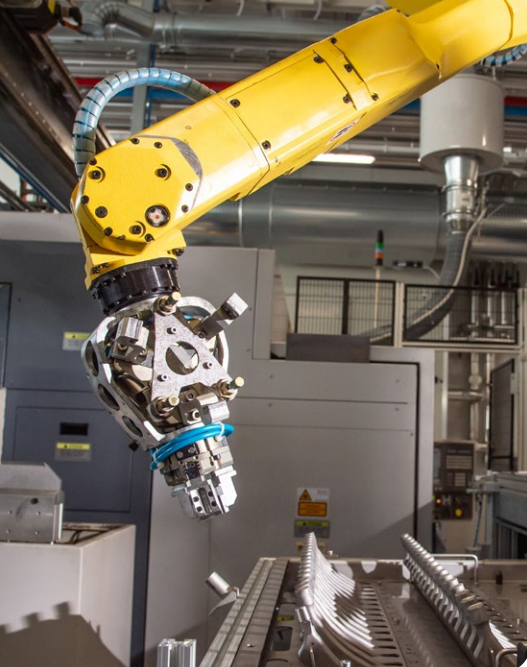




PUBBLIREDAZIONALE

GUIDANDO L'INNOVAZIONE: IL PROGETTO DI DIGITALIZZAZIONE DI LIMACORPORATE, ORA PARTE DI ENOVIS

Creare meglio insieme, questa la missione di LimaCorporate, ora parte di Enovis, società americana in forte crescita nel settore della tecnologia medica, impegnata nello sviluppo di soluzioni clinicamente innovative e differenziate che migliorino i risultati clinici dei pazienti.

Un aspetto, quello dell'innovazione, che ha guidato anche il progetto di digitalizzazione dell'ufficio acquisti, raccontato in questa intervista da Francesca De Riva, Instruments supply chain manager. Un progetto che sta trasformando il modo in cui l'azienda gestisce i suoi processi di approvvigionamento e la relazione con i fornitori, migliorando allo stesso tempo l'efficienza e la collaborazione interna ed esterna.

In quale mercato opera la vostra azienda e come si struttura il procurement all'interno dell'organizzazione?

Enovis è un'azienda che opera nel settore dei dispositivi medici, alimentata da una cultura che incoraggia il miglioramento continuo, lo sviluppo dei



Francesca De Riva

Instruments
supply chain
manager
LimaCorporate

talenti e l'innovazione in campo ortopedico e non solo. LimaCorporate che fa parte di Enovis da gennaio 2024 è focalizzata sulla produzione di protesi ortopediche per le grandi articolazioni e strumenti chirurgici necessari per eseguire gli interventi. L'obiettivo è quello di consentire ai pazienti con problemi articolari di tornare a muoversi e camminare grazie all'installazione delle nostre protesi.

LimaCorporate da sola contava oltre un migliaio di dipendenti e forniva prodotti a circa 42 paesi nel mondo. Con Enovis i numeri sono ancora maggiori. Il principale impianto produttivo in Italia si trova a Villanova di San Daniele, mentre un altro impianto, in Sicilia, è dedicato alla stampa 3D delle protesi.

Esiste inoltre un centro d'eccellenza a New York, all'interno dell'ospedale HSS (Hospital for Special Surgery), uno dei principali centri ortopedici al mondo. Siamo riconosciuti per la nostra visione pionieristica sia dal punto di vista dei processi che dei prodotti. Siamo stati i primi al mondo a introdurre la stampa 3D di titanio nell'ambito dell'ortopedia. La nostra azienda è guidata dalla passione per le persone e per il talento, con un forte impegno verso la crescita interna e lo sviluppo delle risorse, e vantiamo un'eredità di design italiano che ci distingue dai competitor del settore.

Il procurement è costituito da due "anime" principali: un ufficio responsabile degli acquisti diretti e un altro per gli acquisti indiretti. Gli acquisti diretti comprendono strumenti chirurgici e materiali per la produzione impiantabile, come materie prime e semilavorati, acquisiti da fornitori esterni. Non c'è un unico Procurement Manager; gli acquisti diretti sono gestiti dal Direttore della supply chain, mentre quelli indiretti hanno un proprio manager che risponde direttamente al VP finance.

