

Pianificazione risorse, forecast e MRP Calligaris: obiettivo raggiunto

Paolo Michielin, Direttore dei sistemi informativi, racconta i risultati raggiunti nel nuovo stabilimento Croato

di Luca Bastia

Una storia esemplare quella di Calligaris. Nata negli anni 20 come bottega artigiana per la produzione di sedie impagliate, nel corso del '900 si è trasformata in azienda industriale, pur mantenendo la qualità, la cura e lo stile italiano tipiche della tradizione artigiana, con un primo stabilimento a Manzano, in provincia di Udine, dove oggi risiede il 'centro di comando' di una realtà che attualmente conta più di 600 dipendenti, cinque stabilimenti produttivi, dei quali l'ultimo acquisito in Croazia (Calligaris DOO), diverse filiali operative negli Stati Uniti, in Giappone, in Russia, in Francia e in UK.

Da molti anni Calligaris ha ampliato la propria offerta ad altri componenti di arredo come tavoli, divani, letti e mobili arrivando a un catalogo di oltre 800 prodotti. Oggi Calligaris distribuisce i suoi prodotti in 90 Paesi del mondo, dispone di sei punti vendita diretti, due a Londra, uno Parigi, due in Germania (Berlino e Düsseldorf) e uno a Milano. Inoltre commercializza la sua produzione attraverso degli store monomarca o spazi progettati all'interno di store multimarca, per un totale di quasi 500 nel mondo.

Durante gli anni 90 la società ha spostato decisamente la propria strategia dalla produzione conto terzi a produzione con proprio marchio, iniziando a commercializzare la propria offerta anche all'estero. La presenza di diverse sedi e un catalogo sempre più ampio e diversificato ha portato Calligaris a cercare un concreto supporto nell'IT per coordinare e controllare la produzione, gli approvvigionamenti e la distribuzione. Nel 2003 è iniziato il rapporto con Sinfo One per l'implemen-

tazione dell'ERP JD Edwards, prima nella sede centrale e poi nelle diverse realtà produttive.

La crescita continua dell'azienda, il catalogo in costante evoluzione, con innumerevoli varianti sui prodotti base, impongono a Calligaris costanti upgrade al sistema ERP. Paolo Michielin, Direttore dei sistemi informativi della società, ci



Paolo Michielin, Direttore sistemi informativi di Calligaris

racconta come il sistema si sta evolvendo nella ricerca di ottimizzare la pianificazione delle risorse, il forecast e l'MRP per mantenere la qualità dell'offerta e il rispetto dei tempi di consegna.

Forecast, MRP e pianificazione risorse. Perché avete deciso di implementare nuove soluzioni o moduli?

Il problema di cui abbiamo sempre sofferto era quello di una scarsa precisione in termini di pianificazione e quindi di comprensione in termini di disponibilità finale di prodotti. Dovevamo trovare delle risposte all'interno del sistema ERP prima di poter contemplare la possibile acquisizione di prodotti integrativi. C'è stato uno studio volto a sfruttare al massimo soluzioni e funzionalità presenti all'interno del sistema che ci potesse aiutare a trovare la migliore soluzione a questi problemi.

State cercando delle soluzioni ad hoc?

Non siamo arrivati alla soluzione ad hoc, ma le valuteremo nell'immediato. Sinfo One sta studiando la possibilità di integrare nuovi prodotti che spingano ulteriormente le funzionalità del sistema. Nell'ambito del progetto Calligaris DOO, il nuovo sito produttivo croato, siamo arrivati allo sfruttamento massimo dell'ERP. Per cui ci siamo dati l'obiettivo di studiare delle ulteriori evoluzioni con l'integrazione di altri prodotti.

Per fare questo vi siete rivolti a Sinfo One che già vi aveva implementato JD Edwards?

Sì, ci è sembrato naturale nell'ambito di un rapporto ormai consolidato per sfruttare le loro esperienze acquisite negli anni rispetto alle nostre necessità.

Quello che avete fatto fino a ora vi ha già dato dei risultati tangibili?

Certamente. Una visibilità molto chiara dei carichi di produzione, del carico delle risorse derivato dai piani di produzione e della gestione delle fasi dei materiali durante il ciclo produttivo. L'obiettivo di avere visibilità in chiaro dell'andamento della fabbrica l'abbiamo raggiunto.

Attualmente cosa andate cercando in più?

