



Solo pomodoro. Per passione.

Cresce il business, si **innovano** i processi, si allinea l'It

di Nicoletta Boldrini

FRANCESCO MUTTI
 amministratore delegato
 di Mutti

LA CRESCITA AZIENDALE HA PORTATO CON SÉ
 COMPLESSITÀ E MASSA CRITICA DA GESTIRE
 E ORGANIZZARE, CON CONSEGUENTE NECESSITÀ
 DI INTERVENTO SUI PROCESSI AZIENDALI
 DI BUSINESS A TUTTI I LIVELLI. ECCO COME
 MUTTI SI È "ADEGUATA AL CAMBIAMENTO"
 E HA AFFRONTATO LA MODERNIZZAZIONE
 DELL'INFRASTRUTTURA IT, RICONOSCIUTA
 DRIVER PER IL BUSINESS

Realtà aziendale cresciuta in modo molto rapido negli ultimi 10-15 anni, con un tasso di crescita media annua del 15% (crescita generale, non solo di fatturato ma anche di dimensione dell'azienda in termini di espansione territoriale e crescita della produzione e della distribuzione), Mutti (www.muttispa.it) è una società nata alla fine del 1800 ed è da sempre dedicata alla lavorazione del pomodoro. Con un fatturato consolidato di 76,9 milioni di Euro nel 2006 (in crescita del 15,4% rispetto al 2005), Mutti è presente in oltre 50 Paesi nel mondo con insediamenti importanti in tutta Europa, negli Stati Uniti, in Canada, Messico, Sud America, Africa, Australia, Nuova Zelanda, Giappone, Thailandia, Korea, Malesia. Per la produzione, Mutti si avvale di 5 imprese sementiere e 235 aziende agricole.

Una premessa doverosa, necessaria a inquadrare un'azienda che ha scelto di adeguare le proprie infrastrutture It alla crescita della società con l'obiettivo di adottare un nuovo modo di gestione dell'azienda e dei processi.

Lo strumento primario per effettuare questo cambiamento strategico passava per la sostituzione del vecchio software applicativo gestionale con una struttura informativa evoluta e, soprattutto, adeguata alla crescita dimensionale dell'azienda e al nuovo modo di operare sul mercato; Mutti si è infatti nel tempo parecchio internazionalizzata, aprendosi in un mercato globale fatto non solo di concorrenza e dinamicità ma anche di adeguamenti normativi e cooperazione tra più soggetti. Il vecchio sistema gestionale, risultato inadeguato al cambiamento e non in grado di sostenere le nuove complessità aziendali è quindi stato sostituito



dall'Erp Si Fides, targato Sinfo Pragma (www.sinfopragma.it) implementato in una prima fase per "ridisegnare" i processi aziendali nelle aree dei settori amministrativo/contabile, commerciale/distributivo, produttivo e in quelle relative al controllo di gestione e alla tesoreria e, in un secondo momento, integrato con moduli per la gestione delle campagne, dei premi clienti/fornitori/agenti e dei trasporti. Il progetto Mutti, iniziato nel 2002, ha inoltre comportato l'integrazione del sistema gestionale con il modulo applicativo per la gestione degli agenti (Sales Force Automation); il modulo di Business Intelligence (Decision Sistem Support) e il relativo ambiente di sviluppo; il modulo per la gestione dell'archiviazione ottica dei documenti; il sistema per la rilevazione dei dati di magazzino tramite dispositivi in radiofrequenza (tracciabilità del magazzino).

CRESCERE L'AZIENDA, CRESCERE LA COMPLESSITÀ

"La nostra è una realtà aziendale che negli ultimi anni è cresciuta molto sia in termini di espansione territoriale sia di fatturato", spiega Francesco Mutti, amministratore delegato di Mutti. "Questa crescita è sinonimo di incremento delle complessità che significa molte cose e va senz'altro letto sotto diversi punti di vi-

"Non so dire se esisterà o meno un momento in cui potremo dire definitivamente che la nostra infrastruttura It è perfettamente allineata alle esigenze della nostra azienda e del mercato. Mi auguro di sì, ma oggi viviamo in continua evoluzione e, se vogliamo ottenere risultati positivi, rimanere competitivi e raggiungere nuovi successi, dobbiamo necessariamente adeguare gli strumenti agli obiettivi di business".

sta". Un primo aumento di complessità è legato alla crescita della produzione. "Fenomeni marginali che in un'azienda piccola non rappresentano problematiche importanti, traslati su un'azienda di dimensioni più grandi, che produce quantità più elevate di prodotto, si amplificano diventando quindi non più fenomeni isolati ma vere e proprie problematiche da risolvere ed economicamente rilevanti (che prima non erano considerate)", chiarisce Mutti. Il controllo avanzato sulla produzione, nonché sulla logistica e la distribuzione, diventa quindi fondamentale e di rilevanza notevole sull'andamento stesso dell'azienda.

