

Un magazzino al mese **Machieraldo Gustavo Spa**

Quando un magazzino innesta il turbo

Una società di commercio all'ingrosso e distribuzione di utensili, ferramenta, materiali per edilizia ecc, decide di affrontare con determinazione il business per incrementare la propria quota di mercato. E il magazzino ne diviene lo strumento vincente...

STEFANO OSUALDELLA

La dritta autostrada Milano-Torino oggi non è più così diritta: è un cantiere a cielo aperto che avanza a grande velocità.

Ai lati della striscia di asfalto che collega due delle più importanti città del nord Italia si alternano ruspe che preparano il terreno per quella che sarà la futura linea ferroviaria ad alta velocità ed enormi gru che montano, pezzo a pezzo, intricati ponti in corrispondenza delle varie uscite.

È tutto un gran fermento che non lascia indifferenti neanche noi che di recente siamo passati più volte da queste parti. Visite frequenti che altro non fanno se non confermare, casomai ce ne fosse ancora bisogno, la forte vocazione logistica che caratterizza questi luoghi.

Del resto, se già ora l'area è risultata appetibile per realtà di rilievo sul panorama logistico internazionale, ancor di più lo sarà quando treni ad alta velocità solcheranno la pianura

padana per portare il saluto della Madonna alla città delle prossime Olimpiadi Invernali. Questa volta, però, la nostra attenzione non si è concentrata sull'analisi di un operatore logistico di grandi dimensioni come ci è capitato di fare negli ultimi tempi: abbiamo voluto visitare un'azienda di medie dimensioni con un bacino di riferimento limitato geograficamente al Piemonte settentrionale, alla Valle d'Aosta e alla Lombardia occidentale e che opera nel commercio e nella distribuzione ma che, proprio per questo, ha molto da insegnare a molti.

Si tratta della Machieraldo Gustavo spa di Cavaglià (BI), un'azienda dedita alla distribuzione all'ingrosso di ferramenta ed affini (utensileria a mano, utensileria elettrica, saldatura e aria compressa, ferramenta, casalingo, giardinaggio e agricoltura, edilizia, idraulica, siderurgico e derivati, viteria e bulloneria, colori e collanti) che nel corso degli ultimi

A destra Fabrizio Machieraldo, pronipote del fondatore dell'azienda e attuale amministratore delegato all'interno della sua azienda di cui vediamo in basso una veduta esterna e, a sinistra, un particolare dell'interno. Massima flessibilità, logica proattiva per essere già pronti alla forte crescita aziendale registrata in questi anni, capacità di gestire in contemporanea prodotti molto voluminosi e la minuteria hanno trovato nella riorganizzazione del magazzino un equilibrio che ha sostenuto e consentito il raggiungimento di elevati standard di performances. Si noti lo straordinario livello di ordine e pulizia degli ambienti



anni ha deciso di affrontare con determinazione il business per incrementare la propria quota di mercato.

La dimensione di questa impresa è sostanzialmente paragonabile a quella della maggior parte delle aziende italiane che pertanto potranno far tesoro dell'esperienza maturata al suo interno e riflettere sulle logiche e le dinamiche che ne hanno caratterizzato lo sviluppo e motivato le strategie.

Ma vediamo di ripercorrere insieme la storia di questa azienda familiare per comprendere il percorso che ha trasformato quella che nel 1910 era una piccola bottega nata per iniziativa di Gustavo Machieraldo, capostipite di una dinastia di commercianti/grossisti di ferramenta, in un'impresa che ha ristrutturato ed ottimizzato la propria componente logistica nell'ottica di dare

un servizio sempre più efficiente ai propri clienti. A fare gli onori di casa è Fabrizio Machieraldo, pronipote del fondatore ed attuale amministratore delegato.

