Gian Franco Stucchi - Consulente in Sistemi d'Impresa

Supply chain collaboration
Tris d'assi per l'impresa estesa

Norblast, società protagonista nei trattamenti di superficie, ha realizzato un sistema informativo avanzato che costituisce un esempio concreto di un'infrastruttura di supporto dei concetti fondamentali dell'impresa estesa.

Alla fine del 2007, Remo Norelli, presidente del gruppo Norblast, fu nominato Cavaliere dell'Ordine al Merito della Repubblica Italiana, un'onorificenza che rappresentava un riconoscimento ufficiale della sua attività di imprenditore. Entrato molto giovane nel mondo del lavoro, Norelli ha mosso i suoi primi passi da industriale nel settore della meccanica, in particolare in quello delle macchine utensili, un approccio che gli ha permesso di comprendere, prima, e di affrontare, in seguito, le problematiche di base dei processi produttivi.

Il gruppo fondato da Norelli, un imprenditore che ha fatto dell'innovazione tecnologica la sua leva d'azione competitiva, cresce e si consolida di anno in anno. Norblast oggi è leader nel settore dei trattamenti di superficie, conta oltre 50 dipendenti con un fatturato di circa 8 milioni di euro e una produzione di oltre 5.000 impianti.

Non solo: recentemente in azienda è stato realizzato e messo in opera un sistema informativo, flessibile e articolato, che costituisce un esempio concreto di un'infrastruttura di supporto del paradigma di business dell'impresa estesa.

Il solver

«Quando si prende contatto con noi e si comincia a conoscere chi siamo - sostiene Francesco Norelli, figlio di Remo e amministratore delegato di Norblast - ci si stupisce per la pervasività della nostra offerta: costruiamo macchine pallinatrici e sabbiatrici, dalla più semplice alla più complessa, per moltissimi settori di mercato. Quelle semplici, di due misure diverse, sono frutto di una concezione standard e vengono ampiamente utilizzate nei classici lavori di officina. Pur essendo definite "semplici", sono le più evolute del loro settore, mentre le macchine complesse, assimilabili a veri e propri impianti, progettati e realizzati su misura, sono impiegate per risolvere un particolare tipo di problema, definito da un committente.

La nostra storia, le competenze e la strategia che abbiamo sviluppato nel corso degli anni ci consentono di affermare, con orgoglio, che la missione di Norblast è oggi "Risolvere un problema" - che spesso nemmeno il cliente sa di avere - piuttosto che focalizzare l'attenzione progettuale e le capacità realizzative unicamente sulla creazione e la vendita di un unico tipo di macchina. Proprio questa nostra evo-

Norblast è protagonista nel settore dei trattamenti di superficie, conta oltre 50 dipendenti con un fatturato di circa 8 milioni di euro e una produzione di oltre 5.000 impianti.

luzione è all'origine di alcuni problemi organizzativi che ci hanno indotti a sviluppare il nuovo sistema informativo: eravamo ormai diventati un'azienda che sviluppava progetti, realizzava macchine e impianti di una certa complessità, quindi dovevamo dotarci di un supporto tecnologico adeguato.

Le criticità riguardavano la gestione dei prezzi e dei costi di certe tipologie di macchine. Dato che disponevamo di tempi molto ridotti per la consegna dei nostri impianti, avevamo bisogno di gestire accuratamente tutta la catena della fornitura, cercando di ridurre la massa delle attività "burocratiche", non caratteristiche ma egualmente importanti a livello economico, spesso valutate a consuntivo. Decidemmo di intervenire innanzitutto a livello di sistema organizzativo-informativo, riprogettando ex-novo certi processi e basando le operazioni e il supporto decisionale sulla suite Alnus di Celtis, come sistema ERP, e su Iungo di Smarten come infrastruttura per le comunicazioni con i fornitori.

Non abbiamo esaminato molte soluzioni software; solo alcune ci hanno interessato. Iungo è stato segnalato da un consulente esterno che ha rilevato le nostre esigenze indicando il prodotto come la soluzione da scegliere. Come base per la gestione dei processi di business abbiamo posizionato Alnus, anch'esso suggerito dal consulente esterno, che già lo usava in un'altra azienda. Il gruppo di lavoro era composto da me, che ero in relazione diretta con i fornitori, da una persona di Iungo (ing. A. Cerfogli) per la parte di sviluppo della soluzione, da un analista di Celtis per il prodotto Alnus e il dialogo tra i due sistemi, e da un nostro consulente IT per l'amministrazione del sistema.

Fino a oggi non è stato effettuato alcun tipo di estensione dell'hardware: il software applicativo è stato installato sulla piattaforma preesistente.

