

STRATEGIE VINCENTI

# Quando è il servizio a fare la differenza

*L'azienda vicentina, che opera da oltre trent'anni in posizione di rilievo nel settore dell'anodizzazione dell'alluminio, ha approfittato della crisi per rinnovare gli impianti e migliorare il livello di servizio*

di Roberto Papeschi

Considerando i risultati ottenuti da BM Anodizzazione Alluminio nel bel mezzo di una gravissima crisi economica che ha colpito pesantemente il Nord Est come il resto del Paese, non si può fare a meno di pensare che per le imprese la migliore difesa sia l'attacco. Perché questo è proprio quello che ha fatto BM, l'azienda con sede a Zanè in provincia di Vicenza, specializzata in trattamenti galvanici e in particolare nell'anodizza-



Marina Vitacca, Amministratore Delegato di BM anodizzazione alluminio Srl.

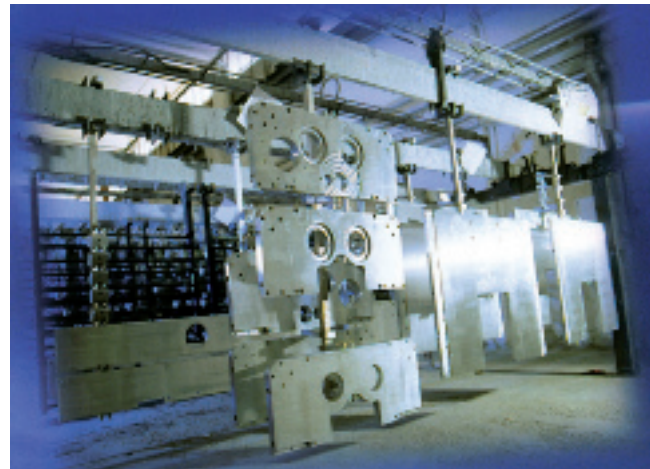
## Un progetto a tempo di record

Una volta deciso di effettuare l'investimento, Silvano Busin e Marina Vitacca si sono mossi con determinazione coordinando in prima persona le diverse fasi del progetto, la cui definizione ha richiesto sei mesi di tempo. Sono poi stati contattati i possibili fornitori degli impianti e gli esecutori delle varie attività collegate, comprese le opere murarie e le bonifiche ambientali, stabilendo in fase di ordine che tutti i lavori, che normalmente avrebbero richiesto alcuni mesi, avrebbero dovuto essere portati a termine nello spazio di un solo mese, coincidente con la pausa estiva.

Per ottenere questo risultato dovevano essere superate numerose difficoltà, che tuttavia non hanno scoraggiato i titolari della BM, la cui presenza attiva nel coordinamento delle attività di realizzazione degli impianti e nello stimolare la loro puntuale esecuzione è stata fondamentale. In questo, i due imprenditori sono stati aiutati dal fatto che proprio per la crisi in corso era possibile richiedere ai fornitori degli impianti e agli esecutori delle opere un'attenzione alle proprie esigenze e una disponibilità che in tempi normali non sarebbe stato possibile ottenere. Così, dopo che in BM si era lavorato normalmente fino al 25 luglio di quest'anno, in quello stesso giorno si è dato inizio ai lavori di trasformazione, che si sono conclusi puntualmente lo scorso 24 agosto, esattamente un mese dopo il loro inizio, quando sono riprese le lavorazioni per conto dei clienti, i quali non hanno subito alcun ritardo nella consegna degli ordini in corso. Il risultato ottenuto è ancora più importante se si pensa che si trattava di realizzare ex novo un impianto completamente automatizzato, con ben 19 vasche destinate ai diversi trattamenti, completo di

che sollecitavano consegne rapide, non sarebbe stato possibile fermare gli impianti. Inoltre, fino all'anno precedente i fornitori di sistemi di processo per trattamenti galvanici erano a loro volta coinvolti in ordini già acquisiti, per cui l'approvvigionamento e l'installazione di nuovi impianti avrebbe richiesto tempi lunghi, oltre che costi elevati. Ma la crisi economica ha cambiato completamente la situazione, rendendo possibile per BM ottenere condizioni economiche più favorevoli e soprattutto la disponibili-

Le attività di BM comprendono trattamenti galvanici di parti in alluminio delle più diverse dimensioni e configurazioni, dalle minuterie metalliche a grandi elementi strutturali.



