

Aggiornare le tecnologie. Per far crescere il business e raccogliere le sfide

di Chiara Lupi

Da laboratorio artigianale costituito negli anni '20 dello scorso secolo, oggi il Gruppo Calligaris è una realtà industriale a cui fanno capo ben cinque società che compongono l'asset aziendale. Il recente ingresso nella proprietà di un fondo di investimento, se pur in quota minoritaria, ha proiettato il gruppo in una dimensione decisamente internazionale. Ampliamento del business, internazionalizzazione e crescita richiedono però un adeguato supporto tecnologico. Da qui la necessità di effettuare un aggiornamento della piattaforma Erp che l'azienda ha realizzato affidandosi a Sinfo One. Per raccogliere le sfide che un business in espansione porta con sé. Ne abbiamo parlato con Paolo Michielin, direttore dei sistemi informativi del Gruppo Calligaris.

Il Gruppo Calligaris è una realtà leader nel settore arredamento. Con 8 stabilimenti e un fatturato di oltre 150 milioni di euro, il Gruppo ha puntato su una tecnologia web compliant per migliorare le comunicazioni all'interno dell'azienda. Ci può raccontare?

Oggi Calligaris incorpora nel proprio sistema due società delle cinque componenti l'asset societario aziendale. Utilizzano il sistema Erp JD Edwards Calligaris Spa – la capo gruppo – e Calligaris Usa Inc., società americana totalmente controllata. Ci sono poi altre tre società, che al momento non utilizzano il sistema Erp JD Edwards; una lo farà a partire dal prossimo anno e due – la Calligaris Japan e la Calligaris Croazia – per il momento utilizzano software diversi. Per riassumere: due società già lavorano con JD Edwards, mentre altre tre non lo stanno ancora utilizzando; il sistema è stato comunque predisposto per integrare tutte le società del gruppo.

Nel momento in cui abbiamo deciso di affrontare l'aggiornamento della piattaforma Erp, e l'adozione di una tecnologia completamente 'web compliant', tra gli obiettivi del progetto vi era la revisione dei molti flussi personalizzati, frutto di implementazioni successive di ormai difficile manutenzione.

Oltretutto, molte funzionalità oggetto di personalizzazione risultavano coperte dalla nuova *release* e, quindi, altro importante obiettivo dell'upgrade era la riduzione al minimo delle personalizzazioni, per arrivare a utilizzare una soluzione che fosse il più possibile standard. Anche se le personalizzazioni



Paolo Michielin

di un sistema si misura nella sua capacità di costituire un sostegno per il business.

si rendono in alcuni casi necessarie, proprio per non creare troppa distanza tra il sistema e la gestione operativa che richiede l'azienda. Per questo motivo, a sistemi efficienti per gestire il business devono fare da contraltare sistemi flessibili e adeguati ai cambiamenti che le aziende vivono. Ecco, proprio in questa ottica, è stato necessario pensare a un upgrade. Perché l'efficienza



Sede Centrale, R&S, Logistica e Magazzino. Manzano (Ud)

Quali le esigenze e gli obiettivi che si volevano raggiungere con un upgrade del sistema?

La necessità di upgrade è nata dalle prospettive che l'azienda si è data. Vediamo di ripercorrere i passi. La nostra ultima release era del 2001 e le nuove funzionalità non potevano essere applicate alla release installata. Quindi, ogni nuova funzionalità doveva essere sviluppata come una personalizzazione. L'input che ci ha spinto è da ricercarsi nel fatto che l'azienda, negli ultimi due anni, ha cambiato pelle: da azienda padronale quale era, il proprietario, presidente e amministratore delegato Alessandro Calligaris, un paio d'anni fa ha percepito la necessità di poter contare su un supporto che si è concretizzato nell'entrata in campo di un partner. È entrato quindi a far parte del



