Ministero delle Attività Produttive

Ministro per l'Innovazione e le tecnologie

TIC Technology and Innovation Council

RAPPORTO SULLA DIFFUSIONE DELLE TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE E DELLA COMUNICAZIONE.

L'INNOVAZIONE DIGITALE NELLE IMPRESE ITALIANE:

18 CASI A CONFRONTO

IPI Istituto per la Promozione Industriale

Credits:
Questo rapporto è stato realizzato
Dal Technology and Innovation Council (TIC)
di Business International

In collaborazione con:
Istituto per la Promozione Industriale
Direzione politiche e progetti d'intervento
Dipartimento Net-economy

Pubblicato a Roma il 3 maggio 2004

Technology and Innovation Council

In collaborazione con:

Ministero delle Attività Produttive
Dipartimento per l'Innovazione e le Tecnologie

Istituto per la Promozione Industriale

RAPPORTO SULLA DIFFUSIONE DELLE TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE E DELLA COMUNICAZIONE. L'INNOVAZIONE DIGITALE NELLE IMPRESE ITALIANE: 18 CASI A CONFRONTO

Testi a cura di:
Paolo Conti

Indice:

Prefazione 9
CAPITOLO PRIMO 11
Imprese e Innovazione 11
L'innovazione nel contesto comunitario e nazionale 12
Key findings 15
La doppia sfida per le imprese italiane 17
L'innovazione come leva per promuovere il made in italy 18
Verso un sistema nazionale per l'innovazione 19
Le finalità di questo tavolo di lavoro 20
CAPITOLO SECONDO 23
L'innovazione di processo per migliorare le imprese. 23
Un'innovativa procedura di collaudo delle antenne radar per incrementare la competitività 24
Il caso di Alenia Marconi Systems S.p.A. 24
Campionari digitali per rivoluzionare il processo produttivo 27
Il caso di BasicNet S.p.A. 27
Un nuovo sistema informativo per unificare la gestione di quattro business diversi. 32
Il caso di Cefla S.c.r.l. 32
Gestione EDI integrata dei documenti amministrativi nella filiera di un distretto 37
Il caso del Distretto dell'occhialeria di Belluno 37
L'ERP per gestire la supply chain e diventare un'"azienda estesa" 42
Il caso di Flos S.p.A. 42
Un portale B2B per migliorare la comunicazione col canale e condividere l'innovazione 47
Il caso di Gewiss 47
Automatizzare la forza vendita per affrontare meglio il mercato 53
Il caso di Illva Saronno S.p.A. 53
Standardizzare i processi aziendali per abilitare l'internazionalizzazione 57

Il caso di Kartogroup S.p.A. 57
Riorganizzare via web la supply chain per incrementare la soddisfazione dei clienti e migliorare la gestione delle scorte di magazzino 62
Il caso di Manuli Rubber Industries S.p.A. (divisione Hydraulics) 62
Automatizzare i flussi di produzione per incrementare la redditività 66
Il caso di Mectex S.p.A. 66
La riconversione dello stabilimento di torre annunziata 70
Il caso di Novartis Farma S.p.A. 70
Riprogettare e integrare i processi per abilitare crescita e internazionalizzazione
Il caso di Pompea S.p.A. 74
Un modello matematico per promuovere il made in italy 78
Il caso di Principe San Daniele S.p.A. 78
Un sistema just in time per lavorare con clienti che impongono la modalità "consignment" 82
Il caso di S.A.T. S.p.A. 82
Innovare il processo di collaudo per controllare il processo produttivo e incrementare la competitività 85
Il caso di Selcom Elettronica S.p.A. 85
Alta automazione nella produzione nella tintura di filo in poliestere per incrementare la competitività 90
Il caso di Sinterama S.p.A. 90
Avvicinarsi agli utenti finali grazie al trasferimento dell'innovazione ai partner di filiera 95
Il caso di Terninox S.r.l. 95
Produrre all'estero senza rinunciare al dna aziendale 99
Il caso di Zoppas Industries S.p.A. 99
CAPITOLO TERZO 105
Conclusioni e raccomandazioni 105
Sette scelte vincenti per innovare i processi aziendali 106
La razionalizzazione del patrimonio informativo 106
Il collaudo dei prodotti 107
La riorganizzazione aziendale 108
Automazione 108

Sfruttamento del web 109
Gestione della supply chain 109
Trasferimento dell'innovazione 109
Costo ed effetto dell'innovazione 110
I driver dell'innovazione 110
L'impatto sul business aziendale 112
Il ritorno sull'investimento 112
La spinta all'internazionalizzazione 113
Spunti operativi 115
Più comunicazione fra istituzioni e imprese 115
Favorire la nascita di aggregazioni precompetitive 116
Ampliare il raggio d'azione dei bandi 117
Premiare la diffusione dell'innovazione e lo sviluppo delle infrastrutture 118
APPENDICE 119
Il TIC: struttura e finalità 119
Che cos'è il Technology and Innovation Council 120
Istituto per la Promozione Industriale (IPI) 132

PREFAZIONE

Le Tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) rappresentano il perno su cui si fondano le strategie di intervento del settore pubblico. La stessa Commissione a Lisbona nel 2000, ha definito il settore uno degli assi prioritari della politica comunitaria di sviluppo, fattore di crescita della competitività produttiva dell'Unione Europea e dei Paesi Membri.

Il seguito a queste premesse si è avuto nel novembre 2003, quando la Commissione ha presentato al Parlamento europeo una Comunicazione frutto di un'analisi a livello comunitario, con la quale si rileva un calo generale della produttività del lavoro.

I segnali più significativi di questa diminuzione vengono indicati dal calo costante delle ore di lavoro individuale e dalla virtuale stagnazione del numero di ore complessive lavorate nel corso degli ultimi 30 anni. Proprio per il miglioramento dei processi di produzione e per la conseguente crescita di produttività che da questo conseguirebbe, assume un ruolo basilare l'utilizzo delle tecnologie della comunicazione e dell'informazione.

A livello nazionale, per dare risposta a questa esigenza, il Ministero delle Attività Produttive e il Ministero per l'Innovazione e le Tecnologie hanno messo a punto un Piano d'azione congiunto per la diffusione dell' innovazione digitale nelle imprese, lanciato nel mese di luglio 2003. Il Piano ha previsto, quale strategia di sostegno alla competitività aziendale, una serie di misure a supporto delle infrastrutture, dello sviluppo del commercio elettronico e della diffusione di tecnologie applicate al settore TIC.

Tutto ciò è stato sostenuto attraverso l'erogazione di incentivi finanziari finalizzati all'introduzione delle TIC nelle imprese a supporto dei processi produttivi aziendali ed infine di finanza innovativa con lo sviluppo del venture capital per la creazione di nuove imprese innovative.

Ma accanto alla progettazione degli interventi a livello centrale sembrava opportuno, anche per tarare nuove misure, conoscere direttamente dalle imprese che avevano deciso di riorganizzare i propri processi, i risultati e gli effetti dei loro investimenti in innovazione. E proprio in quest'ottica si muove il presente Rapporto, che si basa su un'analisi comparata di 18 casi di investimento in innovazione digitale effettuati da medie e grandi imprese.

I risultati del Rapporto TIC saranno un utile strumento per orientare le politiche di intervento. Le scelte strategiche attuate in questi ultimi due anni dal Ministero delle Attività Produttive, hanno avuto per obiettivo l'accrescimento della competitività del sistema industriale italiano anche attraverso lo sviluppo dell'innovazione di processo basata sull'introduzione delle TIC.

Il fermento che ha caratterizzato fino ad oggi l'attività del Ministero delle Attività Produttive e che distinguerà gli interventi che verranno posti in essere fino alla fine della legislatura, è volto al raggiungimento di questo ambizioso obiettivo.

Antonio Marzano

Ministro delle Attività Produttive

Capitolo primo

IMPRESE E INNOVAZIONE

L'INNOVAZIONE NEL CONTESTO COMUNITARIO E NAZIONALE

"Creare uno spazio europeo della conoscenza, potenziare gli investimenti delle imprese e degli Stati in Ricerca e Sviluppo, rafforzare le interazioni tra istituti di ricerca pubblici e industria, dare priorità alla formazione, migliorare l'eccellenza scientifica attraverso un rafforzamento della concorrenza nel settore della ricerca".

A quattro anni dal lancio della strategia di Lisbona, il Consiglio Europeo di Bruxelles del 25 e 26 marzo 2004 ha ribadito che quegli obiettivi restano validi e che la competitività, l'innovazione e la promozione della cultura imprenditoriale sono condizioni essenziali per l'economia nel suo insieme e particolarmente importanti per le piccole e medie imprese.

Nel corso degli ultimi anni l'importanza del ruolo e delle potenzialità dell'innovazione è stata affermata da tutti gli organi comunitari, a partire dalle premesse del Libro Verde sullo spirito imprenditoriale fino al "Piano d'Azione eEurope 2005", lanciato dal Consiglio Europeo a Siviglia nel 2002, che ha introdotto l'obiettivo della creazione di "Una società dell'informazione per tutti".

Ma i pilastri della Strategia dell'innovazione sono stati posti ufficialmente dalla Conferenza di Lisbona del 2000. In questa occasione l'Unione Europea ha stabilito un nuovo asse trasversale che ha coinvolto gran parte delle azioni dirette allo sviluppo economico e sociale dei Paesi membri, uniformandole al principio della "Creazione di una economia basata sulla conoscenza" che intende fare dell'UE l'economia più dinamica e più competitiva del mondo entro il 2010.

Sulla stessa linea, due anni dopo, in occasione del Consiglio Europeo di Barcellona, i Paesi hanno concordato sul rafforzamento degli interventi a favore dell'innovazione, decidendo di destinare agli investimenti in ricerca e sviluppo una quota crescente del loro PIL, fino a raggiungere il 3% entro il 2010.

Ma come si declina il concetto di innovazione nell'ambito del tessuto imprenditoriale degli stati membri?

L'innovazione è stata definita dalla Commissione come:

"il rinnovo e l'ampliamento della gamma di prodotti e dei servizi, nonché dei mercati ad essi associati; l'attuazione di nuovi metodi di produzione, d'approvvigionamento e di distribuzione; l'introduzione di mutamenti nella gestione, nell'organizzazione e nelle condizioni di lavoro, nonché nelle qualifiche dei lavoratori" (cfr. COM(1995)688).

Più brevemente, per innovazione la Commissione intende la produzione, l'assimilazione e lo sfruttamento con successo delle nuove idee riferite al campo economico-sociale.

Nel marzo 2003 la Commissione europea, ha invitato i Paesi membri a percepire il fenomeno dell'innovazione in tutta la sua estensione, non limitandosi solo alla R&S. Infatti, nella Comunicazione "Politica dell'innovazione: aggiornare l'approccio dell'Unione europea nel contesto della strategia di Lisbona", la Commissione afferma che, sebbene la Ricerca e Sviluppo sia un fattore essenziale per la crescita a lungo termine, di per sé non è sufficiente.

La R&S diventa l'elemento trainante di una economia basata sulle conoscenze, competitiva e dinamica, solo se è in grado di trasformare tali conoscenze in innovazione tecnologica. Ma accanto all'innovazione derivata dalla R&S, la Commissione suggerisce di prendere in considerazione anche altre accezioni dell'innovazione riferite, per esempio, all'organizzazione, ai modelli commerciali e alla presentazione dei prodotti.

In questo quadro, diventa centrale il ruolo dell'innovazione basata sull'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e la definizione di misure d'intervento dirette ad una diffusione dell' ICT nei processi aziendali.

Infatti, l'Information Technology ha ormai acquisito un ruolo di importanza strategica nella creazione di valore economico.

Ogni attività che l'impresa svolge al fine di creare valore per il cliente è costituita da una componente fisica (lavoro umano e tecnologia) e una componente relativa all'informazione necessaria per lo svolgimento dell'attività stessa.

La componente relativa all'informazione comprende tutte quelle attività relative all'acquisizione, all'elaborazione ed al trasferimento di dati necessari per lo svolgimento di ogni attività all'interno dell'azienda.

Fino a metà degli anni ottanta i maggiori progressi tecnologici registrati in ogni settore avevano interessato prevalentemente la componente fisica delle attività dell'impresa: dapprima le macchine si sostituirono al lavoro umano in singoli processi, poi venne la catena di montaggio, fino alle più recenti conquiste tecnologiche.

La componente relativa all'informazione non ha registrato progressi della stessa rilevanza se non a partire dalla metà degli anni ottanta, anni nei quali si è verificata una inversione di tendenza.

Maggiore velocità di elaborazione e trasferimento dei dati, aumentate capacità di storage degli stessi, avvento di Internet: tutto ciò ha reso l'Information Technology uno strumento a supporto di tutte le attività dell'impresa e ha permesso, attraverso software sempre più evoluti, da un lato, la riorganizzazione di un numero crescente di attività all'interno delle aziende stesse, attraverso l'automazione e l'integrazione di diverse funzioni; dall'altro, ha consentito ad intere aziende di ridisegnare la loro catena del valore, determinando notevoli cambiamenti in diversi settori.

Per queste ragioni, nel luglio 2003, è stato lanciato in Italia un Piano nazionale per la diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, denominato "Piano per l'innovazione digitale nelle imprese", messo a punto dal Ministero delle Attività produttive e dal Ministero per l'Innovazione e le Tecnologie.

Il Piano ha previsto l'adozione di strumenti di carattere normativo, finanziario, procedurale, organizzativo, formativo e promozionale. Tra le principali misure di sostegno alle imprese da esso previste, occorre segnalare:

- il bando tematico ICT, che ha appena riscosso un grande successo tra le PMI

- il bando per l'e-commerce

- il bando per il collegamento telematico nei settori tessile, abbigliamento e calzaturiero

- la misura finanziaria a favore capitalizzazione delle imprese innovative, soprattutto nel settore ICT.

Strutturato come quadro organico di interventi a sostegno del processo di innovazione tecnologica, base per lo sviluppo del Sistema Paese, tra i suoi diversi campi d'azione, il Piano è giunto al 70% della sua operatività, attivando una serie di interventi e di misure di sostegno agli investimenti per promuovere l'innovazione e l'introduzione dell'ICT nelle imprese.

Per poter dare continuità a questi interventi, adattandoli in maniera sempre più rispondente ai fabbisogni delle imprese italiane, il Mistero delle attività produttive e quello per l'Innovazione e le Tecnologie hanno promosso - in collaborazione con l'Istituto per la Promozione Industriale (IPI) e con il Tavolo TIC di Business International - una analisi del livello di diffusione delle soluzioni IT nei processi aziendali in un gruppo di medie e grandi aziende italiane.

Partendo dall'osservazione di 18 medie e grandi imprese italiane, l'analisi dedica particolare attenzione all'innovazione di processo basata sull'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. In particolare, viene analizzato il livello di diffusione in queste imprese delle *Enterprise Application Solution* a supporto delle attività di impresa: sia quelle relative allo sviluppo dei nuovi prodotti, alla gestione del processo produttivo (Acquisti e Logistica in entrata, Produzione e Logistica Distributiva), al Marketing, alle vendite ed al servizio alla clientela (attività primarie), sia quelle di supporto a queste ultime, come la gestione delle Risorse Umane (HR), l'Amministrazione e Finanza, il Controllo di Gestione.

Lo studio analizza le innovazioni apportate dalle aziende nell'ambito delle loro attività di coordinamento, ottimizzazione e monitoraggio dei processi relativi all'intera catena del valore dell'impresa. Tali processi ricoprono le fasi aziendali a partire dalla ricezione dell'ordine del cliente, fino al follow up post vendita del prodotto finito, ovvero di tutto il ciclo dalla cosiddetta *Supply Chain Management* (SCM) ed i suoi specifici applicativi.

All'interno di questo comparto viene analizzata l'informatizzazione di processo relativa alla logistica, la programmazione dei piani di produzione e la gestione dei materiali (magazzini e produzione) realizzata attraverso l'adozione di sistemi quali la Pianificazione delle risorse d'impresa o l'Enterprise Resource Planning (ERP).

Infine si presentano i nuovi sistemi informatici di gestione dei rapporti col cliente, utili all'impresa per fare analisi di marketing, anche finalizzati alla conquista di nuove fette di mercato, i cosiddetti applicativi per la gestione delle relazioni con il cliente o *Customer Relationship Management* (CRM).

KEY FINDINGS

- Per le aziende che hanno contribuito a questo rapporto, l'innovazione rappresenta un'indubbia priorità. Che riguardi il processo produttivo, la logistica, l'organizzazione aziendale, la vendita, la gestione della supply chain, il collaudo o altri processi, l'innovazione viene vista dal top management come un passo irrinunciabile per vincere la sfida competitiva attuale.
- La spinta all'innovazione è principalmente esogena. Il varo di progetti d'innovazione viene deciso dai massimi vertici aziendali, prevalentemente a fronte delle sollecitazioni del mercato. Il meccanismo dell'emulazione gioca anch'esso un ruolo, seppur meno rilevante. Più spesso l'innovazione, soprattutto quella legata alle metodologie produttive e allo sfruttamento del web, viene

affrontata per guadagnare un vantaggio competitivo nei confronti di concorrenti diretti o per colmare lacune createsi a fronte di progetti d'innovazione varati dai concorrenti stessi.

- La concorrenza dall'Estremo Oriente, e in particolare dalla Cina, rappresenta per la maggior parte delle imprese una minaccia diretta. L'innovazione, di prodotto e di processo, viene vista come uno dei mezzi più efficaci per combatterla.
- Contrariamente a quanto avveniva in passato, oggi l'innovazione di processo viene prevalentemente perseguita a fronte di progetti finalizzati al miglioramento di specifici ambiti aziendali. La tecnologia è vista come mezzo necessario a perseguire gli obiettivi prefissati, e non come un obiettivo. L'IT dell'azienda va dunque assumendo un ruolo maggiormente integrato nel management: meno indipendente, ma al tempo stesso più produttiva.
- Negli ultimi anni, le aziende sono propense a investire nell'innovazione di processo percentuali significative del proprio fatturato, sacrificando spesso progetti tradizionali, il lancio di nuovi prodotti ed espansioni dirette sul piano commerciale. Tali investimenti sono visti dal top management in prospettiva prettamente strategica e non sono sempre finalizzati a un ritorno dell'investimento misurabile in tempi brevi.
- L'innovazione di processo è una chiave per internazionalizzare le attività delle imprese, tanto sul piano dell'interazione fra casa madre, distributori e commerciali, quanto su quelli della competitività del prodotto e dell'efficienza della rete commerciale. Questa considerazione vale soprattutto per le imprese che producono nei comparti del "Made in Italy".
- Troppo spesso l'attitudine all'innovazione cresce e si sviluppa esclusivamente all'interno delle imprese stesse. Emerge chiaramente il desiderio da parte degli imprenditori che l'innovazione venga promossa in Italia a livello sistemico, in uno sforzo che coinvolga tanto il Governo quanto le associazioni di categoria.
- Dall'analisi dei casi emerge che i progetti d'innovazione di processo hanno effetti molto positivi nello sfruttamento del patrimonio informativo aziendale (61 per cento dei casi), nella razionalizzazione della supply chain (61 per cento dei casi) e nella spinta all'internazionalizzazione (55,5 per cento dei casi).
- Sono estremamente rari i casi in cui le aziende si uniscono per realizzare progetti d'innovazione di processo. Ciò avverrebbe con più frequenza se venissero promossi a livello istituzionale misure atte a facilitare tali aggregazioni. Proprio in questa direzione vanno gli ultimi bandi emanati dal Ministero delle Attività Produttive per il sostegno all'innovazione digitale nelle imprese, tra i quali il bando per l'e-Commerce e le Quick Response ed ultimamente il Bando ICT. Relativamente ai criteri di valutazione dei progetti a valere su tali misure d'intervento, l'aggregazione rappresenta un valore di premialità. Alle domande presentate da più imprese in forma congiunta tra loro, ovvero con Università ed

Enti pubblici di ricerca viene attribuito un punteggio superiore in fase di selezione.

- Nel mettere in atto progetti d'innovazione di processo, molte aziende hanno effettivamente trasferito l'attitudine all'innovazione ai propri partner di filiera. Tale beneficio, spesso assai rilevante per lo sviluppo del territorio, è tuttavia percepito come un contributo non sufficientemente riconosciuto dalle istituzioni.

LA DOPPIA SFIDA PER LE IMPRESE ITALIANE

Il tessuto imprenditoriale italiano affronta il 2004 in un clima di incertezza, dominato da previsioni contrastanti in materia di crescita economica, da una competizione poderosa e crescente che proviene dall'Estremo Oriente e dal timore che il nostro sistema economico possa ulteriormente risentirne a livello internazionale per via dell'apprezzamento dell'Euro sulle altre monete. Problematiche che si riflettono tanto sui grandi gruppi, quanto sulle aziende di piccole e medie dimensioni, fiore all'occhiello dell'imprenditorialità di casa nostra, impegnate in un difficile quanto fondamentale processo di espansione sui mercati esteri.

Alle nuove sfide di questo decennio, le aziende italiane rispondono tuttavia con un cocktail di energia, coraggio imprenditoriale e spinta innovativa che rappresenta, a livello di sistema, un caso di indubbia eccellenza sul piano internazionale. L'innovazione, di prodotto come anche di processo, è vissuta dalle imprese italiane come un elemento competitivo fondamentale e viene applicata su vasta scala, soprattutto negli ultimi anni, con crescente successo.

Ciò avviene spesso nel quadro dello sviluppo dei distretti industriali, alcuni dei quali si stanno dimostrando particolarmente attivi nel promuovere le performance delle aziende che vi appartengono. Ma altrettanto spesso le imprese perseguono l'innovazione in modo indipendente, investendo percentuali considerevoli del proprio fatturato per svecchiare macchinari, sistemi informativi, stabilimenti, modelli operativi e mettendo a punto prodotti più evoluti o del tutto nuovi. L'atto di innovare viene sempre più considerato dai singoli imprenditori come un mezzo efficace per battere i concorrenti, tanto quelli che vengono da lontano quanto quelli che lavorano alla porta accanto.

La sfida a cui sono chiamate le imprese è dunque duplice. Da una parte c'è l'esigenza di espandere il loro raggio d'azione all'estero, mentre dall'altra c'è la minaccia di una concorrenza da parte delle economie emergenti, che ragiona e produce con logiche nuove.

Il desiderio di espansione oltre i confini nazionali è comune a moltissime medie aziende italiane. Sul versante commerciale, l'Unione Europea rappresenta ormai

sempre più un mercato uniforme, dove agire sul solo piano nazionale comporta rischi notevoli e nasconde opportunità perdute.

Il Made in Italy deve necessariamente confrontarsi con il resto dell'Unione, a maggior ragione oggi che l'allargamento ai nuovi membri trasformerà l'Europa in un mercato con grandi opportunità commerciali per chi si dimostrerà pronto a coglierle.

Al tempo stesso, gli imprenditori italiani vedono il resto del mondo come una fucina di opportunità per espandere il loro business e conquistare nuove quote di mercato: la creazione e messa a regime di sistemi produttivi integrati, consente alle aziende di gestire più facilmente e con maggiori probabilità di successo le strategie di internazionalizzazione dove headquarter italiani diventano il centro di controllo per un'architettura aziendale complessa ed articolata su più paesi.

La seconda sfida riguarda invece la concorrenza estera. È ormai assai arduo individuare un settore merceologico in cui le aziende orientali in generale, e cinesi in particolare, non stiano penetrando con decisione. Prezzi radicalmente più bassi, grandi volumi e procedure d'ordine sempre più semplici fanno dei prodotti cinesi un'alternativa sempre più ghiotta.

A questo fenomeno, le aziende italiane stanno reagendo con varie strategie. In sintesi si può affermare che le armi più usate sono la diversificazione del portafoglio prodotti, la concentrazione su nicchie di mercato specifiche, l'investimento sulla ricerca e l'innovazione di processo.