Per quanto concerne i tempi di realizzazione, la prima installazione è stata molto lineare e il programma ha iniziato a funzionare abbastanza rapidamente. Poi abbiamo avuto una serie di problemi, indipendenti da Iungo, che hanno influenzato le performance del prodotto. Riteniamo che le anomalie, con l'installazione di nuovi server e degli aggiornamenti del sistema operativo, dovrebbero risolversi positivamente. Nonostante questo, il tempo totale di set-up e di avviamento è stato di due mesi; oggi siamo a regime e operiamo correttamente con tutto il sistema».

La traslazione

«I processi che abbiamo realizzato con Iungo sono di importanza strategica - continua Norelli - e ci permettono di ricevere, quasi immediatamente, i prezzi dai fornitori e di registrarli direttamente nel sistema gestionale Alnus. Norblast è una piccola azienda, comunque in crescita in termini di volume d'affari, ma l'inserimento di tutti i prezzi delle righe delle fatture stava diventando un'attività piuttosto corposa poiché i fornitori erano sempre più numerosi e le righe degli articoli veramente molte. Il sistema realizzato con Iungo ci ha consentito di ottimizzare la gestione degli ordini: oggi sono i fornitori che inseriscono i prezzi, in modo tale che, tra l'altro, possiamo sapere, già in corso d'opera, il costo della macchina da costruire.

Grazie al nostro sistema informativo siamo riusciti a realizzare un primo caso di processo per l'impresa estesa, un'esperienza probabilmente ancora unica nel comparto delle PMI. Senza questa soluzione avremmo dovuto dedicare una persona unicamente alla gestione dei prezzi e dei costi, replicando inutilmente dei dati che potevano essere acquisiti alla fonte in maniera corretta.

È necessario, ovviamente, attivare un'opera di "evangelizzazione" sui fornitori, coinvolgendoli nella struttura della supply chain e rendendoli consapevoli dell'importanza di una loro partecipazione attiva. In effetti, dato che il sistema crea una serie di valutazioni statistiche sui tempi di risposta, talvolta viene percepito come uno strumento di controllo e di verifica della bontà e dell'accuratezza del livello di servizio del singolo fornitore.

Oggi riscontriamo reazioni positive da parte della maggioranza dei fornitori, soprattutto quando si ha a che fare con persone dell'area commerciale, che sono più sensibili al problema, mentre quando si contattano altri profili professionali diventa più difficile spiegare le motivazioni di fondo dei controlli. Quando si riesce a dimostrare che il nuovo sistema è utile a tutti e che il controllo è funzionale a un incremento delle prestazioni globali della supply chain, allora il livello di partecipazione si innalza.

Come amministratore delegato noto che queste soluzioni mi permettono di migliorare l'attività decisionale. Mi danno la possibilità di dimostrare al fornitore le carenze informative a livello dei prezzi e dei tempi di consegna, su cui siamo molto sensibili. Mentre in passato, con la classica conferma d'ordine cartacea, avevamo una notevole quantità di lavoro manuale da sbrigare, con Iungo si ha un'evidenza immedia-

Integrare i fornitori

ta della correttezza dei dati. L'esperienza finora maturata con il sistema informativo è stata positiva. Sempre legate alle soluzioni implementate abbiamo tante funzionalità che ancora non abbiamo studiato a fondo. La prima estensione che vorremmo portare a termine consiste nell'usare Iungo per risolvere alcune problematiche del nostro reparto Manualistica. Il sistema permette di legare i disegni all'ordine (tramite la specifica del numero di disegno nella mail), quindi vorremmo implementare un processo basato su questo legame e destinarlo ai fornitori dei manuali, in modo che si possano controllare, anche in questo caso, i tempi di consegna dei manuali. Altre estensioni sono prevedibili nel contesto della Gestione delle Offerte, che porteremo a termine entro quest'anno, e della Gestione della Qualità, da effettuare tramite statistiche e controlli più precisi ed estesi. Ma queste sono altre storie».

Il sinottico di Norblast fornisce una visione puntuale su tutte le attività tipiche della gestione degli acquisti, quindi ordini, righe d'ordine e azioni sui fornitori.

