



Pag. 96 / IL VENDO/COMPRO MAGAZZINI, CAPANNONI, IMMOBILI INDUSTRIALI

Business,
Tecnologie,
Mercati



il GIORNALE della LOGISTICA

N. 4 - ANNO 9

MAGGIO 2009

KOSTER PUBLISHING SPA

■ *Management, pag. 40*

Come riformare la catena logistica

Di fronte alla crisi c'è chi si lascia abbattere e chi ne trae una spinta per rivedere antiche certezze...



■ *Tecnologia, pag. 66*

La meravigliosa storia del Gruppo Mastrotto

Una storia di eccellenza italiana in un settore molto, ma molto particolare.



■ *Tecnologia, pag. 78*

La logistica sboccia in Aprile

Giovani, determinati, sereni, curiosi e aperti al nuovo.

Che sia merito dei padri?



AUTOMAZIONE E LOGISTICA AL SERVIZIO DI UN'ARTE ANTICA

La MERAVIGLIOSA storia del Gruppo MASTROTTO



■ Luca Zanella

Dalla concia artigianale a ventimila pelli trattate al giorno: cinquant'anni di storia, e di logistica, per passare da un'attività artigiana ad un'impresa con stabilimenti in tutto il mondo. E un "cervello" che tutto governa...



Un Gruppo articolato in più aziende, ciascuna con una specifica specializzazione produttiva ma sempre all'insegna dell'eccellenza nel comparto della conceria. E una logistica che attraversa l'azienda in tutte le sue funzioni. Accanto da sinistra a destra Luca Bazzan, Lara Toscano, Alessandra Refosco e Claudio Bettega

Quando i figli Bruno e Santo impararono il mestiere, Arciso decise che era il momento giusto per aprire la propria conceria pelletteria. Cinquant'anni sono ormai passati da quando la famiglia Mastrotto di Valdese, nella Valle del Chiampo, intraprese il percorso che oggi li vede tra i primissimi posti al mondo nella concia bovina. Per iniziare, in mancanza di denari, presero nel bosco delle tavole per inchiodare le pelli: 50

pellì al giorno per fare guanti in conto lavorazione. Oggi le pelli giornaliere sono più di ventimila; circa duemila dipendenti per un fatturato che ha superato i cinquecento milioni di euro. Arriviamo nella zona industriale di Arzignano (VI), dove il Gruppo Mastrotto ha la casa madre dal lontano 1958. Un main actor della concia di tale levatura, d'altro canto, non poteva che trovarsi qui, nel "Triangolo della pelle":

la tradizione e la conformazione del territorio fanno sì che più di settecento aziende, tante piccole e poche grandi, confezionino il 34% della produzione europea di pelle bovina.

Ad aspettarci ci sono le rappresentanze dell'IT Department e del marketing.

Veniamo fatti accomodare in una sala alle pareti della quale c'è una bella esposizione di pelli colorate e diversamente lavorate. "Abbiamo pensato - ci dice subito Luca Bazzan dell'IT Department - di farvi vedere il dvd sulla storia e l'evoluzione dell'azienda; l'abbiamo confezionato qualche mese fa in occasione del cinquantesimo anniversario di attività della famiglia Mastrotto". All'ingresso non avevamo potuto far a meno di notare il quadro regalato dai dipendenti alla proprietà e gli articoli apparsi sulle testate giornalistiche che riferiscono del cerimoniale tenutosi per l'evento in grande stile con oltre millepartecipanti.

Il racconto del filmato percorre passo passo l'evoluzione dell'attività. Nel 1964 l'allora Conceria Fratelli Mastrotto comincia a produrre la crosta scamosciata per il settore

Il Gruppo Mastrotto in Italia

Il Gruppo Mastrotto è composto da sei unità produttive in Italia, localizzate nel Polo conciario di Arzignano (VI), al centro della principale realtà mondiale della concia (il 34% della produzione europea di settore ha origine in questa zona). Ciascuna sede produttiva si dedica ad una particolare tipologia di prodotto in un'ottica di massima specializzazione e ricerca della qualità estrema in funzione delle destinazioni d'uso che spaziano dall'abbigliamento all'arredo, dal calzaturiero ai rivestimenti per auto e aerei, dalla nautica ai prodotti di alta pelletteria.

L'intero ciclo produttivo, dall'acquisizione delle pelli sino alle diverse, complesse lavorazioni intermedie sino al magazzino del prodotto finito, è oggi governato da un potente software gestionale: Enka di Incas Group.