L'INNOVAZIONE COME LEVA PER PROMUOVERE IL MADE IN ITALY

Per chi produce in Italia, una politica di riduzione dei prezzi per competere con la concorrenza asiatica può rappresentare una tattica transitoria, ma si rivela una strategia perdente sul lungo periodo. In Cina, il costo del lavoro si aggira attorno a un dollaro all'ora, mentre in Italia sfiora i 27 euro. Alle condizioni attuali nessuna riduzione di costi, per quanto drastica possa essere, è in grado di reggere un simile rapporto di forza.

Dunque, la strada maestra per le imprese italiane non sta in una corsa alla riduzione dei prezzi di vendita, ma piuttosto nella ricerca dell'eccellenza nella qualità dei prodotti proposti al mercato. Innovare i processi costituisce un passo irrinunciabile a tale fine, perché l'innovazione di processo consente di migliorare

la combinazione qualità–processo. Grazie anche alla tecnologia, alla quale le imprese di casa nostra possono accedere con relativa facilità, appartenendo al sistema occidentale, le aziende hanno l'opportunità di rivedere e riprogettare i propri processi interni per ottenere vantaggi competitivi rilevanti.

Dimostrando in effetti di aver ben compreso questo concetto le imprese non hanno perso tempo. Dalla produzione alla logistica, dal controllo di processo alla struttura commerciale, tutti i processi chiave delle imprese sono soggetti da qualche anno a questa parte a un'analisi e a una ristrutturazione. I software ERP (*Enterprise Resource Planning*), per esempio, stanno subendo una rapidissima diffusione nelle imprese, che li vedono come uno strumento efficace per supportare crescita, internazionalizzazione e ottimizzazione dei processi.

Ma l'innovazione di processo nelle imprese si spinge ben oltre. Molte di esse stanno investendo sul web come strumento abilitante per migliorare i rapporti con il canale distributivo e gli utenti finali. Anche l'EDI (*Electronic Data Interchange*) è visto come uno strumento utile per semplificare le procedure amministrative e incrementare la competitività. Non mancano poi le aziende che stanno investendo pesantemente sull'automazione del controllo di qualità, per ottenere prodotti più conformi a un mercato che richiede una sempre maggiore standardizzazione e riconoscibilità.

E la lista potrebbe continuare, fino a citare realtà aziendali che hanno deciso di sovvertire la propria organizzazione nel profondo, migrando verso la logica delle "dotcom". In definitiva, dopo alcuni anni (quelli della cosiddetta Net Economy) in cui la tecnologia veniva vissuta dalle imprese come una promessa di successo a cui troppo spesso non corrispondevano però business plan concreti e praticabili, oggi quella stessa tecnologia viene finalmente vissuta in modo più concreto, inserita in un contesto di crescita aziendale basata su considerazioni di natura fortemente pragmatica. Gran parte delle aziende italiane ripongono nell'innovazione tecnologica grandi speranze, vedendola come una delle chiavi fondamentali per continuare a giocare un ruolo da protagoniste nell'economia globalizzata.

VERSO UN SISTEMA NAZIONALE PER L'INNOVAZIONE

Le imprese italiane sono dunque nel pieno di un processo di cambiamento di vaste proporzioni che vede nell'innovazione dei processi la propria chiave di volta. Ma una simile evoluzione nasconde problematiche notevoli. Oggi alcuni imprenditori investono spesso percentuali assai significative del proprio fatturato in innovazione e in Ricerca e Sviluppo, ma l'assottigliamento dei margini da una

parte e l'incremento della competizione estera dall'altra fanno sì che investimenti di tale portata rappresentino uno sforzo non sostenibile per la maggior parte delle aziende (il nostro Paese occupa il gradino più basso, tra quelli industrializzati, nell'indicatore della spesa privata in ricerca e sviluppo sul PIL: lo 0,53%, contro la media UE dell'1,28 per cento. *Fonte: Il Sole 24 Ore*).

Emerge dunque, dalle parole degli stessi protagonisti, la necessità di un coordinamento che faciliti tali investimenti e li inserisca in un piano coerente di sviluppo.

Le forme di aggregazione possibili sono diverse. Per esempio, i distretti industriali rappresentano una sede naturale per il coordinamento degli sforzi delle PMI, ma non sempre rappresentano la soluzione. A fronte di realtà, e sono parecchie, che promuovono l'innovazione con efficacia a livello sistemico, ne esistono altre dove le logiche competitive finiscono per soverchiare la volontà di collaborazione. Ciò avviene talvolta per la carenza di deleghe forti nei confronti degli organi associativi dei distretti o anche delle stesse associazioni di categoria.

Tuttavia, un piano di sviluppo coerente non può e non deve limitarsi all'aggregazione sul piano locale.

Per compiere un passo significativo in avanti è necessario che il Governo, attraverso le proprie emanazioni incaricate, si faccia carico di un piano di sviluppo di ampia portata, prevedendo finanziamenti nei confronti delle imprese (o delle aggregazioni di esse) che scelgono di innovare, ma anche e soprattutto contribuendo in modo significativo a creare le condizioni affinché tale innovazione possa essere implementata con la massima efficacia.

Tale obiettivo può essere perseguito soltanto grazie a una stretta collaborazione fra le imprese stesse, i loro rappresentanti e il Governo. L'innovazione deve essere considerata come un elemento fondamentale per garantire la competitività futura del Sistema Italia.

LE FINALITÀ DI QUESTO TAVOLO DI LAVORO

Il Technology and Innovation Council (TIC) ha avviato nell'autunno del 2003 un tavolo di lavoro con l'intento di creare un canale di comunicazione diretto fra le imprese che fanno innovazione e le istituzioni che hanno l'interesse a promuoverla. Hanno aderito al tavolo, oltre ai 32 membri del TIC, il Ministero per le Attività Produttive (MAP), il Ministero per l'Innovazione (MIT) e l'Istituto per la Promozione Industriale (IPI).

Il tavolo di lavoro ha visto svolgersi un primo incontro fra le imprese e i rappresentati delle istituzioni coinvolte, al quale ha partecipato il Ministro Antonio Marzano, nell'ambito del quale si è deciso di selezionare 18 casi di eccellenza in materia di innovazione di processo. Il TIC, in collaborazione con le istituzioni, ha selezionato quindi 18 esempi di innovazione di processo che hanno consentito alle imprese di ottenere risultati concreti e misurabili in termini di competitività, risparmio dei costi, razionalizzazione dell'attività. Tali casi sono stati analizzati nel dettaglio e confrontati, in modo da trarne indicazioni di carattere sistemico che possano servire alle istituzioni per meglio comprendere il fenomeno dell'innovazione nelle imprese e agire al fine di promuovere l'innovazione stessa nel Paese.

È stato scelto di concentrare l'analisi in questa fase sull'innovazione di processo, in quanto tale aspetto è un elemento chiave in relazione al raggiungimento degli obiettivi fissati nell'ambito della UE. Quindi la quasi totalità dei casi analizzati ricade in questa categoria.

I casi inclusi in questo rapporto sono stati selezionati in base a criteri eterogenei. Sono state privilegiate imprese di medie e grandi dimensioni che hanno affrontato l'innovazione come chiave strategica per lo sviluppo della propria attività. Si è inoltre cercato di rappresentare il maggior numero possibile di settori merceologici diversi, così da offrire al lettore una panoramica la più ampia possibile delle aree in cui l'innovazione di processo può effettivamente produrre benefici misurabili per le imprese che la adottano. Particolare attenzione è stata data anche alla distribuzione geografica delle imprese, che sono state scelte con l'obiettivo di offrire uno spaccato dei processi innovativi adottati in diverse regioni italiane. L'appartenenza delle imprese candidate a un distretto industriale ha rappresentato infine un ulteriore criterio di scelta.

Al tavolo di lavoro hanno preso parte tutte le aziende che aderiscono al TIC. Tali aziende sono: Agilent Technologies, Alcatel, Alenia Marconi Systems, Apple Computer, Atos Origin Broadvision, Computer Associates, Data Service, EDS, Elsag, Enterprise Digital Architects, Finsiel, Getronics Solutions Italia, Gruppo Formula, Hewlett-Packard, IBM, International Rectifier Corporation, Key Partners, KPMG, Lital, L'Oreal, Micron Technology, Microsoft, Motorola, NCR, NRG, Peoplesoft, Sapient, Sfera, Siebel Systems, Sun Microsystems, T-Systems, Toshiba, Wind.

Capitolo secondo

L'INNOVAZIONE DI PROCESSO PER MIGLIORARE LE IMPRESE

18 casi di successo

UN'INNOVATIVA PROCEDURA DI COLLAUDO DELLE ANTENNE RADAR PER INCREMENTARE LA COMPETITIVITÀ

Il caso di Alenia Marconi Systems S.p.A.

Descrizione dell'azienda

Alenia Marconi Systems (AMS) è una joint venture paritetica tra l'italiana Finmeccanica e l'inglese BAE SYSTEMS che opera nel settore della difesa, dell'elettronica e del traffico aereo civile. Con un fatturato di 1,2 miliardi di euro, AMS occupa una posizione di assoluta leadership a livello europeo ed ha sviluppato una competitività internazionale che le ha permesso di estendere la sua presenza in oltre 100 Paesi.

AMS è uno dei protagonisti in molti mercati chiave nel settore dei sistemi elettronici per i settori militari e civili. Nello specifico la società si posiziona quale: uno dei 3 principali fornitori mondiali di radar terrestri e navali, un fornitore leader a livello mondiale di sistemi di gestione del traffico aereo, uno dei massimi esperti per i sistemi di comando e controllo terrestre e navale, un leader mondiale per i servizi di addestramento e assistenza al cliente.

Una delle principali caratteristiche delle divisioni presenti in Italia e nel Regno Unito è l'ampiezza delle specifiche competenze in ciascuno dei diversi settori. Questo permette di fornire sistemi e servizi integrati in grado di adattarsi ad ogni particolare esigenza nelle seguenti tecnologie: radar e comando e controllo navale e terrestre, gestione e controllo del traffico aereo, sistemi aeroportuali, ambienti di simulazione e sintetici, ingegneria, progettazione e produzione software. L'offerta è completata dai servizi di assistenza al cliente per il training del personale e la manutenzione.

In Italia, AMS genera un notevole indotto. Sono attualmente un centinaio le piccole e medie imprese che lavorano con l'azienda come fornitori di prodotti e tecnologie.

Abstract del progetto

Nel 1999, Alenia Marconi Systems ha inaugurato un nuovo sistema di collaudo per le antenne dei radar Phased Array denominato in "campo vicino", che ha

permesso all'azienda di rivoluzionare il processo di testing dei propri radar con antenne di grandi dimensioni e complessità (radar tridimensionali e phased array) e di incrementare drasticamente il proprio livello di competitività a livello internazionale.

I processi interessati

Procedura di collaudo dei radar Phased Array, tramite l'innovativa procedura in "campo vicino".

Le variazioni apportate al processo

Condizione originaria: Il procedimento di testing delle antenne radar veniva svolto al termine del processo produttivo, con un grande dispendio di risorse umane e di mezzi logistici. La procedura richiedeva diverse settimane.

Risultati del progetto: l'introduzione della metodologia di testing in "campo vicino" ha consentito di effettuare il collaudo delle antenne sin dalle fasi di progettazione ed in un ambiente chiuso, utilizzando un sistema computerizzato ad altissima efficienza.

Per gli apparati di produzione, i tempi di collaudo sono stati ridotti del 30 per cento e si è riscontrata una diminuzione dei costi pari al 60 per cento.

Investimento effettuato:

1.500.000 euro

Outline del progetto

All'inizio degli anni '80, alcuni player americani hanno introdotto sul mercato una nuova tipologia di radar, chiamato Phased Array, che garantiva prestazioni superiori e maggior flessibilità d'uso rispetto ai radar tradizionali. Oggi i radar Phased Array sono considerati il futuro del settore e si prevede che in molti settori applicativi sostituiranno totalmente entro un decennio i modelli tradizionali.

Alenia Marconi Systems è all'avanguardia in questa tecnologia, ma fino al 1996 gestiva la fase di testing del prodotto con una metodologia tradizionale, costosa e inadatta a garantire il livello di precisione richiesto dal mercato. Per questo motivo l'azienda ha deciso di investire nella creazione di un processo di testing innovativo, che ha richiesto tre anni di sviluppo e un investimento complessivo di circa 1,5 milioni di euro. A fronte di tale investimento, il processo ha generato notevoli vantaggi, fra cui la possibilità di mettere a punto antenne radar di nuova generazione, caratterizzate da prestazioni elettriche notevolmente superiori rispetto alle precedenti produzioni. Inoltre, il nuovo centro di testing ha permesso di ridurre i tempi di progettazione e messa a punto dei parametri di funzionamento dei sistemi radar, con significative riduzioni dei costi di sviluppo e un incremento della competitività tecnologica della società nel proprio core business.

Testing in "campo vicino"

La procedura di testing in "campo vicino" consiste in un sistema computerizzato che consente di testare un antenna radar Phased Array non più, come avveniva in passato, al termine della fase di produzione, ma in corso d'opera. Con i metodi tradizionali, controllare il funzionamento di un'antenna significava posizionare l'antenna stessa all'aperto, a una certa altezza, e sistemare un ricevitore di prova a grande distanza (da 600 a 1.500 metri) per controllare che le onde elettromagnetiche emesse fossero conformi alle specifiche definite in fase di progettazione. Questa procedura comportava l'impiego di un gran numero di persone e di mezzi pesanti, e veniva completata solo nel giro di diverse settimane. Inoltre, se qualche malfunzionamento veniva riscontrato, l'antenna doveva essere smontata, riportata in laboratorio e riparata.

Con la tecnica in "campo vicino" invece, il test dell'antenna viene effettuato in un ambiente chiuso e a pochi centimetri di distanza. Ciò che viene testato non è quindi il fascio completamente formato emesso dal radar, ma l'emissione di ogni singolo elemento dell'array. Il processo è controllato da un computer. Le problematiche logistiche del sistema di testing tradizionali vengono così eliminate completamente (il processo viene gestito da due soli tecnici specializzati), mentre la durata del test si riduce a sole 15 ore. Inoltre, ed è probabilmente il vantaggio più rilevante, il test dei singoli moduli può essere effettuato con successo anche prima che l'antenna venga completamente assemblata. Queste caratteristiche consentono di governare con assai maggior efficienza i processi di progettazione e di produzione e di ridurne i costi.

La realizzazione dell'intero sistema di testing in campo vicino è stata curata direttamente da AMS. Per la sua realizzazione, l'azienda ha utilizzato i fondi previsti dalla Legge 237/93 a favore degli interventi di razionalizzazione, ristrutturazione e concentrazione delle attività produttive, ottenendo il finanziamento del 70 per cento dei costi del progetto.

Il varo del progetto in questione ha consentito ad AMS di incrementare notevolmente il proprio livello di competitività nei confronti della concorrenza estera, in un settore in cui la costante innovazione tecnologica tende a ridurre sempre più il numero di player presenti sul mercato.

CAMPIONARI DIGITALI PER RIVOLUZIONARE IL PROCESSO PRODUTTIVO

Il caso di BasicNet S.p.A.

Descrizione dell'azienda

Il Gruppo torinese BasicNet è titolare dei marchi Kappa, Robe di Kappa e Jesus Jeans tramite i quali opera nel settore dell'abbigliamento, delle calzature e degli accessori per lo sport e per il tempo libero. La capogruppo è la BasicNet S.p.A., con sede a Torino, quotata alla Borsa Italiana.

L'attività del gruppo consiste nello sviluppare il valore dei marchi di proprietà e nel diffondere i prodotti a essi collegati attraverso una rete globale di aziende licenziatarie e indipendenti. Questa rete di aziende viene definita "Network". Da qui il nome BasicNet.

Attualmente BasicNet può contare su 38 società licenziatarie, di cui una controllata direttamente, che coprono 83 mercati nel mondo. L'obiettivo del Gruppo è diventare un operatore leader a livello mondiale nel settore dell'abbigliamento informale e sportivo.

Il Gruppo BasicNet nasce nel 1994, quando la Football Sport Merchandise di Marco Boglione rileva dal fallimento il Maglificio Calzificio Torinese (fondato nel 1916), proprietario di numerosi marchi di abbigliamento fra i quali Kappa, Robe di Kappa e Jesus Jeans. Il progetto di Boglione consiste in una ridefinizione dell'assetto societario per creare un nuovo soggetto economico idoneo a ridare

valore e commercializzare i marchi di proprietà. Con l'introduzione di un nuovo modello di business, avviene quindi la transizione dalla forma tradizionale di azienda di abbigliamento a un modello di impresa a rete, presupposto necessario per consentire la strategia di internazionalizzazione sul mercato globale.

L'azienda supera la crisi e avvia un programma quinquennale di rilancio.

Il 17 Novembre 1999, la holding capogruppo BasicNet viene quotata alla Borsa Valori di Milano.

BasicNet S.p.A. impiega 102 dipendenti. Il suo fatturato consolidato 2002 è stato di 253 milioni di euro.

Il contesto di riferimento

BasicNet opera a livello internazionale in un contesto fortemente competitivo. Produce circa 50 mila pezzi di campionario ogni anno e li vende in più di 40 paesi del mondo. Dopo il 1999, anno della quotazione in borsa, e il biennio 2001/2002 caratterizzato da un notevole recupero della situazione finanziaria, il gruppo è attualmente impegnato nello sviluppo dell'integrazione del livello retail al sistema BasicNet e nell'espansione territoriale

Nell'ambito della vendita al dettaglio, il gruppo sta dando particolare impulso allo sviluppo dei 3 concept store BasicNet: lo Spaccio, il Gigastore e il negozio monomarca RDK.

Lo Spaccio – E' un factory outlet realizzato in aree non tipicamente commerciali a posizionamento prezzo/convenienza e con la caratteristica di proporre un vasto assortimento di stock.

Il Gigastore – Grande boutique dei marchi BasicNet. Con una metratura compresa tra i 400 e 1200 mq. e localizzazione ideale negli outlet center, propone tutto l'assortimento di sport, jeans & casual.

RDK – Negozio monomarca che trova l'ideale collocazione nei centri storici e commerciali delle città. Gestito in franchising, propone una gamma di abbigliamento classico-sportivo per adulti. I monomarca RDK si distinguono per il particolare interior design, ma soprattutto per la gestione innovativa e totalmente online di tutte le attività del negozio. Attualmente sono 3 i punti vendita in Italia: Portofino, Aosta e Porto Recanati. Entro la fine del 2003, il

gruppo prevede l'apertura di altri 10 punti vendita tra Italia ed Europa a completamento della fase sperimentale.

Oltre a rafforzare i mercati europei, il gruppo punta ora su 2 grandi aree di sviluppo: il Nord America e l'area asiatica, dove i due accordi più recenti sono rappresentati rispettivamente dal nuovo licenziatario KAPPA USA LLC che opera sul mercato statunitense e dal contratto di licenza stipulato nel 2002 con il gruppo Li-Ning, attualmente il più grande gruppo di produzione e distribuzione di abbigliamento sportivo in Cina. In virtù dell'accordo di licenza, nel corso del primo anno sono già stati aperti 119 negozi a marchio Kappa nelle principali città cinesi.

In pochi anni BasicNet ha saputo rilanciare i marchi che hanno fatto la storia dell'abbigliamento informale e sportivo in Italia. Inoltre, puntando fortemente sulle nuove tecnologie è riuscita a creare un'azienda completamente integrata alla rete, veloce, ridotta nelle dimensioni, ma virtualmente presente ovunque.

Abstract del progetto

BasicNet ha rivoluzionato negli ultimi anni la propria struttura interna, interpretando le opportunità offerte dalla digitalizzazione per meglio competere sul mercato italiano e internazionale. Sono state create quattro divisioni indipendenti sul modello dot.com. La chiave di volta della struttura è la divisione BasicSamples, che realizza e diffonde i campionari di prodotto in modo interamente digitale, semplificando notevolmente la gestione del rapporto con i licenziatari di tutto il mondo e consentendo la realizzazione di un numero assai maggiore di modelli rispetto al passato.

Un sistema informativo innovativo e flessibile è alla base di questa struttura, che ha interessato profondamente tutti i processi chiave dell'azienda.

I processi interessati

La realizzazione dei campionari, il processo cardine dell'attività di BasicNet, è stato l'oggetto di questo progetto. È attraverso di essi, all'inizio di ogni stagione, che l'azienda gestisce il rapporto con i licenziatari, che sono i suoi clienti di riferimento, definendo le modalità di produzione per i mesi a venire.

Le variazioni apportate al processo

Condizione originaria: Prima della riorganizzazione, i campionari venivano realizzati su carta e recapitati ai licenziatari con metodi tradizionali.

Risultati del progetto: Oggi i campionari vengono realizzati e veicolati in digitale. La collezione virtuale viene visionata online dai licenziatari, i quali possono approvarla e acquistare i capi a cui sono interessati e anche collaborare via Internet alla definizione della collezione stessa. Tale importazione ha prodotto maggiore velocità, economicità e affidabilità del processo. Inoltre, BasicNet ha oggi la possibilità di realizzare campionari molto più ampi rispetto al passato, il che si traduce in una maggiore competitività rispetto alla concorrenza.

Per il primo anno di attività, il ROI è stato del 24 per cento.

Investimento effettuato:

500.000 euro

Outline del progetto

Il mercato dello sportsware globale vive l'inizio di una fase di forte concentrazione. La presenza globale dei grandi marchi internazionali impone alle aziende di medie dimensioni di adottare metodologie fortemente innovative per continuare a prosperare. Considerazioni che hanno convinto Marco Boglione, Presidente di BasicNet, ad avviare nel 1995 un ambizioso processo di digitalizzazione dell'impresa, mettendo l'innovazione tecnologica in generale, e la rete Internet in particolare, al centro della propria strategia di sviluppo. Il processo di digitalizzazione in questione, che ha modificato profondamente la struttura aziendale senza peraltro fare appello a finanziamenti pubblici, è ormai giunto in una fase matura e oggi il gruppo si presenta sotto forma di quattro divisioni distinte, che operano sul modello dot.com in maniera modulare e interfunzionale.

Nel nuovo organigramma a dot.com, la divisione chiamata BasicSamples svolge l'attività di ricerca e sviluppo design & prototyping di BasicNet ed è proprio sulla razionalizzazione di questo processo che BasicNet ha basato il cambiamento del proprio intero processo aziendale.

Campionari digitali

BasicSamples è la struttura aziendale che produce un tassello fondamentale, probabilmente il più importante, della catena dell'offerta dell'azienda: i

campionari. BasicSamples è pertanto non solo lo spazio fisico all'interno di BasicNet dove i designers sviluppano e creano nuove collezioni ma rappresenta nello schema digitale un ambiente virtuale in cui i licenziatari, ovvero i clienti di BasicNet, possono visualizzare e acquistare i campionari. La missione di BasicSamples è pertanto sviluppare, produrre e vendere collezioni rendendo tutto il processo visibile attraverso il Web ai propri clienti che sono i licenziatari. E grazie a Internet, tutte le operazioni possono essere effettuate in qualsiasi momento da qualsiasi parte del mondo. Le diverse fasi possono essere visualizzate in tempo reale nella rete dalle altre divisioni e da chi collabora esternamente con l'azienda. L'insieme di tutti i primi disegni costituisce la meta-collezione. Attraverso preview, i licenziatari possono visualizzare l'avanzamento lavori della meta-collezione, individuando gli articoli per codice, nome, brand, tipo di collezione e categoria. Inoltre attraverso questa applicazione è possibile inviare commenti relativi al prodotto favorendo l'interazione tra la rete vendita e il centro stile del network. La meta-collezione, in seguito alle decisioni prese grazie ai commenti dei licenziatari, diventa mega-collezione, ovvero insieme degli articoli approvati, e viene messa in vendita sul Web. L'implementazione del sistema BasicSamples offre essenzialmente i seguenti vantaggi: standardizzazione dell'informazione, velocità, economicità e affidabilità; il tutto a diretto vantaggio della creatività e della capacità di rinnovamento della gamma, che rappresenta una delle principali leve competitive in questo settore. Inoltre, la struttura dot.com ha permesso a BasicNet di gestire con maggior flessibilità l'acquisizione di nuovi licenziatari e di nuovi marchi, grazie alla presenza di un sistema informativo indipendente dalle linee di prodotto.

