

Per Emak si scrive “crisi”, si legge “opportunità”



Inizio progetto:
2012

Gestionale:
AS400

Numero utenti:
17

Settore: attrezzi e
macchine

Fornitori
integrati: 252

Il gruppo Emak, leader negli accessori per il giardinaggio, raccoglie le sfide del mercato e mette in campo un percorso “Lean” di miglioramento continuo. Nel concreto? Una profonda riorganizzazione della supply chain e l’adozione di IUNGO a supporto dei processi.

Gruppo Emak: la tecnologia del verde dall’Italia in tutto il mondo

Il gruppo Emak è il player di riferimento a livello mondiale nello sviluppo, produzione e distribuzione di macchine, componenti e accessori per il settore giardinaggio, agricoltura, attività forestale e industria.

Emak ha **4 stabilimenti produttivi (2 in Italia e 2 in Cina)** per un totale di circa **1000 dipendenti**. Distribuisce i propri prodotti (22 famiglie e oltre 250 modelli di 4 marchi diversi) attraverso nove filiali commerciali, di cui sei in Europa e le altre in USA, Cina e Brasile. Si avvale di una rete di oltre 140 distributori in tutto il mondo e di circa 22.000 rivenditori specializzati in 85 nazioni.

In Italia Emak è leader di settore grazie alla costante crescita del fatturato che nel 2015 ha raggiunto i **180 MI €**, un successo che si basa principalmente su qualità e innovazione di prodotto, livello di servizio, rafforzamento della rete distributiva, sviluppo delle risorse umane e della relazione con il cliente.

La Supply Chain di Emak in un mercato che cambia

Fino a qualche anno fa, l’approccio al mercato di Emak era di tipo tradizionale: gestione dei processi svincolati dall’effettivo fabbisogno del cliente e successive azioni per spingere i prodotti sul mercato. I processi interni e la supply chain erano stati pensati per realizzare grandi quantità di prodotti e il reparto produttivo, di conseguenza, era caratterizzato da linee di assemblaggio a bassa flessibilità. L’organizzazione dello spazio interno non era razionalizzato e ciò rendeva necessario l’outsourcing logistico con relativi costi di affitto.

Questa strategia entra decisamente in **crisi con i cambiamenti del mercato** che, **non più dominato dall’offerta** ma regolato dalla domanda, pretende diversificazione degli articoli e piccole quantità ottenibile solo diminuendo il tempo di “set up” delle macchine ovvero il tempo necessario per cambiare le impostazioni prima di iniziare a lavorare ad un prodotto diverso.

Tutto ciò rende evidente l’inefficacia e la **bassa produttività del modello produttivo di Emak** caratterizzato da lunghi tempi di attrezzaggio, sovrapproduzioni e sperperamento di risorse preziose. Occorre quindi intervenire per attuare un deciso cambiamento aziendale.

Il supporto organizzativo di Kaizen Institute

Per fare questo Emak nel 2012 si affida a Kaizen Institute, società di consulenza aziendale che, attraverso percorsi di miglioramento continuo, punta ad aumentare la competitività, la qualità e l’efficienza globale sia dell’azienda che della sua supply chain.

Il percorso di trasformazione progettato per Emak viene suddiviso in “step” che prevedono l’insediamento di “cantieri” volti alla riorganizzazione della produzione attraverso la ristrutturazione dell’area di lavoro e il risparmio sull’outsourcing logistico.

L’intervento di Kaizen Institute in Emak si pone un duplice obiettivo: da una parte acquisire la **flessibilità produttiva** così da garantire ai clienti tempi di servizio molto brevi e dall’altra ottenere una **maggiore produttività** con conseguente aumento del margine di profitto.



Per Emak si scrive “crisi”, si legge “opportunità”

La “fabbrica estesa” di Emak: non solo produzione
L'intero progetto è stato chiamato “fabbrica estesa” perché non si ferma ai processi interni a Emak, ma coinvolge anche le aziende partner e i fornitori vicini e lontani con l'obiettivo prefissato di **far arrivare in maniera fluida i prodotti in azienda.**

I driver di progetto sono:

- **gradualità**, così da focalizzarsi su un processo alla volta;
- **miglioramento continuo**, in modo da misurare costantemente le performance e i risultati ottenuti;
- **semplicità**, che si concretizza nell'utilizzo di un unico strumento per gestire tutti i processi.

