



L'integrazione di supply chain e CRM in SCM Group

È questa la nuova fase a cui sta lavorando Sergio Pozzana, direttore sistemi informativi e della supply chain dell'azienda, dopo la razionalizzazione che ha visto riconfigurare la progettazione, le fasi di produzione e le specializzazioni dei 18 stabilimenti.

Giancarlo Magnaghi

SCM Group è un significativo esempio di azienda che esporta in tutto il mondo prodotti ad alto contenuto tecnologico made in Italy. Oggi è un gruppo industriale leader nella concezione, produzione e distribuzione di soluzioni tecnologicamente avanzate per la lavorazione di una vasta gamma di materiali - legno, vetro, marmo, plastica, metalli, compositi - con marchi specialisti su specifiche tecnologie e centri di eccellenza qualificati nella componentistica industriale.

L'azienda, presente nei cinque continenti da oltre 50 anni, è il secondo produttore di macchine utensili per il legno a livello mondiale (con una quota di mercato attorno al 20%), occupa 3.500 dipendenti distribuiti in 18 siti produttivi ed ha registrato nel 2011 un fatturato di oltre 500 milioni di euro, di cui il 70% derivante dall'esportazione. I principali clienti sono i fabbricanti di mobili e di prodotti per l'edilizia (serramenti, pavimenti, travature) ma anche aziende del settore aerospaziale del calibro di Boeing e Lockheed Martin.

Il polo di produzione principale è a Rimini e dintorni, mentre la maggioranza delle altre fabbriche sono nel Veneto, in Lombardia e in Toscana. Fin dal 1985 SCM Group è cresciuta per acquisizioni e diversificazioni per meglio adattarsi ai mutamenti dell'economia, ultimamente in Brasile per seguire meglio le esigenze del mercato locale.

Questa complessa realtà all'inizio del 2008 era un insieme di 18 aziende ciascuna con team di lavoro,

metodologie e uffici tecnici propri. Per portare ordine in questa complessità, all'epoca fu lanciato un piano industriale con l'obiettivo, ormai raggiunto, di ottimizzare l'efficienza e aumentare la competitività razionalizzando l'organizzazione a tutti i livelli, dalla vendita, all'ufficio tecnico, alla produzione.

Il progetto di modernizzazione di SCM Group ha inaugurato recentemente una nuova fase di integrazione tra sistemi informativi, progettazione, metodi produttivi e rete commerciale. Un progetto della cui responsabilità si è fatto interprete **Sergio Pozzana**, direttore sistemi informativi e della supply chain di SCM Group.

Come è nato e come viene realizzato questo progetto di integrazione?

In seguito alla crisi del 2008, la direzione di gruppo decise di realizzare un'integrazione forte per razio-



I sistemi informativi di SCM Group

I sistemi informativi di SCM Group sono composti da una ventina di persone, concentrate a Rimini, oltre ad alcune persone per il supporto locale delle fabbriche, dove sono installati alcuni file server dedicati alle applicazioni office. Ogni filiale ha un'istanza del sistema ERP, che gira nel data center di Rimini. Gli utenti remoti accedono generalmente con interfacce web. Sono collegati circa 1.300 pc, di cui circa 900 accedono al sistema ERP.

Le comunicazioni voce e dati si basano su due reti Mpls: una italiana per le fabbriche e una internazionale per le filiali commerciali.

nalizzare le strutture e i processi, mettendo a fattor comune ricerca, acquisti e sistemi informativi. Il direttore generale, Stefano Monetini, avviò tre anni fa il processo di razionalizzazione delle fabbriche e delle lavorazioni. E' stato ristrutturato anche il ciclo produttivo interno, visto che inizialmente le fabbriche producevano ciascuna tutti i componenti necessari per i prodotti finiti, ed è stata concentrata in alcune di queste tutta la produzione dei mandrini, delle teste e dei basamenti per beneficiare di economie di scala e produrre in modo più efficiente.

Le fabbriche sono dunque diventate delle unità tecnologiche, ovvero dei centri di competenza su tecnologie specifiche e i processi produttivi necessari per realizzare le macchine più adatte ai vari impieghi. Ora questo processo è quasi terminato e stiamo integrando la governance del gruppo: sistemi informativi, progettazione, metodi produttivi e rete commerciale.

Quali sono stati i passaggi principali della fase precedente?

Abbiamo impostato un piano di rinnovo dei prodotti con un coordinamento centrale forte della progettazione per sfruttare tutte le sinergie possibili: utilizzare i medesimi basamenti per molte macchine, mettere a fattor comune componenti, sottocomponenti, materiali e software di bordo. Abbiamo armonizzato i metodi e i sistemi di progettazione con un unico CAD 3D e introdotto un sistema PLM centralizzato per permettere l'intercambiabilità dei progettisti e la riusabilità dei progetti.