Tutto nacque da una bicicletta

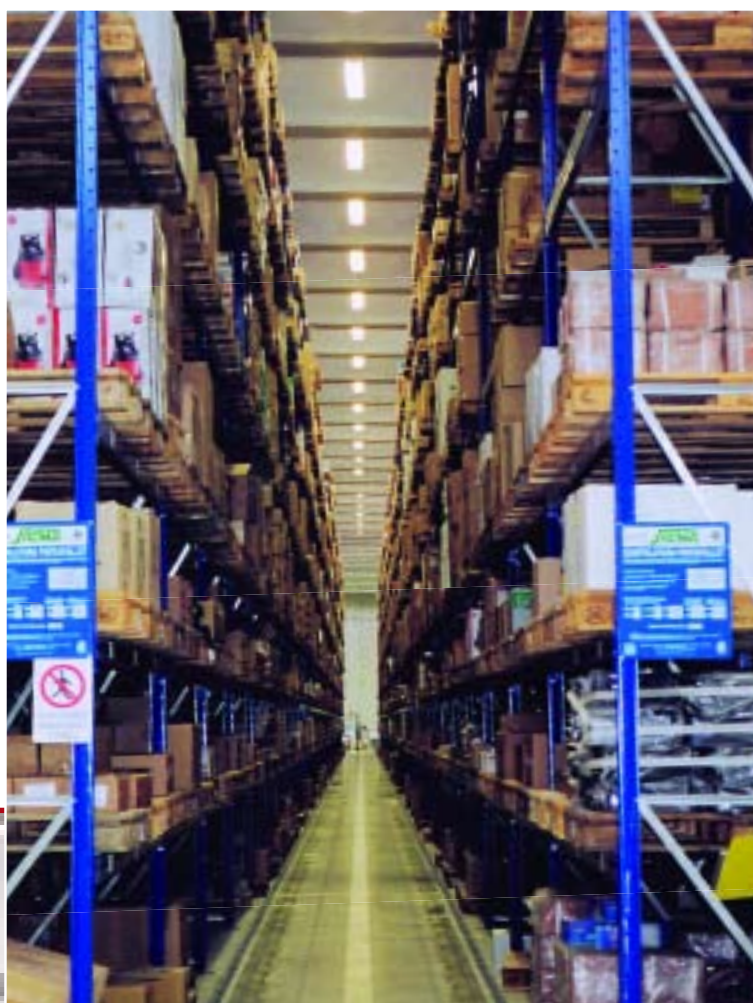
È lui, con una calma sconosciuta a noi "metropolitani", a raccontarci per sommi capi come il nonno di suo padre agli inizi del secolo scorso abbia cominciato a dedicarsi al commercio aprendo una bottega che oggi definiremmo "altamente diversificata". Come riporta una foto storica che ritrae il bisnonno

davanti alla vetrina del suo negozio, l'attività andava dai lavori meccanici agli impianti elettrici fino alla vendita di biciclette. Nonostante due conflitti mondiali e le alterne vicende della vita, quello che per decenni rimase sostanzialmente un "negozio" con annessa officina non venne mai abbandonato e con la ripresa economica seguita al secondo dopoguerra, l'attività, inizialmente concentrata sul commercio al dettaglio, andò via via specializzandosi sempre più in quello all'ingrosso di materiale da ferramenta.

Allora era ancora la componente commerciale quella sulla quale l'azienda era maggiormente concentrata. Per tale ragione nel 1976 maturò la decisione di prender parte al neonato consorzio di acquisto Ferritalia, il quale, oltre ad essere un valido strumento di abbattimento dei costi di acquisto dei prodotti,

era anche un'importante occasione di confronto e di proficuo scambio di informazioni tra operatori del settore. Tuttavia, qualche anno più tardi, anche il mercato nazionale diede i primi segnali di apertura verso l'esterno e cominciarono ad operare nuovi e più organizzati soggetti. Il fenomeno della Grande Distribuzione Organizzata, già diffuso in diversi Paesi europei, faceva la sua comparsa anche in Italia con il suo seguito di Brico Center e reparti per il "Fai da Te". Una poderosa spallata stava per essere data, non soltanto al settore del commercio di generi alimentari, ma anche a tutta quella serie di piccoli esercizi che fino a quel momento erano stati l'unica possibilità di rifornimento di alcuni prodotti come, appunto, gli articoli di ferramenta.

