



**COME
TI USO LA
BUSINESS
INTELLIGENCE
NELLA
SUPPLY CHAIN**

Non basta gestire la Supply Chain e ragionare come un gruppo di aziende integrate, occorre analizzare le informazioni prodotte con logiche di Business Intelligence per ottimizzare, correggere e semplificare la catena produttiva **di Michele Lovati**

Ottimizzare la Supply Chain è da sempre riconosciuto come un importante fattore di vantaggio competitivo per le aziende: occorre ormai ragionare non più come un'impresa unica, ma come più aziende integrate con l'obiettivo comune di migliorare il servizio al cliente da parte della filiera produttiva. Non è certo un compito semplice gestire dal flusso di materiali provenienti dai fornitori, alle linee di produzione, alla distribuzione, alle forniture ai clienti cercando nel contempo di minimizzare tempi e costi di esecuzione. A ciò si aggiunge la difficoltà di analizzare le numerose informazioni correlate alla Supply Chain necessarie per misurare e monitorare la reale efficienza della catena logistica. Ed è proprio questo il compito svolto dagli strumenti di Business Intelligence. Essi permettono di monitorare la qualità dei prodotti, i livelli d'inventario, le prestazioni della produzione, le tempistiche di consegna. Utilizzando diverse tipologie di report si possono ottimizzare, correggere e semplificare le informazioni raccolte dalla Supply Chain, prevedere l'evoluzione della domanda, elaborare strategie di approvvigionamento, valutare i costi delle diverse fasi di lavorazione e movimentazione, ridurre la quantità dei prodotti difettosi, aumentare la customer satisfaction.

Ci dice **Mario Migliori**, Direzione ICT BU Sistemi Direzionali di **Banca Popolare di Milano**: «E' indubbio che il tema dei costi e del loro controllo sia oggi prioritario per tutte le aziende. Tutte da qualche tempo hanno mostrato un'attenzione maggiore verso queste questioni e hanno dato corso a veri e propri progetti strategici. Sono sempre state presenti strutture organizzative dedicate alla contabilità fornitori e appositi software gestionali che hanno svolto egregiamente il proprio compito. Quello che serve, ora, è un governo "strategico" del processo di acquisto, qualcosa che vada al di là degli aspetti amministrativo-contabili e consideri il mondo del Procurement anche nelle sue dinamiche di ricerca e selezione dei fornitori. A ciò si aggiungono l'istituzione di buyer specializzati, la definizione e creazione di strumenti per un cruscotto degli acquisti

(valutazione dei fornitori, analisi della concentrazione, etc.), la distinzione tra approvvigionamenti e acquisti di beni/servizi fungibili o "a specifica". Insomma, occorre applicare logiche di Business Intelligence anche al mondo acquisti».

Per approfondire il tema della Supply Chain, presentiamo alcune implementazioni di successo, per mostrare che ci sono numerose, quanto svariate applicazioni di Business Intelligence applicate alla Supply Chain Management.

RAZIONALIZZARE IL PARCO FORNITORI IN ANAGRAFICA FORNITORI GLOBALE

Anagrafica Fornitori Globale è una multinazionale del settore Consumer Packaged Goods dotata di un sistema ERP, costituito da 3 istanze SAP R/3 (Europa, Americhe, AsiaPacifico), da SAP New Dimension e da sistemi non-SAP. La società ha scelto di introdurre dei sistemi SAP-EBP (per l'e-procurement) e BW, per le attività di Sourcing Strategico e Reporting Globale. Le attività di armonizzazione, seguite da **IBM** (www.ibm.com), si sono svolte come supporto al business.

La razionalizzazione del parco fornitori si è focalizzata sulla definizione di standard e procedure da applicare durante la creazione di nuovi record, oppure durante l'armonizzazione di quelli già esistenti; standard che dovranno soddisfare requisiti di business ma anche di reporting specifici. Per quanto riguarda la definizione di un "identificatore univoco" del fornitore sono stati scelti i servizi di Dun & Bradstreet, società che garantisce l'univocità definendo un numero specifico per ciascun soggetto.

Come soluzione è stata adottata un'anagrafica centralizzata con approccio incrementale sia nell'applicazione, sia nel raggiungimento dell'obiettivo; il focus del processo è quindi iniziato su base geografica con un approccio globale per i fornitori strategici.

Il processo di razionalizzazione delle anagrafiche è lungo e deve essere calato attentamente nella realtà e nella visione strategica della

**Quello che serve, ora, è un governo
"strategico" del processo di acquisto**



società. La buona riuscita del processo è inoltre dovuta alla corretta applicazione di standard e procedure definite con un accurato supporto a livello organizzativo. Il livello di qualità e di copertura della razionalizzazione è infine condizionato dalla soluzione di sistema che viene prescelta, soluzione che deve essere vista come "enabler" del processo e non come "driver".

