

TAVOLA ROTONDA | SUPPLY CHAIN



Michele Barbagallo

Production manager di EPTA Group

Noi di Gruppo Epta siamo una realtà leader specializzata nel settore della refrigerazione commerciale, che ha clienti in 100 Paesi e un fatturato di oltre 1 miliardo di euro.

Vantiamo una posizione competitiva mondiale molto forte grazie ai nostri marchi commerciali Costan, Bonnet Névé, Eurocryor, Misa, Iarp e Kysor Warren e sub brand EptaConcept, EptaTechnica e EptaService.

Operando con un organico di oltre 6.000 dipendenti, 270 dei quali impegnati in area ricerca e sviluppo, puntando su innovazione e sostenibilità soddisfiamo le esigenze di punti vendita retail, ipermercati, supermercati, hotel, ristoranti, catering, bar, gelaterie, distributori automatici di cibi e bevande. L'Italia, oltre a ospitare l'headquarter a Milano, è sede di quattro degli 11 stabilimenti produttivi del Gruppo, a Limana (Bl), Solesino (Pd), Casale Monferrato (Al) e a Pomezia (Roma).

Abbiamo affrontato le sfide degli ultimi anni diversificando le fonti di approvvigionamento e collaborando con i fornitori, integrando anche i rispettivi sistemi gestionali. Si è instaurata, così, una forte collaborazione con i fornitori per la ricerca di fonti di approvvigionamento, materie prime e parti elettromeccaniche, la scarsità dei quali ci ha portato a ridefinire la pianificazione su tutti gli 11 plant produttivi. La pianificazione è stata definita a livello centrale, con un central planning che gestiva il carico su tutti gli 11 plant basandosi sulla materia prima mancante.

Negli ultimi anni abbiamo assistito al rincaro energetico. A farla da padrone sono stati quanti hanno investito nell'autoproduzione di energia elettrica. Il Gruppo Epta ha investito circa 30 milioni di euro in innovazione; l'autoproduzione dell'energia elettrica ci ha permesso di ridurre del 20% le emissioni di CO2. Riguardo all'inflazione, c'è sempre stata collaborazione con i fornitori e siamo riusciti ad avere più trasparenza sui costi. Il lavoro è stato abbastanza complesso perché abbiamo circa 2.700 fornitori nel mondo. Abbiamo collaborato forte-

mente con il nostro dipartimento di IT per l'integrazione tra gestionali e fornitori e il ridisegno dei sistemi informatici per la pianificazione.

Sul versante dell'affidabilità, la prima attività che abbiamo fatto è stata ridurre i lead time e rivedere tutto il ciclo industriale, per essere più reattivi rispetto al mercato, in un contesto, quello del lockdown, in cui supermercati, ipermercati e negozi di prossimità cercavano di ridefinire il loro ruolo. Necessario è stato anche rivedere, a livello gestionale, tutti i parametri e le fasi di approvvigionamento in ottica di riduzione del lead time, di fornitura, di produzione.

Da anni siamo aiutati da un sistema di audit dei fornitori: i KPI sono controllati sia rispetto la produzione interna sia in rapporto ai fornitori, in tempo reale e in un'ottica di miglioramento continuo. Avendo 11 plant sparsi per il mondo, fare audit incrociati tra plant è fondamentale, non solo per favorire il confronto tra colleghi, ma anche in ottica di distribuzione verso il cliente.

Grazie a modifiche e nuovi tool gestionali abbiamo schedato tutte le 11 fabbriche. L'analisi della vicinanza geografica e del carico di ciascun plant ci ha permesso di essere più reattivi e di produrre, quando necessario, l'oggetto richiesto direttamente nella fabbrica geograficamente più vicina. Il sistema di pianificazione centrale di tutti gli 11 plant ci ha aiutato a essere più affidabili anche rispetto alle consegne nei vari Paesi.

In Epta abbiamo adottato, inoltre, un sistema di risk management che ci ha permesso di suddividere e definire ruoli e responsabilità e che ha condotto ogni ente coinvolto a valutare rischi e opportunità, per una migliore tutela di tutti gli stakeholder. Importante è disporre di dati in tempo reale: poter controllare la produzione e la qualità di determinati componenti e poter prendere decisioni velocemente è determinante.

Anche un'ottima gestione delle risorse umane è indispensabile perché alla fine sono le persone che fanno la differenza, collaborano tra loro e valorizzano l'utilizzo di nuovi tool.