

DATA MANAGER

PROFESSIONALE DELL'INFORMAZIONE & COMUNICAZIONE



COVER STORY

Illva Saronno e Sinfo One Lo spirit della trasformazione

Paola Pomi - Antonio Pisano



Ilva Saronno e Sinfo One Lo spirit della trasformazione

Dati più omogenei per domare la complessità. Prezzi, marginalità e contratti sotto controllo. Lo sviluppo di un ambiente ERP unico su private cloud per erogare servizi di pianificazione della produzione e delle vendite, business intelligence e gestione finanziaria centralizzati di Andrea Lawendel foto Gabriele Sandrini

Paola Pomi CEO di Sinfo One Antonio Pisano direttore dei sistemi informativi e dei processi di Ilva Saronno

Augusto Reina, erede del fondatore Domenico, è mancato nel 2020, ma la cultura di innovazione che padre e figlio hanno saputo infondere nella holding **Illva Saronno** (www.illva-holding.com - www.illva.com), l'azienda di famiglia nata nell'immediato dopoguerra, è rimasta immutata. Grazie a questa cultura, la distilleria saronnese che ha fatto dell'amaretto di Saronno uno dei brand italiani più noti e apprezzati nel mondo, è diventata un caso di eccellenza anche dal punto di vista informatico e tecnologico. Un contributo significativo alla trasformazione digitale di Illva viene da **Sinfo One** (www.sinfo-one.it), la software house di Parma che da tempo affianca il team IT interno guidato da **Antonio Pisano, direttore dei sistemi informativi e dei processi** in un ambizioso progetto di digitalizzazione iniziato con l'integrazione del sistema gestionale. Lavorando in collaborazione con Sinfo One, dodici tra sistemisti ed esperti applicativi hanno implementato su private cloud un ambiente ERP basato su Oracle JDE e in grado di erogare servizi di pianificazione della produzione e delle vendite, business intelligence e gestione finanziaria centralizzati nella holding che da Saronno controlla filiali, fabbriche e quote di partecipazione in tutto il mondo, dall'America alla Cina.

Conosciuta a livello mondiale per il marchio DiSaronno, la holding della famiglia Reina raggruppa un insieme di attività produttive e commerciali organizzate in quattro linee di business. La divisione Spirit, centrata sul liquore che anni fa ha coraggiosamente abbandonato il termine "amaretto", giudicato troppo generico, produce, tra gli altri, anche l'Amaro Zucca, la Artic Vodka e l'Amaro 18 Isolabella e da poco - trascor-

euro di fatturato e compete nel mercato del beverage con colossi come Diageo e Bacardi. «Una struttura di questo tipo richiede necessariamente una governance centralizzata - spiega **Antonio Pisano**. Tranne India e Cina, che hanno i propri Sistemi Informativi, tutto il resto viene gestito dal data center di Milano. Da qui, vengono distribuiti verso l'Italia e all'estero sistemi ERP e applicativi che affrontano una forte complessità, sia perché devono adattarsi a una realtà multiazien- da e sia perché le produzioni e i processi sono molto variegati». Prima di questo progetto la situazione in Illva era ben lontana dagli obiettivi di omogeneità raggiunti oggi dal gruppo che, precisa Pisano, ha intrapreso - attraverso la revisione del suo software - un impegnativo percorso di standardizzazione delle procedure operative. «L'obiettivo era riuscire a parlare un linguaggio comune e fare economia di scala, garantendo le specificità di ogni azienda del gruppo».