Tavolo PLANET con sedia HERO, carrello TRAY e specchi BUBBLES

capitale, con una quota minoritaria, il fondo d'investimento LCapital legato al gruppo Lvmh, che gestisce diversi marchi del lusso nel mondo. Il gruppo, che già opera in Italia, ha trovato in Calligaris l'opportunità per consolidare la presenza sul nostro territorio. L'intervento di un fondo ha rappresentato uno stimolo verso un'apertura internazionale della società. Di fronte a questo scenario, i sistemi informativi avrebbero dovuto reggere un business che si sarebbe sviluppato soprattutto a livello internazionale. Sono quindi emerse necessità di poter fare, anche con una certa velocità, integrazioni delle società del gruppo, ma anche l'integrazione di nuove società che sarebbero potute nascere all'interno del gruppo stesso. Dovevamo garantire una certa capacità di crescita ed era necessario poter contare su un sistema informativo adeguato. La necessità è stata determinata dalla crescita e dalle nuove attività, anche su scala internazionale. Espansione, internazionalizzazione, supporto alle operations, con conseguente possibilità di maggior controllo. Queste le motivazioni.

Alle esigenze di crescita si affiancano quindi esigenze di armonizzazione e condivisione dei sistemi...

Le necessità principali, come dicevo prima, erano poter incorporare nel sistema tutte le aziende che fanno parte del gruppo. Questo, in primo luogo perché avere società gestite con software diversi comporta problemi per quanto riguarda la visione dei dati di gruppo, ritardi di indicatori statistici, sia commerciali sia finanziari. Con impatti negativi per lo sviluppo del business.

Dalle sue parole emerge chiaramente che il progetto che avete intrapreso è da considerarsi un progetto di business più che un'implementazione tecnologica...

Certamente, e gli aspetti da analizzare sono tre: la salvaguardia dell'asset degli investimenti fatti, l'aggiornamento tecnologi-

co per consentire funzioni che facilitino e supportino le esigenze aziendali e la riduzione della complessità tecnologica e organizzativa implicite in un progetto ERP. Va da sé che un progetto di upgrade ben strutturato può evitare tutte le complicazioni che spesso accompagnano progetti di questo tipo. Ecco che per ridurre i rischi legati all'upgrade, e far sì che questo si trasformi in opportunità, è importante affidarsi a un partner affidabile, che conosca la realtà aziendale e il mercato di riferimento del cliente. Un partner in grado di disegnare il giusto

percorso con una metodologia che consenta di affrontare gli aspetti tecnologici, di business e organizzativi evidenziandone e quantificandone i benefici.



Sistema contenitori componibile INBOX

L'aggiornamento può avere impatti significativi a livello organizzativo. Come avete supportato le vostre persone?

Nel nostro caso, avendo un sistema JD Edwards, già installato dal 2001, l'evoluzione al nuovo sistema che abbiamo dall'ottobre di quest'anno non ha comportato grosse rivisitazioni dal punto di vista organizzativo. Se non per l'aspetto legato alla tecnologia web. Poiché i contenuti non sono cambiati, le modifiche hanno riguardato l'interfaccia utente. L'aspetto è stato valutato e ha viaggiato in parallelo con azioni di training, non solo illustrativo rispetto all'interfaccia web: sono stati fatti test prima di rilasciare il prodotto, per valutare la bontà della soluzione e per permettere agli utenti di familiarizzare con il nuovo sistema.

Quanto tempo ha richiesto questa operazione e che tipo di supporto avete ricevuto dall'azienda partner?

Abbiamo concentrato la maggior parte del lavoro negli ultimi due mesi e mezzo precedenti al rilascio del sistema, cercando di allargare sempre più la sfera degli utenti che potevano utilizzare il nuovo sistema nella fase test. La nuova release è stata rilasciata a metà ottobre e abbiamo organizzato dei team di supporto all'interno delle singole aree operative. Per tre settimane ci ha supportato in azienda il personale Sinfo One con

Metodologia Upgrade VIP di Sinfo One

La metodologia messa a punto da Sinfo One (per Oracle Enterprise One) attraverso tre fasi – Vision, Intelligence e Project – permette ai clienti di valutare le opportunità offerte dalla nuova versione dell'ERP e gli impatti a 360° sull'organizzazione. La metodologia risponde all'esigenza delle aziende e degli It manager di avere a disposizione uno studio di fattibilità del progetto che consenta una visione chiara degli impatti.

