



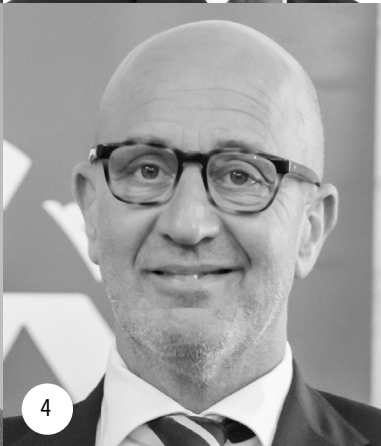
1



2



3



4



5



6



7



8



9

Il digitale come alleato nell'era dell'incertezza

Progetti di rilancio per affrontare le sfide del new normal

di Giorgia Pacino

Partecipanti*

- 1** **Diego Romanini**
Direttore Generale
di Agugiaro & Figna Molini
- 2** **Fabio Ventura**
Amministratore Delegato
di Tomato Farm
- 3** **Giuseppe Cigarini**
Supply Chain Director
di Gelato d'Italia
- 4** **Sergio Cleto**
Imprenditore alla guida
di D.E.S.
- 5** **Daniele Barbini**
Direttore Generale
di Certified Origins
- 6** **Andrea Biagianti**
IT Manager
di Certified Origins
- 7** **Roberto De Gori**
IT Manager EMEA
di Ampacet
- 8** **Mario Mora**
Responsabile dell'Ufficio Tecnico
e dell'IT di Mora
- 9** **Franco Biamini**
Direttore Amministrazione, Finanza,
Controllo, Personale e Sistemi
Informativi di Gastronomia Roscio

*L'ordine degli intervistati è basato sulla successione degli interventi nell'articolo



Per far fronte alla complessità, le aziende devono garantire flessibilità, razionalizzazione dei processi, velocità di decisione, capacità di riprogrammare in tempi stretti. Il digitale è l'alleato perfetto.

Lo sviluppo scientifico e tecnologico sta accelerando.

Le informazioni circolano in tempo reale attraverso i media e i social network e le aziende sono sottoposte a pressioni sempre maggiori. La vita lavorativa diventa sempre più intensa. In tutti i settori le decisioni fondamentali si concentrano sul breve termine, rivelandosi spesso una fonte di vulnerabilità. Viviamo quella che gli economisti John Maynard Keynes e Frank Knight avevano teorizzato come "incertezza fondamentale". A differenza del rischio, non offre alcuna base di garanzia e priva di fondamento qualsiasi calcolo delle probabilità. L'incertezza fondamentale coglie tutti impreparati: accorcia il tempo disponibile per prendere le decisioni e fa prendere coscienza della debolezza di ogni sistema di riferimento.

La crescente incertezza può però anche stimolare l'innovazione e la creatività, aprendo la strada a un futuro diverso. In un mondo diventato liquido e soggetto a continui cambiamenti, le aziende devono attrezzarsi per garantire flessibilità, razionalizzazione dei processi, velocità di decisione, capacità di riprogrammare in tempi stretti. La complessità può ampliare lo spettro delle possibili azioni: nuovi metodi e nuovi strumenti permettono di gestire diversamente sia l'incertezza sia la complessità.

Il digitale è il principale di questi strumenti. L'alleato perfetto per gestire un mondo più complesso e variegato, in rapida evoluzione e che necessita di strutture agili e adattabili. Trasformare i dati disponibili in conoscenza a supporto dei processi decisionali significa ottenere risposte puntuali e tempestive a domande strategiche. Per far ripartire con nuovo slancio il motore aziendale.

AUMENTARE L'INTERCONNESSIONE PER DIVENTARE PIÙ FLESSIBILI

Avere una disponibilità di dati che consente di fare analisi continue ha rappresentato un valore aggiunto per Agugiaro & Figna Molini, gruppo nato dall'unione di due storiche famiglie protagoniste dell'arte molitoria italiana. Nel 2003 il Molino Agugiaro, fondato nel 1831 a Curtarolo (provincia di Padova), e il Molino Figna, fondato nel 1874 a Valera (frazione di Parma) – che nel 1997 ha rilevato la Molini Fagioli di Perugia – hanno deciso di mettere insieme l'esperienza tramandata da generazioni di mugnai.

Il nuovo gruppo opera con tre stabilimenti a Collecchio (provincia di Parma), Curtarolo, Magione (provincia di Perugia), specializzati ognuno in una determinata produzione. Una scelta ora in parte mitigata dall'avvento della pandemia e dal nuovo peso attribuito ai diversi canali di vendita. "A livello produttivo abbiamo fatto grossi investimenti negli ultimi anni, per aumentare il livello di automazione e l'interconnessione tra i diversi stabilimenti. Le problematiche dell'ultimo anno ci hanno dato lo spunto per metterli ulteriormente in rete e creare interconnessioni più forti anche dal punto di vista informatico", racconta

In un mondo diventato liquido e soggetto a continui cambiamenti, le aziende devono attrezzarsi per garantire flessibilità, razionalizzazione dei processi e velocità di decisione

Diego Romanini, Direttore Generale di Agugiaro & Figna Molini.

"Prima ciascuno stabilimento era maggiormente focalizzato sulle singole produzioni, ora l'alta variabilità di ordini e richieste e il diverso peso dei differenti canali di vendita ci ha portato a rendere gli stabilimenti molto più interscambiabili da un punto di vista informatico, tecnico e produttivo. Abbiamo cercato di implementare quello che mancava per essere più flessibili e interconnessi".

Specializzata in farine e macinatura del grano tenero, Agugiaro & Figna Molini serve infatti industrie alimentari, Food service, pizzerie, pasticcerie e panifici e, in misura più ridotta, Retail e Grande distribuzione organizzata (Gdo). L'improvvisa conversione per la panificazione domestica di molti italiani durante il primo *lockdown* non ha avuto, dunque, un impatto determinante sulla produzione. Più significativo è stato l'effetto dello stop vissuto dal mondo della Ristorazione. "Abbiamo subito il rallentamento del settore, che per noi si è tradotto in un cambiamento dei flussi con lo spostamento per qualche mese del diverso peso dei nostri canali. Abbiamo fatto uno sforzo in termini di flessibilità produttiva, lavorando su alcuni segmenti piuttosto che su altri e sui formati più piccoli piuttosto che su quelli destinati ai professionisti".