Il punto di partenza vedeva nelle diverse realtà del gruppo in Italia e all'estero la presenza di numerose singole installazioni del gestionale Oracle, spesso utilizzate in versioni diverse e non sempre aggiornate. «Da qui, abbiamo gradualmente implementato una convergenza verso le ultime release della piattaforma, oggi operativa in una unica versione centralizzata». L'ambiente Oracle JDE viene in pratica utilizzato rispettando le specificità di due aree di business: una configurazione pensata per il mondo "spirits and wine", l'altra per le aziende "ice and bakery". «A Saronno, in Sicilia e in Irlanda - continua Pisano - viene utilizzata la stessa configurazione di JDE 9.2 per servire un mercato che dal punto di vista dei volumi generati è al 90% internazionale. Mentre la seconda configurazione

Economia di scala e linguaggio comune alla base del replatforming di Illva Saronno per sostenere la crescita esponenziale del gruppo con un approccio centralizzato

si quattro anni di invecchiamento obbligatorio - ha avviato la commercializzazione del whiskey The Busker, prodotto da una distilleria creata in Irlanda nel 2016.

CENTRALIZZARE PER COMPETERE

A questa divisione, che genera all'estero il 90% del suo fatturato, Illva ha gradualmente affiancato il vino, con etichette tutte siciliane come Corvo, Duca di Salaparuta e Florio. Oltre a questi due comparti Illva ha scelto di diversificarsi anche nel settore food con due linee B2B, "Ice" e "Bakery" che servono principalmente il mondo delle gelaterie e delle pasticcerie. Nel bilancio consolidato di gruppo, finiscono anche le quote di fatturato derivanti dalle attività di due società satelliti in India, dove Illva ha firmato una joint venture paritaria con la famiglia Modi, e in Cina, dove l'azienda saronnese detiene un terzo del pioniere del vino "made in China", Changyou. Insomma, un impero che dà lavoro a più di 600 persone, genera mezzo miliardo di

della stessa soluzione serve gli stabilimenti di Vicenza e Chignolo Po e altre realtà distributive in Francia, Spagna, Polonia, Stati Uniti e Paraguay che afferiscono al bakery e ai gelati. In quest'ambito, i fatturati sono ripartiti al 50% in Italia e al 50% nel mondo». L'insieme delle varie sedi Illva fa insomma capo a una delle due configurazioni all'interno di una infrastruttura gestita in outsourcing da una terza parte. A tutti gli effetti, il gestionale Illva è installato su server e database virtuali, teoricamente pronti ad affrontare un ulteriore passaggio verso il cloud pubblico.

DOMARE LA COMPLESSITÀ

Il successo di questa trasformazione - secondo Pisano - dipende in gran parte dalla chiarezza degli obiettivi e della strategia per raggiungerli. Illva ha pianificato con cura l'upgrade delle sue componenti principali, cercando di salvaguardare il più possibile il patrimonio procedurale e applicativo esistente ma al tempo

Antonio Pisano
direttore dei sistemi informativi
e dei processi di Illva Saronno



stesso obbedendo al principio fondamentale di questi progetti di allineamento, che impone la massima aderenza agli standard definiti dalla piattaforma gestionale di riferimento per limitare la necessità di costose personalizzazioni. La prima area di intervento è stata quella dei liquori e dei vini, con l'implementazione del sistema per la società Duca di Salaparuta. In seguito, sempre coadiuvata dai consulenti di Sinfo One, la squadra di Pisano ha impostato i diversi progetti applicando un analogo schema: ogni sede del gruppo ha effettuato un proprio roll out di procedure e flussi logici replicando quanto fatto nelle altre società e agendo per differenza sui processi più specifici. Lo stesso è accaduto poi per le sedi del comparto Ice and bakery. È stato un lavoro lungo perché il team ha dovuto affrontare una grande varietà di versioni software. A Saronno, per esempio, dal 1998 era in funzione una release di JDE originariamente per AS/400, con numerose customizzazioni. «Abbiamo cercato di razionalizzare il più possibile, per permettere una governance di sistemi che altrimenti sarebbero risultati molto complessi da gestire» – ribadisce Pisano. «Questo è servito anche a trasmettere agli operatori un messaggio importante: la holding detta le regole generali, pur lasciando che le sedi mantengano le loro specificità». **Paola Pomi, CEO di Sinfo One**, ricorre a una metafora urbanista per descrivere il progetto Illva come l'edificazione di un unico corpo costituito da tante unità abitative a schiera. «Fare l'upgrade di versioni a volte molto datate e creare per ciascuna area del gruppo Illva un ambiente adatto a future implementazioni, partendo da un unico sistema integrato, è stato un progetto ambizioso» – afferma

