

4 ► Quando dotarsi di un PLM e perché

di Fulvio Catto, Elisa D'Avolio

4.1 ► I benefici del PLM

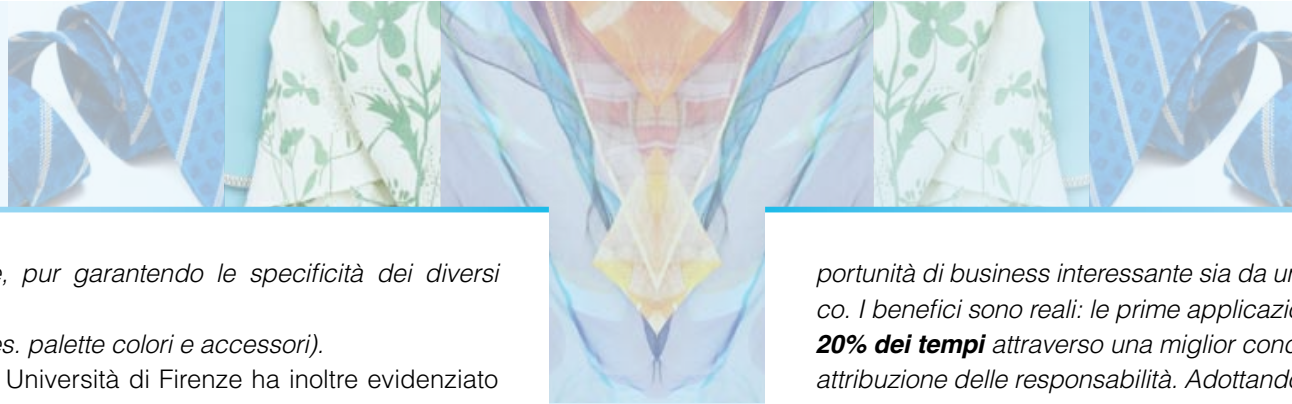
I potenziali benefici derivanti dall'adozione di un sistema PLM possono derivare sia dall'utilizzo delle funzionalità di base (per cui esiste un'esperienza ormai consolidata) che da quelle specifiche per il settore moda (cfr. paragrafo 2.6). Un elenco non esaustivo di miglioramenti attesi comprende:

- una riduzione del "lead time":
 - eliminazione delle discontinuità nel flusso di progettazione
 - disponibilità in tempo reale di informazioni aggiornate
 - risorse focalizzate nella realizzazione di articoli che saranno inseriti nella collezione con maggiori probabilità
 - costante allineamento tra Prodotto ed Area Tecnica → minori rischi di ritardi nel lancio in produzione;
- una miglior pianificazione e controllo:
 - coordinamento dei calendari → coordinamento dello sviluppo di articoli con lead time diversi appartenenti alla stessa collezione
 - monitoraggio degli avanzamenti
 - integrazione dei piani di collezione
 - verifica in tempo reale degli indici di prestazione della collezione;
- un incremento della qualità: specifiche di prodotto complete, chiare, facilmente disponibili nella versione più aggiornata;
- un'efficace gestione dei fornitori:
 - dati aggiornati e facilmente disponibili per la qualifica dei fornitori (qualità, prezzo, tempi di consegna, capacità produttiva)
 - "pacchetti" di informazioni consistenti che mettono in condizione nuovi fornitori di produrre rapidamente quotazioni alternative
 - supporto per la gestione di "aste elettroniche"
 - distribuzione in tempo reale delle variazioni richieste
 - monitoraggio delle attività dei fornitori;
- una semplificazione di sistemi, metodi e processi:
 - sistema informativo unico ed accessibile a tutte le tipologie di utenza (inclusi i fornitori abilitati)

4 ► Quando dotarsi di un PLM e perché

it4fashion





- metodologie di lavoro condivise, pur garantendo le specificità dei diversi “brand”

- possibili sinergie tra “brand” (ad es. palette colori e accessori).

La già citata indagine di LogisLab - Università di Firenze ha inoltre evidenziato come le principali motivazioni che hanno spinto le aziende del campione a dotarsi di un sistema PLM sono stati, nell'ordine:

- la standardizzazione dei processi;
- una miglior gestione delle informazioni;
- una maggiore collaborazione tra le funzioni aziendali;
- l'eliminazione di attività che non producono valore aggiunto.

