

innovazione applicata

# Un brand, tante aziende: l'importanza di integrare

di **Gianmaria Francesconi**

**A** partire dagli anni '90, il noto marchio Colussi ha avuto una rapida crescita, dovuta a una serie di acquisizioni di importanti marchi e storiche aziende italiane, che hanno aperto nuovi mercati e scenari internazionali per l'azienda veneziana.

Le numerose acquisizioni hanno però posto il Gruppo di fronte alla sfida di integrare e ottimizzare processi di pianificazione, logistici e produttivi molto differenti tra di loro. Per affrontare un progetto di portata così ampia, il Gruppo si è appoggiato a Sinfo One – nello specifico, alla Direzione Supply Chain Consulting, guidata dal dottor Mirko Menecali – con l'obiettivo di integrare l'innovazione tecnologica con le proprie tradizioni, mantenendo lo stesso livello di qualità. Ci ha parlato del progetto Giovanni Aprato, Direttore Sistemi Informativi So.Gest.I. Srl – Gruppo Colussi.

**Dottor Aprato, quella di Colussi è una realtà complessa e strutturata. Ce la può descrivere? E che impatto ha sull'organizzazione dell'azienda?**

Quella di Colussi è una storia di successo, iniziata nel 1911 ed evoluta a partire dall'inserimento dei prodotti benessere, trasversali a più categorie di prodotto, con il marchio Misura nel 1996, e che ha visto specialmente negli anni a cavallo tra il 1999 e il 2007 una serie di acquisizioni che hanno allargato il mercato di riferimento e consolidato l'importanza del brand. Ai prodotti tipici della Colussi – biscotti, cracker e fette biscottate – si sono infatti aggiunti la pasta, i prodotti salutistici, il riso e i dolci, con marchi come la Saporì – a forte stagionalità – o la Del Monte, di cui abbiamo rilevato la distribuzione.

Solitamente, le società acquisite mantengono all'interno del gruppo la propria identità, consolidando gradualmente il proprio brand in un'unica grande società.



Giovanni Aprato

Nello specifico, hanno ancora una propria identità la Saporì e la Foodco, mentre le altre realtà sono ormai parte integrante del gruppo. Colussi conta sette stabilimenti in Italia e recentemente ha acquisito una società in Romania per la produzione di pasta e snack; inoltre, vanta strutture commerciali e distributori che garantiscono una copertura a livello mondiale, in una struttura organizzativa che rimane comunque fortemente accentrata.

Le continue acquisizioni hanno però avuto dei riflessi sui sistemi e sui processi dell'azienda. Perché ambiti molto differenti tra loro devono comunque convivere nella maniera più integrata possibile all'interno dell'organizzazione del gruppo.

**Quali, allora, le esigenze che vi hanno spinto a rivolgervi a Sinfo One?**

Innanzitutto bisogna precisare che Colussi si affida a So.Gest.I., società di servizi del Gruppo Colussi che comprende e accentra le direzioni Sistemi, Ammi-

## innovazione applicata

nistrazione, Finanza e controllo, Risorse Umane. Ci sono poi altre funzioni – come la Logistica, la Pianificazione e Programmazione della produzione – che sono invece rimaste centralizzate in Colussi, con personale preposto anche nei singoli stabilimenti: ogni stabilimento fa capo a un direttore, che a sua volta risponde a una direzione industriale centrale.

Il problema più importante è dunque far convivere in un'unica modalità gestionale produzioni anche molto differenti e a volte in sovrapposizione negli stabilimenti che – essendo stati acquisiti in periodi diversi, ognuno con strutture produttive e organizzative proprie – non sempre sono facilmente integrabili.

***“Dovevamo trovare un livello comune omogeneo a cui riferirci per standardizzare e ottimizzare i processi di pianificazione, logistico e produttivo”***

Il nostro primo obiettivo, nella fase di studio con Sinfo One, era compiere una panoramica rapida e macroscopica della situazione organizzativa e gestionale dei processi, dalla pianificazione della produzione al controllo dell'andamento produttivo, fino all'immagazzinamento e alla spedizione del prodotto finito.

L'obiettivo era trovare un livello comune omogeneo a cui fare riferimento per standardizzare e ottimizzare i processi di pianificazione, logistico e produttivo in tutti i loro aspetti – per esempio, sviluppo fabbisogni, tracciabilità interna ed esterna – così da poter controllare i costi in modo più puntuale e preciso, con una rapida rilevazione degli scarti e delle anomalie dei reparti produttivi.

In prospettiva, infine, è sorta l'esigenza di rilevare la convenienza nello spostare alcune produzioni da uno stabilimento a un altro.

### **Quando è iniziato il progetto?**

Il nostro rapporto con Sinfo One è iniziato a fine marzo del 2008. I lavori veri e propri hanno preso il via a giugno con diversi incontri – specialmente con gli addetti ai sistemi informativi, così da dipingere il quadro della situazione da un punto di vista tecnico – a cui hanno fatto seguito una serie di confronti con la Direzione Industriale e la Pianificazione della Produzione. La fase di analisi ha portato alla realizzazione di un primo studio, che ha messo in evidenza le differenti modalità e i diversi processi attuati nei singoli stabilimenti rispetto al piano di produzione.

### **Quali scenari evolutivi sono stati proposti per ottimizzare i processi di pianificazione, logistico e produttivo?**

La fase di assessment si è conclusa con l'individuazione di tre scenari alternativi con step differenti, che partivano da una revisione organizzativa di processo, ma erano anche fortemente influenzati dal prodotto.

L'approfondimento di analisi per arrivare a una software selection del prodotto è ancora in atto ed è altresì condizionata dal modello di controllo di gestione; è comunque chiaro che per gestire una situazione così complessa serve uno strumento informatico molto evoluto e che sia anche di settore: noi utilizziamo Diapason e l'introduzione di un sistema di sviluppo fabbisogni, pianificazione e schedulazione della produzione che andrebbe benissimo, per esempio, in aziende elettroniche o meccaniche, da noi non ha senso perché non riusciamo a porre gli stessi vincoli in modo stabile sul processo produttivo.

Rischieremo di impostare un sistema che non ha la possibilità di ricevere dal campo le informazioni che automatizzano e validano l'avanzamento della produzione al livello di dettaglio richiesto dal sistema.

Sono dunque stati individuati tre modi diversi di operare ed è stata rilevata la necessità di compiere un'analisi molto approfondita per cercare di capire quali saranno i requisiti fondamentali del sistema informatico che sceglieremo.

Una volta conclusa la fase di analisi, in cui andremo a sondare le esigenze e le caratteristiche dei singoli stabilimenti, ripartiremo con il progetto vero e proprio. A questo punto, tutto rientrerà in un disegno più ampio e sofisticato riguardante il controllo di gestione e la contabilità industriale.

### **Quali i vantaggi derivanti dalla realizzazione di un progetto così complesso?**

La struttura centralizzata di pianificazione della produzione e di gestione degli approvvigionamenti potrà operare sulla base di processi ottimizzati e supportati da un sistema unificato.

L'omogeneità operativa e funzionale e l'integrazione con i processi a monte e a valle della produzione porterà a prendere decisioni più efficaci e tempestive, a ottimizzare la disponibilità dei prodotti e a ridurre la mancanza del prodotto finito al commerciale; nel contempo, si migliorerà la gestione delle materie prime e degli imballi, riducendone gli scarti per inutilizzo. Infine, avremo la possibilità tutt'altro che trascurabile di fare previsioni a medio e breve termine.