

Integrare i partner strategici



Spedire 770.000 litri di vino al giorno e avere la certezza di riempire tutti gli scaffali d'Italia: una sfida vinta grazie alle nuove tecnologie. Un progetto di integrazione della supply chain firmato Caviro. Ce ne parla Fabio Rossi di Joinet, partner tecnologico del progetto.

di **Eleonora Rambaldi**

Caviro può essere un nome poco conosciuto, ma sicuramente è difficile che qualcuno ignori il marchio Tavernello, cavallo di battaglia della Caviro e best practice nel settore del largo consumo. Parliamo di un'azienda con volumi produttivi e distributivi alti e in costante crescita, nonché con una presenza capillare dei prodotti nel mercato retail: tutti elementi che richiedono un'estrema attenzione alla gestione e al monitoraggio delle performance distributive. Da queste esigenze è nato il progetto di integrazione del canale logistico. Ne abbiamo parlato con Fabio Rossi, amministratore delegato di Joinet, l'azienda che ha sviluppato la piattaforma.

Quali sono le principali esigenze che vi ha prospettato Caviro? Qual è stato il vostro punto di partenza?

Caviro aveva l'esigenza di gestire in modo efficiente una crescita significativa di volumi, e aveva individuato

nella logistica un nodo importante. La logistica nel mercato retail è un asset strategico, soprattutto nel rapporto con la grande distribuzione: le consegne devono essere tempestive, e si deve avere la certezza di non lasciare mai dei "buchi" sugli scaffali. Da parte degli operatori logistici sussistono altre esigenze altrettanto importanti: quella di ottimizzare i percorsi, per esempio, nonché di saturare i vettori. Caviro lavora con le principali aziende del settore operanti in Italia, e da azienda leader aveva fatto un assessment per analizzare i processi, e l'aveva condiviso con i partner logistici. Quando siamo stati chiamati, lo staff di Carlo Monari, direttore controllo di gestione e sistemi informativi di Caviro, aveva individuato le criticità che portavano a una perdita di efficienza.

Quali?

L'allineamento dei dati con gli operatori richiedeva un



Procurement to pay: il ruolo di Joinet

Il nuovo acquisto di casa i-Faber permette di completare perfettamente l'integrazione della supply chain. A colloquio con l'amministratore delegato Fabio Rossi

Dopo qualche anno di partnership, Joinet è entrata a far parte della rete i-Faber: un'acquisizione che permette di completare l'offerta di soluzioni integrate per la gestione completa della supply chain. Ecco le expertise di Joinet e le caratteristiche della loro soluzione illustrate dall'amministratore delegato Fabio Rossi.

Come nasce Joinet?

Joinet nasce dalle idee di tre persone, le cui vite si erano "intersecate" dal punto di vista professionale e che nel 2000, in un periodo quindi di grande "effervescenza" nel mondo internet hanno incontrato un gruppo di imprenditori bolognesi interessati a supportare idee di business innovative. I tre soci (oggi due) avevano esperienze complementari. Abbiamo messo insieme competenze sullo sviluppo applicativo, sui sistemi gestionali, sui software per il settore manifatturiero, sulle reti d'impresa... e in più, significative esperienze di consulenza. Avevamo inoltre la stessa percezione: che le tecnologie allora esistenti non erano ancora in grado di supportare le aziende manifatturiere, soprattutto medie e grandi, nella gestione più efficiente della supply chain, della filiera produttiva.

Quali erano le esigenze più significative del settore manifatturiero?

La realtà italiana del manifatturiero è caratterizzata da un grande ricorso all'esternalizzazione della produzione verso

piccole imprese, spesso costituite da artigiani di grandissima qualità, ma che hanno una scarsissima competenza nell'uso delle nuove tecnologie. Eppure proprio l'esternalizzazione richiede una strettissima correlazione tra le aziende, non solo per la necessità di coordinare le consegne dei diversi componenti che vanno a costituire il prodotto finale, ma già in ambito di pianificazione produttiva.

Qual era il panorama dell'offerta?