Il Gruppo Mastrotto è inoltre impegnato sui temi della protezione ambientale, assai rilevanti nel comparto, e della responsabilità sociale tramite la Fondazione Arciso Mastrotto Onlus

calzaturiero e per l'abbigliamento. Nel '68 esplose proprio la moda dello scamosciato, un fenomeno di costume che alimenta il business in modo esponenziale: la coda di clienti voleva la pelle scamosciata Mastrotto per confezionare capi di ogni genere, gonne, borse, scarpe... L'azienda continua a crescere grazie ad un florido mercato ma anche e soprattutto alla capacità

della famiglia di sperimentare ed innovare il processo produttivo che diviene sempre più performante. Nel 1978, con il trasferimento nella zona industriale di Arzignano, ulteriori sviluppi tecnici e alcune acquisizioni aprono all'azienda i mercati dell'arredamento e dell'automotive.

"Dobbiamo guardare lontano - ammoniva papà Arciso - adattandoci



Un'immagine della sede del Gruppo Mastrotto ad Arzignano (VI) dove la società ha la casa madre dal 1958. Il Gruppo Mastrotto è un main actor della concia e Arzignano è nel cuore del "Triangolo della pelle" dove si confeziona il 34% della produzione europea di pelle bovina



Una fase di lavorazione delle pelli: "L'obiettivo è quello di monitorare real time l'avanzamento degli ordini lungo tutte le fasi del ciclo produttivo". Il software (Enka della Incas Group) è una soluzione che interagendo con l'ERP effettua lo scheduling delle macchine e ne controlla le attività

Il problema principale

"Il problema principale? Standardizzare industrialmente la produzione di una materia naturale quale la pelle".

con flessibilità ai cambiamenti del mercato, cercando di migliorare sempre la qualità del prodotto". I figli seguirono alla lettera (e seguono tutt'ora) i consigli del padre diventando dei veri precursori e sperimentatori di soluzioni mai viste prima nel mercato della concia volte ad ottenere prodotti di qualità elevata e che sapessero adattarsi alle esigenze delle più svariate applicazioni. L'ampliamento della gamma prodotti porta l'azienda ad espandere i propri target anche geograficamente: la rete distributiva del gruppo è oggi attiva in più di ottanta paesi. Dalla necessità di essere vicini anche ai clienti di mercati lontani (la materia prima qui ha un lead time di 40 giorni) nascono, non a caso, due nuovi siti produttivi, in Brasile e in Indonesia.

"Tradizione, esperienza, innovazione, energia, entusiasmo e passione, sempre con lo sguardo al futuro, anche dopo 50 anni" conclude il filmato. "Beh, che dire... - pensiamo tra noi sorpresi da una realtà così immensa e per questo inusuale nel nostro nord-est". "Abbiamo una struttura piuttosto complessa - riprende Bazzan, quasi a leggere le nostre espressioni - Ci siamo sempre sentiti un gruppo ma lo siamo ufficialmente solo da qualche anno".

"Quante aziende sono entrate a far parte del gruppo? - chiediamo a questo punto". "Conceria Mastrotto, Mastrotto Italia, Tecnocanciar Italia, Elle-ni e Duma in Italia, Mastrotto Reichert e Mastrotto Indonesia all'estero. Spero di non aver dimenticato nulla. - aggiunge sorridente il nostro uomo dell'IT Department che prosegue - A queste si aggiungono la Midac e la Mtech. La proprietà, pur mantenendo l'attenzione al core business della concia bovina, decise di differenziare il business: la Midac, infatti, produce batterie elettriche per avviamento e la Mtech, la più giovane, si è lanciata nel business dell'abbigliamento da

Le pelli variano per tipologia, lavorazione e destinazione d'uso e, si suddividono nelle seguenti tipologie di prodotti:

- Fiore (strato superficiale della pelle, opposto al lato carne, caratterizzato dalla grana) che si suddivide a sua volta in:
 - Pieno fiore (pelle che non ha ricevuto alcun trattamento atto a correggere o coprire il fiore, rifinita completamente all'anilina)
 - Fiore corretto (pelle alla quale è stato asportato parzialmente lo strato del fiore mediante smerigliatura e sulla quale è stata rifatta una nuova superficie mediante rifinitura)
 - Nubuck (pelle la cui superficie è stata abrasa

leggermente per darle una superficie vellutata)

- Crosta (conciato che si ottiene dallo strato inferiore della pelle mediante spaccatura) che si suddivide a sua volta in:
 - ✓ Crosta scamosciata o suede (pelle la cui superficie è stata rifinita in modo da renderla simile al velluto)
 - ✓ Crosta pigmentata (pelle rifinita al pigmento)
 - ✓ Crosta al poliuretano detta anche Bay Cast (pelle su cui viene applicato un sottile film di poliuretano (PU), è MASPEL™ interamente rifinita ad acqua)
 - ✓ Crosta rifinita (pelle rifinita contenente una piccola quantità di pigmento e anilina)

Vocabolario conciario

motore ritagliandosi in breve tempo una discreta fetta di mercato, nonostante ci fossero attori super consolidati".