che in passato viveva sotto la spada di Damocle delle mille versioni da aggiornare e personalizzare, e che oggi ha potuto razionalizzare e risparmiare in misura significativa. Sia dal nostro punto di vista di integratori, perché adesso possiamo affrontare più tranquillamente il tema della integrazione di nuove funzionalità di BI, basandoci su dati uniformi». Un altro ingrediente fondamentale del cocktail informatico al gusto di DiSaronno è sicuramente la grande familiarità di Sinfo One con i linguaggi dell'industria food and beverage, da sempre target elettivo della software house parmigiana insieme al settore dell'industria meccanica. «Con Illva, abbiamo costruito un rapporto durevole proprio perché non ci siamo limitati a sviluppare insieme tematiche solo IT, ma abbiamo messo in gioco la qualità del supporto che sappiamo fornire alle migliori realtà dell'industria alimentare» – conclude Pomi. La vision e la motivazione espresse dal management di Illva si sono coniugate con le competenze di Sinfo One e con la flessibilità di una piattaforma software che proprio nel food and beverage riesce a esprimersi al meglio. «Nelle sue ultime versioni, Oracle JDE è una soluzione che si sposa bene con le nostre esigenze, fornendo ampia copertura dei processi più tipici del settore» – riconosce Pisano. «C'è però anche spazio per la personalizzazione e la specializzazione». Una di queste aree di intervento è per esempio la contrattualistica stipulata con i fornitori e con gli operatori della GDO. In quest'ambito, Illva ha installato un modulo specifico, Q19, sviluppato da Sinfo One e ufficialmente certificato da Oracle. «Nel nostro piano di convergenza, abbiamo cercato di portare dentro al sistema ERP anche le funzioni svolte da applicazioni esterne. Temi come i cespiti, le

Convergenza e standardizzazione. Il progetto gestito da Sinfo One per Illva Saronno come l'edificazione di un unico corpo costituito da tante unità abitative a schiera

Pomi, sottolineando però come tale complessità ha finito per consolidare una partnership che si avvia a celebrare dieci anni di lavoro comune, spalla a spalla».

DATI PIÙ OMOGENEI

Iniziato dalle sedi italiane, il progetto ha poi coinvolto le filiali all'estero ed è stato ampliato con l'implementazione delle soluzioni Oracle e Sinfo One per la business intelligence - uno strumento prezioso per una realtà che movimentava beni di larghissimo consumo nello scenario della grande distribuzione organizzata - e ad altri aspetti legati, per esempio, alle necessità civilistiche e fiscali di un bilancio che deve consolidare anche le partecipazioni minoritarie della holding.

«Inizialmente – spiega **Paola Pomi** – la nostra proposta di unificare aree diverse come i liquori, il vino e i gelati in un unico sistema integrato era sembrata quasi provocatoria. La convergenza sul nuovo scenario ha dato ancora più soddisfazione. Sia agli occhi del cliente,

provvigioni, la gestione degli incassi degli agenti erano affidati a moduli satelliti». Tutto ciò – come spiega **Antonio Pisano** di Illva Saronno – ha richiesto qualche aggiustamento, ma in compenso è servito per eliminare dalla mappa applicativa di Illva interfacce ormai obsolete e diversi livelli di complessità. «D'altra parte – afferma il direttore generale IT – l'aderenza agli standard definiti dal sistema è più facile quando la soluzione è pensata per le aziende del settore».