Sapere che un progetto funziona e porta nuovi risultati non è sufficiente. È necessario conoscere i rischi cui si va incontro, gli impatti negativi e le difficoltà o criticità legate a una scelta piuttosto che a un'altra. Oltre che ovviamente individuare e quantificare i vantaggi e i benefici

Il valore che Sinfo One offre è determinato, oltre ad avere messo a punto una metodologia collaudata, dalla sua capacità di offrire al cliente la giusta dose di conoscenza del prodotto (JD Edwards Enterprise One) di conoscenza delle aziende e del loro mercato di riferimento e di comprensione delle dinamiche di business

www.sinfo-one.it

9 professionalità, a cui si sono aggiunti i miei 6 colleghi che si occupano funzionalmente del prodotto. Complessivamente erano 15 le persone dedicate al supporto del rilascio della nuova release.

Quanti gli utenti del sistema?

Circa 180, con il supporto di una persona ogni circa 10 utenti.

Il progetto è stato affrontato con grande professionalità da Sinfo One, che grazie allo sviluppo di una valida metodologia ci ha consentito di promuovere il progetto avendo una visione obiettiva e completa degli impatti del processo di upgrade. Importante anche sottolineare

la possibilità che Sinfo One offre di supporto da remoto: un vantaggio rilevante, che consente di eseguire tutte le attività di tipo tecnico a distanza, generando una significativa ottimizzazione sui costi. Dalla quarta settimana, infatti, abbiamo puntato agli interventi con un supporto erogato da remoto dalla software factory di Parma. E, ancora oggi, Sinfo One ci sta affiancando per attività di messa a punto e set up della release, che si dovrebbe completare entro la fine dell'anno.

Da quali profili viene utilizzato attualmente il sistema?

Attualmente da utenti che lavorano in tutti gli ambiti consentiti dal sistema Erp. Lavoriamo su tutte le aree aziendali: finanze, distribution, vendite, manufacturing, produzione, gestione di fabbrica e anche supply chain. L'unica eccezione è il sistema di gestione dipartimentale del magazzino fisico del prodotto finito: il sistema si preoccupa di interfacciare le persone che operano all'interno del magazzino per depositare e prelevare la merce attraverso dei terminali di radiofrequenza. Questo è l'unico sistema che esula dall'Erp.

È possibile delineare i vantaggi di business che derivano dall'aggiornamento della piattaforma Erp?

Il sistema deve diventare sempre più un asset di servizio per tutte le società del gruppo ed essere in grado di dare risposte operative a tutte le società che fanno parte di Calligaris; questo il primo obiettivo misurabile nel corso del 2009.

L'obiettivo più importante che ci siamo dati avere un sistema in grado di recepire tutte le entità e accorparle all'interno. Poi ci sono obiettivi di ambito minore, che riguardano i miglioramenti in specifiche aree aziendali.

Pensiamo ad esempio al configuratore di prodotto, per articoli come gli imbottiti, che solo da poco abbiamo inserito nel nostro catalogo.



Divano e Poltrona SUPERSOFT, pouf ZOE, tavolino REAL e mobili SEATTLE



Tavolo allungabile ODYSSEY e sedie MYA

Ci può spiegare meglio?

La nostra azienda è famosa per essere in grado di soddisfare le esigenze del cliente e abbiamo sempre lavorato con la logica del *make to stock*, che si contrappone al *make to order* e prevede di mettere in moto la produzione solo quando l'azienda acquisisce l'ordine. Non sposiamo questa logica perché ci sono processi di fabbricazione che porterebbero il cliente a dover sopportare lunghi tempi di attesa. Lavorando nell'imbottito, però, è assolutamente prevalente la logica del *make to order* data l'impossibilità di realizzare prodotti a magazzino, se non per limitati quantitativi e per colori specifici. Al di là di numeri limitati, si attende l'ordine del cliente prima di procedere. Abbiamo dovuto rivoluzionare i nostri sistemi, da un punto di vista organizzativo, per permetterci anche di gestire questi tipi di prodotti. Una necessità che ha fatto emergere l'esigenza di avere un configuratore di prodotto, uno strumento che consente di creare il codice del prodotto ordinato dal cliente al momento, senza averlo già preventivamente inserito nell'anagrafica dei prodotti disponibili.