Il pieno fiore, il fiore corretto, il nubuck e la crosta: oltre alla complessità societaria dobbiamo anche far fronte alla nostra ignoranza in materia di prodotti conciari. "Come si gestisce una struttura così complessa? - domandiamo da finti, ma non troppo, ingenui". "Le varie aziende sono specializzate in una o più tipologie di lavorazione e, dal punto di vista fisico, agiscono piuttosto autonomamente. Per quanto riguarda i sistemi informativi siamo tutti perfettamente integrati. Qui, nella sede storica dove ci troviamo, i dati di tutte le aziende vengono raccolti ed elaborati: è necessario avere un capofila che catalizzi e ridistribuisca l'informazione".

"Negli ultimi anni abbiamo fatto un grosso sforzo per fare il polling dei dati di produzione". "Cosa significa? - chiediamo bramosi di dettagli". "L'obiettivo - si iscrive Claudio Bertega, altro uomo dell'IT Department - era quello di monitorare real time l'avanzamento degli ordini lungo tutte le fasi del ciclo produttivo. Avendo tanti siti produttivi, ognuno con diversi centri di lavoro, sentivamo la forte necessità di sapere in ogni momento cosa si stava facendo dove".

"Ci siete riusciti? - chiediamo sorridendo e già immaginando la



Una botte di follonaggio: la pelle viene ammorbidita tramite lo scuotimento meccanico all'interno di bottali nei quali viene anche regolata l'umidità. Ogni macchina è dotata di un terminale che fa da interfaccia tra la macchina stessa e il sistema gestionale

risposta". "Sì certo - ci rispondono, dando ragione alla nostra presunzione - Abbiamo chiesto supporto alla Incas (un'azienda di Vigliano Biellese (BI) che fornisce prodotti e soluzioni per l'informatizzazione di tutte le fasi della supply chain - ndr): ci hanno fornito Enka, il prodotto che faceva proprio al caso nostro". Si tratta in effetti di un software che interagendo con l'ERP del caso effettua lo scheduling delle macchine e ne controlla le attività rilevando l'avanzamento della produzione ed evidenziando eventuali scostamenti rispetto l'atteso per fermi o inefficienze.

"Qual è quindi il flusso delle informazioni e chi lo veicola? - insistiamo come al solito. "L'ERP -

prosegue Bazzan - genera gli ordini di produzione che devono essere processati dai centri. L'input viene utilizzato da Enka per dire alle macchine: «lo mi aspetto tu faccia quella quantità di quell'ordine in quell'intervallo di tempo di quel giorno». Detto questo controlla che tutto proceda secondo i piani. Dovessero esserci delle differenze il sistema segnala l'accaduto. Il dato poi torna all'ERP che raccoglie e colleziona l'informazione confermando le fasi man mano che vengono svolte".

"E dal punto di vista hardware?". "Ogni macchina è dotata di un terminale che fa da interfaccia tra la macchina stessa e il sistema gestionale. Con l'aiuto di Incas e la nostra determinazione abbiamo cablato tutti i nostri impianti in tempi piuttosto brevi. Per noi era davvero importante riuscire ad avere questi dati e a gestirli al meglio anche per le peculiarità della nostra produzione". "In che senso?". - curiosi di capire.