UNA RETE EXTRANET PER LE FORNITURE IN CARRARO

Uno dei primi esempi di efficienza nell'e-procurement industriale per il mondo OEM è la Carraro Private Network (CPN), una rete extranet per le forniture realizzata da Gruppo Carraro, società attiva a livello mondiale nei sistemi di trasmissione e componenti speciali per macchine di movimento terra. Obiettivo del gruppo, che conta 10 stabilimenti in tutto il mondo con oltre 2.100 addetti, è ottimizzare la gestione delle relazioni con i fornitori sfruttando le potenzialità di Internet. Basata sulla suite software FINEDEAL di **Finmatica** (www.finmatica.com) la rete CPN consente di gestire tutte le attività connesse al processo di acquisto dei beni indiretti, dei beni diretti impiegati nel ciclo produttivo e dei prodotti a progetto, il segmento più strategico degli acquisti. Il sistema rende disponibili tutte le funzionalità tipiche di un processo di negoziazione, dall'individuazione dei fornitori, allo scambio di disegni tecnici in 2D o 3D, fino all'emissione dell'ordine; inoltre, per i prodotti soggetti a programmazione garantisce una forte integrazione con la logistica.

La CPN consente di condividere con le aziende fornitrici informazioni di primaria importanza relative agli indicatori e alle statistiche sulla qualità delle prestazioni, favorendo lo sviluppo di un ambiente collaborativo tra le società del gruppo e i loro fornitori.

L'intero progetto, che ha previsto l'integrazione con il sistema informativo aziendale di Carraro, è stato portato a termine da Finmatica in soli 3 mesi, con la collaborazione di Esa Net Industrial e-Business.

PIANIFICAZIONE DELLA PRODUZIONE IN CARPENFER

Un'esperienza estremamente significativa per **ESA Software** (www.esasoftware.com) è stata quella in Carpenfer, ditta emiliana fra le

principali nel settore della carpenteria in ferro, produttrice di sottosistemi di carpenteria metallica lavorata per la fornitura di primo impianto e ricambistica. Dopo una prima fase di specificazione delle logiche di Shop Floor Control si è passati allo sviluppo di soluzioni e/job (raccolta dati dal campo) ed e/skipper (pianificazione e scheduling della produzione). Il sistema dipartimentale è stato progettato in modo da ricevere i cicli di fase d'ordine, le testate d'ordine e le date d'inizio minimo e consegna per mezzo del trasferimento dati da host. Gli ordini che si desidera mettere in produzione vengono passati al dipartimentale, mentre sul gestionale viene indicato un sottoinsieme detto "degli ordini rilasciati". Si è proceduto poi all'installazione di e/myq, un sistema di gestione della qualità che è stato installato in tutti i suoi moduli. In breve si è arrivati a utilizzarlo a regime nella gestione dei processi aziendali.

L'utilità più significativa di questo progetto in Carpenfer è relativa al controllo in accettazione. Scaricati i dati, la merce viene bloccata per i controlli in e/myq. In assenza di anomalie, essa viene caricata in magazzino e può essere movimentata perché avvengano le necessarie lavorazioni in produzione. Se l'esito è negativo e la merce non risulta disponibile a magazzino, si dovrà decidere se rispedirla al fornitore o se procedere all'accettazione in deroga. Grazie a e/myq è inoltre possibile valutare il livello di servizio del fornitore e, di conseguenza, scegliere il fornitore migliore.

IL CENTRO ACQUISTI IN BANCA POPOLARE DI MILANO

Banca Popolare di Milano (BPM) ha puntato a una gestione attiva del portafoglio acquisti, per poter raggiungere un governo dei costi continuo e sistematico, ottimizzato secondo logiche di redditività e rischio in ottica di una riduzione dei costi, ma anche con un controllo attento della qualità e del livello di servizio.

BPM ha scelto di implementare la propria soluzione sulla base del prodotto SAS Supplier Relationship Management (SRM), la soluzione verticale proposta da **SAS** (www.sas.com/italy) su questo tema, con il quale costruire una base dati unificata e ottimizzata proprio per la gestione del portafoglio acquisti. L'applicativo rilasciato agli utenti è costituito da una base dati

Occorre applicare logiche di Business Intelligence anche al mondo acquisti



su mainframe e una componente applicativa di front-end per gli utenti, disponibile sulla intranet aziendale. La soluzione si appoggia, oltre che su SAS SRM, su SAS Integration Technologies per le componenti Java che colloquiano con la base dati ad host, e utilizza Websphere con Linux come application server. Dal punto di vista funzionale sono disponibili analisi sia di spese, sia di investimenti secondo varie dimensioni di navigazione. In particolare, il portafoglio acquisti può essere analizzato per fornitore, per beni/servizi/prodotti acquisiti, per categorie di spesa, per destinazione, per gerarchie organizzative interne. Tutto ciò ha legami anche con gli applicativi di budget, di controllo di gestione, di contabilità fornitori e, in un prossimo futuro, con benchmark e basi di dati esterne.

