

# Clai, l'ERP per gestire i processi e sviluppare il business

*Sicurezza, controllo, snellezza dei processi, ordine e digitalizzazione. Le parole chiave per diventare una fabbrica del futuro. La cooperativa agricola di Sasso Morelli di Imola sceglie Sinfo One come partner*

Intervista a Pietro D'Angeli, Direttore Generale, e Cristian Nigro, Responsabile IT di Clai

di Veronica Pastaro

## CLAI

### Sede

Sasso Morelli di Imola (Bo)

### Attività

Produzione e lavorazione salumi

### Addetti

470 lavoratori (di cui 256 soci)

### Fatturato

230 milioni di euro

### Proprietà

Cooperativa agricola

Una terra florida e genuina, ricca di tradizioni e passioni. Nella campagna della pianura imolese, di quella parte di terra fra Emilia e Romagna, nel 1962 nasceva Clai, Cooperativa lavoratori agricoli imolesi, per dare risposta imprenditoriale alle esigenze di allevatori e agricoltori alle origini del 'miracolo italiano' del Dopoguerra. Un know how indissolubilmente legato alla terra che, attraverso l'abilità di maestri salumieri, ha portato ad affermarsi come specialisti italiani del salame.

Lo stretto legame con il territorio si concretizza già a partire dalla collocazione geografica dei due stabilimenti: uno a Sasso Morelli di Imola, in provincia di Bologna, dedicato alla produzione dei salumi; l'altro a Faenza, a 40 chilometri da Ravenna, dove si effettuano macellazione e sezionamento dei bovini e dei suini, adottando le procedure operative più avanzate per assicurare il benessere

animale e alti standard di qualità nel sistema di trasformazione e lavorazione.

La forza distintiva di Clai, fin dalla sua fondazione, è la capacità di unire allevamento e produzione in un'unica azienda con una filiera integrata e certificata. Coltiva infatti terreni, gestisce gli allevamenti di proprietà, promuove la programmazione delle produzioni zootecniche dei soci allevatori e svolge internamente ogni fase della lavorazione fino alla vendita al consumatore attraverso una rete di nove punti vendita di proprietà. Clai distribuisce in tutti i canali di vendita ed è presente sull'intero territorio nazionale. Degli ultimi anni è l'apertura ai mercati esteri, soprattutto nel comparto dei salumi.

Nel 2010, al fine di semplificare i processi e di controllare una realtà complessa e in sviluppo, Clai ha deciso di sostituire il sistema informatico con un Enterprise resource planning (ERP). "Ci siamo resi conto che se volevamo rimanere competitivi sul mercato, dovevamo intraprendere la strada della digitalizzazione e dell'integrazione dei processi", afferma **Pietro D'Angeli, Direttore Generale di Clai**, che, affiancato da **Cristian Nigro, Responsabile IT**, ha guidato l'azienda verso un cambiamento difficile, ma indispensabile per poter proseguire nello sviluppo. La recente acquisizione a inizio 2016 dello storico prosciuttificio Zuarina di Langhirano, con 150 anni di attività nella lavorazione e stagionatura di prosciutti crudi di alta qualità e un'importante quota di export, ha riconfermato l'efficienza della nuova gestione dei processi.



Pietro D'Angeli, Direttore Generale di Clai



Villa La Babina e il suo parco storico a Sasso Morelli, oggi centro direzionale di Clai

### **Dal 2000 Clai ha affrontato un forte sviluppo in termini di business. Questo cosa ha comportato?**

**Pietro D'Angeli:** Lo sviluppo è stato notevole al punto che ci ha portato a un'attenta analisi e revisione dei processi di gestione. Presto è apparso chiaro come i software di cui disponevamo non fossero all'altezza delle nostre aspettative di crescita. Abbiamo perciò valutato la necessità di dotarci di un sistema di ERP.

### **Cosa vi aspettavate dall'ERP?**

**P.D.A.:** Dati sicuri, integrazione dei processi, verifica dei nostri piani di business. Siamo infatti un'azienda strutturata, dal momento che gestiamo l'intera filiera produttiva, dalle materie prime ai punti vendita. Infine avevamo bisogno di un sistema che rendesse possibile l'integrazione con altre aziende del gruppo Clai. Eravamo spinti essenzialmente da quattro esigenze: controllo, processi snelli, mettere ordine e digitalizzazione, in modo da avere le caratteristiche che potessero renderci un'azienda più pronta per il futuro. Inoltre avevamo bisogno di un modello che fosse replicabile per altre aziende che in seguito fossero entrate a far parte della cooperativa.

### **Fra le numerose soluzioni di mercato, cosa avete considerato per la vostra scelta?**

**P.D.A.:** Dopo un'attenta valutazione delle proposte presenti sul mercato, ci siamo indirizzati verso JD Edwards EnterpriseOne di Oracle, per la sua flessibilità. Nonostante l'investimento ingente, riteniamo sia stata una spesa indispensabile per un'azienda come la nostra che ambiva a crescere, in termini di mercato e di processi.

### **Quali criteri hanno orientato la selezione dei partner?**

**P.D.A.:** Già la scelta di una soluzione Oracle, uno dei principali player di mercato,

ci assicurava una conclamata esperienza. Per quanto riguarda l'integrazione, ci siamo rivolti a Sinfo One, perché da subito ci è apparso un partner affidabile e competente. Un altro elemento decisivo che ci ha portato a sceglierlo come system integrator è stato inoltre il fatto che può vantare una lunga esperienza con molte aziende importanti del Food, il nostro stesso settore di appartenenza, per le quali ha all'attivo numerosi progetti.