Lo "spaccasassi"

La componente ERP dell'infrastruttura di Norblast è stata realizzata dalla Celtis utilizzando Alnus, un ERP estremamente flessibile, che consente di implementare anche i modelli gestionali più evoluti. La suite è parametrizzabile in misura assai rilevante, caratteristica tipica degli ERP di fascia alta, senza con questo indurre gli oneri in termini di attivazione, personalizzazione e aggiornamento. Alnus è un sistema multi societario, multi stabilimento, multi lingua e multi valuta, progettato per essere agile, flessibile e offrire semplicità di evoluzione e manutenzione. Con Alnus, infatti, i costi e i tempi di realizzazione di un sistema informativo sono determinabili con sicurezza. La scalabilità della soluzione è in linea con tutti i requisiti applicativi dell'impresa, dall'area amministrativa e finanziaria, al ciclo attivo, a quello passivo, per arrivare alla logistica integrata e alla produzione.

La predisposizione di Alnus per l'integrazione con strumenti informatici ad alto valore aggiunto per la direzione aziendale, complementari alla gestione, permette di realizzare, a partire dal nucleo applicativo di base, dei sistemi informativi articolati e integrati con soluzioni complementari dedicate e prodotte da altri fornitori.

«Celtis non a caso prende il nome da un albero ad alto fusto (*celtis australis*), meglio conosciuto come spaccasassi - afferma Cesare Neri, presidente della software house bolognese. La società si propone come un solution partner specializzato nel mondo manifatturiero, una proposizione di valore originata dal fatto che diversi nostri manager e professional sono stati responsabili della produzione in aziende di questo comparto, in particolare nel settore meccanico.

Avevamo osservato che la produzione di Norblast era altamente modulare e configurabile, quindi uno dei problemi chiave dell'azienda era di avere un sistema software che consentisse ai commerciali, alla produzione e all'ufficio tecnico di realizzare un impianto personalizzato in base alle richieste del cliente. Date queste condizioni al contorno, il loro problema si precisava nell'individuazione di un package che fosse in grado di supportare la produzione su progetto facendo affidamento su dei configuratori di prodotto.

La nostra suite Alnus era la candidata ideale, come testimoniava il fatto che è stata spesso utilizzata come fondamento per l'automazione in molte aziende produttrici di impianti e di macchine utensili. Al di là delle funzioni di base, i fattori critici di successo di Alnus sono un'eccellente funzione di pianificazione della produzione integrata con soluzioni di configurazione, di distinta base e di supporto dell'Ufficio Tecnico. Il nostro configuratore, in particolare, non è di tipo "a domanda-risposta", ma è propositivo, è un sistema esperto che, guidato da un motore inferenziale, suggerisce le combinazioni possibili. È come un navigatore satellitare: si stabilisce la destinazione e il sistema fornisce il percorso senza dover completare tutte le domande e le risposte, un'opzione di grande aiuto per utenti non particolarmente competenti in materia.

L'integrabilità di Alnus con Iungo ha fatto sì che Norblast riuscisse, in breve tempo, a realizzare una soluzione che coprisse totalmente tutte le

La componente ERP dell'infrastruttura di Norblast è stata realizzata dalla Celtis utilizzando Alnus, un ERP estremamente flessibile, che consente di implementare anche i modelli gestionali più evoluti. Alnus è un sistema multi societario, multi stabilimento, multi lingua e multi valuta, progettato per essere agile, flessibile e offrire semplicità di evoluzione e manutenzione.

necessità correnti, con la possibilità di ulteriori estensioni successive.

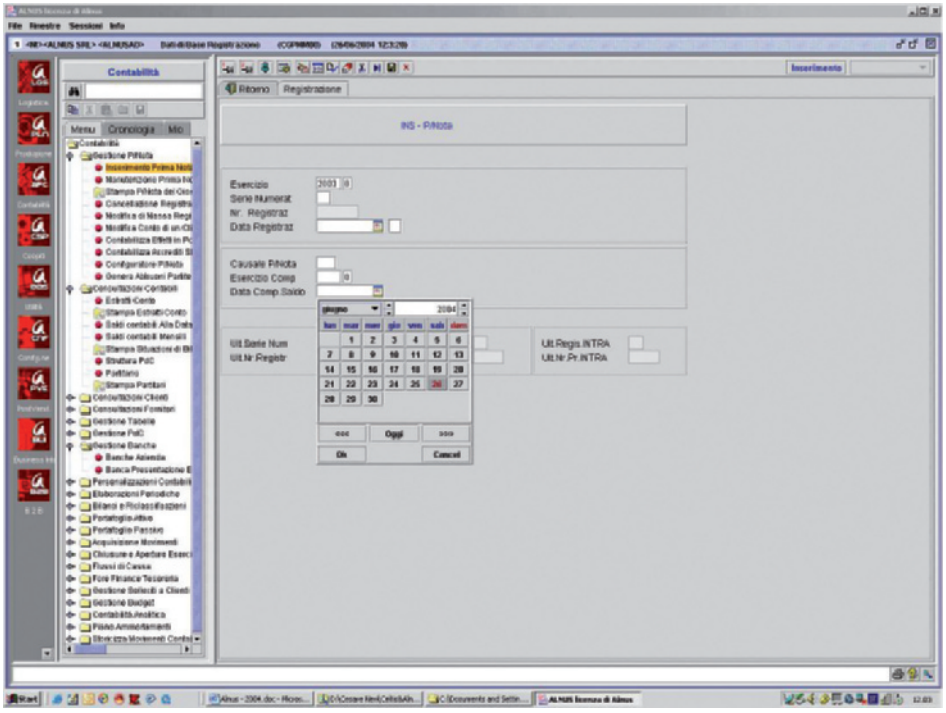
In quattro mesi abbiamo implementato completamente la suite Alnus in tutte le sue componenti; successivamente è stata effettuata l'integrazione con lungo per garantire, tra l'altro, l'interazione tra i terzisti e i fornitori, in modo da avere delle date di consegna più precise.