"Beh - ci dicono - le mucche non sono sempre uguali. Sembra banale ma è proprio questa una delle criticità del nostro processo. La materia prima è naturale e quindi gli output non possono essere sempre costanti: c'è sempre una certa variabilità nella pelle e quindi nelle lavorazioni; per questo è molto importante rilevare quanto, di volta in volta su ogni macchina, ci si discosta dal ciclo ideale. Enka ci permette

Numeri da concia

50 le pelli lavorate al giorno all'inizio dell'attività (anni '60)

20.000 le pelli lavorate al giorno oggi

3 gli addetti all'inizio dell'attività (papà Arciso e i figli Angelo e Santo)

2.100 i dipendenti oggi

80 i Paesi presidiati

8 gli stabilimenti produttivi (sei in Italia, poi Indonesia e Brasile)

500 in milioni di euro. Il fatturato/annuo

40 il lead time della materia prima (le pelli bovine) giorni

50 gli anni di attività

26 i metri quadri di pelle che annualmente vengono distribuiti nel mondo



"Stiamo lavorando per rendere sempre più efficace l'analisi del dato... Vogliamo portare tutta la mole delle informazioni sulla produzione in un mondo di business intelligence"

Nome in codice: Enka

ENKA (soluzione proposta da Incas Group) è uno strumento flessibile che consente di avere dati di sintesi su tutto l'andamento produttivo, a partire dal magazzino materie prime, alla produzione, all'assemblaggio fino alla consegna finale. Tramite grafici e tabelle aggregate o



di immediata percezione, il sistema segnala visivamente l'andamento produttivo e le eventuali situazioni critiche. Le soluzioni consentono di visualizzare in tempo reale lo stato della produzione e di confrontarlo con il pianificato, dando visibilità agli eventi inattesi e fornendo uno strumento di decisione per intervenire dove e quando è necessario. Grazie ad Enka la produzione è pianificata e tracciata in ogni fase, il rischio di errore ridotto e la modalità produttiva resa più efficiente, a garanzia della qualità del prodotto e del servizio al cliente.

di fare tutto questo; conoscere i tempi reali di lavorazione, dei fermi macchina, dei set up inoltre è necessario anche per un calcolo preciso e puntuale dei costi".

"Ad oggi avete in programma ulteriori sviluppi di questo progetto?".
"Adesso - riprende pazientemente il padrone di casa - dobbiamo lavorare per rendere sempre più efficace l'analisi del dato che abbiamo a disposizione; a questo proposito vogliamo, nel prossimo futuro, portare tutta la mole di informazioni sulla produzione in un mondo di business intelligence. Il monitoraggio del processo non deve essere fine a sé stesso ma proattivo, la sua analisi deve essere un incentivo al miglioramento".

"Un'estrema attenzione al processo e alla sua ottimizzazione dunque", commentiamo noi, dando un assist che non può non essere realizzato: "Certamente, siamo sempre stati molto attenti a rendere il processo produttivo della concia del Gruppo Mastrotto all'avanguardia affinché sia efficiente, della qualità migliore e, non ultimo, attenta all'ambiente; non di rado abbiamo progettato insieme ai nostri fornitori le macchine che abbiamo in stabilimento. Abbiamo un laboratorio interno che studia quotidianamente soluzioni tecnologiche migliorative, anche in collaborazione con laboratori esterni specializzati e con l'Università".

Qualità, innovazione, sguardo al futuro sono termini ed espressioni di cui spesso ci si riempie la bocca; in Mastrotto d'altro canto sembrano essere assolutamente pertinenti: non a caso nel loro mercato sono i primi della classe. "Accennava prima all'attenzione nei confronti dell'ambiente?" - questa volta cogliendo noi l'assist, dato che questo business è stato spesso sotto i riflettori a tal proposito -.

"La nostra attività richiede una certa sensibilità in termini di sicurezza e ambiente. I nostri scarichi sono gestiti da un depuratore che viene monitorato quotidianamente. Abbiamo un postcombustore che recupera 80.000 metri cubi di aria

“ Due
nuovi siti
produttivi,
in Brasile e in
Indonesia ”

all'ora con zero emissioni. Gli stessi nostri clienti pretendono certe garanzie: spesso hanno marchi importanti, con elevati standard di qualità.

Abbiamo ottenuto, per esempio, la certificazione da alcuni importanti brand, perché tengono moltissimo a sapere come i loro fornitori producono, da ogni punto di vista. Fanno controlli severissimi: vengono periodicamente qui in azienda per controllare la produzione, la qualità della vita nei nostri stabilimenti, l'impatto ambientale... Sicurezza, protezione dell'ambiente e responsabilità sociale, unitamente ad un know how cinquantennale e ad una tecnologia all'avanguardia, consentono oggi al Gruppo Mastrotto di dare un servizio davvero globale ai propri mercati".

Ci raccontano che il signor Arciso Mastrotto usava approcciare i suoi collaboratori con una rispettosa stretta di mano e dicendo "comtame calcoffa de novo".

Le sue aspettative non sono state disattese spesso, vista la dinamicità della sua creatura. ■