

Sinfo One



04

Euricom e Sinfo One
L'intelligenza del riso



Ilva Saronno e Sinfo One
Lo spirit della trasformazione

09

14

Sinfo One
Il lievito software di **Italpizza**

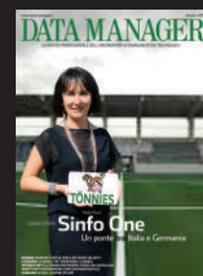


Sinfo One e Toyota Material Handling
Manufacturing Italy
L'ERP della fabbrica smart

19

24

Internet of Tomatoes
Sinfo One e Mutti



Sinfo One
Un ponte tra Italia e Germania

29

34

Sinfo One
Un concentrato di
software e strategie



Sinfo One e Banfi
Il bouquet del successo

39



Sinfo One

coltivatore di buon software e seminatore di moderna cultura gestionale

Tra le tante fotografie che accompagnano questo lungo racconto dei progetti costruiti da Sinfo One con i suoi clienti, in Italia e non solo, ce n'è una particolarmente evocativa. Costantino Vaia, DG del Consorzio Casalasco del Pomodoro (oggi Casalasco Spa) con l'AD della software house parmense Paola Pomi in pieno campo di fronte a uno degli stabilimenti del popolare marchio Pomì.

È un'immagine che dice tanto del rapporto profondo tra Sinfo One e il territorio emiliano, e della sinergia tra le tradizioni dell'agricoltura e l'innovazione dell'industria alimentare. Il software non assomiglia in alcun modo a una zappa, ma aiuta da un lato i contadini e gli agronomi del Consorzio a selezionare, seminare e raccogliere i loro pomodori nel momento giusto e dall'altro gli esperti della produzione a trasformarli

una miriade di ricette di salsa, verificandone la qualità e governando la complessa logistica commerciale di migliaia di confezioni.

Un prodotto semplice e antico, gestito con precisione industriale. La stessa logica just-in-time che rende più fluida e reattiva la produzione dei carrelli sollevatori, assemblati, sempre in Emilia-Romagna, da una storica fabbrica italiana acquisita dal potente gruppo Toyota.

Che siano le salse di Pomì e Mutti, i fragranti prodotti dei forni a controllo numerico di Italpizza, i "muletti" Toyota oppure il pregiato Brunello invecchiato da Banfi, Sinfo One è un "coltivatore" di buon software e un seminatore di moderna cultura gestionale che pervade processi addirittura millenari per produrre valore economico e assicurare non solo qualità di prodotto, ma anche qualità di vita lavorativa, più leggera, sicura e gratificante.

Le radici, per Sinfo One, non sono una catena, o un vincolo. Sono cordoni ombelicali che permettono di ricevere - e donare - nutrimento. Da sempre, nella visione della famiglia di imprenditori del software, c'è la giusta ambizione di poter agire in un contesto geografico senza confini. Sul rapporto di fiducia coltivato con la tedesca Tönnies, uno dei maggiori gruppi di trattamento della carne in Europa, il Fondo Agroalimentare Italiano (entrambi soci di minoranza) e con altri clienti internazionali, inizialmente europei, ma oggi con apertura e presenza nei 5 continenti - la software house di Parma ha saputo costruire relazioni che nel corso del tempo hanno infuso solidità e ulteriore capacità di crescita. Passo dopo passo.

Ambizione è un termine bellissimo e potente: viene dal latino amb- (a sua volta dal greco amph che ritroviamo anche in "anfiteatro") e -ire, muoversi, procedere tutto intorno. È la stessa etimologia di

ambiente, che poi vuole sempre dire territorio e richiama costantemente a quell'urgenza di attenzione agli obiettivi di sostenibilità che il software può contribuire a raggiungere e che oggi sono addirittura certificati da un vero e proprio bilancio.

Sostenibilità e qualità della vita. Da qui nasce la volontà di essere al centro di iniziative come la sponsorizzazione dell'eccellenza anche nello sport di squadra. La presenza del marchio Sinfo One sulle maglie nei campionati femminili e maschili di pallavolo, oltre a regalare molti momenti di entusiasmo nei palasport di tutta Italia, ci ricorda che l'unico modo per vincere contro la complessità del business è lavorare insieme. Facendo leva sul meglio della tecnologia ma soprattutto sulle persone.

Seminatrice di tecnologia. Coltivatrice di talento. Il famoso cordone che lega Sinfo One ai suoi territori e ai suoi talenti, è anche un veicolo di competenze. Un continuo scambio con il mondo della scuola e dell'università, arricchito da massiccio sforzo di formazione e training sul campo, di quella che è la materia prima più preziosa per l'industria del bit.

La squadra, anzi le squadre di Paola Pomi vincono proprio in virtù di questo circolo virtuoso di opportunità che in Italia e nel mondo distilla le forze migliori (non necessariamente le più giovani, come dimostra il recente reclutamento di un "ragazzo" super-preparato che ha soffiato su più di sessanta candeline!); le aggiorna sui fronti più avanzati dell'ingegneria del software, della gestione aziendale, della scienza dei dati; e le inserisce in un contesto di lavoro ispirato alla diversità, all'eguaglianza e alla responsabilità sociale.

Anche il software, a Parma, può avere le scarpe grosse e il cervello fino...



Euricom e Sinfo One L'intelligenza del riso

Uno dei gruppi risieri più importanti d'Europa punta sul software gestionale e sul data analytics per vincere in un mercato pieno di insidie. Scegliendo un system integrator che è un punto di riferimento nell'industria alimentare e una progettualità che va oltre gli aspetti tecnici di [Andrea Lawendel](#) foto [Gabriele Sandrini](#)

Paola Pomi CEO di Sinfo One
Mario Francese amministratore delegato di Euricom

L'esempio di **Euricom** (www.euricom.it), uno dei maggiori operatori europei nel settore della lavorazione e del commercio del riso, dimostra che la trasformazione digitale è diventata per tutti un fattore competitivo imprescindibile. Anche quando si ha a che fare con una materia prima così antica, semplice, naturale e radicata nella tradizione culinaria di tutti. A partire dagli anni '90, riferisce il **CEO, Mario Francese**, il Gruppo ha vissuto una fase di crescita che ha portato le sue società ad acquisire la mentalità e i processi di un'industria avanzata del comparto agro-alimentare. Sembra quasi una parafrasi del "Ragazzo della via Gluck". Con la differenza che se la Milano di Celentano aveva ingoiato i suoi prati, le risaie (siccià permettendo) restano. Ma il Gruppo – presente con proprie società in Italia, in Europa e nel mondo si lascia definitivamente alle spalle il passato artigianale dando sempre più importanza alla materia prima digitale per eccellenza. I dati.

Le informazioni necessarie per agire con successo in un contesto globale molto complesso e pesantemente impattato dagli effetti del cambiamento climatico e delle difficoltà energetiche e logistiche scatenate dall'attuale crisi geopolitica, sono indissolubilmente legate alla piattaforma gestionale e agli strumenti di business intelligence

scendere nel dettaglio, se non del singolo chicco di riso, sicuramente della singola confezione di un prodotto venduto in migliaia di combinazioni di varietà di riso, formato e tipologia.

La nascita di Euricom risale agli anni '70 in Lomellina, per iniziativa di Francesco Sempio e del socio Giuseppe Nervi, che da subito imprimono un carattere internazionale a un business focalizzato sulla vendita e l'esportazione del prodotto più tipico del territorio. Con la costituzione nel 1989 di Euricom, Francesco Sempio, sempre accompagnato dal socio Giuseppe Nervi, si è lanciato in un lungo percorso di crescita organica e di mercato. Una prima tappa importante coincide, nel 1994, con l'acquisizione da Nestlé della società Curti e del marchio Curtiriso. Le cronache del tempo celebrano un'operazione che porta alla definitiva affermazione del Gruppo, anche agli occhi dei consumatori del nostro Paese.

I LUOGHI DEL RISO

Il figlio, Bruno Sempio, subentrato come presidente nel 2013, mantiene salda la barra sulla costante innovazione. Quest'anno Euricom raggiungerà circa 800 milioni di euro di fatturato consolidato, un traguardo che induce l'attuale chairman a fare qualche concessione anche alla visibilità mediatica. Nel maggio scorso,

in una intervista a Newsweek International, Bruno Sempio ha parlato diffusamente delle ambizioni di un'azienda con un 9% annuo di crescita aggregata solo negli ultimi 5 anni, presente in diversi Paesi dell'Unione Europea dove ogni anno investe 15 milioni di euro per ottimizzare ed efficientare i suoi processi.

«Il ciclo avviato in quel 1994 – spiega il suo braccio destro operativo, Mario Francese – è proseguito per un buon quarto di secolo. Per prima cosa Euricom ha scelto di collocarsi nelle nazioni dove il riso viene coltivato, dotandosi di una rilevante presenza in Italia, Spagna, Francia, Portogallo e Grecia. La nostra visione come *European rice company* si completa nel 2019 con l'acquisizione di due società con stabilimenti in Olanda e in Polonia».

Con una lunghissima esperienza nel settore, Mario Francese è un punto di riferimento. Oltre al suo incarico dirigenziale in Euricom, dove entra nel 1985, il manager è impegnato sul fronte delle associazioni di categoria, come Presidente di AIRI, l'organizzazione-ombrello delle società risiere italiane e ricoprendo il ruolo di vicepresidente della FERM, la Federation of European Rice Millers.

10 riserie nell'Unione Europea e 10 milioni di euro investiti ogni anno per ottimizzare ed efficientare i processi tenendo ben dritta la barra sul digitale

che Euricom sta mettendo a punto in questi mesi con la consulenza di **Sinfo One** (www.sinfo-one.it) un partner di assoluta eccellenza in questo e in altri ambiti manifatturieri.

UN CHICCO DOPO L'ALTRO

Per Data Manager, l'appuntamento con le storie di implementazione dello sviluppatore e system integrator parmense Sinfo One offre sempre l'opportunità di gettare uno sguardo approfondito sull'informatizzazione delle catene produttive e distributive di un comparto dell'economia in cui il termine "industria" viene utilizzato con qualche ritrosia, quasi fosse in contraddizione con gli aspetti di benessere e convivialità che vengono associati ai prodotti della buona tavola. Invece, quando il cibo incrocia le cifre dei grandi volumi di consumo, proprio dalla tecnologia di cui sono intrisi gli impianti di trattamento e dal software utilizzato per controllare e pianificare il loro funzionamento arrivano le migliori garanzie di qualità, freschezza e gusto. Insieme a Sinfo One, Euricom punta a livelli di tracciabilità in grado di



Mario Francese
amministratore delegato di Euricom

L'ESPLOSIONE DEI CONSUMI

Tra i fattori che impattano sull'andamento degli affari sviluppati intorno a un bene alimentare primario ma non intensivo sul piano dei trattamenti industriali, ce ne sono due significativi. Da un lato i costi e i problemi di trasporto di un cereale che cresce solo in determinate geografie ma viene consumato praticamente ovunque; dall'altro l'esplosiva diversificazione che i profumati chicchi bianchi hanno visto in questi anni in termini di varietà prodotte, tipo di lavorazioni – in particolare in seguito all'affermazione dei moderni processi per la cottura del riso parboiled – e numero di prodotti derivati, dalle croccanti gallette dietetiche alle buste di risotto già pronto. «Senza una presenza strategica dei nostri impianti sul territorio, Euricom difficilmente potrebbe raggiungere un turnover tanto significativo, rileva il CEO. Nell'Unione Europea circa il 55% del riso consumato è di origine comunitaria, con l'Italia principale produttore. Il restante 45% viene dall'esterno, in particolare dall'Asia e dal Sud America. In compenso il Nord dell'Europa è un importatore. Per noi è fondamentale essere presenti, oltre al Sud, anche al Nord».

L'85% del giro d'affari del Gruppo è legato al settore del riso, dove Euricom presidia tutti i segmenti del mercato. Un altro dato importante riguarda i con-

za nel settore B2B e nel canale del trading internazionale. «Parliamo di un mercato con una segmentazione notevole dal punto di vista della tipologia di clientela da servire e dei processi di lavorazione. Le nostre confezioni vanno dai 125 grammi di peso ai cinque chili, con in mezzo un considerevole numero di varietà», osserva Francese.

Secondo l'amministratore delegato appare ormai evidente che in un contesto di tale complessità avere sotto costante controllo i dati aziendali è un'arma fondamentale. «Per questo abbiamo deciso di investire in una piattaforma software moderna, basata su un ambiente gestionale internazionalmente riconosciuto come Oracle JD Edwards, oggi in funzione nella nostra sede olandese, e su un partner che fosse capace di andare oltre la consulenza puramente informatica. Crediamo di averlo trovato in Sinfo One». Euricom punta soprattutto a ridurre in misura sostanziale la fatica dovuta alla raccolta e all'elaborazione di dati che oggi arrivano da sistemi informatici diversi e non sufficientemente integrati tra loro. Sistemi che non sempre riescono ad assicurare una piena copertura di tutti i processi e devono quindi essere completati da un grande lavoro manuale da parte degli operativi a supporto dei decisori.

«In futuro ci aspettiamo di avere un controllo quotidiano su tutte le nostre attività e quei dati di

Obiettivi della piattaforma: ridurre la fatica dell'elaborazione di dati su sistemi diversi; un controllo quotidiano sulle attività; la disponibilità dei dati di business

sumi stessi, che in questi dieci anni sono aumentati considerevolmente. «Parliamo di una crescita del 12% a livello europeo e addirittura del 25% in Italia. Nel 2010 consumavano 320 mila tonnellate di riso che ora sono diventate 400 mila», precisa Francese.

Che cosa è accaduto per determinare un fenomeno tanto vistoso? «C'è stato per esempio un grande sviluppo dei consumi etnici in parte legato ai flussi di migrazione. Il sushi giapponese è un esempio tra i più eclatanti. Ma crescono anche i consumi industriali dove il riso viene utilizzato come ingrediente, e dei derivati: snack, gallette, bevande. Di questa crescita ne trae giovamento tutto il settore». Secondo Francese il mercato dei derivati del riso potrebbe essere uno dei punti di focalizzazione più interessanti per Curti, la società industriale più importante del Gruppo.

IL CONTROLLO SULLA MATERIA PRIMA E I SUOI DERIVATI

Il Gruppo ha una rilevante presenza sul mercato della private label oltre che sul mercato della marca con Curtiriso e Flora. Inoltre, è rilevante la presen-

za nel settore B2B e nel canale del trading internazionale. «Parliamo di un mercato con una segmentazione notevole dal punto di vista della tipologia di clientela da servire e dei processi di lavorazione. Le nostre confezioni vanno dai 125 grammi di peso ai cinque chili, con in mezzo un considerevole numero di varietà», osserva Francese. Un altro fattore è la rapidità di una trasformazione che secondo **Paola Pomi, CEO di Sinfo One** abbraccia sostanzialmente tre ambiti, il sistema ERP vero e proprio, il MES (Manufacturing Execution System) dedicato all'impostazione e al controllo delle fasi di lavorazione, e l'automazione del magazzino, inizialmente per le attività in Italia. «Una architettura molto estesa – osserva la Pomi – perché fino a oggi Euricom, come avviene spesso nelle aziende molto focalizzate sulla crescita, non aveva avuto il tempo di affrontare il tema dell'integrazione delle sue soluzioni e voleva aggiungere gli aspetti della produzione e del magazzino con l'obiettivo di attivare il nuovo sistema integrato nei primi mesi del 2023».

LA RIVOLUZIONE DEL DATO

Francese parla addirittura di «rivoluzione». «Il nuovo sistema coinvolgerà a 360 gradi tutto il personale di Euricom e di Curti: una gara in più da vincere



Paola Pomi
CEO di Sinfo One

attraverso un programma di formazione interna che organizzeremo noi stessi con il supporto di Sinfo One». Per dare al progetto una governance adeguata, garantendo un buon margine di successo in considerazione di una tempistica così ristretta, Euricom ha pianificato con cura tutto il percorso. «Fin dalla firma del contratto abbiamo costituito un comitato IT formato da me, dal responsabile industriale e da due coordinatori in rappresentanza della capogruppo e di Curti, i due primi utilizzatori del sistema. Il comitato affianca un team IT preesistente formato da un responsabile e due collaboratori. Inoltre, per ogni ufficio e reparto abbiamo individuato nel personale, tra coloro che avevano la conoscenza più approfondita dei processi, una ventina di key user. Da questi procederemo a trasferire le necessarie nozioni verso gli altri dipendenti».

Nell'insieme, precisa Francese, in Curti operano 260 addetti dedicati all'attività industriale e gestionale in quella che oggi è la raffineria di riso più importante dell'Unione Europea. A queste si aggiunge uno staff di venti addetti di Euricom, la società che ha il ruolo di coordinamento e indirizzo strategico. «Lo sforzo che stiamo portando avanti prevede un calendario cadenzato di eventi intermedi di valutazione che ci porterà alla da-

Mario Francese, che era alla ricerca di un player riconosciuto in questo dominio e in grado di localizzare la nuova piattaforma in tutte le lingue parlate all'interno di un Gruppo multinazionale. Significa che Sinfo One e l'industria del food rappresentano per tutti un binomio consolidato, sebbene Euricom abbia apprezzato soprattutto una progettualità che va ben al di là degli aspetti tecnici dell'implementazione».

La sfida, come si è visto, era duplice, perché il lavoro doveva svolgersi in modalità big bang, non – come avviene in tanti casi – per attivazioni successive. «Insieme a tutti gli aspetti gestionali, abbiamo dovuto studiare l'ambito degli analytics, la business intelligence, la misurazione delle performance, la simulazione degli scenari operativi», spiega Pomi aggiungendo che i prossimi step prevedono la realizzazione di un vero e proprio ambiente PLM (Product Lifecycle Management) per un Gruppo che ambisce a gestire analiticamente la diversità della sua produzione dal concept immaginato in fase di ricerca e sviluppo fino allo scaffale, passando per i passaggi del packaging, del labelling e della logistica.

«Euricom necessita di una piattaforma unica, con elevate capacità di scalabilità sia nazionale sia internazionale» – sottolinea Pomi. «Un sistema

centralizzato ma al tempo stesso capace di inserirsi, con le giuste tempistiche, in un contesto di software distribuito, in cui possono essere presenti soluzioni specifiche già funzionanti. Se l'obiettivo è comprendere a fondo i fenomeni che perturbano il business, il trattamento dei dati deve avvenire praticamente in real time: il riso è una materia prima sensibile ai cambiamenti climatici e anticiparne le dinamiche è molto complesso». Tra le varie richieste, aggiunge la responsabile di Sinfo One, c'è anche il tema infrastrutturale di una soluzione che andrà live su infrastruttura on premise ma è pronta a migrare fluidamente sul cloud pubblico.

ARCHITETTURA SFIDANTE

Anche solo sul piano tecnico, l'architettura software pensata da Sinfo One è apparsa subito molto sfidante a causa di cicli di lavorazione articolati, caratterizzati da importanti macroflussi di informazioni. Lo scambio di informazioni tra sistema ERP e funzionalità MES e di magazzino è ricco di dialoghi diretti, giochi di sponda, verifiche su lotti, già-

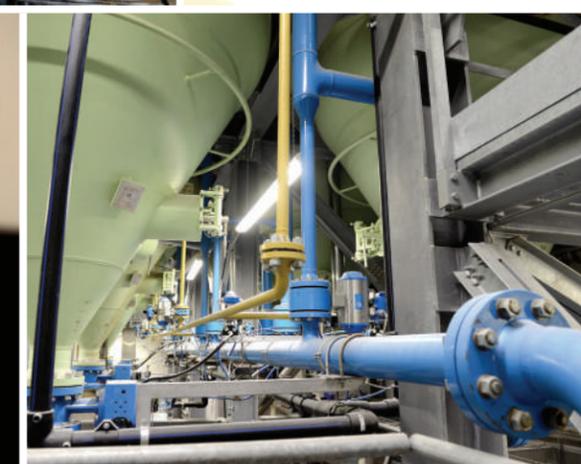
Dopo la firma del contratto è stato costituito un comitato IT formato dall'AD, dal responsabile industriale e da due coordinatori interni. Più una ventina di key users

ta del go live nei primi mesi del 2023» conclude Francese. Euricom vuole disporre di un sistema che consenta fin da subito di processare il riso e i suoi prodotti, immagazzinarli e caricarli sui mezzi di trasporto diretti ai clienti; generando dati che consentiranno di rispettare puntualmente i severi vincoli normativi che contraddistinguono tutto il settore agroalimentare e migliorare l'operatività di ogni singolo reparto. E prendere ogni volta le decisioni più opportune indicate dalla concreta valutazione di un mercato estremamente dinamico.

Su un orizzonte a breve termine c'è poi l'allargamento del sistema inizialmente anche in Spagna, dove il Gruppo dispone di una società proprietaria di un impianto industriale nella zona di Valencia.

SINONIMO DI FOOD

Paola Pomi non riesce a nascondere l'entusiasmo per un progetto estremamente coinvolgente. Per l'intero team della software house parmense i motivi di soddisfazione, del resto, non mancano. «All'inizio ero stata personalmente contattata da



cenze, quantità, volumi... Euricom ha trovato in Sinfo One un consulente che ha saputo orchestrare con coerenza questi flussi. Gli architetti del software sono stati chiamati ad adeguarsi alle peculiarità dell'acquisto del riso grezzo, il cosiddetto risone.

La nuova soluzione big data di Euricom interverrà anche nella gestione delle relazioni commerciali che l'azienda risiera intreccia con il mondo della GDO, dell'HoReCa e del B2B. Qui secondo Pomi entra in gioco l'esperienza che Sinfo One ha accumulato muovendosi per anni sull'accidentato territorio delle vendite dei produttori del food attraverso le catene dei retailer, dove imponenti lotti di merce devono rispettare severe tempistiche di consegna e date di scadenza, per essere commercializzati in base a politiche di sconto e promozione applicate sia "in fattura" sia a fine periodo, in base alle effettive vendite. E che quindi devono essere calcolate in modo molto dinamico, per poter essere gestite dai sistemi ERP e fornire accurate stime di marginalità.

Senza contare, conclude Pomi, l'aspetto collaterale di una business intelligence che può avvalersi in partenza degli "acceleratori" che Sinfo One ha sviluppato sulla base di oltre mille indicatori propri del comparto food. Questi kpi sono integrati con i dati provenienti dall'interno dei nuovi sistemi MES e dal WMS di Euricom e con le fonti

causa dei corrispondenti aumenti del costo delle materie prime e dell'energia e molte hanno attivato, insieme a Sinfo One, strategie di analisi e simulazione che hanno permesso di individuare spazi di ulteriore risparmio e efficienza. Davanti a questa domanda, la società guidata da Paola Pomi non smette di assumere nuovi talenti, guardando in prima battuta ai tradizionali bacini dei giovani laureati e diplomati e riuscendo a coinvolgere anche figure molto più senior. «Pochi mesi fa abbiamo firmato un contratto a tempo indeterminato con un ragazzo sessantacinquenne, una risorsa preziosa per la sua esperienza di programmatore», sorride la CEO.

Anche per questo motivo si moltiplicano le iniziative mirate a consolidare uno spirito di squadra che è una delle caratteristiche più evidenti del "modello Sinfo". Un concetto che anima del resto le iniziative prese a livello marketing, che continuano a essere centrate soprattutto intorno alla sponsorizzazione del volley, femminile e maschile. In questo sport le maglie con il logo Sinfo One giocano ormai in tutte le tre serie nazionali. Lo sport e la salute sono al centro di tante azioni portate avanti per rafforzare la coesione e il benessere delle persone che lavorano per l'azienda, delle loro famiglie e del territorio

Un sistema centralizzato ma capace di inserirsi in un contesto di software distribuito in cui funzionano già soluzioni specifiche. E pronto a migrare sul cloud pubblico

esterne che possono comunque fornire, insieme ai work order impostati dagli utenti del software gestionale, quella visione analitica e predittiva tipica di un approccio Industry 4.0.