Il prodotto PLM utilizzato, molto diffuso anche nell'industria automobilistica, unifica in un unico repository tutta la documentazione tecnica relativa ai prodotti, in italiano e in inglese, ed è particolarmente potente nella gestione delle distinte base multivista; per esempio consente di aggregare lo stesso set di componenti con logiche diverse in



Un sistema realizzato da SCM Group utilizzato nella lavorazione di un corrimano

funzione di viste diverse. Questo ci consente di passare nel PLM dalla distinta base tecnica - creata in base alle esigenze di chi progetta - alla distinta base di produzione, che tiene conto delle logiche produttive. In questo modo si riduce molto la possibilità di errori nei passaggi dalla progettazione alla produzione.

Tutti i nuovi progetti vengono implementati in questo ambiente, quindi man mano che vengono progettati nuovi prodotti, il PLM viene popolato con i nuovi dati. La completa migrazione richiederà almeno cinque anni, poiché il ciclo di vita delle macchine utensili è piuttosto lungo.



Chi è Sergio Pozzana

Nato a Belluno e laureato in Informatica a Pisa, Sergio Pozzana inizia la sua attività professionale presso Olivetti a Ivrea dal 1978 al 1988 come progettista di prodotti di Networking e si occupa di progetti di ricerca Esprit sulle reti di fabbrica. In seguito, collabora come project manager all'automatizzazione della fabbrica di Porcia della Zanussi e viene nominato responsabile progetti in area manufacturing di un importante produttore di computer. Opera dal 1998 al 2007 alla Ferrari come direttore dei sistemi informativi e poi in Maserati come responsabile dei sistemi informativi e della supply chain. Da luglio 2011 è direttore sistemi informativi e della supply chain di SCM Group.

Com'è organizzata la produzione?

Abbiamo un unico sistema ERP, che sostituisce una ventina di sistemi gestionali pre-esistenti, su cui vengono integrati tutti i siti produttivi e tutte le filiali estere. Tutte le istanze del sistema ERP sono ospitate nel data center di Rimini in macchine virtuali che girano su server Unix/Linux.

Le applicazioni di amministrazione, finanza e controllo sono ormai installate nel 90% delle aziende e stiamo completando la diffusione del ciclo attivo e del ciclo passivo, che comprende anche l'acquisto dei componenti per le fabbriche.

Il lavoro grosso che dobbiamo ancora affrontare è la migrazione di tutta la parte manifatturiera di tutte le fabbriche: MRP, gestione materiali e magazzini, ordini e cicli di produzione. L'obiettivo è completare tutto il processo di integrazione entro il 2013.

Come avviene l'integrazione del mondo commerciale con il mondo produttivo?

Già oggi funziona il ciclo attivo dell'ERP. Gli ordini di produzione sono redatti con l'aiuto di un confi-



Sergio Pozzana, direttore sistemi informativi e della supply chain di SCM Group

guratore molto evoluto e le offerte di vendita ai clienti finali prodotte dalle filiali commerciali di tutto il mondo vengono validate da un configuratore commerciale, in cui abbiamo caricato la maggior parte dei dati tecnici e stiamo lavorando all'alimentazione automatica dei dati dal PLM al configuratore. Quando viene caricato l'ordine del cliente, viene nuovamente validato dal configuratore prima di generare l'ordine di produzione.

Grazie all'integrazione della supply chain a monte, quando viene introdotto un ordine di produzione generiamo direttamente gli ordini dei componenti ai principali fornitori.

Stiamo diffondendo a tutti i nostri venditori e dealer a livello mondiale il sistema CRM che gestisce in modo univoco tutti i dati dei clienti e permette di accedere via web a tutta la documentazione commerciale in tutte le lingue.

Per il canale indiretto, dove il ciclo di vendita ha tempi e complessità ridotti rispetto all'uso del configuratore completo, abbiamo sviluppato e reso disponibile da gennaio 2012 un configuratore semplificato con interfaccia utente multilingue che funziona in cloud computing, contiene tutta la documentazione commerciale e permette di produrre in modo semplice e rapido offerte di qualità soprattutto per le macchine più semplici.

Prima di generare l'offerta finale, la configurazione viene controllata e validata automaticamente e in modo trasparente dal configuratore completo del sistema ERP.

Ricerca e produzione in SCM Group

Uno dei punti di forza di SCM Group è il suo reparto di Ricerca e Sviluppo, dove attualmente lavorano 500 ingegneri e che ha all'attivo 365 brevetti registrati. Questi numeri derivano dal fatto che annualmente l'azienda investe in queste attività almeno il 7% del suo fatturato che supera i 500 milioni di euro.

Per quanto riguarda la produzione, questa è organizzata in 18 stabilimenti, per complessivi 240.000 metri quadri, ed è articolata tra unità tecnologiche e profit unit. Le unità tecnologiche raccolgono competenze omogenee di prodotto e industriali sfruttando al massimo le sinergie. Nello specifico progettano, producono e collaudano le diverse soluzioni tecnologiche per le business unit secondo tre linee strategiche comuni: lean production, efficienza produttiva e integrazione completa del processo produttivo.