Come è nata l'esigenza di digitalizzazione?

Affrontiamo volumi d'acquisto significativi con particolare attenzione all'innovazione. L'azienda ha riconosciuto la necessità di digitalizzare i processi per migliorare l'efficienza e la collaborazione interna. Infatti, la mancanza di integrazione tra i due uffici spesso creava inefficienze nella gestione dei fornitori, dei contratti e degli ordini.

La digitalizzazione, quindi, è stata vista come un'opportunità per automatizzare i processi e ridurre le attività manuali a basso valore aggiunto, consentendo ai dipendenti di concentrarsi su task più significative e strategiche.

Il progetto è stato promosso dal Direttore della supply chain insieme al VP operations e al Cfo.

Come si è sviluppato il progetto?

La selezione del software ha coinvolto quattro fornitori, tra cui Synertrade che a valle di un'analisi approfondita dei requisiti e delle specifiche tecniche si è aggiudicata la gara con la piattaforma Accelerate, integrando GAWSCM di Credemtel per la gestione ordini.

Il progetto è durato circa nove/dodici mesi e ha coinvolto un team interfunzionale, composto dai rappresentanti dei tre uffici acquisti (indiretti, diretti impiantabile e diretti strumentario), dai responsabili della Qualità, del Legale e dell'Amministrazione, oltre a me che fungevo da PM interno e ai referenti dell'IT. La definizione del team e la ricerca del giusto compromesso tra fattibilità e necessità sono stati cruciali per il successo del progetto.

Attualmente, l'ufficio acquisti strumenti gestisce tutti i fornitori tramite il portale. L'ufficio acquisti indiretti è nella fase di invito e validazione dei fornitori selezionati all'interno del portale. Per quanto riguarda l'ufficio acquisti impiantabili, sono in corso processi di migrazione verso il portale.

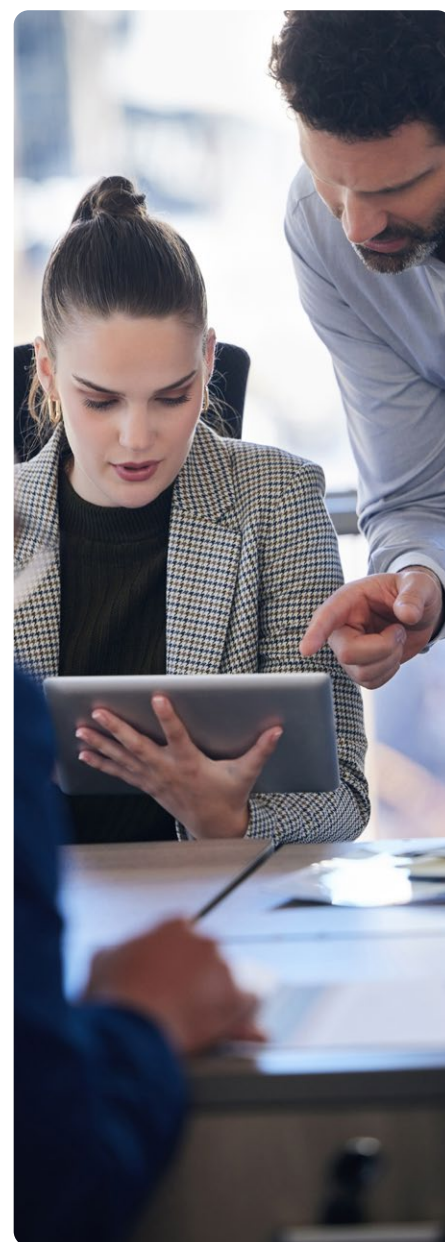
La digitalizzazione del processo di gestione dei fornitori e degli ordini ha comportato diversi cambiamenti portando benefici a più livelli.