Una struttura innovativa

L'attività della divisione BasicSamples è strettamente correlata a quella delle altre divisioni dot.com di BasicNet. Quella chiamata BasicForecast si occupa di analizzare le previsioni di vendita e di dimensionare di conseguenza la produzione. L'industrializzazione del prodotto è invece affidata alla divisione BasicSpecs, mentre la divisione BasicFactory ha il compito di analizzare l'offerta e di assegnare la produzione alle varie unità produttive esterne.

UN NUOVO SISTEMA INFORMATIVO PER UNIFICARE LA GESTIONE DI QUATTRO BUSINESS DIVERSI.

Il metodo Kanban per incrementare l'efficienza e ridurre i costi

Il caso di Cefla S.c.r.l.

Descrizione dell'azienda

Cefla è una delle quattro più grandi cooperative dell'Emilia Romagna. Fondata a Imola nel 1932 ha operato per tre decenni nell'area dell'impiantistica (il nome significava in origine Cooperativa Elettricisti, Fontanieri, Lattonieri e Affini. All'inizio degli anni Sessanta, all'attività originaria si è aggiunta quella della produzione di arredamenti commerciali e poco più tardi quella denominata Finishing, che produce macchine e linee di produzione per la finitura del legno. Nel 1998 Cefla è entrata nel settore medicale, acquisendo una realtà produttiva esterna.

Oggi il Gruppo è organizzata in quattro Divisioni che operano autonomamente secondo strategie commerciali e produttive specifiche, condividendo quei valori che costituiscono il denominatore comune dell'Azienda: l'attenzione continua al mercato, la capacità di sviluppare nuove occasioni di business, la fidelizzazione della clientela.

Tecnologia, innovazione, capillare presenza commerciale e solida dimensione industriale sono caratteristiche condivise da ogni Divisione.

Nel 2002, la società, che conta circa mille dipendenti, ha fatturato 240 milioni di euro e può annoverare, tra le varie commesse acquisite, alcune di particolare pregio: il rifacimento degli impianti del teatro "Alla Scala" di Milano; la realizzazione degli impianti di climatizzazione della sezione museale del castello Sforzesco, sempre a Milano. La strategia del gruppo di Imola punta fortemente sulla crescita delle vendite in Paesi stranieri. Attualmente l'export è pari circa al 60% del fatturato. Nel 2002, con un investimento di circa 8 milioni di euro ha

acquisito l'85% della Ariam, un'azienda con sede produttiva a San Paolo, forte di 250 dipendenti, 13 milioni di euro di fatturato nel 2001 e 15 previsti per il 2002, specializzata nell'arredamento dei supermercati.

Divisione arredamenti

La Divisione Arredamenti del Gruppo Cefla è un team di aziende leader, che concepiscono l'arredo dei punti vendita come un equilibrio di produzione industriale e design su misura. Architetti e designer progettano soluzioni di arredo per esaltare l'immagine dell'insegna. Un'ampia gamma di prodotti e servizi, dal layout del punto vendita alla produzione computerizzata, fornisce la risposta su misura per ogni format e merceologia: Alimentare, Tessile, Elettronica, Bricolage.

Una rete di filiali e distributori internazionali garantisce un'assistenza veloce ed efficace al cliente.

Divisione dentale

La capacità di unire ricerca, tecnologia e marketing è alla base del successo conseguito da Cefla Dentale. Tra i maggiori produttori mondiali di apparecchiature per odontoiatria, la divisione opera sui mercati internazionali con brand, partner commerciali e tecnologici: Anthos, Stern Weber, Elca e Anthos Impianti.

Nel corso degli anni la produzione si è diversificata aggiungendo nuove attrezzature per lo studio odontoiatrico, con l'obiettivo di essere partner del medico odontoiatra, fornendo soluzioni complete che aiutino medico e paziente a prevenire le malattie del cavo orale.

Divisione Finishing

Cefla Finishing detiene la leadership di mercato grazie alle proprie capacità di innovare e migliorare costantemente il prodotto e le tecnologie, e valorizzare le relazioni con i clienti. L'azione sinergica con aziende specialistiche del settore come Sorbini, Falcioni e Dimac permette a Cefla Finishing di essere il Partner

preferenziale nella realizzazione di: linee a spruzzo per pannelli sagomati, linee a rullo per pannelli piani, linee per profili e cornici, impianti per porte e finestre.

Ogni singola attività è guidata dalla visione del cliente e, perciò, fondata sui seguenti principi: acquisire il Cliente offrendo prodotti affidabili, cura ed attenzione, fidelizzarlo creando rapporti basati sul rispetto degli impegni,

sulla qualità del servizio e sulla fiducia, perseguire con costanza il miglioramento delle performance, anticipare i bisogni del mercato con soluzioni innovative, saper comunicare con tempestività ed efficacia le informazioni sui prodotti e servizi.

Divisione Impianti

Energia e ambiente sono i due elementi fondamentali per l'equilibrio dell'ecosistema sui quali Cefla Impianti ha sviluppato tutta la sua attività, diventando un punto di riferimento per l'impiantistica civile e industriale nazionale, in grado di anticipare le dinamiche evolutive della domanda.

Seguendo lo sviluppo tecnologico e l'esperienza accumulata in oltre 70 anni, Cefla Impianti è in grado di offrire soluzioni innovative e complete, per diversi settori: industriale, enti pubblici, terziario (Grande Distribuzione, Multisale, Aeroporti, Bancario, Assicurativo).

Sono oltre mille gli impianti finora realizzati: dai primi impianti civili a quelli di climatizzazione, sino agli "intelligent building" nel rispetto delle normative, dei tempi di esecuzione e della qualità degli impianti.

Abstract del progetto

Cefla aveva l'esigenza di migliorare l'efficienza del proprio sistema informativo senza imporre un modello rigido alle sue quattro divisioni, che operano sul mercato con logiche differenti. Si è scelto di implementare un sistema ERP che gestisce ora in modo univoco l'area finanziaria delle quattro divisioni e permette loro al tempo stesso di operare con notevole autonomia. Inoltre, alla Divisione Dentale si è applicato il metodo organizzativo Kanban, che ha consentito di raggiungere notevoli vantaggi in materia di riduzione dei costi e di incremento dell'efficienza in fase di produzione e approvvigionamento. Il progetto ha comportato anche il trasferimento di innovazione nei confronti di diverse aziende di piccole dimensioni che fanno parte della catena del valore di Cefla.

I processi interessati

– Razionalizzazione dei processi di finanza e controllo di quattro divisioni indipendenti e caratterizzate da approcci al business diversi, per garantirne la coesistenza e la crescita in un'unica struttura aziendale.

– Applicazione del modello Kanban alla produzione e all'approvvigionamento della Divisione Dentale.

Le variazioni apportate al processo

Condizione originaria: Le quattro divisioni venivano gestite con sistemi informativi disomogenei.

Risultati del progetto: Oggi un unico sistema ERP gestisce univocamente le procedure finanziarie delle quattro divisioni, mentre consente loro di funzionare autonomamente in tutte le altre aree. Si è registrato un decremento pari al 70 per cento nei tempi di produzione dei bilanci aziendali.

Inoltre, la Divisione Dentale ha ottenuto con il metodo Kanban notevoli benefici nell'area della logistica.

Investimento effettuato:

6.000.000 euro

Outline del progetto

La particolare struttura societaria di Cefla è alla base del progetto di innovazione oggetto di questo documento. Le quattro divisioni della cooperativa agiscono con logiche profondamente diverse l'una dall'altra. La Divisione Dentale ha quasi del tutto esternalizzato la produzione e ha nelle procedure di approvvigionamento uno dei propri elementi di competitività. La divisione Finishing produce soprattutto su commessa. La divisione Arredamenti ha invece un approccio ibrido, ma ha problematiche commerciali molto complesse e gestionali, con varianti notevoli in fase di ordine.

Nel 1998 Cefla disponeva di quattro sistemi informativi autonomi e disomogenei. E stato dunque avviato un progetto per studiare la possibilità di unificare le architetture software delle quattro divisioni, ma si è subito capito che l'adozione di un modello rigido di gruppo sarebbe stato eccessivamente complesso e avrebbe finito per penalizzare i singoli business. La soluzione è stata trovata nell'implementazione di un sistema ERP fornito da Peoplesoft, che ha permesso di unificare l'area finanziaria, mantenendo autonoma per ogni divisione l'automazione delle altre aree.

Tale approccio, avviato nel 2000 e completato nel giro di 3 anni, ha comportato numerosi vantaggi in termini di potenzialità di controllo da parte della direzione centrale e di risparmio in termini di risorse.

Il progetto nel suo complesso (compresa l'innovazione nella Divisione Dentale di cui al paragrafo seguente) è costata a Cefla circa 6 milioni di euro e non ha beneficiato di finanziamenti pubblici. Di tale costo complessivo, circa l'80 per cento è da attribuirsi a spese consulenziali.

Automazione nella Divisione Dentale

La Divisione Dentale di Cefla è stata oggetto di un'ulteriore, importante passo in avanti in termini di innovazione di processo. L'azienda ha infatti applicato alla divisione un sistema Pull ispirato al modello Kamban, un sistema di organizzazione della produzione e dell'approvvigionamento di origini giapponesi e ancora poco diffuso in Italia, che consente il raggiungimento dell'eccellenza in termini di efficienza e qualità.

Produzione Pull/Kanban

Un sistema di produzione di tipo Pull prevede che il tempo di attraversamento totale del prodotto (approvvigionamento + produzione) sia minore od uguale al tempo totale di consegna (dal momento dell'ordine alla consegna). In un sistema Pull i prodotti sono "tirati" all'interno della produzione dagli ordini dei clienti e questi ultimi coprono, ovviamente, il tempo di attraversamento. Si contrappone ai sistemi Push, dove il tempo di attraversamento totale è maggiore a quello di consegna e pertanto occorre far entrare in anticipo le materie prime, semilavorati, lavorando tramite previsioni di portafoglio ordini. I sistemi Push si basano solitamente su programmazioni tramite MRP.

Affinché funzioni correttamente un sistema a logica "pull" l'azienda deve disporre di un perfetto sistema di trasmissione delle informazioni lungo tutto il processo produttivo, per sapere esattamente cosa produrre e a quale ritmo produrlo.

Il metodo più utilizzato è il cosiddetto Kanban, parola giapponese che significa scheda.

Viene impiegato un sistema di schede che, circolando all'interno dello stabilimento tra i vari centri di lavorazione e stoccaggio, consentono una rapida ed efficace trasmissione delle informazioni e permettono ad ogni centro di lavorazione di produrre solo ed esclusivamente ciò che verrà utilizzato a valle: permette quindi di autoregolare il lavoro delle celle a fronte di variazioni del ritmo produttivo.

L'introduzione del modello Kanban ha fatto in modo che l'installazione del nuovo sistema informativo divisionale sia stata preceduta da una profonda riorganizzazione dei processi interni, che ha coinvolto anche gran parte degli oltre 60 fornitori della divisione.

Il sistema Kanban genera una quantità di dati maggiore dei sistemi tradizionali. Oggi, in Cefla, tali informazioni circolano in formato cartaceo, ma entro il 2004 verrà finalizzato un nuovo progetto che prevede la completa automazione dei flussi informativi. Tale automazione verrà gestita con computer palmari e interesserà da principio le attività interne a Cefla, ma verrà estesa anche ad alcuni dei partner esterni principali, con un'azione concreta di trasferimento di innovazione a diverse piccole aziende sul territorio.

GESTIONE EDI INTEGRATA DEI DOCUMENTI AMMINISTRATIVI NELLA FILIERA DI UN DISTRETTO

Il caso del Distretto dell'occhialeria di Belluno

Descrizione del distretto

Il distretto dell'occhialeria di Belluno produce occhiali e accessori per l'80 per cento della produzione mondiale. È composto da 800 aziende di piccole e medie dimensioni.

L'insediamento produttivo dell'occhialeria nella provincia di Belluno è un caso esemplare di distretto industriale italiano di successo.

La storia del distretto inizia nel 1878 con il primo insediamento di una fabbrica di occhiali in quel di Calalzo di Cadore. Avviato con questo primo stabilimento, quello che è oggi un Distretto Industriale famoso nel mondo ha consolidato progressivamente nel tempo le caratteristiche tipiche dell'economia distrettuale: densità di insediamenti, prevalenza numerica di piccole imprese, presenza dei leader mondiali, intensi rapporti interaziendali sia di filiera che di competitività che di produzione per conto terzi, profondo radicamento culturale e sociale con il territorio.

L'estensione del Distretto oggi coincide con il territorio di tutta la provincia di Belluno e da qui si è espansa nel Veneto facendo registrare insediamenti significativi anche nelle province di Treviso, Padova e Venezia.

Il Distretto è specializzato in tutte le produzioni che riguardano il mondo dell'occhiale: montature da vista, occhiali da sole, minuterie per occhiali, macchinari ed attrezzature di produzione, trattamenti galvanici, astucci e – in misura minore – lenti.

I numeri principali del Distretto sono i seguenti:

170 aziende industriali con oltre 13.500 dipendenti; 94% delle aziende industriali con meno di 100 dipendenti; 650 aziende artigiane con circa 1.700 dipendenti; una impresa ogni 11 abitanti; tasso di disoccupazione inferiore alla metà di quello rilevato in Paesi come la Francia, la Gran Bretagna e la Germania; fatturato che costituisce l'85% della produzione italiana e che registra una percentuale export pari ad oltre il 70%; il fatturato 2001 è pari a circa 1.420 milioni di euro; il Distretto contribuisce in maniera significativa alla consistenza industriale della Regione Veneto, che con soltanto il 7,7% della popolazione italiana fa registrare ben il 33% del saldo commerciale italiano e produce il 14% di tutti gli articoli Made in Italy; principali mercati di sbocco: Europa 42% e America 41.6% seguono Giappone e altri Paesi del Medio ed Estremo Oriente. Nel 2001 sono stati esportati 800 milioni di Euro di occhiali da sole e 500 milioni di Euro di montature da vista.

Nel Distretto Bellunese dell'Occhiale la presenza di un'alta concentrazione di imprenditorialità è connessa anche alla frazionabilità alla quale si presta il ciclo produttivo della montatura per occhiali: esso rimane, pur nella intervenuta e

crescente meccanizzazione ed informazione del processo produttivo, un prodotto manifatturiero che richiede, per il 60 per cento, numerose lavorazioni manuali.

Il processo produttivo di oggi è il risultato delle numerose macchine prodotte nelle stesse occhialerie, collegate con particolari accorgimenti tecnici agli impianti computerizzati. Si realizza così un'efficace integrazione del sapere produttivo di livello locale con la conoscenza disponibile su scale globale.

Conseguenza di ciò è stata l'accelerazione dei processi, la ricerca di continui margini di innovazione, il miglioramento della qualità nel rispetto degli standard comunitari ed internazionali e soprattutto la possibilità di ottenere lavorazioni molto complesse e flessibili che si collocano in nicchie di mercato specializzato.

Abituati a collaborare con aziende, territorialmente contigue, di una stessa filiera produttiva e a confrontarsi con i numerosi competitors locali, tutti gli imprenditori industriali ed artigiani del Distretto Bellunese dell'Occhiale hanno fatto dell'innovazione una parola d'ordine, ricercando costantemente nuove soluzioni di prodotto e processo, attraverso quotidiani interventi di prova. Il miglioramento è in tal modo un obbiettivo costante e non un semplice slogan.

Il modello imprenditoriale ed aziendale che è alla base del Distretto Bellunese dell'Occhiale e dei suoi successi si incentra, dunque sulla capacità di lavorare in un sistema di rete, sulla pratica del metodo sperimentale e sulla disponibilità diffusa a personalizzare il rischio di impresa. La stragrande maggioranza delle occhialerie bellunesi, per neutralizzare i limiti della loro piccola, e frequentemente piccolissima dimensione, hanno dato vita a modalità di lavoro a rete, all'interno di un sistema di molteplici e differenziati rapporti interaziendali. Ogni impresa del Distretto, poi, individua la propria strada con un processo continuo di sperimentazione concreta delle alternative aziendali possibili, imparando rapidamente dai casi di successo o insuccesso, propri o degli altri.

Abstract del progetto

Opto-Idx è un progetto all'avanguardia che ha richiesto anni di studio e che consente ora alle aziende coinvolte l'interscambio di dati in forma elettronica (EDI) per la filiera dell'occhialeria. Esso permette alle aziende di integrarsi meglio con i propri clienti e fornitori utilizzando i vantaggi offerti da Internet per lo scambio di ordini, conferme d'ordine, richieste di consegna, documenti di trasporto, fatture e listini, il tutto avvalendosi del formato standard XML.

I processi interessati

Gestione e trasferimento fra le aziende di documenti amministrativi.

Le variazioni apportate al processo

Condizione originaria: I documenti venivano gestiti con metodi tradizionali (fax, posta, email).

Risultati del progetto: Oggi le aziende che hanno aderito al progetto gestiscono i documenti in forma elettronica, con un processo completamente integrato. Si è registrata una forte riduzione dei costi legati alla gestione dei documenti amministrativi.

Investimento effettuato:

1.000.000 euro.

Outline del progetto

Nel 2001, l'Associazione Industriali di Belluno si è fatta portavoce della necessità di maggiore efficienza nel flusso delle informazioni commerciali ed automazione delle stesse.

Da questa esigenza, l'Associazione (in collaborazione con la Microsoft) ha messo a punto una soluzione tecnologica e gestionale/operativa attraverso la creazione di un'unica unità centrale capace di orchestrare le comunicazioni business per la rete, attraverso un Centro Servizi dell'Unione Industriale. Il progetto in questione è stato chiamato Opto-Idx ed è finalizzato allo scambio dei dati mediante Internet all'interno della filiera dell'occhialeria.

Sfruttando le caratteristiche di diffusione ed economicità della Rete e le più avanzate tecnologie a garanzia della sicurezza e della fruibilità del servizio, Opto-Idx consente alle imprese di integrarsi meglio con i propri clienti e fornitori. Ciò avviene attraverso l'uso di tracciati elettronici standard in formato XML inerenti

ordini, conferme d'ordine, bolle, fatture e listini ed altre tipologie di documenti potranno essere aggiunte per ampliare ulteriormente le funzionalità.

Pensato e voluto per il settore dell'occhiale, Opto-Idx rappresenta un caso unico in Italia. Il suo successo è dovuto al forte commitment di alcune delle più grandi imprese del settore, che l'hanno fortemente promosso a partire dai vertici del proprio management. Le aziende in questione si sono aggregate spontaneamente creando questo servizio su una base rigorosamente precompetitiva. Nell'arco di due anni sono stati investiti 1 milione di euro, a cui si somma un costo di mantenimento nell'ordine dei 300 mila euro ogni anno. L'investimento è stato sostenuto senza fare appello a finanziamenti pubblici.

È stato così creato uno strumento semplice che, senza nulla togliere all'autonomia organizzativa e gestionale di chi vi aderisce, permette di integrare in maniera agile ed efficace i processi aziendali.

Opto-Idx è un servizio che può essere utilizzato con modalità diverse, per venire incontro alle esigenze delle aziende. Disponendo già di un software gestionale abbastanza avanzato o di programmi di ERP, è possibile integrare Opto-Idx con tali software, facendo in modo che tutti i documenti in entrata ed uscita (ordini, bolle, fatture, listini, conferme) siano generati automaticamente dal programma. In questo caso Opto-Idx fornisce un canale sicuro di comunicazione e gestisce autonomamente l'intero processo di inoltro al destinatario e di consegna in entrata dei documenti, garantendone la provenienza e l'arrivo a destinazione.

Non desiderando per un qualsiasi motivo integrare i messaggi in entrata e in uscita dall' azienda con i sistemi informativi o non disponendo di sistemi gestionali avanzati, è possibile accedere al servizio utilizzando l'interfaccia web. Con un semplice browser si può inoltre avere sempre sotto controllo la situazione degli ordini - sia in arrivo che in partenza - emettere bolle e fatture conformi agli ordini pervenuti, eliminando nel contempo ogni rischio di errore nel reinserimento dei dati nei documenti.

La sicurezza è un aspetto essenziale del servizio. Per questo gli standard utilizzati sono quelli più elevati, dalla rete privata virtuale alla codifica con chiave asimmetrica. Lo scambio dei messaggi via Internet di Opto-Idx avviene in forma cifrata, inaccessibile a chiunque non sia il mittente o il destinatario.

Oggi le aziende che hanno promosso il progetto sono impegnate nella promozione del progetto stesso nei confronti delle imprese del distretto che ancora non si sono dotate degli strumenti necessari per usare Opto-Idx. È tuttavia già possibile tracciare una mappa dei risultati ottenuti.

L'ERP PER GESTIRE LA SUPPLY CHAIN E DIVENTARE UN'"AZIENDA ESTESA"

Il caso di **Flos S.p.A.**

Descrizione dell'azienda

Flos è un gruppo di aziende guidate dall'imprenditore Piero Gandini che produce e commercializza apparecchi per l'illuminazione. I prodotti dell'azienda vengono impiegati nei settori decorativo e architetturale, oltre che per progetti speciali a commessa (aeroporti, grandi opere e via dicendo). Fondata nel 1962, l'azienda rappresenta una delle firme di maggior successo del Made in Italy nel proprio settore. Ha all'attivo alcuni prodotti che hanno contribuito a fare la storia del design e che sono attualmente conservate in numerosi musei e collezioni private del mondo. Le prime lampade di Flos si chiamavano *Arco*, *Relemme*, *Toio* e *Taccia* e sono state tutte progettate da Achille e Piergiacomo Castiglioni.

La sede principale di Flos si trova a Bovezzo, da cui vengono controllate 8 aziende estere, localizzate in Francia, Germania, Spagna, USA, Giappone, Scandinavia, Norvegia e Belgio. Nel 2002 Flos S.p.A. ha fatturato circa 40 milioni di euro, che salgono a 58 milioni se si considera il fatturato a livello consolidato. Il numero dei dipendenti, nella sede di Bovezzo, è di 129 unità.

Flos ha sempre puntato sull'eccellenza qualitativa, dal prodotto al design, fino all'immagine e alla comunicazione. Particolare attenzione viene data anche alla cura del cliente, con risposte rapide ed esaurienti in 5 lingue e a qualunque ora. L'azienda ha ottenuto la certificazione ISO 9001:2000.

Attualmente l'azienda assembla in casa il 35 per cento delle lampade che produce.

Abstract del progetto

Flos ha installato un software ERP al centro del proprio sistema informativo per avviare una transizione verso il modello dell'azienda estesa. I due processi interessati dai progetti chiave sono il portale commerciale (CRM) e la supply

chain. Il primo di questi progetti ha permesso di migliorare notevolmente la percezione dell'azienda sul canale e di diminuire i costi di gestione degli ordini. Il secondo progetto ha invece incrementato il controllo sui partner di filiera e incrementato drasticamente la flessibilità dell'azienda. Il progetto ha comportato anche un intenso processo di trasferimento d'innovazione nei confronti di molti fornitori di piccole e piccolissime dimensioni.

I processi interessati

– Gestione della supply chain (SCM).

– Razionalizzazione delle procedure commerciali e della relazione con i clienti (CRM).

Le variazioni apportate al processo

Condizione originaria:

– Supply chain: la gestione della catena del prodotto veniva gestita centralmente da Flos.

Portale commerciale (CRM): la distribuzione di tutte

le informazioni commerciali e degli ordini venivano gestite manualmente dagli operatori di Flos.

Risultati del progetto:

– Supply chain: Il processo è stato integrato con un primo pool di circa 20 fornitori.

– Portale commerciale (CRM): Circa un centinaio fra

agenti, distributori e clienti possono gestire oggi le proprie informazioni commerciali in modo del tutto automatico.

