

Irca potenzia il business con il progetto PLM per rispondere alle nuove sfide ed esigenze

Espansione per acquisizioni e internazionalizzazione caratterizzano l'ultima fase dell'azienda alimentare. Ora l'evoluzione passa dalla nuova gestione di dati e processi. Grazie al sostegno di Sinfo One

Intervista a Stefano De Dionigi, Group Quality Director di Irca di Federica Biffi

È nata nel 1919 come azienda produttrice di aromi, ma nel corso del tempo ha aggiunto, con periodicità quasi puntuale, nuove categorie di prodotto. Iniziando con la farina, si sono poi aggiunte la lavorazione del malto e la realizzazione delle creme a freddo (ovvero, i sostituti della crema pasticciera). Erano gli Anni 70, invece, quando è iniziata la produzione di cioccolato, fino ad arrivare alla situazione attuale: attiva nella realizzazione di ingredienti e preparati di ogni tipo, Irca, da oltre 100 anni, rifornisce canali professionali Business to Business (B2B), dai pasticciere e panettieri artigianali alle Piccole e medie imprese (PMI) e grandi industrie alimentari. Oggi l'azienda vanta un portafoglio di prodotti in molteplici categorie – mix per la panetteria, semilavorati, creme, cioccolati, variegati per gelati – e fornisce soluzioni semplici, complete e professionali nella preparazione di alimenti che talvolta sono complessi e dispendiosi sia in termini di tempi di lavorazione sia di costi.

Oltre alla crescita dell'offerta, negli anni Irca ha compiuto un'evoluzione anche a livello societario: se fino al 2015 è stata un'impresa puramente familiare, vari passaggi l'hanno portata successivamente a modificare il suo assetto.

Lo spiega **Stefano De Dionigi, Group Quality Director di Irca**: "Da aprile 2022 l'azienda è di proprietà di un fondo di investimento statunitense, Advent International, focalizzato sull'acquisizione di società in Europa Occidentale e Centrale, Nord America, America Latina e Asia".

Ma non è tutto: anche il mercato di Irca è cambiato e si è sviluppato. Nata come azienda dedicata a soddisfare le richieste interne, oggi il suo business è rivolto anche verso l'estero, a testimonianza della volontà dell'internazionalizzazione sempre più spiccata. E la crescita dell'organizzazione è passata pure da una serie di acquisizioni: "Nel 2018 è stata acquistata Dobla, azienda riconosciuta globalmente come produttrice di decorazioni di cioccolato di eleganza e qualità", rivela De Dionigi. La decisione ha permesso di integrare l'attuale gamma di prodotti Irca sia in termini di offerta sia di diversificazione geografica (fondata nel 1950, con sede nei Paesi Bassi, Dobla opera con tre siti produttivi in Belgio, Stati Uniti e Vietnam). Nel 2021 è arrivata l'acquisizione di In2Food, azienda attiva in Usa nella distribuzione di prodotti europei a marchio premium, destinati principalmente al mercato della pasticceria (fondata nel

IRCA



Sede

Gallarate (Varese)



Fatturato

365 milioni di euro (2021)



Attività

Produzione di semilavorati per industria (cioccolato, creme spalmabili, prodotti per gelateria e pasticceria)



Addetti

900 persone (corporate più plant)



Proprietà

Fondo di private equity Advent International (acquisizione: aprile 2022)

STEFANO DE DIONIGI

Tecnologo alimentare per passione e lavoro. Ha iniziato sui banconi di un laboratorio di analisi, poi ha lavorato in una multinazionale, ricoprendo un ruolo di comunicazione scientifica tra Marketing e Ricerca e Sviluppo. Un'esperienza significativa è stata quella in Bolton Food, dove ha lavorato per molti anni, prima in Ricerca e Sviluppo, dedicandosi a inventare nuovi prodotti, e poi in Qualità, occupandosi di coordinare il team italiano sugli aspetti di qualità e sicurezza alimentare dei prodotti e delle materie prime. Da poco più di due anni lavora in Irca, prima come Group Quality Manager e ora come Director, coordinando i team di qualità delle business unit, sparsi su sei stabilimenti in tre continenti diversi.





Headquarter
del Gruppo Irca,
in via Danimarca, a Gallarate

2005, In2Food opera attraverso svariati uffici commerciali e un centro di distribuzione che garantisce un'ampia copertura del territorio americano, servendo più di 100 clienti attivi nei canali professionali del Food). "Con l'integrazione di In2Food con Dobra Usa, la filiale locale del Gruppo, la nostra azienda ha dato un'accelerazione alla sua strategia di crescita attraverso una maggiore penetrazione del mercato statunitense", spiega il manager. E si è arrivati, così, all'attuale assetto di Irca, che conta sei stabilimenti nel mondo: in Italia, Belgio, Stati Uniti (Georgia) e in Vietnam.