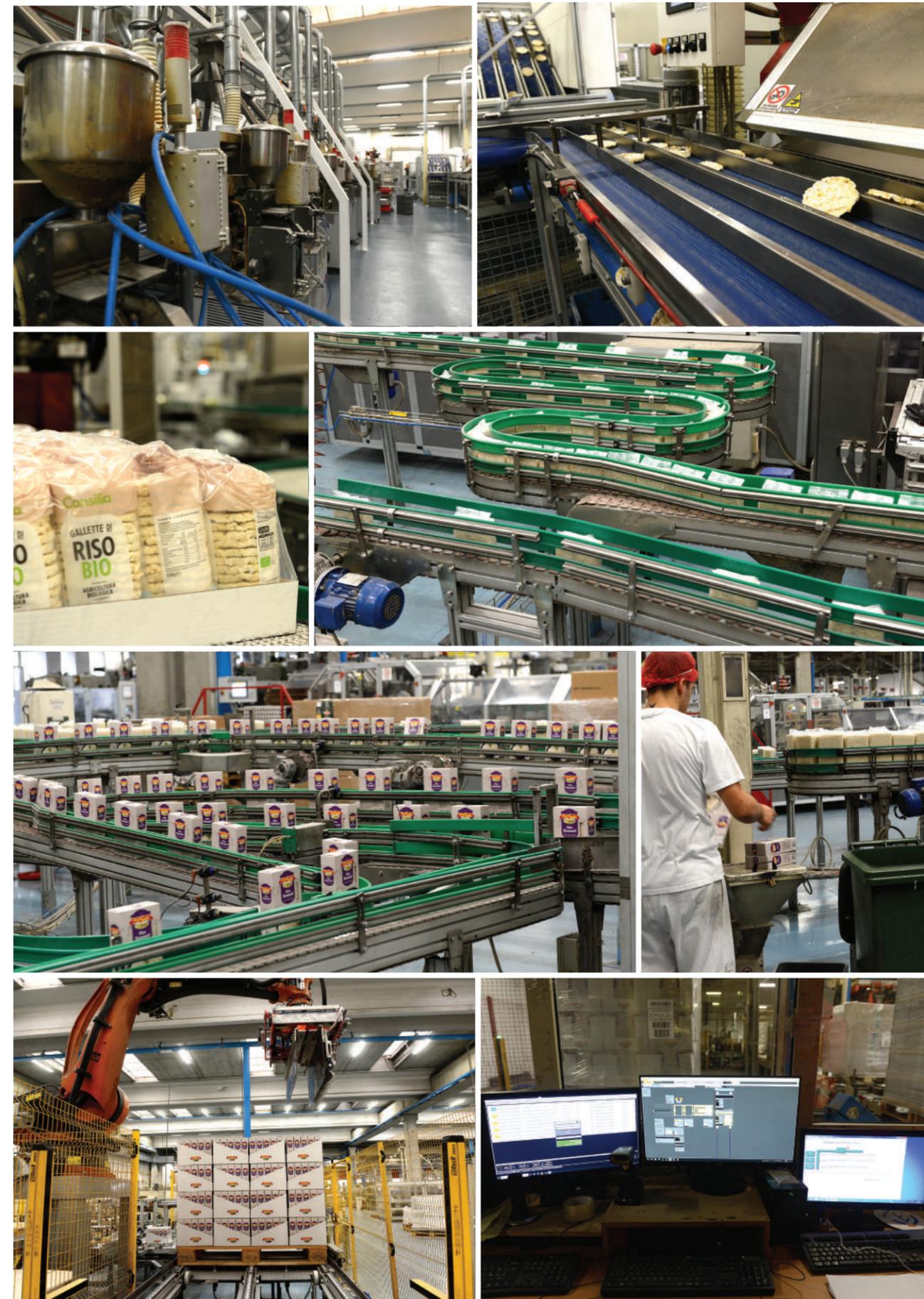
SPIRITO DI SQUADRA

Il felice sviluppo del progetto riso chiude un anno particolarmente denso per Sinfo One, che continua il suo cammino di crescita. Nell'anno fiscale che si è concluso a fine ottobre il giro d'affari si attesta intorno ai 19 milioni di euro e si segnala il superamento della soglia dei 150 dipendenti, una potenza di fuoco ormai ragguardevole, indispensabile per rispondere alle sollecitazioni che arrivano dal mercato. «Non è stato un periodo facile perché siamo stati chiamati a intervenire in molte situazioni critiche a supporto dei nostri clienti del settore food e non solo. Inevitabile che sia così perché è nei momenti di crisi che diventa importante saper fare autodiagnosi del proprio business: le nostre soluzioni software servono a questo».

Molte aziende, per esempio, hanno dovuto incrementare i prezzi di vendita dei loro prodotti, a

in cui queste sono radicate. Quest'anno, annuncia con orgoglio Paola Pomi, viene pubblicato per la prima volta il report di sostenibilità: «un tema che ci riguarda sotto tutti i punti di vista, sociale, ambientale e di governance dell'azienda. Investire molto in innovazione tecnologica, non basta. Crediamo che cooperando insieme a dipendenti e clienti si possano trovare nuovi modi per crescere e migliorare tutti insieme».

Da questa convinzione nascono iniziative come il sostegno economico e di volontariato offerto al reparto di oncologia dell'ospedale universitario di Parma; la partecipazione dei dipendenti Sinfo One a Parma Marathon; le visite guidate che l'azienda organizza ai tesori di bellezza preservati dal FAI. Perché il successo non è legato solo a uno strumento software sviluppato con grande competenza. Ma anche alle ricadute che in un'azienda ben gestita questo strumento può avere sul benessere dell'intera collettività. Tanto più quando il segno di questo benessere si misura dal piacere provato davanti a un piatto di fumante risotto. **DM**





Ilva Saronno e Sinfo One Lo spirit della trasformazione

Dati più omogenei per domare la complessità. Prezzi, marginalità e contratti sotto controllo. Lo sviluppo di un ambiente ERP unico su private cloud per erogare servizi di pianificazione della produzione e delle vendite, business intelligence e gestione finanziaria centralizzati di Andrea Lawendel foto Gabriele Sandrini

Paola Pomi CEO di Sinfo One **Antonio Pisano** direttore dei sistemi informativi e dei processi di Ilva Saronno

Augusto Reina, erede del fondatore Domenico, è mancato nel 2020, ma la cultura di innovazione che padre e figlio hanno saputo infondere nella holding **Illva Saronno** (www.illvaholding.com - www.illva.com), l'azienda di famiglia nata nell'immediato dopoguerra, è rimasta immutata. Grazie a questa cultura, la distilleria saronnese che ha fatto dell'amaretto di Saronno uno dei brand italiani più noti e apprezzati nel mondo, è diventata un caso di eccellenza anche dal punto di vista informatico e tecnologico. Un contributo significativo alla trasformazione digitale di Illva viene da **Sinfo One** (www.sinfo-one.it), la software house di Parma che da tempo affianca il team IT interno guidato da **Antonio Pisano, direttore dei sistemi informativi e dei processi** in un ambizioso progetto di digitalizzazione iniziato con l'integrazione del sistema gestionale. Il team di progetto Illva è composto di dodici consulenti Sinfo One tra sistemisti ed esperti applicativi, che hanno implementato su private cloud un ambiente ERP basato su Oracle JDE, in grado di erogare servizi di pianificazione della produzione e delle vendite, business intelligence e gestione finanziaria centralizzati nella holding che da Saronno controlla filiali, fabbriche e quote di partecipazione in tutto il mondo, dall'America alla Cina. Conosciuta a livello mondiale per il marchio DiSaronno, la holding della famiglia Reina raggruppa un insieme di attività produttive e commerciali organizzate in quattro linee di business. La divisione Spirit, centrata sul liquore che anni fa ha coraggiosamente abbandonato il termine "amaretto", giudicato troppo generico, produce, tra gli altri, anche l'Amaro Zucca, la Artic

lavoro a più di 600 persone, genera mezzo miliardo di euro di fatturato e compete nel mercato del beverage con colossi come Diageo e Bacardi. «Una struttura di questo tipo richiede necessariamente una governance centralizzata – spiega **Antonio Pisano**. Tranne India e Cina, che hanno i propri Sistemi Informativi, tutto il resto viene gestito dal data center di Milano. Da qui, vengono distribuiti verso l'Italia e all'estero sistemi ERP e applicativi che affrontano una forte complessità, sia perché devono adattarsi a una realtà multiazien- da e sia perché le produzioni e i processi sono molto variegati». Prima di questo progetto la situazione in Illva era ben lontana dagli obiettivi di omogeneità raggiunti oggi dal gruppo che, precisa Pisano, ha intrapreso - attraverso la revisione del suo software - un impegnativo percorso di standardizzazione delle procedure operative. «L'obiettivo era riuscire a parlare un linguaggio comune e fare economia di scala, garantendo le specificità di ogni azienda del gruppo».

Il punto di partenza vedeva nelle diverse realtà del gruppo in Italia e all'estero la presenza di numerose singole installazioni del gestionale Oracle, spesso utilizzate in versioni diverse e non sempre aggiornate. «Da qui, abbiamo gradualmente implementato una convergenza verso le ultime release della piattaforma, oggi operativa in una unica versione centralizzata». L'ambiente Oracle JDE viene in pratica utilizzato rispettando le specificità di due aree di business: una configurazione pensata per il mondo "spirits and wine", l'altra per le aziende "ice and bakery". «A Saronno, in Sicilia e in Irlanda – continua Pisano – viene utilizzata la stessa configurazione di JDE 9.2 per servire un mercato che dal punto di vista dei volumi generati è al

Economia di scala e linguaggio comune alla base del replatforming di Illva Saronno per sostenere la crescita esponenziale del gruppo con un approccio centralizzato

Vodka e l'Amaro 18 Isolabella e da poco - trascorsi quattro anni di invecchiamento obbligatorio - ha avviato la commercializzazione del whiskey The Busker, prodotto da una distilleria creata in Irlanda nel 2016.

CENTRALIZZARE PER COMPETERE

A questa divisione, che genera all'estero il 90% del suo fatturato, Illva ha gradualmente affiancato il vino, con etichette tutte siciliane come Corvo, Duca di Salaparuta e Florio. Oltre a questi due comparti Illva ha scelto di diversificarsi anche nel settore food con due linee B2B, "Ice" e "Bakery" che servono principalmente il mondo delle gelaterie e delle pasticcerie. Nel bilancio consolidato di gruppo, finiscono anche le quote di fatturato derivanti dalle attività di due società satellite in India, dove Illva ha firmato una joint venture paritaria con la famiglia Modi, e in Cina, dove l'azienda saronnese detiene un terzo del pioniere del vino "made in China", Changyou. Insomma, un impero che dà

90% internazionale. Mentre la seconda configurazione della stessa soluzione serve gli stabilimenti di Vicenza e Chignolo Po e altre realtà distributive in Francia, Spagna, Polonia, Stati Uniti e Paraguay che afferiscono al bakery e ai gelati. In quest'ambito, i fatturati sono ripartiti al 50% in Italia e al 50% nel mondo». L'insieme delle varie sedi Illva fa insomma capo a una delle due configurazioni all'interno di una infrastruttura gestita in outsourcing da una terza parte. A tutti gli effetti, il gestionale Illva è installato su server e database virtuali, teoricamente pronti ad affrontare un ulteriore passaggio verso il cloud pubblico.

DOMARE LA COMPLESSITÀ

Il successo di questa trasformazione – secondo Pisano – dipende in gran parte dalla chiarezza degli obiettivi e della strategia per raggiungerli. Illva ha pianificato con cura l'upgrade delle sue componenti principali, cercando di salvaguardare il più possibile il patrimonio



Antonio Pisano
direttore dei sistemi informativi
e dei processi di Illva Saronno

nio procedurale e applicativo esistente ma al tempo stesso obbedendo al principio fondamentale di questi progetti di allineamento, che impone la massima aderenza agli standard definiti dalla piattaforma gestionale di riferimento per limitare la necessità di costose personalizzazioni. La prima area di intervento è stata quella dei liquori e dei vini, con l'implementazione del sistema per la società Duca di Salaparuta. In seguito, sempre coadiuvata dai consulenti di Sinfo One, la squadra di Pisano ha impostato i diversi progetti applicando un analogo schema: ogni sede del gruppo ha effettuato un proprio roll out di procedure e flussi logici replicando quanto fatto nelle altre società e agendo per differenza sui processi più specifici. Lo stesso è accaduto poi per le sedi del comparto Ice and bakery. È stato un lavoro lungo perché il team ha dovuto affrontare una grande varietà di versioni software. A Saronno, per esempio, dal 1998 era in funzione una release di JDE originariamente per AS/400, con numerose customizzazioni. «Abbiamo cercato di razionalizzare il più possibile, per permettere una governance di sistemi che altrimenti sarebbero risultati molto complessi da gestire» – ribadisce Pisano. «Questo è servito anche a trasmettere agli operatori un messaggio importante: la holding detta le regole generali, pur lasciando che le sedi mantengano le loro specificità». **Paola Pomi, CEO di Sinfo One**, ricorre a una metafora urbanista per descrivere il progetto Illva come l'edificazione di un unico corpo costituito da tante unità abitative a schiera.

dato ancora più soddisfazione. Sia agli occhi del cliente, che in passato viveva sotto la spada di Damocle delle mille versioni da aggiornare e personalizzare, e che oggi ha potuto razionalizzare e risparmiare in misura significativa. Sia dal nostro punto di vista di integratori, perché adesso possiamo affrontare più tranquillamente il tema della integrazione di nuove funzionalità di BI, basandoci su dati uniformi». Un altro ingrediente fondamentale del cocktail informatico al gusto di DiSaronno è sicuramente la grande familiarità di Sinfo One con i linguaggi dell'industria food and beverage, da sempre target elettivo della software house parmigiana insieme al settore dell'industria meccanica. «Con Illva, abbiamo costruito un rapporto durevole proprio perché non ci siamo limitati a sviluppare insieme tematiche solo IT, ma abbiamo messo in gioco la qualità del supporto che sappiamo fornire alle migliori realtà dell'industria alimentare» – conclude Pomi. La vision e la motivazione espresse dal management di Illva si sono coniugate con le competenze di Sinfo One e con la flessibilità di una piattaforma software che proprio nel food and beverage riesce a esprimersi al meglio. «Nelle sue ultime versioni, Oracle JDE è una soluzione che si sposa bene con le nostre esigenze, fornendo ampia copertura dei processi più tipici del settore» – riconosce Pisano. «C'è però anche spazio per la personalizzazione e la specializzazione». Una di queste aree di intervento è per esempio la contrattualistica stipulata con i fornitori e con gli operatori della GDO. In quest'ambito, Illva ha installato un modulo specifico, Q19, sviluppato da Sinfo One e ufficialmente certificato da Oracle. «Nel nostro piano di convergenza, abbiamo cercato di portare dentro al sistema ERP anche le funzioni

Convergenza e standardizzazione. Il progetto gestito da Sinfo One per Illva Saronno come l'edificazione di un unico corpo costituito da tante unità abitative a schiera

integrato, è stato un progetto ambizioso» – afferma Pomi, sottolineando però come tale complessità ha finito per consolidare una partnership che si avvia a celebrare dieci anni di lavoro comune, spalla a spalla.

DATI PIÙ OMOGENEI

Iniziato dalle sedi italiane, il progetto ha poi coinvolto le filiali all'estero ed è stato ampliato con l'implementazione delle soluzioni Oracle e Sinfo One per la business intelligence - uno strumento prezioso per una realtà che movimentava beni di larghissimo consumo nello scenario della grande distribuzione organizzata - e ad altri aspetti legati, per esempio, alle necessità civilistiche e fiscali di un bilancio che deve consolidare anche le partecipazioni minoritarie della holding.

«Inizialmente – spiega **Paola Pomi** – la nostra proposta di unificare aree diverse come i liquori, il vino e i gelati in un unico sistema integrato era sembrata quasi provocatoria. La convergenza sul nuovo scenario ha

svolte da applicazioni esterne. Temi come i cespiti, le provvigioni, la gestione degli incassi degli agenti erano affidati a moduli satelliti». Tutto ciò – come spiega **Antonio Pisano** di Illva Saronno – ha richiesto qualche aggiustamento, ma in compenso è servito per eliminare dalla mappa applicativa di Illva interfacce ormai obsolete e diversi livelli di complessità. «D'altra parte – afferma il direttore generale IT – l'aderenza agli standard definiti dal sistema è più facile quando la soluzione è pensata per le aziende del settore».

TUTTO SOTTO CONTROLLO

Una delle situazioni più complicate che un produttore di beni di consumo venduti al dettaglio si trova ad affrontare, è il corretto pricing della merce distribuita attraverso una rete di distribuzione estremamente diversificata, spesso attraverso campagne di promozione e scontistica che richiedono una elevata capacità di programmazione e



Paola Pomi
CEO di Sinfo One

rendicontazione. «Fra trade e GDO – osserva Pisano – c'è molto spazio per la fantasia, anche nelle formule contrattuali che ci legano al mondo della distribuzione». Il modulo Q19 è stato pensato proprio per gestire questa varietà affrontando i due aspetti che Pisano giudica fondamentali in quest'ambito. Da un lato, osserva il responsabile dell'IT di Illva, c'è il tema dell'analisi del costo effettivo della scontistica applicata ai vari distributori tenendo in considerazione tutte le voci di sconto o i premi finali. In seconda battuta, c'è l'aspetto contrattuale che richiede strumenti software in grado di proiettare in anticipo gli accantonamenti gestionali per coprire questi premi, i quali tra l'altro non sempre vengono gestiti in fattura, al momento della vendita: in molti contratti, in particolare con quelli che regolano i rapporti con le grandi catene retail del Regno Unito ed in Italia, i premi vengono finalizzati solo in fase di rendiconto annuale, sulla base dei volumi effettivamente generati. Da qui, la necessità di strumenti software in grado di tracciare queste relazioni conoscendo in anticipo i possibili andamenti dei valori futuri. L'esempio del Regno Unito – precisa Pisano – non è casuale. «La filiale britannica ha appena chiuso il suo progetto di trasformazione e da quelle parti l'80% dei costi della scontistica si misura fuori fattura e con le sette, otto catene principali. Ciascuna di esse ha una contrattualistica molto complessa e la governance è un elemento chiave, così come la visibilità a vantaggio del chief financial officer». Per la business intelligence operativa, Illva si appoggia su una soluzione *Oracle Business Analytics* su cui Sinfo One ha elaborato un verticale pre-configurato appositamente sulle esigenze del settore vini e liquori. «Il risultato è una piattaforma di

finalmente parlare di modelli strategici comuni, cross-company e cross-business». Oltre che sul fronte ERP e business intelligence Sinfo One è intervenuta anche in un ambito di carattere civilistico e fiscale con strumenti che aiutano Illva a elaborare i suoi bilanci consolidati, che devono evidentemente includere anche le società partecipate rimaste fuori dalla piattaforma ERP centralizzata. Per questa ragione, sottolinea ancora una volta Pisano, il progetto volto alla raccolta dei dati delle aziende satellite, riguarda comunque la strategia di centralizzazione del gruppo.

BILANCI CONSOLIDATI

L'integrazione dei dati esterni, quelli che arrivano dalle partecipate in India e in Cina, è un processo a due facce, una gestionale e una finanziaria. Nella fase di chiusura gestionale – spiega **Antonio Pisano** – la holding riporta il vero e proprio conto economico, appoggiandosi a una soluzione *Oracle Hyperion Essbase* che aiuta a gestire aspetti di budget, pianificazione, forecast e i cosiddetti actuals, i consuntivi mensili attraverso variabili come volumi, vendite, ricavi lordi e così via. Nella parte finance, si fanno i conti con gli aspetti civilistici e fiscali propri dei bilanci consolidati. «Questa è una delle collaborazioni più recenti con Sinfo One e si avvale della soluzione *Oracle Hyperion Financial Management* opportunamente adattata alle nostre esigenze». Il progetto è in fase di finalizzazione dopo un periodo di studio di una realtà complessa e soggetta a frequenti cambiamenti.

Iniziata con un progetto solo apparentemente convenzionale come l'aggiornamento e l'unificazione di una piattaforma ERP, la lunga collaborazione tra Illva

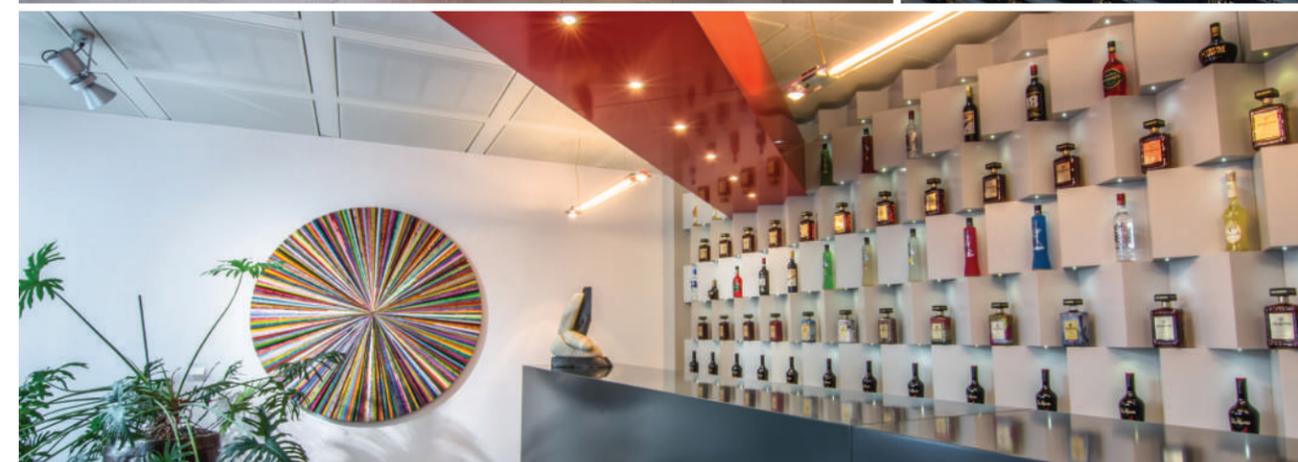
Upgrade e creazione di un unico ambiente di integrazione per garantire aderenza agli standard gestionali e salvaguardare il patrimonio procedurale e applicativo esistente

analisi e reportistica che è in grado di coprire tutte le società italiane ed estere. Con essa riusciamo ad analizzare in dettaglio tutti gli aspetti della nostra produzione, degli acquisti del magazzino e delle vendite».

Anche la business intelligence in Illva assume un ruolo di unificazione culturale tra le varie anime del gruppo. «È uno strumento che mette a disposizione di tutti un linguaggio analitico comune, a fronte di un passato in cui esistevano diversi "slang" che potevano risultare molto dispersivi» – osserva la CEO di Sinfo One **Paola Pomi**. In pratica, abbiamo costruito una casa della BI comune a tutte le realtà di Illva, un cappello finale che corona questo ambizioso progetto di unificazione». Grazie alla BI centralizzata, la holding saronnese dispone di funzioni di reportistica condivise e uniformemente disponibili online, su Web e sui dispositivi mobili. «Affiancandosi al progetto JDE, la parte analitica ci porta ad avere uno sguardo omogeneo. Durante i nostri flash meeting mensili possiamo

e Sinfo One ha ormai un evidente impatto sul futuro del DiSaronno e di tanti altri innovativi prodotti commerciali. «Il fatto di poter contare su soluzioni standard così estese ha liberato Illva dalla zavorra delle personalizzazioni» – sottolinea **Paola Pomi**. «E le permette di gestire il proprio futuro con maggiore flessibilità. Uno strumento integrato come Q19, per esempio, permette di verificare la vera marginalità di ogni referenza sul punto vendita. Per un produttore retail, i periodi di chiusura sono diventati talmente onerosi che non ci si può permettere di aspettare la fine del mese o dell'anno per conoscere i risultati reali». Il ruolo di Sinfo One, in altre parole, coincide ormai con la capacità di fornire proattivamente nuovi spunti per la gestione del futuro del suo cliente.

Una delle direzioni verso cui si sta orientando la partnership inquadra gli scenari, neanche troppo futuribili, della Industry 4.0 e dell'automazione intelligente. Anche su questo tema, Illva e Sinfo One stanno



portando avanti un progetto che utilizza un modulo abbastanza recente dell'ambiente ERP Oracle JDE EnterpriseOne chiamato *Orchestrator*. Nella definizione di Oracle, Orchestrator è una componente chiave della piattaforma digitale, uno strumento capace di trasformare EnterpriseOne da un sistema di record su base transazionale, in un ambiente che offre un riflesso dinamico dell'operatività real-time del business.