Investimento effettuato:

2.000.000 euro

Outline del progetto

Nel 2001, Flos ha avviato un profondo rinnovamento di due processi chiave per l'attività dell'azienda: la gestione della supply chain e la relazione con i clienti e il canale distributivo. Il tutto nell'ottica di una gestione reale dell'azienda estesa, dall'ordinativo della merce (attivabile via web dalla rete degli agenti, dai distributori e da alcuni grandi clienti), alla gestione delle pianificazione a capacità finita, dalla logistica integrata e la gestione automatica dei magazzini alla gestione dei fornitori e dei terzisti collegati online, compresa la fabbrica in Spagna.

Per quanto riguarda la gestione della supply chain gli obiettivi consistevano nell'incrementare il controllo su fornitori e terzisti, migliorare la gestione della rete commerciale e del canale distributivo e ridurre i tempi di produzione della merce. Nel caso del CRM, gli obiettivi erano il miglioramento del servizio percepito dal cliente e la facilitazione dell'attività della rete commerciale.

L'azienda ha quindi scelto di implementare due moduli integrati con l'esistente sistema ERP (fornito da Gruppo Formula S.p.A.) che ha rappresentato le fondamenta per entrambi i progetti.

Al momento, Flos ha parzialmente concluso l'attività, con un investimento complessivo pari a 2 milioni di euro. L'azienda ha sostenuto in proprio tale costo e ha fatto richiesta per partecipare ai finanziamenti previsti dall'art. 103 della Legge 388 per le ultime implementazioni.

Progetto Portale Commerciale (CRM)

La finalità del progetto è stata semplificare e rendere efficace il processo del ciclo attivo nell'azienda estendendone l'utilizzo all'esterno.

Il flusso precedente al progetto in questione può essere schematizzato come segue:

1.i clienti (agenti/distributori) effettuavano i propri ordinativi mediante i soliti canali: fax, e-mail, o telefonicamente

2.il back office recepiva la comunicazione e effettuava il data entry nel sistema

3.l'ordine veniva controllato per l'affidabilità finanziaria del cliente (fido esposizione merce già spedita)

4.l'ordine veniva quindi autorizzato e rilasciato

Solo relativamente alle consociate europee esisteva una procedura automatica di recepimento dell'ordine che trasformava automaticamente l'ordine di vendita al cliente finale estero in ordine di vendita in Italia con spedizione diretta. Anche in questo caso l'affidabilità del cliente (agente/rivenditore) veniva verificata dalla consociata all'atto dell'autorizzazione e cioè prima della trasformazione intercompany.

L'obiettivo è stato quindi sviluppare un modulo per l'imputazione dei dati dell'ordine su pagina web, che con la gestione di pochi campi permettesse la semplice e veloce compilazione delle informazioni necessarie per poi demandare in ogni caso alle funzioni standard del Gestionale, il controllo e la registrazione. La successiva fase di elaborazione dell'ordine viene quindi effettuata direttamente dal sistema che effettua i controlli di affidabilità finanziaria (limitatamente ai clienti/distributori) e quindi nel caso di esito positivo stampa la conferma dell'ordine, mentre nel caso di esito negativo l'ordine viene rivisto secondo la procedura tradizionale. La disponibilità di un modulo per il caricamento degli ordini con tecnologia web rende estendibile la procedura anche ai clienti (agenti/distributori) delle società intercompany in quanto i dati di questi sono già disponibili nel sistema.

Pertanto sui circa 49.000 ordini totali processati manualmente, se ne posso gestire automaticamente il 10% nel primo anno per quanto riguarda gli ordini Italia ed il 5% nel primo anno per quanto riguarda gli ordini provenienti dalla clientela delle società intercompany europee.

Oggi è anche possibile pubblicare una serie di report in modo che siano usufruibili direttamente dai clienti (agenti e distributori) e on-line, tutte le informazioni quali:

– lista clienti in termini di ordinato, spedito e fatturato

– lista ordini e stato avanzamento

– lista spedizioni

– lista fatture, sia contabilizzate e non

– lista prodotti

– scheda clienti

– simulazione cliente

I principali benefici riscontrabili sono:

– internamente al sistema azienda/consociate una integrazione con l'ERP per cui gli ordini vengono immessi nel sistema come se inseriti da un operatore e quindi sottoposti a tutti i controlli attivi nell'azienda; ed inoltre:

– minor impiego di manodopera in lavori di back office

– minor carta

– tracciabilità completa della transazione

– con riguardo al cliente un maggior livello di servizio mediante la consultazione dello stato in cui si trovano i processi e gli eventi di interesse (ordini, consegne e spedizioni, fatture e crediti)

Progetto Supply Chain Management

L'organizzazione produttiva della società è focalizzata sull'utilizzo del conto lavoro con terzisti selezionati. Per cercare di sfruttare al massimo le sinergie di questo modello produttivo, è stato lanciato il progetto di integrazione della Supply Chain che grazie al modulo software DNE permette lo scambio di dati, dalla programmazione della produzione alla visibilità dei magazzini, tra fornitori e azienda.

L'obiettivo prestabilito è quello di passare da una visione classica ed esclusivamente interna all'azienda ad una visione globale e integrata.

Il progetto pilota ha portato al collegamento nella prima fase di 6 fornitori a cui ne sono stati aggiunti altri 5.

I risultanti incoraggianti hanno portato alla decisione di estendere ad altri 3 fornitori appena possibile per poi aggiungerne altri 3. In parallelo sarà gestito il passaggio alla nuova *release* del programma per sfruttare alcune caratteristiche aggiunte come la gestione degli allarmi e la possibilità di condividere anche i disegni.

Al termine di questa prima fase sono circa 20 fornitori collegati.

I benefici riscontrabili con il progetto supply chain possono essere indicati come di seguito:

– aumentato controllo su fornitori e terzisti

– aumentata la flessibilità e la cooperazione lungo la rete logistica

– migliorata la gestione della rete distributiva

– migliorata la gestione della rete commerciale

– migliorato il servizio e la soddisfazione del cliente

– ridotti i tempi di attraversamento

La fase finale prevede l'estensione ai circa 30 fornitori selezionati da Flos come strategici per il modello produttivo implementato.

UN PORTALE B2B PER MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE COL CANALE E CONDIVIDERE L'INNOVAZIONE

Il caso di **Gewiss** – Cenate Sotto (BG)

Descrizione dell'azienda

Gewiss è un'azienda impegnata dal 1970 nella produzione di sistemi e componenti per le installazioni elettriche di bassa tensione, dalle apparecchiature per la domotica agli interruttori automatici di sicurezza, dai sistemi di quadri e centralini alle connessioni industriali, dalle canalizzazioni agli apparecchi d'illuminazione. La sua presenza sul mercato deriva dall'intuizione del suo fondatore, Domenico Bosatelli, di applicare i materiali plastici alle apparecchiature elettriche. Fin dagli esordi, Gewiss ha individuato nell'impiego del tecnopolimero il futuro dell'impianto elettrico ed ha declinato questa scelta iniziale su tutta la produzione. La visione dell'azienda è realizzare un impianto

elettrico che offra al mercato il massimo in termini di design, sicurezza e funzionalità.

Quotata alla Borsa Valori di Milano dal 1998, l'azienda ha costituito nel 1997 il Gruppo Gewiss acquisendo importanti imprese europee del settore. Il fatturato 2002 del Gruppo è stato di circa 235 milioni di euro.

Oltre a operare in Italia con la propria rete commerciale diretta, l'azienda dispone di siti produttivi e filiali commerciali in Francia, Germania, Regno Unito e Portogallo. Opera inoltre in più di 80 paesi del mondo tramite agenzie e distributori.

L'Azienda dispone di un'offerta completa nel campo del materiale elettrico, rappresentata all'interno di 6 cataloghi, per un totale di oltre 15 mila prodotti. Il 23 Aprile del 1993 Gewiss ha ottenuto la Certificazione del Sistema di Assicurazione Qualità in conformità alla norma ISO 9001 riferita all'intero ciclo manifatturiero: ricerca e sviluppo, progettazione, produzione, immissione sul mercato e assistenza ai Clienti. Il 13 dicembre 2002, il Sistema Qualità è stato riconosciuto conforme ai requisiti della norma ISO 9001: 2000 ("Vision 2000"). Inoltre Gewiss è stata fra le primissime aziende in Italia a ottenere il 28 luglio 1998 la Certificazione del proprio Sistema di Gestione Ambientale in conformità alla norma ISO 14001, punto di riferimento internazionale per tutte le aziende che vogliono dimostrare l'impegno nella salvaguardia dell'Ambiente.

A supporto dell'impianto, Gewiss ha sviluppato un'ampia serie di servizi ad alto valore aggiunto dedicati alle diverse esigenze degli operatori del mercato elettrotecnico, disponibili gratuitamente sul portale Internet www.gewiss.com, o mediante l'assistenza tecnica e commerciale di personale qualificato: software, guide tecniche e supporto per la progettazione, la preventivazione, la scelta e l'utilizzo dei prodotti.

Nel 2000, Gewiss ha inaugurato a Calcinate (BG) uno dei più grandi centri logistici italiani, tramite il quale vengono gestite le procedure e gli stoccaggi di magazzino per tutti i distributori.

Il contesto di riferimento

In una situazione generale di rallentamento dell'economia, nel 2002 il risultato economico-finanziario di Gewiss ha mostrato una riduzione del fatturato consolidato rispetto al 2001. A questo fenomeno è corrisposta tuttavia una sostanziale tenuta degli indicatori di reddito.

Nel 2002 l'azienda ha continuato ad operare sul fronte dell'innovazione dei prodotti, dello sviluppo dell'Organizzazione, dell'ottimizzazione dei propri processi produttivi.

A fronte della competizione sul piano internazionale, Gewiss ha comunque risposto con un forte impegno sul piano dell'innovazione, tanto in termini di prodotto, quanto sul versante del processo di produzione e di relazione con clienti e partner di filiera. Nell'esercizio 2002, il Gruppo Gewiss ha investito oltre 16 milioni di euro (di cui 11 milioni da parte di Gewiss S.p.A.) in immobilizzazioni tecniche, con particolare riguardo nelle aree di: automazione industriale, "Delivery service", Safety&Security, oltre al ciclico rinnovamento della struttura produttiva necessario a mantenere elevati gli standard di efficienza.

Abstract del progetto

Gewiss ha avviato nel 2000 un ambizioso progetto di e-business che ha portato al varo di uno dei portali B2B più efficienti e ambiziosi del settore. Il sito influisce positivamente sul processo di comunicazione con i partner del canale distributivo, fornisce una vasta gamma di servizi a valore aggiunto ai clienti (agenti, installatori e grossisti) e realizza una profonda integrazione con il sistema informativo aziendale. Con questo progetto l'azienda ha tradotto in pratica la propria volontà di trasferire la propria attitudine all'innovazione anche ai propri partner. E il progetto è stato coronato da successo. Più di 100 installatori elettrici e grossisti hanno sfruttato il portale Gewiss per creare gratuitamente un proprio minisito e sono migliaia gli utenti che usano ogni giorno il portale per comunicare con partner e clienti.

I processi interessati

Il progetto ha interessato il processo di comunicazione con la filiera distributiva dell'azienda, la comunità degli installatori, gli studi tecnici e di architettura. Interessati anche il supporto alla vendita, la formazione del canale, la gestione della logistica.

Le variazioni apportate al processo

Condizione originaria: Prima della realizzazione del portale, il catalogo di prodotti era disponibile solo in forma cartacea. Mancavano inoltre sistemi di community

per i partner della filiera distributiva e supporti tecnici e normativi per installatori e studi tecnici e di architettura. L'interattività con i partner era limitata.

Risultati del progetto: Il portale ha avuto l'effetto di avvicinare nettamente Gewiss ai propri partner di filiera, incrementando la fidelizzazione e consentendo al marketing di Gewiss di orientare meglio, grazie all'interattività, le azioni rivolte ai partner. È stata inoltre migliorata l'attività di direct marketing. Sono state infine valorizzate le potenzialità del sistema informativo aziendale.

Investimento effettuato:

1.000.000 euro

Outline del progetto

Per mantenere e migliorare il proprio livello di competitività sul mercato, Gewiss si è trovata negli ultimi anni alle prese con alcune esigenze alle quali era necessario dare una risposta concreta: il supporto alle vendite, la promozione delle componenti a maggior valore aggiunto della propria offerta, la riduzione dei costi di comunicazione e un ulteriore avvicinamento al mercato, tanto in Italia quanto negli altri paesi in cui l'azienda opera. La soluzione a queste problematiche è stata trovata nella creazione di un ambizioso portale, realizzato con il duplice scopo di promuovere l'immagine di Gewiss e di fornire a partner e clienti uno strumento concreto per incrementare il proprio business con l'azienda. Il sito ha codificato in modo sostanziale il processo di comunicazione fra Gewiss e la sua filiera distributiva.

Il portale in questione è stato progettato e realizzato nel 2000 in collaborazione con la Elsag S.p.A., che ha svolto il ruolo di partner tecnologico primario. Il portale, costato due milioni di euro e realizzato senza beneficiare di alcun finanziamento pubblico, rappresenta il coronamento di un progetto di e-business di portata strategica per Gewiss, che ha coinvolto gran parte del management e alcuni fra i processi interni chiave. Il sito è uno dei più ricchi e dinamici nel settore e rappresenta oggi un punto di riferimento di notevole importanza per i clienti e i partner di Gewiss. Nel 2003 ha contato oltre 900 mila accessi, con una permanenza media sul sito di oltre 10 minuti. Ogni giorno viene visitato in media da oltre 3 mila utenti alla ricerca di informazioni dettagliate a livello istituzionale, tecnico e normativo, o interessati agli svariati servizi che il sito mette loro a disposizione. Dal momento del lancio del portale sono state visitate più di 11 milioni di pagine, sono scaricate 50 mila copie del software di progettazione e sono state effettuate 25 mila configurazioni di impianto e di capitolato.

Condividere l'innovazione

Ma il principale valore del progetto sta nella volontà da parte di Gewiss di tradurre l'innovazione introdotta nella propria struttura in un valore da condividere all'interno della filiera, con aziende e professionisti. Tramite il proprio sito, l'azienda ha svolto e svolge tuttora un'intensa attività di formazione nei confronti di installatori e progettisti di impianti elettrici, mettendo loro a disposizione strumenti di e-learning, convegni specializzati, forum interattivi e anche uno spazio su cui ogni installatore può creare un proprio minisito per i propri clienti. Quest'ultimo aspetto in particolare ha riscosso un notevole successo. Dal gennaio del 2003, quando il servizio è stato inaugurato, più di 100 installatori hanno creato la propria pagina sul portale Gewiss. L'innovazione viene dunque diffusa a tutta la community dei partner dell'impresa, che grazie ai servizi offerti sul sito viene stimolata ad avvicinarsi alle nuove tecnologie di comunicazione. Non solo: la strategia di Gewiss punta anche a favorire l'interazione telematica fra i propri partner, senza richiedere necessariamente che il proprio portale funga da centro nevralgico per tali scambi di informazioni.

Al di là di questo importante aspetto, il portale propone una vasta gamma di servizi di notevole valore per gli utenti ed è profondamente integrato nel sistema informativo aziendale. Disponibile interamente in ben 6 lingue diverse, il sito propone per esempio il configuratore di capitolato. Offre cioè agli utenti la possibilità di controllare la disponibilità di ogni singolo prodotto, nel magazzino centrale, ma anche in tutti quelli periferici, in Italia come all'estero. È inoltre disponibile un sistema automatizzato che aiuta i clienti a dimensionare i progetti e a elencare tutte le componenti necessarie alla loro completa realizzazione.

Oltre agli installatori, anche i grossisti possono richiedere sul portale Gewiss un proprio sito, che può essere anche utilizzato come gateway per ricevere le email dei clienti interessati ai loro servizi. E sempre dal portale, gli installatori possono anche scaricare una vasta gamma di software di supporto alla progettazione, dal programma per redigere computi metrici completi a quello per il disegno di impianti elettrici.

Infine, il sito propone il listino completo dei 15 mila prodotti di Gewiss, aggiornati grazie all'integrazione con il sistema informativo dell'azienda.

Gli agenti di Gewiss sul territorio nazionale ed estero dispongono sul sito di un'area dedicata, inaccessibile agli altri utenti. In tale area essi possono controllare l'avanzamento di ogni singolo ordine dei loro clienti (il sistema è integrato con la piattaforma SAP, l'ERP utilizzato da Gewiss), ma anche

controllare in tempo reale gli aggiornamenti dei prodotti e scaricare la documentazione tecnica e normativa di cui hanno bisogno.

AUTOMATIZZARE LA FORZA VENDITA PER AFFRONTARE MEGLIO IL MERCATO

Il caso di Illva Saronno S.p.A.

Descrizione dell'azienda

Illva Saronno è una delle aziende leader del settore degli alcolici ed è uno dei principali esponenti del Made in Italy nel settore delle bevande. Disaronno, commercializzato in più di 150 paesi e con cinque secoli di storia alle spalle, è il liquore italiano più bevuto al mondo. Oltre a Disaronno, Illva Saronno produce e commercializza marchi legati alla tradizione e alla storia italiana. Da Aurum, stimato dal poeta Gabriele D'Annunzio, a Mandarinetto Isolabella, protagonista dei rendez-vous della società "mitteleuropea" di fine secolo. Nel 1996 Illva Saronno acquisisce la Zucca Rabarzucca S.p.A., produttrice del famoso Zucca Rabarbaro e la Vodka Artic: la prima Vodka alla frutta lanciata sul mercato in 14 gusti giovani e di grande tendenza.

Negli ultimi anni l'azienda entra nel mondo White Spirits e ne diventa subito protagonista, importando e diffondendo marchi internazionali di grande pregio come Herradura, Ypioca e Varadero. Inoltre, con Talea, Illva Saronno rafforza la sua presenza nel mercato, presentando un Cream Liqueur dalla personalità inconfondibile.

Nel 2001 è stata acquisita la società siciliana Cvds, che gestisce il marchio dei vini Corvo.

A livello di Gruppo, l'azienda ha acquisito negli ultimi anni diverse aziende in svariati mercati e dispone oggi di circa 20 marchi, che sono gestiti da una holding di recente formazione che amministra le problematiche di tutte le aziende sotto il profilo dell'ICT, della finanza e delle risorse umane. La Illva Saronno fattura circa 100 milioni di euro l'anno (dati 2002) e impiega 130 dipendenti. Il 45 per cento del fatturato è realizzato in Italia, mentre il 55 per cento nel resto del mondo, con un'importante presenza commerciale negli Stati Uniti. Il 60 per cento della merce venduta transita dalla grande distribuzione organizzata, mentre la percentuale restante viene distribuita a piccoli operatori. Nel 2003 l'intero gruppo ha fatturato 250 milioni di euro, con una crescita del 10 per cento rispetto al 2002.

Abstract del progetto

Negli ultimi anni, Illva ha proceduto a una serie di importanti acquisizioni in molti settori della produzione alimentare che ha richiesto un'integrazione e una razionalizzazione delle procedure di vendita al fine di ridurre il time to market e razionalizzare le procedure distributive. Nell'ambito di un profondo rinnovamento del proprio sistema informativo, Illva ha implementato sulla propria forza vendita un sistema di gestione degli ordini particolarmente sofisticato, che permette ad account e agenti di inviare per via telematica gli ordini e le promozioni, che validate gestite direttamente dalla sede centrale della holding. In particolare, nella società controllata Prodotti Stella, tale processo avviene in tempo reale grazie all'utilizzo di palmari e connessioni Gprs.

I processi interessati

Automazione della forza vendita della società Prodotti Stella e successiva estensione alla capogruppo Illva e alla controllata Cvds.

Le variazioni apportate al processo

Condizione originaria: Agenti e account inviavano ordini e promozioni alla casa madre utilizzando il telefono e il fax, con un conseguente impatto negativo sull'efficienza e il time to market.

Risultati del progetto: Oggi ordini e promozioni vengono gestiti online e, in alcuni casi, in tempo reale. Il time to market medio è diminuito da 7 a 6 giorni (pari a un decremento di circa l'87 per cento)e l'efficienza è notevolmente migliorata.

Investimento effettuato:

Non disponibile.

Outline del progetto

Illva sta implementando un progetto su vasta scala che punta all'automazione della forza vendita al fine di consentire alla propria rete commerciale di gestire con efficienza i marchi commercializzati sul territorio.

Il progetto è stato avviato nel 2001 in concomitanza con l'acquisizione della Cvds. Questa società è stata rapidamente integrata nel sistema informativo di Illva grazie all'applicazione di un modello organizzativo standardizzato (company model), che ha permesso di replicare in Cvds le metodologie informatiche applicate in Illva. Tale modello è stato implementato utilizzando un software ERP fornito da Peoplesoft e un modulo specializzato chiamato Sale Master One (SM1 by XTEL).

Oggi le due aziende, di proprietà della stessa holding, dispongono in Italia di una rete di vendita composta da 12 key regional account che seguono la GDO e 150 agenti che seguono il commercio tradizionale sul territorio. Grazie al progetto di cui sopra, la medesima rete di vendita è in grado di gestire la vendita dei marchi di entrambe le aziende.

Il processo di vendita è altamente informatizzato. Ogni regional account dispone di un computer portatile equipaggiato con un software che permette di inserire ordini e promozioni (le promozioni centrali vengono gestite dalla sede, mentre quelle periferiche, composte da attività promozionali varie, isole per i punti vendita e via dicendo, direttamente dai KRA). Grazie al progetto implementato da Illva, gli ordini vengono spediti per via telematica alla sede centrale della ILLVA SARONNO SPA, che si occupa di valicare ogni singola promozione proposta dall'account.

Al momento la spedizione dell'ordine per via telematica da parte dell'account avviene in modalità batch (alla fine della giornata, da una linea telefonica fissa). Illva si propone tuttavia di implementare la spedizione in tempo reale dal momento che le infrastrutture di comunicazione (Wi-Fi e altri sistemi di rete geografica) lo renderanno praticabile.

Il processo di informatizzazione di Illva è comunque in costante evoluzione. In una delle aziende acquisite recentemente dal gruppo, la Prodotti Stella, è stato implementato per il settore del commercio tradizionale un sistema ad alta informatizzazione che consente agli agenti di inoltrare gli ordini utilizzando dei computer palmari con connessione Gprs. Entro l'aprile del 2004 questa soluzione verrà estesa anche alla rete di vendita di Illva e Cvds.

Il progetto in informatizzazione della forza vendita di Illva è stato avviato dopo un periodo di analisi che ha preso in considerazione tutti i singoli processi dell'azienda. L'obiettivo di tale analisi era l'esigenza di ridurre il time to market dei prodotti e ottimizzare le risorse della sede. Il progetto prevede anche di avviare un processo collaborativi per la gestione degli ordini con la GDO, che già dispone di una struttura adatta a integrarsi in un processo altamente informatizzato.

Per quanto riguarda Prodotti Stella, il processo è durato 8 mesi e ha richiesto un'intensa attività di formazione nei confronti del personale.

STANDARDIZZARE I PROCESSI AZIENDALI PER ABILITARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Il caso di Kartogroup S.p.A.

Descrizione dell'azienda

Kartogroup produce carta "tissue" (carta igienica, asciugatutto, tovaglioli, fazzoletti, piegati a "C", bobine industriali, veline facciali) sia per il settore consumer (con il marchio Perla) sia per il mercato professionale (comunità e catering).

Come molte aziende del settore Kartogroup si è trovata ad un certo punto di fronte ad una fondamentale scelta imprenditoriale: essere acquisita da parte di una grande multinazionale o espandersi sia in campo nazionale (attraverso uno sviluppo costante della quota di mercato) che in campo internazionale (attraverso la presenza diretta delle aziende sul territorio estero). Kartogroup ha optato per quest'ultima ipotesi, a differenza di molte altre aziende del distretto (soprattutto nella produzione dell'ondulato). Gli investimenti in tecnologia sono stati una diretta derivazione della generale politica di investimento dell'azienda, che ha portato oggi ad un gruppo con stabilimenti e sedi operative in Italia, Francia, Spagna e Benelux, con 900 dipendenti e con un fatturato di 380 milioni di Euro. L'ambizioso obiettivo è quello di essere, entro il 2004, il più importante produttore indipendente in ambito europeo, subito dietro le grandi multinazionali.