Da dove iniziare: il cantiere “produttivo”

Il primo cantiere di Kaizen aveva come obiettivo la **razionalizzazione dell'area produttiva**; dopo un anno e mezzo, si sono ottenuti questi risultati:

- riduzione del tempo richiesto dal ciclo di produzione, linea per linea e per famiglia di prodotti;
- dimezzamento dello spazio interno, con l'insourcing di uno stabilimento esterno precedentemente utilizzato da Emak come magazzino logistico per le spedizioni e lo stoccaggio;
- risparmio di circa 1 MI € l'anno di affitto;
- aumento della flessibilità in termini di mix e volumi dei prodotti;
- maggiore produttività globale.

Il Cantiere “logistico”: Emak “è anche” i propri fornitori

Uno dei passaggi più importanti in questo progetto evolutivo è stato il cambio di visione della realtà di **Emak** che non si limitasse solo all'azienda ma comprendesse **anche quei fornitori con cui, quotidianamente, interagisce** per le consegne, gli ordini e le previsioni.

Dopo un'analisi, si è deciso di raggruppare idealmente i fornitori in 5 “petali” attorno a Emak: 3 a corto raggio con frequenza di ritiro giornaliera (Reggio est e sud; Modena e Bologna; Reggio nord e Mantova) e 2 a lungo raggio con frequenza di ritiro bisettimanale (Veneto e Lombardia).

Ne è risultato che era più conveniente ed efficace modificare il processo logistico, facendo sì che fosse l'azienda cliente a recarsi dal fornitore per ritirare la merce richiesta. Tale organizzazione è stata nominata “Milk Run”.

Il cantiere “logistico” ha imposto anche la revisione del reparto di accettazione e ha portato:

- riduzione dello spazio occupato da 900 a 300mq (-66%);
- minor tempo per l'accettazione, passata dal 55% al 85% di bolle accettate entro un giorno.

IUNGO: il “cantiere” del rapporto con il fornitore

Aumentando le interazioni, diminuendo le quantità di ogni scambio e lavorando più su una pianificazione a medio e lungo termine, diviene impellente la necessità di utilizzare uno strumento che portasse “fluidità” anche nel **processo documentale tra Emak e i propri fornitori.**

La scelta è ricaduta su IUNGO: permettendo di arrivare ad un alto livello di collaborazione con i fornitori senza che venga richiesto un effort elevato, ha messo Emak nella condizione di cambiare il proprio approccio alla logistica e alla relazione con la supply chain.

Il fornitore è per Emak un vero e proprio partner, con il quale condividere anche la fase di ideazione del prodotto, progettato su misura in base alle richieste del cliente.

Prima dell'introduzione di IUNGO, la pianificazione/divisione logistica di Emak che ha sede a Bagnolo in Piano (RE), gestiva gli approvvigionamenti e le linee di produzione di tutti gli stabilimenti del gruppo, sia italiani che cinesi; le **modalità di interazione con i fornitori erano molto variegata** (e-mail, fax, telefono...) e questo comportava un notevole dispendio di tempo, molte inefficienze e numerose attività a valore aggiunto basso o nullo.

Grazie all'automazione delle attività della gestione del ciclo passivo e alla standardizzazione degli scambi con i fornitori, IUNGO ha permesso un **minor assorbimento di risorse, l'eliminazione di errori manuali** e una **maggiore efficienza interna**: questo perché il fornitore dialoga in modo semplice e sicuro utilizzando le IUNGOmail (i messaggi di posta elettronica generati da IUNGO che portano l'operatività di un portale all'interno di una semplice email); allo stesso tempo Emak è aggiornata in tempo reale su quello che fa ciascun fornitore e quindi tutta la supply chain.



