

Industria Filati Tessuti Crespi.



Tradizione di qualità e nuove tecnologie:

**GARANZIE DI COMPETITIVITÀ
IN UN MERCATO DIFFICILE.**

Intervista a Maurizio Campi, responsabile amministrazione, finanza, personale e sistemi informativi di Crespi S.p.A.

DI SEBASTIANO PELUSO

Il cambiamento generazionale all'interno delle imprese italiane, generalmente 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 continue e necessarie innovazioni estetiche di prodotto richieste dai mercati sempre più competitivi della moda spesso fanno perdere di vista i problemi gestionali e i controlli dei costi, degli stock, della ricerca. In questo senso può essere fondamentale oggi la scelta e la messa a punto di strumenti informatici agili e adatti alle esigenze specifiche dell'azienda.

Così come spesso può esserlo la scelta degli strumenti informatici più adatti alle proprie esigenze. L'industria Crespi (www.ift-crespi.it), azienda leader nel settore tessile, costituisce un interessante caso di successo di azienda familiare di antico lignaggio che ha saputo restare competitiva in un mercato attualmente in crisi, coniugando capacità gestionali ed efficace utilizzo delle nuove tecnologie. Per saperne di più abbiamo incontrato Maurizio Campi, responsabile amministrazione, finanza, personale e sistemi informativi di Crespi SpA.

Parlare di Crespi significa parlare di una grande tradizione familiare.

Crespi non è solo un'azienda molto antica - fu fondata nel 1797 - ma è anche una delle poche nel mondo ad appartenere all'esclusivo club Les Hénokiens, che raccoglie le aziende - in buona salute - che sono controllate dalla stessa famiglia da oltre 200 anni.

A che generazione siamo arrivati?

Alla settima. Attualmente in azienda ci sono Franco Crespi, il presidente, e i figli Luca e Francesca che testimoniano, con la loro presenza continua, la loro determinazione nel proseguire la tradizione di famiglia.

In particolare Luca si occupa della produzione, della logistica e di tutte le fasi del processo tecnologico, mentre Francesca gestisce l'area commerciale, prodotto, marketing, comunicazione e immagine.

In entrambi è profondo l'interesse e la passione per l'innovazione, con l'apertura verso nuovi sviluppi in un'ottica di espansione internazionale, già testimoniata dal fatto che il 70% del fatturato è ottenuto all'estero.

Come vi posizionate nel mercato del tessile?

Produciamo tessuti di lino di alta qualità per abbigliamento femminile. Siamo leader di mercato in Europa, e vendiamo in tutto il mondo, alle grandi brand della moda e dell'abbigliamento di alto livello che cercano la qualità del tessuto Made in Italy. Ci caratterizziamo per un forte impegno nella ricerca: sviluppiamo una collezione molto ampia per tipologie di tessuto, per colori e finissaggi (il finissaggio è la lavorazione che conferisce l'aspetto finale al prodotto: morbidezza, consistenza, elasticità ecc). Alcune grandi firme (tra gli altri Armani, Ferrè, Dolce & Gabbana, Ralph Lauren, Escada, ecc.) poi ci richiedono collezioni personalizzate e in esclusiva. Produciamo un tessuto molto pregiato, quindi serviamo una fascia di clientela alta; per questo la nostra produzione, vasta nelle tipologie di tessuti

prodotti, dal punto di vista quantitativo è limitata: quattro milioni di metri di tessuto all'anno che si posizionano nella nicchia alta e di lusso del mercato mondiale.

Va inoltre detto che, per le caratteristiche dei nostri tessuti, 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.

Mentre il settore tessile vive un momento molto critico, il vostro fatturato è in crescita costante: +7% nel 2003...