Era dunque venuto il momento di cambiare. La Machieraldo si rese



conto di quanto fosse importante trovare il giusto equilibrio tra le sue due anime, quella commerciale e quella distributiva, la quale, nel corso del tempo, era andata assumendo un ruolo sempre più determinante. Per riuscire a reggere la concorrenza, infatti, non bastava più acquistare la merce dai produttori per rivenderla a prezzi convenienti a commercianti e piccole aziende: oc-

La Machieraldo ha attraversato la storia della ferramenta italiana qualificandosi oggi come uno dei maggiori commercianti e distributori nazionali, dove la componente di distribuzione ha assunto un rilievo sempre maggiore. A sua volta il magazzino è stato chiamato ad evolversi da mero "deposito" della merce a cuore pulsante per lo stoccaggio e le operazioni di preparazione degli ordini e spedizione



Carta d'identità

• L'AZIENDA

Ragione Sociale: Machieraldo Gustavo S.p.A.
Indirizzo: Via Villetta Strà, 12 - 13881 Cavaglià (BI)
Sito Internet: <http://www.machieraldo.it>
Telefono: 0161/96044
Fax: 0161/966770
Amministratore delegato: Fabrizio Machieraldo
Direttore Generale: Giuseppe Rossini
Certificazioni di qualità: UNI-EN 9001:2000 per tutte le filiali e per tutti i prodotti offerti
Anno di fondazione: 1910
Settore merceologico di riferimento: commercio all'ingrosso e distribuzione di utensileria a mano, utensileria elettrica, saldatura e aria compressa, ferramenta, casalingo, giardinaggio e agricoltura, edilizia, idraulica, siderurgico e derivati, viteria e bulloneria, colori e collanti
Addetti al magazzino: 20
Addetti ufficio: 14
Addetti officina: 2
Addetti dettaglio: 2
Amministratori: 2
Venditori: 15

• IL MAGAZZINO

Ubicazione del magazzino descritto nell'articolo:
 Via Villetta Strà, 12 - 13881 Cavaglià (BI)

DATI RELATIVI ALL'INTERVISTATO

Nome e Cognome: Fabrizio Machieraldo
Nato il: 02/08/1959

Inaugurazione magazzino descritto: 2003

Condizioni particolari per l'immagazzinamento: disomogeneità forme/volumi: 3.000 codici di grandi dimensioni (su 20.000, il 15%) occupano i 3/4 del magazzino mentre i restanti 17.000 di piccole dimensioni 1/4.

Turni di lavoro: 08.00 - 18.00

Altezza sotto trave: 4,00 - 10,00

Progettista: interno

Tipo scaffalature: piani composti zincati e portapallet
Altezza scaffalature: variabile da mm.4000 a mm.9000

Livelli di carico: da 3 a 8 piani + terra per strutture portapallet, da 13 a 17 piani per strutture a ripiano

Mezzi di movimentazione: 5 carrelli commissionatori orizzontali, 5 carrelli commissionatori verticali, 1 carrello trilaterale, 3 carrelli retrattili, 6 carrelli frontali, 2 portapallet

Dimensione superficie occupata: 26.400 mq.

Dimensione piazzale: 12.500 mq.

Dimensione globale magazzino: 13.200 mq. di cui 350 telonati

Dimensione uffici: 700 mq

Posti pallet: 14.750

Righe ordine medie/giorno: 2.500

Righe ordine massime/giorno: 4.000

Spedizioni annue: 27.500

Referenze gestite: 20.000

Pallet movimentati/anno: 46.000 circa

Prelievi/anno: 620.000

Carica: Amministratore Delegato

In azienda dal: 1985

I FORNITORI

Scaffalature: Sacma

Carrelli elevatori: Jungheinrich, Cesab, Samag

Sistema identificazione dei materiali: in corso di

installazione Radio Frequenza

Sistemi trasmissione dati: Incas

Altri fornitori di rilievo: Guerrini prefabbricati, Aemme, Sirec, Campisa, Kopron, Labinf

correva qualcosa in più, del valore aggiunto. Pertanto, mentre, da un lato l'azienda doveva continuare a coltivare la rete di agenti chiamati a mantenere i contatti con la clientela (90% negozi di ferramenta, 8% GDO, 2% imprese) sostenendo l'attività commerciale, dall'altro, occorre ottimizzare il processo distributivo che, a fasi alterne, aveva mostrato i suoi limiti.