Leader in Italia per la produzione di farine per la pizza, negli ultimi anni l'azienda ha registrato uno sviluppo importante anche all'estero, che oggi vale il 20% del fatturato totale. Proprio per acquisire una maggiore solidità e velocità nella gestione dei flussi di dati aziendali, nel 2006 Agugiaro & Figna Molini si è affidato a Sinfo One per l'adozione di un ERP, una soluzione mirata sulle particolari esigenze del settore alimentare e implementata nel tempo con l'aggiunta di nuovi moduli. Una soluzione di Business Intelligence fornisce la reportistica gestionale, permettendo di avere dati sempre nuovi da analizzare e supportando il business nelle diverse aree di produzione. La valorizzazione del magazzino consente, invece, un controllo ottimale degli stock, funzionale alla pianificazione degli approvvigionamenti. "Produciamo una materia dai volumi elevati e non abbiamo capacità di stoccaggio infinite", ricorda Romanini. "Per noi che controllavamo già bene le altre aree aziendali, dalle vendite al finance, essere capaci di programmare in modo corretto sia gli approvvigionamenti sia la produzione è stato un grande valore aggiunto".

La maggiore interconnessione all'interno azienda e tra le diverse sedi ha favorito un approccio più orientato al digitale anche nei confronti del cliente. Agugiaro & Figna Molini può infatti contare su una struttura di supporto – rivolta in particolare al mondo del Food service – molto attiva, con un pool di tecnici dimostratori costantemente presenti in Italia e all'estero con presentazioni e corsi dedicati ai prodotti. Per ovviare alla distanza e alle difficoltà di spostamento, in poco tempo l'azienda si è attrezzata per tenere corsi in streaming per clienti e fornitori, trasformando uno dei laboratori di produzione in un piccolo studio di registrazione.

"I tecnici dimostratori interagiscono in diretta con i clienti, mostrandosi ancora più presenti di prima. Veicolare le informazioni attraverso la Rete ci sta permettendo di essere più capillari nella comunicazione con il cliente finale", assicura Romanini.

BLINDARE I PROCESSI CON UN APPROCCIO STRATEGICO AL DIGITALE

La digitalizzazione si sta rivelando, dunque, uno stimolo positivo per le imprese pronte a raccogliere la sfida. Sperando di poter capitalizzare il vantaggio competitivo nei prossimi anni. È quello che ha tutta l'intenzione di fare anche Tomato Farm, azienda di trasformazione del pomodoro di Pozzolo Formigaro, in provincia di Alessandria. Unica azienda conserviera del Piemonte, ritira gran parte della materia prima coltivata nella Regione e nella bassa Lombardia e lavora quasi il 70% del pomodoro fresco raccolto entro 60 chilometri dallo stabilimento, per un totale di circa 100mila tonnellate l'anno.

Fondata nel 2006, la società di proprietà della famiglia Gavio ha acquisito l'attuale conformazione societaria nel 2013, avviando un percorso di ristrutturazione aziendale. "Ora inizia la seconda era di Tomato Farm e inizia proprio tramite la digitalizzazione", promette **Fabio Ventura, Amministratore Delegato di Tomato Farm.**





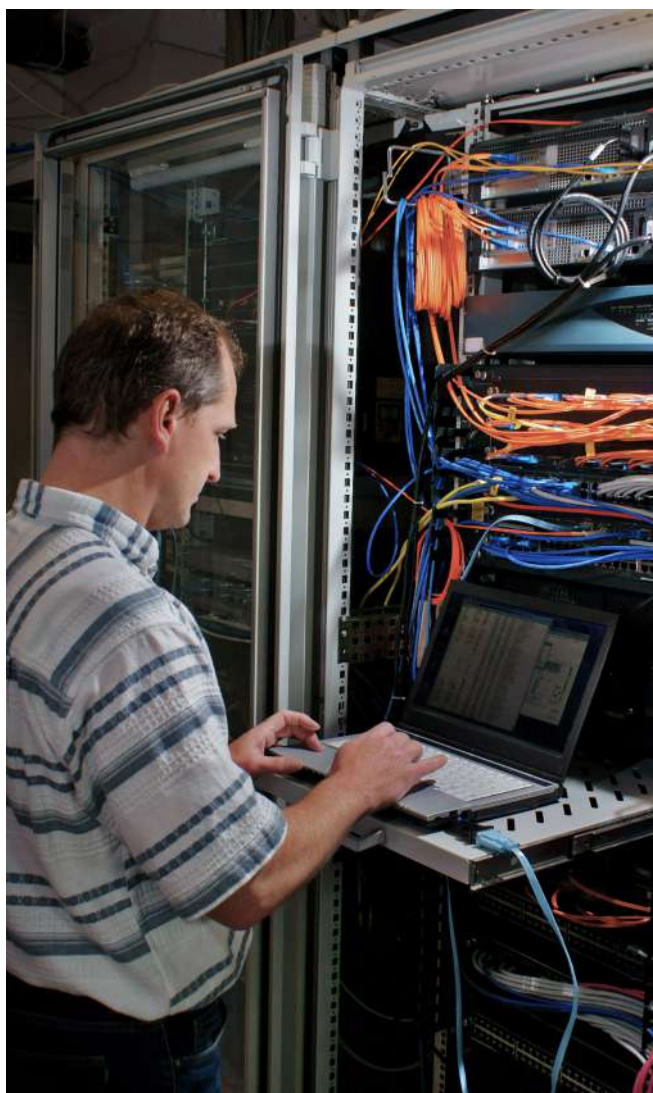
Proveniente dal settore automotive con una storia professionale tra Finance, Logistica e Servizi, Ventura ha deciso da subito di abbandonare il vecchio sistema gestionale per adottare un ERP capace di incrementare l'efficienza dei processi. "Abbiamo cercato due cose: un approccio a 360 gradi, che assicurasse una copertura completa di tutte le attività, e un approccio strategico di una società che potesse analizzare e supportare il cambiamento dei processi aziendali. Era fondamentale che si trattasse di un sistema software intuitivo, che potesse supportare in modo semplice i processi aziendali e guidare gli utenti nell'utilizzo, in modo da diminuire i possibili errori dei vari enti organizzativi. Volevamo essere sicuri che il sistema potesse, specie nelle prime fasi dell'implementazione, permettere di integrare i processi già in essere con le *best practice* del nostro settore specifico".