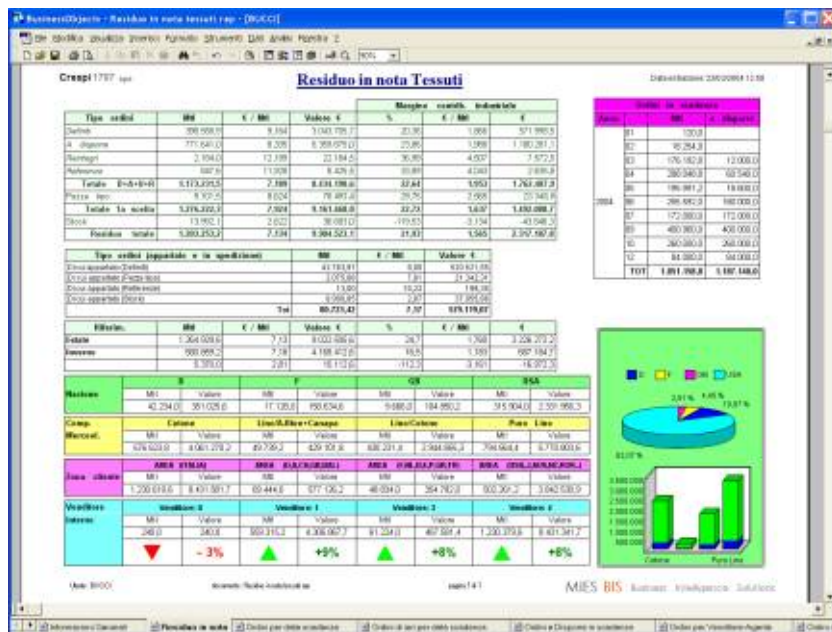
È stato fondamentale puntare, oltre che sulla qualità e sull'innovazione, anche sul servizio, che per noi significa ricerca, tempestività, organizzazione. Da quattro anni a questa parte l'azienda si è organizzata per controllare al meglio il processo industriale, rinnovando le sue infrastrutture tecnologiche e introducendo sistemi di gestione evoluti, e credo che questa scelta di gestire l'innovazione - che sta proseguendo - stia portando i frutti.

Da cosa siete partiti?

Quattro anni fa abbiamo introdotto un software gestionale specializzato del settore tessile e una serie di software aggiuntivi che permettono di ottimizzare il processo della tessitura, della tintoria e della nobilitazione del tessuto.

Dal punto di vista dell'investimento in informatica, l'azienda ha impegnato dei capitali molto importanti.

Bisogna specificare inoltre che non si è trattato solo di un cambiamento di applicazioni, ma anche della mentalità dei manager, che devono essere imprenditoriali per poter cogliere tutte le opportunità, ma anche capaci di assumere dei rischi.



Come avete strutturato il lavoro?

Abbiamo iniziato con un esame di tutti i processi industriali, un'analisi dei flussi (con il supporto di una società di consulenza) e siamo arrivati alla mappatura di tutte le attività. Dall'esame dei punti critici abbiamo individuato quelli che dovevano essere i flussi obiettivo, quindi la nuova organizzazione dal punto di vista industriale, gestionale e amministrativo.

Da lì si è partiti con l'implementazione dei software. Mi sento di dire che oggi siamo ad un ottimo livello di organizzazione. 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 estremamente 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 oggi è fondamentale: sbagliare una consegna di dieci giorni può costare l'estromissione da una nuova collezione.

Oggi avete fatto ulteriormente evolvere i vostri sistemi, scegliendo la business intelligence.

Dopo l'introduzione del sistema gestionale interfacciato con quello

amministrativo, è nata la rete di informazioni, di analisi e di simulazioni. Poiché per noi è importante simulare scenari complessi, abbiamo iniziato a creare alcune basi di dati razionalizzando le informazioni già presenti, ma un anno fa ci siamo resi conto che gli strumenti a nostra disposizione erano inadeguati, e che era arrivato il momento di introdurre in azienda qualcosa di più evoluto.

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.

Faccio un esempio significativo. 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 5.000 colori, un numero di articoli notevole dal punto di vista industriale. 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 (metri prodotti, qualità, resi

ecc.) con quelli di natura commerciale (i prodotti di maggiore successo, i margini, le zone ecc.) e con altri di natura finanziaria (tempi e modalità di pagamento da parte dei clienti ecc.).

