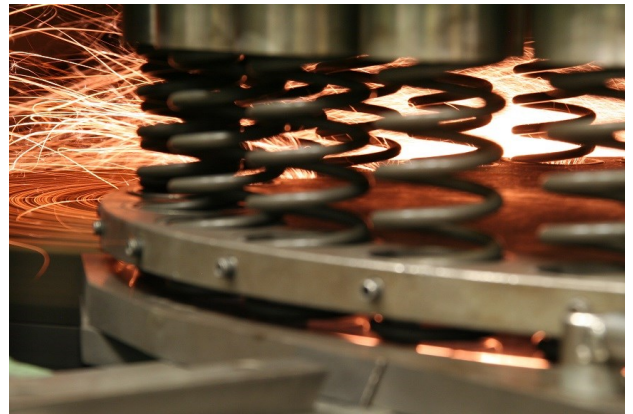


Case History MOLLIFICIO PADANO

Capitolo 1: La storia, la crisi e l'Innovazione

Introduzione

Nel presente articolo viene trattato il caso di una piccola impresa emiliano-romagnola, esempio di azienda che ha continuato a puntare sulla qualità e innovazione per riuscire a competere sul mercato nazionale ed estero. Nonostante il periodo di crisi è riuscita ad ottenere risultati positivi, soprattutto considerando che diversi clienti sono stati travolti dalla crisi ed hanno dovuto cedere il passo.



In questa prima parte si analizza, dopo una breve presentazione dell'azienda e del suo contesto, i miglioramenti apportati al processo commerciale e di marketing per poi trattare in articoli successivi i miglioramenti che si stanno apportando al processo di approvvigionamento, alla produzione, alla pianificazione e al controllo qualità.

Storia dell'azienda

L'Azienda MOLLIFICIO PADANO srl fu fondata a Bologna negli anni '50, in località S. Lazzaro di Savena, a seguito della crescente domanda da parte dell'industria metalmeccanica, che in quegli anni stava vivendo un importante sviluppo.



L'attività incontrò in breve tempo il favore del mercato, permettendo alla proprietà di realizzare i primi investimenti. Ciò permise di soddisfare le aumentate richieste dei clienti e di migliorare qualitativamente la produzione. Ebbe così inizio una graduale crescita dell'azienda, fino al raggiungimento di un organico di circa 15 dipendenti.

Un importante aspetto strategico fu la specializzazione, orientata esclusivamente alla **lavorazione a freddo di fili trafilati per la produzione di molle e minuteria metallica** con la fornitura di quantitativi medio-piccoli, che permise di mantenere una buona competitività verso i maggiori concorrenti. Determinanti furono le forniture alla più importanti aziende motociclistiche, o costruttori di componenti motociclistici, dell'area bolognese, che permisero un accrescimento della tecnica aziendale.

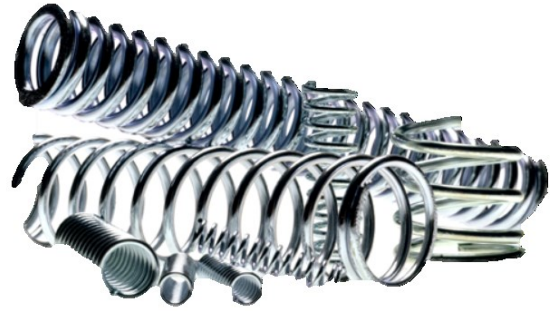
Nel 1990 l'azienda fu rilevata dall'attuale proprietà, la quale mantenne il marchio aziendale "Mollificio Padano" continuando a svolgere l'attività nella sede di San Lazzaro di Savena, fino all'ultimazione del fabbricato industriale a Faenza, in cui si trasferì alla fine del 1991. La nuova sede contribuì a dare un ulteriore beneficio allo sviluppo del Mollificio Padano, grazie ad una organizzazione più razionale dell'officina e del magazzino, mantenendo un'area sufficiente all'eventuale futura crescita aziendale.

