche in presenza di volumi variabili, caratteristica fondamentale per aprirsi e conquistare nuovi mercati. Il segreto? Aggregare la domanda a monte per frammentarla a valle, là dove si crea servizio e valore aggiunto per il cliente.”

Ma Bonora non è solo un tecnico specialista di scaffalature. Come i nostri più attenti lettori sanno (vedi “Quando il cuore è in magazzino” - *Il Giornale della Logistica* - settembre 2020 - Ndr) in Supino non si vendono (solo) scaffalature e mobili per ufficio, ma ci si cala nei problemi del cliente, si offre consulenza sino al punto di coinvolgere altre imprese purché il problema sia risolto: “collaboravamo con OPTA da anni - dice Bonora - e ci trovammo ad operare in un ambiente di lavoro ideale: team dedicato e comprensivo di più professionalità, coinvolgimento del cliente, guida e partecipe sin dalla prima riunione, rispetto, lealtà, impegno condiviso.”

I vincoli fisici

A partire dall'analisi dei vincoli fisici. Il più evidente? I quattrocento metri di distanza tra Produzione e Magazzino prodotti finiti, funzioni attive in due differenti immobili, entrambi di proprietà dell'impresa. “Ci concentrammo inizialmente sul problema delle spedizioni - rievoca Censale - su come migliorarne modi e tempi consapevoli che si tratta di un elemento distintivo. All'eccellenza produttiva va accompagnata l'eccellenza nel servizio e la logistica ne è il cuore”. Facile a dirsi, ma occorre salvaguardare i margini. Il team di lavoro ha l'idea giusta: abbandonare, per la spedizione, unità di carico superate e inefficienti (le big bag - Ndr) e adottare agili scatole personalizzate, contenitori di ridotte dimensioni (120x100x80) in-



Particolare di uno dei nuovi magazzini Dallai: “prima viene l'analisi, dopo si disegna la soluzione ideale fatta di strumenti tecnologici ed operativi, macchine, processi, procedure, intelligenza IT, ERP, software dipartimentali” - dice Censale



ZoneSafe di Brigade rileva, protegge e aiuta a salvare vite

ZoneSafe crea un ambiente di lavoro sicuro, riducendo il rischio di lesioni o danni da collisioni con pedoni e strutture.

Grazie ad una rete di antenne montate sui veicoli e tags RFID di rilevamento, allerta sia i pedoni sia gli operatori sui mezzi del pericolo di potenziali collisioni.



BRIGADE®

Tel +39 011-0142105

www.brigade-elettronica.it

info-italia@brigade-elettronica.com



La sede principale della Dallai a Reggio (RE). L'azienda è certificata ISO 9001:2008 (Qualità) in tutti i processi tipici nonché, dal 2015, OHSAS 18001:2007 (ambiente e sicurezza dei lavoratori)

forcabili e impilabili, informatizzare le procedure, digitalizzare i processi. L'idea funziona, i primi progetti pilota danno esito positivo, è l'inizio del cambiamento che progressivamente si estende a tutti i prodotti e, risalendo a monte, all'intera filiera di creazione del valore, a cominciare dal rapporto con i fornitori.

Sono infatti cinque le principali linee di prodotto finito attive in Dallai, caratterizzate dalle destinazioni d'uso: industrial e agricoltura le principali, talora con collegamenti strutturati con le aziende create all'estero, negli Stati Uniti (Dallai America, con sede a Miami in Florida) e su tutte le principali macro-linee: raccordi, tubi, sistemi e soluzioni integrate per usi specifici: "Dallai ha scelto di produrre in casa molti dei semi - lavorati necessari. Per questo, in ingresso, gestiamo ogni giorno gli arrivi di materia prima spesso in coils destinati all'asservimento per la produzione di prodotti finiti o semi lavorati in logica post ponement¹, semi - lavorati da stoccare in deposito e da prelevare per la spedizione (*numerosi sono i clienti che acquistano il prodotto grezzo o semi- lavorato per personalizzazioni posteriori a loro cura - NdA*) o per

"Le diverse fasi vengono valutate d'intesa con la funzione commerciale - spiega Censale - e solo una volta integrate con le diverse sensibilità e priorità generano un Master Production Plan con una visione sia a lungo termine che molecolare di quanto accade nella settimana, nel giorno successivo, considerando sia codici ad alta rotazione che di classe B o C"



L'intera gamma

I principali punti di forza della Dallai sono la cura del prodotto e il presidio dell'intera gamma di soluzioni di cui, di seguito, offriamo una sintesi:

- raccordi sferici
- tubi di scarico zincati
- valvole di fondo
- accessori spandilquame
- polycrimp (tubi in polietilene)
- tubi di scarico Zincat
- accessori

lavorazioni successive, a cominciare da processi di saldatura, rivettatura, zincatura eccetera".