L'ERP ricopre un ruolo strategico in qualsiasi azienda, a maggior ragione se, come nel caso di Tomato Farm, la produzione è l'elemento fondamentale dell'organizzazione. La scelta è ricaduta quindi su una soluzione mirata per le attività di produzione agroalimentare: SiFides Food & Beverage. L'obiettivo è mettere in sicurezza processi e procedure e uniformare il lavoro del personale, fin qui affidato a fonti differenti tra gestionale, fogli Excel e documenti cartacei. "Ci aspettiamo di avere un monitoraggio puntuale dell'intera attività, dalla fase di produzione a quella di stoccaggio e logistica, che è ciò che oggi impegna tantissime ore di lavoro alle persone che operano per Tomato Farm", continua l'AD.

L'adozione dei sistemi di radiofrequenza e l'utilizzo dei palmari puntano a garantire un monitoraggio online in tempo reale della situazione, senza la necessità di verificare fisicamente l'arrivo sui piazzali della merce. Due sono i vantaggi attesi: risparmio di tempo e riduzione degli errori. "Vuol dire che le persone lavoreranno meglio, non di meno, dedicando ore alla qualità e non alla quantità. Inoltre un sistema che traccia costantemente i passaggi elimina il rischio che si perda qualcosa tra i diversi conteggi. E ci dà la possibilità di dedicarci con maggiore attenzione e impegno ad altre attività al servizio del cliente".

La nuova soluzione dovrebbe essere operativa entro la fine del 2021, andando a presiedere il funzionamento degli impianti di trasformazione, tutti di ultima generazione, e le attività sui piazzali. Ma non c'è solo il pomodoro nei progetti di Tomato Farm: l'azienda lavora infatti anche grano, granaglie e riso, specializzando la produzione sul tritordeum, un particolare cereale ad alta digeribilità ottenuto dall'incrocio naturale tra un frumento duro e un orzo selvatico. Lavorato dalle aziende agricole della famiglia Gavio, viene adoperato nella realizzazione di prodotti a base di farina di alta qualità, per i quali nel 2014 è stato creato il marchio Corte di Rivalta. Per valorizzare le peculiarità del territorio tortonese, pomodoro e grano in primis, Tomato Farm sta investendo anche sulla digitalizzazione dei canali di vendita, con il lancio di un nuovo sito ecommerce in cui troveranno spazio conserve e prodotti a base di farina.

Adottare un ERP significa essere capaci di utilizzare un approccio a 360 gradi: da una parte assicurare copertura completa di tutte le attività, dall'altra supportare il cambiamento dei processi aziendali





Agugiaro & Figna

Agugiaro & Figna Molini nasce nel 2003 dall'unione di due storiche famiglie dell'arte molitoria italiana: il Molino Agugiaro, fondato nel 1831 a Curtarolo (Padova), e il Molino Figna, fondato nel 1874 a Valera (Parma) e che nel 1997 ha rilevato la Molini Fagioli di Perugia. Oggi è il primo gruppo italiano per macinazione del grano tenero, con tre stabilimenti specializzati ognuno in una determinata produzione.

Sede a
Collecchio (PR)

145
addetti

115 milioni
di euro

Proprietà
Familiare

Sede a
Tarrytown (NY)

2mila
addetti

1 miliardo
di dollari

Proprietà
**Compagnia
privata**

Ampacet

Produttore globale di masterbatch, colore e additivo per materie plastiche, Ampacet Corporation sviluppa formulazioni con applicazione nei settori più vari, dal Beauty all'Healthcare, dall'Automotive all'Aerospace. Conta oggi 25 siti produttivi in 18 Paesi al mondo, inclusa l'Italia. Fondata nel 1937, oltre alla sede principale di New York, opera con tre headquarter in Lussemburgo, Argentina e Thailandia.

Certified Origins

Nata nel 2009 dall'unione tra OL.MA., Montalbano Agricola Alimentare e Candor-Ags, la mission di Certified Origins è già racchiusa nel nome: contribuire alla gioia e alla salute dei consumatori attraverso il buon cibo, autentico e certificato, portando in tutto il mondo l'olio extra vergine di oliva di alta qualità. Negli anni l'azienda di Grosseto ha aperto filiali in Cina, Messico, Spagna e New York.

Sede a
Braccagni (GR)

29 **50**
addetti
in Italia
nel mondo

Proprietà
**Società
di Capitali**

Sede a
Seriate (BG)

15 **80**
addetti
incaricati
alla vendita

5 milioni
di euro

Proprietà
Familiare

D.E.S.

Distributore esclusivo per l'Italia nella vendita diretta dello storico marchio Lux International, D.E.S. nasce nel 1984 ed è specializzata da oltre 30 anni in depuratori d'aria. I suoi prodotti vantano una storia centenaria: la fondazione di Lux International risale al 1901 ed è nel 1912 che il suo fondatore Axel Wenner-Gren sviluppa la prima aspirapolvere a cartuccia per uso domestico al mondo.

Gelato D'Italia

Nata come gelateria artigianale, Gelato d'Italia è oggi una realtà internazionale. La Bottega della Panna, aperta nel 1930 da Gogliardo Olivi nel centro di Reggio Emilia, è diventata dapprima un'azienda a gestione familiare, la Gelati Indian, e poi internazionale. Dal 2016 la famiglia Olivi è infatti affiancata da Idea Taste of Italy, fondo di investimento specializzato nel settore agroalimentare.