In primo luogo, è cambiato il modo in cui entriamo in contatto e registriamo i fornitori all'interno delle nostre anagrafiche. In passato, questo processo avveniva manualmente, mentre ora è completamente automatizzato. I fornitori si registrano nel portale, inseriscono le informazioni richieste e caricano i documenti necessari. Questi dati vengono quindi automaticamente trasferiti al nostro sistema gestionale tramite un flusso approvativo.

Un'altra novità riguarda la gestione delle gare d'appalto. Ad esempio, per gli acquisti di strumenti chirurgici, ora gestiamo tutte le richieste di offerta

tramite il portale, consentendo ai fornitori di condividere le specifiche necessarie in un unico spazio. Questo include non solo la richiesta del singolo articolo e le relative quantità, ma anche tutte le informazioni tecniche di supporto.

Inoltre, il portale ci consente di creare un repository di tutte le offerte ricevute, cosa che prima non esisteva. In precedenza, la fase negoziale avveniva tramite e-mail, senza poter mantenere uno storico delle offerte, mentre ora abbiamo un registro accessibile a tutti i membri dell'ufficio acquisti.





Il terzo cambiamento riguarda la gestione degli ordini stessi. La loro creazione avviene nel nostro gestionale e il portale è stato integrato affinché il dettaglio sull'ordine atterri automaticamente sulla piattaforma, dove il fornitore accede direttamente. In questo modo la visibilità sull'intera comunicazione viene semplificata ed ottimizzata.

Infine, tutto il processo negoziale adesso viene gestito tramite il portale. Nel caso fosse necessario apportare modifiche all'ordine, il fornitore o i nostri planner di riferimento possono inserire le proposte direttamente nell'interfaccia, che una volta approvate, vengono automaticamente aggiornate nel nostro sistema gestionale.

Per quanto riguarda i contratti, attualmente sono archiviati in una repository unica e centralizzata all'interno del portale. In ogni sezione dedicata a ciascun fornitore è possibile trovare i contratti precedentemente siglati, il che risulta particolarmente utile poiché consente anche all'ufficio legale di accedervi in maniera facile e veloce.

A un anno dal go live, quali sono i principali risultati raggiunti? Avete in progetto ulteriori evoluzioni?

I risultati sono stati significativi. L'implementazione della piattaforma ha portato maggiore efficienza e trasparenza lungo tutta la catena di approvvigionamento. Il valore aggiunto principale è stato quello di creare un ambiente unificato in cui tutte le informazioni relative ai fornitori sono facilmente accessibili a tutte le funzioni coinvolte in azienda. Ciò ha ridotto la necessità di comunicazioni interne ed esterne ripetitive e ha migliorato la sinergia tra i dipartimenti.

Inoltre, il portale ha introdotto vantaggi tangibili, come la gestione strutturata delle gare e delle offerte e la semplificazione dei processi di approvazione contrattuale.

La digitalizzazione delle informazioni ha consentito di eliminare la ricerca manuale e ha migliorato l'accessibilità ai dati.

Infine, l'integrazione con il nostro sistema gestionale ha automatizzato numerosi processi, riducendo il lavoro manuale del

buyer e consentendo un aggiornamento in tempo reale delle informazioni sull'ordine. Questo ha aumentato l'efficienza complessiva di tutto il team di approvvigionamento.

Guardando al futuro, continueremo a impegnarci sul fronte della sostenibilità, cercando di ridurre gli scarti industriali, le emissioni e promuovendo il riciclo delle risorse.

Una delle maggiori sfide per procurement e supply chain management riguarda la capacità di avere una visibilità end-to-end sulla propria supply chain. Ecco perché siamo consapevoli dell'importanza di coinvolgere i nostri fornitori per valutare l'impatto ambientale della nostra realtà.

In questo senso, stiamo lavorando alla definizione di questionari per raccogliere informazioni sulle pratiche Esg dei nostri fornitori, con l'obiettivo di creare un processo di certificazione e audit per garantire il rispetto degli standard ambientali e sociali anche dai nostri partner. L'utilizzo del portale ci consentirà di veicolare i questionari in modo efficiente, coinvolgendo tutti i fornitori registrati.