Master Key: PMI, innovazione, processo, produzione, meccanica, mollificio, industria, software, qualità, pianificazione, ERP

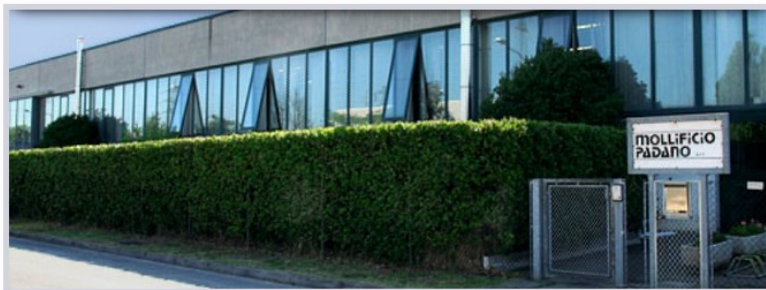
written by Ing. Angellillis Sergio Pio - OPT Solutions, Ing. Di Crosta Fabrizio

La direzione, per offrire una sempre maggiore qualità del prodotto, ha orientato i propri investimenti verso nuove tipologie di macchine operatrici per mollifici (avvolgitrici, smerigliatrici e formatrici a CNC). Ciò ha permesso di rinnovare le attrezzature e contemporaneamente di migliorare la capacità tecnologica e il livello qualitativo della produzione.

Attualmente l'attività dell'azienda consiste nella **produzione di molle, mediante la lavorazione a freddo di fili trafilati in acciaio al carbonio in classe SM / SH / DH, di fili in acciaio pre-temperati al cromo silicio FD SiCr, cromo vanadio VD SiCr e fili in acciaio Inox AISI 302.** Tali materiali sono utilizzati per produrre - su disegni e specifiche richieste da parte dei clienti - **molle a compressione, molle a torsione e molle a trazione.** Una parte della produzione è indirizzata anche alla fabbricazione di **minuteria metallica**, per la quale sono utilizzati nastri in acciaio, fili in ottone e ferro.



Il Mollificio Padano - la cui produzione è specifica per l'ambito industriale - fornisce attualmente circa **350 clienti**. I settori in cui le molle possono essere utilizzate sono molteplici: il **settore motociclistico** è una delle aree di maggior sviluppo, dove clienti importanti hanno scelto di utilizzare la tecnologia del Mollificio Padano per elementi di **componentistica come sospensioni, ammortizzatori e forcelle, ma anche per freni, cavalletti, portapacchi e pedane in uso nelle moto e negli scooter.**



L'Azienda, il cui organico negli ultimi anni si è assestato su una ventina di persone, compresi i soci operativi, ha continuato ad investire nella **qualità** e nell'**innovazione tecnologica** anche dopo l'inizio della crisi economico-finanziaria che ha colpito la PMI del nostro Paese ed in modo particolare l'industria meccanica.

La produzione attualmente è estesa su 1.800

mq, con un'alta capacità produttiva, quantificabile in oltre 2.600 h/mese.

Giuseppe Neri, direttore del Mollificio Padano afferma: **«Siamo degli appassionati nel veder crescere il nostro lavoro, nel far uscire dalla nostra fabbrica prodotti di alta tecnologia, nel fare della nostra Azienda un luogo dove le Persone partecipano ai nostri risultati. »**

Questo e non solo: credono nell'aggiornamento tecnologico ed investono con continuità nel rinnovamento industriale e strumentale. In collaborazione col cliente studiano soluzioni dedicate e specifiche, ad alta precisione e affidabilità, come richiede il mercato motoristico, automobilistico e della meccanica di precisione in genere.

