



Allineare i processi alle tecnologie, la trasformazione lean di Rivacold

Autore Gabriele Perrone. Scritto il 21 Ottobre 2019. Pubblicato in In Evidenza La mera adozione di nuove tecnologie rischia di rimanere fine a se stessa senza la giusta organizzazione. Ciò vale soprattutto per le imprese del settore manifatturiero, che nel loro percorso di trasformazione sono chiamate ad adeguare i processi aziendali all'innovazione per cavalcare i nuovi paradigmi produttivi.

Va in questa direzione la strategia di Rivacold, azienda di Vallefoglia (in provincia di Pesaro e Urbino) attiva nella produzione di impianti e sistemi refrigeranti divisi in tre principali categorie di prodotto: gruppi frigoriferi, scambiatori di calore, trasporto refrigerato.

L'ampia gamma di prodotti si sviluppa in versioni standard e a disegno del cliente in diverse applicazioni dedicate ai mercati di riferimento Ho.Re.Ca., Vending GDO, Agroalimentare, Medicale e Farmaceutico.

Rivacold fa parte di Vitri Alceste Group (VAG), gruppo da 268 milioni di euro di fatturato che comprende RAV (rete di distribuzione di componenti per la refrigerazione e il condizionamento) e Vitrifrigo (produttrice di frigoriferi, minibar e aria condizionata per hotel, uffici, industria nautica, latte e bevande, caravan e camion) e si sviluppa su 125mila metri quadri di superficie produttiva e stoccaggio con oltre 1.400 addetti totali.

Si tratta di una tipica impresa italiana a conduzione familiare, fondata nel 1966 dall'attuale Presidente Alceste Vitri che guida la sua 'creatura' insieme ai figli

Vicepresidenti Alessandro Vitri e Roberta Vitri (Chief Financial Officer di Rivacold).

Oggi Rivacold ha un fatturato di 160 milioni di euro, in crescita costante anno su anno, e conta 1.100 dipendenti. "Solo nel 2018 abbiamo effettuato 110 nuove assunzioni", racconta la Vicepresidente. Un dato che testimonia come l'evoluzione dell'impresa sia fortemente legata alle persone, alle loro competenze e all'organizzazione.

Qui entra in gioco Considi, la società di consulenza veneta che punta sull'adozione dei principi lean come leva per aumentare la competitività

(a cui è dedicata l'intervista di copertina del numero di giugno 2019 di Sistemi&Impresa). La collaborazione tra Rivacold e Considi è iniziata nel luglio 2018, quando le due aziende hanno lavorato alla riorganizzazione dell'ufficio tecnico, e si è presto ampliata a 360 gradi coinvolgendo gli altri reparti interni all'azienda marchigiana, che da marzo 2019 ha implementato il nuovo gestionale SAP.

"L'adozione dell'ERP ha avuto un notevole impatto sui processi e ci ha spinti a rivedere la nostra struttura per rendere i processi più snelli, semplici ed efficaci", spiega Vitri.

Risposta sul mercato più efficiente

Rivacold ha messo in pratica una riorganizzazione complessiva in chiave lean di tutte le aree, dal management alla produzione: è stato realizzato un nuovo organigramma, definito "più funzionale" rispetto agli obiettivi di business, e sono stati separati gli uffici di Pianificazione e Logistica con l'obiettivo di snellire i processi ed evitare inutili sprechi di risorse e tempo.

Un esempio dell'applicazione dei principi lean riguarda l'Ufficio Tecnico di Rivacold che conta circa 100 addetti e si occupa da una parte dello sviluppo di nuovi prodotti, dall'altra delle customizzazioni su ordine del cliente che comportano un parziale adattamento del prodotto: "I tempi di risposta sul mercato delle customizzazioni erano lunghi perché gli ordini che richiedevano minori modifiche tecniche finivano in coda con tutti gli altri di entità maggiore. Inoltre per recuperare i ritardi, in parte dovuti anche alla fluttuazione degli ordini, si finiva inevitabilmente con attingere alle risorse assegnate ai progetti di sviluppo dei nuovi prodotti posticipandone il lancio sul mercato", racconta la Vicepresidente.

"Insieme con Considi, abbiamo deciso di dividere l'Ufficio Tecnico che si occupa delle customizzazioni in due reparti, canalizzando gli ordini in funzione del tempo richiesto, così abbiamo ottenuto fin da subito una drastica riduzione del time to market attraverso una gestione dei flussi più efficiente". Si è dunque partiti dall'individuazione delle cause dei problemi (che comportano spreco di risorse economiche e umane e di tempo) per semplificare i processi con un approccio agile.