

Selle Royal migliora le performance e il livello di servizio al cliente grazie a una supply chain reattiva e coordinata



Inizio progetto:
2016

Gestionale:
AS400

Numero utenti:
5

Lead time di
consegna: - 80%

Fornitori
integrati: 150

Azienda leader nella progettazione e produzione di selle e accessori per biciclette, Selle Royal ha scelto di affrontare le sfide imposte dal mercato in evoluzione attraverso un profondo cambiamento organizzativo e del rapporto con i fornitori, grazie al supporto di Link Management nell'implementazione di CyberPlan e IUNGO.

CHI È SELLE ROYAL

Selle Royal Group, azienda vicentina fondata nel 1956 da Riccardo Bigolin, è oggi la più grande realtà produttrice di selle e accessori per biciclette al mondo. Dagli anni della sua fondazione, l'azienda ha vissuto una crescita esponenziale culminata, nel corso degli anni duemila, con l'acquisizione di brand di spicco del mondo della bicicletta (Crankbrothers, Brooks e Pedaled) che l'hanno portata a raggiungere un fatturato consolidato di 120 milioni di euro.

Il Gruppo, grazie al portfolio di brand e all'ampiezza delle gamme di prodotto, è oggi leader in tutti i segmenti del **mercato della bicicletta**: Recreational, Lifestyle, Racing e Mountain Bike.

Da sempre votata all'innovazione e alla centralità del cliente, l'azienda costituisce un punto di riferimento per la community di ciclisti in Italia e nel mondo.

EVOLUZIONE DELLO SCENARIO E PROBLEMATICHE DA AFFRONTARE

Nel 2012 il Gruppo, che fino a qualche anno prima era riuscito a vedere crescere il proprio business in tutti i segmenti di mercato presidiati (B2B e B2C), si ritrova a dover adeguarsi alle **evoluzioni dello scenario esterno** che fino a quel momento era riuscito a governare bene:

- Maggiore variabilità, volatilità e imprevedibilità della domanda
- Time-to-market e lead time produttivi richiesti sempre più brevi, accompagnati da crescenti complessità produttive, tecnologiche e di servizio.
- Gestione di gamme di prodotto sempre più ampie
- Filiere di fornitura sempre più lunghe e articolate

Queste tendenze generali di mercato sono ancora più amplificate nell'ecosistema Selle Royal perché coesistono **canali di vendita differenti** (OEM, Mass Market, After Market, Private Label, Negozi di proprietà e E-Commerce) che hanno richieste e modalità di gestione differenti.

La problematica emersa per prima e come più grave riguardava l'**inadeguatezza delle performance aziendali** rispetto alle richieste del mercato, soprattutto rispetto i ritardi nelle consegne e i lunghi lead time di produzione. Accanto a questa situazione, si era verificata una **proliferazione di strumenti informatici scarsamente integrati** tra loro e di nuovi processi interni elaborati che rendevano farraginoso l'operatività quotidiana.

L'organizzazione della Supply Chain era caratterizzata da relazioni con i fornitori basate principalmente su invio di **ordini e conferme via mail o fax**, mentre per la parte di pianificazione della produzione si utilizzavano strumenti informatici e metodi differenti (gestionale, excel, carta) non integrati tra loro.

STRATEGIA

La situazione descritta ha spinto Selle Royal a rielaborare la propria strategia aziendale, affidandosi a Link Management per la parte di definizione del progetto e lavorando su quattro fronti:

- Pianificazione della produzione

L'obiettivo principale era quello di spostare il tempo dei Planner da attività a basso valore aggiunto (report, fogli di calcolo, software vari e procedure macchinose) ad attività a più alto valore aggiunto, come potenziare il dialogo con l'area commerciale ed effettuare costanti attività di reporting.



Selle Royal migliora le performance e il livello di servizio al cliente grazie a una supply chain reattiva e coordinata



L'azienda ha approcciato il tema della riorganizzazione della pianificazione attraverso una **riduzione cospicua degli strumenti utilizzati**: da forecast, fogli excel e software diversi si è passati a una gestione della **pianificazione della produzione attraverso CyberPlan**.

- *Previsione della domanda e schedulazione di dettaglio*

CyberPlan completa il piano della domanda tenendo conto anche del fenomeno della stagionalità; vengono date indicazioni sui materiali, sul fabbisogno e sulle risorse a disposizione. In questo modo vengono creati i piani di produzione in grado di gestire tutte le disponibilità dei materiali e tenendo sotto controllo i mancanti, le lavorazioni, i solleciti e le richieste di anticipo ai fornitori. A seconda del canale di vendita vengono gestiti contemporaneamente su CyberPlan diversi orizzonti temporali che spaziano da pochi giorni a diversi mesi.

CyberPlan viene utilizzato per:

- Piano della domanda
- Gestione piano MPS
- Gestione dei mancanti
- Gestione di urgenze, solleciti, richieste di anticipo a fornitori e terzi
- Gestione della capacità produttiva, in particolare per le linee di assemblaggio
- Simulazioni e analisi what-if dell'intero piano della domanda e di produzione con evidenza sugli impatti

- *Gestione dei fornitori*

La gestione dei fornitori è passata da un rapporto meramente transazionale e gestito via mail/fax dall'ufficio acquisti a un rapporto di collaborazione stretta e di partnership. L'azienda ha deciso di dotarsi di IUNGO che, integrandosi al gestionale aziendale, permette di gestire in modo automatico la comunicazione con i fornitori attraverso la IUNGOmail.

In Selle Royal, IUNGO viene utilizzato per:

- Rendere disponibili i forecast aggiornati a fornitori e conto lavoristi.
- Gestire in maniera automatica le conferme d'ordine e le richieste di anticipo e posticipo delle date di consegna.

- Permettere al fornitore di stampare e allegare alla merce in consegna le prebolle e le etichette di Selle Royal, così da snellire il processo di ingresso merce.
- Gestione automatizzata delle dichiarazioni di origine.

La **sinergia tra IUNGO e CyberPlan** permette a Selle Royal di pianificare la propria produzione in maniera **più precisa** basandosi sulle date certe e confermate da parte dei fornitori, mantenendo allo stesso tempo attiva una comunicazione costante con i fornitori per comunicare eventuali variazioni sui forecast che hanno ricevuto.

- *Risorse interne*

Grande importanza è stata riservata alle risorse coinvolte nel progetto che hanno potuto **ritagliarsi nuove aree di competenza**, passando dall'essere MRP Planner e Sollecitatori a figure come:

- Demand Planner
- Material Planner
- Capacity Planner
- Supplier Planner

con un forte coinvolgimento del personale in percorsi di formazione dedicati. Questo ha reso l'azienda più organizzata e arricchita di competenze cresciute all'interno, ma anche percepita come più attrattiva per nuove risorse all'esterno.

RISULTATI

Il progetto di riorganizzazione e gestione avanzata della Supply Chain in Selle Royal è ancora in progress, ma l'azienda ha già ottenuto importanti risultati in termini di:

- **Riduzione del costo di gestione** della Supply Chain: nonostante l'aumento della complessità e del fatturato, il numero di persone impiegate nella gestione della Supply Chain è rimasto invariato.
- **Aumento delle performance** di consegna del 35% e riduzione lead time di consegna al cliente finale dell'80%
- **Riduzione del WIP** (Work in Process) e dei magazzini con contestuale aumento dell'indice di rotazione
- **Dialogo dell'intera supply chain** dal commerciale, alla produzione, agli acquisti, ai fornitori