Le aziende internazionali di software coprivano queste esigenze con soluzioni molto complesse e a costi alti. Noi eravamo convinti che utilizzando i vantaggi di internet - comunicazione e bassissimo costo e capacità di abbattere barriere geografiche e infrastrutturali - e delle nuove modalità che allora si affacciavano all'orizzonte - il servizio ASP (*application service providing*) che permetteva di offrire servizi sfruttando al massimo le potenzialità e la flessibilità di

tempo eccessivo. Inoltre l'azienda era in grado di fornire solo informazioni parziali ai partner logistici, e questo comportava una significativa difficoltà, per loro, nella saturazione dei mezzi e nell'ottimizzazione dei percorsi. Stesse criticità nella fase di "ritorno" delle informazioni: per Caviro era difficile reperire informazioni certe e tempestive dello stato della consegna. Si rendeva quindi necessario uno scambio di dati più efficiente in entrambe le direzioni.

Altre esigenze?

Oltre al processamento automatico dell'ordine, era necessario anche implementare una interfaccia comune con l'operatore logistico (per permettere la trasmissione *just in time* degli ordini da pianificare), nonché sviluppare il processo di rientro ed elaborazione dei dati della pianificazione distributiva trasmessi dall'operatore, e quello dell'acquisizione automatica delle pianificazioni delle consegne da parte del sistema dipartimentale di magazzino di Caviro. Tutte esigenze che la nostra piattaforma MaNeM era in grado di soddisfare.

Come è stata strutturata l'implementazione?

La prima fase del progetto ha riguardato la predisposizione - da parte di Caviro - della piattaforma erp per automatizzare le fasi di assegnazione intelligente del trasporto, del canale distributivo e di impegno del prodotto. Per fare questo, i sistemi informativi Caviro hanno sviluppato all'interno del loro erp un assegnatore dinamico che, sulla base di parametri quali le caratteristiche di prodotto e la tipologia dell'automezzo, fosse in grado di individuare l'operatore logistico ottimale per evadere uno specifico ordine.

A questo punto si è inserito MaNeM, che si interfaccia perfettamente con il gestionale Caviro e con quello dei fornitori permettendo un processo in tre fasi: la prima prevede la trasmissione dell'ordine elettronico e la



Le consegne devono essere tempestive, e si deve avere la certezza di non lasciare mai dei "buchi" sugli scaffali

ricezione di una pianificazione distributiva; nel secondo step vengono messe in linea le conferme di spedizione e l'esito finale della consegna; all'interno della gestione ordine, l'utente ha la possibilità di effettuare interrogazioni e richieste.

L'integrazione con l'erp permette un continuo interscambio...

Importantissimo. Prendiamo ad esempio le informazioni sulle caratteristiche e tempistiche di carico. Una volta associate all'ordine, infatti, queste permettono a

internet - si potesse sviluppare ed offrire al mercato una piattaforma applicativa per gestire la comunicazione all'interno delle reti di fornitura. Questo avrebbe permesso, tra l'altro, di strutturare meglio le relazioni all'interno dei distretti industriali. I nostri finanziatori si sono appassionati all'idea, e così nel 2001 abbiamo iniziato i primi progetti pilota con la nuova piattaforma.

Il 2001 è stato un anno difficile per i progetti internet. La crisi ha avuto qualche ripercussione sulla vostra impresa?

Direi di no, perché il nostro modello di business utilizzava software e internet come strumenti per risolvere problematiche concrete, come facilitatori del business reale.

Avete avuto da subito clienti importanti: Ducati, BTicino...

La fase di start up è stata molto entusiasmante perché ci siamo trovati, in meno di dieci persone, a supportare aziende gigantesche, brand importanti, quindi ad assumerci responsabilità significative.

