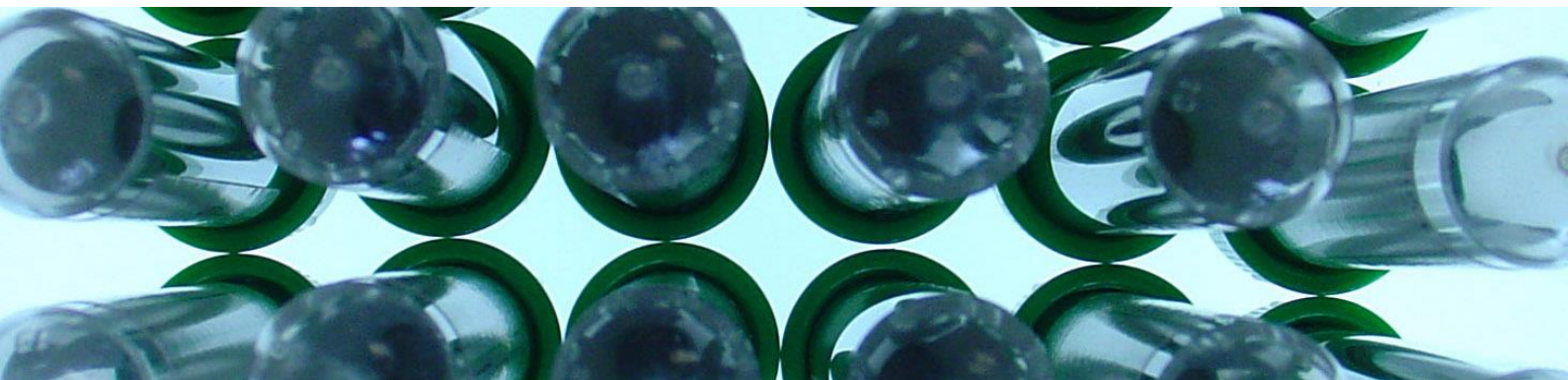


Quando l'organizzazione snella passa dai fornitori: il caso Orthofix



Inizio progetto:
2012

Gestionale:
Oracle

Numero utenti:
5

Settore:
Medicale

Fornitori
integrati: tutti

Come la sede Italiana di una multinazionale americana ha saputo vincere le incertezze del mercato?

A partire da una profonda reingegnerizzazione che prevede la **condivisione con i fornitori** delle metodologie organizzative adottate. È il caso di **Orthofix**, leader nel settore dei prodotti ortopedici, che grazie alla piattaforma web IUNGO, ha compiuto una vera **integrazione della supply chain** per operare in un sistema a flusso teso.

Il Gruppo Orthofix ha una storia più che trentennale. Da un'idea del Professore di Ortopedia dell'Università di Verona **Giovanni De Bastiani**, ovvero trattare le fratture nel rispetto della naturale capacità di riparazione dell'osso, al prodotto, il fissatore esterno assiale, è stato breve.

La **crescita** dell'azienda è stata **continua**, coronata dall'ingresso del titolo al Nasdaq di New York nel 1992. Attualmente la sede principale, che si occupa principalmente di prodotti per la spina dorsale, è negli Stati Uniti, vicino a Dallas, mentre la sede europea concentrata sui prodotti per l'ortopedia è a Bussolengo (VR).

Numerose sono le filiali (in Inghilterra, Francia, Germania, Svizzera, Brasile e Porto Rico) e ampia è la rete di distributori indipendenti, dislocati in 86 paesi). Il fatturato si aggira intorno ai 300 milioni di euro all'anno e sono più di 1000 i dipendenti (150 solo in Italia).

RI-ORGANIZZARE IN UN'OTTICA LEAN

La chiave del successo dell'azienda è da ricercarsi nella capacità di recepire le istanze del mercato. Circa sette anni fa è iniziato lo studio delle **modalità di soddisfazione dei clienti** ed è stata ravvisata l'esigenza di una reingegnerizzazione dei processi per arrivare a realizzare i prodotti finiti su richiesta, quindi in un sistema in pull che non ammettesse obsolescenze di magazzino o consegne non pianificate.

Nulla di nuovo se si considera che l'applicazione delle **tecniche Lean** (Lean Manufacturing e Theory of Constraints in primis) in Italia ha ormai una storia ventennale.