Il perfezionamento di questo processo sarà stato ottimizzato dall'upgrade del vostro Erp...

Il configuratore ci darà modo di gestire meglio questi tipi di prodotti. Le nostre sfide derivano da esigenze di internazionalizzazione, dalla presenza di diverse tipologie di prodotti che prima non erano contemplati e anche da filosofie di gestione differenti. Prima, come dicevo, l'azienda era orientata unicamente al *made to stock*, mentre ora abbiamo cambiato la nostra organizzazione anche in un'ottica di *make to order*. E questo porta con sé la capacità di reagire di fronte alle richieste dei nostri clienti.

Altro motivo che ci ha spinto all'aggiornamento è che il sistema doveva essere in grado di garantire una gestione il più completa possibile dei punti di vendita propri, che l'azienda avrebbe con il tempo realizzato. È recente l'apertura di un negozio di nostra proprietà nel centro di Milano, il primo che svolge attività diretta di vendita verso il consumatore finale. Nei giorni in cui abbiamo rilasciato la nuova release, abbiamo anche aperto il nuovo negozio.

Possiamo dire che il rilascio dell'upgrade viaggia in parallelo con lo sviluppo del vostro business?

Sì. Sviluppo del business che si concretizza anche in un diverso approccio nei confronti del mercato. Avere aperto un negozio non implica il fatto che in futuro Calligaris venderà con una rete propria di negozi, sarebbe impossibile: abbiamo 12.000 clienti nel mondo in 95 mercati differenti e non potremmo coprire questo bacino con forze proprie. Ma l'idea di sviluppare il concetto di negozio è un'opportunità per mostrare ai clienti qual è il nostro concetto di arredamento, la nostra filosofia. Allargare le prospettive, i canali, cercare nuove opportunità sono spinte che ci derivano anche dall'ingresso in azienda di un fondo di investimento.

Per chi in azienda si occupa di It, far percepire i vantaggi che derivano da una tecnologia e dall'upgrade di una soluzione non è semplice. Ci può raccontare la sua esperienza?

Nel nostro caso, l'amministratore delegato coincide con la terza generazione di imprenditori ed è certamente molto competente per quanto riguarda i prodotti gli scenari di mercato e le strategie industriali. Affrontiamo le tematiche legate all'It, spiegando come, per gestire problematiche più complesse, nuovi business, o integrazioni di aziende, sia necessario evolvere la piattaforma in maniera tale da consentire al sistema di reggere l'impatto delle nuove necessità. Non tanto, quindi, adeguamento per aspetti tecnologici fini a se stessi, ma adeguamenti legati ad aspetti gestionali. Mi considero un gestionale più che un tecnologo. Cerco di far capire che, non avendo un sistema adeguato, si corre il rischio di perdere efficienza, e dover sopportare poi costi superiori.

Il tema dei costi è sempre all'attenzione del top management...

In Calligaris, l'It non viene visto come laboratorio di sviluppo a fondo perduto. Bisogna dare risposte concrete e su questo siamo molto misurati e attenti. Una volta valutati i costi, si è percepito che l'upgrade non rappresentava un investimento fine a se stesso, ma aveva una logica e i costi supportati adesso si sarebbero ripagati nel tempo. Abbiamo puntato sulle necessità di business che l'azienda aveva davanti a sé.

E i prossimi passi?

Tra i prossimi passi, l'integrazione delle altre tre aziende del gruppo nell'ambito del nuovo sistema. Questo progetto ha trovato le sue motivazioni nelle specifiche esigenze di business dell'azienda. Per poter dare un servizio migliore, era necessario irrobustire il sistema e adeguarlo all'ultima release disponibile.

Aumentando l'efficienza e mettendoci nelle condizioni di reggere una sfida di respiro internazionale.