Sede a

Cavriago (RE)



400
addetti



55 milioni di euro



Proprietà

Società di Capitali



Sede a **Fornovo di Taro (PR)**



70
addetti



Proprietà

Familiare

Mora

Fondata all'inizio degli Anni 70 come azienda artigianale da quattro fratelli, Mora è specializzata da oltre 40 anni nella produzione di carrelli elevatori. Gestita oggi dalla seconda generazione della famiglia, ha orientato la produzione su macchine di grande portata, con motore elettrico o endotermico, e personalizzati. La clientela è variegata: dall'Automotive al legno, dalla carta alla Siderurgia.

Gastronomica Roscio

Fondata nel 1961 dai fratelli Giacomo e Angelo Roscio è stata una delle prime realtà a lanciarsi nel mondo della gastronomia pronta, divenendo leader nella produzione di piatti freschi destinati a *private label*, Gdo e Ristorazione. Dopo l'acquisizione della partecipazione di maggioranza da parte del fondo Taste of Italy 2, Gastronomica Roscio ha iniziato un processo di internazionalizzazione, che ha portato a un'ulteriore crescita e a un rafforzamento dell'azienda.



Sede a

Vidigulfo (PV)



110
addetti



30 milioni di euro



Proprietà

Società di Capitali



Sede a **Pozzolo Formigaro (AL)**



22 addetti **150** durante la raccolta



20 milioni di euro



Proprietà

Familiare

Tomato Farm

Tomato Farm è l'unica azienda conserviera del Piemonte. Fondata nel 2006 dalla famiglia Gavio, lavora 100mila tonnellate l'anno di pomodoro, sia convenzionale sia da agricoltura biologica. Lo stabilimento, al centro delle campagne di Pozzolo Formigaro, è in grado di approvvigionarsi di materia prima entro i 40 km. Oltre al pomodoro, lavora il cereale tritordeum, ottenuto dalla combinazione tra frumento duro e orzo selvatico.



Nel mondo del Food, d'altronde, gli spazi di innovazione non mancano. "L'Agroalimentare è un settore che offre parecchie possibilità per lavorare sulla digitalizzazione, dalla tracciabilità alla Blockchain", dice Ventura. Declinare su applicazioni digitali ogni attività permette di conoscere in tempo reale necessità ed esigenze dei clienti e del personale, aumentando l'efficienza produttiva della realtà aziendale, dal lavoro del dipendente alla soddisfazione del cliente, passando per la gestione dei fornitori. "La condivisione di informazioni aiuta a prendere le decisioni in maniera migliore e rapida, lo vediamo tutti i giorni sui numeri. Anche nel mondo della trasformazione del pomodoro, che è uno dei settori più antichi del mondo, si deve andare in quella direzione".

CONOSCERE I PROCESSI PER AUMENTARE LE GARANZIE

La grande opportunità offerta dalla digitalizzazione sta tutta nella capacità di ampliare la conoscenza. Ne è convinto **Giuseppe Cigarini, Supply Chain Director di Gelato d'Italia**, azienda di Cavriago, in provincia di Reggio Emilia, con oltre 90 anni di storia nella produzione del gelato. Nata come gelateria artigianale nel 1930, è oggi una realtà internazionale che negli ultimi anni ha ampliato gli spazi dedicati a innovazione e tecnologia. "Tutto ciò che si conosce, si può gestire. È necessario avere informazioni basate su dati oggettivi per attuare azioni di miglioramento continuo", spiega il manager.

È con questo obiettivo che l'azienda ha deciso di avviare, nell'ambito delle attività di Product lifecycle management (PLM), un progetto di collaborazione con i fornitori per ottenere garanzie di conformità, ottimizzazione dei rapporti e perfetta integrazione delle risorse. Il punto d'arrivo è ottenere informazioni più puntuali e azzerare eventuali errori di etichettatura, per avere la garanzia che ogni spedizione contenga il prodotto giusto, appartenente al giusto lotto, nella giusta quantità e che arrivi alla giusta destinazione. "Il tracciamento è un prerequisito necessario e non negoziabile, che ci garantisce anche in caso sia necessario richiamare dei lotti di produzione", spiega Cigarini. "Questa fase di integrazione tra i sistemi di fabbrica e i sistemi logistici è un primo passo: vogliamo essere sicuri che i processi di fabbrica siano sempre più visibili, consuntivabili e sotto controllo. Ci stiamo spingendo a digitalizzare di più le linee produttive per avere un set di informazioni più ampio, che ci darà la possibilità di analizzare le nostre performance e capire su quali aree intervenire per migliorare le attività".

La forza della predittività propria del digitale è la nuova frontiera che sta esplorando Gelato d'Italia. In concreto, si sta lavorando per elevare il livello di analisi dei dati, attraverso Business Intelligence e Analytics, per migliorare i processi interfunzionali. La collaborazione con Sinfo One punta quindi a rendere più efficace ed efficiente il flusso dall'ingresso delle materie prime in azienda fino all'uscita dei prodotti finiti. "Stiamo cercando di sviluppare con Sinfo One un sistema che renda il processo di etichettatura dei prodotti finiti più *lean* ed evoluto, cercando di eliminare tutti quegli

elementi di manualità ancora presenti per usare al loro posto elementi di conoscenza alla base dei nostri sistemi”.

Dopo aver portato l'ERP sulle diverse aree aziendali, è ora di raccoglierne i frutti. Avere un sistema integrato su tutte le funzioni permette di portare a bordo le informazioni relative ai diversi processi, dall'acquisto fino alla vendita, passando per la fase di produzione. Ciò significa snellire i passaggi e ridurre le attività manuali, perché poco efficaci e con una probabilità di errore più elevata. A questo fine, Gelato d'Italia ha già avviato una serie di iniziative legate ai flussi di ingresso merci, automatizzando la check list di qualità, in modo che l'operatore che riceve i prodotti li prenda in carico già con una approvazione iniziale, perché i controlli qualitativi sono integrati nel sistema. In questo processo il PLM aiuta Gelato d'Italia nel tracciare tutte le informazioni contenute nella gerarchia di prodotto facilitando anche il superamento di audit esterni. “Più riusciamo a seguire il prodotto con le relative informazioni dalle linee di produzione fino al momento in cui è immagazzinato e distribuito ai nostri clienti a bordo di cartoni e pallet, maggiori saranno le garanzie. Vogliamo tracciare tutti questi processi e la digitalizzazione ci aiuta a garantire che tutto sia allineato”, continua il Supply Chain Director.