Penso per esempio a Ducati, un'azienda fortemente orientata all'innovazione e alla ricerca dell'eccellenza: loro ci spingono costantemente

a superare i limiti, e noi continuiamo a raccogliere e vincere questa sfida. Abbiamo parallelamente continuato la nostra avventura anche attraverso lo sviluppo di progetti di ricerca internazionali - finanziati dalla comunità europea - legati allo sviluppo informatico per le reti di impresa. La nostra piattaforma applicativa è stata utilizzata come base per prototipi di applicazioni più complesse, per esempio l'integrazione di ulteriori livelli di fornitura (per es. il monitoraggio, da parte del cliente, dei fornitori del proprio fornitore) e l'integrazione di "mondi" diversi (dall'ordine alla fatturazione fino al trasferimento delle informazioni verso l'ente finanziario). Questi prototipi, oltre a metterci in contatto con enti e società internazionali, ci hanno permesso anche di ampliare la nostra offerta con nuovi moduli e nuove funzionalità.

A proposito dell'internazionalità: negli ultimi anni l'outsourcing ha significato sempre più delocalizzazione verso altri Paesi. Come avete vissuto il fenomeno?

Seguendo i clienti nel loro processo di delocalizzazione. Per esempio con Emerson Network Power: nel 2001 gestiva solo fornitori nazionali,

poi si è aperto alla Slovacchia e noi li abbiamo seguiti, così come successivamente a Taiwan e poi in Cina. Tra l'altro loro utilizzano la nostra piattaforma MaNeM anche per la comunicazione con l'operatore logistico, che ha un hub - magazzino a Rotterdam. MaNeM permette di gestire la comunicazione con questo magazzino usando protocolli che non sono nostri: loro utilizzano un sistema EDI (Electronic Data Interchange) che il nostro sistema è in grado di transcodificare e rendere leggibile.

Come gestite la formazione con il fornitore nei diversi Paesi?

Per il 90% attraverso le nuove tecnologie. Dopo aver identificato con il cliente il processo che si vuole mappare, facciamo un incontro in loco per presentare il prodotto. La formazione avviene poi in teleconferenza, con simulazioni da remoto. Noi abbiamo una "superpassword" per seguire e supportare il comportamento dei fornitori. D'altronde gestiamo tecnologie molto *user friendly*, facili da usare. È più difficile, a volte, scardinare abitudini consolidate presso gli artigiani italiani, come quella di usare il fax.

Incontrate delle resistenze nei fornitori?



Caviro di inviare al dipartimentale che gestisce il magazzino automatico tutte le informazioni rilevanti che consentono di conoscere con esattezza quando verrà il camion a caricare, per quale tipologia e quantitativo di merce. Una volta spedita la merce, in serata Caviro invia all'operatore logistico, rendendolo visibile sulla piattaforma MaNeM, l'elenco dei mandati di spedizione con tutte le informazioni sui carichi effettuati.



La condivisione delle informazioni è tale che cliente e operatore dialogano come se fossero un'unica azienda

Le informazioni generate dal sistema gestionale Caviro vengono trasmesse ai server MaNeM, e così è anche per quelle generate dall'erp dell'operatore logistico. Una volta su MaNeM, le informazioni possono

essere visualizzate e gestite dagli utenti via browser, oppure in modalità più integrata con il proprio erp tramite collegamento *application to application*. In questo modo sulla piattaforma MaNeM viene gestito tutto il processo: la comunicazione *in outbound* degli ordini di trasporto (e delle loro modifiche), delle anagrafiche cliente e prodotto; la condivisione tra Caviro e operatore logistico della pianificazione dei viaggi; le conferme di spedizione *in outbound* e le informazioni *in inbound* sugli esiti ed avanzamenti di consegna. La condivisione delle informazioni è tale che di fatto, ormai, cliente e operatore dialogano come se fossero un'unica azienda: i dati degli ordini arrivano contemporaneamente a Caviro e ai partner logistici. I vantaggi sono particolarmente rilevanti nei casi di modifiche – dall'una o dall'altra parte – dei termini di spedizione: l'allineamento immediato permette di rendere fluido il processo.

Gli operatori logistici hanno dovuto sostenere dei costi per l'implementazione del software?

