

Linea Edp n° 38



Industria Manifatturiera

La sete di informazioni muove il telaio "intelligente" di Crespi

La società, che produce tessuti pregiati per il mondo dell'alta moda, ha implementato la soluzione di intelligenza diffusa di Business Objects per razionalizzare la produzione e presidiare, in qualsiasi momento, il suo stato di avanzamento. Ridotti drasticamente i ritardi di consegna

Valentina Fiore

Il cambiamento generazionale all'interno delle imprese italiane guidate da famiglie può costituire un momento estremamente critico per un'impresa. Nel tessile e abbigliamento di alta qualità forse più che in altri settori, perché le innovazioni di prodotto richieste dai mercati sempre più competitivi della moda spesso fanno perdere di vista i problemi gestionali. In questo senso, può essere fondamentale la messa a punto di strumenti informatici agili e adatti alle esigenze specifiche dell'azienda. Crespi è una realtà antica, fondata nel 1797 e, sin da allora, controllata dalla famiglia omonima. La società è a capo di un gruppo che produce tessuti di lino di alta qualità per abbigliamento femminile che, nel 2003, ha realizzato un volume d'affari pari a 32 milioni e 600mila euro. Negli ultimi anni l'azienda ha manifestato una forte propensione per l'espansione internazionale, testimoniata dal fatto che il 70% del fatturato è ottenuto all'estero.

Produzione complessa

«Per le caratteristiche dei nostri tessuti - tiene a precisare **Maurizio Campi**, responsabile Amministrazione, Finanza, Personale e Sistemi Informativi di Crespi - il processo industriale è estremamente complesso, caratterizzato da innumerevoli fasi di lavorazione. La programmazione della produzione, tenuto conto delle infinite variazioni possibili è, quindi, estremamente impegnativa».

Da quattro anni l'azienda si è attrezzata per controllare al meglio il processo industriale, rinnovando le sue infrastrutture tecnologiche e introducendo sistemi di gestione evoluti. «Abbiamo iniziato con un esame di tutti i processi e siamo arrivati alla mappatura di tutte le attività - sottolinea il manager -. Dall'esame dei punti critici abbiamo individuato quelli che dovevano essere i flussi obiettivi, quindi la nuova organizzazione dal punto di vista industriale, gestionale e amministrativo. Ci premeva la qualità del servizio, il tema principale era quello di riuscire a dare ai clienti prodotti sempre più sofisticati ma con una data di consegna precisa. Oggi, il nostro cliente si è abituato a ricevere la merce con al massimo due o tre giorni di tolleranza rispetto alla data comunicata al momento dell'ordine, cioè mesi prima. Nel nostro settore, la velocità è fondamentale. Sbagliare una consegna di dieci giorni può costare l'estromissione da una nuova collezione». Nel corso del 2002 è stato introdotto il sistema gestionale Tex400, un Erp client/server su piattaforma As400 iSeries fornito da Porini, software house del Gruppo Blue Fox specialista del settore tessile. Il sistema prevede oltre 100 utenze, distribuite tra le società operative del gruppo, e permette il governo delle produzioni industriali dei tessuti in tutte le fasi del ciclo produttivo. L'Erp è, ovviamente, interfacciato a complessi software dipartimentali volti al controllo continuo dell'avanzamento della produzione e della produttività. «L'aspetto gestionale più avanzato - chiarisce Campi - consiste nella programmazione della produzione, condizionata da fattori esterni quali la disponibilità delle materie prime e dei fornitori per lavorazioni particolari, così come da fattori interni quali la capacità produttiva o gli orari di lavoro». Il sistema contabile multi-societario è stato fornito da Saep Sistemi e serve tutte le società del gruppo, permettendo il consolidamento delle stesse con un'apposita procedura contabile. Dopo l'introduzione del sistema gestionale interfacciato con quello amministrativo, è nata la sete di informazioni, di analisi e di simulazioni. Poiché per l'azienda è importante simulare

scenari complessi, si è iniziato a creare alcune basi di dati razionalizzando le informazioni già presenti, ma un anno fa ci si è resi conto che tali strumenti erano inadeguati. *«Avevamo a disposizione tantissimi dati ma, in realtà, poche informazioni, perché pochi erano gli utenti in grado di maneggiare, riordinare, fare link logici tra un'informazione e l'altra - commenta il manager -. Noi abbiamo una serie di prodotti di base che combiniamo con i diversi finissaggi. Nel 2003 le combinazioni effettivamente realizzate sono state 1.250 per 5mila colori. I problemi sono sorti quando ci siamo posti il problema di capire quali erano i prodotti che garantivano una certa redditività e, prima ancora, quali fossero i criteri più idonei per aggregare le informazioni nell'ambito del controllo di gestione. Sapevamo che l'informazione era disponibile, ma per noi era impossibile mettere insieme i dati di natura industriale quali metri prodotti, qualità o resi, con quelli di natura commerciale, come i prodotti di maggiore successo, i margini, le zone, e con gli altri di natura finanziaria riferibili a tempi e modalità di pagamento da parte dei clienti».* L'implementazione è stata graduale. *«Abbiamo iniziato in prossimità dell'estate del 2003 e il progetto è ancora in corso per gli sviluppi più evoluti - dice Campi -. Abbiamo optato per un data warehouse misto a uno, due, tre livelli che, sebbene più difficile da implementare, era l'unico che potesse garantire il controllo del sistema in tempo reale, con particolare riguardo per tutte le situazioni di allarme che devono essere segnalate tempestivamente».* Infatti, un processo industriale così complesso nelle relazioni tra macchinari e prodotti deve poter essere sincronizzato in tutte le fasi (trim) con strumenti di controllo online. Con il contributo del system integrator milanese MIES (www.mies-bis.it), sono stati introdotti diversi moduli della soluzione di Business Objects: Full Client, Designer, Supervisor, Bca e Publisher.

Informazione "democratica"

L'esigenza di Crespi è stata, sin da subito, di ottenere informazioni rapidamente, sviluppando microprogetti definiti in parallelo e in sincronia con lo sviluppo generale del sistema di analisi e controllo. La proprietà e il management ricevono ogni giorno i report dinamici aggiornati alla mattina stessa: gli ordini, i fabbisogni industriali sono monitorati automaticamente su base quotidiana o, addirittura, oraria e distribuiti direttamente nelle caselle e-mail o sui desktop delle persone interessate, facendo scattare sistemi di allarme che permettono di intervenire in tempo quasi reale. Inoltre, grazie alla possibilità di incrociare informazioni complesse, dopo solo un mese e mezzo, è stato possibile rilevare automaticamente gli errori relativi alle procedure gestionali e, di conseguenza, rivedere fattori quali il processo di determinazione del costo industriale del prodotto. L'area del controllo di gestione ha ormai a disposizione una mappatura delle informazioni della produzione industriale vastissima, con capacità di ottenere risultati di sintesi notevoli e di formulare ipotesi e comparazioni su temi come il make or buy o su quale sia il mix ottimale cliente/prodotto, razionalizzando la produzione. *«Sul fronte del personale - continua Campi -, abbiamo implementato una procedura che ha permesso di risolvere annosi problemi di budget. Risultati soddisfacenti li abbiamo ottenuti dall'analisi del credito e dei magazzini logici, che identificano una serie di prodotti a un determinato stadio di avanzamento della produzione. Ora siamo al punto in cui le analisi, possono essere distribuite in larga scala, secondo le competenze, e stiamo acquistando la soluzione Web di Business Objects, che ci permetterà di condividerle al meglio».*