Secondo Cigarini, un'azienda che voglia diventare un'organizzazione di processo deve basarsi su elementi prevedibili e avere fondamenta (soprattutto informative) robuste per strutturarsi e conquistare nuovi mercati. Nel 2021 Gelato d'Italia si è dotato di una nuova e moderna sede, ha ampliato gli spazi dedicati al team Ricerca e Sviluppo e allargato ulteriormente le aree di lavoro e le linee di produzione con l'acquisto di macchinari di ultima generazione. Ha investito anche sull'ingresso di competenze nuove, per fare dell'azienda una realtà basata sui processi e non sulle persone. In aggiunta, dotare Ricerca e Sviluppo, Regulatory e Qualità di uno strumento PLM ha consentito di migliorare la gestione degli aspetti legati allo sviluppo dei nuovi prodotti, dall'idea allo scaffale. “Automatizzare” significa infatti anche rendere i propri processi ripetibili e migliorabili, a prescindere da chi li svolge. “Ho una convinzione personale, fondata sulle esperienze e sui risultati già ottenuti in passato, secondo cui la rivoluzione digitale porterà e sta già portando nelle aziende grandissimi vantaggi in termini di qualità, conoscenza, possibilità di analisi del passato e di previsione del futuro”.

VELOCI NEL CAMBIAMENTO, VELOCI NEI RISULTATI

Non si tratta soltanto di reagire ai momenti di difficoltà. La tecnologia aiuta anche a mettere ordine nella crescita, gestendo un numero di ordinazioni che si moltiplica e una complessità dei processi in continuo aumento. Nell'ultimo anno e mezzo alle prese con la pandemia, il settore della sanificazione è diventato uno dei protagonisti indiscussi del mercato. “Quando siamo ripartiti,

dopo il primo *lockdown*, abbiamo registrato un boom pazzesco. Abbiamo aumentato il numero di persone addette alla contabilità, alla fatturazione e al magazzino. C'è stato un momento in cui i nostri impiegati speravano quasi che non arrivassero altri ordini”, ricorda **Sergio Cleto, imprenditore alla guida di D.E.S.**, azienda di Bergamo a conduzione familiare specializzata nella sanificazione degli ambienti interni.

Distributore esclusivo per l'Italia nella vendita diretta dello storico marchio Lux International, D.E.S. nasce nel 1984, ma i suoi prodotti hanno alle spalle una storia lunga 120 anni. È infatti nel 1901 che viene fondata Lux International, per anni gestita dal Gruppo Electrolux fino a quando, nel 1999, le strade delle due aziende si separano. L'azienda di Cleto, che ha cominciato come venditore e poi concessionario, da due anni è distributore per l'Italia del marchio. Specializzata da oltre 30 anni in depuratori d'aria, D.E.S. si è trovata così a gestire una richiesta sempre più importante di prodotti per la sanificazione. E ha approfittato del periodo di stop, imposto dalle restrizioni, per programmare con ancora maggior slancio la ripartenza. “Più siamo veloci nel cambiamento, più risultati riusciremo a produrre”, assicura l'imprenditore, che di fronte all'evoluzione in atto ha deciso di lanciarsi nel cambiamento anche a livello gestionale. “Mi sono reso conto che, anche con l'aggiunta di nuove persone, restavamo in difficoltà e il problema era dovuto alle procedure e ai protocolli obsoleti. Tutto il nostro sistema informatico non ci permetteva di diventare più veloci, indipendentemente dalle risorse dedicate all'attività. Ci siamo accorti quindi della necessità di un cambio a livello informatico”.

La tecnologia non aiuta soltanto a reagire ai momenti di difficoltà, ma anche a mettere ordine nella crescita, gestendo un numero di ordinazioni che si moltiplica e una complessità dei processi in continuo aumento



Prima dell'incontro con Sinfo One e dell'avvio del progetto per l'adozione di un nuovo ERP, l'azienda utilizzava infatti gli stessi sistemi informatici da oltre 20 anni. Con il risultato di avere processi ripetuti e di restare indietro sull'avanzamento di ordini e consegne. Oggi, anche grazie all'aumento del fatturato, razionalizzare le procedure è diventato sempre più urgente. "La nuova soluzione ci permetterà di andare avanti in modo più snello e veloce, una volta impostato il nuovo sistema", prevede Cleto. "Sono convinto che recupereremo tanto tempo e, invece di lavorare in affanno, potremo operare in modo più *smart* e con un rischio minore di commettere errori". Al momento è ancora in atto il passaggio dalle vecchie soluzioni al nuovo ERP, con cui il personale sta imparando a confrontarsi. L'obiettivo successivo è quello di estenderne l'uso anche all'ampia rete di venditori, magari grazie all'impiego di una semplice App sullo smartphone. "È il momento più delicato, perché ci vorrà del tempo per abituarsi alla novità. Si fa un passo indietro per poterne fare altri quattro in avanti".

La novità coinvolge anche Sinfo One, chiamata per la prima volta a prestare consulenza a un'azienda di vendita diretta. "Credo che anche per loro sia stata un'esperienza interessante", dice Cleto. "Entrando in un ambito nuovo, in cui è più complicato fare calcoli previsionali, è stato necessario imparare cose nuove e adattare i sistemi alle diverse situazioni". Nell'orizzonte di D.E.S. c'è il

desiderio di trasformare l'azienda in un'organizzazione rinnovata ed efficiente dal punto di vista informativo e gestionale. "Entro sette o otto anni voglio dare a mio figlio un'azienda completamente diversa da quella di oggi", conclude l'imprenditore. "Sono convinto che ci sarà una grande rinascita: vedo tanta voglia di fare, che non si vedeva da tempo, e la possibilità di creare nuove opportunità. La differenza la farà chi, lavorando sodo, saprà cogliere l'occasione".