Seguendo un processo tipico nelle fasi di espansione delle piccole e medie imprese di quegli anni ('70-'80), inizialmente la direzione puntò semplicemente ad ampliare gli spazi a magazzino del tanto che

serviva. Ma proprio in quel periodo e proprio in base a quell'esperienza Machieraldo giunse alla conclusione che non si trattava solo di un problema di "spazi fisici" da ampliare, ma che andava ripensata l'intera organizzazione commerciale e distributiva. In altri termini la Machieraldo aveva scoperto... la logistica!

L'esito più felice di questa trasformazione aziendale, manageriale e, se ci si passa il termine, culturale, è davanti ai nostri occhi: il nuovo magazzino inaugurato nel 2003 è finalmente improntato ad una logica "proattiva" ed anticipatoria



In alto una rarissima immagine da Italia di inizio '900: la prima sede della Machieraldo. Un negozio/officina presidiato dal bisnonno Gustavo, al centro. Probabilmente mai avrebbe immaginato che un secolo e due generazioni dopo l'azienda avrebbe mantenuto l'originale imprinting evolvendosi in modo radicale verso la moderna distribuzione

e non semplicemente "reattiva", al risolvere il problema contingente. Ad una palese insufficienza degli spazi non ci si è semplicemente limitati ad allargare il magazzino in senso meramente fisico, ma si è risposto in primo luogo con un'analisi di medio-lungo periodo, in modo da impostare il nuovo magazzino secondo corretti parametri legati non solo alla soluzione dei problemi immediati, ma in funzione della prevista crescita dell'impresa e delle nuove logiche di stoccaggio, preparazione ordini, distribuzione.

Il 2003 fu, probabilmente, il momento della verità.

La nuova logica imprenditoriale legata a scelte più strategiche impose di mettere in cantiere un intervento di ampio respiro che andasse ad aumentare lo spazio disponibile in maniera significativa e che, al

contempo, rivedesse per intero la gestione del deposito e tutto il processo di ricezione, composizione ed evasione degli ordini.

Fu così che la direzione prese contatto con diverse aziende specializzate per verificare quali strade potevano essere percorse e a quali costi. Dopo un'attenta selezione la scelta ricadde su Sacma, fornitore di soluzioni per l'immagazzinamento che, oltre ad avere il vantaggio della vicinanza (la sede dista infatti pochi chilometri da quella della Machieraldo), si fece portatrice di una componente consulenziale che l'azienda ritenne meritevole di considerazione.

Il progetto che andava delineandosi attingendo consigli ed informazioni da più parti e più fornitori e facendo tesoro di un bagaglio di conoscenza del settore maturato in quasi un secolo di attività era molto diverso