Per Emak si scrive “crisi”, si legge “opportunità”

Ordini, bolle e vendor rating: tutto con la IUNGOmail

La IUNGOmail per Emak è lo strumento ideale per creare collaborazione nel processo di acquisto. Se prima le conferme d'ordine passavano dall'ufficio acquisti e le variazioni si perdevano in mezzo a tutte le righe confermate, ora invece sono molto più evidenti e il buyer può concentrarsi solo su quelle che possono riguardare prezzo, quantità e data di consegna

Quando il fornitore fa una modifica sullo stato dell'ordine inviato tramite IUNGOmail, Emak può accettare la modifica o fare una controproposta e iniziare così una trattativa. Tutti gli scambi vengono storicizzati e archiviati così che in ogni momento è possibile verificare la storia di ogni singola riga d'ordine: come è nata, come si è evoluta e come si è conclusa.

Con la stessa logica, Emak ha iniziato ad utilizzare la IUNGOmail per la generazione da parte dei fornitori della “pre-bolla”, documento contenente le informazioni relative ad una consegna che viene stampato e consegnato al corriere e, nello stesso tempo, notificato al cliente così da essere informato della merce in viaggio ancor prima dell'arrivo fisico della merce. La pre Bolla di Emak contiene tre codici a barre (fornitore, numero del Ddt e numero delle righe in consegna) e, qualora siano presenti prodotti in “free pass”, il logistico che scarica il camion può posizionarla autonomamente in magazzino, con un notevole risparmio di tempo.

Tutte le informazioni analitiche che IUNGO raccoglie, conserva e rielabora durante le varie fasi del processo di acquisto, permettono a Emak di avviare un'attività di vendor rating e di rilevazione delle performance dei propri fornitori, i cui KPI sono: qualità dei prodotti, conformità nel numero dei pezzi e affidabilità nelle consegne.

Tra i risultati della IUNGOmail: minor assorbimento di risorse, eliminazione di errori manuali e maggiore efficienza interna.



Gli step del progetto IUNGO in Emak

La trasformazione di Emak è avvenuta gradualmente; nel 2012 IUNGO è entrato a far parte del sistema aziendale per la gestione degli ordini di acquisto, dei forecast e delle dichiarazioni di origine merce. Nel 2013 si è iniziato ad usare IUNGO per il vendor rating e il reporting e nel 2014 per il miglioramento dell'ingresso merce attraverso la creazione delle prebolle e delle etichette da parte del fornitore; nello stesso anno, EMAK ha trasferito su IUNGO anche tutta la parte di Sourcing, Richieste di Offerta e gestione dell'Albo fornitori. Nel 2015 sono state inoltre attivate su IUNGO nuove company.

I prossimi step: gestione dei trasporti con IUNGO

In un'ottica di miglioramento continuo, Emak sta sperimentando l'utilizzo di IUNGO anche per l'assegnazione, il controllo e la rendicontazione dei servizi di trasporto in modo da far collaborare, in una logica multicanale, i fornitori, Emak e i gestori del servizio logistico. L'obiettivo di semplificare il confronto delle offerte logistiche viene raggiunto in IUNGO con l'informatizzazione dei listini di trasporto, il report e il confronto tariffe. Ai fornitori arrivano gli ordini giorno prima del passaggio per il ritiro da parte di Emak, in modo che essi possano preparare la merce. Grazie alla nuova organizzazione Milk Run si evitano problemi quali la scarsa trasparenza dei costi di trasporto.

I risultati raggiunti con la “Fabbrica estesa”

A fine 2016 Emak aveva integrato 252 fornitori che costituiscono il 90% del budget acquisti dell'anno; il restante 10% verrà integrato nei mesi successivi. Nell'ufficio acquisti gli ordini chiusi sono stati ridotti al minimo ed è stato abbreviato il lead time medio per la loro gestione; di pari passo, si è ridotto del 40% il numero delle richieste di acquisto. Per quello che riguarda le performance della supply chain, Emak ha raggiunto un livello di servizio del 81% con l'obiettivo di arrivare al 85%.

“Il mercato è cambiato ed Emak ha dovuto evolvere in una logica di miglioramento continuo” afferma Gianluca Mattiaccio, Logistic Planning manager di Emak. *“Questo percorso non si sarebbe concretizzato senza il supporto di IUNGO che propone una logica di innovazione attraverso l'approccio non invasivo e vantaggioso sia per il cliente che per i fornitori. Oggi Emak è davvero una Fabbrica Estesa”*.