Il distretto della carta della Piana di Lucca

Kartogroup è pienamente collocata nel distretto cartario della Piana di Lucca, che immette sul mercato il 40% della carta per ondulatori e il 70% della carta tissue prodotta a livello nazionale.

Attualmente fanno parte del Distretto 132 imprese, che impiegano 5.700 addetti, il cui fatturato complessivo è passato dai 1.420 milioni di euro del 1994 ai 2.324 milioni di euro del 2000, con una crescita del 64%.

Importanti fattori quali la posizione geografica centrale rispetto all'Italia e alla Toscana e la buona qualità dell'acqua prelevata dai pozzi sono stati determinanti nella nascita e sviluppo del settore, ma di particolare rilievo oggi risultano essere

invece le economie di agglomerazione, che con la presenza di manodopera specializzata, lo sviluppo dell'indotto e la rilevanza delle infrastrutture, fanno si che la rete provinciale si consolidi sempre più.

Attualmente l'industria cartaria e cartotecnica lucchese risulta così segmentata: le imprese di grandi dimensioni (ce ne sono circa 30 con organico superiore a 50 addetti) che si occupano della produzione del tissue, le multinazionali che producono cartone ondulato, le imprese di piccole e medie dimensioni, con un personale inferiore alle 50 unità. Altra importante distinzione è poi quella tra cartiere (costituenti circa il 30% del totale delle aziende), che producono carta per ondulatori, tissue e per usi industriali, alimentari ed imballi, e cartotecniche, che si occupano di prodotti in tissue, cartone ondulato e scatole e carta per altri usi rappresentando un buon 70% del settore.

La produzione del settore si divide comunque principalmente tra: tissue, vale a dire tutti i tipi di carta per usi domestici e sanitari, di cui qui viene prodotto il 70% del totale nazionale in 130 aziende con circa 2.500 dipendenti e il cartone ondulato, comprendente la carta per ondulatori e le scatole. In quest'ultimo comparto l'esportazione è piuttosto limitata, mentre di discreta importanza è quella riguardante la carta e i prodotti cartotecnici per usi domestici ed è rivolta soprattutto a Germania, Francia e Spagna per quanto riguarda i paesi dell'UE, ed Europa dell'Est.

Rilevante è pure l'importazione, in particolar modo di carta da macero, cellulosa e carta kraft (da Nord America e Scandinavia). Da ricordare infine l'affermarsi di altri settori collegati al cartario (meccanico, elettronico, elettrotecnico), ma anche l'evolversi di un indotto non direttamente riconducibile alla produzione cartiera (aziende di facchinaggio, trasporto, pulizia, manutenzione).

Abstract del progetto

Dopo aver deciso nel 1998 di assumere le dimensioni di una multinazionale, Kartogroup ha progettato un sistema di crescita basato sulla riorganizzazione dei sistemi informativi che ha permesso di integrare un gran numero di nuove aziende con un altissimo tasso di efficienza. Incaricando della gestione dei sistema gli stessi utenti, ha garantito il committment da parte del personale. Questo modello di implementazione ha ridotto sensibilmente i costi e i temi di implementazione, generando al tempo stesso notevoli vantaggi in termini di riduzione dei costi e di incremento dell'efficienza.

I processi interessati

Revisione dei processi di amministrazione e finanza, produzione, logistica e amministrazione, per supportare la crescita e l'internazionalizzazione dell'azienda.

Le variazioni apportate al processo

Condizione originaria: I processi chiave dell'azienda erano gestiti con un software gestionale sviluppato localmente.

Risultati del progetto: Oggi i processi interessati sono gestiti con una piattaforma ERP allo stato dell'arte. La creazione della "model company" ha consentito di integrare aziende acquisite in tempi brevissimi e la politica dei "key user" ha garantito un forte committment al cambiamento fra i dipendenti.

Il costo dei trasporti è stato ridotto del 2 per cento. Si è registrato un incremento del 95 per cento nel rispetto dei tempi di consegna. L'efficienza produttiva è stata anch'essa incrementata.

Investimento effettuato:

Non disponibile.

Outline del progetto

Kartogroup è un'azienda italiana che compete in un mercato in cui sono presenti molte multinazionali straniere. Nel 1998 l'azienda si è trovata nelle condizioni di operare una scelta strategica: essere comprata da una di queste multinazionali, oppure investire su una rapida crescita acquisire in temi brevi una dimensione tale da consentirle di competere con esse ad armi pari. Il management dell'azienda scelse questa seconda ipotesi e avviò una campagna di acquisizioni, in Italia e all'estero, con l'obiettivo di diventare entro la fine del 2004 il primo produttore europeo del settore dopo le grandi multinazionali.

L'esigenza iniziale del progetto oggetto di questo documento, che ha avuto un costo approssimativo di 2 milioni di euro, è stata quindi quella di superare la limitatezza del software gestionale presente in azienda, inadatto ad assecondare le esigenze di espansione e di disponibilità dei dati, perché copriva solo alcune

aree, senza integrarle tra loro, e non copriva aree critiche come la manutenzione e la logistica dei trasporti. Del resto, crescere su un mercato che registra tassi di sviluppo del 4% l'anno non è facile e richiede un'attenta ottimizzazione dei processi al fine di contenere i costi. In particolare, elevata incidenza nel settore cartario hanno i costi legati alla logistica (la carta è leggera, ma molto voluminosa e l'incidenza dei costi di trasporto è quindi molto elevata).

Nel 1998, Katrogroup disponeva di un software gestionale realizzato localmente, che gestiva l'amministrazione e alcune aree della produzione e della logistica. In occasione di una prima acquisizione di una piccola azienda francese, il management provò ad adattare il programma alla nuova realtà, ma incontrò grossi problemi in fase di implementazione. Da qui la decisione di implementare un sistema ERP flessibile e di classe internazionale (fornito da Peoplesoft). La prima implementazione del sistema avvenne nel 2000 presso la Linder Perla, azienda italiana appena acquisita da Kartogroup. L'implementazione fu un successo per via di una specifica scelta operata dal management di Kartogroup: l'investimento sui cosiddetti "key users". Per ogni area funzionale dell'azienda fu nominato un key user, una persona che avrebbe gestito lo sviluppo del sistema nella propria area e che ne sarebbe stato responsabile. Non furono scelti i top manager delle singole aree, ma le persone che effettivamente avrebbero usato il sistema. Fu una scelta felice. Gli 8 key user si appassionarono al progetto e ne consentirono un'implementazione rapida ed efficace. Fu così creata una "model company", un'implementazione tipo che servì da base di partenza per tutte le implementazioni successive che Kartogroup avviò negli anni successivi in Francia, Spagna, Germania e nella stessa Italia. Ogni volta che si rendeva necessaria una nuova installazione del software erano i key user, coordinati da un supervisore a trasferirsi fisicamente nella nuova installazione per seguire l'implementazione del software e per svolgere la formazione nei confronti del nuovi utenti.

Questo modello ha generato notevoli vantaggi. Oggi tutta l'IT del gruppo viene gestita dalla sede centrale di Lucca con un team composto da sole 7 persone. Inoltre, le implementazioni hanno richiesto tempi brevissimi per essere completate (nel caso della Sud Europe Tissue, acquisita nel luglio del 2002, il tempo di implementazione del software è stato di 2 soli mesi).

Attualmente Kartogroup sta implementando un nuovo progetto che porterà alla completa automazione del magazzino. Tutti i pallet verranno etichettati in modo automatico e anche le stesse distinte di carico verranno realizzate in modo informatico. Ciò consentirà di risparmiare ulteriormente in costi di struttura e di evitare errori di carico, abbattendo ulteriormente i costi operativi.

Nell'area trasporti si è raggiunto un abbattimento dei costi di trasporto dall'8-10 per cento al 6-7 per cento, risultato assai rilevante se si considera l'entità di questi costi in un'azienda come Kartogroup.

Nell'area di gestione della produzione, grazie ad una efficace soluzione di schedulazione a capacità finita, si è dato supporto alla strategia di allocare unità di produzione il più vicino possibile ai mercati di distribuzione, mantenendo il centro decisionale a Lucca: dalla sede centrale è possibile gestire l'allocazione di ogni prodotto sulla linea del converter che in quel momento è più conveniente, dopo averne valutato capacità produttiva, costi di produzione, costi di trasporto.

La riorganizzazione dei processi e la loro elevata integrazione consente di gestire real time la situazione di magazzino, fornendo ai clienti (i cui ordini vengono acquisiti via wirless direttamente nel sistema informativo) la massima affidabilità riguardo i tempi di consegna (oggi il tasso di consegna sulla promessa fatta al momento dell'ordine è superiore al 95 per cento).

RIORGANIZZARE VIA WEB LA SUPPLY CHAIN PER INCREMENTARE LA SODDISFAZIONE DEI CLIENTI E MIGLIORARE LA GESTIONE DELLE SCORTE DI MAGAZZINO

Il caso di **Manuli Rubber Industries S.p.A.** (divisione Hydraulics)

Descrizione dell'azienda

Manuli Rubber Industries (MRI) è una multinazionale con organizzazione "domestica" nei mercati di riferimento focalizzata nella progettazione, produzione e distribuzione di componenti e sistemi in gomma rinforzata e metallo (tubi, raccordi ed assemblati) per la trasmissione di fluidi in applicazioni automobilistiche, oleodinamiche e petrolifere marine.

Il gruppo è organizzato in tre divisioni per soddisfare al meglio le richieste specifiche di tre differenti mercati: Auto, Idraulica, Oil & Marine.

Creato nel 1935, il Gruppo MRI impiega attualmente più di 3 mila dipendenti, ha fatturato nel 2002 348 milioni di euro e può contare su 28 sussidiarie in molti paesi del mondo.

Divisione Hydraulics

La divisione Hydraulics di MRI è uno dei leader mondiali nella progettazione, produzione e distribuzione di tubi in gomma rinforzati, raccordi metallici ed assemblati flessibili per la trasmissione di fluidi in sistemi idraulici a medie, alte ed altissime pressioni. Oggi questa divisione rappresenta oltre il 50% per cento del fatturato complessivo del Gruppo.

La divisione si è concentrata negli anni sulla fascia più alta e critica del mercato di riferimento: sistemi idraulici per altissime pressioni. Ha una posizione di grande forza, infatti, nella produzione di tubi spiralati. In Europa è leader assoluto, con picchi di market share che raggiungono il 21 per cento del mercato. Nel mondo, la divisione Hydraulics opera attraverso una fitta rete di controllate e di distributori.

I prodotti commercializzati dalla divisione sono i seguenti: tubi con rinforzo in acciaio spiralato; tubi con rinforzo in acciaio tracciato; tubi con rinforzo tessile

tracciato; tubi termoplastici; raccordi metallici e adattatori per l'intera gamma di tubi con copertura di tutti gli standard internazionali; assemblati per sistemi idraulici operanti ad alte ed altissime pressioni; assemblati per refrigerazione mobile; altri componenti idraulici e presse per assemblaggio (solo distribuzione). Tali prodotti trovano applicazioni nelle costruzioni, nei lavori pubblici, nelle miniere e nelle installazioni per la produzione di energia, nell'industria e nell'agricoltura e molte altre ancora.

La divisione idraulica dispone di 10 unità produttive: 8 in Europa e 2 in Estremo Oriente. L'attività di R&S si svolge presso il Centro Tecnico Gruppo Idraulica di Ascoli Piceno e Bologna. Nel centro Tecnico del Business Group Idraulica lavorano oltre 30 ingegneri specializzati. Grazie a oltre 65 anni di esperienza, la divisione Idraulica ha elevate capacità d'innovazione e sviluppo dei prodotti. Inoltre dispone di avanzate apparecchiature di prova e testing ed è in grado di offrire i più sofisticati strumenti di co-design per i più importanti ed esigenti OEM mondiali.

Abstract del progetto

La Divisione Hydraulics di MRI ha avviato nel 2000 un progetto di ampio respiro chiamato E-ureka con l'obiettivo di ottimizzare e migliorare la propria supply chain. L'obiettivo era incrementare la soddisfazione dei clienti e del canale distributivo, migliorando al tempo stesso la gestione delle scorte di magazzino. Il progetto ha avuto pieno successo e ha generato notevoli vantaggi per l'organizzazione.

I processi interessati

Gestione della supply chain e della procedura di commercializzazione di prodotti.

Le variazioni apportate al processo

Condizione originaria: La supply chain veniva gestita in maniera frammentata e poco strutturata. Si verificavano ritardi imprevedibili nella consegna dei prodotti al canale e ai clienti finali.

Risultati del progetto: Oggi la supply chain viene gestita in maniera del tutto integrata con il supporto di due portali web B2B che garantiscono un'efficienza notevolmente maggiore e un rispetto più rigoroso dei tempi di consegna.

È stato registrato un risparmio del 26 per cento nei costi di back office. Il numero di claim da parte dei clienti è calato del 15 per cento. Anche il costo di gestione per cliente ha subito una drastica riduzione.

Investimento effettuato:

1.600.000 euro

Outline del progetto

Il progetto Eureka, iniziato nel 2000 (dopo l'implementazione di SAP R3 e livello di Gruppo) e avviato a fine 2001, si è posto come obiettivo primario il miglioramento dei processi di supply chain al fine di servire meglio il mercato e di ottimizzare la gestione delle scorte di magazzino. Il gruppo ha ritenuto prioritario avviare un progetto di grande respiro per garantire il rispetto dei temi di consegna dei propri prodotti in tutto il mondo e migliorare la soddisfazione dei propri clienti e del canale.

Componente fondamentale e punto di arrivo del progetto è stato il disegno, l'implementazione e il rilascio di un portale Internet "B2B", pienamente integrato con il sistema ERP del Gruppo, utilizzato da tutti i clienti della divisione Hydraulics di MRI. Progetto web che sin dall'inizio del progetto di revisione dei processi aziendali si doveva rilasciare solo a seguito di un perfetto funzionamento di tutte le attività di back-office ed una perfetta integrazione con i molteplici sistemi informativi presenti in azienda.

Oggi, oltre il 55 per cento del fatturato della divisione transita dal web, con le conseguenti riduzione degli errori in fase di ordine, utilizzo del personale "customer service" ad attività a più alto valore aggiunto, riduzione dei costi operativi. Altro indicatore del successo del progetto è il rispetto delle previsioni di evasione degli ordini, cresciuto fino all'85 per cento. Per il restante 15% Manuli Rubber Industries è in grado di comunicare ai clienti eventuali rischedulazioni e ritardi di consegna. Dando così ai clienti finali una visibilità completa dello stato dell'ordine. Ancora, prima dell'implementazione del progetto Eureka erano

necessari in media 17 giorni per l'inserimento di un ordine. Oggi questo intervallo si è ridotto a soli 3 giorni.

Il progetto ha consentito di passare in 15 mesi da un'organizzazione logistica frammentata e poco strutturata a una vera e propria supply chain integrata, capace di supportare processi innovativi.

Il progetto, portato a termine in collaborazione con EDS, ha comportato: la revisione dei processi aziendali, con la partecipazione di A.T. Kearney, l'implementazione della soluzione IT e il disegno del portale e dei relativi processi di gestione attuata dalla stessa EDS Italia.

Più precisamente sono stati fortemente impattati i processi di sales forecasting, demand e supply planning, plant scheduling e shop floor control, factory throughput optimization, order management e performances monitoring.

Sono stati inoltre completamente ridefiniti i processi di customer service, quali accesso e navigazione dei cataloghi privati, gestione online e tracking degli ordini e gestione online dei claims (richieste e lamentele).

Sono state messe inoltre a disposizione dei Clienti funzioni di e-learning, di accesso a informazioni sia tecniche che istituzionali e strumenti di configurazione dei prodotti.

Il progetto ha inoltre comportato l'introduzione di un Tableau de Bord con 22 indicatori di performance (KPI) per il monitoraggio delle performances dei processi di Sales Forecasting, Demand and Supply Planning, Customer Service, Purchasing ed Industrial Operations, associata ad un processo di comunicazione periodica di questi indicatori ai diversi livelli dell'organizzazione aziendale in funzione delle differenti responsabilità.

Il progetto ha comportato un investimento di 1.6 milioni di euro, con un ritorno previsto in 18-24 mesi.

AUTOMATIZZARE I FLUSSI DI PRODUZIONE PER INCREMENTARE LA REDDITIVITÀ

Il caso di Mectex S.p.A.

Descrizione dell'azienda

Mectex è un'azienda tessile di Erba (CO), specializzata nel tessuto elastico destinato all'abbigliamento quotidiano e sportivo.

Lo spelling di Mectex, pensato alla fondazione, significa Mercato Europeo Comune TEXile ed oggi può essere reinterpretato come Made in Europe Confort TEXtile. Comunque una connotazione Europea.

Fondata nel 1960, l'azienda ha inaugurato nel 1997 lo stabilimento produttivo di Erba, su un'area di 22 mila metri quadrati, dove lavorano circa 100 persone. Il parco macchine installato è di 70 telai (di cui 28 di ultima generazione), affiancato da 2 orditoi elettronici. L'azienda ha fatturato circa 15 milioni di euro nel 2003, il 60 per cento dei quali all'estero: Unione Europea, Stati Uniti, Canada e Giappone. L'azienda ha aperto un proprio ufficio commerciale a New York nel settembre 2002 ed a breve ne aprirà un altro in Cina.

La tipologia del prodotto trattato espone Mectex alla concorrenza estera delle economie emergenti e della Cina in particolare. Una concorrenza a cui l'azienda risponde con la flessibilità e con un costante miglioramento di processo e prodotto che l'ha portata a investire in innovazione quasi 8 milioni di euro negli ultimi 3 anni.

Fin dagli anni '60, Mectex ha sempre puntato su prodotti ad alto contenuto tecnologico. Già nel 1956 il fondatore dell'azienda è arrivato al successo inventando un particolare tipo di tessuto elastico che ha ottenuto notevoli riscontri in molti comparti, come l'abbigliamento sportivo (è con i tessuti Mectex che sono stati realizzati i primi pantaloni da sci elastici).

Il know-how ed il back-ground aziendale si traducono in una forte specializzazione nella produzione di tessuti "bielastici" coniugati anche nella famiglia "MECPOR" (MECtex PORosa) all'interno della quale troviamo la linea "Mecpor EWB", una serie di tessuti che associano la massima impermeabilità con una eccellente traspirazione unitamente al comfort del tessuto bielastico. Mectex

è l'unico produttore al mondo ad offrire al mercato tessuti bielastici con caratteristiche di impermeabilità e traspirazione.

Abstract del progetto

Mectex ha implementato un progetto di innovazione che ha portato a una forte automazione dei processi logistici in fase di produzione dei tessuti. L'automazione della logistica interna ha prodotto notevoli vantaggi in termini di ottimizzazione delle risorse e ripercussioni rilevanti sulla qualità del prodotto finito.

Un sistema informatico è alla base del nuovo processo, analizzando e organizzando i volumi e la dislocazione di materie prime e prodotto finito.

I processi interessati

Logistica della produzione.

Le variazioni apportate al processo

Condizione originaria: La gestione logistica dei materiali veniva gestita manualmente dal personale di Mectex.

Risultati del progetto: Oggi la gestione logistica avviene in modo totalmente automatico e viene svolta da macchine, coordinate da un sistema informatico.

La produttività è cresciuta del 30 per cento alla specolatura, del 50 per cento alla tintoria e del 15 per cento ai telai.

Investimento effettuato:

1.000.000 euro

Outline del progetto

A fronte di un forte aumento dei volumi di produzione, Mectex ha avvertito la necessità di ottimizzare i flussi di lavorazione all'interno degli spazi esistenti.

Con tale obiettivo, ha incaricato la società Elsag di studiare una soluzione logistica ottimale dei flussi, a partire dall'analisi della realtà operativa. Successivamente alla fase di studio, è stato realizzato un impianto integrato di movimentazione e stoccaggio che è oggi in uso nello stabilimento di Erba.

La soluzione adottata integra ed automatizza, in un corpo unico, la movimentazione dei materiali, dall'orditura fino alla consegna del tessuto greggio alle tintorie. Il sistema trasporta gli orditi dalla sala di orditura alla sala telai; ogni subbio di ordito è recapitato direttamente al telaio che lo ha richiesto. Ad ogni fine pezza, l'operatore richiede al sistema di prelevare la pezza e di recapitarla al magazzino automatico subbielli.

Il sistema di movimentazione subbielli è basato su un veicolo filoguidato che si muove in totale sicurezza tra le file di telai. Un meccanismo automatico di trasferimento provvede al prelievo del subbiello dal veicolo filoguidato ed alla consegna al magazzino automatico subbielli. Il sistema gestisce la mappa di stoccaggio del magazzino composto da 180 posizioni.

Il sistema automatizza l'alimentazione delle specole, per il controllo qualità, con i subbielli estratti dal magazzino, consentendo recuperi di efficienza da parte dell'operatore alle specole. Al termine della specolatura, il sistema presenta alla posizione di uscita di ogni specola una cesta che potrà accogliere le pezze esaminate. Già in fase di stoccaggio il sistema compone le ceste con pezze omogenee, per articolo e lotto di produzione, in modo da automatizzare l'estrazione delle ceste per i successivi processi di nobilitazione.

Il magazzino automatico ceste accoglie il materiale specolato in attesa di spedizione. Le ceste ospitate sono circa 260 e consentono di immagazzinare circa 3.900 pezze. Il magazzino ceste, oltre alle bocche di ingresso di servizio alle specole, ha una baia per accettare pezze di provenienza esterna da specolare o per consegnare le ceste con le pezze da spedire.

Cuore di tutto il sistema integrato è l'infrastruttura informatica, che consente di sincronizzare le azioni degli automatismi con le attività lavorative degli addetti alla produzione e costituisce un elemento di collegamento con il sistema informatico di gestione aziendale, con il quale ha continui scambi di dati.

La realizzazione del sistema, la cui introduzione ha avuto profondi impatti sull'operatività della logistica di produzione di Mectex, è stata preceduta da un'attenta fase di analisi dei processi di produzione. Durante tale fase sono state analizzate tutte le problematiche relative al flusso di attività, dalla produzione delle tele fino alla spedizione verso i fornitori esterni che si occupano delle fasi di nobilitazione del tessuto. È stato inoltre ridisegnato il reparto per le ispezioni di qualità e la spedizione, dimensionando le strutture fisiche, che poi sono state acquisite da terze parti.

Il sistema integrato realizzato ha consentito di ottenere un aumento di redditività di circa il 30 per cento alla specolatura, di circa il 50 per cento alla composizione delle disposizioni di tintoria e di circa il 15 per cento in sala telai.

In generale, la qualità del lavoro espresso dagli addetti alla sala telai ed alle specole, è migliorata per la eliminazione di tutte le attività logistiche che possono distogliere l'attenzione verso quelle proprie di gestione e controllo.

LA RICONVERSIONE DELLO STABILIMENTO DI TORRE ANNUNZIATA

Il caso di Novartis Farma S.p.A.

Descrizione dell'azienda

Novartis è una delle maggiori e più dinamiche realtà nell'area della Salute, la quinta al mondo in campo farmaceutico, ed è tra i leader di mercato in ognuno dei settori nei quali opera. Le attività del Gruppo, che occupa oltre 78.500 collaboratori ed è presente in più di 140 Paesi, sono strutturate in due grandi Divisioni: Novartis Pharmaceuticals (specialità farmaceutiche, il core-business) e Novartis Consumer Health (farmaci generici, OTC, nutrizione clinica, lenti a contatto, specialità veterinarie).

Nel corso del 2003, il Gruppo ha fatturato 24.864 milioni di dollari e ne ha destinati 3.800 alla Ricerca & Sviluppo.

