

innovazione applicata

# Tecnologia, processi e organizzazione

di Gianmaria Francesconi

## Tre ingredienti per implementare la Supply chain

**C**on sede in provincia di Ravenna, Deco Industrie è una realtà che fattura all'incirca un centinaio di milioni di euro all'anno e produce, realizza e confeziona detersivi liquidi e in polvere per uso domestico e professionale, oltre a prodotti da forno dolci e salati, utilizzando esclusivamente le proprie strutture dislocate in quattro stabilimenti produttivi. Due, in Romagna, sono dedicati ai prodotti alimentari: San Michele (con tre linee di produzione di biscotti, una di produzione di panettoni, pandori e colombe e una linea per la produzione di crostini) e Forlì (focacce e piadine). Gli altri due alla detergenza: Bagnacavallo, sempre in Romagna, e l'ex stabilimento laziale Scala di Castrocielo.

Il management Deco aveva l'esigenza di implementare un sistema integrato di Sales & operation planning, sfruttando le funzionalità già presenti nel sistema Erp dell'azienda, Oracle JdEdwards. Il progetto, sviluppato in partnership con Sinfo One, si è inserito in modo coerente e sincronizzato in una più ampia revisione organizzativa dei processi di Supply chain degli stabilimenti.

### Verso l'integrazione

Come ci spiega Christian Contini, Project manager di Deco Industrie, "tutti gli stabilimenti erano indipendenti: ognuno aveva il suo pianificatore, la sua logistica outbound e i flussi di informazioni erano condivisi con difficoltà; non esisteva poi una Supply chain integrata dall'approvvigionamento del materiale alla pianificazione delle risorse, passando per la programmazione della produzione dei prodotti finiti, fino alla gestione dei magazzini e della logistica. Abbiamo pensato, attraverso il progetto di pianificazione dell'Mps/Mrp, di riorganizzare tutta la struttura, creare una figura logistica di Supply chain a integrazione di diversi ruoli, così da riuscire a coprire tutta la catena partendo dalla previsione commerciale fino alla consegna dei prodotti ai clienti". Fin dall'inizio, il personale Deco è stato supportato con

un'adeguata metodologia di Change management. "Ci siamo trovati - interviene Mirko Menecali, Project manager Sinfo One - a operare in una realtà in cui era già forte la coscienza dell'importanza di operare un cambiamento, a livello organizzativo prima ancora che tecnologico. Abbiamo lavorato su un terreno già fertile per avviare un'implementazione a fronte di un investimento contenuto: il nostro approccio progettuale per le Pmi nasce infatti per implementare proprio i modelli collaborativi, riducendo nel modo più razionale possibile l'investimento tecnologico".

### I tre step del progetto

**La reingegnerizzazione.** Per raggiungere gli obiettivi prefissati, è stato creato un gruppo di lavoro, che ha lavorato su tre aspetti: in primo luogo, sulla reingegnerizzazione del processo di pianificazione. Durante questa fase, come conferma Menecali, "abbiamo creato un gruppo di lavoro misto, formato da personale di Sinfo One e Deco, che ha inizialmente lavorato sulla progettazione del processo, individuando la necessità di creare due nuovi ruoli per la parte commerciale, di operation e Supply chain. Abbiamo progettato un sistema di pianificazione su due livelli: le attività di Sales and Operation planning e Mps centralizzate, seguite da un Mrp per sito; tutto il processo è stato supportato da strumenti tecnologici che Deco aveva già in casa".

"Il progetto - aggiunge Contini - ha favorito una profonda ristrutturazione dei processi interni e la creazione di nuovi ruoli: un Focal point commerciale, con un ruolo simile a quello di un demand manager; un Focal Point produttivo unico a livello di gruppo per tutti e quattro gli stabilimenti; schedulatori e approvvigionatori per ogni singolo stabilimento".

**L'implementazione.** Il secondo step ha riguardato l'implementazione di nuovi strumenti. Attraverso l'uso delle funzionalità offerte dal sistema Oracle JdEdwards, sup-

## innovazione applicata

portate da strumenti sviluppati internamente dalla direzione It di Deco, sono stati attivati processi collaborativi di pianificazione per eseguire il processo in minor tempo e più efficacemente. "Tutto ciò che è forecast – conferma Contini – è stato fatto extra JdEdwards, con strumenti creati all'interno dal nostro sistema informativo. Abbiamo costruito il processo di forecasting e gestione delle informazioni con uno strumento di Access realizzato da noi, che va a calcolare i forecast sulla base della media mobile degli ultimi tre mesi, andandola a sommare con una promozione inserita nel sistema da personale preposto. Alla fine viene fatta una somma di una media ponderata insieme alla promozione e tutto viene inserito in JdEdwards".