Il PLM consente di gestire processi legati ai dati

Alla crescita dell'organizzazione, all'espansione internazionale e ai nuovi siti produttivi, anche i sistemi informativi si sono dovuti adeguare all'evoluzione. In particolare, dopo l'implementazione nel 2020 di una soluzione di Enterprise resource planning (ERP) – complici la situazione contingente e le nuove sfide del mercato – l'esigenza è stata quella di integrare un sistema di Product lifecycle management (PLM), ovvero un software che aiutasse a gestire processi come quelli di sviluppo del prodotto, verifica della sua *compliance*, gestione di dati e metadati.

L'iniziativa è stata inserita all'interno del più ampio progetto di rinnovamento completo della gestione informatica, implementando il

modulo Optiva PLM di Infor, gestito da Sinfo One, software house che offre servizi, consulenza e soluzioni – ERP, Business Intelligence (BI), PLM – tecnologicamente all'avanguardia. E oggi è già tempo di bilanci. "Il *go-live* è stato fatto il 13 dicembre 2021; la fase di analisi è partita otto mesi prima, alla fine di aprile, ed è durata fino al termine di settembre; poi abbiamo iniziato a lavorare alla configurazione del sistema e alla migrazione dei dati, trasferendo circa 800 materie prime e 2.500 formule", racconta De Dionigi. L'obiettivo iniziale era quello di far partire il progetto nel breve periodo; a distanza di sei mesi, si può dire che sia in utilizzo a tutti gli effetti, anche se nuove funzionalità possono essere sempre integrate (il miglioramento continuo fa sempre parte della strategia aziendale). "Con il tempo ci siamo concentrati sul conoscerlo sempre più, nell'ottica di farlo funzionare nel modo più efficiente possibile; quindi abbiamo iniziato a rilanciare *feature*, come, per esempio, il calcolo delle tabelle nutrizionali per i diversi mercati (Ue e Usa)", continua il manager.

Supportare l'internazionalizzazione dell'azienda

Il PLM è basato sul cloud, quindi è disponibile non soltanto all'interno dell'organizzazione, ma anche all'esterno. Questa modalità consente, inoltre, l'integrazione tra differenti funzioni aziendali. Tradotto, significa che tutte le attività

sono gestite all'interno dello stesso sistema. "Il PLM serve sia al controllo qualità sia al settore di ricerca e sviluppo. Ne fanno due utilizzi diversi – e questo è un pregio – ma è importante che la base dati sia comune perché, gestendo circa 800 materie prime differenti, mantenere le informazioni aggiornate in modo sistemico e organico è complicato: la certificazione di sicurezza alimentare, per esempio, richiede che le schede tecniche siano rivalidate al massimo ogni tre anni. Questo si traduce in una mole di lavoro – e di dati – non indifferente", spiega De Dionigi. Infatti, la condivisione di informazioni consente a tutti di avere una visibilità completa, perché il sistema tiene traccia delle modifiche; ancor più è fondamentale, come sostiene lo stesso manager, "per un'azienda che sta crescendo e opera su sedi diverse che sono distanti a livello geografico".

A sostenere l'espansione e l'internazionalizzazione dell'azienda è la possibilità di gestire diciture multilingua. Questo permette di semplificare le traduzioni – fornite in modo automatico – e consente, di conseguenza, un'ottimizzazione dei processi. Il funzionamento e le potenzialità della soluzione sono chiarite dal Group Quality Director di Irca: "Se vi accedo io, il sistema è in italiano, mentre un collega di un'altra sede lo vede già tradotto nella propria lingua; questo è un grande vantaggio".

Oltre alla gestione strutturata dei dati e alla crescita del business, un altro driver dell'adozione del PLM è l'aspetto legato alla cybersecurity. "Una piattaforma di questo tipo, ospitata sul cloud, ha una sicurezza intrinseca maggiore rispetto a una soluzione interna; inoltre, ha un'estendibilità e un'adattabilità alle esigenze molto elevata", dice De Dionigi. Dunque, la personalizzazione della tecnologia favorisce una conciliazione dei bisogni, che sono unici per ciascuna azienda. "Nonostante quello che spesso si pensa, non è vero che si fa quello che dice il software: è possibile costruire adeguamenti dei percorsi sulla base delle proprie esigenze, proprio come abbiamo fatto noi". A questo proposito, il PLM implementato da Sinfo One è costruito su questa struttura: "Oggi gestiamo le anagrafiche e i metadati delle materie prime. Abbiamo implementato poi le formulazioni, come quelle di laboratorio o delle distinte base. Inoltre, sono governati i cicli approvativi, i quali permettono di dare evidenza delle informazioni relative, per esempio, al lavoro svolto, alle date e alle scadenze".