L'Italia, dove Novartis è presente con 2.230 collaboratori, svolge un ruolo di crescente importanza nello sviluppo dei business di Gruppo: nel 2003 ha conseguito un fatturato di 1.010 milioni di euro, mentre gli investimenti sono stati 66 milioni di euro, oltre 30 dei quali destinati alla Ricerca & Sviluppo.

Le attività della Divisione Farmaceutici sono gestite nel nostro Paese da Novartis Farma. La società è tra i leader nazionali nelle più importanti aree terapeutiche (cardiovascolare, oncologia, sistema nervoso centrale, immunologia, oftalmologia, apparato respiratorio, dermatologia) grazie alla presenza, in un portafoglio prodotti già tra i più ampi, di farmaci estremamente innovativi. Di particolare rilievo quelli in ambito oncologico (come Glivec, per la leucemia mieloide cronica e tumori GIST) e cardiovascolare (come Tareg, l'antipertensivo più diffuso nella classe dei sartani).

L'Italia svolge un ruolo guida nella ricerca clinica ed è il primo Paese al mondo in questo settore chiave dell'innovazione farmaceutica Novartis: nel corso del 2003 sono state 102 le sperimentazioni effettuate, con circa 13.000 pazienti e oltre 1.400 centri coinvolti, per un investimento totale di 26,8 milioni di euro.

Alla Divisione Consumer Health fanno invece riferimento, nel nostro Paese, società autonome attive nei settori dei farmaci generici (riconoscibili con il brand internazionale Sandoz), dei prodotti per automedicazione, della nutrizione clinica, delle lenti a contatto (CibaVision) e della salute animale.

Le attività produttive di Novartis in Italia sono concentrate in due poli industriali. Il primo, a Torre Annunziata (Napoli), è uno dei più moderni stabilimenti farmaceutici italiani per la produzione di specialità in forma solida, destinate all'intero mercato mondiale, e di Desferal, farmaco salvavita per i pazienti affetti da talassemia. L' altro insediamento produttivo, che fa capo al settore dei generici, si trova a Rovereto (Trento): si tratta di uno dei principali centri mondiali per la produzione di principi attivi, presso il quale è in corso un ampio programma di potenziamento, a cui Novartis ha destinato nell'ultimo biennio circa 60 milioni di euro, di gran lunga il maggiore investimento degli ultimi anni per l'intera industria farmaceutica italiana.

Novartis dedica un'attenzione crescente alla dimensione sociale delle proprie attività e ha adottato principi e politiche di Corporate Citizenship. Nel 2003, Novartis - a livello internazionale - ha destinato circa 371 milioni di dollari a progetti e programmi di responsabilità sociale nel mondo.

Abstract del progetto

Novartis ha investito sul polo produttivo di Torre Annunziata, trasformando il vecchio impianto di fermentazione degli antibiotici in un polo all'avanguardia per la produzione di medicinali che serve i mercati nazionali di 83 paesi del mondo.

I processi interessati

Acquisizione, riconversione e sviluppo di un impianto produttivo da parte del Gruppo.

Le variazioni apportate al processo

Condizione originaria: Lo stabilimento di Torre Annunziata di Lepetit veniva sfruttato per la fermentazione degli antibiotici.

Risultati del progetto: Oggi Novartis ha ristrutturato la vecchia produzione, introducendo nuovi impianti per la produzione di medicinali, veicolando importanti investimenti da parte del Gruppo.

Investimento effettuato:

82.600.000 euro

Outline del progetto

Nel 1973, Novartis ha acquisito da Lepetit gli impianti di fermentazione di antibiotici di Torre Annunziata, nel napoletano. Nel 1990 il Gruppo ha deciso di procedere a una profonda riconversione dello stabilimento, con l'obiettivo di trasformarlo in un impianto per la produzione di farmaci. Si è trattato di un investimento di notevoli proporzioni: dal 1993 a oggi, il sito ha conosciuto un radicale processo di rinnovamento e potenziamento, con investimenti superiori a 82,6 milioni di euro. A Torre Annunziata è stata realizzata una grande unità altamente automatizzata per la produzione di farmaci, che si è affiancata alla tradizionale attività di fermentazione biologica, a sua volta ristrutturata. Oggi il sito Novartis di Torre Annunziata è il maggiore insediamento dell'intero settore farmaceutico nell'Italia meridionale e uno dei più importanti del Gruppo Novartis: il secondo in Europa per volumi produttivi.

Per la struttura italiana di Novartis Torre Annunziata rappresenta un notevole successo in termini di attrazione di investimenti nel nostro Paese. Negli ultimi anni, lo stabilimento ha conosciuto una crescita molto sostenuta e si è visto attribuire dal Gruppo Novartis responsabilità produttive in costante crescita. Alla base di questa evoluzione positiva ci sono i notevoli progressi registrati dallo stabilimento in termini di efficienza, produttività e qualità.

Attualmente a Torre Annunziata si producono e confezionano specialità farmaceutiche in forma solida (compresse, confetti, compresse laccate e granulati): oltre 78 milioni di confezioni nel 2003, con 586 diversi codici prodotto, per un totale di 4,2 miliardi di unità. Gran parte della produzione è destinata all'export e soddisfa il fabbisogno di ben 83 mercati nazionali in tutto il mondo.

Le responsabilità dell'insediamento sono destinate ad aumentare nei prossimi anni con il previsto avvio di nuove produzioni. A quella dell'antidiabetico Starlix, iniziata nel 2002, si aggiungeranno quella dell'antipertensivo Cotareg e quella dell'innovativo antinfiammatorio Prexige.

Sotto il profilo della tutela ambientale e della sicurezza, il polo produttivo di Novartis di Torre Annunziata è una realtà all'avanguardia, come testimonia la recente attribuzione del Certificato di Gestione Ambientale ISO 14001.

Dotato di avanzati e capillari sistemi di monitoraggio e depurazione delle emissioni (atmosferiche e idriche), lo stabilimento è impegnato in un costante processo di miglioramento di tutti i parametri HSE (Health, Safety ed Environment) relativi all'impatto ambientale, ai consumi di risorse naturali, al riciclaggio dei residui solidi e alla prevenzione degli infortuni.

L'insediamento di Torre Annunziata svolge un ruolo importante sotto il profilo occupazionale nell'area in cui risiede. Gli sviluppi positivi dell'attività produttiva si sono infatti tradotti in un costante incremento occupazionale: nel 2003 i dipendenti erano 415, ai quali si aggiungeva un indotto di circa 100 persone che svolgono appalti esterni.

La società IBM ha partecipato al progetto in qualità di partner tecnologico.

RIPROGETTARE E INTEGRARE I PROCESSI PER ABILITARE CRESCITA E INTERNAZIONALIZZAZIONE

Il caso di Pompea S.p.A.

Descrizione dell'azienda

Pompea rappresenta un caso di grande successo nel settore tessile italiano. Localizzata in provincia di Mantova, nel distretto delle calze di Castel Goffredo (vedi box), l'azienda è stata fondata nel 1996 da Adriano Rodella, imprenditore che aveva dato vita a Filodoro, venduta 5 anni prima alla multinazionale Sara Lee. Oggi Pompea ha oggi 6 unità produttive, un fatturato di 170 milioni di Euro (stima 2003) e 1950 dipendenti circa.

L'azienda è il tipico caso di brand italiano in forte e rapida crescita, una PMI diventata grande grazie ad una strategia basata su rilevanti investimenti industriali e di marketing, nonché sulla gestione dell'innovazione come fattore competitivo. Il suo successo è basato su un mix di innovazione di prodotto e di processo. L'azienda è infatti stata lanciata grazie all'invenzione del prodotto Seamless, senza cuciture. Ha inoltre affrontato il mercato scommettendo sin da principio sulla grande distribuzione organizzata e ha investito molto negli anni in tecnologia e innovazione per acquisire un vantaggio strategico sulla concorrenza.

Negli ultimi anni, inoltre, Pompea ha proceduto a una serie di importanti acquisizioni, tanto nell'ambito delle facility produttive quanto nei marchi commerciali. Ultima, in ordine di tempo, l'acquisizione del marchio storico Roberta dalla bergamasca Ladyberg, che ha contribuito a diversificare ulteriormente il portafoglio prodotti di Pompea.

L'azienda, seconda in Italia nella produzione di calze da donna, ha proceduto a una strategia di espansione anche all'estero. Oggi può contare su una forte presenza in Russia (con il marchio Glamour, acquisito a fine 2000) e in Spagna, dove Pompea opera anche con i marchi locali Glory e Mimi, che oggi valgono l'11 per cento circa del mercato.

Oggi la strategia di Pompea guarda senza timori al Far East, in particolare alla Cina, dove sarà sempre più necessario produrre, ma soprattutto vendere.

In Italia, Pompea dispone di 3 strutture produttive. A Medole è presente la maggior parte della capacità produttiva di tessere il collant, oltre che parte di

quella dedicata all'intimo. Ad Asola sorgono l'impianto di tintoria e confezionamento, oltre al magazzino e alle facility per la spedizione. Ad Atri, in Abruzzo, Pompea ha localizzato l'unità per la preparazione del filato, che rappresenta per l'azienda un elemento di forte competitività nei confronti dei concorrenti (che affidano questo processo a terzisti). Sempre ad Atri si tesse anche l'intimo e la calza uomo.

All'estero, Pompea dispone di unità produttive in Polonia, Tunisia e Serbia, dedicate sostanzialmente ad attività di cucitura in cui l'elemento umano è ancora fondamentale.

Il distretto tessile di Castel Goffredo

Il distretto di Castel Goffredo, capitale italiana della calza, si estende su una superficie di 474 kmq e copre quella porzione di territorio geograficamente collocabile nella fascia nord-ovest della provincia di Mantova. Il distretto ha il suo centro a Castel Goffredo e si estende tutto intorno per un raggio di 20 km e comprende 18 comuni, di cui 16 in provincia di Mantova e 2 in provincia di Brescia. La specializzazione economica dell'area consiste nella produzione di articoli di calzetteria (calze e collant da donna in particolare) e coinvolge circa 280 aziende, di cui il 40 per cento opera nel comune di Castel Goffredo, con 6.600 addetti. L'intera area rappresenta in termini di produzione circa il 70/75 per cento del totale prodotto in Italia e il 30 per cento di quello europeo; su un totale di 1.150 milioni di euro annui di fatturato (e 1.300 milioni di paia prodotte), una quota pari a 590 milioni appartiene all'export, orientato soprattutto verso Germania, Polonia, Francia, Spagna, Regno Unito e Grecia. Il settore mobilita un indotto di imprese specializzate nella produzione di fibre e nel finissaggio: la struttura della zona è dunque quella caratteristica della maggior parte dei distretti industriali, con l'integrazione orizzontale tra micro e macro impresa e quindi la presenza da un lato di alcuni marchi leader del settore come Golden Lady, Pompea, Sanpellegrino, Filodoro, Levante, dall'altro di una fitta rete di piccole imprese e laboratori a gestione familiare dedicate ad alcune fasi del ciclo produttivo (quasi l'80 per cento).

L'industria italiana della calzetteria nasce timidamente negli anni '30, in seguito all'introduzione del nylon, la prima fibra sintetica creata dal francese DuPont, che veniva definita "resistente come l'acciaio e delicata come una ragnatela" e che rendeva le calze, un tempo in seta e dunque particolarmente costose, un capo alla portata di un numero sempre maggiore di consumatrici. A Castel Goffredo comunque la produzione della calza ha inizio già negli anni Venti (gli anni della diffusione della cosiddetta seta artificiale o rayon), con la nascita dello storico

Calzificio Noemi. Dopo un'interruzione in concomitanza con la Seconda Guerra Mondiale, alla quale molte donne cercano di porre rimedio disegnandosi sulle gambe la tipica cucitura posteriore, la produzione di calze ha un forte impulso negli anni Cinquanta e Sessanta, grazie all'avvento della minigonna. Questo capo richiedeva collant coprenti, la cui vestibilità veniva assicurata da una nuova fibra della Dupont: la lycra.

Oggi, dopo il pizzo anni Settanta, il velatissimo anni Ottanta e l'ultra-comfort anni Novanta, i collant italiani hanno conquistato il mondo grazie a una sapiente miscela di stile, innovazione e qualità. Da ricordare inoltre la presenza all'interno del distretto di Castel Goffredo del Centro Servizi Calze, che offre alle imprese servizi di assistenza tecnica, formativa e commerciale, e del Salone Europeo della Calzetteria

Abstract del progetto

Per gestire la forte crescita, Pompea ha scelto nel 2000 di ridefinire completamente i propri processi chiave, implementando una piattaforma ERP. Il progetto è stato effettuato portando una ventina di key users –giovani e tutti operativi – alla scelta dello strumento e del partner implementatore; lo stesso team è stato successivamente l'attore principale dello sviluppo e dell'implementazione: un approccio innovativo che ha garantito un forte commitment da parte dei dipendenti e un rollout rapidissimo.

I processi interessati

Tutti i processi chiave dell'azienda, per abilitare la crescita futura.

Le variazioni apportate al processo

Condizione originaria: Prima del 2000, l'IT di Pompea veniva gestito in outsourcing da una società esterna, con una modalità operativa tipica da piccola impresa familiare.

Risultati del progetto: Oggi il software ERP controlla tutti i processi chiave dell'azienda – distribuiti fra le varie sedi operative - che può così affrontare la propria evoluzione in maniera razionale, integrando nella piattaforma ERP tutti i nuovi processi.

Investimento effettuato:

4.000.000 euro

Outline del progetto

Pompea è un'azienda cresciuta rapidamente. Da una tipica PMI si è trasformata in pochi anni in una realtà di portata internazionale, con problematiche complesse legate alla produzione, alla distribuzione, alla gestione economico-finanziaria. Dal 2000 a oggi, l'azienda è passata da poche centinaia a 1.950 dipendenti, con un fatturato sempre in crescita a due cifre.

A fronte di tale situazione, il top management dell'azienda ha deciso a fine del 2000 di avviare un processo di profonda riorganizzazione, affidando a un team di consulenti esterni l'analisi del "to-be" e al regia dell'intero progetto di implementazione della nuova piattaforma informatica.

La chiave del successo di questa riorganizzazione è stata la scelta di affidare a una ventina di persone chiave dell'azienda (key user) il ruolo di prim'attore nel processo di cambiamento. Il management di ogni singola area è stato coinvolto solo parzialmente nella fase di implementazione del software, mentre sono stati fortemente coinvolte le figure che meglio conoscevano i processi operativi: il responsabile delle spedizioni, l'assistente del direttore commerciale, il production planner, il responsabile della contabilità e via dicendo. Insieme a queste persone, i consulenti hanno mappato completamente i processi e ne hanno ipotizzato una ridefinizione.

Sono stati i 20 key user a scegliere il sistema Erp di Peoplesoft, che meglio rispondeva alle loro esigenze e sono stati ancora loro a seguire passo passo l'implementazione della piattaforma in azienda. Il top management è stato coinvolto solamente per l'approvazione finale della scelta operata dal basso.

Il contratto con il partner tecnologico è stato firmato nel 2002. In una prima fase sono stati implementati i processi di contabilità, magazzino, vendite e acquisti, con conseguente rollout sulle sedi estere. Successivamente si è passati all'integrazione delle procedure di produzione, che verrà completata entro i primi mesi del 2004. Il primo "go live" è avvenuto dopo soli 6 mesi dall'inizio del progetto: un record per un'azienda di queste dimensioni.

La ridefinizione dei processi aziendali e l'implementazione del software ERP consente oggi a Pompea di gestire con solide fondamenta la propria crescita. Come esempi significati del sistema realizzato, sono da menzionare la gestione wireless integrata e nativa di logistica di magazzino o l'integrazione con gli strumenti GPRS di order entry di cui è dotata la Forza Vendita. L'implementazione di soluzioni avanzate che supportino l'azienda nella propria

evoluzione appaiono ora a Pompea sfide possibili, potendo innestarsi su un tessuto informativo solido, integrato ed orientato ai processi.

UN MODELLO MATEMATICO PER PROMUOVERE IL MADE IN ITALY

Il caso di Principe San Daniele S.p.A.

Descrizione dell'azienda

La Principe di San Daniele attinge a oltre 50 anni d'esperienza nella produzione della salumeria di qualità. Fondata a Trieste, punto d'incontro privilegiato della cucina italiana con quella mitteleuropea, l'azienda ha una forte vocazione europea e internazionale, con collegamenti operativi con Austria, Slovenia e Germania oltre a relazioni commerciali con il mercato nord americano e giapponese.

Il marchio ha acquisito una posizione rilevante nel mercato nazionale e internazionale con i suoi prodotti tipici, il cui fiore all'occhiello è il Prosciutto di San Daniele DOP. Primo produttore italiano di tale specialità, con oltre 236 mila pezzi marchiati nel 2002. Principe vanta una posizione di preminenza anche nel comparto dei würstel, con il marchio Wulevù, e dei prosciutti cotti, classici e Praga.

Principe San Daniele produce circa il 20 per cento dei due milioni e duecentomila prosciutti San Daniele distribuiti ogni anno nel mondo. Il 18% per cento di tale produzione è destinata al mercato estero.

Al Gruppo Principe fanno capo la Principe di San Daniele S.p.A., presente a Trieste ed a San Daniele con impianti di produzione, e la King's S.p.A. acquisita dalla multinazionale Nestlé nel 1999 e presente a San Daniele con uno stabilimento per il prosciutto crudo DOP ed a Sossano per la produzione dello speck a fesa alta e del prosciutto Val Liona.

Il Gruppo Principe ha chiuso il 2002 con un fatturato consolidato di oltre 94 milioni di Euro (GDO italiana ed estera 80% - normal trade 20%). Si rinsalda l'export, con 8,5 milioni di euro e 700 tonnellate di prodotto. La strategia di espansione è concentrata sull'Europa, con una forte presenza sui mercati scandinavi, in Austria e Germania. Grazie alla riconosciuta qualità del prodotto, l'Azienda ha acquisito anche importanti forniture di würstel a marchio privato per importanti insegne della G.D.O. tedesca e danese. Interessanti incrementi anche

in Giappone e Stati Uniti, dove Principe opera con distribuzione diretta tramite la Principe Foods Inc.

L'azienda ha due stabilimenti produttivi: uno a San Daniele del Friuli, in provincia di Udine e l'altro a Trieste.

Negli ultimi anni la società ha cominciato a orientarsi verso l'informatizzazione inizialmente in maniera tradizionale, con un sito web di carattere statico, che rappresentava una vetrina digitale sulla Grande rete.

Successivamente ha affrontato la migrazione del proprio sistema informativo verso un sistema ERP, ponendo le basi per la gestione dei fornitori all'interno della filiera produttiva dell'azienda, riducendo in tal modo i tempi dei processi esterni e la loro efficacia ed efficienza.

Abstract del progetto

La Principe San Daniele ha varato un progetto che si propone di applicare un modello matematico al processo di produzione e stagionatura dei prosciutti. Il risultato di tale progetto sarà un attento controllo e monitoraggio della naturale variabilità del prodotto finito. Basandosi su indicazioni fornite dagli stessi consumatori tramite un sito web, l'azienda potrà distribuire prodotti molto uniformi sotto il profilo della qualità e delle caratteristiche peculiari del prosciutto.

I processi interessati

Processo di produzione e stagionatura del prosciutto

Le variazioni apportate al processo

Condizione originaria: La regolazione delle condizioni ambientali in cui i prosciutti venivano prodotti e conservati dipendeva dalle decisioni di tecnici specializzati. Al consumatore arrivavano prosciutti che potevano presentare variazioni in termini di caratteristiche

legate alla alta instabilità della materia prima

Risultati del progetto: Quando il progetto sarà completato, i tecnici potranno contare su indicazioni generate da un modello matematico, che permetteranno loro di controllare dettagliatamente le variazioni nelle caratteristiche del prodotto finale.

Si è registrato un incremento del 2–3 per cento nel ricavo derivante dalla vendita di prosciutti.

Investimento effettuato:

1.700.000 euro

Outline del progetto

Il progetto varato da Principe San Daniele nel 2003 si propone di controllare e monitorare le caratteristiche del prosciutto crudo dalla richiesta di ordinativo alla spedizione del prodotto, secondo un panel ben definito. L'obiettivo consiste nel tracciare l'intero ciclo della lavorazione, la gestione del calo di peso, della temperatura e di altri fattori chiave nella definizione del prodotto all'atto della distribuzione. Le componenti software del progetto comprendono la gestione completa dei processi aziendali, della rete distributiva e delle reti di agenti, nonché un sistema di business intelligence, un portale commerciale e un sito web.

L'iniziativa è stata condotta con la collaborazione dell'Università di Udine (aspetti legati alla produzione), dell'Università di Trieste (aspetti logistici), dalla società Gruppo Formula, seguendo i dettami del Consorzio di SAN DANIELE. Costata 1,7 milioni di euro, è stata finanziata dal Fondo Tecnologico Nazionale.

Si tratta di un importante passo in avanti per la promozione del Made in Italy, tanto in Italia quanto nel resto del mondo. Garantendo una maggiore uniformità possibile del prodotto, l'azienda raggiunge l'importante obiettivo di rendere più uniforme la percezione di un elemento importante del Made in Italy, contribuendo allo sviluppo dell'intero settore.

In una prima fase del progetto, l'azienda ha elaborato insieme ai propri partner un modello matematico progettato per variare le condizioni di lavorazione del prodotto in corso d'opera in modo da garantire la massima uniformità dei prosciutti al momento della commercializzazione, che avviene dopo circa 12 mesi dall'inizio della lavorazione. Il modello ha dato risultati incoraggianti, così Principe San Daniele ha varato un'iniziativa industriale con la simulazione/ costruzione di un prototipo operativo, implementando un sistema informatico capace di applicare nella pratica il modello. È in attuazione un sito web che al termine del progetto permetterà ai consumatori di selezionare alcune variabili chiave del prodotto, come la stagionatura e il rapporto di grasso. È stato quindi introdotto all'interno del sistema produttivo un sistema di raccolta dei dati di conservazione. I parametri raccolti con tale sistema vengono aggregati e analizzati in un datawarehouse e confrontati con il modello matematico elaborato

in precedenza. In base ai risultati di tale confronto, Principe San Daniele ha la possibilità di variare le condizioni di conservazione al fine di garantire la massima uniformità del prosciutto che raggiungerà i consumatori. Nonostante l'introduzione massiccia dell'informatica nella produzione e nella conservazione dei prosciutti, l'elemento umano resta molto importante nel processo. L'elemento decisionale che determina l'intervento sulle condizioni ambientali nel processo produttivo resta infatti nelle mani di personale specializzato, che si avvale del sistema informatico per trarne suggerimenti.

Il progetto prevede anche lo studio implementativo di contenitori speciali per distribuire i prosciutti sul canale della GDO che permetteranno di mantenere inalterate le caratteristiche del prodotto.

Il progetto sopra descritto è attualmente in fase di composizione.

Si prevede che andrà a regime nel 2004.

UN SISTEMA JUST IN TIME PER LAVORARE CON CLIENTI CHE IMPONGONO LA MODALITÀ "CONSIGNMENT"

Il caso di S.A.T. S.p.A.

Descrizione dell'azienda

La S.A.T. S.p.A. è un'azienda leader nella produzione di strisce in lega di rame (*frames*) che costituiscono il supporto di base per la costruzione di transistor e circuiti integrati. I suoi clienti principali sono Infineon,ON Semiconductor, Philips, ST Microelectronics per i quali produce oltre 150 milioni di pezzi al mese.

Fondata nel 1983, SAT ha 230 addetti e un fatturato nel 2002 di 48 milioni di Euro. La su sede è in Sicilia, ad Aci Sant'Antonio (Catania), nel dinamico contesto ad elevata concentrazione tecnologica dell' "Etna Valley".