"Abbiamo realizzato un modello di pianificazione – ci spiega Menecali – che si espande fino all'Mrp. Questo processo era l'anello mancante: il Sales & operation planning è gestito a livello organizzativo e dal sistema Deco basato su Access".

**Change management.** Il gruppo di lavoro ha adottato un'efficace strategia di Change management per tutta la durata del processo, che ha consentito il graduale cambiamento minimizzando l'impatto organizzativo. Il management Deco ha supportato al massimo il progetto, dando la necessaria autorità decisionale alle figure chiave e coinvolgendo tutte le risorse impegnate a diversi livelli anche durante la fase di progettazione, così da ridurre la sensazione di 'imposizione'; l'introduzione di nuove funzionalità è stata sempre preceduta da adeguato training; gli stati di avanzamento e i passi successivi del progetto sono stati comunicati a tutti i livelli organizzativi; infine è stato creato il gruppo d'azione misto per veicolare e supportare il cambiamento nei diversi stabilimenti.

"La fase di Change management – afferma Menecali – ha avuto molta importanza nei quattro stabilimenti. Il processo è centralizzato fino all'Mps, ma poi l'Mrp viene utilizzato da ogni stabilimento in modo separato: molta parte di lavoro è stata fatta dunque per supportare il cambiamento. Il team è stato creato proprio per supportare l'integrazione a livello di stabilimenti. La maggiore difficoltà è dovuta all'inconsapevole resistenza al cambiamento che opera nelle persone, anche se in questo caso, come detto, il terreno era già fertile e le difficoltà sono state relative. Lato sistema informativo non abbiamo avuto particolari difficoltà perché abbiamo utilizzato un sistema ormai consolidato".

"La fase di Change management – afferma Menecali – ha avuto molta importanza nei quattro stabilimenti. Il processo è centralizzato fino all'Mps, ma poi l'Mrp viene utilizzato da ogni stabilimento in modo separato: molta parte di lavoro è stata fatta dunque per supportare il cambiamento. Il team è stato creato proprio per supportare l'integrazione a livello di stabilimenti. La maggiore difficoltà è dovuta all'inconsapevole resistenza al cambiamento che opera nelle persone, anche se in questo caso, come detto, il terreno era già fertile e le difficoltà sono state relative. Lato sistema informativo non abbiamo avuto particolari difficoltà perché abbiamo utilizzato un sistema ormai consolidato".



Christian Contini

### La metodologia Step

La metodologia utilizzata per il progetto, sviluppata da Sinfo One, è Step (Soluzioni Tecnologiche di Pianificazione), che consente ai clienti come le Pmi di implementare i moderni modelli di pianificazione collaborativa della Supply chain elaborati da grandi player internazionali, perseguendo obiettivi tipici della pianificazione: ottimizzazione, riduzione costi, aumento servizio. Prima sfida di questo approccio è dunque quella di far combaciare la teoria metodologica con la capacità di investimento sulle tecnologie tipiche di una Pmi; come conferma Menecali, "Step è un modello di lavoro pensato in ottica di razionalizzazione e investimento informatico. È importante commisurare adeguatamente gli investimenti sui reali obiettivi dell'azienda; il ritorno c'è sempre ed è immediato. Per questo noi non partiamo dalla tecnologia, ma dall'esigenza del cliente e su quella sviluppiamo tutto il progetto e la metodologia Step. L'importante è che il processo di crescita tecnologica vada di pari passo con quello di crescita organizzativa, così da non rendere sterile l'investimento tecnologico".

### I risultati

"Il progetto – conclude Contini – è propedeutico alla lean production: non vogliamo solo migliorare i livelli di servizio al cliente o ridurre lo stock house, ma puntiamo a creare nuovi progetti in area produttivo-logistica, in ottica di lean production e produzione just in time, che vorremmo far partire entro fine anno". Anche perché i risultati finora ottenuti sono incoraggianti: "Il processo – ci spiega infatti Contini – è partito negli stabilimenti di Forlì e San Michele e a giugno c'è stato il go live di Bagnacavallo. Abbiamo creato un sistema di monitoraggio dei Kpi per ogni fase del processo, che ha già evidenziato risultati rassicuranti: rispetto al 2008, a Forlì dopo cinque mesi **abbiamo abbattuto la giacenza in magazzino dei prodotti finiti del 46%, delle materie prime del 7%, mantenendo inalterato il livello di servizio al 98% circa, con un miglioramento continuo.** I prodotti di Forlì hanno inoltre una scadenza ravvicinata: abbassando il livello di scorte, **abbiamo migliorato la shelf life dei prodotti, guadagnando circa una decina di giorni.**

Per quanto riguarda San Michele, in tre mesi circa la giacenza dei prodotti finiti si è abbassata dell'11%, quella delle materie prime del 15%; e anche qui i dati sono in netto e continuo miglioramento".