Alcune società di consulenza ed enti di ricerca hanno invece valutato i benefici riscontrati a seguito dell'adozione di soluzioni PLM in aziende del settore della moda. Anche se i dati delle analisi sono fortemente dipendenti dalla metodologia utilizzata, dalla situazione “pre-PLM” propria di ogni azienda e dall'entità dell'investimento effettuato, i risultati possono fornire utili spunti per valutarne l'applicabilità e le potenzialità nel proprio contesto specifico.

Aberdeen Group [8] ha rilevato i seguenti miglioramenti presso aziende che utilizzano il PLM da oltre 1 anno (Tabella 14):

PERFORMANCE METRIC	Companies with PLM > 1 Year
Year-over-year revenue growth	65%
Percent product sell-through	56%
Percent full price sales	55%
Time to react to customer preference changes	43%
Number of chargebacks (for quality issues)	36%

Fig. 16: Percentuale di aziende che hanno riscontrato un miglioramento di alcuni Key Performance Indicator a seguito dell'adozione del PLM (Aberdeen Group)

AMR Research nel report “The Retail Handbook for Becoming Demand Driven” [11] riporta le seguenti esperienze:

“Uno sviluppo prodotto governato da strumenti e “best practice” di product life-cycle management (PLM) spesso si giustifica con la sola riduzione dei costi diretti per i materiali, per le attività amministrative e la manutenzione dei sistemi informativi; se a ciò si aggiunge l'enorme miglioramento del “time-to-market” si crea un'op-

portunità di business interessante sia da un punto di vista economico che strategico. I benefici sono reali: le prime applicazioni hanno dimostrato una **riduzione del 20% dei tempi** attraverso una miglior condivisione delle informazioni e una chiara attribuzione delle responsabilità. Adottando sofisticate tecniche di ritardo nelle decisioni i tempi sono stati ridotti **fino al 50%.**”

Kurt Salmon Associates (KSA), una società di consulenza specializzata nel settore del fashion, ha rilevato (Figura 29) una contrazione del cycle time dal 20 al 50%, un incremento dei margini dal 5 al 20% e minori costi grazie alla riduzione delle attività che non producono valore aggiunto tra il 5 e il 20% (valori centrali degli istogrammi, con l'esclusione degli estremi).



Fig. 17: Benefici del PLM (KSA)

La recente indagine di LogisLab-Università di Firenze ha invece evidenziato numerosi vantaggi qualitativi:

- miglior controllo dei costi;
- riduzione di errori nei dati di prodotto;
- riduzione del time-to-market;
- miglior controllo sui processi interni;
- informazioni strutturate e facilmente condivisibili.

Altre analisi a livello internazionale confermano i buoni risultati ottenuti: secondo l'Annual Review di WhichPLM del 2012 [9] l'80% del campione di aziende intervi-

state (circa 500) ha dichiarato che i progetti sono risultati adeguati alle aspettative in termini di miglioramento dei processi, eliminazione delle ridondanze e semplificazione delle attività ricorrenti. L'analisi riscontra inoltre che il 60% delle aziende ha ottenuto i risparmi attesi (contro un 20% di aziende insoddisfatte ed un 20% che non ha espresso valutazioni). Nell'analoga indagine condotta nel 2010 [15] si riscontrava invece il 10% di aziende soddisfatte, il 29% di insoddisfatte e ben il 51% di aziende "incerte", a testimonianza della notevole maturazione del mercato nell'ultimo biennio (Figura 30).

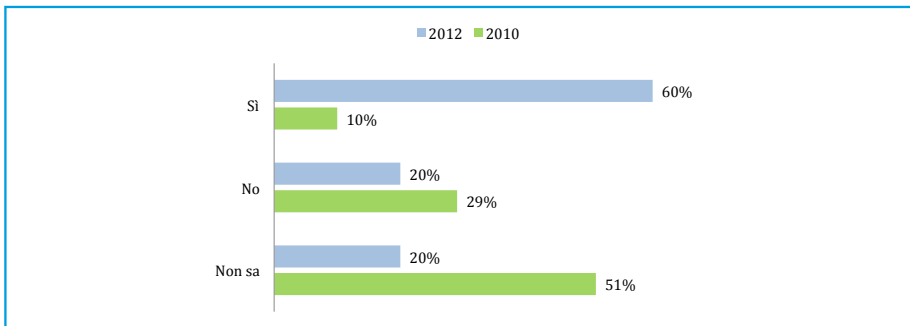


Figura 30 - Realizzazione dei ritorni economici attesi (WhichPLM – dati 2010 e 2012)

4.2 ► Uno strumento di misura

Anche se gli studi degli analisti possono suscitare l'interesse nel valutare la fattibilità di un progetto aziendale di PLM, nell'attuale contesto economico in cui la disponibilità ad investire si è significativamente ridotta ed in un settore in cui il PLM non ha raggiunto il livello di maturità tipico di altri mercati è ragionevole attendersi dalle alte direzioni la richiesta di un'analisi costi-benefici calata sulla realtà aziendale.