LA VERA INDUSTRY 4.0

Il progetto Orchestrator si innesta sulla linea evolutiva "sul campo" che Illva ha già impostato in alcuni dei suoi stabilimenti. «Abbiamo già lavorato molto in ambito Industry 4.0 nel comparto wine and spirit in particolare a Saronno, a Bagheria in Sicilia e in Irlanda, dove la percentuale di automazione degli impianti è molto elevata - precisa Pisano. In questi siti abbiamo già installato soluzioni di Manufacturing execution system (MES) che sono ormai integrate nel sistema ERP e si scambiano dati a livello di piani di produzione e consumi direttamente dalle linee. Si tratta solo di un primo step, ora intendiamo creare valore intorno ai dati che abbiamo iniziato a raccogliere e questa valorizzazione è sicuramente un'area di ulteriore sviluppo». Sinfo One, dal suo canto, intende inserirsi in questo nuovo percorso con la propria strategia di espansione che Paola Pomi definisce - «virtuosa, non vischiosa». Oracle Orchestrator, in questo senso, è già parte fondante di Oracle JDE ma deve essere installato e configurato per permettere l'integrazione col MES o con i singoli device. «Questo motore - afferma Paola Pomi - è un tassello importante per chi vuole impostare una strategia IoT pervasiva e fare vera Industry 4.0, per-

dendo il suo appassionato racconto di trasformazione.

La progettualità in ambito RPA è diventata del resto uno dei fiori all'occhiello di Sinfo One e del suo modello di costante trasferimento di valore da e verso i clienti. In un anno molto particolare, che ha visto soprattutto nella seconda parte un'esplosione di richieste - non a caso, da giugno 2021, il system integrator parmense ha reclutato quattordici nuove figure, metà delle quali di caratura senior - Sinfo One ha continuato a investire sul suo ERP SiFides e ha avviato numerosi progetti e sottoprogetti in ambito RPA, in molti dei quali il cliente è il primo protagonista. «L'obiettivo è mettere a disposizione di tutti uno strumento nuovo e potente, spesso coinvolgendo direttamente le persone in una filosofia di "citizen development" in cui crediamo moltissimo» - afferma Paola Pomi. Per il cliente è una grande fonte di soddisfazione, che si traduce sempre in un passaparola molto positivo per noi».

INTEGRAZIONE E ORCHESTRAZIONE

Un altro trend tecnologico ormai ineluttabile è la virtualizzazione. «Su cloud - conferma Paola Pomi - abbiamo realizzato oltre l'80% dei progetti, tutti in modalità IaaS o PaaS. Considerando che uno dei nostri maggiori punti di forza è la grande flessibilità delle soluzioni, questi due modelli ci consentono di esprimere senza limiti la nostra competenza in materia di integrazione e orchestrazione».

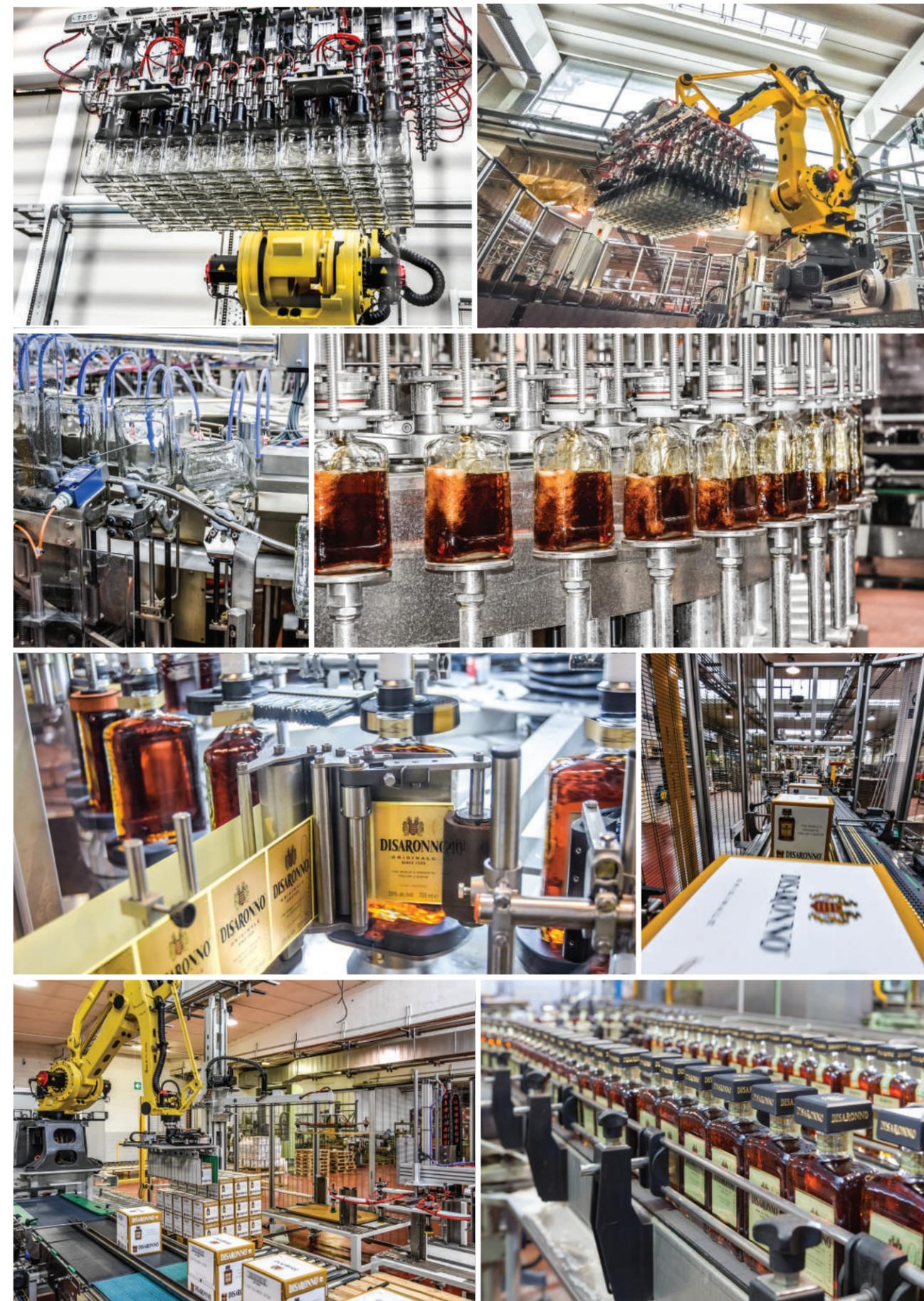
Nel 2021, Sinfo One ha continuato a rafforzare anche la sua posizione nei mercati esteri, con un progetto che ha riguardato, tra Belgio, Stati Uniti e Australia, un'azienda del gruppo Toyota specializzata nella produzione di pinze meccaniche. La differenza rispetto al

IoT pervasiva e Industry 4.0. Il sistema gestionale come orchestratore di informazioni per affinare l'automazione di processi linea e il calcolo delle performance

ché si tratta di un concetto che mette l'intersezione e lo scambio tra sistemi al centro della sua definizione. Questo stesso tassello è molto apprezzato per la sua semplicità e apre la strada alla cosiddetta robotic process automation (RPA), dove è il sistema gestionale stesso e non il backoffice a prendere le piccole decisioni che affinano il funzionamento». In pratica, Orchestrator è un linguaggio di automazione di processi che normalmente vengono demandati agli operatori umani, con un significativo abbattimento dei costi e delle problematiche legati ad attività ripetitive. «Funziona come un registratore di "macro" corrispondenti ad altrettante attività gestionali. Utilizzato per elaborare le molte informazioni ricevute dalle linee di produzione ci permetterà di ottenere dati, per esempio, sui materiali consumati, che riportati a livello ERP forniscono un calcolo dettagliato della performance delle linee o delle singole macchine. E tutto con grande semplicità» - riconosce Antonio Pisano di Illva Saronno, conclu-

passato è che la voce food and beverage non è più la componente fondamentale della presenza dei tecnici Sinfo One all'estero. «Se un tempo i clienti dell'industria alimentare erano preponderanti fuori dal nostro confine - conclude la CEO di Sinfo One - oggi esportiamo lo stesso volume di progettualità anche nel comparto meccanico e la nostra immagine, dal punto di vista dell'innovazione creata, è più europea che italiana».

Nonostante il periodo complicato per le attività sportive in generale, è aumentata anche la presenza della sponsorship Sinfo One nel volley maschile e femminile italiano. Con una battuta - «facciamo l'ABC anche nello sport» - Paola Pomi annuncia la presenza del brand Sinfo One sulle maglie di squadre in divisione A1, B e C. E visti i recenti successi internazionali della nostra pallavolo, questo sembra essere il contesto perfetto per dare visibilità, oltre la ristretta cerchia degli addetti ai lavori, a un grande interprete italiano della tecnologia per il cambiamento. **DM**



Sinfo One

Il lievito software di Italpizza

L'ERP come orchestratore di BI, robotica e IoT. Processi, know-how e soluzioni innovative per rispondere alle esigenze di flessibilità, automazione e qualità dell'industria alimentare. La storia di successo di Italpizza dimostra che Sinfo One ha la ricetta giusta per una perfetta lievitazione del business **di Andrea Lawendel foto Gabriele Sandrini**

Attenzione, in questo caso l'ordine delle parole è importante. Non stiamo parlando di un impianto industriale, ossia di una fabbrica che produce pizze e le surgela. Quella è un'idea che probabilmente saprebbero realizzare in molti. No, qui si parla di una pizzeria industriale che riproduce il processo artigianale, quello che si può trovare anche in una piccola città. Di prendere questa buona pizzeria artigianale, che in condizioni normali sfamerebbe cento, forse duecento clienti a sera, e di metterla in grado di sfornare ogni giorno mezzo milione di pizze, secondo centinaia di ricette diverse, surgelandole immediatamente e facendole arrivare, in container refrigerati, fino ai porti della West Coast americana e dell'Australia.

Un miracolo? Questo miracolo è la quotidianità in Emilia, nel cuore della florida *Food Valley* italiana, e più precisamente negli stabilimenti di **Italpizza** (italpizza.it), che grazie al proprio know-how e alla digitalizzazione basata sul software gestionale del suo partner tecnologico **Sinfo One** (www.sinfo-one.it), ha centrato un obiettivo che sembrava impossibile: preparare, cuocere nel forno (a legna!) come il bravo pizzaiolo dietro l'angolo, e surgelare il prodotto simbolo della nostra inimitabile tradizione gastronomica. Facendolo però con i numeri e i ritmi di produzione di una rotativa di un grande quotidiano o di una moderna fabbrica.

Andrea Bondioli direttore generale di Italpizza **Paola Pomi** CEO di Sinfo One

L'IDEA DI UNA PIZZA TOP DI GAMMA

La particolarità di Italpizza risiede non solo nell'innovativo processo produttivo - lievitazione per oltre 24 ore, stenditura e farcitura degli impasti a mano e cottura in forno a legna - ma anche dell'offerta.

Se i concorrenti puntano molto sulla produzione massimizzata e standardizzata, spesso concentrandosi su poche ricette, l'azienda fondata nel 1991 da Cristian Pederzini, rovescia il paradigma. Italpizza cerca innanzitutto la qualità e la varietà del prodotto, stabilendo relazioni con i grandi marchi del largo consumo e inventando per ciascuno una ricetta personalizzata per una pizza "top di gamma", proprio come una pizzeria artigianale.

La prima grande svolta nella storia ormai trentennale di questa azienda arriva nel 1998 con l'apertura di un nuovo impianto a San Donnino, frazione di Modena, avviando le prime due linee della pizzeria "industriale" e, contestualmente, una fase di incredibile crescita. Per diversi anni, Italpizza spinge sul pedale del private label, cuocendo e surgelando pizze per conto delle catene della GDO ed espandendosi prevalentemente all'estero. In questo periodo, l'impianto di San Donnino quadruplica la sua superficie e aggiunge una linea di produzione.

Un tale successo non poteva non suscitare interesse sui mercati del food, e nel 2008 Italpizza finisce sotto il controllo di Bakkavor, gruppo londinese da due miliardi di euro di fatturato. Pederzini

una pizza dalla forma ovale, dall'impasto alto e irregolare; la seconda si ispira alla tradizione più recente della focaccia romana, con un impasto a 48 ore di lievitazione. Lo scorso anno, con l'operazione Italforno, il gruppo acquista una quinta linea di produzione e raggiunge un fatturato di 150 milioni di euro. Quella di Italforno non è una manovra puramente speculativa o mirata alla crescita: già alla fine del 2019, Italpizza decide di intervenire su un concorrente in difficoltà, l'Antico Forno a legna di Mortara (PV) e, attraverso la newco Italforno, sottoscrive un contratto di affitto della struttura. «L'acquisizione si è conclusa pochi mesi fa - racconta **Andrea Bondioli, direttore generale di Italpizza**, in un anno per niente facile. Ma già nel settembre 2019, avevamo inglobato Antico Forno nel gestionale Sinfo One *SiFides*, cosa che ci ha permesso di riequilibrare i punti deboli che avevamo rilevato e riportare anche questa quinta linea di produzione agli standard del gruppo e salvando settanta posti di lavoro».

La storia della collaborazione tra Italpizza e Sinfo One comincia più di 15 anni fa, quando l'azienda alimentare è ancora una controllata del gruppo Bakkavor. «Il primo aspetto importante del nostro lungo rapporto con Sinfo One coincide proprio con quel primo piano di implementazione, avviato già nel 2004» - ricorda Bondioli. «Superata la prima prova - dimostrar-

Con un mix di software e automazione, Italpizza cresce anche sul mercato italiano. Obiettivo qualità e diversificazione dell'offerta con lo sviluppo in chiave retail

però rimane al comando dell'azienda e tra il 2014 e 2015, mentre la "sua" azienda continua a crescere, riacquisisce il controllo della società facendola tornare così in mano italiana. Pederzini ha già in testa una coraggiosa scelta strategica: pur continuando a produrre anche per la private label, la pizzeria industriale incomincerà a cucinare le pizze con marchio proprio. Già nel 2017, viene superato il traguardo dei 100 milioni di pizze sfornate nell'arco di un anno e Italpizza si avvia a diventare il primo "pizzaiolo industriale" italiano.

RILANCIO DOPO IL RITORNO

Dai forni di Modena cominciano a uscire tante nuove varianti. Il primo formato lanciato a marchio Italpizza è stato, nel 2015, "26x38" e a completamento della gamma - arricchita dai successivi "12x30" e "Gran Pizzeria" - sono state introdotte nel 2020 "Rusticalta" e "Che Pinsa!". La prima è

si capace di adeguarsi alle esigenze di un gruppo quotato alla Borsa di Bruxelles e con una cadenza di rendicontazione diversa da quella mensile (4,4,5) - abbiamo gettato le basi di tutto il resto».

UN GESTIONALE SEMPRE FLESSIBILE

Fino al 2014, prosegue Bondioli, Italpizza ha proseguito con *SiFides*, seguendo un regime di reportistica molto serrato, con flussi di cassa misurati settimanalmente dentro a una azienda di dimensioni contenute, ma dotata di uno strumento gestionale capace di affrontare richieste molto impattanti. Con la riacquisizione da parte di Pederzini, *SiFides* dimostra un'altra volta la sua flessibilità, supportando il ritorno al normale scadenziario di bilancio, senza cambiare la sostanza di una piattaforma ERP che - secondo Bondioli - ha consentito di prendere le decisioni giuste sulla scorta di controlli sempre puntuali. «Senza quelle informazioni, le decisioni avrebbero potuto essere sbagliate e



Andrea Bondioli direttore generale di Italpizza

non saremmo riusciti a crescere in pochi anni da 35 a oltre 160 milioni di fatturato». Nel quadro tracciato dal suo direttore generale, Italpizza si presenta come una realtà fortemente innovativa nei suoi processi interni, capace di affiancare le fasi di lavorazione strettamente tradizionale, come la pasta lievitata stesa e condita a mano, a un uso il più possibile spinto dell'automazione e dell'Industry 4.0. Gli obiettivi di qualità e diversificazione del prodotto, inoltre, si traducono in un aumento esponenziale dei dati che derivano dai controlli effettuati e dalle liste degli ingredienti richiesti da tante ricette. Informazioni che devono essere disseminate e rese congruenti lungo l'intero arco della pianificazione e della produzione a ciclo continuo. Per i moduli software della soluzione *SiFides*, si tratta di una grande prova di capacità di orchestrazione. Considerando tra l'altro che Italpizza cresce e si diversifica anche fuori dai ristretti confini della fabbrica. Due le direttrici più significative della nuova strategia. La già citata acquisizione di Antico Forno da parte di Italforno, un'operazione che in meno di 12 mesi ha permesso di integrare nel sistema Italpizza una linea in più, aumentando la capacità di produzione fino a un picco di 35mila pizze all'ora. E l'implementazione dell'offerta in chiave retail.

COME TI TRACCIO LA PIZZA

«Abbiamo implementato una soluzione – interviste **Paola Pomi, CEO di Sinfo One** – che va verso l'automazione di vari flussi e la penetrazione nelle

produzione in base ai forecast mensili, rispettando però la necessità di distribuire i prodotti verso i magazzini periferici in funzione della richiesta reale. Con MRP, l'azienda può predisporre centralmente i flussi che interessano la periferia, conoscendo per nome e cognome tutto ciò che esce dagli stabilimenti e la tracciabilità dei lotti di prodotto finito. Sul tema collaterale della manutenzione degli impianti – prosegue **Bondioli** – Italpizza ha perseguito un analogo obiettivo di centralizzazione. «Abbiamo condensato tutto in un unico magazzino dei ricambi che supporta Modena e Mortara. Tutti gli ordini di servizio sono riportati in *SiFides*, integrati nei periodici budget che vengono monitorati per eventuali sforamenti. Dallo studio di questi ricambi, ricaviamo informazioni sulla obsolescenza, confrontiamo i cicli di manutenzione e i fermi-macchina, assegnando un indice di valutazione che misura costi effettivi e occulti».

ITALPIZZA GOES RETAIL

L'altro grande progetto in corso riguarda la diversificazione dal manifatturiero al retail, con l'attivazione di una catena di punti vendita fisici di proprietà, continuamente approvvigionati con i prodotti Italpizza. «Non vogliamo creare una nostra catena di supermercati» – avverte Bondioli. «Si tratta di offrire maggiori opportunità di conoscere il nostro prodotto per poi decidere dove acquistarlo. Il nostro obiettivo è promozionale più che commerciale». Se inizialmente i quindici store previsti (sei sono già stati realiz-

Materie prime, approvvigionamento magazzino, monitoraggio della produzione, controllo qualità, tracciabilità e manutenzione con scambio di dati in tempo reale

diverse aree. Attraverso un unico “container code” SSCC, Italpizza può recuperare informazioni di lotto e qualità non solo di intere forniture di materie prime ma anche dei singoli imballi». Applicando codici su ciascun elemento che anima il processo produttivo, con una precisione superiore a quanto prescritto da una normativa tra le più severe come quella italiana – spiega Paola Pomi – è possibile identificare ogni unità logistica che impatta sulla produzione delle varie linee come un sacco di farina, un bancale di cartoni, un rotolo di cellophane usato per avvolgere la pizza pronta. «Avere tutto questo centralizzato in un sistema ERP consente di avere una visibilità spinta e di poter assicurare la qualità dall'inizio alla fine».

L'implementazione del modulo MRP, Material Requirements Planning, di *SiFides* è una delle ottimizzazioni più interessanti realizzata da Sinfo One in modalità integrata tra le due unità produttive di Italpizza. La soluzione permette di pianificare la

zati) sono concepiti solo per la vendita, in futuro è possibile un'evoluzione verso un servizio di ristorazione, consentendo ai clienti di entrare, scegliere la propria pizza e consumarla direttamente al tavolo.

E viste le iniziali reazioni positive, sono già stati varati i piani per la realizzazione di analoghi punti sia negli Stati Uniti sia in Francia. Ovviamente, il progetto ha implicazioni molto forti per Sinfo One – sottolinea **Paola Pomi**. «Per conto di Italpizza Retail, la società che porta avanti questa nuova iniziativa, abbiamo integrato nel sistema i registratori di cassa dei primi store realizzati. Italpizza conosce giorno per giorno i volumi generati, i codici delle pizze vendute, le conseguenti necessità di “refurnishment” sui singoli negozi». La soluzione *SiFides* gestisce anche gli aspetti fiscali e finanziari oltre che le implicazioni dal punto di vista della logistica, argomento al centro di un piano che investe l'area contigua alla fabbrica di Modena. Italpizza prevede di investire diversi milioni nella rea-



Paola Pomi AD di Sinfo One

lizzazione di un polo logistico in grado di stoccare prodotti surgelati e a temperatura ambiente, per sostituire le aree di parcheggio oggi esterne allo stabilimento. «Sarà un polo perfettamente integrato con la fabbrica e con il sistema gestionale, equipaggiato con carrelli a guida laser che porteranno direttamente in cella refrigerata le pizze surgelate appena prodotte e confezionate» – anticipa **Bondioli**. «Un progetto significativo perché riporterà all'interno dell'unità produttiva uno stoccaggio che al momento avviene all'esterno dello stabilimento».

All'interno dello stesso, la tecnologia ha avuto un ruolo determinante negli ultimi anni e attende nuovi, ulteriori sviluppi, soprattutto nell'ambito della robotica e della sensoristica. Anche se sotto l'impulso dell'acume strategico di Pederzini – Bondioli si è sempre premurato di amalgamare software e automazione, con la manualità delle persone e la qualità artigianale degli ingredienti. Dopo la lunga lievitazione, la pasta viene stesa a mano da 150 pizzaioli in carne e ossa, ritagliata a misura, farcita e avviata in cottura. Persino i forni in Italtpizza sono brevettati e permettono di tenere sotto controllo parametri come calore e produzione di fumo. Scartando gas ed elettricità, Italtpizza ha deciso di restare fedele al calore del fuoco di legna. E anche in questo caso al posto di un banale pellet viene utilizzato solo legno di quercia e faggio ge-

su scala industriale di una ricetta artigianale così identitaria è il presupposto di una crescita che potrebbe rivelarsi sorprendente, persino per un rappresentante così creativo del Made in Italy: sinergia ed equilibrio tra automazione e lavorazione artigianale, sotto la dettagliata regia di processo che Italtpizza è in grado di portare avanti attraverso la piattaforma ERP di Sinfo One. Le cifre accumulate finora sono del resto già di tutto rispetto. In pochi anni, un'azienda che produceva solo per il private label e generava all'estero il grosso del suo fatturato, ha riequilibrato molto, col marchio diretto Italtpizza, la sua presenza sul mercato italiano. Oggi, il 40% del fatturato proviene dalle vendite in Italia, senza intaccare la distribuzione internazionale della pizza "alla modenese". «Il nostro export raggiunge 55 Paesi, dal Canada al Cile, finendo in Nuova Zelanda, Australia, Corea del Sud e passando per Europa, Russia, Giappone» – elenca Bondioli. «La pizza surgelata non è un prodotto banale. Garantire la catena del freddo end-to-end implica il possesso di un freezer per conservare e un forno per riscaldare, accessori anch'essi per niente scontati nelle case dei consumatori. Ci vuole molta attenzione per entrare nelle logiche di mercati retail così diversi». Tra l'altro, a differenza di tante altre ricette, è difficile pensare di agevolare l'internazionalizzazione del prodotto aprendo unità produttive fuori dai confini italiani. «Per gli americani Italtpizza è così buona proprio perché è fatta in Italia».

La centralità strategica degli impianti di Modena

Pianificazione centralizzata e tracciabilità continua. Estrazione dei dati in linea più veloce ed efficace per un livello superiore di visibilità e capacità di previsione

nuino, cresciuto nei boschi tosco-emiliani e selezionato da piccoli silvicoltori locali. Il contributo dell'automazione torna ad aumentare a valle delle linee di cottura, con i robot che aiutano a gestire i processi di surgelamento e confezionamento.