TUTTO SOTTO CONTROLLO

Una delle situazioni più complicate che un produttore di beni di consumo venduti al dettaglio si trova ad affrontare, è il corretto pricing della merce distribuita attraverso una rete di distribuzione estremamente diversificata, spesso attraverso campagne di promozione e scontistica che richiedono una elevata capacità di programmazione e rendicontazione. «Fra trade e GDO – osserva Pi-



Paola Pomi
CEO di Sinfo One

sano – c'è molto spazio per la fantasia, anche nelle formule contrattuali che ci legano al mondo della distribuzione». Il modulo Q19 è stato pensato proprio per gestire questa varietà affrontando i due aspetti che Pisano giudica fondamentali in quest'ambito. Da un lato, osserva il responsabile dell'IT di Illva, c'è il tema dell'analisi del costo effettivo della scontistica applicata ai vari distributori tenendo in considerazione tutte le voci di sconto o i premi finali. In seconda battuta, c'è l'aspetto contrattuale che richiede strumenti software in grado di proiettare in anticipo gli accantonamenti gestionali per coprire questi premi, i quali tra l'altro non sempre vengono gestiti in fattura, al momento della vendita: in molti contratti, in particolare con quelli che regolano i rapporti con le grandi catene retail del Regno Unito ed in Italia, i premi vengono finalizzati solo in fase di rendiconto annuale, sulla base dei volumi effettivamente generati. Da qui, la necessità di strumenti software in grado di tracciare queste relazioni conoscendo in anticipo i possibili andamenti dei valori futuri. L'esempio del Regno Unito – precisa Pisano – non è casuale. «La filiale britannica ha appena chiuso il suo progetto di trasformazione e da quelle parti l'80% dei costi della scontistica si misura fuori fattura e con le sette, otto catene principali. Ciascuna di esse ha una contrattualistica molto complessa e la governance è un elemento chiave, così come la visibilità a vantaggio del chief financial officer». Per la business intelligence operativa, Illva si appoggia su una soluzione *Oracle Business Analytics* su cui Sinfo One ha elaborato un verticale pre-configurato appositamente sulle esigenze del settore vini e liquori. «Il risultato è una piattaforma di analisi e reportistica che è in grado di coprire tutte le

company e cross-business». Oltre che sul fronte ERP e business intelligence Sinfo One è intervenuta anche in un ambito di carattere civilistico e fiscale con strumenti che aiutano Illva a elaborare i suoi bilanci consolidati, che devono evidentemente includere anche le società partecipate rimaste fuori dalla piattaforma ERP centralizzata. Per questa ragione, sottolinea ancora una volta Pisano, il progetto volto alla raccolta dei dati delle aziende satellite, riguarda comunque la strategia di centralizzazione del gruppo.

BILANCI CONSOLIDATI

L'integrazione dei dati esterni, quelli che arrivano dalle partecipate in India e in Cina, è un processo a due facce, una gestionale e una finanziaria. Nella fase di chiusura gestionale – spiega **Antonio Pisano** – la holding riporta il vero e proprio conto economico, appoggiandosi a una soluzione *Oracle Hyperion Essbase* che aiuta a gestire aspetti di budget, pianificazione, forecast e i cosiddetti actuals, i consuntivi mensili attraverso variabili come volumi, vendite, ricavi lordi e così via. Nella parte finance, si fanno i conti con gli aspetti civilistici e fiscali propri dei bilanci consolidati. «Questa è una delle collaborazioni più recenti con Sinfo One e si avvale della soluzione *Oracle Hyperion Financial Management* opportunamente adattata alle nostre esigenze». Il progetto è in fase di finalizzazione dopo un periodo di studio di una realtà complessa e soggetta a frequenti cambiamenti.