Cambiare prospettive rivoluzionando i processi

Nell'implementazione del progetto di PLM, la fase di analisi è stata cruciale, perché è quella in cui si rivaluta il processo con occhio critico, anche con la visione del system integrator, che ha esperienza con altri clienti e che spinge a pensare – e soprattutto a fare – le cose in modo diverso. Sinfo One si dedica alle aziende del Food & Beverage da circa 40 anni, offrendo servizi e soluzioni tecnologiche mirate per il settore. "In questo Sinfo One è stata di supporto, aiutandoci ad avere una visione più ampia e completa, anche per seguire i cambiamenti attuali che impongono una digitalizzazione sempre più spinta", dice De Dionigi.

Certo è che, come tutte le trasformazioni, presenta delle difficoltà, perché oggi si lavora a ritmi così veloci che, come sostiene il manager, spesso si fatica a seguire i cambiamenti rapidi. All'inizio c'è sempre una fase in cui bisogna abituarsi alla novità: il Change management – l'approccio strutturato alla trasformazione che rende possibile la transizione da un assetto a uno nuovo – è sfidante, ma non significa che sia impossibile, anche perché i sistemi sono pensati proprio per essere fruiti dalle persone nell'ottica di semplificare il loro lavoro. "Il PLM è un sistema *user friendly*; certo, ci sono specificità che serve conoscere, anche se, a mio avviso, con il tempo si impara tutto", chiarisce De Dionigi. Per la formazione in questo ambito,

I prodotti Irca offrono soluzioni complete. Tutti gli ingredienti in questa torta sono prodotti da società del gruppo





Linea di produzione di un'azienda dolciaria

Irca ha dedicato due giornate di training; poi nel giro di qualche settimana, grazie al semplice utilizzo, gli operatori hanno raggiunto un'efficienza che il manager definisce "più che accettabile".

A ogni modo, il lato positivo riguarda sicuramente il guadagno sul lungo periodo, in termini di tempi, di efficienza e di costi. "Oggi, per esempio, se un cliente richiede un particolare prodotto (con formulazione specifica), chi lo sviluppa può sapere in tempo reale se è conforme alle normative. O ancora, se si inseriscono gli ingredienti di una ricetta, chiunque, accedendo al sistema, può averne visibilità, senza dover chiedere ad altri ed evitando soprattutto scambi di messaggi inutili", spiega De Dionigi. Inoltre, a potenziare questi aspetti è il cloud, che secondo il manager ha cambiato la concezione del lavoro in questo senso. "Per esempio, in caso di assenza di un tecnico, sapendo che sta lavorando su un particolare progetto, un'altra persona può accedere al sistema e trovare tutte le note". In questo modo, da non dimenticare è la crescita della responsabilità delle persone: se si

compie un errore inserendo un dato sbagliato, tutti avranno questa informazione (errata).

E questo è un aspetto molto importante da curare. "Ecco perché vanno ripensati anche i ruoli; in particolar modo, la persona che approva le modifiche ha un'incombenza importante perché, altrimenti, la svista impatta a cascata su tutta l'organizzazione", è il parere del manager. Se è vero che ci sono più controlli per garantire affidabilità, bisogna pure considerare che oggi il business richiede rapidità e, quindi, è importante fare attenzione alle informazioni che si inseriscono: "Questa è la sfida: la differenza reale la si riscontra nel flusso di dati e nell'intervento – fondamentale – delle persone".

Uno sguardo al futuro volto al miglioramento continuo

Quali sono ora le sfide del futuro? "Implementare sempre più funzioni, perché il vantaggio di avere un PLM permette di sviluppare diverse *best practice*. Per esempio, puntiamo allo sviluppo delle diciture di etichettatura, allenando il sistema a proporre una lista di ingredienti definita secondo specifiche regole di una zona geografica". Ma non solo. Finora Irca ha ragionato su ingredienti e formule, ma il PLM ha funzionalità aggiuntive, come quella che consente di lavorare anche su quali impianti sono realizzati i prodotti, nell'ottica di capire se una formula è compatibile con le caratteristiche di una specifica linea di produzione. "Alcune, per esempio, non possono utilizzare ingredienti che contengono glutine; quindi stiamo lavorando per inserire anche questo tipo di informazioni nel sistema. La *capability* c'è, ma stiamo preparando i nostri dati affinché siano idonei a questo processo", racconta De Dionigi.

Un altro aspetto dei flussi di lavoro è quello che riguarda il packaging. "Vogliamo far approvare il prototipo alle diverse funzioni aziendali tramite il PLM, evitando, per esempio, scambi di email superflui, che rischiano anche di perdersi. In questo modo, il processo è più strutturato e tracciato", dice il manager.

Si tratta di un nuovo modo di fare business, che diventa altresì scalabile, perché più funzionalità si aggiungono e più cresce l'efficienza (e, quindi, sono ridotti tempi e costi). "È un investimento immateriale e spesso richiede di mettersi in discussione: a volte ci sono modi migliori di fare quello che si fa da tanti anni", conclude De Dionigi. Ecco perché il concetto alla base è quello di propendere verso l'innovazione, a costo di scardinare processi consolidati. Ma il guadagno, nel lungo periodo, è comunque tangibile e supera la fatica del cambiamento.