

Supply chain e automazione

Una logistica limpida come l'acqua

Per Rubinetterie Ritmonio il passo dalla produzione di valvole per il settore idrosanitario a quella più sofisticata di componenti di design per l'arredo di bagno e cucina è stato breve. Merito di una strategia imprenditoriale coraggiosa e di un engineering della supply chain studiato ad hoc

■ ALICE BORSANI

Sarà il sole di inizio primavera, sarà il panorama che si gode dalle strade delle Valsesia che collegano Varallo (provincia di Vercelli) e la sua zona industriale allo snodo autostradale ma la nostra visita a Rubinetterie Ritmonio, storica azienda attiva da oltre sessant'anni nella produzione di soluzioni per la gestione dell'acqua, ha quasi il sapore di una gita. La sensazione non si esaurisce neppure una volta arrivati in azienda, dove, in un clima più che amichevole, siamo guidati all'interno dello stabilimento produttivo recentemente riorganizzato per far fronte alle esigenze della divisione aziendale

Bagno-Cucina, protagonista di un vertiginoso sviluppo che ha condotto Ritmonio ai vertici di un comparto difficile e selettivo come quello della rubinetteria e degli accessori di design per l'arredo domestico. Ma facciamo un passo indietro. Rubinetterie Ritmonio nasce nel 1947 e negli anni consolida la propria specializzazione nella produzione di valvole per scaldacqua, componentistica per riscaldamento e condizionamento, particolari in ottone, rame, componenti saldobrasati ed elementi personalizzati in co-design con le aziende clienti. Cinquantadue anni dopo, la decisione di rimettersi in gioco con la



L'obiettivo di Rubinetterie Ritmonio era chiaro: aumentare il servizio al cliente evitando la crescita dei costi fissi e pesanti immobilizzi di capitale. La soluzione? La ridefinizione della supply chain e l'installazione di un magazzino automatico

creazione di una nuova divisione industriale e con il lancio sul mercato di una nuova linea di prodotti per il settore bagno, cucina e accessori. L'idea, tanto semplice quanto coraggiosa, era quella di capitalizzare e reinvestire il know how tecnologico e l'esperienza maturata nel comparto industriale puntando sul design come principale strumento di differenziazione sul mercato. La strada si rivela corretta dal momento che la nascita della divisione Bagno Cucina rappresenta da subito per l'azienda di Varallo una vera e propria svolta in termini fatturati, clienti e referenze prodotte. Partendo da zero, il primo anno di esercizio si chiude con un fatturato pari a 1 miliardo

e 400 milioni delle vecchie lire, praticamente raddoppiato l'anno seguente e avviato, negli anni successivi, a una crescita media annua del 34%. Questi risultati hanno reso possibile il recente ampliamento del complesso produttivo con un lotto di 11.000 mq che ha portato la superficie dello stabilimento a 16.000 mq complessivi, dove lavorano un totale di 200 dipendenti e sono realizzate le 3.000 referenze di prodotti finiti che compongono le 3 collezioni dedicate a cucina, sala da bagno e complementi d'arredo. Un vero e proprio successo imprenditoriale, dovuto a diversi fattori fra cui la scelta azzeccata di posizionamento sul mercato, gli investimenti

costanti (3% del fatturato, N.d.R.) nella fase di progettazione dei prodotti che hanno portato tra l'altro alla registrazione di 10 brevetti, e soprattutto la ricerca di un design innovativo che, di fatto, caratterizza in modo forte tutte le linee e che ha permesso alla Ritmonio di conseguire prestigiosi riconoscimenti in ambito nazionale e internazionale (due Compassi d'Oro ADI-Associazione per il Design Industriale, Design Plus Award; Good Design e iDa_Interna-

tional Design Award, N.d.R.).

Il boom della nuova divisione, che si rivolge a un mercato medio alto e distribuisce i propri prodotti in Italia (50%) e all'estero (30% in Europa e 20% nel resto del mondo), ha rivelato però un "rovescio della medaglia" generando, com'era inevitabile, complessità gestionali che hanno richiesto un ripensamento radicale dei processi logistico produttivi in atto.