Master Key: PMI, innovazione, processo, produzione, meccanica, mollificio, industria, software, qualità, pianificazione, ERP

written by Ing. Angellillis Sergio Pio - OPT Solutions, Ing. Di Crosta Fabrizio

Il Mollificio Padano ha conseguito la certificazione di qualità UNI EN ISO 9002:1994 nel 1998, poi adeguata alla ISO 9001:2000 nel 2001, tra le prime aziende in Emilia-Romagna. Ora l'azienda è certificata UNI EN ISO 9001:2008 con KIWA-CERMET.

Il sistema di gestione per la qualità è sempre stato visto dal Mollificio Padano come un vero strumento di gestione dei processi aziendali, molto utile per controllare la qualità del prodotto in uscita e monitorare tutti i processi aziendali attraverso numerosi indicatori di efficienza, oltre che di efficacia, dei processi primari.

La crisi e l'innovazione tecnologica e dei processi

In piena crisi economica il Mollificio Padano si è reso conto che il mercato stava cambiando e per restare competitivi occorreva modificare il modo di lavorare ed essere più efficienti, soprattutto nei processi a maggior valore aggiunto.

Da un lato l'azienda aveva sempre investito in **macchine automatiche** per aumentare la capacità produttiva, ampliare la gamma di prodotti realizzabili internamente e velocizzare il lead-time di produzione. Dall'altro anche i **processi di vendita** e quello di **approvvigionamento** dovevano cambiare, essere più efficienti e precisi per soddisfare le nuove esigenze del mercato e della produzione.



Infatti i clienti richiedevano lotti più piccoli, i preventivi da sviluppare crescevano continuamente anche da parte di nuovi clienti che mettevano in discussione i loro vecchi fornitori oppure semplicemente

EFFETTO

- RIDUZIONE** DIMENSIONE LOTTI
- RIDUZIONE** TEMPI DI CONSEGNA
- AUMENTO** NUMERO CLIENTI
- AUMENTO** EXPORT & PARTNER
- AUMENTO** COMPLESSITA' DI GESTIONE



REAZIONE

- INNOVAZIONE** PROCESSO, PRODOTTO E ORGANIZZATIVA
- QUALITA'** PRODOTTO & SERVIZIO
- CONTROLLO** COSTI
- RINNOVAMENTO** IMPIANTI

necessitavano di sostituirli perché essi avevano cessato l'attività. Anche il processo di approvvigionamento e la **gestione del magazzino** dovevano adeguarsi alle nuove esigenze della clientela e della produzione, cercando di gestire in modo ottimale i rapporti con i fornitori di materia prima a fronte di lotti di produzione diversificati e di dimensioni inferiori rispetto al passato.

Dal punto di vista dei **sistemi informatici** impiegati in azienda si presentava la necessità di sostituire sia il **programma gestionale** per la contabilità e la gestione ordini, sia il software per il **controllo della produzione**, entrambi per limiti tecnologici e perché non più supportati dai rispettivi produttori sui nuovi sistemi operativi nelle versioni installate.

Infine, dall'esame di alcuni indicatori risultava che il Mollificio Padano aveva una buona capacità di catturare nuovi clienti, anche esteri, attraverso una proposta ben strutturata e qualitativamente valida, ma l'immagine commerciale era ancora quella di una piccola impresa artigianale. Pertanto era necessario presentare il Mollificio Padano con una veste rinnovata e al tempo stesso fedele alla storia dell'azienda attraverso un'azione di comunicazione coordinata.

Il programma di miglioramento ha compreso dunque:

1. L'ottimizzazione dei processi di amministrazione, acquisti e vendite con il software ERP Open Source GO.
2. Il miglioramento dei processi di magazzino, conto lavoro e produzione con il software ERP Open Source GO.
3. Il miglioramento dell'immagine aziendale nei confronti del mercato.
4. L'ottimizzazione del processo di produzione e controllo qualità con il software MES Worker.
5. L'implementazione della schedulazione della produzione automatizzata mediante il software APS PlanetTogether™



Oggi, quando l'azienda non ha ancora completato il percorso verso il rinnovamento, si possono valutare i primi risultati ottenuti. Nel prossimi capitoli esamineremo più in dettaglio le attività svolte e quelle programmate per il futuro.