### **In definitiva, vi ritenete soddisfatti della scelta compiuta?**

**P.D.A.:** Ci riteniamo soddisfatti. La scelta del partner per questi progetti è molto difficile: occorre valutare attentamente anche perché è "quasi impossibile" cambiare partner a progetto avviato. Inoltre, in questi anni è proseguita la collaborazione con Sinfo One con attività di consolidamento, perfezionamento e aggiornamento affrontando tematiche importanti per Clai per soddisfare le sempre crescenti esigenze della GDO, il monitoraggio dei resi e delle giacenze di prodotto. La conferma più recente della bontà della scelta compiuta è avvenuta in occasione dell'acquisizione del prosciuttificio Zuarina Spa di Langhirano, in provincia di Parma: si è partiti con la rilevazione dei processi in essere in Zuarina e la loro successiva revisione, per arrivare infine alla creazione di un modello compatibile con quello già presente in Clai.

### **Come si è svolta l'implementazione della soluzione?**

**Cristian Nigro:** Ci siamo orientati cercando di capire se ciò che offriva il sistema nella sua versione standard potesse rispondere alle nostre esigenze. Il nostro sforzo è perciò stato di non partire esclusivamente da ciò che già facevamo per replicarlo, bensì di guardare alle nostre esi-

genze di crescita futura e alle specifiche di settore. Per esempio la tracciabilità dei prodotti, carni e salumi. Abbiamo richiesto alcune personalizzazioni, senza però snaturare il sistema, perché crediamo che le logiche standard debbano guidare il sistema stesso. Abbiamo quindi deciso di adattare i nostri processi alle logiche guida alla base dell'ERP.

#### **Siete riusciti a rispettare le tempistiche che vi eravate prefissati?**

**C.N.:** Ci eravamo dati un obiettivo sfidante: primo live a otto mesi dall'inizio del progetto. Tuttavia, strada facendo ci sono stati alcuni rallentamenti, dovuti al desiderio di coinvolgere tutti gli attori nei processi decisionali. Abbiamo perciò deciso con Sinfo One di posticipare di qualche mese il lancio: un riallineamento che ha dimostrato non solo l'affidabilità, ma anche l'elasticità del partner scelto. Comunque, nell'arco di un anno, abbiamo portato a termine tutte le fasi: un tempo assolutamente ragionevole per un progetto così articolato da prevedere una radicale trasformazione degli asset globali di Clai. Possiamo senza dubbio affermare che il tempo aggiuntivo è stato funzionale per prendere decisioni ponderate e che fossero condivise da tutti.

#### **Rispetto al precedente sistema, come si è evoluta la vostra situazione?**

**C.N.:** Prima disponevamo di un sistema informatico locale che era molto flessibile, ma al tempo stesso troppo aperto per l'utente finale: esisteva un'alta possibilità di indirizzarsi verso percorsi sbagliati, finendo così per danneggiare l'integrità dell'informazione. La scelta è stata quindi smantellare i vecchi sistemi, per farli rientrare tutti nella soluzione JD Edwards EnterpriseOne.

A oggi essenzialmente esistono in Clai tre sistemi principali: JD Edwards rappresenta il cardine, poi abbiamo un sistema dipartimentale specifico per le carni e i salumi, e infine disponiamo di un sistema di business intelligence, di Enterprise reporting, utilizzato a tutti i livelli aziendali, attingendo direttamente dagli altri due. Infatti, uno dei principali scopi dell'operazione era di ridurre il numero di software, in modo tale da eliminare tutta una serie di piccole 'isole' esistenti e convogliare in un unico database tutta la mole di dati.

#### **Per quanto riguarda la formazione, quali sono stati i passaggi affrontati?**

**C.N.:** La formazione tecnica è avvenuta già durante le fasi progettuali. Siamo partiti da un assessment per rilevare la modalità di lavoro e valutare il punto di partenza in termini di competenze. In seguito, parallelamente alla costruzione dei vari tasselli della soluzione, si è proseguito con la formazione del personale, grazie alla collaborazione fra Sinfo One e le nostre risorse, che erano state coinvolte e definite in fase di analisi progettuale.

#### **Com'è stato vissuto il cambiamento all'interno dell'azienda?**

**C.N.:** Come in ogni famiglia, ci sono persone naturalmente predisposte al cambiamento e altre che invece tendono a opporre più resistenza. Uno degli sforzi che abbiamo intrapreso è stato di accompagnare tutto il gruppo ad apprezzare la soluzione: chi era più pronto da subito ha compreso la bontà della soluzione proposta e ha aiutato gli altri colleghi ad apprendere il nuovo sistema. Per altri invece è stato un processo più lungo, che ha richiesto un notevole impiego di energie, ma alla fine abbiamo portato a casa il risultato. Oggi la soluzione è apprezzata dall'intera azienda.

#### **Quali sono stati i principali protagonisti di questo accompagnamento?**

**C.N.:** Senza dubbio Sinfo One, soprattutto nella fase iniziale, ci ha fornito un valido supporto, perché di fatto ci trovavamo in una situazione per noi assolutamente nuova, mai vissuta prima, perché non avevamo mai affrontato un cambiamento di simile portata. Poi c'è stato essenzialmente un grande lavoro del management interno, vertici e Direzione. Il nostro essere cooperativa ha rappresentato un grande valore, anche in questa fase di progetto: abbiamo sempre puntato al coinvolgimento di tutti gli attori. A distanza di sette anni infatti, le decisioni prese allora risultano ancora perfettamente valide. Tant'è che anche per l'ultima acquisizione del prosciuttificio Zuarina, abbiamo affidato a Sinfo One il progetto d'integrazione della nuova realtà che è andato in go live con successo a gennaio 2017, grazie a un modello compatibile capace di integrare le attività di vendita e acquisto intercompany, insieme con i sistemi dipartimentali legati alle linee di pesatura.