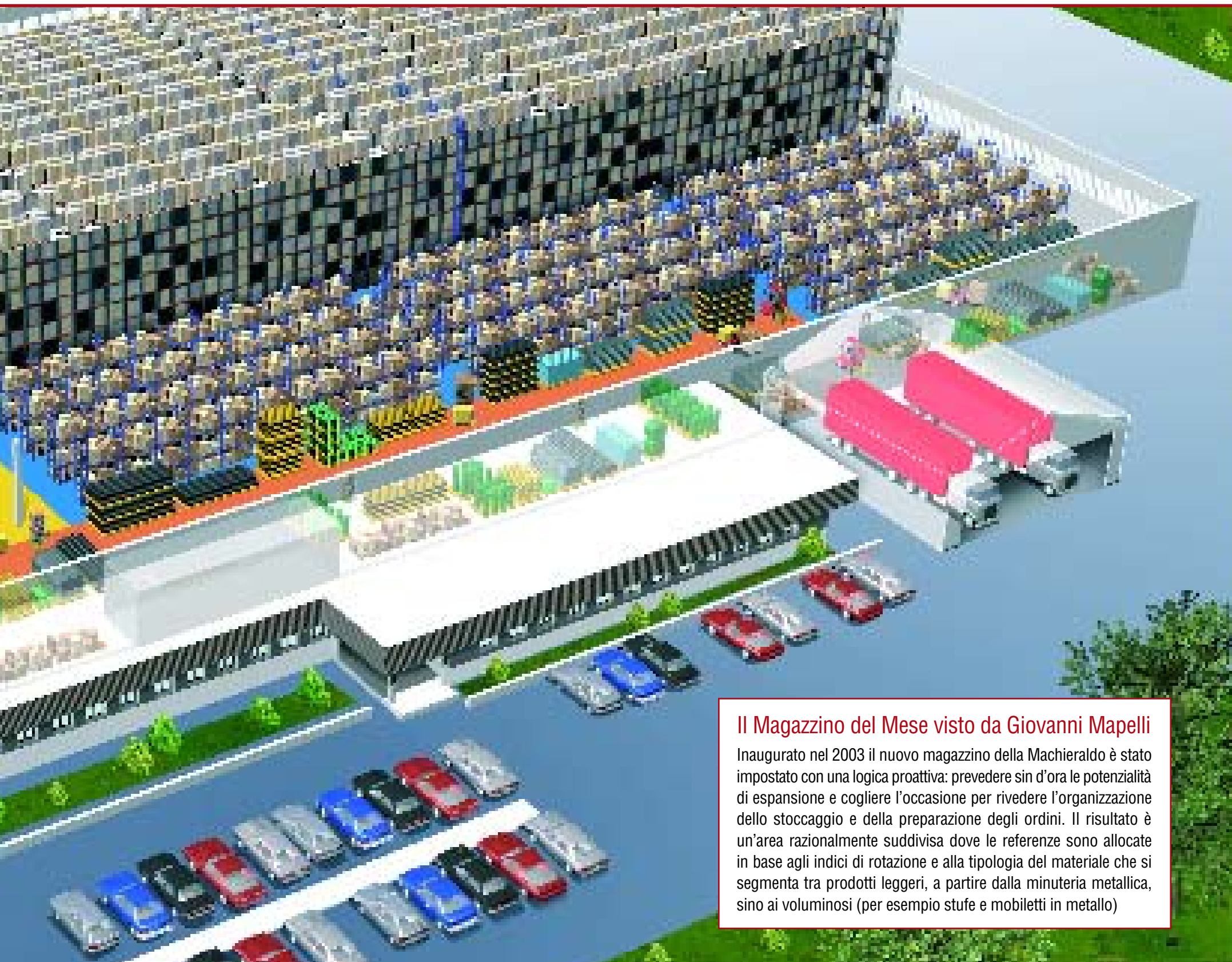


dai precedenti. Fino a quel momento la Machieraldo aveva potuto contare su un magazzino di circa 6.000 mq. con un'altezza sottotrave di 4 metri all'interno del quale la gestione degli stock e l'intero processo di evasione degli ordini erano ancora impostati secondo logiche superate. La volontà era quella di intervenire in modo deciso a livello dimensionale con l'aggiunta di ulteriori 6.000 mq., con un'altezza di 10 metri, e di procedere con una razionalizzazione ed automazione



In Machieraldo vengono gestite una moltitudine di referenze (circa 20.000) ma con la difficoltà di coniugare merce di grandi dimensioni (circa 3.000 codici che impegnano i 3/4 del totale/magazzino), con merce di piccole dimensioni (17.000 referenze) che impegnano "solo" il 25% dell'area

dell'intero sistema di lavoro e delle logiche di organizzazione interna. Approntando un'analisi della situazione emersero alcune evidenze che aiutarono la direzione ad assumere le decisioni necessarie. Innanzitutto venne deciso di adottare due metodologie differenti a seconda delle caratteristiche dei prodotti trattati. La Machieraldo, infatti, si trova ad operare con una moltitudine di referenze, circa 20.000, molto diverse tra loro soprattutto in termini dimensionali. Il 15% della merce che entra nel magazzino di Cavaglia, circa 3.000 codici, è definibile come voluminosa e proprio per via delle sue dimensioni occupa circa 3/4 della superficie disponibile. Il restante 85% è invece considerata, per via delle più ridotte dimensioni, maneggevole e, pur assommando circa 17.000 referenze, occupa soltanto 1/4 della superficie del deposito.