Funzionalità più spinte per definire delle strategie di produzione nei momenti in cui c'è un sovraccarico delle linee produttive. Vogliamo capire quale prodotto si può realizzare sulla base dei materiali disponibili in stabilimento o, nel caso una macchina abbia necessità di manutenzione, essere in grado di attuare delle soluzioni alternative. Vogliamo un sistema che garantisca il governo della produzione tenendo conto



di quei problemi che sono inevitabili. Di questo ne abbiamo parlato con Sinfo One e presto vedremo una demo di un prodotto che dovrebbe risolvere questa esigenza. Per la parte forecasting, invece, inizieremo a vedere qualche cosa in autunno inoltrato.

In questo caso si parla anche di Business intelligence?

Sì, non solo però di un'analisi predittiva, ma anche con la possibilità di poter lavorare in termini di raggruppamenti, di famiglie prodotto o altre caratteristiche che possano aiutare a prevedere la domanda. Importante nei casi come il nostro dove i prodotti hanno diverse migliaia di varianti in termini di finitura e materiali. Vogliamo capire quale può essere il punto di rottura, dove conviene lavorare sul semilavorato e lanciare solo la produzione necessaria di prodotto finito per non avere più prodotto finito rispetto alle necessità reali, per avere lo stock corretto da mantenere rispetto ai differenti colori e finiture. Questo per ridurre gli immobilizzi di magazzino, riducendo i costi generali di magazzinaggio e avere maggiore liquidità disponibile.

L'infrastruttura hardware e applicativi dove risiedono?

Non adottiamo ancora il cloud pubblico, ma le applicazioni e l'infrastruttura che abbiamo nella sede centrale è come se fosse il cloud privato di tutto il gruppo, presso le sedi operative abbiamo ben poco.

Per esempio nello stabilimento croato tutto quello che riguarda la gestione sistema e la rilevazione viene fatta con sistemi di radiofrequenza e viene immediatamente spedita in sede centrale, c'è un real time diretto attraverso delle linee di comuni-



cazione su rame. Abbiamo ottimizzato il tutto riducendo, per quanto possibile, l'entità delle transazioni dal punto di vista di byte da spostare in entrata e uscita.

Come si è svolta l'implementazione nello stabilimento croato?

Tutte le implementazioni che abbiamo fatto, e che faremo, hanno per lo più un effort di studio applicativo e rivisitazione dei processi, bisogna individuare le soluzioni corrette e il metterle in atto, l'importante è superare eventualmente le resistenze dei dipendenti (che è il freno maggiore al cambiamento). In Croazia abbiamo iniziato a lavorare con persone che erano completamente a digiuno di sistemi, che hanno sempre gestito il tutto con la penna e la carta; hanno dovuto adattarsi ai terminali a radiofrequenza dove digitare i dati o rilevare i barcode.

Avete dovuto fare della formazione?

Certamente. Abbiamo dovuto spendere molto in formazione e successivamente controllo, perché questi sistemi impongono una disciplina di utilizzo che va assolutamente osservata, altrimenti non si ottengono i risultati possibili.

Anche dal punto di vista dei processi ci sono stati cambiamenti?

Sì e questo è stato il nodo più critico, perché aziende improntate da anni di procedure, di processi consolidati, gestiti 'a vista', dettati dall'esperienza, portano allo scontro più grosso. Chiaramente le maggiori resistenze le abbiamo avute dal management, perché

sono coloro che si sentono maggiormente messi in discussione da questi cambiamenti. Il concetto da far comprendere è che ogni processo di miglioramento va messo in atto con una certa continuità. Non mettendosi in discussione non si raggiunge il miglioramento e non si porta a frutto quello che la tecnologia offre di nuovo.

E mai come oggi c'è bisogno che la tecnologia semplifichi e acceleri le possibilità di cambiamento sul mercato. Anche nel vostro mondo il mercato è aggressivo.

Absolutamente sì, e ancora di più per chi come noi ha dei prodotti in gamma che non sono di fascia bassa o economici. Quando un consumatore finale acquista un prodotto di questa gamma si aspetta una qualità manifesta, oltre che la qualità nei servizi.

Dal punto di vista del ritorno dell'investimento rispetto alle applicazioni che avete già in essere cosa ci può dire?

Il ritorno consiste nel fatto di avere degli indicatori, degli strumenti di governo, di comprendere quale è esattamente la situazione dello stabilimento, cosa che prima era affidata alla capacità delle persone di interpretare le cose, un metodo poco scientifico.

Che versione avete implementato di JD Edwards?

Quella che abbiamo da diversi anni, la 8.12, e che spero il prossimo anno sarà evoluta all'ultima release che sarà rilasciata nel 2016, la 9.2. Stiamo spingendo sulla direzione generale affinché venga approvato il progetto di upgrade.