Il nuovo processo commerciale

Com'era: la procedura

Il processo di vendita prima dell'introduzione del nuovo software gestionale Open Source GO era basato su diversi sistemi tra di loro non direttamente collegati, con conseguente difficoltà nella esecuzione della procedura e nella rintracciabilità dei dati.

La richiesta di preventivo veniva elaborata dall'Ufficio Commerciale che procedeva alla verifica dell'esistenza dell'articolo e relativo listino su documenti in formato Excel, non organizzati come database; in caso di assenza dell'articolo a listino avveniva una comunicazione verbale all'Ufficio Tecnico richiedendo l'elaborazione di un nuovo costo di prodotto.

Al termine del processo di stima del costo del prodotto, l'Ufficio Commerciale procedeva alla elaborazione del preventivo su documento in formato Word e conseguente invio della comunicazione dell'offerta tramite e-mail al cliente (effettivo o potenziale). L'Ufficio Commerciale provvedeva quindi all'aggiornamento dell'anagrafica articolo e del listino sui documenti in Excel.

A seguito della ricezione dell'ordine da parte del cliente l'Ufficio Commerciale procedeva, quindi, alla archiviazione del documento dopo aver apposto timbro di conferma sullo stesso (riesame dell'ordine cliente secondo la procedura del sistema di gestione per la qualità ISO 9001) ed all'inserimento dell'ordine nel software gestionale in uso, il quale generava un codice identificativo di riferimento che veniva riportato manualmente sull'ordine cartaceo per garantirne la rintracciabilità.

Tale ordine veniva poi inserito nel programma software di gestione della produzione e dei controlli qualità, creando il relativo ciclo di produzione ed allegandovi il disegno dell'articolo prelevato manualmente da un archivio di disegni digitalizzati in formato pdf.

Com'era: i punti critici

Sono evidenti i principali punti negativi della procedura adottata:

1. Gestione non strutturata dei medesimi dati su diversi supporti;
2. Gestione delle anagrafiche duplicata su diversi sistemi;
3. Gestione dei listini non a scaglioni di unità da produrre, mediante foglio elettronico non integrato con il software gestionale;
4. Rintracciabilità dell'intero processo commerciale e della relativa documentazione di vendita piuttosto laboriosa;
5. Comunicazione tra gli addetti non informatizzata.

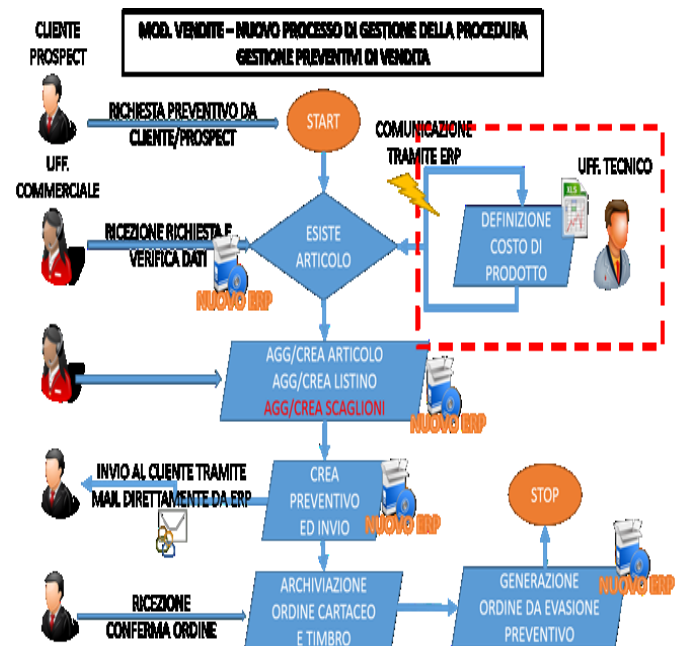
Com'è: la procedura

Oggi il processo è completamente gestito in modo strutturato ed integrato attraverso il nuovo **software gestionale Open Source GO**, l'unica attività che al momento rimane al di fuori del sistema gestionale (tratteggiata in rosso nella figura sottostante) è quella relativa alla **costificazione di prodotto**, finalizzata alla predisposizione dell'offerta tecnico-economica, che sarà oggetto di prossime implementazioni attraverso apposito modulo software per il calcolo del costo del prodotto a preventivo (**SilverCosting**).