Le principali criticità riguardavano soprattutto il calcolo degli approvvigionamenti, difficile da definire in una situazione caratterizzata dalla mancanza di uno storico cui fare riferimento - il 2000 è stato infatti il primo anno di fatturato - e con la necessità di soddisfare una domanda estremamente frammentata (ordini provenienti dagli showroom in Italia e dagli importatori per i Paesi esteri) e organizzata su lead time molto brevi, compresi fra i 2 e i 4 giorni. Il tutto nell'ottica di evitare l'adozione di strategie che portassero ad un aumento dei costi fissi aziendali e quindi escludendo il potenziamento delle scorte all'interno dei magazzini semilavorati e prodotti finiti. La "terza via" seguita da Ritmonio per aumentare il livello di servizio al cliente, scansando nel contempo pesanti immobilizzi di capitale è stata proprio quella di

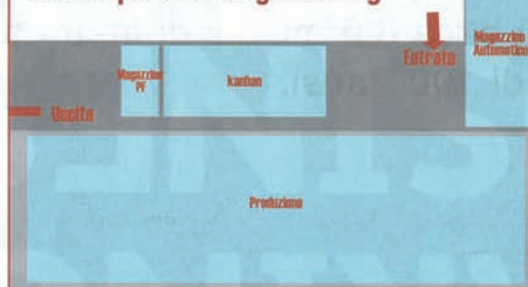
Rubinetterie a convegno

Protagonista di importanti trasformazioni all'interno di un mercato a sua volta in continuo mutamento, il settore della manifattura meccanica legato alla filiera idrosanitaria è caratterizzato da una forte competizione aggravata dall'avanzata orientale. In questa situazione diventa sempre più importante ottimizzare ogni fase del processo produttivo, dalla progettazione alla vendita definendo una opportuna supply chain integrata, dove necessari con applicazioni automatiche. Questi in sintesi i risultati di un convegno tenutosi recentemente sul Lago d'Orta, organizzato da Incas group di Vigliano Biellese e dedicato proprio alla logistica nel mondo della rubinetteria, del valvolame e degli accessori idrosanitari. Fra i partecipanti, oltre a Rubinetterie Ritmonio, altre importanti aziende del settore, fra cui CRS Rubinetterie.

Layout e flussi: prima...



...e dopo il re-engineering



I Numeri di Ritmonio

1947	Fondazione azienda
1999	Brand extension con la divisione Bagno Cucina
10	Brevetti di invenzione
30 milioni di euro	Fatturato totale
34%	Incremento annuo fatturato
200	Dipendenti
16.000	Mq stabilimento
3.000	Codici prodotti finiti
18.000	Codici prodotti semilavorati
2 - 4	Giorni di lead time
Magazzino automatico	
80%	Referenze semilavorati gestite nel magazzino automatico
1	Trasloelevatore
8.000 U.d.C	Capacità magazzino automatico
300	Missioni (in/out) giornaliera
50%	Riduzione personale risultante
da 12 a 2 minuti	Riduzione tempi di prelievo
60%	Riduzione degli spazi di magazzino

razionalizzare il processo produttivo e logistico adottando un modello di *lean production*, dove la produzione, a lotti discreti, è fondamentalmente trainata dalla domanda ed è organizzata in isole autonome cui fa capo un buffer, in sostanza un mini-magazzino, alimentato con la tecnica kanban (*termine giapponese che, alla lettera, significa "cartellino" e deriva dal metodo di reintegrazione just in time delle scorte di produzione via via che vengono esaurite, inventato da Toyota, N.d.R.*).

Il primo passo di questa riorga-

nizzazione, e forse anche il più complesso, è stata la definizione di un programma di forecasting su cui basare il sistema MRP (*Material Requirement Planning, N.d.R.*), che tenesse conto delle diverse famiglie di prodotto individuando quali fosse meglio lavorare in modalità lot for lot e quali gestire secondo le logiche kanban. Le indagini statistiche sulle referenze e la ridefinizione del sistema produttivo impegnarono i tecnici di Ritmonio per oltre due anni al termine dei quali la dirigenza aziendale decise di compiere un



L'adozione del modello di lean production e della tecnica kanban, insieme all'introduzione del nuovo magazzino automatico ha consentito di ridurre il magazzino prodotti finiti (in alto a sinistra)

ulteriore passo avanti, investendo nella riorganizzazione fisica degli spazi aziendali e nella creazione di un magazzino automatico che velocizzasse ulteriormente il processo produttivo. "Siamo stati contattati da Rubinetterie Ritmonio nel 2006 - ci spiega Marco Rondi, direttore commerciale della Incas di Biella, azienda che ha realizzato l'impianto, oltre che responsabile della commessa nelle fasi di progettazione e sviluppo - dopo una prima fase di valutazione, il progetto è partito nel 2007 concludendosi con l'avvio dell'impianto nel febbraio di quest'anno."