Il Magazzino del Mese visto da Giovanni Mapelli

Inaugurato nel 2003 il nuovo magazzino della Machieraldo è stato impostato con una logica proattiva: prevedere sin d'ora le potenzialità di espansione e cogliere l'occasione per rivedere l'organizzazione dello stoccaggio e della preparazione degli ordini. Il risultato è un'area razionalmente suddivisa dove le referenze sono allocate in base agli indici di rotazione e alla tipologia del materiale che si segmenta tra prodotti leggeri, a partire dalla minuteria metallica, sino ai voluminosi (per esempio stufe e mobiletti in metallo)

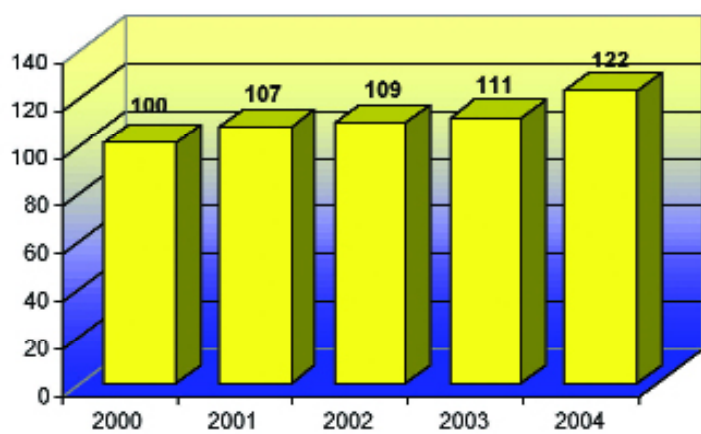


In basso il grafico del fatturato aziendale, assumendo come indice 100 l'andamento del 2000. Ogni corsia dell'azienda (in alto) è affidata ad un solo responsabile. Le righe d'ordine evase/ora sono tra le 60 e le 90, su base giornaliera 2.500 con punte di 4.000 mentre i pallet movimentati all'anno sono circa 46.000. I prelievi/anno oltre 620.000

L'intervento si è concentrato perlopiù su queste ultime cercando di ottimizzarne il processo di ingresso e quello di prelievo ed allestimento degli ordini. Per tali ragioni sono state predisposte sette corsie intensive all'interno delle quali sono immagazzinate tutte le referenze maneggevoli. È proprio davanti a questa zona del deposito che il

merce è posta sugli scaffali secondo due differenti modalità in funzione delle quantità pervenute. Nel caso in cui il quantitativo sia abbastanza consistente, la merce viene stoccata direttamente sul pallet, nel caso contrario viene posta all'interno degli scaffali su dei piani composti in lamiera zincata. L'ubicazione risulta fissa per i prodotti depositati

Grafico 1 - Fatturato in %



nostro interlocutore si sofferma per descriverci le caratteristiche di questi corridoi approntati per l'impiego di carrelli commissionatori verticali e trilaterali. "Innanzitutto", ci spiega Fabrizio Machieraldo, "è necessario prestare particolare attenzione al rapporto "altezza carrello/larghezza corsia" al fine di scegliere la pavimentazione opportuna per l'ottenimento della necessaria stabilità dei mezzi; infatti, superati certi valori, è consigliabile effettuare un trattamento con resina autolivellante". All'interno dell'area maneggevoli la

su ripiano e rotante per i prodotti movimentati a pallet, definita, quest'ultima, dal sistema informatico in base a criteri di rotazione e tempi di accesso della singola referenza/postazione. All'adozione di questo sistema a corsie dedicate per le merci maneggevoli è conseguito un intervento a livello organizzativo. Inizialmente in quest'area operavano indistintamente i vari addetti al magazzino. Questa scelta comportava, però, non pochi problemi in quanto il personale, davanti alle difficoltà e agli appunti del responsabile che