La sua attività è iniziata nel 1983 con la produzione di componenti in acciaio per il settore automobilistico. Successivamente l'azienda ha avviato la produzione di tondelli per monetazione per la Zecca dello Stato. Nel 1997 S.A.T. ha abbandonato queste due linee di produzione per concentrarsi esclusivamente sulla realizzazione di componenti per l'industria dell'elettronica.

Dal 1987, in seguito ad uno scambio azionario, l'azienda agisce sul mercato congiuntamente alla società francese Augé Decoupage.

Il settore in cui opera S.A.T. è composto da pochi player. Meno di 10 aziende in tutto il mondo, gran parte delle quali localizzate in Estremo Oriente. Inoltre nel settore leadframe di potenza a doppio spessore(Power Double Gauge) S.A.T. e Augé detengono il 25% del mercato globale.

Con i clienti S.A.T. ha strutturato un rapporto di partnership che prevede l'assistenza in fase di progettazione della *frame* (co-design)e la costruzione dello stampo dedicato a quel prodotto.

Inoltre per garantire tempi rapidi di fornitura ad uno dei principali clienti, STM Casablanca,S.A.T. ha inaugurato nel 2001 un centro di produzione (in joint venture con l'alleato Augé e una società locale) in Marocco. Entro la fine del 2004 l'azienda avvierà la creazione di un terzo centro di produzione in Asia, con l'obiettivo di servire meglio il mercato locale.

Dal 1993 la S.A.T. è certificata ISO 9002, dal '98 ISO 9001.Nel 1999 ha ottenuto la certificazione ambientale ISO 14001 e nel 2001 il QS9000. Attualmente è in corso la certificazione ISO TS.

Abstract del progetto

S.A.T. ha sostituito il suo precedente sistema informatico con l'introduzione di un sistema ERP per gestire l'attività di produzione e la logistica dei magazzini remoti e per far fronte alle specifiche esigenze imposte dai suoi clienti.

I processi interessati

Amministrazione, produzione, logistica.

Le variazioni apportate al processo

Condizione originaria: I processi venivano gestiti da software scollegati fra loro.

Risultati del progetto: Oggi i processi sono gestiti da un unico sistema, che genera una reportistica uniforme e garantisce l'operatività in modalità just in time.

Investimento effettuato:

1.000.000 di euro

Outline del progetto

S.A.T. ha avuto una crescita ininterrotta a partire dagli anni '90. l'obiettivo di seguire sempre più da vicino le esigenze del cliente ha determinato la decisione di dotarsi di strumenti tecnologici più sofisticati. S.A.T. opera con i principali clienti secondo un sistema SMI che prevede la fornitura dei prodotti in regime di consignment. In base a questo protocollo, il fornitore è chiamato a mettere a disposizione del cliente il materiale di cui esso fa richiesta in appositi magazzini gestiti dal fornitore stesso. La merce non viene pagata fino a quando il cliente

non la utilizza effettivamente. Tale modalità comporta una gestione molto precisa dei magazzini da parte di S.A.T. e la necessità di complesse pianificazioni dei processi di produzione per non rischiare da una parte di non avere il materiale da fornire al cliente a tempo debito e dall'altra di aumentare eccessivamente gli stock presso il cliente.

S.A.T. adotta il regime consignment anche con i suoi fornitori di materia prima.

S.A.T. ha quindi deciso di aggiornare il proprio sistema informativo, implementando un sistema ERP, fornito da Peoplesoft, per gestire in maniera centralizzata tanto lo stabilimento madre di Aci Sant'Antonio quanto i plant esteri e i magazzini localizzati nelle sedi dei clienti.

Il processo di integrazione è iniziato nel marzo del 2002 e si è concluso nel novembre del 2003.

Come prossimo passo, l'azienda procederà a integrare nel sistema informativo anche la sede produttiva di Casablanca e, successivamente, anche lo stabilimento in Asia.

INNOVARE IL PROCESSO DI COLLAUDO PER CONTROLLARE IL PROCESSO PRODUTTIVO E INCREMENTARE LA COMPETITIVITÀ

Il caso di Selcom Elettronica S.p.A.

Descrizione dell'azienda

Selcom Elettronica S.p.A. è un'azienda di Castelmaggiore (BO) che fornisce un servizio completo per la produzione di apparati elettronici. La società è in grado, oltre che di gestire tutte le fasi di produzione di una singola scheda o di un intero sistema elettronico, anche di intervenire fin dalla fase di progettazione e industrializzazione dei prodotti. Un importante gruppo di progettisti hardware e software e attrezzature di alto livello per la caratterizzazione degli apparati consentono a Selcom di offrire un servizio completo di subfornitura di sistemi elettronici destinati a diversi settori applicativi: telecomunicazioni, computer, automazione industriale, elettromedicale, automotive, sistemi di energia e consumer.

L'insieme delle società del Gruppo Selcom dispongono di una superficie produttiva totale di 39.100 mq e di 861 addetti nei quattro insediamenti produttivi di Bologna (parte del Consorzio di imprese per la promozione di servizi nell' area Emiliana), Dorog (Ungheria), Milano e Palermo (Complesso industriale Marisa Bellisario).

La sede centrale di Selcom Elettronica si trova a Castelmaggiore (BO). La sede di bolognese è composta da 4 capannoni pari a 10.600 mq e occupa 396 dipendenti. A Dorog, in Ungheria, si trova una unità produttiva con 1.500 mq e 39 dipendenti. La società collegata Eldis ha sede a Milano, ha uno stabilimento di 7 mila mq e occupa 110 addetti. Selital, società a capitale misto tra Italtel e Selcom, ha due stabilimenti: uno a Carini (PA) di 20.000 mq che occupa 240 addetti e uno a Castelletto (MI) di 5.000 mq che occupa 70 addetti.

Il fatturato del Gruppo Selcom nel 2002 è stato di 131 milioni di euro. Le previsioni per il 2003 sono pari a 187 milioni di euro.

Il contesto di riferimento

Selcom Elettronica è un'azienda italiana che opera e compete in un contesto internazionale. Produce componenti elettronici e lavora in subfornitura per altre imprese, fornendo schede per conto terzi. Time-to-market, qualità e prezzi sono elementi fondamentali per garantire a Selcom la competitività necessaria.

Il mercato nel quale opera è fortemente competitivo. Al momento, sette player a livello internazionale realizzano l'85 per cento del fatturato complessivo. Fra questi, la Flextronics di Singapore è il leader di mercato, seguita da Solectron, Jabil ed Elcoteq (che fornisce componenti a Ericsson e Nokia). Selcom è attualmente quindicesima nella classifica internazionale di settore.

Negli ultimi anni, gran parte della produzione elettronica globale si è spostata nell'Estremo Oriente. E questo vale soprattutto per le produzioni che richiedono grandi volumi. Selcom ha invece scelto di puntare sulla qualità dei prodotti e del servizio, cosa che peraltro è successa anche a gran parte dei suoi competitor europei. Dal 1996 al 2003 l'azienda è cresciuta da 250 a 900 dipendenti, ha aderito a un comitato locale (il CRIT) che promuove l'innovazione tecnologica e ha acquisito le certificazioni ISO 9000 e 14000. Ha inoltre investito costantemente sull'innovazione al fine di incrementare il proprio vantaggio competitivo nei confronti dei competitor extra-europei: una strategia che ha dato i suoi frutti.

Abstract del progetto

Selcom vive un momento di fortissima competizione con i competitor asiatici. Per far fronte a tale situazione, l'azienda ha scelto di investire sul processo di collaudo dei propri prodotti, introducendo un sofisticato e costoso sistema di analisi a raggi X che le ha consentito di acquisire un vantaggio determinante nei confronti della concorrenza e di triplicare il proprio fatturato nel corso degli ultimi sei anni.

È un caso lampante di come la modifica di un processo chiave della produzione conduca direttamente a un miglioramento sostanziale dello stesso prodotto.

I processi interessati

Procedimento di collaudo delle schede con tecnologia SMT (Surface Mount Technology), realizzate in grandi volumi.

Le variazioni apportate al processo

Condizione originaria: Prima dell'inserimento delle macchine di test a raggi X, Selcom effettuava il collaudo in–circuit al termine del processo produttivo. Tale sistema comportava la presenza di una certa percentuale di schede difettose, che andavano riparate prima di essere immesse sul mercato.

Risultati del progetto: Prima dell'avvio del nuovo sistema di collaudo, la percentuale di schede complesse esenti da difetti al test elettrico (l'ultimo, nella catena di controlli) era pari al 60 per cento. Dopo l'introduzione delle macchine a raggi X la percentuale ha superato il 90 per cento.

Il progetto ha inoltre consentito a Selcom di migliorare il controllo del processo produttivo, incrementando la produttività, riducendo i costi operativi e acquisendo nuove commesse.

Il ROI è stimato al 50 per cento nel primo anno di operatività del progetto, e per il 50 per cento nel secondo anno, per 1.500.000 euro complessivi.

Investimento effettuato:

1.500.000 euro

Outline del progetto

Nel corso degli ultimi anni, i grandi produttori di dispositivi elettronici hanno iniziato a cercare sul mercato partner di lungo periodo capaci di fornire procedure di collaudo assai più sofisticate rispetto al passato. Al fine di rispondere a tale esigenza, Selcom ha scelto di investire sul processo di testing e collaudo della propria produzione e nel 1997 ha acquisito dalla Agilent un sistema di ispezione a raggi X.

L'importanza del collaudo

Uno degli aspetti più critici e importanti al fine di migliorare l'efficienza, soprattutto nella produzione di schede complesse, riguarda la fase del collaudo, un'attività indispensabile non solo per garantire la qualità dei prodotti consegnati al cliente finale, ma anche per affinare lo stesso processo produttivo e predisporre piani di miglioramento continuo.

Il punto di forza tecnologico di Selcom è il risultato di un insieme di fattori che coinvolgono non solo le tecniche produttive adottate, ma anche i modelli organizzativi e gli investimenti nella formazione del personale. Il livello tecnologico dell'azienda è comunque all'avanguardia in tutti i settori di applicazione: dalle macchine automatizzate per SMT (Surface Mount Technology) al test in-circuit e al controllo di processo, attività assolutamente necessaria per ridurre i costi senza sacrificare la qualità. Nel campo del collaudo automatizzato Selcom è stata all'avanguardia in Italia nell'adozione di tecniche di analisi basate sull'ispezione a raggi X automatizzata, eseguita mediante le macchine in tecnologia tridimensionale laminografica di Agilent Technologies. Più di recente sono state acquisite, sempre da Agilent, anche macchine per l'ispezione ottica automatica (AOI) così che oggi la struttura Selcom può contare su tutte e tre le principali metodologie di collaudo automatico utilizzabili per provare le schede elettroniche: in-circuit, raggi X e AOI.

Non sono ancora molte le aziende manifatturiere di schede elettroniche che si sono dotate di una macchina per l'ispezione a raggi X tridimensionale laminografica, che richiede investimenti iniziali cospicui (dell'ordine di 500/600 mila euro per stazione), ma chi si occupa di montaggi con i componenti più sofisticati ne ha già apprezzato i vantaggi, che si sono trasformati in un potente strumento per aumentare le rese di produzione e la qualità dei prodotti offerti, i due elementi oggi considerati più importanti per essere competitivi e avere successo nel difficile mercato dell'assemblaggio elettronico conto terzi.

La continua evoluzione tecnologica, soprattutto la sempre più spinta miniaturizzazione dei componenti SMD (Surface Mount Devices) rende difficoltoso l'accesso elettrico ai punti significativi di una scheda elettronica. Ciò costringe a valutare strategie di collaudo diverse da quelle tradizionali per far fronte alle mutate esigenze di un mercato che richiede tassi di difettosità notevolmente più bassi che in passato (proprio perché diventa quasi impossibile riparare le schede una volta che sono inserite nel prodotto finale) ma senza incidere in modo significativo sui costi di produzione.

La tecnologia come fattore competitivo

Selcom Elettronica ha scelto la tecnologia dei raggi X per superare le difficoltà di collaudo poste della schede SMT più complesse e da produrre in grandi volumi. In realtà, la filosofia adottata dall'azienda consiste nello sfruttare la macchina a raggi X non tanto come sistema di collaudo di per sé, ma di utilizzarla per tenere sempre sotto controllo il suo processo produttivo, in modo tale che il numero di difetti riscontrati a valle sia più basso.

Nella linea di produzione, la macchina di ispezione a raggi X è posta subito dopo della linea di saldatura SMD. La scheda viene radiografata e il sistema, altamente automatizzato, rileva gli eventuali difetti del processo produttivo, come carenze di materiale saldante, profili di risalita nei reofori non conformi a quanto ci si aspetta, disallineamento dei componenti e così via. Il collaudo a raggi X non è di tipo elettrico, bensì di tipo visivo, ma si è ormai dimostrato come su una linea di produzione SMD ad alta densità i guasti siano raramente imputabili a difetti puramente elettrici (componenti fuori specifica, inversioni nel verso di montaggio o scambio di componenti), ma siano invece dovuti per la maggio parte a imprecisioni del processo produttivo (saldatura mancanti o mal eseguite), per cui la verifica della qualità delle saldature è l'aspetto che più conta oggi per garantire che il prodotto finito sia della qualità richiesta.

Oggi sempre più spesso i clienti chiedono a Selcom, come parte del loro contratto di subfornitura, anche di controllare finemente la qualità della saldatura, con sagome limite da rispettare e tolleranze molto strette, in quanto una buona saldatura non ha solamente lo scopo di far funzionare a dovere un circuito, ma anche quello di garantirne l'affidabilità nel tempo, sia elettrica, sia meccanica e ridurre i costi di garanzia. Una macchina di collaudo elettrico non dà alcuna indicazione sulla "robustezza" della saldatura, mentre una macchina a raggi X dà modo di conoscere fino in fondo tutto i parametri che influenzano la qualità del prodotto finito.

Da quando Selcom Elettronica ha cominciato a usare il sistema di ispezione a raggi X, il tasso di schede guaste al collaudo in-circuit è diminuito drasticamente. Un risultato ottenuto grazie all'ispezione a raggi X, per via della quale il processo produttivo viene tenuto costantemente sotto controllo e in definitiva la sua qualità intrinseca diventa decisamente superiore, come dimostra la bassissima difettosità rilevata a valle mediante il collaudo finale elettrico. Prima dell'avvio del nuovo sistema di collaudo, la percentuale di schede complesse esenti da difetti al test elettrico (l'ultimo, nella catena di controlli) era pari al 60 per cento. Dopo l'introduzione delle macchine a raggi X la percentuale ha superato il 90 per cento.

La decisione ha quindi avuto una rilevanza strategica per l'azienda ed è stata presa dall'amministratore delegato, che ha avallato un investimento di poco superiore al milione di euro. È stata una scelta finalizzata al miglioramento della posizione competitiva, che ha presto dato frutti consistenti. Grazie all'introduzione di questa nuova tecnologia, Selcom ha potuto continuare la propria espansione, pur in condizioni di mercato molto difficili. Nel corso del 2003 sono state acquisite nuove importanti commesse che permetteranno al Gruppo

Selcom di raggiungere un fatturato di oltre di 180 milioni di euro con circa 900 dipendenti. In particolare, nello stabilimento di Carini è stata recentemente avviata la produzione in serie per un nuovo importante cliente nel settore delle telecomunicazioni che ha delegato a Selcom la realizzazione di una scheda per sistemi ADSL tecnologicamente molto avanzata.

Si tratta di una dimostrazione concreta su come la costante attenzione verso l'investimento in tecnologie avanzate ha permesso a Selcom di ottenere costi di produzione inferiori rendendola più competitiva rispetto alla concorrenza.

ALTA AUTOMAZIONE NELLA PRODUZIONE NELLA TINTURA DI FILO IN POLIESTERE PER INCREMENTARE LA COMPETITIVITÀ

Il caso di Sinterama S.p.A.

Descrizione dell'azienda

Sinterama nasce nel 1968 a Biella, dove la cultura tessile e del lavoro hanno radici profonde e di antica tradizione. Il Gruppo Sinterama oggi è leader europeo nella produzione dei filati di poliestere colorati. Produce ogni anno 40 mila tonnellate di filo, in 400 tipi diversi, utilizzati nell'arredamento, nell'automobile, nell'abbigliamento e per impieghi tecnici, con un fatturato totale di 150 milioni di Euro.

Settanta persone, tra commerciali ed agenti, seguono più di 1700 clienti in 30 paesi del mondo. Il gruppo conta 6 stabilimenti in Italia (Piemonte e Lombardia) e 4 all'estero (Francia, UK, Ungheria, Brasile). In tutto lavorano per Sinterama 980 dipendenti.

L'azienda è nota per la qualità dei propri prodotti. Realizza filati colorati durante il processo di estrusione, con elevata solidità ed uniformità di colore anche su lotti di grandi dimensioni; e tintura in filo su rocca con bagni fino ad oltre 2200 kg; con la garanzia di riproducibilità del colore nel tempo.

Consegne in tempi rapidi grazie al processo di produzione automatizzato, disponibilità di prodotti a stock service

L'automazione dei processi produttivi ed il controllo in linea dei parametri di lavoro assicurano alta qualità del prodotto e flessibilità di servizio.

Oggi Sinterama vende il 40 per cento della propria produzione in Italia, il 40 per cento in Europa e il 20 per cento nel resto del mondo. L'azienda è tuttavia sempre più concentrata sui mercati extra europei e prevede di raggiungere presto il 33 per cento di fatturato realizzato al di fuori del Vecchio Continente.

L'azienda si trova da qualche anno a fare i conti con la fortissima concorrenza proveniente dalla Cina, dove stabilimenti produttivi forniscono tessuti a prezzi paragonabili a quelli praticati dagli operatori europei nella vendita della materia prima (ovvero, del filo). In termini qualitativi, il prodotto cinese non è di molto inferiore a quello commercializzato dagli operatori europei, il che impone a questi ultimi di investire fortemente in innovazione e di identificare nicchie ad alto valore aggiunto. A questo scopo è stato creato all'interno del Gruppo un team permanente dedicato alla ricerca e allo sviluppo di prodotto e di processo composto da 10 persone.

Abstract del progetto

Nel 1994 Sinterama ha avviato un progetto di automazione dei propri impianti di testurizzazione e tintura con l'obiettivo di migliorare le prestazioni del proprio stabilimento. Sono state completamente le attività logistiche e produttive dello stabilimento di Biella, eliminando quasi completamento l'intervento umano nel processo.

La qualità del prodotto è stata nettamente migliorata, abbattendo al tempo stesso i costi di produzione.

I processi interessati

Testurizzazione e tintura del filo in poliestere.

Le variazioni apportate al processo

Condizione originaria: La logistica e la lavorazione del prodotto erano gestite manualmente dal personale, con alti costi di gestione e problemi di qualità dovuti all'intervento umano.

Risultati del progetto: Oggi i due processi sono stati interamente automatizzati. Robot e computer gestiscono la lavorazione, controllati da pochi tecnici specializzati.

Si sono registrate una riduzione del 30 per cento nei costi di produzione e una riduzione del 30 per cento nei costi di collaudo del prodotto.

Investimento effettuato:

41.000.000 euro

Outline del progetto

Il progetto, iniziato dal 1994, nasce dalla volontà aziendale di rendere lo stabilimento principale del gruppo sempre più adeguato alle nuove esigenze del mercato in termini di qualità, flessibilità produttiva, servizio al cliente. L'innovazione ha riguardato le due principali divisioni dello stabilimento: l'impianto di testurizzazione di filo poliestere composto da 8 testurizzatrici, con potenzialità circa 8.500 tonnellate all'anno; l'impianto di tintoria per filo poliestere composto da 23 vasche di tintura, con potenzialità di circa 9 mila tonnellate all'anno.

L'intervento ha avuto come esito la completa automazione logistico – produttiva dei due reparti, garantendo, oltre ad una riduzione dei tempi e dei costi di produzione, un altissimo grado di replicabilità dei processi con alti livelli di costanza di qualità. L'handling manuale è stato eliminato da ogni fase del ciclo produttivo, controllo di qualità, imballo ed immagazzinamento compresi.

Impianto di testurizzazione

L'impianto produce filo poliestere testurizzato greggio o tinto in pasta con caratteristiche e confezioni adatte all'utilizzo in tessitura. La materia prima opportunamente posizionata su isole di carico viene assegnata ad ogni macchina di produzione da un sistema computerizzato, consegnata alla macchina stessa da un sistema di trasporto a catenaria aerea e caricata da un robot che analizza la mappatura delle posizioni vacanti formatesi. Le confezioni di filo testurizzato prodotte vengono prelevate da ogni macchina da un treno evacuatore e disposte da un robot su piattelli per farle fluire singolarmente di fronte alle postazioni di controllo qualitativo. Si è applicato il concetto di tracciabilità interna del prodotto, che rende ogni confezione prodotta (circa 6.000/giorno) soggetto qualitativo attivo, poiché conserva memoria del proprio processo di trasformazione. Ogni

confezione di prodotto finito infatti è riconducibile attraverso un tag elettronico di riconoscimento alla propria posizione di lavoro ed alla propria storia di trasformazione. L'informazione online di eventuali difetti consente di intervenire immediatamente sulla relativa posizione in produzione e di eliminarne la causa. Nel controllo di qualità viene vagliato lo "stato di salute" di ogni confezione e si possono gestire particolari livelli qualitativi secondo quanto richiesto e concordato con i clienti. L'imballo e la resa a magazzino sono automatici; la chiamata per la spedizione al cliente arriva dal computer generale gestionale di stabilimento ed espletata in automatico dal .sistema del magazzino, che rende la merce disponibile al carico del camion. La traccia qualitativa e temporale delle confezioni consegnate rimane memorizzata nel computer centrale ad uso di eventuale assistenza post vendita. Questo impianto ha richiesto un investimento di circa 23 milioni di euro.

Impianto di tintoria

L'impianto tinge filo poliestere testurizzato con caratteristiche e confezioni adatte soprattutto all'utilizzo nei settori arredamento ed automobile. Il filo, in confezioni idonee a subire il processo di tintura, proviene dagli impianti interni di testurizzazione. La sequenza delle tinture per ogni vasca e per ogni tipo di filo viene schedulata. Vengono poi analizzati gli ordini in essere, le scorte di filo e gli impegni dell'impianto, dal computer gestionale di .stabilimento. Gli "ingredienti" di ogni tintura (coloranti e prodotti ausiliari) sono automaticamente rilevati dalle ricette di laboratorio, composti da un sistema intelligente di scelta e pesatura coloranti ("cucina colori") ed inviati alle relative vasche. Contemporaneamente lo specifico filo da tingere è in automatico prelevato nella esatta quantità dal magazzino, posizionato da un robot su supporti adeguati alla tintura e fatto pervenire su navette alla opportuna vasca di tintoria. Ogni ciclo di tintura (temperature, tempi, inserimento dei coloranti, scarichi, risciacqui, .fissaggi, eccetera) è gestito da un computer. I supporti di filo tinto scaricati dalle vasche sono trasferiti da navette automatiche ad un robot che dispone le singole confezioni su piattelli per farle fluire di fronte alle postazioni del controllo qualitativo. L'imballo in linea è automatico, e risponde a logiche variabili secondo quanto richiesto dal .cliente nell'ordine.

La portata di questo investimento è stata di circa 18 milioni di euro.

Hanno collaborato alla realizzazione del progetto le seguenti aziende:

- Muratec (Giappone) per l'automazione sulle macchine di testurizzazione;

- Obem (Italia), D'Alma (Italia) per le macchine di tintura ed automazione di processo;

- Cireco (Italia) per la cucina colori e relativa supervisione;

- Salmoiraghi (Italia), Gualchierani (Italia), Incas (Italia) per l'automazione della logistica, del controllo qualitativo e dei magazzini.

Risultati ottenuti

L'impianto descritto, unico nel suo genere in Europa per i suoi contenuti di innovazione e di automazione, consente un altissimo utilizzo delle macchine di produzione, non raggiungibile con impianti tradizionali.

La completa automazione ha consentito, rispetto ad un impianto non automatizzato, una riduzione dei costi di circa il 30 per cento. Di pari misura può essere considerata la riduzione dei costi del controllo qualitativo, rispetto a un processo manuale.