L'ingegner Bucci della società di consulenza Mies (www.mies-bis.it), a cui ci siamo rivolti, ci ha presentato le soluzioni Business Objects: ci sono piaciute subito e abbiamo deciso di adottarle immediatamente. Oggi, a un anno di distanza, ne siamo più che entusiasti: sia per i tempi di implementazione che per i risultati.

Iniziamo dai tempi.

L'implementazione proposta dall'ingegner Bucci è stata graduale, ed è tuttora in corso per quanto riguarda gli aspetti più sofisticati, ma noi avevamo chiesto di poter monitorare da subito alcuni aspetti più critici, particolarmente gli ordini, il magazzino, le vendite e il costo del personale. I primi report sono stati rilasciati dopo solo qualche giornata di lavoro, e per il presidente Crespi è stato estremamente positivo avere in così poco tempo, direttamente sul proprio desktop, ogni giorno, un'informazione sintetica, precisa e garantita perché non nata da trascrizioni ed elaborazioni semi manuali con un foglio di calcolo, ma direttamente dall'universo creato con Business Objects.

Un altro aspetto estremamente positivo è che lo sviluppo del progetto ci impegna solo una settimana al mese, un tempo decisamente ridotto e sostenibile che consente a tutti noi di seguire regolarmente il proprio lavoro.

Entriamo nel dettaglio dei risultati.

Intanto, il vantaggio da parte della proprietà e del management di ricevere ogni giorno i report dinamici aggiornati alla mattina stessa: gli ordini, i fabbisogni

“Individuare prodotti a bassa redditività, o clienti che meritano una particolare attenzione, ci permette di razionalizzare la produzione”.

industriali eccetera 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 ci permettono di intervenire in tempo quasi reale. Prima producevamo informazioni, in modo meno analitico di oggi, su base settimanale, e con grande impegno di risorse.

Ma c'è molto di più: con la possibilità di incrociare informazioni complesse, la MIES ci ha permesso di scoprire tramite Business Objects, dopo solo un mese e mezzo, errori di procedure gestionali che diversamente non avremmo mai potuto rilevare: abbiamo potuto così rivedere fattori fondamentali quali, per esempio, il processo di determinazione del costo industriale del prodotto.

Quali sono le aree maggiormente coinvolte dalla business intelligence?

Direi che il progetto le coinvolge proprio tutte. L'area del controllo di gestione, per esempio, 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. Per noi sono molto importanti le simulazioni su temi come il make or buy, cosa sia bene produrre e cosa no, quale sia il mix ottimale cliente/prodotto, e questo strumento ci sta permettendo di prendere decisioni che prima erano impensabili. Individuare prodotti a bassa redditività, o clienti che meritano una particolare atten-

zione ci permette di razionalizzare la produzione, per esempio eliminando alcuni prodotti non remunerativi: una scelta difficile che oggi, dati alla mano, possiamo fare con una certa tranquillità.

L'aumento di redditività ci permette inoltre di avere un più rapido ritorno degli investimenti sui prodotti Business Objects.

Sul fronte del personale, abbiamo implementato una procedura che mi ha permesso di risolvere annosi problemi di budget, e risultati altrettanto soddisfacenti li abbiamo ottenuti dall'analisi del credito. E, naturalmente, dalle analisi dei dati relativi al magazzino: noi abbiamo, oltre ai magazzini reali, una cinquantina di magazzini “logici”, che identificano cioè una serie di prodotti ad un determinato stadio di avanzamento della produzione.

Il sistema Business Objects implementato ci permette di gestire oggi le tante unità di misura, tipologie di prodotto, i diversi tipi di valorizzazione: questo ci permette di fare simulazioni di costo della produzione industriale che prima non avremmo potuto neanche minimamente immaginare.

Come sta rispondendo il sistema Business Objects alle vostre esigenze?

Si è dimostrato direi ottimo perché incredibilmente flessibile e adattabile alle diverse esigenze. Anche per l'apporto umano dei consulenti della MIES che conoscono bene il settore tessile e abbigliamento e che quindi comprendono bene i nostri problemi - anzi, a volte anticipano le nostre esigenze.