Spiega Migliori: «Per ora il progetto è stato condotto solo all'interno di BPM, ma l'intenzione è quella di accentrare presso il Centro Acquisti di BPM l'intera attività delle società del Gruppo. Riteniamo che avere a disposizione dei performance indicator sull'area Procurement possa dare un contributo decisivo al miglioramento delle politiche d'acquisto e alla gestione dei fornitori, offrendo così una grande opportunità in tema di redditività. E' altresì evidente che il successo complessivo del progetto non è legato semplicemente al corretto funzionamento del software e all'utilizzo di tecnologie adatte ed evolute, ma è determinato soprattutto dall'evoluzione dei comportamenti organizzativi e dalla rapida assimilazione dell'innovazione culturale proposta. Da questo punto di vista il contributo dell'it è un presupposto necessario».

IL PROGETTO DI RICERCA BBKIT PER L'ASL "SPEZZINO"

Anche in un settore come quello della pubblica amministrazione locale, e in particolare in quello della sanità, l'ottimizzazione dell'efficienza e dell'efficacia della Supply Chain è un importante elemento sia per ottenere vantaggi competitivi, sia per migliorare i processi interni, ottenendo risparmi che possono trasformarsi in maggiori risorse da dedicare ai servizi di più immediato impatto verso i cittadini. In quest'ottica di ottimizzazione si inserisce il progetto di ricerca BBKit, presentato al Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca, che vede **Atos Origin** (www.atosorigin.it) nel ruolo di partner al fianco di attori quali la Regione Liguria (con il coinvolgimento dell'ASL 5 "Spezzino"), l'Università di Genova (facoltà di ingegneria DIST) e Telecom Italia.

Il progetto di ricerca BBKit è nato con l'obiettivo di studiare una piattaforma di sviluppo che,

partendo dal modello dei processi di business, supportasse la creazione di soluzioni applicative. Il primo risultato del progetto è rappresentato dal sistema di gestione dei fornitori, costituito dall'albo dei fornitori qualificati. Organizzato in classi merceologiche di acquisto, esso contiene tutte le informazioni necessarie a caratterizzare qualitativamente il fornitore e la sua capacità di fornitura nel tempo. Tale albo è alimentato dai dati provenienti dal processo di qualificazione dei fornitori gestito dal sistema e dai dati provenienti da tutti gli altri processi nei quali esistono delle interazioni con i fornitori, come ad esempio la valutazione del fornitore durante una gara, o la valutazione delle prestazioni durante la fornitura.

OTTIMIZZARE IL CICLO PASSIVO IN ELI LILLY

Onion (www.onion.it) ha avuto l'opportunità di operare sull'ottimizzazione dei processi di Supplier Relationship Management in numerosi progetti, sia in ambito di implementazione di soluzioni ERP, sia nella gestione di market-place verticali (con casi di particolare successo nel settore della meccanica), sia nell'ottimizzazione delle relazioni con i fornitori.

Una case study particolarmente interessante è il progetto denominato SSS - Supplier Self Service, svolto per Eli Lilly Italia e successivamente esteso alle maggiori filiali Lilly in Europa.

Eli Lilly è una multinazionale farmaceutica con vendite nel 2002 per 11 miliardi di dollari e circa 30.000 dipendenti (9.000 in Europa). Nel 2001 l'azienda ha deciso di creare un'organizzazione dedicata alla gestione dei processi Order to Cash (O2C), Purchase to Pay (P2P) e General Accounting (GA). Il progetto SSS si colloca nell'area P2P con l'obiettivo di ottimizzare la gestione degli aspetti transazionali del ciclo passivo. SSS ha portato a una soluzione di Data Warehousing integrata con i sistemi informativi delle 5 principali filiali Lilly in Europa (con enfasi particolare nell'integrazione con SAP). Essa permette l'accesso da parte dei fornitori tramite interfaccia Web ai dati di loro pertinenza, diminuendo drasticamente la necessità di un contatto diretto con il personale Eli Lilly.

Il progetto è stato corroborato da una parallela attività di ottimizzazione delle procedure di acquisto, implementata tramite il progetto H2B (How To Buy) realizzato anche questo da Onion per gli aspetti informativi. Lilly stima che i guadagni in efficienza introdotti nel processo P2P possano portare a regime a una riduzione del 50% del costo transazionale complessivo. **DM**