Il nuovo software gestionale Open Source GO è stato opportunamente modificato per poter gestire i **listini di vendita** per scaglione, in modo da poter associare in automatico un prezzo di vendita in funzione della quantità di prodotto richiesta da parte del cliente.

Per il resto la procedura è **completamente integrata**: l'offerta viene preparata con il gestionale GO e trasmessa al cliente in formato standard, personalizzato con il nuovo logo aziendale. Allegati all'offerta rimangono i dati ricavati dalla verifica del progetto della molla, realizzati con apposito **programma software per il calcolo delle molle**, secondo la normativa UNI 7900.

All' accettazione dell'offerta da parte del cliente, il riesame dell'ordine avviene interamente tramite il software gestionale open Source O che genera direttamente l'ordine-cliente a partire dall'offerta e permette di inviare la conferma d'ordine al cliente in modo sistematico, al fine di evitare eventuali incomprensioni o ambiguità sulla fornitura. Lo stesso ordine viene gestito in produzione attraverso l'integrazione con il **software MES OPT Worker per la gestione, controllo e tracciabilità della produzione**.



Com'è: i vantaggi

I vantaggi della nuova procedura possono essere così riepilogati:

1. Gestione dell'intero processo su unico sistema informativo;
2. Rintracciabilità mediante il sistema informatico dell'intera documentazione/dati relativi ad un ordine di vendita;
3. Gestione automatizzata dei diversi passaggi della procedura e relativa comunicazione tra il personale coinvolto con la stessa;
4. Gestione dei listini di vendita per scaglione;
5. Riduzione dei tempi di gestione con conseguente riduzione dei costi dell'Ufficio Commerciale e/o amministrativi in genere;
6. Disponibilità di indicatori di monitoraggio del processo in modo più efficace ed efficiente (percentuale di offerte andate a buon fine, rispetto dei tempi di consegna, fatturato per cliente, numero di articoli e quantità vendute per cliente, ecc.).

Revisione degli strumenti di comunicazione

In collaborazione con Elisa Bertieri (beLAB - laboratorio di comunicazione) ed Elisa Miotti (Neue Creativity & Graphic Design) è stato valutato il posizionamento del Brand del Mollificio Padano, la sua reputazione e riconoscibilità, alla ricerca del **valore aggiunto** e dei **punti di forza** sul mercato.

Sono state quindi definite ed attuate precise **azioni di comunicazione coordinata**:

1. *Restyling* del logo, con una proposta che rispettasse la storicità del logo stesso e la sua riconoscibilità ormai consolidata negli anni;
2. *Pay off* di riferimento, a definizione dell'attività per l'area di business (High Tech Industrial Solutions);
3. Realizzazione di una brochure istituzionale, dando risalto alla storicità dell'azienda, i valori aziendali ed etici, la produzione, le aree di interesse, la produzione italiana, i plus;
4. Realizzazione dei supporti cartacei per la comunicazione: carta intestata, biglietti da visita, modello fax, ecc.;
5. Rivisitazione dei testi del sito web;
6. LinkedIn: realizzazione della pagina personale del titolare e della pagina aziendale.

Prossimo capitolo: la gestione dei materiali, l'approvvigionamento, le distinte di produzione, il conto lavoro e la gestione documentale del processo di vendita.

Ringraziamenti

Si ringrazia per la collaborazione il personale del Mollificio Padano srl