CONTROLLO DIGITALE DI QUALITÀ

Il controllo qualità è un altro campo di attività che accelera l'introduzione di sofisticati sistemi automatici. Bondioli cita, per esempio, il sistema di riconoscimento visuale che "fotografa" la pizza e certifica la conformità della salsa di pomodoro sparsa sull'impasto già steso. «Ma ci sono altri spazi di intervento» – spiega Bondioli. «Uno di questi è il momento della farcitura delle pizze con i diversi ingredienti. Siamo riusciti a individuare, in Giappone, i bracci automatici in grado di svolgere questa mansione con sufficiente delicatezza». Portare l'automazione così in profondità, mantenendo una dose elevata di intervento umano nella lavorazione

e Mortara è dimostrata dagli ottimi risultati ottenuti con gli accordi di private label stipulati con le catene della GDO e con altri operatori. Ambito in cui Italtpizza riesce a distinguersi dalla concorrenza grazie al livello di personalizzazione offerto a ciascun cliente B2B. Come si è detto, se altri brand sono costretti ad arrendersi alla standardizzazione, al "one size fits all", la capacità di controllo di cui dispone il gruppo alimentare modenese permette di formulare lavorazioni molto diverse. Il direttore generale parla di un ricettario con ottocento varianti. «Con Italtpizza, c'è sempre possibilità di avere prodotti studiati su misura di ogni specifico target. In molti casi, siamo noi i consulenti che orientano un determinato retailer verso la formulazione di una specifica richiesta di marketing, ad esempio per la preparazione di una pizza vegana, o senza glutine, o con farciture adatte solo a specifici gusti» – afferma Bondioli. «Per gestire certi livelli di complessità c'è *SiFides*».



CONTINUITÀ NELL'EMERGENZA

Il fatto che una macchina industriale di queste proporzioni sia riuscita a garantire la massima continuità nel 2020 della pandemia, portando anzi a termine nuove operazioni e coltivando nuova progettualità, è un ulteriore segno distintivo della partnership tecnologica con Sinfo One. «Affidabilità, capacità di seguire i clienti nella loro crescita, flessibilità, tempi di reazione veloci, per noi sono valori, non semplici slogan» – osserva **Paola Pomi**. Valori che assumono rilevanza maggiore in periodi di crisi come quello che stiamo attraversando. Anche per Sinfo One – spiega la CEO – ci sono state una prima e una seconda fase di risposta alle nuove regole dettate dall'emergenza Covid. Nella prima fase di adeguamento interno, tutte le attività di formazione del personale sono state remotizzate, il 100% dello staff è stato messo in condizioni di operare in smart working (mantenendo però il massimo grado di accessibilità possibile agli uffici del quartier generale), tutte le riunioni sono state spostate in ambienti virtuali e un analogo supporto alla remotizzazione è stato erogato ai clienti che dovevano mantenere contatti molto stretti con i ruoli operativi di Sinfo One. «All'inizio della Fase 2 dopo il lockdown, abbiamo affidato a un team dedicato la governance dell'emergenza, predisponendo interventi quotidiani di sanificazione e studiando le modalità di accesso e i percorsi interni che garantissero

proprietaria SiFides, per supportare al massimo i progetti di Industria 4.0 dei clienti, con particolare attenzione al tema IoT. La soluzione, già disponibile in cloud da 3 anni, e con ampia copertura dei processi e dei requisiti del settore alimentare, è stata dotata di un orchestratore IoT che rende sempre più semplice integrare l'ERP con impianti (o con altri SW) e, allo stesso tempo, rende la generazione di APP molto più semplice, tramite i paradigmi più moderni di low code – no code.

Rientra nel quadro di queste attività, una novità interessante di questo 2020, almeno dal punto di vista del mercato: i nuovi accordi di collaborazione allacciati con Infor Global Solutions meglio noto come Infor. Accanto alle relazioni di lunga data con Oracle, in particolare per il brand JD Edwards, Sinfo One estende dunque il suo portafoglio di collaborazioni a un altro grande leader internazionale del software gestionale, focalizzandosi sulle soluzioni per la clientela Food & Beverage.

Questa nuova collaborazione – spiega Paola Pomi – nasce da una forte vision condivisa sull'innovazione e lo sviluppo di soluzioni verticali in cloud, con una speciale attenzione all'ulteriore ampliamento del portafoglio di soluzioni verticali Food & Beverage, ad esempio tramite l'offerta dell'Enterprise Asset Management, PLM Optiva ed M3. L'accordo si fonda su un'offerta di soluzioni studiate per vincere le specifiche sfide di busi-

L'ERP come orchestratore di BI, robotica e IoT. Il nuovo polo logistico di Italtizza sarà integrato con il sistema gestionale ed equipaggiato con carrelli a guida laser

il rispetto del distanziamento» – prosegue Pomi.

«Analoghi protocolli di sicurezza sono stati fissati per gli specialisti che dovevano presidiare le sedi dei clienti, studiando le diverse realtà e concordando con esse uno specifico piano condiviso. Questo ha permesso di varare, tra maggio e ottobre 2020, ben cinque nuovi progetti in Italia e all'estero e sette upgrade di altrettante installazioni. In questo stesso periodo, Sinfo One ha acquisito due clienti nuovi e assunto sei nuovi professionisti, due dei quali durante il primo lockdown. L'azienda parmigiana di software e servizi ha addirittura incrementato di svariati punti percentuali gli investimenti in Ricerca e Sviluppo, una scelta anticiclica, che sembrerebbe così poco naturale in una crisi di tale portata ma che il management di Sinfo One ha voluto con forza, convinto della necessità di anticipare le opportunità della ripartenza». Gli investimenti sono stati focalizzati sulla soluzione

ness dell'industria alimentare coniugando il cloud con la gestione dei processi operativi, finanziari e analitici, con particolare attenzione alla qualità e alla sicurezza del prodotto.

«Da sempre il nostro vanto è riuscire a trovare le migliori soluzioni ai problemi dei clienti tramite l'utilizzo di tre leve aziendali: organizzazione, processi e sistemi» – conclude Paola Pomi. La partnership con Infor ci permette di focalizzarci sull'ottimizzazione a ognuno dei tre livelli, sapendo che la flessibilità e la copertura applicativa delle sue soluzioni ci permettono di raggiungere tutti gli obiettivi che i nostri clienti si prefiggono». In questo 2020, con le industrie alimentari sollecitate molto più di altre a reggere la sfida della continuità nell'emergenza, storie di successo come Italtizza dimostrano ancora una volta che Sinfo One ha la ricetta per una perfetta lievitazione del business. **DM**



Sinfo One e Toyota

Material Handling Manufacturing Italy

L'ERP della fabbrica smart

Il piano di trasformazione digitale della storica fabbrica di carrelli elevatori, acquisita dal colosso giapponese nel 2000, ha richiesto la completa riscrittura della piattaforma ERP/MRP per una produttività e una qualità ancora più spinte. E uno stile italiano ammirato da tutta Toyota Industries Corporation di Andrea Lawendel foto Gabriele Sandrini

Ancora una volta, il racconto della trasformazione digitale resa possibile dalle tecnologie e dal know-how firmati **Sinfo One** (www.sinfo-one.it), ci porta non troppo lontano dal quartier generale della società di software e consulenza parmense. Restiamo in Emilia, anche se dentro a una sorta di enclave giapponese, incastonata nella periferia industriale di Bologna, dove il gruppo **Toyota** non costruisce automobili ma sofisticati carrelli elevatori, altrimenti conosciuti come “muletti” o “smart trucks”, commercializzati in tutto il mondo con il brand **Toyota** (toyota-forklifts.eu).

Rispetto agli incontri precedenti, una differenza c'è, e non di poco conto. Finora su *Data Manager*, Sinfo One era sempre stata protagonista dell'information technology al servizio dell'industria di trattamento alimentare e dell'agricoltura 2.0. Oggi, la ritroviamo al centro di un ambizioso progetto di trasformazione nella gestione dei processi

di una fabbrica appartenente a un colosso che ha conquistato una reputazione quasi leggendaria proprio per le sue rivoluzionarie metodologie per il controllo della produzione manifatturiera. Un progetto di respiro globale che restituisce un'immagine più completa della software house guidata da **Paola Pomi** nel suo ruolo di **amministratore delegato**, che proprio quest'anno ha sancito il definitivo passaggio generazionale nel management della società fondata dal padre. Sinfo One genera ormai un'importante quota del suo fatturato - circa il 30% dichiara con orgoglio l'AD Pomi - con clienti esteri. Il suo percorso di internazionalizzazione riguarda anche la sfera finanziaria, con l'ingresso, un anno fa, nella compagine azionaria di due soci di peso come il gruppo alimentare tedesco Tönnies (leader europeo nel trattamento delle carni) e il private equity di Fondo Agricolo Italiano I (FAI I), di proprietà della francese



Patrick Malservisi IS/IT director di Toyota Material Handling Europe Supply
Paola Pomi AD di Sinfo One e Giorgio Polonio AD di Toyota Material Handling Manufacturing Italy

Unigrains, storica holding di investimento specializzata nell'agri-food e nella ricerca di tecnologie per il food che rappresenta oltre 150 coltivatori di cereali.

BISOGNO DI ARMONIZZAZIONE

La collaborazione con Toyota Material Handling Manufacturing Italy nasce quasi contemporaneamente ad un'altra partnership di Sinfo One. Dal 2016, infatti, l'azienda di Parma fa parte di Redfaire International, la joint venture che riunisce le maggiori società di consulenza mondiali specializzate sulla piattaforma ERP Oracle JD Edwards Enterprise One.

Toyota Material Handling Manufacturing Italy ha coinvolto gli esperti di Sinfo One in un progetto che secondo **Giorgio Polonio, amministratore delegato di Toyota Material Handling Manufacturing Italy**, viene monitorato con grande interesse dal top management del grande gruppo nipponico, impegnato a portare avanti la sua ambiziosa strategia di digital transformation.

«Tutto parte tre anni fa – racconta Paola Pomi – quando TMHMI commissiona un approfondito assessment dell'ambiente ERP destinato a rimpiazzare un precedente mosaico di soluzioni che appariva sempre meno adeguato alla flessibilità richiesta oggi, soprattutto dal punto di vista dell'armonizzazione all'interno del Toyota Production System». L'ambiente software utilizzato fino a quel momento – continua l'AD di Sinfo One – «mostrava i segni

se BT Industries, specializzata nella produzione dei carrelli retrattili, quelli più utilizzati all'interno degli spazi di lavoro, ritenuti complementari.

Al momento di quella acquisizione, BT era già entrata nella sfera di interesse di Toyota in Europa. E così pochi mesi dopo, la fabbrica italiana si ritrova a far parte, insieme ad analoghi siti produttivi in Svezia e Francia, del braccio europeo di TICO, Toyota Industries Corporation. A sua volta, la vocazione industriale di questa sussidiaria di Toyota Group si rifà alle origini storiche di una conglomerata nata più di 90 anni fa, non per costruire automobili ma per fornire telai meccanici, la moderna industria del tessile.

«In breve tempo – racconta Giorgio Polonio – quella che era un'importante realtà italiana, in grado di produrre in un anno tremila carrelli elevatori, assume il marchio Toyota, che nella sola Europa conta 10.600 dipendenti, un terzo dei quali impegnati in aree produttive».

Un contesto in definitiva completamente diverso, a partire dall'output generato: quasi sei volte superiore a quello raggiunto da CESAB al culmine della sua storia. Una parte importante del percorso di cambiamento che ha portato alla collaborazione con Sinfo One riguarda certamente l'approccio alle tecnologie. Il primo referente di Paola Pomi è **Patrick Malservisi, IS/IT director di Toyota Material Handling Europe Supply**.

«A livello corporate – spiega Malservisi – in Toyo-

L'armonizzazione dei processi di fabbrica al centro della trasformazione di Toyota Material Handling Manufacturing Italy per ottimizzare tempi, costi e rischi

delle cicatrici lasciate dai diversi interventi avvenuti nel corso del tempo. Proprio come avviene per la nostra pelle, le cicatrici riducono l'elasticità».

LA SCELTA DI RINNOVAMENTO

Ma com'è maturata la scelta di rinnovamento basato su JD Edwards? L'AD di TMHMI ci aiuta a ripercorrere le tappe principali di una storia di impresa simbolo del saper fare italiano. La fabbrica che oggi fa parte di uno dei marchi più affermati del settore automotive, viene fondata nel 1942 e inserita tra le attività del gruppo industriale sviluppato a partire dal primo dopoguerra da una importante famiglia bolognese. La vecchia CESAB è stata per sessant'anni uno dei maggiori produttori di carrelli elevatori italiani, autonomo fino all'anno 2000, quando la tipologia di carrelli prodotti - del tipo a "controbilanciamento", tipicamente utilizzati negli esterni degli ambienti industriali - suscitò l'interesse della svede-

ta esiste una funzione IT centralizzata che attraverso un CIO di gruppo esprime le linee strategiche in materia informatica. Sui siti produttivi, i processi più legati alla fabbrica e alla ricerca e sviluppo sono governati da responsabili IS/IT». Due funzioni – prosegue Malservisi – che oggi hanno molti elementi condivisi ma che mantengono specificità proprie, soprattutto negli aspetti applicativi riguardanti le singole produzioni. «Un altro punto di congiunzione – ricorda Polonio – è proprio il Toyota Production System, che rappresenta una leva di sviluppo dentro e fuori dalla fabbrica nel miglioramento continuo del servizio al cliente. Nel grande contenitore del servizio da erogare a contorno del prodotto fisico, occorre riversare tanto contenuto tecnologico, che si concretizza nell'infrastruttura sviluppata a sostegno della strategia».

Polonio e Malservisi insistono molto su questo spostamento di baricentro da una filosofia di vendita ba



sata sulla qualità del prodotto a una strategia che deve curare la qualità del servizio al cliente e più in generale dell'esperienza che quest'ultimo deve sperimentare. «Se in passato la qualità del prodotto bastava come motivazione all'acquisto, oggi il servizio post-vendita e in misura crescente la user experience diventano una formidabile leva decisionale per i nostri clienti. E la funzione IS/IT pesa tanto perché servizio ed esperienza sono fatte di molti elementi puramente *soft*».

IL FUTURO È DIGITALE

Nel momento di rilevare la società svedese che aveva da poco acquisito CESAB, Toyota Material Handling è già presente in Europa con uno stabilimento a Nantes, ma è a Bologna che la cultura di fabbrica giapponese trova molta sintonia e un immediato gioco di sponda. Gli italiani – racconta Polonio – hanno imparato molto dalla cultura del Toyota Production System (TPS). «Si è trattato di un passaggio non facile, quello da una cultura dei prodotti “a stock”, alla filosofia del “make to order”, con le linee di produzione a “flusso teso”, nessun magazzino, nessuno spazio in cui depositare le componenti che i fornitori consegnano letteralmente nel momento in cui servono per la fabbricazione». In questa fase di transizione, i 300 fornitori di CESAB si riducono a 160, molti dei quali arrivati con la nuova gestione dell'impianto. Sono tutti dettagli importanti per capire la storia di trasformazione realizzata oggi con Sinfo One, così come è importante rilevare il felice con-

– riconosce Patrick Malservisi. «Non dimentichiamo però che il TPS riguarda la fabbrica, non il lavoro d'ufficio. L'idea è che bisogna andare sì verso la smart factory, ma anche verso lo smart work». Inoltre – prosegue Malservisi – «bisogna considerare che il successo del TPS, un algoritmo pensato per le persone, è legato alla maniacale precisione con cui i processi vengono pianificati e seguiti da decisori ed esecutori umani. In Europa e prima ancora negli Stati Uniti, i sistemi di produzione trovano un crescente supporto nella digitalizzazione ed è naturale che la casa madre presti grande attenzione alle dinamiche di cambiamento dei sistemi informativi e dei processi nelle sue realtà internazionali». E forse non è un caso, se il Digital Technology Research Forum - nato per volontà dell'intero gruppo TICO per studiare e definire le linee guida di una efficace trasformazione digitale - ha tenuto la sua prima riunione pochi mesi fa proprio a Bologna, dove si sono riuniti i responsabili IS/IT dei siti di Toyota Material Handling Manufacturing e di altre realtà.

UN CARRELLO PIENO DI SERVIZI

«La parola chiave è crescita» – interviste Polonio. La divisione Motors di Toyota ha avuto una espansione organica, ogni volta esportando in geografie diverse i suoi modelli produttivi, mentre la parte di veicoli e attrezzature industriali di TICO si è evoluta per acquisizioni successive, generando al suo interno una certa disomogeneità di sistemi informativi. «In Italia, siamo

Il sistema di supporto alla produzione per migliorare l'efficienza, la produttività e la sicurezza. L'ottimizzazione dei processi come base per l'evoluzione della logistica

nubio che giapponesi e italiani hanno saputo costruire sulle rispettive doti di organizzazione e creatività. Nei quasi due decenni trascorsi dal 2000, vengono avviate due fasi di “sviluppo congiunto”. Da entrambe usciranno modelli di carrelli controbilanciati molto apprezzati dai clienti. Dopo 20 anni, alla fine di un ciclo che vede TMHMI ormai attestata su una produzione annua di 17mila carrelli, con il pieno dominio del TPS in tutte le sue sfaccettature, l'azienda ha dovuto inevitabilmente concentrarsi sulla revisione dei suoi processi in chiave di trasformazione digitale. «Un termine forse abusato – riconosce Polonio – ma che rende bene l'immagine di una filiale europea che da questo punto di vista, non trova nella casa madre giapponese un valido benchmark».

Ma come si spiega questo apparente paradosso? Nel settore auto, Toyota è il produttore globale numero uno, e il merito va sicuramente alla sua efficienza produttiva. Il Toyota Production System sembra più inesorabile di un algoritmo digitale. «Può sembrare strano»

stati a suo tempo pionieri di una prima fase di ridisegno infrastrutturale dell'azienda, ma alla fine ci siamo limitati ad aggregare, su ambiente AS400, una serie di applicativi giudicati più rilevanti». Questa situazione ha resistito sostanzialmente immutata fino a quando, all'inizio del 2017, la pressione sui sistemi informativi non ha raggiunto il livello di guardia. Le nuove esigenze della “servitizzazione” che accompagnano i prodotti fisici generano una spinta verso una maggiore uniformità. «Qualità del prodotto, del servizio e dell'esperienza – sostiene Malservisi – richiedono una maggiore integrazione e condivisione delle informazioni. E uno degli strumenti da applicare è la business process harmonization». Quella che oggi è a livello corporate una missione operativa su scala globale, nei siti produttivi Toyota corrisponde a un percorso avviato da tempo. «Una maggiore armonizzazione dei nostri sistemi informatici – precisa Malservisi – ci permette di lavorare meglio in direzione degli obiet-



tivi di servizio. La digitalizzazione può essere una bella leva per introdurre novità come l'Agile e altri tipi di approccio». Tutta una serie di obiettivi, impossibili da perseguire con i sistemi legacy di Bologna.

Il progetto di trasformazione è partito da una "short list" di soluzioni che includeva due piattaforme ERP.

La scelta è ricaduta sulla suite Oracle JD Edwards *EnterpriseOne*, il cui modulo MRP (Material requirements planning) risulta particolarmente allineato agli obiettivi di TMHMI. La stessa soluzione è stata adottata anche da Toyota Material Handling Manufacturing Sweden, attraverso un processo di selezione indipendente. Anche gli americani di Cascade, un'altra azienda Toyota che produce accessori per carrelli elevatori, si sono orientati verso lo stesso software. Criteri altrettanto rigorosi hanno guidato TMHMI nella scelta del partner di progetto. «In Sinfo One – spiega Malservisi – abbiamo visto un'azienda che condivide un approccio al business molto simile al nostro. Una società finanziariamente solida, familiare ma con una cultura aziendale da public company, con un importante numero di dipendenti e un'ottima reputazione». Sinfo One ha dovuto seguire la stessa procedura di certificazione che Toyota applica ai suoi fornitori per ambire al ruolo di partner. «Alla fine, abbiamo certificato l'esistenza di tutti i requisiti del caso. Inclusa l'affiliazione con il consorzio internazionale di consulenti Oracle JD Edwards che ha seguito altri progetti di TICO a livello internazionale (sempre in modo indipendente)».

in grado di garantire un effetto leva sul nostro lavoro quotidiano, supportandoci in un modo orientato al nostro futuro» – dichiara Malservisi. Sotto le indicazioni del comitato direttivo del progetto, i professionisti di Sinfo One sono intervenuti sulle modalità di interazione con i fornitori, sul livello prestazionale del sistema MRP, reso ancora più potente e completo. Le personalizzazioni hanno aggiunto persino funzionalità di manufacturing enterprise planning senza dover acquisire specifici moduli alla piattaforma.

L'aspetto di cui Paola Pomi e il suo cliente vanno particolarmente orgogliosi è la naturalezza e l'efficacia con cui il sistema MRP di TMHMI è stato plasmato in base alle peculiari esigenze della messaggistica KANBAN e Junjo che regola il delicato meccanismo delle forniture che arrivano dall'esterno direttamente sulle linee di assemblaggio. La linea produttiva, che i giapponesi di Toyota hanno tracciato come nell'ottica della "fabbrica in continuo miglioramento", funziona a flusso teso. Non ci sono momenti di sosta dedicati all'approvvigionamento dei pezzi da assemblare, né spazi di attesa dove concentrare questi pezzi.

Tutto deve funzionare in modo fluido, previa accurata pianificazione dei prodotti da assemblare e i fornitori, che devono essere a conoscenza di questi piani e che ricevono anche più volte in una stessa giornata l'avviso con la richiesta dei pezzi che dovranno essere disponibili al momento opportuno, in quel dato ordine per un determinato punto della linea. Precisando me-

Con una crescita che supera gli obiettivi, Sinfo One aumenta la brand awareness nel mercato della produzione a livello globale sperimentando nuovi approcci

UN NUOVO MODO DI LAVORARE

L'approfondito assessment dell'ambiente ERP: ha inizio così quello che per Paola Pomi è stato un periodo di "fidanzamento". «In questa fase, abbiamo analizzato, tutti insieme e in ogni dettaglio, i processi di produzione Toyota inseriti nel sistema informativo legacy» – traduce l'AD di Sinfo One. Fase alla quale ha fatto seguito il "matrimonio" vero e proprio: il progetto del futuro sistema di supporto alla produzione, concepito non come un banale copia e incolla delle procedure codificate in passato, ma come lo schema di un nuovo modo di lavorare in armonia con il TPS. Un obiettivo per niente banale per una riscrittura che si era posta il vincolo di sfruttare il più possibile le funzionalità standard di JD Edwards *EnterpriseOne*, per ottimizzare tempistiche, costi e gestione dei rischi. «Dove non era possibile rimanere nel solco dello standard che avevamo approfonditamente studiato, abbiamo sempre cercato di implementare una soluzione che fosse davvero

glio il concetto, Giorgio Polonio spiega che il TPS non prescrive che il magazzino lo faccia il fornitore: «Anche i singoli pezzi dei fornitori vengono prodotti secondo un analogo principio just in time. In un contesto del genere, si deve necessariamente puntare a una drastica riduzione dei margini di errore, perché ogni piccolo intoppo può propagarsi, a cascata, coinvolgendo intere linee produttive». L'impatto della nuova piattaforma implementata da Toyota va anche in direzione di una pianificazione più intelligente e automatica e di una produzione capace di adattarsi meglio agli errori commessi. «Abbiamo già avuto risultati tangibili in questo senso, con una riduzione delle persone impegnate nella pianificazione giornaliera» – spiega l'AD di TMHMI. «Naturalmente, l'obiettivo è riutilizzare queste risorse per incarichi a maggior valore aggiunto». Meno persone, meno documenti cartacei, processi ottimizzati, maggiore resilienza in caso di errore: in pratica, il mantra della trasformazione digitale.



ACCELERARE IL CAMBIAMENTO

Ancora più sorprendente è la modalità attuativa con cui Toyota Material Handling Manufacturing ha realizzato tutto questo. Nelle fasi culminanti, il progetto ha coinvolto una ventina di esperti di Sinfo One e circa quaranta “key user” della realtà bolognese. In media, nelle varie fasi di implementazione, hanno lavorato 20 massimo 25 key user. Per il go-live è stata scelta la formula del “big bang”: nella data prevista per il lancio, il vecchio sistema è stato spento e *JD Edwards Enterprise One* è stato acceso. Oggi, delle 570 persone che lavorano per TMHMI circa un terzo - tra *white collars* e personale tecnico - ha accesso al nuovo ERP.