Stoccaggio di grandi elementi strutturali in alluminio con imballaggi speciali.



BM, che ha sede e stabilimento produttivo a Zanè in provincia di Vicenza, è un'azienda di trattamenti galvanici, specializzata nella anodizzazione dell'alluminio in colori tradizionali ed elettrocoloro

zione di componenti, parti ed elementi strutturali in alluminio, anche di grandi dimensioni, per conto di clienti che operano nei più diversi comparti merceologici, dalla meccanica agli impianti industriali, dalla produzione di ascensori a quella di minuterie metalliche. Da sempre, fin dalla creazione dell'azienda nata intorno alla metà degli anni '70, l'attenzione alle esigenze dei clienti e alla qualità delle lavorazioni è stata un elemento costante nella strategia di questa impresa. Così è stato naturale per Silvano Busin e Marina Vitacca, rispettivamente Presidente e Amministratore Delegato di BM, pensare che il modo migliore per fronteggiare la crisi che stava arrivando fosse quello di migliorare la posizione competitiva dell'azienda, investendo considerevoli risorse finanziarie in nuovi

impianti tecnologicamente avanzati. I due imprenditori, infatti, erano convinti che la crisi avrebbe portato a una severa selezione delle aziende che operavano nel loro settore e che soltanto le imprese eccellenti avrebbero continuato a esistere.

## L'opportunità di un momento irripetibile

Già nel passato BM aveva mantenuto aggiornati i propri impianti, così da rispondere in modo puntuale alle esigenze dei clienti, ma con la crisi e la conseguente diminuzione degli ordini i titolari dell'azienda hanno compreso che esistevano le condizioni, non altrimenti ripetibili, per una ristrutturazione completa dei propri impianti galvanici. In condizioni normali, infatti, con la fabbrica che funzionava a pieno regime e i clienti



Una vista dei nuovi impianti di trattamenti galvanici realizzati da BM nel proprio stabilimento di Zanè.

tà da parte dei fornitori a una consegna rapida degli impianti e alla esecuzione sollecita delle attività di installazione e messa in servizio. Ma anche in un tale contesto, tenuto conto della dimensione e della complessità degli impianti per il trattamento galvanico, il completo rinnovo del processo di lavorazione si presentava di difficile esecuzione, perché BM non voleva in alcun modo penalizzare i propri clienti sul piano del livello di servizio. Proprio per via della crisi e per ridurre i costi di gestione, infatti, le imprese clienti di BM avevano ridotto al minimo le proprie scorte di materiali semilavorati e per questo richiedevano a loro volta consegne in piccoli lotti, ma con scadenze ancora più ristrette di quelle già minime concordate nel passato, anche inferiori alle 24 ore.

opere murarie e dei relativi sistemi di movimentazione dei materiali, oltre che rispondente ai più severi requisiti ambientali.

### Il ruolo dell'organizzazione

I nuovi impianti, tecnologicamente all'avanguardia, hanno rafforzato la posizione che BM aveva già conquistato sul mercato come fornitore di fiducia per tutte le imprese dell'area industriale della provincia di Vicenza, oltre che delle regioni limitrofe. Ma oltre alla qualità delle lavorazioni, i nuovi impianti hanno consentito a BM di migliorare ulteriormente il livello di servizio ai clienti, malgrado la complessità di una gestione che doveva tenere conto di milioni di pezzi, delle dimensioni più diverse e con varie tipologie di lavorazioni, suddivisi in ordini anche di tre pezzi ciascuno. E soprattutto con tempi di consegna ridottissimi, dell'ordine delle 24 ore. Più recentemente questa esigenza, a fronte della necessità da parte delle imprese della mecca-