Solo quelli meno strutturati. I partner grandi hanno già informatizzato tutte le aree e quindi non hanno nessun problema nell'integrazione con il sistema MaNeM, che è assolutamente flessibile e completamente integrabile. Questo rende possibile, da parte del fornitore, ribaltare parte dei vantaggi conseguiti verso il cliente.

Quali sono quindi i principali risultati ottenuti da Caviro?

Il miglioramento della gestione delle informazioni ha permesso riduzioni di tempo lungo tutta la fase del processo, grazie alla rapida disponibilità delle informazioni e all'automazione di alcuni passaggi, cosa che ha portato anche a una drastica riduzione degli errori. Il controllo del tracking dell'ordine è un altro aspetto migliorativo. Uno dei risultati più "misurabili" è la riduzione dei tempi di consegna di 24 ore.

Il nuovo sistema cambia sicuramente l'organizzazione del lavoro in azienda, e quindi bisogna predisporre a gestire le naturali resistenze al cambiamento. Pertanto, per il successo di questi progetti, è fondamentale il ruolo del cliente: il fornitore deve percepire che dietro la nostra presenza c'è una precisa richiesta del suo cliente. Con il tempo poi il fornitore percepisce anche i vantaggi di queste soluzioni. Vantaggi che dipendono direttamente da quanto si riescono a integrare le attività con i propri sistemi informativi / gestionali, quanto più la comunicazione è automatica, *application to application*. Così si eliminano nuove digitazioni, e di conseguenza gli errori.

E per i piccoli fornitori?

Il sistema può essere utilizzato allo stesso modo via browser, e si beneficia comunque di una maggiore sicurezza delle informazioni, della loro tracciabilità. In pratica si ha a disposizione un luogo all'interno del quale si trovano tutte le informazioni che riguardano quel cliente nel tempo. I ritorni anche per i più piccoli sono interessantissimi: non più caos, non più carta, informazioni storiche sempre disponibili, tutto il com-

portamento tracciato.

Con quali punti critici?

Certo non si possono cambiare le carte in tavola, per esempio non si può far finta di non aver ricevuto un ordine per avviare a un ritardo nella produzione; tuttavia questa trasparenza è reciproca: il fornitore ha la certezza che il cliente non può cambiare l'ordine all'ultimo minuto senza che ne resti traccia nel sistema.

Insomma una maggiore responsabilizzazione reciproca.

Lo strumento obbliga a prendere delle responsabilità, e questo trasforma la relazione verso logiche di partnership. D'altra parte il cambiamento ha portato i piccoli fornitori più ricettivi a organizzarsi meglio, ad avviare un processo strutturato di pianificazione. Cosa che non è così scontata.

Da quest'anno Joinet fa parte della "famiglia" i-Faber. Come è iniziata la collaborazione che ha portato all'acquisizione?

Abbiamo iniziato a collaborare sviluppando per loro un applicativo per gestire tutto l'aspetto di gestione documentale a valle delle negoziazioni di contratti quadro, in pratica i cosiddetti "call

off". Grazie a i-Faber abbiamo sviluppato progetti in settori per noi nuovi, per esempio il farmaceutico con Abbot e il petrolifero con Erg. Da questa collaborazione è nata l'offerta integrata di un sistema che comprenda e chiuda i processi, il cosiddetto *procurement to pay*.

Quali sono i punti di forza dell'offerta Joinet?

Si tratta di soluzioni molto semplici e molto poco invasive, che possono essere gestite facilmente da piccoli fornitori, e al tempo stesso permettono alle aziende strutturate e complesse di integrarle nelle loro logiche senza perdere alcuna funzionalità. La piattaforma MaNeM è quindi fruibile da tutti i tipi di aziende, e fa efficienza senza turbare gli equilibri. Una duttilità che noi applichiamo, grazie alla nostra esperienza, anche nella comunicazione con i diversi tipi di interlocutori.

Aggiungerei un altro punto di forza, che è la proprietà del software, o per meglio dire le competenze sul "cuore" del prodotto: diversamente dalle grandi software house multinazionali, il know how "in casa" ci permette di superare qualunque eventuale difficoltà di implementazione e personalizzazione.