Malservi si sofferma a lungo sull'aspetto della user experience, sul clima positivo che si è venuto a creare durante il progetto, sul coinvolgimento, la curiosità espressa da tutti. «I primi utenti sono diventati i veri evangelizzatori della soluzione» - racconta il capo del progetto. «I colleghi fanno domande e loro rispondono. In tutti, c'è una grande curiosità e tanta voglia di aggiungere funzioni nuove. L'altro giorno, un giovane collega mi ha detto: Patrick, adesso ho una Ferrari in garage, voglio poterla guidare bene. Ma abitando a Maranello, l'ho perdonato per aver menzionato il nome di un concorrente».

La soddisfazione è leggibile nello sguardo di

della pianificazione. «Pensiamo al tema della qualità del prodotto, con la progressiva automazione dei sistemi di controllo avanzato» - continua Paola Pomi. «Ma anche all'impiego del machine learning e dell'intelligenza artificiale nella ricerca di nuove tendenze di consumo per i prodotti alimentari, caratterizzati da forti variazioni di stagionalità e di gusto del pubblico».

OLTRE LE PIATTAFORME ERP

Grazie al successo delle sue implementazioni, Sinfo One anche quest'anno ha chiuso il suo anno di esercizio al 31 ottobre, superando l'EBITDA prefissato. «È un traguardo notevole perché gli obiettivi che ci eravamo dati, anche in relazione alle aspettative dei nuovi soci, erano particolarmente sfidanti» - afferma Paola Pomi, sottolineando che il risultato si spiega con la bravura di tutti i 155 dipendenti della società e degli altri collaboratori, ma anche grazie all'azione che Sinfo One riesce a svolgere in comparti tecnologici e su applicazioni che prima non potevano essere affrontati con la stessa efficacia. In particolare, l'AI è uno di questi argomenti. «Stiamo inoltre presidiando il tema della blockchain, su alcune specifiche esigenze non solo estese alla filiera della supply chain, ma anche su tematiche riguardanti per esempio la certificazione dei contratti di fornitura. Con l'aiuto di clienti interessati, stiamo sperimentando nuove metodologie di implemen-

tazione, mescolando aspetti tipici della blockchain con altri mutuati dalla nostra esperienza in campo ERP, scalando le soluzioni per renderle interessanti anche per aziende di piccole e medie dimensioni».

La sperimentazione avviene anche su frontiere avanzate come la robotic process automation, l'uso di robot software per emulare quelle forme di interazione tra essere umano e sistema digitale, rendendo automatica la gestione di un determinato processo di business. «Sono già 4 i clienti live con progetti di Robotic Process Automation, sia di piccole che di grandi dimensioni, e questo è per noi un grande vanto» dichiara Paola Pomi senza falsa modestia. Sinfo One applica metodologie e tecnologie innovative, finora inesplorate, in un'ottica di accelerazione e semplificazione, per far sì che le classiche piattaforme ERP diventino uno strumento sempre più autonomo, utile, e duttile, nelle mani dei loro utenti finali. **DM**

Intelligenza artificiale e blockchain per una qualità totale. Sinfo One presidia nuovi ambiti di applicazione per la certificazione dei contratti di fornitura e tracciamento

Paola Pomi, che commenta: «Tutta l'operazione Toyota è un'ulteriore prova del positivo riconoscimento delle implementazioni di Sinfo One per conto di clienti all'estero. Il nostro brand continua a essere percepito positivamente come esempio di imprenditoria familiare italiana, ma la presenza di due stakeholder internazionali ci ha conferito una statura che in passato ci mancava». Un tassello prestigioso, prezioso dal punto di vista del marketing. Ma c'è anche una forte componente di valore intrinseco. Il fondo di private equity, formalmente italiano ma di origine francese, è una potente interfaccia verso un intero mondo di imprese dell'industria alimentare, un orecchio sensibile alle richieste di un mercato con un fabbisogno sempre più forte di prodotti e soluzioni. Con lo stesso gruppo Tönnies, Sinfo One sta studiando nuove estensioni ai gestionali finora implementati, nuove applicazioni capaci di andare oltre gli aspetti della gestione quotidiana, della business intelligence e



Internet of Tomatoes Sinfo One e Mutti insieme per l'IoT

Profonde conoscitrici dei processi che governano la trasformazione del pomodoro e le tecnologie a supporto della fabbrica, Sinfo One e Mutti moltiplicano il valore del prodotto per una qualità vincente su tutti i mercati con l'obiettivo comune di accelerare lo sviluppo dell'agroalimentare

di Andrea Lawendel foto Gabriele Sandrini



Paola Pomi AD di Sinfo One
Francesco Mutti AD di Mutti spa

Alla vigilia del suo trentacinquesimo anniversario, **Sinfo One** (www.sinfo-one.it) celebra un anno di crescita molto positiva. La percentuale di aumento del volume d'affari è tornata a essere a due cifre, raggiungendo un lusinghiero 11% per un fatturato che ormai sfiora i 20 milioni di euro. Crescono anche le dimensioni e le competenze, con una attenzione sempre più forte nei confronti dell'Industry 4.0, della trasformazione di processo, del product lifecycle management (PLM). Ma è soprattutto il percorso di maturazione e cambiamento avvenuto nel corso degli ultimi diciotto mesi a destare rispetto e ammirazione per una società di software e servizi che, nata in un contesto agro-industriale avanzato ma fortemente regionalizzato, sta diventando un protagonista di rilievo europeo. Con un impatto diretto, come vedremo, non solo per le partnership che la neominata amministratrice delegata **Paola Pomi** ha saputo consolidare con importanti clienti stranieri, ma per l'arrivo - da Francia e Germania - di nuovi soci e finanziatori, entrambi in grado di portare significativi vantaggi in termini di presenza globale, know-how avanzato e opportunità di ulteriore allargamento del business.

Una autorevolezza che l'azienda fondata dalla famiglia Pomi ha perseguito facendo leva sulla robustezza della sua piattaforma ERP proprietaria SiFides e sulle personalizzazioni delle soluzioni standard Oracle, ma soprattutto impegnandosi anima e corpo nella conoscenza, sempre più estesa e approfondita, dei processi interni alle aziende con cui stabilisce lunghe relazioni di partnership, in particolare (ma non solo) nel comparto del food. «Non solo IT quindi - sottolinea Paola Pomi - ma anche la consulenza che spiega come sfruttare al meglio l'automazione all'interno del

nosciute del *Made - o meglio, Cooked - in Italy*: il brand rosso per eccellenza, almeno per questa categoria di prodotto, la Mutti di Parma. Per il consumatore-tipo l'azienda non ha bisogno di presentazioni: dal 1899 ad oggi si dedica con passione alla lavorazione del miglior pomodoro 100% italiano. Leader in Italia nel comparto, il Gruppo Mutti è presente in 95 paesi al mondo, con un fatturato nettissimo nel 2017 di 260 milioni di euro. L'export pesa attualmente per il 33% del fatturato e cresce di anno in anno a doppia cifra, a cominciare dai mercati europei, come Francia (dove oggi è leader di mercato con una crescita a volume del 19,2%), Germania e Paesi Nordici. Oltre all'Europa, Mutti sta affermando la sua presenza anche in Australia, Canada, Israele e negli Stati Uniti dove nel 2017 è stata fondata la Mutti USA Inc.

Paola Pomi sottolinea con dovuto orgoglio l'ampiezza della copertura applicativa erogata a Mutti dal software e dai servizi Sinfo One. «Nel complesso, serviamo cinque diversi profili societari: la holding finanziaria di famiglia, la Red Lions, dallo storico marchio dei due leoni, e quattro aziende, una delle quali estera. Tutto questo impegna anche le funzioni gestionali richieste dai bilanci consolidati, una complessità tutt'altro che banale». Ma come sottolinea felicemente **Dario Ferrari, IT manager di Mutti spa**, l'aspetto gestionale passa quasi in secondo piano quando pensiamo che l'obiettivo della partnership tra Mutti e Sinfo One è quello «di portare intelligenza nella trasformazione del pomodoro». Una materia prima che per quanto possa essere considerato "oro rosso", non sembra rappresentare un'ardua sfida dal punto di vista tecnologico. Ma non è così. Il ruolo che tecnologie e innovazione

Sinfo One, aumento del volume d'affari (+11%) e fatturato che sfiora i 20 milioni di euro. Crescono le dimensioni e le competenze con forte attenzione all'Industry 4.0

proprio business. La competenza delle persone Sinfo One viene apprezzata alla stregua delle sue soluzioni ed è diventata un elemento fondamentale del valore trasferito verso il cliente».

AL SERVIZIO DEL NR. 1 DELL'ORO ROSSO

Consuetudine ormai vuole che, per parlare di Sinfo One e della sua costante evoluzione sul mercato, *Data Manager* faccia riferimento a un caso di studio selezionato tra i più interessanti e significativi che l'azienda parmense annovera nel proprio palmarès. Avevamo lasciato il system integrator alle prese con le complesse problematiche riguardanti il settore della macellazione e del trattamento delle carni - con un cliente, Tönnies, che interpreta un ruolo primario anche in questa cover story - e lo ritroviamo immerso in quello che per l'industria dell'agroalimentare in Italia viene definito "oro rosso": il pomodoro utilizzato per salse, passate, sughi e conserve. Una delle eccellenze rico-

hanno sempre avuto nell'impresa della famiglia Mutti - già erede nella seconda metà dell'800 di una fiorente attività di coltivazione agricola su basi molto avanzate per quei tempi - è chiaro fin da quell'anno 1899, in cui l'azienda viene creata proprio per dare inizio a un percorso anche nel ramo conserviero. Nel giro di dieci anni, le nuove possibilità tecniche, come la cottura sottovuoto e la conservazione in lattine a tenuta stagna, determinano la prima vera svolta dall'artigianato a una visione di tipo industriale. Ricerca, sviluppo e automazione ricevono un ulteriore impulso a metà anni Novanta, quando un giovane **Francesco Mutti**, pronipote del Marcellino fondatore, diventa **amministratore delegato** e promuove una ambiziosa riorganizzazione, mettendo l'R&D a presidio delle nuove strategie di prodotto e di espansione internazionale. Un pezzo importante di questa strategia di cambiamento è la partnership con Sinfo One, siglata nel 2003.



TECNOLOGIA ANTI-BANALIZZAZIONE

«Mutti ha sempre puntato con decisione sulla ricerca e l'innovazione» – osserva **Francesco Mutti**. «In questo ultimo quarto di secolo, in un mercato a forte rischio di banalizzazione, abbiamo investito molto sulla materia prima, sui processi e sulle persone e in questo modo siamo riusciti a rilanciare anche l'immagine di un prodotto che a livello nazionale e internazionale viene percepito per la sua qualità superiore». Quest'ultima è l'ingrediente più importante, garantita da un pomodoro 100% italiano, e nel caso di Mutti viene riconosciuta dal pubblico con una attenzione che in genere si riserva alle categorie merceologiche "premium". La difficoltà che sottende a un discorso di questo tipo sta nei ritmi inesorabili di una fabbrica che non lavora come una industria dell'acciaio, partendo dai minerali ferrosi da fondere in un processo a ciclo continuo. Le industrie conserviere trattano una materia su cui bisogna lavorare molto "ex ante" - e questo è il compito dei coltivatori che come vedremo hanno con l'azienda di Parma una relazione speciale. Ma la stagionalità del raccolto fa sì che l'anno della lavorazione risulti fortemente asimmetrico, con un picco di massima attenzione da dedicare nelle circa dodici settimane che servono per ricevere e cominciare a trattare il pomodoro maturo, riservando eventualmente una parte di semilavorato a lavorazioni successive. Sbagliare qualcosa in questa fase rischia di compromettere un'intera annata. Sulla qualità della materia prima che le viene conferita, Mutti non è disposta a fare nessuno sconto, neanche a se stessa. «Gli investimenti a questo livello sono ispirati a diverse logiche» – riconosce Mutti. «Una di questa è effettuare un rigoroso *cherry picking* tra i fornitori. Non accet-

sempre più a declinarsi in precisi parametri di trasparenza e responsabilità di filiera. «Il Premio – conferma Mutti – è un ulteriore contributo all'evoluzione del prodotto e delle modalità con cui viene conferito».

IL PESO DELLA QUALITÀ

Secondo Mutti, a dispetto dell'apparente semplicità, occorrono anni per costruire una realtà con determinati livelli di organizzazione interna. Una delle virtù principali è sapere mantenere costante anche il livello di investimenti – «anche nei momenti in cui verrebbe voglia di ridurli davanti alle difficoltà del mercato o quando il sistema di distribuzione e gli stessi consumatori non sembrano essere disposti a riconoscere il peso della qualità. La variabile fondamentale è continuare a investire». Nel processo che porta al riconoscimento del *Pomodorino d'Oro*, per esempio, un fornitore deve raccogliere una determinata media di punteggio attraverso una quindicina di controlli effettuati sulla qualità e i volumi di pomodoro conferito, partendo da un minimo di 500 tonnellate di prodotto. Su oltre 400 fornitori, solo i primi quaranta di questa classifica vengono premiati. Questo in base alla scelta fatta da Mutti di non coltivare direttamente la materia prima trattata. «Tutta l'attenzione va sul prodotto finale e sui processi che contraddistinguono le poche ore trascorse dal raccolto alla trasformazione, partendo dalla cura dell'ambiente e dalla selezione dei coltivatori, nelle zone più idonee. Il 100% della produzione è a lotto integrato e certificato» – ricorda Mutti. Questa cura, con le risorse impegnate per l'acquisto del pomodoro, si traduce in una filiera molto fedele, anche se complicata da tracciare. Il gruppo opera nel complesso attraverso tre impianti produttivi, per una

Pomodoro 100% italiano. Il Gruppo Mutti è presente in 95 paesi al mondo, con un fatturato nettissimo di 260 milioni di euro nel 2017. L'export pesa per il 33%

tiamo una materia prima qualsiasi, la selezioniamo e siamo disposti a riconoscerle prezzi nettamente superiori alla media del mercato». In genere, le aziende di questo settore adottano modelli tipici dell'economia di scala. Mutti rifiuta questo approccio e si preoccupa di selezionare non solo i singoli fornitori ma anche i loro appezzamenti (un discorso da tenere in mente nel momento in cui si affronterà la questione del software che Sinfo One ha sviluppato proprio per affiancare Mutti nel garantire un controllo preciso al centimetro in questa complicata filiera). La conversazione con Francesco Mutti avviene infatti durante il viaggio verso il luogo di premiazione del Pomodorino d'Oro Mutti, la 19esima edizione dell'award istituito da Mutti nel 2000, un appuntamento unico nel settore, istituito con lo scopo di valorizzare l'impegno degli agricoltori nel produrre un pomodoro che sappia esprimere l'eccellenza dell'identità alimentare italiana. Da allora il concetto di qualità di prodotto è andato

capacità complessiva di circa 5.400.000 quintali di pomodoro. Due terzi di questo volume sono commercializzati con il marchio Mutti, mentre il gruppo sta progressivamente convertendo il terzo sito acquisito nel 2017, rilevando - attraverso una controllata appositamente creata, la Pomodoro 43044 di Collecchio (PR) - gli impianti del COPADOR (Consorzio Padano Ortofrutticolo), un'impresa attiva da una trentina d'anni che Mutti ha fortemente rilanciato.

Nel 2016 era avvenuta un'altra importante acquisizione: Fiordagosto, azienda di trasformazione di Oliveto Citra (SA), sulle colline del salernitano. Anche qui Mutti sta portando tecnologie e tante novità nella relazione con i produttori locali, con l'obiettivo di potenziare una capacità produttiva tutta orientata alle specialità tipiche delle coltivazioni del Sud Italia, come il pomodoro lungo e il ciliegino. Anche per queste specialità Mutti premia la sua filiera con il Premio Targhe d'Oro, il riconoscimento alla qualità assegnato



ai produttori che, selezionati tra gli oltre 250 agricoltori, hanno conferito il miglior pomodoro lungo e ciliegino e che hanno agito in termini di buone pratiche e trasparenza, garantendo la raccolta 100% meccanizzata.

Le Targhe d'Oro Mutti confermano la volontà dell'azienda di generare valore al Sud Italia e il suo impegno a mantenere standard di qualità elevatissimi, con un'attenzione speciale alla filiera e ai suoi protagonisti.

In totale, conclude Mutti, al brand dei due leoni appartiene una decina di linee di prodotto, tutte rigorosamente basate sul pomodoro. «Un'altra sfida riguarda proprio la nostra capacità di far evolvere, sempre a partire dal pomodoro, linee di prodotto nuove oltre a quelle che oggi includono la passata, il concentrato, i ciliegini e i datterini in scatola, passando per i San Marzano DOP, i pelati classici, le polpe, le salse, i sughi pronti e persino il ketchup». La quota di investimento che Mutti riversa in software e servizi è proporzionale allo sforzo di innovazione complessivo, sottolinea ancora l'IT manager Dario Ferrari. «Dal nostro punto di vista, si tratta di promuovere progetti che aiutino a raggiungere gli obiettivi di incremento della qualità sul prodotto finito e di miglioramento dei processi». La squadra IT di Mutti segue in parallelo l'evoluzione della piattaforma gestionale SiFides - fondamentale per una azienda che cresce, in Italia e all'estero, in modo organico e per acquisizioni - e insieme lo sviluppo di tecnologie più innovative, in particolare la business intelligence che ormai copre diverse aree di attività fino ad arrivare - sottolinea Ferrari - all'ultima frontiera rappresentata dall'inserimento del PLM.

clo produttivo - «un progetto mirato a ridurre i tempi del conferimento, migliorando una logistica che può essere molto stressante durante la campagna di raccolta e contribuendo a migliorare ovviamente la qualità finale del prodotto in termini di freschezza».

Anche Paola Pomi si sofferma su questo aspetto. «La tecnologia dà la possibilità di capire i tempi di permanenza di un camion sul piazzale di consegna, il suo percorso a partire dai cancelli di ingresso, le operazioni di pesatura e prima verifica della qualità. Queste informazioni permettono a tutti di intervenire nel momento giusto, come i tecnici al pit stop su un circuito Formula 1» - afferma l'AD di Sinfo One.

In futuro, il tracciamento partirà dal momento in cui i camion carichi di pomodoro lasceranno il terreno di raccolta. «La campagna concretizza il risultato di un intero anno» - aggiunge Ferrari. «Uomini e macchine devono essere perfettamente rodati e pronti a dare il meglio nei tre mesi decisivi». A proposito di business intelligence, Ferrari ritiene che il tema sia fondamentale per ogni azienda che deve affrontare due criticità, la carenza di informazioni significative da un lato e, dall'altro, la scarsa capacità di affrontare grandi volumi di dati. Due problemi complementari, che le soluzioni di BI messe a punto con gli esperti di Sinfo One stanno indirizzando in modo efficace, generando molte informazioni che - riconosce Ferrari - «possono essere processate rapidamente anche in modo accattivante sul piano visuale». La copertura degli aspetti strategici è ormai ampia e ogni anno Mutti scopre una serie di vantaggi aggiuntivi incrementali misurati in termini di costi - preventivi o consuntivi - sostenuti per fare in modo che - campagna dopo campagna - la qualità della materia selezionata

Per il pomodoro intelligente di Mutti, l'ultima sfida è la soluzione PLM implementata su Sinfo One Si Around che concilia storia e innovazione, qualità e produzione

LA MAPPATURA DEL POMODORO

«Sul fronte gestionale, uno dei progetti più significativi per il core business è quello per la georeferenziazione della materia prima» - spiega ancora Ferrari. «Siamo nell'ambito della tracciabilità di filiera e l'obiettivo è integrare nel ciclo di trasformazione i dati riferibili ai terreni da cui proviene il pomodoro». Mutti punta ad avere una mappa dettagliata per tipologie di sementi, periodi di trapianto, localizzazione e qualità, un punto di partenza che serve come riferimento al ciclo successivo di trattamento. «Nel corso degli anni, abbiamo portato a termine ulteriori investimenti a valle, come la copertura totale in RFID dall'acquisizione della materia prima agli imballi dei prodotti finiti, in modo da avere una visibilità top-down e bottom-up sull'intero ciclo». Il lavoro svolto in questo 2018 riguarda in particolare la fase di pianificazione degli approvvigionamenti nel loro percorso verso i luoghi di trattamento e nell'inserimento nel ci-

e del prodotto finito non diminuisca mai. «Il pomodoro che entra nelle nostre confezioni - spiega Ferrari - viene guardato con molta attenzione, ci sono aspetti industriali molto rilevanti».

KNOW-HOW CENTRALIZZATO, PRODUZIONE OTTIMIZZATA

Per il pomodoro buono e intelligente di Mutti, l'ultima sfida in ordine di tempo riguarda la soluzione PLM implementata su Sinfo One *Si Around*, scelto - dice Ferrari - per coprire alcune zone informative difficilmente gestibili con sistemi tradizionali. «Lo strumento serve a creare una fonte unica di dati, dal concepimento di un prodotto fino al suo eventuale ingresso nel mercato» - dichiara Ferrari. Tutte le figure e le aree di business chiamate a interagire nella gestione del prodotto nel suo arco di vita faranno riferimento a un know-how centralizzato e condiviso, mentre oggi il patrimonio di conoscenza è disperso nella testa



delle persone e in documenti non strutturati.

Gestionale, business intelligence e PLM sono tre macro-aree applicative della collaborazione tra Mutti e Sinfo One che Paola Pomi “esplosione” ulteriormente evidenziando alcuni sottoprogetti che contribuiscono a un migliore allineamento di una struttura produttiva divenuta più complessa con le recenti acquisizioni. «Stiamo per avviare il sistema di global specification management, un sistema che permette di tracciare i singoli ingredienti delle preparazioni, rendendo praticamente automatica la generazione delle tabelle dei valori nutrizionali richieste per legge sulle confezioni». I dati identificati includono, oltre gli ingredienti, le informazioni sul confezionamento sia della singola bottiglia o latta sia delle “trade unit”, ovvero gli imballi di prodotti spediti ai distributori. «Finiamo insomma per caratterizzare ulteriormente prodotti che possono avere pochi ingredienti ma non per questo sono semplici sotto il profilo gestionale» – spiega l'AD di Sinfo One. Possedere il quadro completo delle fasi di packaging, fino all'informazione su come sono impilati i cartoni delle confezioni di pomodoro, sui pallet e sul film di plastica che li avvolge, serve a ottimizzare la produzione e a trasferire al consumatore finale quel determinato valore del prodotto, legato ai processi di trasformazione e che il marketing ha aiutato a definire. Grazie a una soluzione come *Si Qualità*, le fasi di sviluppo e quality management di Mutti verranno potenziate fino ad analizzare ogni potenziale variazione per incrementare ulteriormente la qualità per il raggiungimento della piena ottimizzazione di tutte le linee di trasformazione. Un altro team Sinfo One sta studiando - in collaborazione con Mutti e gli esperti dell'Università Bocconi di Milano - i key performance

tre mesi. In Mutti, la qualità è una strategia condivisa e tutti remiamo nella stessa direzione, a cominciare dai nostri agricoltori che forniscono la materia prima».

UN FUTURO A TRAZIONE ITALO-FRANCO-TEDESCA

Anche per Sinfo One, trasformazione armonica e crescita sono sempre all'ordine del giorno. A livello di offerta, la novità più importante del 2018 è il nuovo accordo di partnership firmato con Selerant, che andrà a rafforzare il percorso già consolidato come consulente in materia di PLM per il settore alimentare. «Con Selerant, che sviluppa soluzioni specializzate proprio nel comparto food, ci eravamo già confrontati sul mercato, come partner di Oracle e della joint-venture Redfaire International» – ricorda Paola Pomi. «La competenza di processo fa la differenza. Se ne deve essere accorta anche Selerant, perché alla fine ci è venuta a cercare e oggi, con due piattaforme IT invece di una, possiamo offrire un servizio ancora più efficace nel trasferire la cultura del PLM nel settore alimentare italiano e non solo». L'altro grosso cambiamento riguarda l'assetto societario di Sinfo One, che vede l'ingresso di due nuovi soci minoritari: il Fondo Agroalimentare Italiano I (FAI I), a sua volta legato al consorzio Unigrain costituito nel 1972 dai produttori cerealicoli francesi per fare network e assicurare un miglior assorbimento della produzione; e il gruppo tedesco Tönnies, che da cliente è diventato investitore. In entrambi i casi, gli accordi premiano Sinfo One per una competenza che non si limita alle “technicalities” delle soluzioni offerte, ma ingaggia profondamente il cliente sul tema dei processi di business. «Dopo aver riscontrato che le nostre soluzioni erano state adottate dalla maggior

Automazione e tracciabilità di filiera per una qualità totale. Due i punti critici: carenza di informazioni di valore e scarsa capacità di affrontare grandi volumi di dati

indicator (KPI) di un nuovo cruscotto decisionale a supporto del management del gruppo alimentare, con un lavoro che copre anche gli aspetti grafici e visuali delle rappresentazioni. «Un progetto per me molto importante – ricorda la Pomi – perché conferma la nostra capacità di incidere positivamente nella materia viva dei processi aziendali».