L'obiettivo principale di Ritmonio era quello di snellire i processi produttivi: per fare questo è stato necessario rivedere completamente la gestione dei flussi inbound ottimizzando il più possibile il processo di rifornimento e alimentazione delle isole di produzione.

"La realizzazione del magazzino automatico ha costituito infatti "solo" l'ultima fase di una strategia di riorganizzazione ben più ampia - sottolinea Rondi - che ci ha coinvolto in un'analisi accurata dei flussi logistici finalizzata a decidere un nuovo assetto del layout, nel rispetto, è chiaro, dei vincoli dati dalle strutture esistenti." Il risultato è stato un decisivo cambiamento dell'organizzazione degli spazi all'interno dello stabilimento con lo spostamento delle bocche d'entrata e di uscita dei materiali e il posizionamento delle isole di lavoro, del magazzino prodotti finiti e del magazzino semilavorati secondo una logica studiata per ottimizzare e razionalizzare le movimentazioni nella zona di produzione. In questo quadro il magazzino automatico costituisce il vero e proprio centro propulsore del processo di alimentazione delle zone kanban a

servizio delle isole. "Anche in questo caso - continua Marco Rondi - è stato necessario un lavoro preliminare di identificazione delle referenze da gestire in modo automatico che ha portato all'abbandono dell'idea originaria dei responsabili Ritmonio di stoccare tutti i codici semilavorati e materie prime, compresi i prodotti pesanti e voluminosi a bassa movimentazione, all'interno della nuova struttura."

Una scelta di questo tipo infatti avrebbe creato problemi nella definizione delle U.d.C. (*Unità di Carico, N.d.R.*) oltre che, inevitabilmente appesantito le performance dell'impianto che, infine, è stato progettato per contenere e movimentare i materiali leggeri e le minuterie ad alta e altissima rotazione. L'impianto gestisce circa l'80% delle referenze semilavorate ed ha una capacità totale di 8.000 U.d.C. movimentate da un trasloelevatore molto performante che lavora su 2 turni, per un totale di 300 missioni (in/out) giornaliera. Per ora ad una corsia, il magazzino è già predisposto per il raddoppio come pure per il collegamento ad un'area sopralcanta che, secondo quanto pianificato da Rubinetterie Ritmonio, ospiterà nuove isole di produzione. I vantaggi del nuovo assetto del resto non si sono fatti attendere, come ci hanno riferito i responsabili aziendali: "Riduzione del personale addetto al magazzino del 50%, inventario in real time, diminuzione dello stock e degli spazi di magazzino del 60%, riduzione dei tempi di prelievo da 12 a 2 minuti e azzeramento degli errori." A tutto vantaggio del livello di servizio al cliente finale. ■



La divisione Bagno Cucina di Rubinetterie Ritmonio si rivolge a un mercato medio alto e distribuisce i propri prodotti in Italia e all'estero

Ritmonio: dalle valvole al design

Dumbo, Sheeva, Zenit. Nomi altamente evocativi che hanno come denominatore comune il fatto di rappresentare una rivoluzione: quella compiuta da Ritmonio nel 1999, anno in cui l'azienda di Varallo (VC) attiva dal 1947 nella produzione di valvole e componentistica per il riscaldamento, ha messo in atto una brand extension creando la divisione Bagno-Cucina e lanciando sul mercato una nuova linea di prodotti di design per il settore bagno, cucina e accessori. L'operazione si è rivelata vincente come confermato da premi e riconoscimenti assegnati ai suoi prodotti a livello nazionale e internazionale (*Compasso d'Oro ADI-Associazione per il Disegno Industriale; Design Plus Award; Good Design e iDa International Design Award, N.d.R.*) e dai più che lusinghieri risultati segnati sul mercato in termini di diffusione prodotto, distribuito in Italia e all'estero, e fatturato totale che si aggira oggi intorno ai 30 milioni di euro, con una crescita annua media della divisione Bagno Cucina del 34%.