Esplode l'e-commerce, gli ordini si frantumano: se fino agli anni zero l'ordine medio contava decine, centinaia di pezzi, ora tutto è più frammentato, "oggi il cliente ordina anche pezzi singoli. Il mondo è cambiato" - rievoca Pacelli.

Qui si progetta e si analizza

Un passaggio presso l'Ufficio Progettazione dell'impresa è parlante.

Qui ingegneri qualificati progettano senza sosta nuovi prodotti o letteralmente costruiscono, a favore dei clienti finali, soluzioni complete e su misura, così come per esempio è accaduto a beneficio dell'Aeroporto di Fiumicino al quale è stato fornito un sistema integrale per il controllo delle falde acquifere: "i componenti base sono pressoché sempre gli stessi - dice Censale -: tubi, raccordi, collettori, a meno che non sia necessario elaborare una soluzione ad hoc. Il modo in cui si compongono i diversi elementi - conclude il manager - è invece sempre diverso". Un gigantesco gioco del Lego dove pompe, tubi, raccordi a T o curve anche di 90 gradi si succedono al fine di individuare la miglior soluzione possibile.

Informatica diffusa

Ma l'informatica è oggi, in Dallai, diffusa a tutti i livelli: SedApta Suite (di SedApta Group) per la pianificazione della Domanda e quindi della Produzione: "le diverse fasi vengono valutate d'intesa con la funzione commerciale - spiega Censale - e solo una volta integrate con le diverse sensibilità e priorità generano un Master Production Plan con una visione sia a lungo termine che molecolare di quanto accade nella settimana, nel giorno successivo, considerando sia codici ad alta rotazione che di classe B o C". O ancora Ad Hoc Enterprise (proposto da Zucchetti), l'ERP in grado di governare la complessità e l'interazione dei diversi dipartimenti: "solo le macchine interconnesse e collegate in linea - rivela Censale - sono 60".

Il progetto si affina

Nel frattempo il Tavolo di lavoro affronta uno dopo l'altro i temi sul tappeto, dalla scelta dei carrelli elevatori adeguati alle nuove procedure alla selezione di unità di carico più piccole (per un totale di poco inferiore agli 8.000 contenitori) ma per questo stesso più agili, sicuri, flessibili e manovrabili. Su suggerimento di OPTA subentra anche un nuovo WMS (Warehouse Manage-

Onore al merito

I principali consulenti che hanno partecipato al processo di innovazione logistica in Dallai sono:

■ **Supino:** fondata a Mantova nel 1976, Supino è impresa specializzata nella progettazione e realizzazione di allestimenti per ambienti di lavoro (impianti produttivi, magazzini, uffici e negozi) grazie alla duplice offerta di arredi e mobili per ufficio da un lato, scaffalature e sistemi per aree di lavoro e deposito dall'altra. Supino è oggi guidata da Anna Supino, figlia del fondatore Luigi, è vanta due sedi operative, una a Mantova ed una seconda a Verona. Il sito di riferimento è www.supino.it.

■ **OPTA:** operativa dal 1996, OPTA offre servizi di consulenza aziendale nelle Operations e nella Logistica: "il nostro obiettivo - dice Alessandro Pacelli, senior partner, presidente e socio fondatore - è aiutare le persone coinvolte nei processi a raggiungere obiettivi di efficienza". OPTA affianca il cliente in tutte le fasi dei programmi di innovazione produttiva e logistica "favorendo la riduzione dei costi e creando vantaggio competitivo". Il sito di riferimento è www.opta.it



"I componenti base sono sempre gli stessi - dice Censale -: tubi, raccordi, collettori, a meno che non sia necessario elaborare una soluzione ad hoc. Il modo in cui si compongono i diversi elementi è invece sempre diverso"



Sono cinque le principali linee di prodotto finito attive in Dallai, caratterizzate dalle destinazioni d'uso: industrial e agricoltura le principali, talora con collegamenti strutturati con le aziende create all'estero, e su tutte le principali macro-linee: raccordi, tubi, sistemi e soluzioni integrate per usi specifici

ment System) di Replica Sistemi mentre Matteo Bonora propone le scaffalature ideali per lo stoccaggio ed il prelievo sia dei prodotti finiti che dei semi - lavorati: "abbiamo lavorato in collaborazione con Dallai e OPTA proponendo diverse soluzioni, certificate anti sismiche, visto che ci troviamo in zona classificata a rischio 3 - dice Bonora -. I due magazzini sono stati consegna-

ti tra il 2015 e il 2017 con altezze sino al settimo livello e successivamente - sino a pochi mesi fa - abbiamo prodotto implementazioni successive. Straordinariamente importante è stato il clima in cui si è lavorato, un clima fatto di competenza, fiducia e passione, di apertura al nuovo e di prontezza del cliente ad aderire ad ipotesi davvero innovative". ■

¹ Tecnica di produzione che sposta la personalizzazione del prodotto a valle. In pratica si predispongono lotti di semi - lavorati che vengono prelevati in un secondo tempo per le lavorazioni finali