VISIONE D'INSIEME, DINAMISMO E TRACCIABILITÀ

Guardare al futuro per realizzare idee e progetti nuovi è l'auspicio di ogni azienda. Se poi l'innovazione si accompagna alla cura per luoghi, prodotti e valori della tradizione, la strada da percorrere sembra già tracciata. È quella su cui si è incamminata Certified Origins, società nata nel 2009 dall'unione tra OL.MA., Montalbano Agricola Alimentare e Candor-Ags, con l'obiettivo di portare in tutto il mondo l'olio extravergine di oliva di alta qualità. "Affiancare la parte tecnologica ai progetti di tracciabilità, sostenibilità e ritorno alle origini, che sono il nostro cavallo di battaglia, ci permette di soddisfare i nostri clienti e contribuire alla gioia e alla salute dei consumatori con prodotti autentici e tracciati", spiega **Daniele Barbini, Direttore Generale di Certified Origins.**

La mission dell'azienda è già tutta racchiusa nel nome: contribuire alla gioia e alla salute dei consumatori attraverso il buon cibo, per far acquisire anche ai clienti all'estero maggiore consapevolezza sull'autenticità dei prodotti. L'obiettivo è fare dell'azienda di Grosseto un punto di riferimento nel mondo, con la sua presenza già consolidata in Canada, Stati Uniti, Asia e America Latina. Negli anni, oltre a conquistare i principali mercati globali, Certified Origins ha aperto filiali in Cina, Messico, Spagna e a New York. La sede italiana produce e le filiali commercializzano l'olio in tutto il mondo. "Aumentando le filiali e ampliando il business, avevamo necessità di lavorare a livello di gruppo con un partner tecnologico che potesse garantirci un know how specifico sui sistemi multicompany e multicountry", racconta **Andrea Biagiatti, IT Manager di Certified Origins.** La scelta è caduta su Sinfo One e sulla soluzione JD Edwards di Oracle implementata dalla software house di Parma. "Abbiamo scelto ciò che poteva offrirci solidità di base e la migliore risposta alle nostre esigenze".

Il progetto è ambizioso: in soli cinque mesi – da febbraio al 1 luglio 2021, data del primo rilascio – si è avviato il passaggio alla nuova soluzione in ambito Logistica per l'Italia, la Spagna, la Cina, il Messico e l'America e in ambito Finance per l'Italia, la Spagna e l'America. A fine anno anche il modulo finanziario sarà completato con l'estensione dello stesso anche agli ultimi due Paesi. "Il vantaggio che stiamo già sperimentando è l'unificazione delle informazioni", spiega Barbini. "Fino a questo momento tutte





La conoscenza che oggi abbiamo su processi e tecnologie non è più legata a un singolo Paese, ma consente di creare collaborazioni proficue e di trovare soluzioni concrete a esigenze condivise

Le società avevano sempre lavorato con software indipendenti, ma bisogna avere una visione d'insieme per comprendere l'andamento economico, logistico e progettuale. La dinamicità dei dati e la disponibilità di un sistema unico per tutte le filiali ci permette di avere in tempo reale tutte le informazioni e di limitare gli errori che derivano dal lavorare su file diversi”.

Unificazione, visibilità e dinamismo nella gestione dei dati hanno convinto l'azienda a continuare a investire nel digitale. Certified Origins è infatti una delle prime imprese del settore ad aver investito nella Blockchain per monitorare e tracciare l'olio extravergine d'oliva di alta qualità del marchio Bellucci dall'impianto di imbottigliamento italiano fino al porto di arrivo. “A livello logistico abbiamo cercato di uniformare gli standard intercompany e abbiamo già riscontrato dei vantaggi a livello operativo, con l'inserimento degli ordini dalle varie filiali e con il monitoraggio aggiornato nella gestione dei magazzini. A livello Finance, il sistema ci permette di interrogare i dati in maniera flessibile e veloce”, spiega l'IT Manager. Il prossimo passo adesso è migliorare i processi interni grazie all'inserimento di un modulo di Business Intelligence, in programma a partire dal 2022.

Certified Origins ha da sempre ben chiaro il valore della digitalizzazione. La possibilità di portare in qualunque sede e persino *full remote* il lavoro dell'utente dipende dalla disponibilità di sistemi digitali, dalla condivisione dei file al controllo remoto, dai Big data al cloud. La nuova soluzione è stata pensata fin dall'inizio in cloud, avviando anche la dismissione del Data center aziendale, oggi mero archivio dei vecchi programmi. “Puntiamo a queste iniziative anche per il futuro”, assicura Biagiatti. “L'azienda è sempre stata proattiva nelle scelte informatiche del gruppo: abbiamo fatto della tracciabilità il nostro know how principale e, come accaduto con l'avvento della Blockchain, abbiamo intenzione di trovare nuove idee per portare avanti nuovi progetti”.

REAGIRE A UNA DOMANDA IN CONTINUA EVOLUZIONE

La tecnologia, dunque, come elemento di connessione tra team diffusi. Anche in nazioni lontane. La conoscenza che abbiamo oggi su processi e tecnologie, infatti, non è più legata a un singolo Paese, ma consente di creare collaborazioni proficue e di trovare soluzioni concrete a esigenze condivise. “Parliamo una lingua comune, che non è soltanto l'inglese, ma il linguaggio tipico della tecnologia”, dice **Roberto De Gori, IT Manager EMEA di Ampacet**, produttore globale di masterbatch, colore e additivo per materie plastiche. All'inizio del 2021 la società ha avviato un progetto con Sinfo One per la razionalizzazione dei processi di produzione nello stabilimento italiano di Brembate, in provincia di Bergamo, con l'obiettivo di raggiungere un più alto livello di efficienza, flessibilità e velocità nell'adozione delle decisioni. Nei piani della società c'è ora l'intenzione di affidarsi ai consulenti italiani per rivedere i sistemi dell'intera compagnia.

Oltre alla sede principale di New York, Ampacet opera con tre headquarter in Lussemburgo, Argentina e Thailandia. “Siamo una compagnia internazionale, perciò avevamo bisogno di un partner internazionale”, spiega De Gori. Sinfo One è parte di Redfaire International, la joint venture che riunisce i più importanti partner di consulenza Oracle nel mondo per la gestione dei progetti internazionali legati a Oracle JD Edwards. “Abbiamo iniziato a lavorare insieme all'inizio del 2021 e ben presto siamo stati in grado di operare in modo molto efficiente, pur non trovandoci nella stessa stanza. Credo che in questo caso la chiave del successo stia nell'aver trovato persone affidabili e preparate e nell'atteggiamento di collaborazione adottato da entrambe le parti”.