All'interno del gruppo Mutti, sono quasi 400 gli utenti degli applicativi e delle soluzioni sviluppate insieme a Sinfo One. Fino a quattro anni fa, erano meno della metà. Una trasformazione tangibile, che secondo l'IT manager di Mutti tocca l'intera realtà industriale di un'azienda sempre più capace di conciliare storia e innovazione. «Entrando nel reparto produttivo, c'è da stupirsi del livello di automazione raggiunto, le linee sono molto più moderne rispetto a quando entrai in Mutti otto anni fa e i volumi, nello stesso periodo, sono raddoppiati» – afferma Ferrari. «I tempi dell'IT sorpassano quelli della “campagna” in campo che dura

parte delle medie aziende finanziate, i responsabili del FAI I hanno ritenuto opportuno stringere un'alleanza anche con una società di software altrettanto specializzata. Contemporaneamente, Tönnies ha deciso di sviluppare con Sinfo One una relazione più organica, in grado di superare il semplice rapporto tra cliente e fornitore, e più funzionale alla crescita» – conclude Paola Pomi. Davanti alla simultaneità delle rispettive offerte, il socio francese del grano e quello tedesco della carne, hanno stabilito che la soluzione migliore fosse una partnership a tre in grado di fungere da catalizzatore e moltiplicatore delle opportunità sotto i diversi punti di vista: la grande azienda di trasformazione, il consorzio dei produttori e lo sviluppatore/system integrator. Con questa ricetta, “la pasta al ragù di carne”, Sinfo One è sicura di conquistare una platea ancora più vasta, soprattutto in senso geografico. A patto, ovviamente, che nel “ragù” la polpa di pomodoro sia Mutti. **DM**



Paola Pomi AD di Sinfo One
Francesco Mutti AD di Mutti spa

Sinfo One

Un ponte tra Italia e Germania

L'inedita storia di passione e tecnologia tra il colosso tedesco della carne e la software house italiana specializzata nel Food. Intorno alle sue competenze la squadra guidata da Paola Pomi ha costruito un clima di fiducia che unisce come un ponte due culture manageriali diverse, ma capaci di apprendere reciprocamente *di Andrea Lawendel - foto di Gabriele Sandrini*

La lunga storia di relazioni tra italiani e tedeschi è costellata di episodi di infinito amore (vedi la reciproca stima per le rispettive culture musicali) e profondo, a volte più che motivato, sospetto. Nella sua ennesima storia di successo, **Sinfo One** (www.sinfo-one.it), la società di soluzioni gestionali per il mondo manifatturiero - in particolare nel comparto del food processing, settore dove la software house parmense genera circa due terzi del fatturato - è riuscita in un inatteso exploit: affermare le proprie capacità di innovazione nell'articolato contesto di attività di **Tönnies** (www.toennies.com), gruppo tedesco leader nella macellazione e trattamento di carni suine e bovine. Un colosso anche su scala europea, con cui Sinfo One ha costruito un forte sodalizio tecnologico e consulenziale centrato sulla standardizzazione di una piattaforma di automazione dei processi che oggi viene estesa a una realtà cresciuta enormemente negli ultimi anni, sia per crescita interna sia per la progressiva, rapida acquisizione di impianti in nazioni come la Danimarca, la Polonia e la stessa Italia. Questa storia di copertina è il racconto di un ponte gettato tra due culture manageriali spesso considerate mutualmente incompatibili, una autostrada di software, sensori e device intelligenti che, secondo **Paola Pomi, vicepresidente e direttore generale di Sinfo One**, può funzionare proficuamente in entrambe le direzioni. A nord, il gruppo Tönnies sta realizzando gli obiettivi di consolidamento delle sue piattaforme gestionali, sapendo di poter contare sull'estro e la caparbietà dimostrata da Sinfo One nel problem solving. A sud, farà sicuramente scuola l'esempio degli eleva-



Paola Pomi vicepresidente e direttore generale di Sinfo One
Christian Kreuter general manager, membro del board e responsabile IT, servizi amministrativi e HR di Tönnies

ti livelli di automazione raggiungibili in una filiera ricca di casi di eccellenza, ma “affamata” di digital transformation. Lo scopo, in entrambi i casi, è portare un forte contributo di automazione intelligente nell’industria del trattamento alimentare, un settore che, specialmente in Italia, non deve rinunciare alle proprie dimensioni tradizionali e artigianali ma non può evitare di adeguarsi a una modalità di fare impresa profondamente permeata dalle nuove opportunità tecnologiche. Certi numeri possono risultare indigesti al buongustaio amante della materia prima allevata o coltivata “come una volta”, ma un fornitore come Tönnies - che del resto consegna salsicce, carni macellate e preparati di carne a tante aziende alimentari, come pure a un capillare sistema di piccoli negozi locali oltre che agli scaffali refrigerati della grande distribuzione organizzata (GDO) - deve adottare un approccio degno di una grande fabbrica.

UN GIGANTE AFFAMATO DI SOFTWARE

«Sono cifre che non hanno paragoni da noi e nel resto d’Europa» - racconta **Paola Pomi** a *Data Manager*. «Negli impianti del gruppo tedesco, vengono macellati ogni giorno sessantamila suini. In alcune plant, si misurano appena due secondi e mezzo tra l’ingresso dell’animale vivo e quello successivo». In media, viene macellato un maiale ogni 2,5 secondi. Con queste cifre, la responsabile di Sinfo One e i suoi collaboratori hanno dovuto confrontarsi, quando l’incontro con Tönnies in occasione di una fiera di settore ad Amsterdam fece incrociare i destini del colosso dell’alimentare e della piccola, in proporzione, software house italiana. Tutto comincia dal bisogno di software e di capacità consulenziale. «Da anni, il nostro Gruppo cresce costantemente e il fabbisogno di IT aumenta di conseguenza» - dice **Christian Kreuter**, che oltre a sedere nel board di Tönnies è responsabile di tutta l’information technology, dei servizi amministrativi e del personale. Sì, la nostra attività principale consiste nel macellare la carne, ma

pesce congelato di altri produttori e persino i fiori freschi coltivati in Olanda). Un ulteriore segmento è costituito da prodotti e sostanze derivate dalla carne. Inclusa, per esempio, l’eparina, un farmaco che serve a fluidificare il sangue e che viene molto utilizzato negli ospedali e nella cura dei pazienti anziani o costretti a lunghi periodi di immobilità. Non stupisce più di tanto, quindi, il richiamo di Kreuter alla fondamentale importanza di una soluzione gestionale efficace, completa sul piano funzionale e soprattutto sempre disponibile. Con 12.500 dipendenti tra impianti, uffici e logistica, il Gruppo ha un giro d’affari di 6,35 miliardi di euro e una presenza sempre più internazionale.

«Tönnies ha registrato una crescita costante nel tempo e oggi ha una quota di mercato davvero importante» - riconosce Kreuter. Finora, abbiamo fatto affidamento sulla piattaforma software che ci ha supportato bene in passato, ma il team IT interno è limitato e a parte i problemi di scalabilità del sistema non saremmo in grado di presidiare i nuovi stabilimenti che si sono aggiunti fuori dalla Germania». La decisione di migrare su una piattaforma nuova, unificata e centralizzata per tutte le “country”, è arrivata un paio d’anni fa. «Abbiamo fatto un’accurata selezione e alla fine eravamo orientati tra il gestionale Oracle JD Edwards e il sistema ERP di un grande vendor nostro connazionale». Sulle prime, le condizioni sembravano essere in favore del secondo che, secondo Kreuter, aveva addirittura dato la disponibilità a inviare un proprio team per un preventivo e un progetto di massima. «Ma la mia sensazione - osserva oggi Kreuter - era che la soluzione JD Edwards fosse molto più adatta alle nostre esigenze». Indipendentemente da tutto, rimane da spiegare perché la piccola Sinfo One, con 140 dipendenti, sia diventato partner tecnologico, per un progetto di tale portata, scavalcando addirittura la stessa filiale tedesca di Oracle, che ovviamente era pronta a mettere a disposizione i propri consulenti.

Il gigante europeo della carne con 12.500 dipendenti e un giro d’affari di 6,35 miliardi di euro ha scelto Sinfo One come solution provider per il suo piano di transformation

in azienda non esiste processo che non abbia del software dentro. Basti pensare alle regole che impongono la piena tracciabilità di ogni singolo animale, della sua origine, del suo stato di salute». L’equazione Tönnies uguale “macellazione su scala industriale” rappresenta in realtà una semplificazione rispetto a un Gruppo - continua Paola Pomi - che accanto alla produzione di carne macellata suina e bovina, vanta una linea di prodotti “convenience” pronti da cuocere, ma anche la più importante azienda di trasporti del fresco tedesco con relativa flotta di mezzi e hub logistici specializzati in ciclo del freddo (oltre alla carne di propria produzione vengono trasportati il

AMORE A PRIMA VISTA

«Tutto è nato dal caso» - osserva Kreuter divertito. «Mi trovavo ad Amsterdam in visita a un salone specializzato e in quella occasione ho incontrato Paola Pomi che ha cominciato a parlarmi dei suoi clienti italiani, invitandomi ad andarli a visitare». È stato, tecnologicamente parlando, un amore a prima vista e chissà, forse ha pesato, al di là delle competenze tecniche, anche la forte affinità elettiva di due aziende di dimensioni molto diverse ma unite dalla stessa passione per l’innovazione, il team working e lo sport: nel campionato di calcio tedesco, la Bundesliga, il CdA della squadra dello Schalke 04 è presieduto da



Uno dei processi di lavorazione della carne lungo la linea di produzione nello stabilimento di Rheda

Clemens Tönnies; mentre Sinfo One è legata alla pallavolo femminile con la squadra di Volleyball Casalmaggiore, che milita in serie A1. «Oltre alla competenza dimostrata nell'ambito dei sistemi ERP, che mi sembrava più indicato – ricorda il responsabile IT di Tönnies – ho avuto subito un'impressione molto positiva delle buone relazioni che Sinfo One aveva con queste aziende. Tutti erano molto preoccupati delle barriere, linguistiche e culturali, alle quali saremmo andati incontro. Ma dopo qualche incontro con Sinfo One e con gli stessi rappresentanti di Oracle in Germania, ho chiesto a Paola Pomi di partire da un proof of concept. È stata la decisione più giusta, a dispetto dei tanti pareri contrari». L'unicità della storia di collaborazione tra Sinfo One riguarda anche, come si era detto, questa partenza graduale, con una soluzione cresciuta organicamente, ogni volta con accurate fasi di sperimentazione e verifica. «Abbiamo cominciato dalla carne bovina» – riferisce Paola Pomi. «Con l'aiuto del team di Kreuter, abbiamo messo a punto un vero e proprio laboratorio di simulazione, un ufficio in cui abbiamo sistemato e interconnesso ogni singolo dispositivo di acquisizione e output di informazione, dalle pistole laser utilizzate per leggere le etichette sui veicoli e sul bestiame, alle stampanti per i barcode, dalle bilance ai sofisticati sensori in radiofrequenza ai terminali dei camion». Chi gusta una salsiccia o una bistecca acquistata dal macellaio non sospetta il livello di complessità della filiera della carne, la quantità di vincoli e regolamenti che governano ogni singolo passo e la difficoltà di assicurare un controllo omogeneo, perfettamente documentabile, di tutte le varie fasi e i parametri misurati di volta in volta. Dal punto di vista del sistema, spiega Paola Pomi, la piattaforma ERP ottimizzata da Sinfo One controlla ogni cosa, dal portone dello stabilimento che si apre all'arrivo dei camion che trasportano il bestiame, dall'istante in cui un capo viene ammesso - sempre attraverso un tornello azionato via software - al nastro di trasporto che porta alla macellazione, per arrivare ai tagli di carne disossati e pronti per la consegna al punto vendita.

LA FABBRICA DELLA CARNE

Solo per dare un'idea, in questa industria il prezzo del bestiame da riconoscere all'allevatore non viene calcolato *ex ante* e tra bovini e suini da macellare c'è una profonda differenza di valutazione: mentre i primi vengono acquistati da Tönnies e il valore d'acquisto è per singolo capo, i secondi sono valutati in base alla qualità complessiva di un intero carico consegnato in macello. «Con gli allevatori, vengono stipulati accordi» – spiega Paola Pomi – ma lo stesso allevatore non ha idea del valore di un capo che dalla stalla viene avviato alla produzione. Una volta giunti a destinazione, gli animali sono sottoposti a una lunga serie di test, a macellazione avvenuta. Si esaminano il sangue e la materia grassa, in modo da determinare eventuali anomalie. Tutta questa mole di dati è caricata, spesso in automatico, nel sistema gestionale ed entra in una grande formula che for



La vista dall'alto del quartier generale di Tönnies con la centrale di controllo dei servizi di logistica del freddo

nisce il valore finale». Ogni singolo bovino da carne, per esempio, sarà accompagnato da una certificazione basata sul prezzo di listino concordato in precedenza, in aggiunta con tutti i “bonus” qualitativi o, viceversa, in sottrazione con le anomalie che determinano un valore inferiore. Questo complicato processo serve a ottenere il costo da corrispondere all'allevatore e il valore di mercato della produzione, in una sorta di bilancio continuo che riguarda ogni stabilimento del Gruppo. La stessa attenzione viene riposta in quelle che sono le fasi della lavorazione. Ogni capo viaggia con un proprio passaporto sanitario che permette di conoscere dove l'animale è nato, è stato allevato, chi lo ha trasportato, quali trattamenti ha ricevuto. Senza la presenza di questo passaporto gli animali non possono neppure scendere dal camion ed è il software messo a punto da Sinfo One che controlla tutte le fasi successive all'arrivo dell'animale. «Tutte le attività di accettazione e macellazione sono gestite dal sistema che in ogni istante sa che cosa procede sul nastro, fino a generare in tempo reale il conto economico relativo a ciascun capo». L'istantaneità dell'acquisizione e della elaborazione del dato, sottolinea Paola Pomi, non riguarda semplicemente l'efficienza complessiva e quindi la marginalità per Tönnies: nel caso della carne, la rapidità è legata direttamente alla qualità e alla sicurezza del prodotto che verrà consumato. «Da questo punto di vista il bovino da carne è un animale molto delicato e stressabile, è fondamentale far girare il ciclo dell'ingresso e della macellazione perché l'eventuale tensione avvertita da questi animali degraderebbe la qualità della loro carne. Entro un'ora dall'arrivo del camion, bisogna portare a termine la macellazione e il sistema gestionale deve supportare ritmi di lavoro molto serrati e pianificazione dei trasporti molto stringenti».

SQUADRE DI INTERVENTO

Il progetto al quale Sinfo One sta collaborando ha una dimensione geografica e temporale di tutto rispetto. «Nel giro di quattro anni – precisa Kreuter

limento, dedicato alla carne bovina. «Siamo partiti, costituendo una sorta di dream team focalizzato sul proof of concept» – racconta Paola Pomi. «Da questo team, cloneremo via via le squadre di lavoro che andranno a colonizzare gli altri impianti del Gruppo, come dei “coach” i membri del team originale stanno istruendo le nuove leve alle quali sono affidate le implementazioni, mentre i team leader continueranno a seguire l'evoluzione dell'aspetto funzionale». Se fino a questo punto, tutto è filato liscio – fa notare Paola Pomi – è anche merito dell'effettiva usabilità dell'applicazione preparata e della comprensione della situazione da parte della squadra. Ci sono infatti inevitabili differenze tra una soluzione messa a punto in condizioni di laboratorio e un sistema gestionale in situazione di piena operatività. «Ci siamo accorti subito delle tante modifiche ergonomiche o a livello di interfaccia utente necessarie per rendere più agevole l'uso dei vari dispositivi di acquisizione dati. Compilare una fattura in ufficio e gestire un terminale o una pistola laser per misurare i parametri di un capo di bestiame su un nastro trasportatore non sono esattamente la stessa cosa». La parte di progetto che riguarda il trattamento della carne suina è stata già ultimata per quanto concerne il proof of concept e il primo stabilimento è già andato live con il nuovo sistema. Tönnies dispone di 6 macelli per bovini ai quali si aggiungono una decina di impianti per la lavorazione della carne suina. L'obiettivo finale, al completamento dei roll-out in Germania, è l'implementazione dei nuovi sistemi nel quartier generale di Rheda, in Renania-Westfalia, dove vengono gestite carni bovine e suine, e dove è in funzione la centrale di controllo dei servizi di logistica del freddo. A seconda delle esigenze, è possibile che Sinfo One sia chiamata a intervenire in altri stabilimenti all'estero, anche per ridurre le necessità di trasferta dei manager, dotandoli di strumenti IT omogenei e centralizzati. Il lavoro sul primo stabilimento in Polonia è già iniziato con le

stesse modalità esecutive. «Il fattore di successo fondamentale è la nostra capacità di spiegare e motivare le procedure implementate, identificare le aree che possono garantire una maggiore flessibilità e quelle meno duttili, essere sempre ricettivi. Ci occorre un mandato pieno da parte del cliente e una grande attitudine alla comunicazione. Ma in Tönnies non è mai stato un problema. Anzi, se in un primo momento il committente aveva pensato di ricorrere a tecnici tedeschi per implementare il nostro prodotto, dopo poche settimane di lavoro, hanno voluto che ci occupassimo noi di tutto». In altre parole, il gigante europeo della carne ha affidato il suo ambizioso pia-

Sinfo One e Tönnies: un ponte tra due culture e un forte sodalizio tecnologico e consulenziale centrato sulla standardizzazione e l'automazione dei processi produttivi

– il nuovo gestionale basato su JD Edwards andrà a sostituire completamente i precedenti sistemi in funzione nei nostri stabilimenti. Il Gruppo ha adottato una strategia IT “lean”, minimale, e punta a standardizzare le sue tecnologie a livello globale. Oggi, si contano non meno di otto, nove sistemi diversi ma dobbiamo diventare ancora più efficienti, in tutte le procedure». Data l'ampiezza e la diversità del lavoro, Kreuter ha preferito evitare i rischi di un unico complessivo roll-out, autorizzando Sinfo One a un approccio di tipo evolutivo. La fase di sperimentazione descritta da Paola Pomi è durata per circa sei mesi ed è stata seguita dal primo roll-out di un intero stabi-



Il data center di Tönnies
cuore della trasformazione 4.0 del gigante europeo della carne

no di trasformazione dell'IT a una soluzione basata su un sistema ERP non tedesco e sulle best practice gestionali messe a punto, in tanti anni di esperienza nell'industria alimentare e del fresco, da un solution provider italiano.

LEADER NELL'INDUSTRIA E NELLE TECNOLOGIE

«Quando sei un leader di queste dimensioni e cresci a certi ritmi» – interviene nuovamente **Christian Kreuter**, devi necessariamente essere un leader anche nelle tecnologie, in qualunque settore tu stia operando. Per quello che ci riguarda, non è solo questione di macellare bene la carne: facciamo migliaia di esami del sangue, monitoriamo lo stato di salute degli animali nelle stalle, studiamo minuziosamente le statistiche prodotte in tutte le fasi di lavorazione. L'IT di Tönnies da sola non potrebbe farcela. Abbiamo bisogno di un partner affidabile come Sinfo One e non potremmo essere più soddisfatti del lavoro che i suoi esperti stanno portando avanti». Nei prossimi quattro anni, il team di Paola Pomi sarà chiamato anche a intervenire negli impianti del Gruppo Tönnies che si occupano esclusivamente di würstel, salsicce

portata avanti dai membri del progetto – io e Mr. Kreuter siamo solo di supporto ad un team “autonomo” nel definire il percorso che punta alla meta – le sfide del progetto cambiano di continuo e le strategie variano in modo fluido per tenerne conto. Il progetto cerca di creare nuove opportunità di mercato. La pianificazione viene modificata settimanalmente, il panorama applicativo è molto complesso, il team è volto a un ascolto attivo e a una proposizione volta non solo a risolvere problematiche tecniche ma anche a superare barriere culturali, politiche e di resistenza al cambiamento. Sappiamo qual è l'obiettivo finale, le strade per arrivarci – però – sono tutte da inventare. Questo, sia per il team che per i manager, è a volte frustrante, ma sfidante per la maggior parte del tempo. Le persone coinvolte esprimono grande spirito di appartenenza: appartenenza a una realtà che non è più la singola azienda dalla quale si riceve lo stipendio, ma che si concretizza nella sfida stessa e nel percorso che di giorno in giorno scopriamo e accettiamo come il migliore possibile. Fino alla scoperta di un percorso nuovo». Anche qui farà premio la grande esperienza accumulata da Sinfo One, impegnata sull'intero fronte dell'automazione nelle in-

euro» – stima Paola Pomi, che non nasconde la soddisfazione per il successo ottenuto dalla sua squadra, capace di conquistare l'incondizionata fiducia del cliente anche in un ambiente severo e, scherza lei, «anche molto maschilista»!

«In questo – aggiunge – bisogna riconoscere la grande disponibilità di Christian Kreuter, un general manager atipico, disposto a condividere e discutere tutte le sue idee, a farsi coinvolgere in prima persona. Forse, senza di lui non sarebbe stato possibile convincere un'azienda tedesca ad adottare una soluzione software nata negli Stati Uniti, ottimizzata dagli italiani e coordinata da una donna».

IOT E PLM, OPPORTUNITÀ 4.0

Il felice andamento del progetto che Sinfo One sta portando a termine in Germania e in Europa – mette in evidenza Paola Pomi – non deve indurre ad abbassare la guardia sui temi che più interessano i clienti di un fornitore di soluzioni tecnologiche visionario ma pragmatico, capace di ottenere una crescita superiore alla soglia del sette per cento prevista per l'esercizio 2017. «Il tema che ci ha stimolato e por-

altro tema forte è il product lifecycle management (PLM), la capacità di integrare aspetti “di processo” e informativi all'interno di una fabbrica, per aumentare produttività e capacità di competere in un contesto nazionale e internazionale sempre più pressante. Sono questi, conclude Paola Pomi, gli argomenti che Sinfo One porta avanti al suo interno, sviluppando i suoi prodotti e la sua expertise nell'ottica della digital transformation di un intero comparto manifatturiero, ma soprattutto cercando di promuovere questa cultura all'esterno, con la clientela già acquisita e con i prospect, attraverso una instancabile attività di divulgazione e formazione, collaborando da vicino con due istituzioni universitarie, il corso in Scienze e tecnologie alimentari dell'Università Cattolica di Cremona e l'ateneo di Parma. «Nei nostri incontri, cerchiamo sempre di essere molto chiari, di parlare direttamente al management delle aziende, partendo dalla concreta applicabilità di concetti che altrimenti apparirebbero fumosi» – spiega Paola Pomi. «Il messaggio che devono recepire è che il futuro di una filiera importante come quella agroalimentare sarà più o meno roseo in funzione del grado della



e altri prodotti “convenience”, come le cotolette a marchio *Tillman's* pronte da cuocere... nel tostapane. «Anche in questo caso, partiremo da una simulazione in laboratorio» – osserva Paola Pomi. «Per prodotti CPG, ci sono diverse peculiarità da coprire, le variabili di cui tener conto sono molto più numerose sia in fase di lavorazione sia di distribuzione. Ma la grande sfida che ci ha fatto sperimentare Tönnies è quella di un mondo VUCA (Variable, Uncertain, Complex, Ambiguous): la leadership di progetto è

dustrie del distributed manufacturing ma fortemente focalizzata sul Food e capace di generare all'estero quasi un terzo dei suoi fatturati. Nel segmento di produzione, lavorazione e commercializzazione carni, Tönnies non è il solo grande nome conquistato dalla qualità delle soluzioni *Made in Parma*. «Sommando i suoi fatturati a quelli del gruppo Cremonini, diventato nostro cliente contemporaneamente a Tönnies, il software Sinfo One supporta un sistema produttivo del settore carni che vale dieci miliardi di

tato avanti in questi dodici mesi è sicuramente quello della Industry 4.0, un argomento ormai al centro della nostra azione e dei tanti eventi dimostrativi e workshop realizzati in Italia e all'estero». Nel caso Tönnies, è possibile ritrovare tutti gli elementi costitutivi di questo approccio, dai sensori della Internet of Things, come i sonar che l'azienda tedesca impiega per valutare a distanza la qualità del bestiame acquistato, alle informazioni Big Data che aiutano a pianificare meglio la produzione e la vendita. Un

sua efficacia. E la tecnologia oggi rappresenta una leva senza la quale nessuno può andare avanti, ma su cui abbiamo accumulato molti ritardi come italiani». Nei suoi seminari Sinfo One affronta anche l'aspetto pratico degli incentivi governativi, che sono positivi ma impongono tempi di decisione e intervento molto serrati. I ponti che potrebbero portare la tradizione e la qualità italiane sulla sponda tedesca dell'efficienza e della competitività sono stati gettati, non resta che percorrerli.