Iniziata con un progetto solo apparentemente convenzionale come l'aggiornamento e l'unificazione di una piattaforma ERP, la lunga collaborazione tra Illva e Sinfo One ha ormai un evidente impatto sul futu-

Upgrade e creazione di un unico ambiente di integrazione per garantire aderenza agli standard gestionali e salvaguardare il patrimonio procedurale e applicativo esistente

ro del DiSaronno e di tanti altri innovativi prodotti commerciali. «Il fatto di poter contare su soluzioni standard così estese ha liberato Illva dalla zavorra delle personalizzazioni» – sottolinea **Paola Pomi**. «E

le permette di gestire il proprio futuro con maggiore flessibilità. Uno strumento integrato come Q19, per esempio, permette di verificare la vera marginalità di ogni referenza sul punto vendita. Per un produttore retail, i periodi di chiusura sono diventati talmente onerosi che non ci si può permettere di aspettare la fine del mese o dell'anno per conoscere i risultati reali». Il ruolo di Sinfo One, in altre parole, coincide ormai con la capacità di fornire proattivamente nuovi spunti per la gestione del futuro del suo cliente. Una delle direzioni verso cui si sta orientando la partnership inquadra gli scenari, neanche troppo futuribili, della Industry 4.0 e dell'automazione intelligente. Anche su questo tema, Illva e Sinfo One stanno portando avanti un progetto che utilizza un modulo

ro del DiSaronno e di tanti altri innovativi prodotti commerciali. «Il fatto di poter contare su soluzioni standard così estese ha liberato Illva dalla zavorra delle personalizzazioni» – sottolinea **Paola Pomi**. «E le permette di gestire il proprio futuro con maggiore flessibilità. Uno strumento integrato come Q19, per esempio, permette di verificare la vera marginalità di ogni referenza sul punto vendita. Per un produttore retail, i periodi di chiusura sono diventati talmente onerosi che non ci si può permettere di aspettare la fine del mese o dell'anno per conoscere i risultati reali». Il ruolo di Sinfo One, in altre parole, coincide ormai con la capacità di fornire proattivamente nuovi spunti per la gestione del futuro del suo cliente.

Una delle direzioni verso cui si sta orientando la partnership inquadra gli scenari, neanche troppo futuribili, della Industry 4.0 e dell'automazione intelligente. Anche su questo tema, Illva e Sinfo One stanno portando avanti un progetto che utilizza un modulo



abbastanza recente dell'ambiente ERP Oracle JDE EnterpriseOne chiamato *Orchestrator*. Nella definizione di Oracle, Orchestrator è una componente chiave della piattaforma digitale, uno strumento capace di trasformare EnterpriseOne da un sistema di record su base transazionale, in un ambiente che offre un riflesso dinamico dell'operatività real-time del business.

LA VERA INDUSTRY 4.0

Il progetto Orchestrator si innesta sulla linea evolutiva "sul campo" che Illva ha già impostato in alcuni dei suoi stabilimenti. «Abbiamo già lavorato molto in ambito Industry 4.0 nel comparto wine and spirit in particolare a Saronno, a Bagheria in Sicilia e in Irlanda, dove la percentuale di automazione degli impianti è molto elevata - precisa Pisano. In questi siti abbiamo già installato soluzioni di Manufacturing execution system (MES) che sono ormai integrate nel sistema ERP e si scambiano dati a livello di piani di produzione e consumi direttamente dalle linee. Si tratta solo di un primo step, ora intendiamo creare valore intorno ai dati che abbiamo iniziato a raccogliere e questa valorizzazione è sicuramente un'area di ulteriore sviluppo». Sinfo One, dal suo canto, intende inserirsi in questo nuovo percorso con la propria strategia di espansione che Paola Pomi definisce - «virtuosa, non vischiosa». Oracle Orchestrator, in questo senso, è già parte fondante di Oracle JDE ma deve essere installato e configurato per permettere l'integrazione col MES o con i singoli device. «Questo motore - afferma Paola Pomi - è un tassello importante per chi vuole impostare una strategia IoT pervasiva e fare vera Industry 4.0, perché si tratta di un concetto che mette l'intersezione e