faceva notare loro eventuali errori, era solito deresponsabilizzarsi nascondendosi dietro ad un semplice "non sono stato io" o "non so chi sia stato". In questo modo era molto difficile intervenire sulle inefficienze ed ottenere consistenti miglioramenti. La direzione decise quindi di riorganizzare il lavoro e di assegnare la gestione di ogni corsia ad un singolo operatore. Il soggetto così, sentendosi responsabilizzato, era spinto a mantenere ordinata e efficiente la sua zona ed il responsabile di magazzino aveva un interlocutore certo e unico per eventuali problematiche o confronti. Questa scelta diede un sostanziale contributo all'efficienza dell'intero processo di stoccaggio ed evasione degli ordini portando le performance in questo ambito a circa 60 righe/ora con punte di 90 righe/ora.

Diversamente accade per la merce voluminosa il cui processo di ricezione, immagazzinamento e composizione degli ordini è ancora effettuato manualmente evadendo un cliente per volta. È proprio qui, come ci conferma Fabrizio Machieraldo, che si concentrano ancora significativi margini di miglioramento. Pur assorbendo un consistente numero di operatori, le performance nell'area voluminosa si attestano a circa 20-25 righe/ora. È evidente come questa discrepanza crei problemi di sincronismo nel momento in cui un ordine comprende articoli maneggevoli e voluminosi: viaggiando con tempi di percorrenza diversi è inevitabile che il flusso più rapido debba scontare l'attesa del flusso più lento prima che l'ordine, il cui ammontare medio è di 450-500 euro, possa essere chiuso e predisposto per la partenza.

Proprio per questo il magazzino che stiamo visitando è in pieno divenire. La direzione, in collaborazione con Sacma, sta studiando come realizzare la parte finale del processo, quella fase in cui i due flussi di prodotti - maneggevoli e voluminosi - si incontrano, vengono uniti e assemblati con altri ordini in funzione della destinazione. Per ora questa fase è ancora gestita



manualmente: dopo essere stati prelevati, i prodotti maneggevoli vengono portati nei pressi delle baie di carico a bordo di carrelli metallici che vengono posti in prossimità di un grosso tavolo dove gli addetti procedono allo smistamento per poi andarli a posizionare a terra, insieme agli articoli voluminosi, di fronte alla baia di carico assegnata loro in funzione della zona di consegna. Da qui verranno poi caricati a bordo di uno degli otto camion che quotidianamente lasciano Cavaglià alla volta della destinazione finale.

Questa modalità di consegna, però, non vale per quei clienti che, data la vicinanza con la sede, preferiscono effettuare personalmente il ritiro della merce. In questi casi i vari ordinativi vengono posti in prossimità di due portoni situati a

fianco delle baie di carico, attraverso i quali i vari clienti possono entrare in magazzino e caricare la merce sui propri automezzi. In ogni caso, come ci conferma Fabrizio Machieraldo, vista l'eterogeneità della merce trattata, che va dal manico per martello ai mobiletti in metallo, dalle stufe al barattolo di vernice, è molto probabile che questa ultima fase sarà comunque ancora gestita con una forte componente manuale. Al di là del fatto che la ristrutturazione non si possa ancora dire conclusa, già ad oggi i risultati si possono ritenere soddisfacenti. Come ci conferma il nostro interlocutore, "da quando è stato avviato questo progetto, abbiamo notevolmente migliorato le nostre performance riuscendo ad evadere il 96% delle righe trattate al primo colpo, migliorando la



Grazie al nuovo magazzino la produttività oraria è aumentata del 20% senza aggravii per il personale che anzi è in condizione di operare in condizioni migliori rispetto al passato. Sono già in programma ulteriori miglioramenti che consentano la massima sincronizzazione del prelievo tra articoli leggeri e voluminosi

puntualità delle consegne ai clienti ed incrementando la produttività oraria del 20%". Ora che la nostra visita sta volgendo al termine non ci resta che salutarci, non prima però di esserci congratulati per il maniacale ordine che pervade ogni angolo di questa azienda. ■