Anche se esistono in letteratura pochi riferimenti metodologici relativi alla valutazione del RoI (Return on Investment) sui sistemi PLM, grazie all'esperienza maturata da PLM Systems nella realizzazione di modelli di rilevazione dati e di calcolo per altri settori manifatturieri (automotive, aerospace, electronics, agriculture, food&beverage), l'Università di Firenze, LogisLab e PLM Systems hanno sviluppato un modello e uno strumento (basato su Excel) per il calcolo del RoI del PLM specifico per il settore fashion. Lo strumento acquisisce parametri di input necessari per calcolare alcuni benefici quantitativi (Figura 31); suggerisce l'analisi di un insieme di benefici qualitativi (Figura 32) e guida nella valutazione del TCO (Total Cost of Ownership) dell'iniziativa (Figura 33), fornendo infine i parametri econometrici del business case.

BENEFICI QUANTITATIVI	
DOCUMENT MANAGEMENT	X
Riduzione tempo ricerca informazioni	X
Riduzione tempo aggiornamento / revisione informazioni	X
Riduzione tempo trasferimento / condivisione informazioni intra aziendale	X
Riduzione tempo acquisizione stato progetti	X
Riduzione tempo approvazione / controllo	X
Riduzione costo riproduzione documenti	X
SUPPLIER & SOURCING MANAGEMENT	X
Riduzione tempo ordini di approvvigionamento	X
Riduzione tempo trasferimento / condivisione informazioni extra aziendale	X
Minori risorse per viaggi e riunioni	X
CHANGE MANAGEMENT	X
Minor numero di ECR	X
Minor costo ECR (anticipazione)	X
PRODUCT STRUCTURE MANAGEMENT	X
Riduzione tempo creazione documenti tecnici di prodotto	X
PART & COMPONENT MANAGEMENT	X
Aumento % di riutilizzo parti/ progetti standard (design reuse)	X
COLLABORATIVE PRODUCT DESIGN - WORKFLOW MANAGEMENT	X
Riduzione tempo sviluppo prodotto	X
Riduzione scorte	X
Riduzione rework/scrap	X
Riduzione costo totale materie prime	X

Fig. 31: Benefici quantitativi (PLM Systems e LogisLab)

BENEFICI QUALITATIVI
Aumento del livello medio delle competenze informatiche del personale
Aumento della company knowledge
Aumento del livello medio di responsabilità e autonomia del personale
Aumento della capacità di controllo interno
Maggiore controllo dell'accesso alle informazioni
Aumento della capacità di gestire processi e progetti
Aumento del controllo sui costi fin dalle prime fasi di sviluppo dei prodotti
Miglioramento della qualità e dell'affidabilità delle informazioni di prodotto (certificazione del dato)
Miglioramento della qualità di prodotto e di processo
Prodotto più rispondente ai customer and market needs
La memoria tecnica aziendale costituisce un mezzo di training per i nuovi progettisti
Aumento della mobilità delle risorse
Avanzamento prodotto più efficace
Razionalizzazione nell'impiego delle risorse

Fig. 32: Benefici qualitativi (PLM Systems e LogisLab)

COSTI						
CATEGORIA	DESCRIZIONE	IMPORTO [€]				
		1	2	3	4	5
Software	licenze server e utente					
Hardware	acquisto e installazione vault e client					
Network	router, switch, firewall, hub e cablaggi					
Manutenzione Software						
Manutenzione Hardware						
Manutenzione Network						
Sviluppo interno	customizzazione software, integrazione con le altre applicazioni aziendali (CAD, PDM, ERP, SCM, etc.), migrazione dei dati					
Consulenza	analisi requisiti del sistema, analisi BPR, analisi valutazione economica investimento					
Training	formazione operativa e di amministrazione del sistema					
Altri						

Fig. 33: Total Cost of Ownership (PLM Systems e LogisLab)