L'intero progetto ruota intorno all'ERP, vera *core solution* per Ampacet. Se in passato la compagnia aveva optato per soluzioni complesse che venivano poi customizzate sulle esigenze specifiche della società, oggi l'obiettivo è scegliere una soluzione snella e determinare le migliori *best practice* che può fornire. “Quando si sceglie un ERP, non si sta soltanto implementando una nuova tecnologia, ma si sta anche avviando una serie di processi nuovi”. Per De Gori il *best of breed* coincide con la soluzione migliore per gli obiettivi specifici dell'azienda. “In questo momento siamo concentrati sul Manufacturing e sulla Supply chain. Il primo è il cuore delle nostre operazioni: il mercato oggi richiede prodotti nuovi e la chiave del successo sta nell'adattare le linee produttive ai nuovi bisogni”. Ampacet sta investendo in particolare nella Robotic process automation (Rpa) per automatizzare differenti *task* e trarre vantaggio dallo scambio di informazioni con clienti e vendor. “La nostra value chain è sempre più integrata con quella di diversi player sul mercato. Abbiamo quindi bisogno di essere più veloci per reagire a una domanda che cresce più velocemente di quanto

non accadeva prima della pandemia, implementando una varietà di soluzioni innovative all'interno dell'ERP", spiega l'IT manager.

Per la compagnia internazionale, l'Information Technology è il miglior alleato per abilitare e supportare la trasformazione del business. La pandemia ha fatto emergere anche nel mondo dei masterbatch nuovi bisogni e ha aperto a nuovi mercati, come quello medicale. La digitalizzazione sta quindi aiutando Ampacet ad adattare l'organizzazione alla nuova domanda. "Stiamo migliorando il *time to market* delle nuove iniziative di business. Ogni volta che portiamo sul mercato un nuovo prodotto, c'è tanto lavoro da fare lato IT e Sinfo One ci sta aiutando a ridurre i tempi, grazie ai processi automatizzati".

"Digitalizzazione" per De Gori significa anche "semplificazione". Dalla gestione dei rimborsi ai dipendenti per le trasferte, eliminando i documenti cartacei, sino alla più complessa gestione da remoto delle linee produttive durante la pandemia, ogni recente miglioramento in azienda è avvenuto grazie alla digitalizzazione. "In Ampacet, l'IT non si occupa solo di sviluppare soluzioni software e hardware, ma anche di gestire i processi di business, curando il miglioramento continuo e la reingegnerizzazione dei processi. Se prima eravamo soltanto un dipartimento di servizio, ora siamo la funzione più importante per portare innovazione; è per questo che scegliere i partner giusti, come Sinfo One, è per noi strategico per poter portare innovazione in azienda".

DIGITALIZZARE PER RESTARE FLESSIBILI NELLA CRESCITA

Una digitalizzazione completa, dal disegno del progetto fino all'uscita del prodotto dal magazzino, è anche l'obiettivo di Mora, azienda di Fornovo di Taro, in provincia di Parma, specializzata da oltre 40 anni nella produzione di carrelli elevatori. Fondata all'inizio degli Anni 70 come azienda artigianale dai quattro fratelli Mora, già instradati verso la meccanica dal padre, si è industrializzata tra il 1972 e il 1973 orientando la produzione su carrelli elettrici, termici e speciali ed è oggi gestita dalla seconda generazione della famiglia. Con una clientela variegata - dall'Automotive al legno, dalla carta alla Siderurgia - dal 2000 Mora si è specializzata in macchine di grande portata, con motore elettrico o endotermico, molto personalizzate.

Il *lead time* medio per una macchina standard è di circa 7-8 mesi, ancora più lungo per le soluzioni più complesse, quasi veri e propri pezzi unici. "I nostri carrelli elevatori hanno un ciclo di vita estremamente lungo, a volte di decenni. Riceviamo tuttora richieste di componentistica per macchine costruite 20 anni fa e ancora in funzione", racconta **Mario Mora, Responsabile dell'Ufficio Tecnico e dell'IT di Mora**.

Casi speciali e macchine particolari che richiedono oggi una gestione non più manuale, ma al contrario un'informatizzazione



Crescere nel mercato e rafforzare le partnership produttive con i clienti, richiede l'allineamento dei dati, l'uniformazione dei processi e comporta la necessità di tenere sotto controllo le performance e le informazioni necessarie per pianificare al meglio produzione e logistica



completa dell'intero ciclo produttivo. Il magazzino dell'azienda copre, infatti, sia la produzione sia la componentistica *after sales*, molto richiesta soprattutto dalle imprese siderurgiche e metallurgiche che hanno bisogno di ricambi in tempi brevi. "Ciò comporta la necessità di avere, per ciascuna macchina venduta, il quadro esatto delle componenti speciali montate anche in fase di upgrade della macchina. Da qui l'esigenza di non dover più creare liste di produzione manuali, ma totalmente informatizzate, registrate in automatico dall'ERP e consultabili in tempo reale".

Cliente di Sinfo One da ben 35 anni, nel 2021 Mora ha deciso perciò di avviare un ulteriore tassello del processo di digitalizzazione con l'avvio del progetto di radiofrequenza dedicato al magazzino. Avendo una catena di produzione così lunga, il prelievo dei componenti avviene sempre a distanza di parecchio tempo rispetto al momento in cui la macchina viene messa in servizio presso il cliente. In quest'arco di tempo i componenti non si trovano più sullo scaffale del magazzino, ma la comunicazione del prelievo, affidata a procedure e indicazioni manuali, veniva finora ufficializzata solo una volta consegnata la macchina. Con il risultato di creare un'evidente discrepanza tra i materiali già assegnati alle isole di produzione e quelli ancora disponibili per altre lavorazioni. "Ora il sistema di radiofrequenza ci permette di conoscere in tempo reale la situazione del magazzino nel momento in cui i componenti sono presi dallo stock e messi in produzione, aggiornando la lista di produzione", spiega Mora.

