

S. FRASCARI  
L. BATTAGLINI

PMI: VINCERE LA CRISI **IN 4 MOSSE**

STEFANO FRASCARI LORENZO BATTAGLINI

# PMI: VINCERE LA CRISI **IN 4 MOSSE**

Recuperare efficienza  
e ridurre i costi  
con le nuove tecnologie,  
l'organizzazione "lean"  
e i nuovi software  
di gestione aziendale



03086

Il Sole  
**24 ORE**

Il Sole  
**24 ORE**

# Sommario

## Introduzione

- 1.1. La crisi finanziaria, lo spreco energetico e le origini del collasso economico 2
- 1.2. Come ricominciare a creare ricchezza: obiettivi etici comuni e necessità di riconcentrarsi sul “produrre” 5
- 1.3. Nuove sfide, nuove opportunità, nuovi strumenti per vincere la crisi 8
- 1.4. Incrementare l’efficienza delle piccole e medie imprese e di tutto il “sistema paese” 10

## 2. I nuovi modelli organizzativi e gli strumenti per raggiungere gli obiettivi

- 2.1. Raggiungere gli obiettivi aziendali in modo “snello”, con maggiore flessibilità e minori costi 15
- 2.2. Linee guida per la riduzione degli sprechi aziendali: la filosofia della “Lean Organization” 17
- 2.3. L’azienda come sistema “aperto” e connesso con il mondo esterno: gli ERP di 2<sup>a</sup> generazione (ERP2). 19

<b>3. I problemi pratici delle PMI e le specifiche zone di intervento</b>	
3.1. I problemi nei flussi commerciali e nei servizi	28
3.2. I problemi nei processi di acquisto e magazzino	30
3.3. I problemi nei processi produttivi	31
3.4. I problemi nei “sistemi interni”	32
3.5. Le “4 mosse” per recuperare efficienza e produttività: “fare di più con meno”	33
<b>4. Gli strumenti software con cui realizzare le “4 mosse”: i vantaggi dell’organizzazione aziendale con un ERP di 2ª generazione</b>	
4.1. Mossa n. 1: portali e-commerce, CRM e “palmari” per forze commerciali e assistenza tecnica (SFA)	38
4.2. Mossa n. 2: portale fornitori, movimentazione merci wireless tramite bar-code, pianificazione di produzione (MRP-I)	40
4.3. Mossa n. 3: assegnazione dei lavori (schedulazione MRP-II) e controllo avanzamento lavori (MDP)	44
4.4. Mossa n. 4: centralino VOIP integrato al gestionale, e-mail collector e archiviazione digitale	46
<b>5. L’evoluzione dei processi marketing e dei servizi di assistenza: i nuovi CRM (mossa n. 1 – parte A)</b>	
5.1. Cercare nuove opportunità commerciali e migliorare le relazioni con i clienti attuali	49
5.2. Applicare il CRM secondo la filosofia del “mostro mai soddisfatto” (come comunicare al cliente la qualità “emozionante”)	51
5.3. Come funziona un moderno CRM di “pre-vendita” (CRM-1) integrato con l’ERP	52
5.4. Come funziona un moderno CRM di “post-vendita” (CRM-2) integrato con l’ERP	55

<b>6. I nuovi sistemi commerciali on-line: i portali e-commerce BtB e BtC (mossa n. 1 – parte B)</b>	
6.1. Come funziona un portale e-commerce integrato all'interno dell'ERP	60
<b>7. Le nuove tecnologie per dialogare in tempo reale con agenti e tecnici fuori sede: la SFA - Sales Force Automation (mossa n. 1 - parte C)</b>	
7.1. L'azienda è una, e la "mission" è una: anche chi è fuori dalle mura dei "plant" deve contribuire attivamente ai flussi aziendali	64
7.2. Come funziona un sistema di Sales Force Automation (SFA)	65
<b>8. Le nuove procedure di acquisto: i "portali fornitori" (mossa n. 2 – parte A)</b>	
8.1. Le metodologie di dialogo e trasmissione dei dati tra clienti e fornitori	69
8.2. Come funziona il portale aziendale "fornitori"	74
8.3. Incremento della velocità di comunicazione e immediata reazione a ogni perturbativa sui tempi di consegna	77
8.4. Ricezione delle merci con le proprie etichette e bar-code	78
8.5. Documentazione tecnica immediatamente disponibile ed eliminazione della carta	80
<b>9. Movimentare le merci con bar-code e "terminalini wireless" (mossa n. 2 – parte B)</b>	
9.1. Come funziona la movimentazione delle merci wireless tramite bar-code (BWS)	84
9.2. Eliminazione degli errori di riconoscimento e incremento della velocità di movimentazione delle merci	86
9.3. Dove e perché applicare il "Kanban"	87

<b>10. L'ottimizzazione delle scorte e il calcolo dei fabbisogni MRP-I (mossa n. 2 – parte C)</b>	
10.1. I metodi di decisione per l'acquisizione delle merci	92
10.2. La scorta minima e la gestione “a minimo”	93
10.3. Il ricalcolo automatico della scorta minima e la lista degli articoli sotto-scorta	97
10.4. Il calcolo e la pianificazione dei fabbisogni MRP-I (Material Requirement Planning)	98
10.5. “Cross-analisy” di magazzino e riduzione delle scorte	100
<b>11. Schedulazione dei lavori di produzione: MRP-II (mossa n. 3 - parte A)</b>	
11.1. Formalizzazione del “sistema informale”: la chiusura del ciclo e l'aumento di produttività dei reparti “engineering”, acquisti e “marketing”	106
11.2. PLM / DM, codificatori automatici degli articoli e classificatori tecnico-commerciali	108
11.3. L'MRP-II, la tecnica “pull”, l'aumento di produttività del denaro	111
11.4. Dalla pianificazione alla schedulazione	113
11.5. I metodi di schedulazione	116
11.6. La schedulazione a “capacità finita”	118
11.7. La ripianificazione finale	120
11.8. La schedulazione MRP-II a capacità infinita (CRP)	122
11.9. La schedulazione MRP-II a capacità finita (FCS)	123
<b>12. Controllo in tempo reale dei processi di produzione (mossa n. 3 - parte B)</b>	
12.1. Come si imposta un “controllo di avanzamento” in tempo reale	126
12.2. Le funzioni operative	128