Si può invece parlare di **profonda innovazione** se si guarda a come è stata affrontata la riorganizzazione in Orthofix: non agendo sul singolo processo, ma sulla totalità dei processi in una visione globale e rendendo protagonista del **cambiamento la supply chain**. Si tratta dunque di una logistica integrata che vede allineati e cooperanti la sede principale, il reparto di assemblaggio, la cosiddetta officina e i fornitori. Addirittura, con i 3 fornitori più strategici, Orthofix sta condividendo anche le modalità di gestione dell'officina. Tre sono i sistemi informativi coinvolti: l'MRP, l'ERP e la piattaforma web IUNGO.



Quando l'organizzazione snella passa dai fornitori: il caso Orthofix

IL PROGETTO

La prima innovazione ha visto l'introduzione di un MRP (Cyberplan) con funzionalità non tradizionali, ovvero non solo con la classica modalità push, ma anche capace di fare da contenitore dei cartellini (kanban). I dati, in particolare le liste di priorità degli ordini e dei materiali, due volte al giorno vengono trattati dai responsabili di reparto, secondo un'impostazione data a priori, e settimanalmente il sistema provvede ad effettuare gli ordini e l'expediting verso i fornitori. È in questa fase che interviene IUNGO, introdotto a marzo 2012. La piattaforma web per la gestione della supply chain ha permesso di **automatizzare il processo** e, grazie allo scambio delle informazioni tramite messaggi brevettati di posta elettronica, di **coinvolgere con facilità i fornitori**. I moduli ad ora attivati riguardano gli ordini di acquisto, le previsioni di consegna e i solleciti, le conferme, gli ordini aperti, i piani di consegna e la documentazione allegata. Vengono inviate attraverso la IUNGOmail 1200 righe d'ordine al mese, 300 alla settimana, secondo un supply agreement fissato a inizio anno.

*“La scelta di IUNGO è motivata principalmente dalla **flessibilità** dello strumento che permette di trattare con facilità con fornitori molto diversi tra loro per dimensione, competenze digitali ecc.*

*Inoltre abbiamo molti fornitori esteri che necessitano di **allegare le conferme d'ordine in formato pdf e txt**”, afferma Pierluigi Scalzotto, Planning Manager di Orthofix.*

In pochi mesi è stato integrato il **100% dei fornitori**. IUNGO poi è integrato con il sistema ERP Oracle che viene automaticamente aggiornato e può trasmettere i dati all'MRP per la pianificazione della produzione.

In tal modo il ciclo si chiude consentendo un livello di servizio al cliente finale passato dall'80% al 98% in poco più di due anni, un lead time che è passato dai 3 mesi originari ad 1 settimana, un livello di stock di magazzino ridotto del 50%.

“Dopo aver operato sui sistemi informativi e sulle prassi del personale, possiamo affermare di aver raggiunto l'obiettivo di agire davvero in pull.

IUNGO è una delle chiavi di questo successo, perché consente una comunicazione interna ed esterna in real time e il controllo, la tracciabilità di tutte le operazioni. L'Integrazione di IUNGO con l'MRP è andata anche oltre con la gestione dei forecast e l'invio al fornitore dell'expediting, ovvero della quantità di materiale richiesta in anticipo”, commenta Scalzotto.

VANTAGGI E LAVORI IN CORSO

I dati precedentemente rilevati mettono in evidenza come tutto il sistema implementato abbia portato a **vantaggi considerevoli**. In particolare, ha permesso di

- migliorare l'**efficienza interna**, con la riduzione di attività a basso valore aggiunto (solamente l'aggiornamento del gestionale richiedeva diverse ore/uomo)
- migliorare l'affidabilità ed il tempo di consegna con un **maggior controllo** degli ordini aperti e delle **anomalie** in corso
- **standardizzare i flussi informativi interni** con informazioni condivise da tutto il network
- realizzare una **catena di approvvigionamento dinamica**.

In prospettiva c'è l'implementazione dei moduli relativi ai documenti di trasporto (avvisi di spedizione) e la stampa delle etichette da parte del fornitore con la scansione tramite barcode.

- **EFFICIENZA INTERNA:** 15.000 righe d'ordine gestite annualmente e riduzione magazzino del 50%
- **SUPPLY CHAIN DINAMICA:** livello di servizio dal 80% al 98%
- **MIGLIORE AFFIDABILITA':** lead time da 3 mesi a 1 settimana