Per quanto riguarda il futuro, ritengo che i tempi siano maturi per installare la componente CRM, una suite stand-alone nativamente integrata in Alnus. Conosciamo la qualità del prodotto, le sue funzionalità e abbiamo le competenze necessarie per effettuare un'attività consulenziale efficace. Inoltre, il package non ha un costo elevato, una caratteristica certamente apprezzabile dati i tempi che corrono.

È ancora pendente il problema del controllo di gestione, ma anche in questo caso offriamo una soluzione ad hoc, pur avendo già realizzato alcune funzionalità di base (analisi del venduto, statistiche varie) tramite Hyperion, il prodotto di business intelligence di Oracle che abbiamo selezionato come nostro standard e incapsulato nella suite.

In definitiva, siamo orgogliosi di avere contribuito al progetto Norblast, che non era un nostro cliente, ma è stato acquisito ex novo con questa implementazione. Oggi la società di Norelli ha portato a termine l'automazione di molti processi di business e ha ridotto i tempi di reazione a ogni evento critico, consentendo ai vari reparti di dedicare maggiore impegno alla gestione delle attività caratteristiche.

Il ritorno degli investimenti è stato elevato ed è emerso in tempi brevi. Da parte nostra possiamo dire di essere stati fortunati ad aver avuto un cliente come Norblast, un'azienda molto ordinata, precisa, con persone di notevole livello che si sono dedicate, con passione e competenza, alla progettazione del sistema informativo».



La soluzione

Iungo è la soluzione software di Smarten per la Supply Chain Collaboration che, grazie a un particolare utilizzo della posta elettronica, permette di far comunicare, in modo semplice, sicuro e strutturato, tutti i partner aziendali, dal piccolo terzista alla multinazionale. Le sue caratteristiche permettono ai clienti di eliminare completamente le comunicazioni cartacee, di ridurre sensibilmente le attività interne di gestione dei fornitori, e soprattutto di migliorare l'affidabilità e i tempi di risposta di tutta la catena di fornitura. Il prodotto si presenta come un portale, all'interno del quale un responsabile degli acquisti può trovare un quadro sinottico sempre aggiornato del parco fornitori e dello stato degli ordini. I fornitori, per scambiare le informazioni con il cliente, non devono collegarsi al portale e modificare i loro consueti processi interni: Iungo invia loro, in automatico, un messaggio in posta elettronica con l'ordine (del tutto simile a quello inviato via fax) e i destinatari hanno la possibilità di apportare modifiche al corpo del messaggio o di confermarne i contenuti semplicemente rispondendo all'e-mail. Il portale riceve immediatamente le risposte, le smista e contribuisce all'aggiornamento in tempo reale dei sistemi ERP, MRP, … con i quali può essere integrato.

«Nell'ambito del progetto Norblast - sostiene Luca Mongiorgi, Business Manager e Comunicazione di Smarten - occorreva una soluzione che fosse snella dal punto di vista della tecnologia da utilizzare, poco invasiva per l'azienda, e che avesse come obiettivo la gestione dei fornitori in tempi rapidi e a costi di attivazione praticamente nulli. In virtù delle funzionalità dei due package, le problematiche gestionali sono state prese in carico da Alnus, mentre il nostro prodotto è stato dedicato all'integrazione di tutti i fornitori. Oggi il sinottico di Norblast fornisce una visione puntuale su tutte le attività tipiche della gestione degli acquisti, quindi ordini, righe d'ordine e azioni sui fornitori. Dal lato fornitore non si ha alcun gap tecnologico: la tecnologia utilizzata è ancora quella che già si usava in passato, cioè la posta elettronica. Il fornitore riceve una mail e, all'interno di questa, può operare tutte le verifiche necessarie e apportare le modifiche laddove Norblast ha stabilito i propri dati critici (tipicamente prezzo, quantità e stato di consegna); Norblast, a sua volta, troverà il suo sinottico modificato secondo i dati inviati dai fornitori. In questo modo si realizza un allineamento automatico tra le modifiche fatte dal fornitore e il sistema gestionale di Norblast. Le attività sono quelle di un classico processo di gestione della produzione: il modulo MRP lancia le previsioni di acquisto; gli ordini sono prodotti e trasmessi ai fornitori, che