so della composizione dei bagni galvanici e dei tempi di trattamento, permetteva una gestione più semplice del processo di lavorazione, altrettanto importante per il livello di servizio al cliente era la qualità delle risorse umane impiegate in fabbrica con il costante coordinamento dello stesso imprenditore. Il risultato di un lungo affiatamento del personale BM con il cliente, ai diversi livelli, è infatti quello di una gestione nello stesso tempo flessibile e precisa degli ordini. Tale gestione inizia dal momento del ricevimento dei materiali da trattare e della loro identificazione con apposite etichette, su cui sono riportate le istruzioni per tutte le successive lavorazioni. Queste comprendono un'accurata pulizia delle parti per poi proseguire con l'anodizzazione con diverse colorazioni, il lavaggio e il risciacquo mediante acqua demineralizzata, l'asciugatura in forno, l'imballo (spesso personalizzato) e la consegna al cliente. Per la velocizzazione delle operazioni, in-



nica e dell'impiantistica di mantenere le scorte al minimo livello possibile, si è andata accentuando sino a diventare una componente normale delle forniture. Tanto che in numerosi casi era addirittura richiesta l'esecuzione immediata, con i clienti che aspettavano la consegna dei pezzi nel cortile della fabbrica, in quanto la disponibilità delle parti per cui era richiesto il trattamento galvanico condizionava l'assemblaggio di un loro prodotto. Per operare in queste condizioni occorreva disporre di un'organizzazione molto flessibile, con elevate competenze umane, in grado di rispondere ai picchi della domanda e alle continue modifiche dei programmi di produzione che l'urgenza dei clienti poneva di continuo. Se è vero infatti che la tecnologia del nuovo impianto automatizzato, con la facile programmabilità delle operazioni e il controllo preci-

sione, un ruolo importante è quello fornito dalla logistica, che per la quasi totalità delle forniture BM è organizzata con mezzi e personale proprio, così da garantire tempi minimi di attesa, sia per il prelievo che per la consegna dei materiali.

### Il mercato e le prospettive future

Della situazione attuale del mercato e della sua prevedibile evoluzione abbiamo parlato con Marina Vitacca, Amministratore Delegato di BM Anodizzazione Alluminio Srl.

#### Come si presenta la situazione di mercato nel vostro settore specifico?

L'industria manifatturiera, che è una componente molto importante dell'economia del Veneto, ha subito nell'ultimo anno importanti cali di fatturato, in alcuni casi anche dell'ordine del 50%. Addirittura numerose aziende hanno cessato la propria attività.

#### E per quanto riguarda la vostra impresa?

BM è tipicamente un leader territoriale in una zona industrialmente molto ricca, tanto che nella sola provincia di Vicenza copriamo quasi il 70% delle attività del comparto. Naturalmente anche noi abbiamo risentito della generale crisi del mercato, ma siamo riusciti a sopravvivere grazie alla elevata flessibilità della nostra azienda, oltre che alla qualità delle lavorazioni e a un livello di servizio che poche altre aziende possono offrire.

Si noti a questo proposito che per alcuni clienti offriamo anche servizi di magazzino oltre che l'esecuzione immediata delle lavorazioni in caso di assoluta necessità. L'insieme di queste caratteristiche costituiscono un importante valore aggiunto che ci permette di spuntare prezzi più remunerativi.

#### Può spiegare meglio?

Proprio per via della crisi, con ordini ricevuti all'ultimo momento e con scorte dei clienti inesistenti, la tempestività e la precisione di esecuzione sono diventate esigenze ancora più sentite rispetto al passato da parte del mercato, che per questo è disposto a pagare un prezzo maggiore. Da questo punto di vista siamo favoriti rispetto ai concorrenti.

#### In che modo riuscite a gestire la variabilità della domanda e i frequenti cambiamenti di programma?

A parte la modernità degli impianti, la nostra organizzazione si basa su un nucleo di persone con elevate competenze, che conoscono bene i clienti con cui sono in contatto diretto.

Ciò permette una gestione personalizzata degli ordini e la tempestività degli interventi.

Inoltre, possiamo fare ricorso su lavoratori interinali che ci consentono di fare fronte a picchi della domanda, pur a prezzo di un costo superiore rispetto ai nostri lavoratori a tempo indeterminato.

#### Le previsioni per il futuro?

Pensiamo che la ripresa sarà molto lenta e l'attuale situazione si prolungherà anche per il prossimo anno. Contiamo tuttavia di essere nelle migliori condizioni per resistere alle difficoltà di oggi e grazie agli investimenti effettuati di avere buone possibilità di affermazione al momento della ripresa.