12.3. Le funzioni di controllo	129
12.4. Le stampe e i prospetti utili	129
12.5. Le speciali funzioni per il rilevamento interattivo	131
<b>13. Telefonia IP, mail e documenti integrati con il gestionale aziendale (mossa n. 4)</b>	
13.1. Tagliare i costi sulle comunicazioni e integrare la telefonia IP direttamente nell'ERP	135
13.2. L'e-mail collector: aggregazione per argomenti e riduzione dei tempi di ricerca delle mail	141
13.3. L'archiviazione digitale dei documenti	143
<b>14. Casi reali di successo (case histories)</b>	
14.1. Un caso di successo per l'e-commerce e la produzione (MRP-I, MRP-II e MDP): <i>Torneria Montesi Paolo &amp; C. Snc</i> di Cotignola (RA)	148
Come dare slancio alla produzione e trasformare la sub-fornitura meccanica in una "e-fornitura" meccanica.	148
14.2. Un caso di successo per il CRM: <i>Depur Padana Acque SpA</i> di Rovigo	152
Come il business dei servizi post-vendita può far crescere l'impresa.	152
14.3. Un caso di successo per lo SFA e il magazzino BWS: <i>La Lanterna Srl</i> di San Matteo della Decima (BO)	155
Come gestire la tracciabilità valorizzando la qualità e la tradizione alimentare italiana: la pasta fresca venduta e consegnata in "tempo reale".	155
14.4. Un caso di successo per il portale fornitori: <i>TRIA SpA</i> di Cologno Monzese (MI)	159
Come aumentare il livello di servizio alla clientela abbassando i lead-time di consegna dei fornitori.	159

- 14.5. Un caso di successo per l'E-Commerce, la pianificazione MRP-I e il magazzino BWS: *Kloben Solar Evolution (Turco Group Srl)* di Verona 161  
 Come essere competitivi nel fotovoltaico e nei pannelli solari aumentando la produttività dei centri di costo ausiliari. 161
- 14.6. Un caso di successo per il BWS (“movimentazione con bar-code e terminalini wireless”): *Gruppo ILAPAK* di Lugano (Svizzera) 164  
 "Ogni cosa al suo posto e ogni posto la sua cosa": come incrementare il business dei ricambi abbassando l'immobilizzo di magazzino. 164
- 14.7. Un caso di successo per la schedulazione di produzione (MRP-II): *Plastod SpA* di Lippo di Calderara (BO) 167  
 Come passare in 6 mesi da 60 a 6.000 commesse di produzione / mese “conquistando” nuova clientela grazie a una grandissima variabilità di prodotti, anche in piccole quantità. 167
- 14.8. Un caso di successo per il CRM, lo SFA, l'MRP e l'MDP: *Biotec Srl* di Povolaro di Dueville (VI) 171  
 Piccoli gioielli al titanio per il settore medicale. 171
- 14.9. Un caso di successo per il centralino IP integrato con l'ERP: *Centro Software Srl* di San Pietro in Casale (BO) 175  
 Come applicare i miracoli della telefonia IP: «Pronto chi parla ?»... e tutto il sistema ERP è subito in linea! 175

## Conclusioni

**179**

**Migliorare l'organizzazione aziendale recuperando efficienza e riducendo i costi non solo è possibile, ma è necessario. Ogni PMI italiana può sfruttare questo difficile momento per trasformare gli attuali problemi in opportunità e rilanciare la propria attività, creando le basi per una ripresa stabile e duratura.**

**Ecco 4 mosse efficaci e immediatamente operative per vincere la crisi con investimenti ridotti.**

- 1.** Velocizzare il ciclo degli acquisti: portali fornitori, movimentazione wireless delle merci, riduzione scorte e migliore flusso finanziario.
- 2.** Snellire i flussi commerciali e utilizzare efficacemente CRM ed E-Commerce per trovare nuovi clienti senza "perdere" gli attuali (qualcuno sta cercando i tuoi prodotti).
- 3.** Introdurre la pianificazione di produzione e il controllo "in tempo reale" delle risorse aziendali, ottimizzando le scorte ed evolvendo dalla gestione del "mancante" all'MRP-II.
- 4.** Applicare in azienda i "miracoli" della telefonia IP integrandola con il sistema gestionale e con i nuovi sistemi per il controllo delle mail.

**Stefano Frascari** è consulente in sistemi software per la gestione aziendale, responsabile del centro di ricerca e sviluppo Caps e dell'analisi progettuale del prodotto SAM-Erp2, oltre che socio fondatore di Centro Software, società che realizza sistemi ERP di 2ª generazione per la gestione delle PMI.

**Lorenzo Battaglini** è amministratore delegato di Centro Software e responsabile dello sviluppo tecnologico e funzionale del prodotto Impresa24 del Gruppo 24 Ore. Esperto di organizzazione delle PMI, automazione di processi e gestione della produzione, è uno dei soci fondatori di Centro Software, di cui dirige tuttora le divisioni di Ricerca & Sviluppo e Consulenza Applicativa.

ISBN 978-88-6345-086-6