La progettualità in ambito RPA è diventata del resto uno dei fiori all'occhiello di Sinfo One e del suo modello di costante trasferimento di valore da e verso i clienti. In un anno molto particolare, che ha visto soprattutto nella seconda parte un'esplosione di richieste - non a caso, da giugno 2021, il system integrator parmense ha reclutato quattordici nuove figure, metà delle quali di caratura senior - Sinfo One ha continuato a investire sul suo ERP SiFides e ha avviato numerosi progetti e sottoprogetti in ambito RPA, in molti dei quali il cliente è il primo protagonista. «L'obiettivo è mettere a disposizione di tutti uno strumento nuovo e potente, spesso coinvolgendo direttamente le persone in una filosofia di "citizen development" in cui crediamo moltissimo» - afferma **Paola Pomi**. Per il cliente è una grande fonte di soddisfazione, che si traduce sempre in un passaparola molto positivo per noi».

INTEGRAZIONE E ORCHESTRAZIONE

Un altro trend tecnologico ormai ineluttabile è la virtualizzazione. «Su cloud - conferma Paola Pomi - abbiamo realizzato oltre l'80% dei progetti, tutti in modalità IaaS o PaaS. Considerando che uno dei nostri maggiori punti di forza è la grande flessibilità delle soluzioni, questi due modelli ci consentono di esprimere senza limiti la nostra competenza in materia di integrazione e orchestrazione».

Nel 2021, Sinfo One ha continuato a rafforzare anche la sua posizione nei mercati esteri, con un progetto che ha riguardato, tra Belgio, Stati Uniti e Australia, un'azienda del gruppo Toyota specializzata nella produzione di pinze meccaniche. La differenza rispetto al passato è che la voce food and

IoT pervasiva e Industry 4.0. Il sistema gestionale come orchestratore di informazioni per affinare l'automazione di processi linea e il calcolo delle performance

lo scambio tra sistemi al centro della sua definizione. Questo stesso tassello è molto apprezzato per la sua semplicità e apre la strada alla cosiddetta robotic process automation (RPA), dove è il sistema gestionale stesso e non il backoffice a prendere le piccole decisioni che affinano il funzionamento». In pratica, Orchestrator è un linguaggio di automazione di processi che normalmente vengono demandati agli operatori umani, con un significativo abbattimento dei costi e delle problematiche legati ad attività ripetitive. «Funziona come un registratore di "macro" corrispondenti ad altrettante attività gestionali. Utilizzato per elaborare le molte informazioni ricevute dalle linee di produzione ci permetterà di ottenere dati, per esempio, sui materiali consumati, che riportati a livello ERP forniscono un calcolo dettagliato della performance delle linee o delle singole macchine. E tutto con grande semplicità» - riconosce **Antonio Pisano** di Illva Saronno, concludendo il suo appassionato racconto di trasformazione.

beverage non è più la componente fondamentale della presenza dei tecnici Sinfo One all'estero. «Se un tempo i clienti dell'industria alimentare erano preponderanti fuori dal nostro confine - conclude la CEO di Sinfo One - oggi esportiamo lo stesso volume di progettualità anche nel comparto meccanico e la nostra immagine, dal punto di vista dell'innovazione creata, è più europea che italiana».

Nonostante il periodo complicato per le attività sportive in generale, è aumentata anche la presenza della sponsorship Sinfo One nel volley maschile e femminile italiano. Con una battuta - «facciamo l'ABC anche nello sport» - **Paola Pomi** annuncia la presenza del brand Sinfo One sulle maglie di squadre in divisione A1, B e C. E visti i recenti successi internazionali della nostra pallavolo, questo sembra essere il contesto perfetto per dare visibilità, oltre la ristretta cerchia degli addetti ai lavori, a un grande interprete italiano della tecnologia per il cambiamento. **DM**