Un vantaggio ancor più significativo nel periodo attuale, considerato l'allungamento dei tempi di consegna generato dalla pandemia. Il sistema di radiofrequenza permette di tracciare e identificare ogni singolo movimento nei processi di lavorazione, segnalando anche gli eventuali errori e facilitando così l'attività degli operatori alle prese con un magazzino di oltre 16mila componenti. "È stato un cambio di abitudini significativo per le nostre persone: si sono trovate caricate di un'attività che non avevano mai svolto prima, ma che è stata loro ritagliata addosso. Dopo l'affiancamento e un normale periodo di adattamento, oggi non si verifica più alcun intoppo", assicura Mora.

L'archivio del sistema sarà popolato di informazioni in modo graduale, per arrivare entro la fine dell'anno ad avere un inventario aggiornato di tutti i componenti. Avere impostato il progetto di radiofrequenza permette all'azienda di avere liste di produzione precise e di eliminare il rischio di errori derivanti dagli ordini in giacenza. L'obiettivo resta crescere ancora, restando flessibili. "Per noi è una prerogativa imprescindibile: avendo una produzione customizzata e una catena produttiva tutta interna all'azienda, serve flessibilità. E non sarebbe realizzabile se non ci fosse una digitalizzazione completa, che è iniziata dall'ufficio tecnico e doveva necessariamente concludersi con l'uscita del prodotto dal magazzino".

SOLO CIÒ CHE È MISURABILE È MIGLIORABILE

Crescere nel mercato domestico e internazionale e rafforzare le partnership produttive con i clienti, richiede l'allineamento dei dati, l'uniformazione dei processi e comporta la necessità di tenere sotto controllo le performance e le informazioni necessarie per pianificare al meglio produzione e logistica.

"Con l'accelerazione generata dall'emergenza covid, la tecnologia è diventata ancor più centrale. Avere processi automatizzati è diventato un vantaggio competitivo indispensabile per poter agire con velocità e migliorare l'efficienza e la redditività", dice **Franco Biamini, Direttore Amministrazione, Finanza, Controllo, Personale e Sistemi Informativi di Gastronomia Roscio**, società specializzata nella produzione di gastronomia pronta, con piatti freschi di alta qualità dedicati alle *private label*, alla produzione industriale per conto terzi, alla Grande distribuzione e alla Ristorazione.

La società, fondata nel 1961 dai fratelli Giacomo e Angelo a Vidigulfo, in provincia di Pavia, è stata una delle prime realtà a lanciarsi nel mondo della gastronomia pronta. Oggi, grazie anche all'acquisizione della partecipazione di maggioranza nella società da parte di Taste of Italy 2 - principale fondo di *private equity*

Con una produzione customizzata e una catena produttiva tutta interna all'azienda, serve flessibilità. Questa non sarebbe realizzabile se non ci fosse una digitalizzazione completa, che inizia dall'ufficio tecnico e si conclude con l'uscita del prodotto dal magazzino





europeo specializzato nel settore agroalimentare gestito da Dea Capital Alternative Funds – Gastronomica Roscio ha avviato un processo di internazionalizzazione che ha portato a un'ulteriore crescita e a un rafforzamento dell'azienda. Da qui la necessità di un più attento governo delle informazioni che possono supportare le analisi, le decisioni strategiche, il controllo dell'azienda e tenere l'infrastruttura tecnologica al passo con la crescita organizzativa.

“Ci siamo sin da subito attivati per la ricerca di un ERP di ultima generazione che ci consentisse un'integrazione sempre più spinta tra i processi, un continuo passaggio di informazioni e una rapida semplificazione degli automatismi”, racconta Biamini. La lunga esperienza alla direzione di grandi società agroalimentari ha convinto il manager della necessità di affidarsi a un partner unico per l'infrastruttura e i sistemi applicativi, prediligendo la specializzazione nel settore alimentare. “Da SiFides Food & Beverage ci attendiamo una digitalizzazione degli ordini e della gestione degli accordi commerciali, delle promozioni e della scontistica e un supporto a una migliore organizzazione della produzione, del confezionamento dei prodotti e della logistica, oltre a una rotazione di magazzino efficiente e una gestione dello stesso costantemente aggiornata. La digitalizzazione è in grado di cambiare radicalmente il mondo Operations, soprattutto quando interviene in ambiti, come quelli di magazzino, caratterizzati da elevatissima manualità”, sottolinea Biamini.

Gastronomica Roscio produce ogni giorno 122mila piatti pronti nei tre stabilimenti di Vidigulfo con ben 750 referenze. Negli anni ha sviluppato una tecnologia di processo che permette di conciliare qualità gastronomica e automazione, esaltando il gusto genuino dei propri piatti. L'attenta selezione dei fornitori, i test quotidiani sulle materie prime e le verifiche sui prodotti finiti assicurano qualità e sicurezza dei prodotti, con oltre 10mila analisi annuali effettuate nel proprio laboratorio interno. “La nostra produzione ha radici saldamente ancorate all'artigianalità e alle tradizioni, ma abbiamo sempre dato grande importanza alla tecnologia. Innovare fa parte del nostro Dna. Innovazione e sviluppo si concretizzano nella ricerca sul prodotto e nell'investimento in tecnologie produttive, che valorizzano i prodotti attraverso processi di lavorazione più naturali possibili”.

Per poter servire i grandi nomi della Gdo e le più importanti industrie internazionali, occorre un sistema di tracciabilità e controllo efficiente e snello, che eviti duplicazioni dei dati e dispendio di energie. E che, in vista di una crescita dell'organizzazione, renda comparabili dati provenienti da fonti diverse per misurare l'andamento aziendale. “Solo ciò che è misurabile è migliorabile”, conclude Biamini. “Il cambio dell'ERP richiede anche un'attività di Change management, che vada di pari passo con la Digital transformation. Governare le informazioni permette di supportare le analisi, le decisioni strategiche e di avere quindi il pieno controllo dell'azienda”.