"Un secondo aspetto importante da sottolineare inerente alla crescita di complessità è quello legato agli inserimenti costanti - afferma Mutti. - Un'azienda che cresce, necessita di nuovi dipendenti, nuovi partner, nuovi collaboratori. Mentre una realtà stabile e piccola ha una facilità di dialogo e di scambio di informazioni e assicura una certa chiarezza nella totalità dell'azienda, una realtà dinamica, in continua evoluzione ed espansione, richiede, per poter godere della stessa visibilità e chiarezza, strumenti adeguati". Così, si è reso necessario dotarsi di una struttura organizzativa e di supporti informativi diversi perché "l'informazione non è più un elemento a sé stante, facilmente localizzabile e controllabile in un ambiente piccolo, ma diventa un patrimonio di business importantissimo", sostiene Mutti.

Altro fattore da non sottovalutare, secondo Mutti, la perdita di capacità di visione immediata. "Se ho una base di dieci clienti, riesco abbastanza velocemente a verificare la situazione: cosa compra, quando, a che prezzo, qual è la situazione economica,



ecc.", spiega Mutti. "Se cresce la mia base clienti, insieme alla produzione, alla forza commerciale, ecc., la visione d'insieme diventa molto più complessa e per riuscire ad avere visibilità e controllo l'unica soluzione è dotarsi di strumenti adeguati".

Infine, tra gli elementi legati alla crescita di complessità, Mutti precisa che, nel caso della sua azienda, ne esiste un quarto: "siamo passati da una struttura informatica gestita da uno, due persone ad una struttura molto più dinamica; la gestione diretta da parte di poche persone era ottimale in un'azienda piccola e con poche criticità perché queste persone conoscevano perfettamente gli strumenti e sapevano intervenire adeguatamente laddove ce n'era bisogno. Quando abbiamo deciso di adeguare l'infrastruttura informatica al cambiamento della nostra azienda, abbiamo deciso anche di "ridisegnare" i processi aziendali e di affidare ad una struttura più idonea la gestione informatica con il risultato di avere un servizio più efficiente e più immediato, soprattutto laddove si rendono necessari adeguamenti e personalizzazioni di programma che, in certe aree come quella commerciale, sono piuttosto frequenti". Nell'arco di soli due anni, per esempio, l'area commerciale di Mutti ha richiesto ben tre adeguamenti e aggiornamenti degli applicativi software; "questo non perché fossero sbagliati o inadeguati - vuole precisare Mutti - ma perché nello spazio di poco tempo si vengono a sommare nuove esigenze, nuove complessità che necessitano di procedure e sistemi adeguatamente aggiornati".

AREA COMMERCIALE "DINAMICA"

L'area commerciale è certamente quella più "complessa" da gestire in un'azienda come Mutti perché in continua e rapida evoluzione e perché è quella che risente in prima battuta delle

oscillazioni di mercato e degli input normativi.

"La grande distribuzione, per esempio, ha imposto l'adozione di sistemi EDI (Electronic Data Interchange) come standard per dialogare tra partners commerciali attraverso le reti di telecomunicazione", spiega Mutti. "Tale imposizione diventa necessariamente motivo di adeguamento per noi e per la aziende che operano con le grandi catene distributive".

La scelta di affidarsi ad un sistema gestionale modulare, facilmente integrabile e personalizzabile, si è quindi rivelata positiva per Mutti che, oltre a dover "fare i conti" con la propria crescita, deve anche adeguarsi alle richieste del mercato.

IN CONTINUA EVOLUZIONE

Se la crescita di complessità ha guidato Mutti nella scelta di adeguamento dell'infrastruttura It, la continua evoluzione dell'azienda e del mercato in cui opera guidano le continue fasi di "adattamento".

"Non so dire se esisterà o meno un momento in cui potremo dire definitivamente che la nostra infrastruttura It è perfettamente allineata alle esigenze della nostra azienda e del mercato", conclude Mutti. "Mi auguro di sì, ma oggi viviamo in continua evoluzione e, se vogliamo ottenere risultati positivi, rimanere competitivi e raggiungere nuovi successi, dobbiamo necessariamente adeguare in modo dinamico gli strumenti agli obiettivi di business". ■