

Fratelli Carli: il successo passa dal cambiamento

Fratelli Carli S.p.A. Società Benefit è una storica azienda olearia ligure che, dal 1911, vende direttamente al consumatore e consegna a domicilio i propri prodotti in Italia e all'estero.

Produce oli di oliva, conserve alimentari della tradizione ligure e mediterranea e prodotti di gastronomia che hanno nell'olio di oliva l'elemento alla base della loro bontà. A questi si aggiungono vini e prodotti cosmetici.

Una caratteristica peculiare dell'azienda è, da sempre, il suo modello distributivo. Gli ordini arrivano direttamente dai consumatori nel mondo via telefono, per posta o sul web.

A questo canale di vendita distintivo si è affiancato però, a partire dagli anni 2000, il retail, con negozi monomarca e a conduzione diretta.

Fratelli Carli oggi conta circa 350 dipendenti, 140 automezzi per le consegne, 1 milione e mezzo di ordini gestiti all'anno tra Italia, Francia, Austria, Germania, Svizzera e Stati Uniti per un fatturato di 160 milioni di euro.

www.oliocarli.it

Premessa

In questi ultimi anni Fratelli Carli ha saputo affrontare con successo importanti cambiamenti tecnici/organizzativi interni: prima transitando dal precedente CRM a Salesforce, poi gestendo i progetti di sviluppo applicativo attraverso logiche Agile Scrum. Questi passaggi hanno comportato miglioramenti di efficienza, ma anche cambiamenti nel modo di lavorare di una certa rilevanza.

Dopo un periodo di assestamento, Fratelli Carli ha voluto continuare cavalcando ancora l'onda del cambiamento. Nel 2021 l'Azienda ha deciso di rivedere alcuni processi chiave per migliorarne le performance attraverso la metodologia Lean Six Sigma assegnando l'incarico ai professionisti di PRAXI.

L'intervento richiesto dai Responsabili di Fratelli Carli a PRAXI prevedeva di formare un gruppo di 5 risorse aziendali, appartenenti a diverse aree funzionali, da portare alla certificazione Green Belt (primo livello di tassonomia internazionale) con l'obiettivo di migliorare il processo specifico della Gestione degli Ordini.

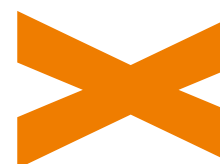
Progetto

Il Progetto è stato organizzato su 2 percorsi paralleli distinti nei quali sono stati coinvolti le 5 risorse aziendali di Fratelli Carli:

1. un percorso di formazione teorico/pratico della metodologia Lean Six Sigma (8 giornate)
2. incontri di assistenza sul processo specifico di Gestione degli Ordini cadenzati sulla base del Lean Six Sigma DMAIC (6,5 giornate).

La modalità da remoto per riunioni e formazione (causa emergenza sanitaria mondiale) non ha limitato affatto il coinvolgimento e la reattività di tutto il gruppo di lavoro, che ha dimostrato sempre interesse e alta professionalità nel completamento dei compiti assegnati.

Gli obiettivi del progetto sono stati individuati nel miglioramento del livello di servizio al cliente in termini sia di riduzione dei tempi di permanenza dell'ordine all'interno del Centro Ordini, sia nell'aumento di efficacia nella gestione delle telefonate. Evidenti le ricadute anche nella riduzione dei costi per l'Azienda.



Su un intervallo temporale (elapsed) di circa 6 mesi:

- ▶ sono stati identificati i criteri di qualità/efficienza/efficacia di progetto (metriche)
- ▶ è stata fatta la misurazione oggettiva delle fasi di processo attraverso analisi dei flussi, dei dati storici (con la collaborazione dei Sistemi Informativi) e rilevazioni dirette sul campo
- ▶ sono state identificate le attività non a Valore Aggiunto (MUDA) e trovate le loro root-cause
- ▶ è stata infine proposta un action list conclusiva delle azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi di miglioramento attesi dalla Direzione di Fratelli Carli.

Elemento di innovazione sul progetto è stato l'applicazione di software statistico sui dati di processo. Quest'approccio scientifico ha permesso di vedere il problema da un diverso punto di vista, interpretare i numeri in modo differente e valutare gli errori di misura sui dati raccolti, valutazione che, in altro modo, non sarebbe stato possibile fare.

Risultati

Il progetto ha confermato, attraverso numeri certificati, percezioni pre-esistenti e fatto scoprire aspetti importanti del processo ancora da ottimizzare che prima non erano emersi. Le azioni di miglioramento individuate sono state suddivise in due macrocategorie:

- ▶ azioni legate a CR di sistema
- ▶ modifiche organizzative/di processo.

Quest'ultima è sicuramente la parte più creativa e sfidante che vedrà coinvolto nelle prossime fasi il gruppo di lavoro insieme a tutti i process owner coinvolti.

Grazie ai saving annuali ottenibili con il processo perfezionato, il costo dell'intero progetto sarà ripagato entro l'anno.

Al termine di questa iniziativa partiranno, in linea con la metodologia appresa insieme a PRAXI, attività di controllo e miglioramento continuo condiviso congiuntamente ai propri referenti e key stakeholder.

Il progetto è stato importante sotto molteplici punti di vista. In primo luogo, nella parte legata al percorso formativo, Fratelli Carli ha appreso una metodologia innovativa e un approccio al problem solving che nasce dall'effetto combinato della LEAN (riduzione degli sprechi, maggiore velocità operativa) e dal SIX SIGMA (riduzione dei difetti, misurazione oggettiva, aumento dell'affidabilità).

Un altro aspetto chiave è stato il coinvolgimento collaborativo, coeso e reattivo della squadra. I risultati non sarebbero stati raggiunti senza il corretto mix di aspetti caratteriali, skill e professionalità che in Fratelli Carli ha funzionato benissimo.



PRAXI

Improving Performance

PRAXI SpA

**Da mezzo secolo protagonisti
nella Consulenza Organizzativa**

PRAXI è una primaria società italiana di consulenza organizzativa.

Costituita nel 1966, si è sviluppata rapidamente ed oggi è una realtà formata da 9 Sedi, 250 Consulenti, un capitale sociale di 6 milioni di €.

In oltre cinquant'anni di attività, PRAXI ha servito più di 12 mila clienti, attraverso quattro Divisioni: Organizzazione, Informatica, Valutazioni e Advisory, Risorse Umane.

La profonda esperienza organizzativa, l'attenzione alla creazione di valore, gli interventi con gruppi di lavoro omogenei nella cultura, ma diversificati nelle competenze, costituiscono un fattore chiave di differenziazione, che permette a PRAXI di accompagnare i clienti verso obiettivi di valore effettivo e di consolidare nel tempo alleanze professionali durature.

Bologna | Firenze | Genova | Milano
Napoli | Padova | Roma | Torino | Verona



www.praxi.praxi