TRIS D'ASSI

Il solver: Norblast
Lo spaccasassi: Celtis
La soluzione: IUNGO

Integrare i fornitori

poi rimandano al mittente le date e i costi; le date sono trasferite direttamente all'MRP e tutto il processo si chiude.
I ritorni dell'investimento che si ottengono sono tipicamente relativi alla riduzione del magazzino, ottenuta grazie a una maggiore capacità di analisi e di verifica dei tempi di consegna. L'incremento di affidabilità si propaga su tutta la catena tra la domanda e l'offerta; inoltre, controllando in maniera più efficace tutta la filiera di produzione, l'efficienza della supply chain aumenta. I benefici che ne derivano si trasformano in vantaggi tattici - in termini di riduzione delle attività, riduzione degli errori, dei volumi di carta circolante - e in vantaggi di tipo strategico, poiché la riduzione del livello dei magazzini significa un incremento del capitale circolante.
Un altro aspetto, che rende innovativo il progetto Norblast, è legato alla gestione della documentazione tecnica. Lavorando con produttori di macchine su commessa, è possibile gestire in automatico, come allegato dell'ordine, tutta la distinta base con i relativi annidamenti di disegno. Quindi, ogni volta che una riga d'ordine viene confermata, il fornitore si trova una lista aggiornata dei disegni, annidati secondo la struttura del progetto complessivo.
Il progetto Norblast risale a metà del 2008 ed è stato implementato rapidamente, tanto che in 15 giorni abbiamo integrato le comunicazioni con la maggior parte dei fornitori. Questo è stato possibile grazie al fatto che lungo ha un elevato livello di standardizzazione: non è un progetto, ma un prodotto che manteniamo costantemente aggiornato, con almeno una release all'anno. Un'altra caratteristica tipica di lungo è che non richiede manutenzione, nel senso che, a regime, è un sistema robusto, perfettamente rispondente alle richieste di affidabilità provenienti dal mercato. Oggi molte aziende (tra cui la stessa Norblast) ci chiedono di automatizzare

Remo Norelli, presidente del Gruppo Norblast.

Cesare Neri, presidente di Celtis.

due aree di business: i fornitori e l'ingresso delle merci. Con il portale fornitori si tende a rendere più efficace la gestione degli ordini e del rapporto con i fornitori, il che implica innanzitutto la disponibilità di dati certi. Questi poi aggiornano il gestionale in modo puntuale, impostando correttamente il sistema di produzione e lanciando adeguatamente i processi di MRP. In definitiva, il portale è uno strumento con il quale prendere decisioni precise sui fornitori ed effettuare strategie d'acquisto più efficaci.
Per quanto riguarda l'ingresso delle merci, il problema è ancora affrontabile con lungo. La questione dell'etichettatura si risolve, dal lato del fornitore, con l'adozione di una stampante (normale o di etichette) che però, grazie a lungo, non risponde a un format unico ma produce, di volta in volta, un output configurato secondo le indicazioni inserite nella mail. Questa poi può essere arricchita da informazioni tipiche del cliente, funzionalità che può ridurre i tempi di carico dei materiali.

Luca Mongiorgi, Business Manager e Comunicazione di lungo.

In definitiva il caso Norblast è stato per noi l'occasione per effettuare un'esperienza significativa dal punto di vista dell'implementazione del prodotto e della conoscenza del problema. Siamo entrati in gioco come portatori di una tecnologia aggiuntiva, ma proprio in questo contesto è nata la partnership con Celtis.
A livello di progetto è stata effettuata una software selection sui portali disponibili e lungo è risultato vincente proprio per le sue funzionalità innovative, che hanno prodotto una differenziazione rispetto alla concorrenza.
Grazie alla nostra tecnologia di base, molto snella, riusciamo a governare le comunicazioni con fornitori di varie dimensioni, dal più piccolo al più grande. Il costo della soluzione non varia in funzione del numero di entità coinvolte - dato che è costituito da quello della sola implementazione - poiché l'attivazione di un fornitore, per lungo, si risolve semplicemente nella specifica di un riferimento». ■