DM

Sinfo One

Un concentrato di software e strategie

Consorzio Casalasco del Pomodoro, proprietario del brand Pomì, e Sinfo One hanno stabilito un sodalizio vincente: sul campo della trasformazione digitale di un'azienda alimentare di levatura mondiale e sui campi europei del volley femminile *di Andrea Lawendel - foto di Gabriele Sandrini*



Paola Pomi direttore generale di Sinfo One
Costantino Vaia direttore generale
del Consorzio Casalasco del Pomodoro
e Presidente Pomì U.S.A. Inc.

Dal felice connubio tra due eccellenze italiane - il software e la consulenza strategica di **Sinfo One** (www.sinfo-one.it) e l'agroalimentare di **Consorzio Casalasco del Pomodoro** (www.ccdp.it), nasce un nuovo modo di fare innovazione e organizzazione industriale, due ambiti dove non sempre la nostra cultura imprenditoriale riesce facilmente a fare breccia. Nel recente passato, *Data Manager* ha raccontato la fascinosa storia della tecnologia Sinfo One abbinata a un vino con la "V" maiuscola come il *Brunello di Montalcino*, in moderne cantine high-tech dove il digitale si sposa con il sapere millenario del viticoltore. Questa volta è un altro simbolo del Made in Italy che ci accoglie nella campagna Casalasca, a metà strada tra Parma (uno dei distretti dell'industria italiana dell'agroalimentare, dove ha sede il quartier generale di Sinfo One) e la ducale Mantova. Si tratta di un frutto della terra che a differenza dell'uva, l'Europa ha imparato a conoscere solo dopo la scoperta delle Americhe, ma che ha avuto proprio in Italia una fortuna proverbiale. Non solo negli assolati terreni campani e siciliani ma anche nel bel mezzo della Pianura Padana. Tutto intorno allo stabilimento di Rivarolo del Re in provincia di Cremona, dove Consorzio Casalasco produce polpe, passate, concentrati, sughi e condimenti, venduti in tutto il mondo, insieme a tanti nuovi prodotti non più soltanto a base "rossa". Mentre visitiamo lo stabilimento, le verdi piante di pomodoro sono già costellate di frutti ormai quasi maturi, pronti per essere trasformati negli squisiti

prodotti a marchio Pomì, il brand di proprietà Casalasco, o commercializzati con le etichette delle grandi multinazionali del food e delle "private label" tipiche della Grande distribuzione organizzata (GDO). Qui a Rivarolo la tecnologia parte veramente dalle origini, dai record relativi ai semi selezionati in

distributivi del settore food si propone come una delle realtà più dinamiche e in crescita con le sue soluzioni di gestione, performance management e business intelligence, intreccia con l'attuale numero uno italiano del pomodoro un sodalizio stabile e duraturo che vanta una inedita appendice anche in campo sportivo: Casalasco e Sinfo One guidano e sponsorizzano la squadra di volley femminile del Pomì Casalmaggiore, che in otto anni di militanza in campionato, dall'esordio in divisione B2, è stata in breve tempo promossa alla serie superiore, conquistando nel 2015 il titolo di campione nazionale A1 e pochi mesi fa la coppa Champions League europea, tra l'altro battendo una forte squadra di Istanbul.

«Siamo partiti nel 1994 dall'ERP - ricorda Paola Pomi - installando i moduli più comuni di **Si Fides Food & Beverage**, la nostra piattaforma gestionale ottimizzata per l'industria alimentare. Ma in tutti questi anni il Consorzio è cresciuto molto, cambiando radicalmente pelle». Da cooperativa di coltivatori di pomodoro impegnata soprattutto in attività di co-packing con clienti industriali come Barilla - spiega il direttore generale di Sinfo One - nel 2012 arriva una prima svolta importante, quando Casalasco si fonde con Boschi Food & Beverage S.p.A., l'azienda che cinque anni prima aveva rilevato l'asset Pomì e Pomito. «L'obiettivo a quel punto diventa quello di fare leva su un brand molto conosciuto per costruire un'azienda in gran parte nuova, capace di far risaltare in modo ancora più proficuo la qualità della propria materia prima e delle sue lavorazioni».

550MILA TONNELLATE IN 50 NAZIONI

La qualità è il maggior punto di forza di un gruppo alimentare caratterizzato da numeri di tutto rispetto. Consorzio Casalasco del Pomodoro è uno dei principali produttori a marchio privato e "own brand" in Europa nel settore del Pomodoro. L'impianto di Rivarolo del Re (CR) è soltanto uno dei tre siti di trasformazione in un sistema di produzione che gestisce più di 50 linee di confezionamento che servono, nel complesso, una cinquantina di nazioni nel mondo. Un sistema immerso in una miniera aperta di oro rosso al



Pianificazione della produzione, analisi di tutti i processi e gestione delle non conformità. Il Consorzio Casalasco con Sinfo One è sempre più "software defined"

tanti anni direttamente da Casalasco, valutando varietà di pomodori "ideali" in tutto e per tutto. Dalla data in cui dovrà avvenire il raccolto e cioè in piena estate, quando tutta l'attività del Gruppo si condensa per alcune settimane sulla produzione di un semilavorato che, stoccato anche in grandi fusti asettici, servirà per tutto il resto dell'anno. E fino alla consistenza, l'acidità, le caratteristiche organolettiche indispensabili per ottenere una buona salsa, una profumata passata. Con il suo know-how, **Sinfo One** affianca Consorzio Casalasco da ben 22 anni, racconta il **direttore generale, Paola Pomi**. La software house parmense, che in virtù di una approfondita conoscenza dei processi produttivi e

quale partecipano 370 coltivatori associati su settemila ettari di terreni, capaci di generare un output pari a 550mila tonnellate di pomodoro fresco. «Durante la cosiddetta "campagna", nei 60 giorni d'estate fra agosto e settembre in cui il pomodoro viene raccolto e sottoposto alla prima lavorazione, per il consorzio lavorano circa mille e trecento persone tra fissi e stagionali» - ci spiega **Costantino Vaia, direttore generale del Consorzio Casalasco del Pomodoro**. Nell'arco dell'anno, gli stessi stabilimenti rilavorano parte dei semilavorati ottenuti durante la campagna di trasformazione producendo oltre 300mila tonnellate di polpa, passate, sughi e condimenti. A questi si aggiungono oltre 100mila ton



Paola Pomi
all'ingresso della linea di imbottigliamento
dell'impianto di Rivarolo del Re (CR)
del Consorzio Casalasco del Pomodoro

nellate tra bevande, zuppe e minestre. Governare e far crescere tutto questo è possibile anche grazie alle tecnologie, ai processi e agli interventi organizzativi che Sinfo One sviluppa e implementa insieme al Consorzio in un percorso di trasformazione che è anche digitale. Niente male, per una realtà che nasce quasi quarant'anni fa come semplice consorzio di coltivatori, e che solo nel 1982 deciderà di dotarsi di un primo impianto di autotrasformazione della materia prima. «Da quella data – afferma Vaia – siamo andati in crescendo, con uno sviluppo organico di tutta la filiera dalla selezione della varietà e sementi in campo agronomico fino al confezionamento di un'ampia gamma di prodotti nei formati retail. Tra i due estremi, precisa Vaia, tutto l'insieme di attività di coltivazione e raccolta, la progettazione e l'acquisizione di impianti e macchinari, gli aspetti dell'organizzazione e della distribuzione. Una macchina molto complessa, che oggi non si limita a “macinare” l'oro rosso, ma che sviluppa un'ampia gamma di prodotti ad alto valore aggiunto. Infatti a cavallo degli anni Novanta, il Consorzio consoliderà due diverse specializzazioni, prima puntando sul rosso con i semilavorati destinati all'industria e poi focalizzandosi sul co-packing per conto di vari brand privati. A partire dal 2000, l'introduzione – attraverso una importante gamma di prodotti aromatizzati ricettati – nel mercato dei sughi pronti e dei condimenti, non solo a base pomodoro ma anche nuovi prodotti come salse bianche, creme e minestre. Un'evoluzione che arriverà all'apice nel 2012, con l'incorporazione di

Boschi Food e del brand Pomì nel perimetro della cooperativa, dove, data anche l'ulteriore complessità del business, si rafforzerà ulteriormente la collaborazione con Sinfo One. «Per noi, i sistemi e la consulenza forniti sono la base di una nuova modalità di rapportarci con il mondo del retail».

Oriente, in nazioni come il Libano e Israele, i sughi che arrivano da Rivarolo del Re diventano protagonisti di accattivanti spot televisivi, dove la passata del pomodoro coltivato nella “bassa” è l'ingrediente di un piatto di successo, rispettoso dei dettami religiosi islamici come di quelli ebraici. Per Casalasco è una vera esplosione di opportunità che proietta i coltivatori del Consorzio in un mercato suddiviso in sei distinte aree geografiche a forte specificità, verso cui indirizzare un vasto catalogo di prodotti in un'ottica gestionale che va – afferma Vaia – «dal seme allo scaffale». Questo all'interno di una attività che per tutto l'anno si basa sullo stock di prodotto che Casalasco accumula nelle otto settimane della cosiddetta “campagna”: il periodo in cui, per 24 ore al giorno e sette giorni alla settimana, le famose 550mila tonnellate di pomodoro (il livello di produzione raggiunto nel 2015, con una seconda importante acquisizione, quella di ARP - Agricoltori Riuniti Piacentini, che porrà l'azienda cremonese al primo posto in Italia e al terzo in Europa) vengono raccolte e immediatamente trasformate nella “salsa base” da cui, per i successivi dieci mesi, verranno prodotti in proprio o per conto terzi vari articoli.

LA SALSA È CONDITA BIG DATA

Anche per la piattaforma realizzata da Sinfo One le necessità vanno ben oltre gli obiettivi gestionali delle origini. «Oggi, per esempio, è fondamentale registrare una massa di dati qualitativi direttamente in campagna per conoscere in dettaglio le caratteristiche dello stock» afferma Vaia. Un tempo, il riallineamento tra materia prima trasformata e la sua destinazione nella filiera successiva avveniva ex post, con l'aiuto delle analisi in laboratorio. Oggi, la segmentazione si svolge praticamente in real time, risalendo direttamente tutta la filiera, dalle caratteristiche del terreno al prodotto finito. Uno dei moduli Si Fides più recenti, prosegue il direttore generale del Consorzio, riguarda la gestione del post vendita che segue il consumatore finale su un output di centinaia di milioni di confezioni. I consumatori hanno richieste e segnalazioni che il Consorzio deve poter ascoltare e dare risposte immediate ed esaurienti.

«Su volumi così importanti, la gestione comporta che le informazioni siano molto rapide e precise, per permetterci di capire e investire in un costante miglioramento. È fondamentale poter circoscrivere e risolvere eventuali problemi e fornire il maggior numero di informazioni al consumatore in termini di trasparenza e sicurezza alimentare» – conclude Vaia, elencando gli obiettivi su cui Sinfo One sarà chiamata a impegnarsi nel futuro della sua storia con Casalasco: maggiore internazionalizzazione delle attività commerciali; ulteriore allargamento verso i prodotti a valore aggiunto; rafforzamento della gestione dei brand di proprietà del gruppo. L'internazionalizzazione, conferma Paola Po



Dall'analisi dei semi al controllo qualità dei prodotti finiti, dalla logistica al marketing fino alle vendite. Sinfo One porta più valore e innovazione nel settore food

NASCITA DI UN BRAND RETAIL

Una cosa, sottolinea Vaia, è firmare un contratto di co-packing con un colosso multinazionale, che fissa parametri e standard molto precisi. Un'altra, è lavorare con un brand di proprietà. In questo caso, occorre gestire il business con un approccio diverso, dalle diverse tipologie di contratti di fornitura ai nuovi canali di distribuzione verso una miriade di punti vendita: «In Italia, sono 18mila, dal piccolo dettagliante di prossimità all'ipermercato. Negli Stati Uniti, dove Pomì era presente già nel 2009, parliamo di 24mila negozi da fornire e presidiare». Gli items del Consorzio conquistano ottime posizioni anche in Germania, in Austria, in Medio



Paola Pomi
davanti alla piattaforma di delivery dell'impianto

mi, è un forte punto in comune tra Sinfo One e un cliente che vanta con la società di sviluppo software gestionale e consulenza di Parma un fruttuoso, ultraventennale rapporto. «L'ambizione globale del Consorzio – afferma la general manager – è la nostra stessa ambizione: il 13% del fatturato Sinfo One proviene da attività svolte all'estero». L'Europa, sottolinea Paola Pomi, resta il terreno su cui Sinfo One gioca la partita dell'espansione. «Abbiamo fatto investimenti in Regno Unito e Germania, il prossimo anno punteremo anche sulla Francia». Internazionalizzare per Sinfo One significa seguire la clientela italiana, ma anche stipulare accordi di fornitura di software e consulenza con imprese estere. Una strategia di crescita che nasce proprio dall'esperienza fatta con gli "esportatori". «Nell'industria del food, i processi sono gli stessi, fatti salvi gli aspetti normativi. I primi clienti non italiani sono stati registrati nel Regno Unito, dove è stato difficile entrare e conquistare i primi clienti, diventati poi casi di successo. In Germania, abbiamo davvero "sfondato"». Nel settore della carne, l'azienda guidata da Paola Pomi ha due clienti che sono rispettivi leader nazionali in Italia e in Germania. Alcuni numeri permettono di farsi un'idea delle dimensioni relative, e quindi dei potenziali di crescita su un mercato non solo nazionale. Il cliente italiano macella giornalmente mille e cinquecento vacche da carne, quello tedesco "processa" qualcosa come novantamila maiali, ogni giorno.

«Su quest'ultimo – precisa Paola Pomi – le soluzioni gestionali Sinfo One e le capacità consulenziali acquisite attraverso un costante processo di formazione interna, il Sinfo One College, hanno vinto su quelle di un famoso colosso tedesco dell'ERP».

etichette del settore, gli ultimi cinque o sei anni sono stati caratterizzati dal rafforzamento della digitalizzazione di una azienda che aveva scelto di diventare a sua volta un grande proprietario di brand e aveva bisogno per questo di una diversa cultura operativa e organizzativa. Il lavoro – ricorda oggi Paola Pomi – è iniziato già a partire dal 2012, con l'integrazione della parte finance che proveniva dall'acquisizione di Pomi dal gruppo Boschi. Nel 2013, dopo il passaggio alla nuova release di **Si Fides** abbiamo avviato il progetto di integrazione sulla parte di produzione, distribuzione e acquisizione». Una integrazione che per Casalasco non riguarda semplicemente gli aspetti legati alla fusione di due sistemi informativi in uno, ma nello sfruttare la consulenza Sinfo One sul piano organizzativo, per monitorare meglio anche i nuovi prodotti. Con l'acquisizione di ARP, la produzione del Consorzio Casalasco è sicuramente cambiata dal punto di vista dei volumi. «Ma c'è stato anche un tema di ampliamento dei formati con l'introduzione della produzione in barattolo. Dal punto di vista del sistema, tutto era pronto per il barattolo, ma quello che più importava a noi e al cliente era una armonizzazione di processi e di organizzazione!». Ancora prima della fase produttiva e del confezionamento, il monitoraggio di cui parla la responsabile di Sinfo One ha inizio dalle sementi che i coltivatori del Consorzio ricevono dalla casa madre. Il seme – come ci spiega Paola Pomi – viene tracciato dal singolo appezzamento che dovrà conferire la materia prima nello stabilimento. Nel momento del raccolto, il pomodoro Casalasco possiede già un importante "documento di identità digitale". «Il seme è un elemento differenziante del prodotto, così come il suolo, l'esposizione al sole e la quantità di acqua ricevuta naturalmente o artificialmente, tutti fattori che impattano sulla qualità finale, che siamo in grado di registrare e analizzare grazie a questo sistema di tracciabilità». Sono informazioni messe tra l'altro a disposizione del pubblico attraverso una app, **Pomì Trace**, con cui il consumatore potrà identificare l'esatto luogo e momento d'origine del prodotto acquistato.



Casalasco e Sinfo One insieme per diventare campioni nella sfida della trasformazione digitale dell'industria agroalimentare e vincere la competizione internazionale

LA LEVA QUALITATIVA

Tornando al caso del Consorzio Casalasco, Paola Pomi prova a spiegare come la tecnologia sta trasformando il suo cliente in un produttore di salse e altri condimenti sempre più "software defined", preservando e addirittura esaltando, pur nel contesto di una produzione industriale, la qualità e il carattere artigianale delle ricette di una dieta che non potrebbe essere più mediterranea e salutare. Dopo una lunga fase in cui le tecnologie Sinfo One hanno contribuito a governare un business costituito fondamentalmente di accordi di confezionamento (in gergo si parla appunto di co-packing), stipulati con i grandi proprietari di

CONSULENZA STRATEGICA

Nel corso degli ultimi anni, afferma Paola Pomi, Consorzio Casalasco si è progressivamente allontanato da una relazione basata su specifiche richieste di implementazione del software per spostarsi verso obiettivi di carattere più strategico, agendo sulle tre classiche leve del disegno di una soluzione informatica: organizzazione, processi, sistemi. «In misura crescente, il risvolto puramente tecnico della soluzione viene dato per scontato, il dialogo tra Casalasco e Sinfo One riguarda piuttosto le necessità di business, e il nostro compito è intervenire sui processi». Questa nuova modalità di ingaggio, sottolinea la responsabile, ha portato allo svi



Paola Pomi stringe tra le mani uno dei primi trofei vinti dalla squadra di volley femminile Pomì Casalmaggiore che nel 2016 si è aggiudicata il titolo di Campione d'Europa

luppo di soluzioni di product quality management nel quadro di un più ampio progetto di product lifecycle management (PLM) basato sulle tecnologie e il know-how di Sinfo One. «Una prima questione riguarda la migliore comprensione delle caratteristiche dei lotti di prodotto da abbinare ai contratti private label in funzione di diversi parametri qualitativi che, opportunamente tracciati, permettono di gestire la qualità verso il cliente, ma anche di fare upselling di prodotti di qualità differente. Insomma, riusciamo ad anticipare molte problematiche di tipo qualitativo che soprattutto nell'ambito di forniture industriali possono influire sulla percentuale di non conformità e sulla bottom line del fornitore». In base alle stesse previsioni qualitative, il cliente industriale di Casalasco sarà in grado di adeguare alle materie fornite le proprie linee di produzione, una catena di trasmissione della qualità estremamente positiva - anche in termini di fidelizzazione della clientela - resa possibile dal preciso ritratto che la soluzione Sinfo One può tracciare per ogni singolo fusto di semilavorato, indicando decine di parametri.

Il progetto di PLM sviluppato per il Consorzio è già parzialmente in funzione ed entrerà a regime dopo la fine della campagna 2016. «A livello di produzione, tutti i singoli passaggi, ogni lotto versato, ogni lotto richiesto, ogni formato speciale, ogni etichetta: tutto viene gestito in modo auto-

matico all'interno del magazzino dall'ERP Sifides».

Il tema della digitalizzazione della fabbrica 4.0 è dunque già una realtà e secondo Paola Pomi non vuol dire solo cloud o social, ma anche *intelligence*, gestione delle anomalie, con un focus non sulla normalità ma sui

DAL SEME ALLO SCAFFALE

Tra le varie tematiche affrontate c'è anche quella - tipica di una produzione che avviene tra più siti e su numerose linee - della pianificazione industriale, un tema che tradizionalmente va sotto le sigle di MRP e MPS (Master resource planning e Master production schedule), la prima riferita alle necessità produttive che sono funzione di specifiche richieste del cliente o del mercato, la seconda che riguarda invece la natura stessa della tipologia di produzione da "schedulare". «Nel corso di quest'anno - riferisce Paola Pomi - questi due aspetti sono stati unificati con un preciso obiettivo: lasciare che ciascuno dei tre impianti di produzione del Consorzio possa modulare le proprie necessità di produzione in modo autonomo, ma sempre nell'ottica di un unico sistema condiviso. Ogni stabilimento ha una sua personalità, in funzione dei singoli impianti, nel rispetto di un unico modello di pianificazione». E infine, l'aspetto delle modalità di marketing e di relazione con il mercato. Come si è detto, con l'acquisizione del marchio Pomì, Casalasco ha assunto per la prima volta il ruolo di fornitore retailer internazionale e si è trovato nella necessità di consolidare anche all'estero la notorietà di un brand che la lunga vicenda Parmalat aveva un po' "appannato".

«Difficoltà che si ripercuotevano anche a livello della forza vendita - osserva giustamente Paola Pomi - perché il go-to-market di un brand di proprietà, è altra cosa rispetto alla contrattualistica di co-packing, richiede capacità nuove e una diversa gestione degli ordini, sul duplice fronte dell'automazione delle forze sul campo e della gestione del back office». Un percorso di trasformazione che è dunque già arrivato a una prima fase di maturità, ma che in futuro, conclude Paola Pomi, comporterà ancora molto lavoro. «Uno degli obiettivi è implementare una piattaforma di PLM completa, dal concept allo scaffale, fino a includere, per esempio, le informazioni al consumatore che servono per etichettare il prodotto finito. In altre parole, bisogna estendere la capacità di tracciabilità e pianificazione non solo agli aspetti qualitativi ma a tutto ciò che può impattare sul ciclo di vita del prodotto, le idee di business, l'approvvigionamento dei materiali, le confezioni, i



Sviluppo ERP e consulenza, con una conoscenza approfondita dei processi produttivi e distributivi del settore food, Sinfo One è una delle realtà più dinamiche e in crescita

dati che si discostano dalla normalità. Un concetto di pianificazione e controllo su cui si basano, grazie alla consulenza strategica di Sinfo One, tutti i processi produttivi di Casalasco. Con una rilevante novità sul piano delle interfacce utente e dei dispositivi utilizzati. «Oggi, tutta la parte di performance management e business intelligence - sottolinea la Pomi - deve rispondere alla crescente mobilità di decisori che devono essere sempre vicini ai clienti». Lo stesso vale per le autorizzazioni di acquisti e pagamenti, che nel caso di una cooperativa come il Consorzio, necessitano di un maggiore spazio di decentralizzazione delle operazioni.

formati». L'innovazione digitale nel settore alimentare investe ogni singolo aspetto, ogni singola fase, dal laboratorio che analizza i semi del pomodoro e la qualità dei prodotti, alla logistica, al marketing. Industrializzando ciascuno di questi aspetti, la piattaforma Sinfo One supporterà l'operatività del Consorzio, i suoi investimenti, la sua pianificazione, facendo sì che ogni fase si incastri nel modo giusto, rendendo più efficiente la produzione corrente, lo sviluppo e le tempistiche dei nuovi prodotti. Un meccanismo che il software rende elegante e perfettamente fluido. Come le azioni e gli automatismi di una squadra di volley diventata, in pochi anni, campione di Italia e d'Europa. **DM**



Sinfo One e Banfi

Il bouquet del successo

A Montalcino, la nobile tradizione vinicola del Brunello e di altri marchi di qualità si sposa alla perfezione con gli strumenti gestionali che il system integrator ha saputo realizzare grazie al pieno dominio dei processi operativi di un cliente apprezzato in tutto il mondo
di **Andrea Lawendel** foto **Gabriele Sandrini**

Paola Pomi general manager di Sinfo One
Enrico Viglierchio general manager di Banfi

Per scoprire che cosa significa, per un'azienda che punta tutto sulla qualità, avere una soluzione software efficace e un partner tecnologico in piena sintonia, che conosce il tuo settore di riferimento e il tuo modo di lavorare, la tua organizzazione e i tuoi processi, *Data Manager* è scesa letteralmente in campo. O per meglio dire nel vigneto. Per festeggiare i suoi 30 anni di successi sul mercato del software gestionale e dei servizi di sviluppo e consulenza dedicati in particolare alla filiera delle aziende di prodotti alimentari e di impianti di trattamento, **Sinfo One** (www.sinfo-one.it), sviluppatore e system integrator fortemente specializzato nel business alimentare del distretto di Parma, ci ha dato appuntamento nella Toscana medievale, sede della casa vinicola **Banfi** (www.castellobanfi.com/it). Castello Banfi domina da un migliaio di anni il piccolo borgo di Poggio alle Mura, una frazione di Montalcino, la denominazione di uno dei rossi più prestigiosi in Italia e nel mondo. A Montalcino, la casa vinicola Banfi lavora da oltre 35 anni grazie allo spirito di iniziativa dei suoi fondatori, due fratelli italo-americani, John e Harry Mariani, che dopo aver rilevato il business dell'importazione di vini creato dal padre Giovanni negli Stati Uniti ante-proibizionismo, finirono per

scoprire e innamorarsi del Brunello, diventando uno dei maggiori produttori della zona.

Ad accogliere *Data Manager* nel maniero trasformato dalla famiglia Mariani in resort, insieme a **Paola Pomi, vicepresidente e direttrice generale di Sinfo One**, c'è **Enrico Viglierchio, direttore**

è costantemente allineato alle varie release della piattaforma, ha implementato diverse soluzioni verticali dalla gestione delle colture al tracciamento dei singoli appezzamenti dei suoi poderi per misurare con estrema precisione la qualità e il rendimento delle uve prodotte». Più recentemente Banfi, che possiede anche un ramo d'azienda in Piemonte, nella zona di Novi Ligure (dove vengono prodotti spumanti Gavi e Dolcetto), ha chiesto a Sinfo One un affiancamento consulenziale sulla complessa riorganizzazione che ha portato alla creazione dell'attuale assetto societario della azienda, che conta 320 dipendenti, composto da due attività oggi indipendenti: la produzione agricola da un lato e tutti gli aspetti commerciali e logistici dall'altro, inclusa l'hospitality centrata sull'esclusivo resort di Poggio alle Mura, con annessi ristorante, enoteca, store e persino un museo dedicato alla storia del vetro e della bottiglia.

STORIE DI ECCELLENZA

Questa non è l'unica storia di eccellenza che l'expertise di Sinfo One ha costruito con i clienti nell'arco di tre decenni, ma è certamente tra le più rilevanti anche a livello internazionale per una società che ambisce ad avere un profilo internazionale» - osserva Paola Pomi, precisando di aver già acquisito clienti stranieri in Francia, Germania, Spagna e Regno Unito. Dopo l'Italia, gli Stati Uniti rappresentano il secondo mercato per i vini prodotti intorno a Castello Banfi, che esporta anche in Giappone, Cina, Brasile. La partnership tra Sinfo One e Banfi è un esempio perfetto dei risultati che padronanza delle tecnologie e conoscenza approfondita degli aspetti operativi del business possono garantire.

L'esperienza del system integrator parmense - racconta Paola Pomi, che insieme alla sorella **Patrizia, direttore commerciale**, oggi guida l'azienda



Incontro di eccellenze. Sinfo One “coltiva” il sistema informativo aziendale con la stessa passione che Banfi riversa nelle vigne intorno al castello e nelle sue cantine “smart”

re generale dell'azienda vinicola che è diventata cliente del provider tecnologico emiliano. Il quartier generale di Sinfo One, una realtà di 120 persone, è a Parma, uno dei principali distretti dell'industria alimentare italiana (molti lo chiamano Food Valley). Banfi è suo cliente da una decina d'anni. «È stato il primo cliente al mondo ad aver adottato la piattaforma JD Edwards dopo che Oracle, rilevando PeopleSoft, aveva acquisito anche questa piattaforma gestionale». Il ruolo di Sinfo One, sottolinea Pomi, non è legato semplicemente alla tecnologia ma al supporto che non riguarda solo i sistemi ma anche i processi di business. «Banfi per noi ha avuto un'evoluzione importante. Si

costituita nel 1983 dal padre **Rosolino**, che conserva la carica di **presidente** - nasce e si sviluppa dal concetto di stretta prossimità al cliente in tutte le attività a supporto delle piattaforme gestionali. L'iniziale impronta regionale, orientata alle necessità di un settore agro-alimentare in piena espansione, ha assunto presto una dimensione nazionale. Tanto da indurre Sinfo One ad ampliare le proprie competenze tecnologiche, consolidate nei primi anni in una piattaforma proprietaria (SiFides) su cui vengono elaborate le prime verticalizzazioni. «Verso la fine degli anni 90 - spiega Paola Pomi - l'allargamento all'intero mercato italiano ci spinge a



esplorare le opportunità delle piattaforme ERP dei grandi vendor internazionali. Allora JD Edwards era particolarmente forte e flessibile nei segmenti del manufacturing e distribution». La scelta si rivela subito efficace, i clienti di Sinfo One, abituati ai vantaggi di soluzioni flessibili, ottengono in più la dimensione internazionale con lingua e localizzazioni di un ambiente ERP utilizzato in tutto il mondo. Dal food and beverage, Sinfo One si allarga verso nuovi clienti nel mondo del manufacturing e della distribuzione, mantenendo però la sua capacità di presidio sui processi core di una azienda produttiva, con particolare riguardo ai cicli attivo/passivo, fabbricazione, finance, controllo di gestione. «Da queste tematiche fondamentali – prosegue ancora Paola Pomi – la nostra esperienza continua a evolvere verso sfaccettature più specifiche del sistema ERP. Una tappa interessante per esempio è l'uscita di moduli JDE come "Grower" e "Blend", che vengono implementati presso alcuni clienti».

UN PARTNER A 360 GRADI

Dalla profonda relazione con il tessuto industriale locale, emerge presto un'altra specialità di casa Sinfo One, i servizi rivolti alle aziende attive nel settore dell'engineering to order. «Nella Food Valley il cibo si coltiva e si produce ma esistono anche molte imprese di food processing che per le loro lavorazioni richiedono macchine da adattare o realizzare su misura. È un settore – precisa Paola Pomi – che non va a impattare soltanto su chi progetta queste

zazione? L'obiettivo, risponde il general manager di Sinfo One, è snellire i processi, renderli più governabili e razionali. Non è un messaggio nuovo, ma deve essere veicolato, e concretizzato, dal provider giusto. «Il vero beneficio è dato non tanto dalla tecnologia, ma dalla creazione di un percorso sostenibile in direzione del cambiamento, basato su un accurato studio dei processi interni al cliente. Noi non vendiamo tecnologia: ottimizziamo i suoi vantaggi, trasferiamo competenze, traducendo in un concreto ritorno sugli investimenti in piattaforme tecnologiche quella che è una visione molto più olistica, che non si limita al corretto funzionamento delle piattaforme stesse».

Forte del suo approccio fortemente consulenziale, Sinfo One ha saputo mettere a segno in questi trent'anni un cammino di costante maturazione e crescita economica. Un cammino che non ha mai vissuto battute d'arresto, malgrado le fluttuazioni subite in media dal mercato dei servizi IT. Anche lo scorso anno si è chiuso in crescita, nei volumi e nelle marginalità. «Soprattutto – ribadisce Paola Pomi – riusciamo a mantenere il livello dei nostri investimenti, unica arma in grado di generare valore distintivo. Investire per Sinfo One significa acquisire nuove risorse, fare formazione, andare alla ricerca di soluzioni diverse, sviluppare verticalizzazioni su piattaforme consolidate e innovative. Siamo una piccola fabbrica di idee ritagliate sulle necessità dei clienti, da cui possono derivare ulteriori soluzioni».

CONTRO LA CRISI L'ARMA DELLA CONSULENZA

Un esempio particolarmente calzante di questa creatività riguarda proprio il settore dell'ingegnerizzazione "su misura", un settore che secondo Pomi soffre in modo particolare delle contrazioni sui propri mercati di riferimento. Sinfo One individua e affianca clienti



Food Valley e Brunello shire. Sinfo One e Banfi all'insegna dell'innovazione tecnologica e della conoscenza approfondita degli aspetti operativi del business

macchine, ma riguarda anche le aziende che lavorano sui prototipi o adottano modalità innovative di design, prototipizzazione, implementazione». Trent'anni dopo la sua fondazione, Sinfo One è riconosciuta dai clienti come un partner a 360 gradi, capace di curare l'aspetto della system integration e di proporsi come consulente esperto dei processi di business propri dei due ambiti operativi. «Con la nostra esperienza – dice Paola Pomi – siamo un prezioso "occhio esterno" che affianca il cliente nel suo percorso di razionalizzazione e ottimizzazione, agendo sulle tre leve disponibili: i sistemi informativi, i processi e l'organizzazione che li supporta. Ma che cosa si intende oggi per ottimiz-

che riescono a contrastare meglio la crisi attraverso offerte di tipo complementare, aziende che oltre alle attività basate sugli impianti personalizzati, erogano efficaci servizi di manutenzione su macchine e componenti di altri fornitori. «Quando non investi in impianti nuovi, devi spingere sulla manutenzione per assicurare gli stessi livelli di efficienza» – spiega Paola Pomi. Ma se proporre servizi di manutenzione, magari preventiva, può creare opportunità molto interessanti, gestire queste attività non è banale. «Per noi di Sinfo One si tratta di abilitare questi clienti attraverso modalità gestionali diverse, introducendo processi che tradizionalmente l'engineering to order



non utilizzava». Strumenti, specifica ancora la direttrice di Sinfo One, come la gestione delle chiamate di intervento, le spese di trasferta dei tecnici, il billing dei servizi e una contrattualistica diversa. «La capacità di presidio di tutti questi aspetti trasferita ai clienti diventa una leva competitiva in più». Il sintomo più evidente della proattività che Sinfo One è riuscita a infondere in questi anni nello sviluppo di soluzioni innovative, ben supportate e ancorate nella conoscenza dell'imprenditorialità, sottolinea ancora Pomi, è il diverso atteggiamento degli stessi clienti: «Oggi, sono loro stessi a contattarci quando hanno un'idea nuova o devono affrontare nuovi percorsi».

Per quanto riguarda gli aspetti più propriamente tecnologici, abbiamo già visto come il punto di partenza di Sinfo One coincide, come spesso avveniva all'epoca dell'informatica distribuita, con lo sviluppo di un ambiente gestionale personalizzato. Anche dopo l'adozione di un ambiente ERP internazionale, l'azienda parmense ha mantenuto una quota di mercato sul suo ambiente proprietario, continuando a sviluppare moduli specifici che andavano a coprire aree applicative non ancora presidiate da software internazionali o adattando alle esigenze italiane le estensioni che

arrivavano dagli Stati Uniti. Nel 2005, quando Banfi diventa suo cliente, il team Sinfo One è chiamato a installare i principali moduli standard che riguardano il ciclo attivo e passivo e la contabilità industriale. Un primo salto di qualità arriva con l'uscita dei moduli espressamente rivolti alla gestione

zare o ridurre i costi delle attività e può mantenere il controllo millimetrico sull'intera catena produttiva». Anche per un prodotto tradizionale e "creativo" come il Brunello di Montalcino, questo modo di ragionare in ottica tipicamente industriale può fare la differenza. Anche per un vino di qualità già eccelsa.

IL SOFTWARE IN CANTINA

Dalla collaborazione con Banfi, Sinfo One ha ricavato a sua volta esperienze e competenze nuove, da cui partire per estendere l'offerta ad altre aziende. E quando Banfi decide di affrontare una radicale riorganizzazione delle sue attività, cerca subito la consulenza di Sinfo One anche per le questioni che riguardano le nuove procedure da svolgere in un settore come l'hospitality, che vive logiche molto diverse dalla produzione agricola o l'esportazione di vino. Insieme al suo partner tecnologico, Banfi affronta anche il passaggio alle nuove modalità di interfacciamento e l'uso di dispositivi di nuova generazione come i tablet, che rendono una piattaforma ERP molto più intuitiva rispetto a una decina di anni fa. Questo consente, tra l'altro, di estendere l'uso degli strumenti gestionali a diverse figure professionali interne all'azienda, riducendo il peso delle attività di training e formazione.

Dal racconto di Paola Pomi emerge il paesaggio di un sistema informativo "coltivato" con la stessa passione che Banfi riversa nelle vigne intorno al suo castello e alle vaste, moderne cantine realizzate pochi anni fa ai piedi della collina dove è appollaiato l'antico borgo di Poggio alle Mura, simbolo dell'azienda. «Ultimamente – riferisce Paola Pomi – abbiamo portato in Banfi la nostra soluzione verticale di business intelligence basata su Oracle BI ottimizzata per l'industria del Food&Beverage grazie all'esperienza maturata presso altri clienti. Prima ancora, la cantina aveva integrato la piattaforma JDE con un nostro modulo

dipartimentale per la gestione del magazzino che utilizza un innovativo sistema a radiofrequenza».

Quando con Paola Pomi ed Enrico Viglierchio scendiamo nella gigantesca "cave" dove il prezioso rosso subisce il suo lungo invecchiamento in botti di rovere (alcune delle quali hanno una capacità di 90 ettolitri), il general manager di Banfi indica le etichette che identificano ogni fusto con uno specifico bar code. I lettori laser che acquisiscono il codice trasmettono via radio queste informazioni al sistema centralizzato che gestisce le complesse attività di stoccaggio del vino "in divenire". «Dopo la prima implementazione del nostro software di magazzino – interviene Paola



Insieme in direzione del cambiamento. Le soluzioni gestionali e le competenze di Sinfo One per ottimizzare il valore di Banfi, integrando processi operativi e decisionali

delle coltivazioni e alle aziende che producono preparati alimentari basati sulla miscelazione (blend) di diverse materie. Banfi - che nel corso degli anni ha acquisito la statura e le dimensioni di una azienda composita e complessa, che deve affrontare dinamiche di mercato e regole che travalicano l'ambito puramente enologico - ha acquisito strumenti software ancora più sofisticati, che le consentono di tracciare con precisione i risultati di tutte le attività svolte nelle singole particelle di terreno in termini di produttività, correlando i dati con il risultato economico del raccolto. «Grazie a questa maggiore precisione - afferma Paola Pomi - il cliente sa dove poter ottimiz-



Pomi – l'evoluzione tecnologica ha portato a nuove funzioni, specialmente nell'ambito della mobilità. Oggi, queste estensioni avvengono in genere per integrazione della piattaforma ERP secondo le logiche tipiche dei web service». Questo è particolarmente vero per le modalità proprie della sales force automation dove le funzioni dell'ERP vengono invocate, sottoforma di servizio, da applicativi esterni. «Servizi che permettono a noi di Sinfo One di non replicare moduli già pronti, aggiungendo funzionalità che non pesano eccessivamente sui sistemi del cliente e anzi rendono possibili nuove forme di integrazione. In questo senso, l'ambiente utilizzato da Banfi è stato esteso con sistemi di business process management che la piattaforma ERP sfrutta per attivare automaticamente determinati workflow, ricevendo alla fine le informazioni necessarie». In questa stessa ottica avviene l'integrazione del modulo per la logistica sviluppato da Sinfo One sulla sua piattaforma SiFides, sul gestionale JD Edwards.

INNOVAZIONE STRATEGICA

Proprio perché è convinta che innovare sia l'unica strada per il successo in un quadro congiunturale così competitivo (tanto più in settori presidiati da una imprenditorialità "di famiglia" e di lunga tradizione), Paola Pomi enfatizza le competenze acquisite da Sinfo One in materia di gestione dei processi, in particolare quelli orientati allo sviluppo di nuovi prodotti.



dire solo rispettare il calendario dei lavori ma padroneggiare attività come la certificazione, il garantire la qualità delle materie prime, le informazioni sui valori nutrizionali. Per noi che crediamo nell'innovazione, il risultato più lusinghiero è incontrare clienti altrettanto motivati».

E la motivazione, insieme ai grappoli di pregiato San Giovese, è il motore che ha reso famose in Italia e in tutto il mondo le bottiglie di casa Banfi. Subentrando negli anni 60 nella gestione dell'attività commerciale del padre Giovanni, i due fratelli Mariani apprezzano già il vino italiano. La loro azienda di importazione, racconta Enrico Viglierchio, ripercorrendo una storia iniziata in un'epoca molto più ingenua rispetto gli attuali standard del Made in Italy enologico, ebbe un ruolo fondamentale nel far innamorare i consumatori americani del buon lambrusco. Questo primo successo induce John e Harry a diventare essi stessi produttori in Italia. «John – ricorda Viglierchio – conosceva Montalcino, era affascinato dal fenomeno Brunello che allora veniva già prodotto, ma era molto poco noto all'estero. Dobbiamo ricordare che nel 1967 a Montalcino, quarantadue produttori coltivavano settanta ettari di vigna. Oggi, ce ne sono duecentocinquanta su quasi tremila». La curva di notorietà si sovrappone con quella della crescita dell'azienda Banfi nel territorio del Brunello. I fratelli Mariani si sviluppano acquisendo i terreni da altri proprietari, fino a diventare uno dei produttori più importanti. Sui duemila e cento ettari complessivi coltivati a Brunello, Banfi ne possiede circa duecento. L'azienda dei Mariani ha un'estensione di quasi tremila ettari, un terzo dei quali coltivati a vigneti, anche con varietà non autoctone che Banfi sperimenta con successo sui suoi terreni.

Innovazione, creatività e gestione integrata dell'azienda. Sinfo One, la fabbrica di idee al servizio del cliente. Banfi, il valore della tradizione che sa guardare avanti

«Dobbiamo supportare il cliente nell'individuare gli strumenti tecnici adeguati ma anche nel decidere quali cambiamenti adottare sul piano organizzativo. La soluzione risiede nel realizzare piattaforme tecnologiche che razionalizzano il cambiamento, evitando quel tipo di mutamento indifferenziato, "a pioggia", per puntare sul cavallo vincente, sull'innovazione strategica». Nel Food&Beverage, chi vuole innovare deve presidiare diverse aree, dalla qualità al marketing, dalla commercializzazione ai nuovi prodotti. «Senza un solido project management, i nostri clienti rischierebbero di allungare a dismisura il time to market, in un ambiente in cui innovare non vuol

LA TRADIZIONE GUARDA AVANTI

Cinque anni dopo la fondazione, viene perfezionato anche l'acquisto del castello di Poggio alle Mura. Nonostante la proprietà americana e l'inconfondibile "taglio" dell'approccio manageriale utilizzato in un percorso di espansione degno di una corporate anglosassone, Viglierchio definisce Banfi «una azienda italiana al cento per cento» che da Montalcino controlla un'attività commerciale allargata a oltre sessanta nazioni. Da qui viene gestita anche la vendita dei vini prodotti nella tenuta piemontese. La struttura societaria è cambiata diverse volte, ma quello che Banfi ha



completato quest'anno, affiancato dai consulenti Sinfo One, è stato concepito per dare al produttore toscano un assetto definitivo. «Il marchio Banfi – dice Viglierchio – è costituito da due aziende che hanno una unica proprietà, suddivisa paritariamente tra i due fratelli Mariani, ma del tutto indipendenti. Una gestisce tutte le attività agricole, l'altra si occupa della parte logistica e dell'hospitality. Questo ci ha permesso di semplificare molto la struttura organizzativa e focalizzarci maggiormente sulla produzione legata all'uva e al vino e sulle relazioni con i numerosi mercati esteri su cui siamo presenti».

La lunga collaborazione con Sinfo One si sviluppa, come si può intuire, da una naturale propensione all'innovazione. «Banfi – conferma Viglierchio – ha sempre saputo guardare avanti, favorendo un approccio pionieristico, di ricerca e sperimentazione. Persino nelle nostre cantine, che per l'impostazione tecnica sono addirittura futuristiche. Oggi, forse non è così, ma solo dieci o quindici anni fa se solo provavi ad accostare un concetto come l'informatica al vino ti avrebbero accusato di eresia. L'industria del vino è sempre stata tradizionalista, quasi oscurantista. Ma come dice un celebre enologo di Bordeaux, la tradizione non è altro che innovazione ben riuscita. Rispettarla non significa rimanere statici».

La curiosità nei confronti delle nuove tecniche gestionali ha sempre pervaso la cultura di impresa in casa Banfi, uno dei primi produttori vinicoli ad adottare un sistema di contabilità agricola per singolo appezzamento. Il primo esperimento di automazione delle procedure registrava solo l'output in termini di produzione, non le attività in input, ed era sviluppato in proprio. Malgrado la popolarità e l'interesse suscitati attualmente,

grammi». Poi c'è l'incontro con Sinfo One. «E decidemmo di cogliere l'occasione per cambiare e razionalizzare tutto» – racconta Viglierchio. Fu un cambiamento complesso e stranamente la scelta della nuova piattaforma non era dettata solo da considerazioni di natura tecnica. Con Sinfo One, in realtà parlavamo lo stesso linguaggio: due aziende di matrice familiare, un'intensa affinità culturale, la stessa mentalità. Senza tutto questo, una partnership tecnologica in genere dura poco». L'arrivo dell'ambiente JD Edwards, dei suoi moduli e le successive evoluzioni introdotte da Sinfo One portano secondo Viglierchio a una totale «riscrittura» di Banfi. «I sistemi informativi sono solo gli «stupidi» più bravi del mondo» – dichiara Viglierchio. «Sono le persone che devono dialogare in modo diverso e le barriere tra gli uffici devono crollare. Oggi, in Banfi tutto è integrato, l'ufficio spedizioni può mettere in evidenza problemi che sono molto più a monte». Secondo il direttore generale di Banfi, il nuovo sistema di contabilità agricola che entrerà in funzione con la prossima vendemmia consentirà di misurare il peso economico di ogni singolo acino di uva San Giovese che dà origine a uno dei vini più apprezzati del mondo. Potendo contare tra l'altro sul dominio di tutte le fasi del ciclo, dalla produzione agli agenti di vendita, nel pieno rispetto di un apparato normativo estremamente complesso.

«I tempi del vino, specie quando si tratta di Brunello, sono lunghi» – dice Enrico Viglierchio. Disporre di uno strumento che tiene una traccia anche storica di tutti i parametri di costo della materia prima, del ritorno delle attività svolte nei vigneti, filare per filare, ettaro per ettaro, è un'arma competitiva fortissima unita alla sapienza combinata della tradizione contadina e della scienza dell'enologia moderna.

Il motore dell'innovazione e la passione del Made in Italy. Integrazione dei processi e difesa della qualità. ERP e grappoli di San Giovese. Il successo si costruisce in team

Viglierchio sostiene che in quegli anni il mercato del vino veniva considerato troppo piccolo. «I grandi sviluppatori di software lo snobbavano: economicamente eravamo una goccia nel mare. E il settore era e resta molto specifico anche sul piano normativo. Noi però abbiamo sempre creduto molto nella tecnologia».

AFFINITÀ CULTURALI

Quando viene in contatto con il suo attuale fornitore di tecnologie, Banfi è ancora legata a un'informatica decisamente «legacy», che Viglierchio descrive come una «cacofonia di sistemi e pro-

La storia ormai decennale del progetto Banfi – dichiara Paola Pomi – è stata fondamentale anche per Sinfo One. «Molte delle procedure che abbiamo studiato e implementato qui a Montalcino possono essere adattate e replicate con successo con altri clienti». Grazie all'affinità culturale che ha reso non solo possibile, ma soprattutto duraturo e fruttuoso questo incontro di eccellenze, Banfi e Sinfo One dimostrano che le «chimiche» del vino e del software, in apparenza tanto distanti tra loro, possono funzionare in modo armonico, dando luogo all'inconfondibile bouquet del successo. **DM**