Il rapido feed-back qualitativo realizzato con il controllo finale online permette la quasi totale eliminazione di produzione di sottoscelte. L'automazione gestionale inoltre consente tempistiche e risposte certe nelle relazioni con la clientela.

In definitiva questo impianto per i suoi contenuti innovativi consente un cospicuo recupero di competitività economico – qualitativa.

AVVICINARSI AGLI UTENTI FINALI GRAZIE AL TRASFERIMENTO DELL'INNOVAZIONE AI PARTNER DI FILIERA

Il caso di Terninox S.r.l.

Descrizione dell'azienda

ThyssenKrupp è un importante gruppo industriale tedesco con cinque principali aree di attività: Steel, Automotive, Elevator, Technologies, Services. ThyssenKrupp Steel è uno dei maggiori produttori di acciaio e detiene posizioni di leadership internazionale nel mercato. Le sue attività sono gestite da compagnie indipendenti e si focalizzano su tre aree principali: laminati piani in carbonio di alta qualità (ThyssenKrupp Stahl è il secondo maggiore produttore in Europa ed il quarto nel mondo);

acciai inossidabili(ThyssenKrupp Stainless è leader mondiale nel settore), e acciai magnetici (Special Materials è l'unità materiali speciali che si concentra sulla produzione di acciaio magnetico, acciai speciali lunghi e metalli non ferrosi.

La produzione del gruppo ThyssenKrupp Stainless nel settore dell'acciaio inossidabile è concentrata esclusivamente sui laminati a freddo e a caldo, forniti sotto forma di nastri o fogli. Con una quota di mercato mondiale pari al 17 per cento, ThyssenKrupp Stainless è il più grande produttore di acciaio inossidabile al mondo, in particolare per quanto riguarda i laminati a freddo.

Le aziende di ThyssenKrupp Stainless che si occupano di produzione e distribuzione degli acciai inossidabili sono strategicamente localizzate per operare su tutti i mercati più importanti: ThyssenKrupp Acciai Speciali Terni e ThyssenKrupp Nirosta in Europa, ThyssenKrupp Mexinox nel Nord America e Shanghai Krupp Stainless in Asia.

ThyssenKrupp Acciai Speciali Terni è una società del gruppo ThyssenKrupp Stainless. Recentemente, l'azienda ha avviato una politica di acquisizioni di partner che commercializzano i propri prodotti sul territorio nazionale. Fra queste, nel 2003, anche la TAD Lavorazioni Inox, azienda lombarda che è stata interamente acquisita dal gruppo. Il business rappresenta un volume di circa 60 mila tonnellate tra prodotti in acciaio piani e lunghi. La controllata di ThyssenKrupp Acciai Speciali Terni, che impiega 197 dipendenti, ha assunto il nuovo nome di Terninox. La previsione del fatturato 2004 è di 165 milioni di euro

che verrà realizzato acquistando l'acciaio di Terni e rivendendolo ai clienti finali (in genere piccole e medie imprese).

Abstract del progetto

Con la Terninox, ThyssenKrupp Acciai Speciali Terni ha implementato in tempo record un processo di change management, sostituendo il vecchio sistema informatico proprietario dell'azienda acquisita con un approccio in modalità ASP. La prima fase del progetto è stata portata a termine nel 2003 in uno solo mese. Oggi, per effetto del progetto, Terninox può contare su strumenti informatici all'avanguardia che si traducono in benefici non solo per l'azienda stessa, ma anche per molti partner.

I processi interessati

Adattamento dei sistemi informativi a seguito dell'acquisizione di Terninox da parte di ThyssenKrupp Acciai Speciali Terni.

Le variazioni apportate al processo

Condizione originaria: Terninox gestiva i propri processi con un sistema informatico proprietario, sviluppando da sé il software necessario.

Risultati del progetto: Oggi gli strumenti informatici vengono forniti in modalità ASP da Aspasiel, il che consente a Terninox di usufruire di strumenti allo stato dell'arte e di gestire il proprio business con maggiore efficienza rispetto al passato.

È stata registrata una drastica riduzione nei costi relativi alla gestione delle risorse umane del dipartimento IT.

Investimento effettuato:

400.000 euro

Outline del progetto

Per ThyssenKrupp Acciai Speciali Terni, l'acquisizione di TAD Lavorazioni Inox (ora Terninox) rientra in una strategia di avvicinamento al mercato italiano che punta al controllo della catena distributiva. È quindi un elemento strategico dell'approccio al mercato che richiede grande velocità nell'integrazione delle strutture. Con Terninox, ThyssenKrupp Acciai Speciali Terni ha quindi applicato un modello di change management che porterà a sostituire integralmente l'infrastruttura IT di Terninox e a passare a una logica ASP, apportando notevoli vantaggi a entrambe le aziende e realizzando un processo di trasferimento di innovazione che ha avuto e continuerà ad avere effetti benefici per il sistema.

Il progetto è realizzato da Aspasiel, una società controllata pariteticamente da ThyssenKrupp Acciai Speciali Terni e Finsiel che si occupa di gestire tutte le problematiche informatiche del gruppo. A fronte di un investimento di 400 mila euro, il sistema proprietario con cui Terninox gestiva il proprio business viene sostituito da un sistema in ASP basato su piattaforma Oracle che ha consentito una profonda integrazione del business dell'azienda con il gruppo. In un solo mese è stata implementata e resa operativa la parte legata all'operatività finanziaria e al controllo di gestione. Successivamente, nel giro di 4 mesi, l'area relativa alla gestione degli ordini. Il processo si completerà entro il 2004 con l'integrazione dei processi produttivi, della gestione degli stock, della produzione e della parte legata alla comunicazione via Internet.

Il progetto ha avuto un impatto notevole e positivo nei confronti di Terninox. In primo luogo, il personale dedicato all'IT è stato riqualificato e si occupa oggi non più della mera gestione dell'operatività e della programmazione informatica, ma della pianificazione dei processi aziendali. L'azienda dispone di strumenti tecnologici allo stato dell'arte, che vengono forniti in modalità remota dalla casa madre tramite Aspasiel. Come la piattaforma R/3 di SAP, che servirà a rendere più efficiente l'operatività dell'azienda nei confronti del mercato. Il personale di Terninox può contare anche su applicazioni avanzate per tracciare gli ordini e per gestire il rischio societario: tutte funzioni che non sarebbero state possibili senza l'approccio ASP adottato dal Gruppo. Terninox può anche contare su un efficiente help desk informatico messo a disposizione da Aspasiel.

Ma il progetto in questione ha comportato anche notevoli vantaggi per il sistema all'interno del quale Terninox opera. Per esempio, la transizione del sistema informatico ha generato una selezione dei trasportatori, ai quali è stato chiesti di adeguarsi alle mutate condizioni dotandosi di strumenti adatti alla gestione del tracking delle spedizioni.

Il progetto applicato a Terninox servirà da modello per tutte le acquisizioni future che ThyssenKrupp Acciai Speciali Terni realizzerà nel prossimo futuro.

PRODURRE ALL'ESTERO SENZA RINUNCIARE AL DNA AZIENDALE

Il caso di Zoppas Industries S.p.A.

Descrizione dell'azienda

Zoppas Industries S.p.A. è la capofila di un gruppo industriale con sede a Vendemiano (TV). La società, che impiegava alla fine del 2002 5.773 persone, controlla due aziende: la IRCA S.p.A. e la SIPA S.p.A., entrambe attive nel settore della produzione meccanica. La prima, creata nel 1963 in seguito alla scissione del settore degli apparecchi elettrodomestici dell'industria Zoppas, produce resistenze elettriche per il settore del piccolo e grande elettrodomestico (incluse applicazioni come cottura, lavaggio, riscaldamento ambiente e refrigerazione) e sistemi industriali. La seconda, nata nel 1979 per fornire sistemi integrati e supporto tecnologico a IRCA, sviluppa oggi sistemi per la produzione di contenitori in PET (Polietilentereftalato) per il settore delle bevande, alimentare e della cosmetica/detergenza, sistemi per la produzione di elementi riscaldanti e sistemi industriali di manipolazione e test per componentistica elettromeccanica.

Il Gruppo è composto di 12 stabilimenti produttivi localizzati in 7 paesi. I prodotti Zoppas Industries rispondono pienamente alle esigenze di una clientela internazionale: il 33% dei ricavi del 2000 deriva dalle vendite in Italia, il 23,5% dall'Europa (Italia esclusa), il 43,5% dal resto del mondo. Oltre che in Italia, gli stabilimenti del gruppo sono localizzati in Romania, Messico, Cina, Germania, Brasile e Francia.

Nel 2002, il fatturato dell'azienda è ammontato a 425 milioni di euro.

Il contesto di riferimento

Zoppas Industries è un ottimo esempio di un'azienda italiana impegnata in un contesto competitivo internazionale. A fronte della forte rivalità proveniente dall'estero, l'impresa ha avviato nel corso degli ultimi anni un ampio processo di delocalizzazione della produzione, ottenendo oggi una struttura a matrice in grado di servire clienti molto diversi e assai distanti fra loro. In primo luogo per necessità di vicinanza fisica con alcuni grandi clienti internazionali, ma anche per contenere i costi produttivi. Sono così nati stabilimenti in vari paesi del mondo, molti dei quali caratterizzati da costi di produzione particolarmente contenuti.

Ma Zoppas Industries ha affrontato questo scenario con un approccio innovativo. Comprando, vendendo e producendo in tutto il mondo, l'azienda ha fortemente voluto mantenere il proprio DNA anche nelle location più remote, investendo con decisione per introdurre il segno distintivo del Made in Italy anche negli stabilimenti produttivi cinesi, messicani e dell'Est europeo. Insieme agli investimenti, quindi, sono stati esportati in questi paesi anche le regole, i processi, gli standard aziendali che hanno permesso a Zoppas Industries di distinguersi negli anni rispetto ai concorrenti più competitivi sotto il profilo dei prezzi.

Per realizzare questo modello, il management di Zoppas ha fatto dell'information and communication technology uno dei cardini della propria strategia di internazionalizzazione. Basti pensare che a fronte dell'installazione di un sistema ERP nella sede centrale in Italia, sono stati installati gli stessi sistemi anche nei siti produttivi dislocati all'estero, proprio per creare un ambiente operativo uniforme al fine di esportare non soltanto personale e capitali, ma gli stessi modelli operativi che hanno garantito il successo dell'azienda nel nostro Paese.

Abstract del progetto

L'azienda ha introdotto un sistema ERP e ha riprogettato interamente il proprio sistema informativo per gestire una forte delocalizzazione della produzione. La soluzione ha consentito di esportare in molti paesi, come Cina, Messico e Romania, non soltanto la produzione, ma lo stesso concetto di Made in Italy. Inoltre, l'approccio fortemente integrato dell'ICT permette a Zoppas Industries di gestire con il medesimo apparato tecnologico due linee di produzione differenti, facenti capo a due aziende distinte: una soluzione innovativa che dimostra come l'ICT possa effettivamente essere centralizzata senza perdere in efficacia.

I processi interessati

Con questo progetto, Zoppas ha radicalmente modificato il processo di delocalizzazione della produzione, salvaguardando il proprio approccio aziendale anche negli stabilimenti remoti. Grazie a un sistema ERP ha anche armonizzato in un unico sistema la gestione di due aziende focalizzate su mercati diversi.

Il progetto di radicale riprogettazione del sistema informativo ha coinvolto tutti i processi chiave delle aziende controllate da Zoppas Industries, compreso il processo di gestione del ciclo di vita del prodotto.

Le variazioni apportate al processo

Condizione originaria: Le due aziende Irca e Sipa erano gestite tramite sistemi informativi indipendenti.

Risultati del progetto: Oggi le due realtà sono gestite da un unico sistema informativo, come "azienda estesa". In questo modo è stato possibile diversificare e delocalizzare la produzione, conservando l'uniformità dei processi aziendali anche negli stabilimenti remoti. Grazie a questo progetto, Zoppas Industries è oggi più in grado di rispondere alle sollecitazioni del mercato.

Investimento effettuato:

10.000.000 euro

Outline del progetto

Per adeguarsi alle mutate condizioni di mercato, Zoppas Industries ha avviato nel 1999 un processo di profonda trasformazione del proprio sistema informativo. Durato quattro anni, il progetto ha coinvolto la totalità dei processi aziendali.

Le esigenze di business alle quali l'azienda ha voluto rispondere con questo progetto erano la delocalizzazione delle unità produttive e di quelle dedicate alla progettazione, una drastica riduzione dei tempi della catena logistica in entrata e dei tempi di attraversamento di produzione, e la riduzione del capitale circolante per stoccaggi di materie prime e prodotti finiti.

Per affrontare tali tematiche, il sistema informativo aziendale è stato radicalmente ridisegnato, attraverso una serie di progetti di innovazione tecnologica e applicativa, alcuni dei quali ancora in corso. I progetti innovativi, in sintesi, possono essere così catalogati:

– Migrazione da una piattaforma elaborativa proprietaria a piattaforme aperte,

– Adeguamento delle reti, sia locali che geografiche, alle esigenze di connettività stretta tra le aziende/sedi del Gruppo; sono utilizzate le tecnologie allo stato dell'arte: fibre ottiche, reti locali a 1 Gb, Internet, VPN,

– Adozione di un sistema ERP di mercato come piattaforma funzionale di base, esteso con le necessarie localizzazioni a tutte le sedi

– Adozione di un sistema PLM di mercato per gestire le attività e i processi legati al ciclo di vita del prodotto,

– Adozione di tecnologie e soluzioni applicative tali da consentire l'accesso ai servizi informativi aziendali anche a soggetti esterni (clienti, fornitori, partner tecnologici, personale nomade),

– Creazione di un portale aziendale per facilitare l'accesso controllato ai servizi documentali, informativi e elaborativi forniti dai Sistemi del Gruppo.

Il progetto di innovazione del Sistema Informativo ha coinvolto una vasta gamma di fornitori, fra i quali: consulenti per l'architettura globale del sistema, fornitori di software applicativo, fornitori di servizi di implementazione e integrazione tra i sistemi, e fornitori di apparati di elaborazione e di networking.

La revisione del Sistema Informativo è stata accompagnata da analisi di dettaglio dei processi aziendali; le soluzioni applicative e tecnologiche adottate hanno sempre mirato alla semplificazione dei processi.

Il progetto è ancora in corso. Tuttavia i risultati conseguiti consistono sostanzialmente in una notevole facilitazione al processo di diversificazione e delocalizzazione produttiva e nell'incremento della velocità di risposta al mercato richiesti dal business.

Uno degli aspetti più rilevanti del progetto consiste nel fatto che il sistema informativo attualmente implementato dall'azienda (costituito per il nucleo centrale dell'ERP da prodotti dalla società Gruppo Formula) è in grado di gestire entrambe le aziende controllate (IRCA e SIPA). Pur gestendo business differenti in materia di prodotti, queste due realtà vengono oggi amministrate sotto il profilo dell'ICT con un unico sistema, il che contribuisce sensibilmente a semplificarne la gestione da parte della capogruppo. Inoltre, tale approccio ha permesso a Zoppas Industries di standardizzare i propri processi tanto a livello geografico quanto sul piano della diversificazione della produzione. L'approccio metodologico dell'azienda viene in questo modo replicato in settori merceologici diversi e portato nella sua interezza e con successo al di fuori dell'Italia. Il Made in Italy, inteso come approccio al business fortemente connotato, viene in questo modo non solo preservato, ma esportato in altri contesti produttivi. Fondamentale è stata quindi l'introduzione a fianco di un sistema ERP anche di un software PLM in grado di gestire l'intero ciclo di vita dei prodotti.

La conversione del sistema informativo di Zoppas Industries ha avuto importanti ricadute culturali anche sulle aziende che con essa collaborano. Nei confronti delle consociate estere, ma anche di clienti e fornitori in Italia e all'estero,

l'azienda ha svolto negli ultimi anni un'intensa attività di formazione all'uso dei sistemi informativi di nuova generazione, contribuendo a diffondere una cultura dell'innovazione procedendo nella direzione metodologica dell'azienda estesa.

Capitolo terzo

CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI

SETTE SCELTE VINCENTI PER INNOVARE I PROCESSI AZIENDALI

Innovare i processi delle imprese significa unire un forte committment da parte del top management con una buona dose di creatività e la capacità di saper scegliere soluzioni standard che garantiscano la praticabilità, l'economicità e la replicabilità del progetto.

L'analisi dei casi presentati in questo Rapporto suggerisce comunque la presenza di alcuni ambiti nei quali, per un cocktail di fattori concomitanti, l'innovazione di processo tende a dare risultati concreti. Tali ambiti sono: la razionalizzazione del patrimonio informativo dell'azienda, il collaudo dei prodotti, la riorganizzazione aziendale, l'automazione delle strutture produttive e logistiche, lo sfruttamento del web, il trasferimento dell'innovazione, la gestione della supply chain.

La razionalizzazione del patrimonio informativo

Per le imprese che desiderano gestire meglio il proprio business, la razionalizzazione del patrimonio informativo rappresenta un passo decisivo. Tale passo può essere compiuto grazie all'adozione di un software di Enterprise Resource Planning (ERP). Software di questo tipo sono oggi alla portata di un numero più vasto di aziende rispetto al passato e hanno costi accessibili anche per le PMI. Molti fornitori li mettono ormai a disposizione anche in modalità ASP, consentendo agli utenti di pagarne solo l'effettivo utilizzo ed evitando loro di affrontare onerosi investimenti in termini di hardware.

Installare un ERP in azienda richiede comunque un'attenta analisi dei processi aziendali, la pianificazione di un periodo di test e, molto spesso, la necessità di riorganizzare parte delle attività dell'impresa.

Detto ciò, molte delle aziende interpellate per realizzare questo rapporto hanno utilizzato proprio un ERP come base per innovare.

Un esempio lampante è quello della Manuli, che tramite l'implementazione di una piattaforma di questo tipo nell'ambito del progetto Eureka è riuscita a trasformare profondamente il proprio canale distributivo, ottenendo indubbi vantaggi in termini di time to market e soddisfazione del cliente finale. Manuli ha fatto precedere l'implementazione del nuovo sistema da una mappatura completa dei processi dell'azienda: una scelta che si è dimostrata vincente anche in altri casi di eccellenza.

Fra questi, quello di Pompea, produttore mantovano di calze e biancheria intima che ha scelto di installare un ERP per fornire alla propria struttura la flessibilità necessaria a gestire la fortissima crescita degli ultimi anni e una decisa internazionalizzazione del business. Pompea condivide con un'altra impresa, la Kartogroup di Lucca, un altro fattore che appare decisivo nell'implementazione di un ERP in azienda. Entrambe le realtà hanno infatti responsabilizzato alcuni dipendenti (key user) che occupavano funzioni non manageriali, ma fondamentali nella gestione del business. Il concetto del key user ha consentito alle due PMI di creare un forte committment da parte dei dipendenti nei confronti del progetto, garantendone il successo.

Il Gruppo Acciai Terni ha invece ha invece sfruttato l'installazione di un ERP presso la Terninox di Milano per garantire il successo di un'acquisizione recente; mentre la Zoppas ha sfruttato una piattaforma analoga per garantire l'integrazione di due imprese controllate dallo stesso gruppo, ma attive in due comparti profondamente diversi.

Il collaudo dei prodotti

Due fra le aziende interpellate hanno investito negli ultimi anni su progetti finalizzati al miglioramento delle metodologie di collaudo dei prodotti. Alenia Marconi Systems ha implementato un sistema di testing delle antenne dei radar da essa prodotti. Selcom ha invece introdotto nella propria linea di produzione di schede elettroniche un sistema di collaudo a raggi X sofisticato e costoso.

I due progetti sono diversi, ma condividono un risultato: investire sui test in fase di produzione consente di incrementare il controllo sul processo, con notevoli benefici in termini di competitività e di possibilità di razionalizzazione del processo stesso.

La Principe San Daniele ha anch'essa modificato il processo di controllo della propria produzione, incrementando la standardizzazione del prodotto finito e ottenendo un miglioramento della percezione nei confronti della clientela.

L'attuale contesto di mercato, per svariati settori merceologici, impone alle imprese di ridurre al minimo i difetti del proprio prodotto finito e investire sulla fase di collaudo.

La riorganizzazione aziendale

Analizzare con attenzione l'insieme dei processi dell'impresa e poi, eventualmente, cambiarli per renderli più efficaci è stata per molte delle aziende che hanno partecipato a questo rapporto la chiave per incrementare la propria efficienza e la propria competitività sul mercato. Come dimostrano per esempio i casi di Zoppas Industries e Kartogroup, una riorganizzazione oculata dell'IT aziendale può rivelarsi un elemento chiave per tutelare il DNA delle imprese che affrontano un processo di internazionalizzazione.

In particolare, affrontare una ristrutturazione senza aver dedicato al necessaria attenzione all'analisi dei processi rappresenta una delle principali cause di fallimento di progetti di questo tipo.

Diversi fra i casi analizzati dimostrano che l'innovazione, e la tecnologia in particolare, incidono profondamente sull'organizzazione delle imprese che ne fanno uso, generando benefici, ma anche la necessità di un'attenta pianificazione.

Un simile approccio può dare ottimi risultati anche se applicato a un'aggregazione di imprese, come dimostra il successo del progetto EDI implementato da un pool di aziende appartenenti al distretto dell'occhialeria di Belluno.

Automazione

L'automazione, sia essa dei processi produttivi o della gestione logistica di merci e materiali, è uno degli ambiti su cui le industrie manifatturiere stanno investendo maggiormente negli ultimi anni. Progetti di innovazione in quest'area possono generare notevoli benefici in termini di riduzione dei costi, controllo della qualità e incremento del fatturato.

Sinterama, per esempio, ha migliorato sensibilmente la qualità dei propri prodotti automatizzando decisamente il processo di gestione delle merci in lavorazione. Mectex, che ha concentrato i propri sforzi sulla logistica del processo produttivo, ha beneficiato di una notevole riduzione dei costi. E così Pompea, che sta procedendo a una notevole automazione dell'intero processo produttivo in molte delle proprie sedi italiane ed estere.

Sfruttamento del web

Dopo una fase di euforia, in cui alcune imprese si sono avvicinate agli strumenti telematici con grandi speranze e scarsa pianificazione, oggi il web rappresenta uno strumento che può dare risultati notevoli a fronte di un'attenta programmazione. Alcune fra le aziende citate in questo rapporto hanno sfruttato Internet per migliorare il rapporto con la rete distributiva e avvicinarsi al cliente finale. È il caso di Gewiss, che ha dato vita a un portale B2B molto efficiente. E di Manuli, che ha dato vita su Internet a un vero e proprio processo di gestione integrata dei processi logistici che le ha permesso di ridurre drasticamente il time to market e di incrementare la soddisfazione dei clienti. Ci sono anche casi in cui il web è entrato ancora più pesantemente nella struttura dell'impresa. È il caso della torinese Basicnet, che ha trasformato le proprie divisioni in vere e proprie dotcom, che interagiscono fra loro e con il canale utilizzando Internet come veicolo unico. Anche Flos ha usato Internet per migliorare le proprie relazioni con distributori e agenti sul territorio.

Gestione della supply chain

Un'oculata gestione della supply chain è un elemento fondamentale per le imprese italiane che si trovano a dover fare i conti con un mercato affollato da concorrenti agguerriti. Migliorare la gestione e i flussi della filiera può portare notevoli benefici: la riduzione dei costi di distribuzione e di trasporto, una maggior soddisfazione dei clienti e dei partner di canale, una più facile identificazione di nuove e più fruttuose nicchie di mercato, l'ottimizzazione delle risorse interne.

Trasferimento dell'innovazione

Dall'analisi dei casi citati emerge chiaramente l'importanza del trasferimento dell'innovazione nei processi. Trasferire ai partner di filiera competenze maturate in azienda rappresenta un sistema per migliorare le performance dell'intero sistema e si traduce spesso in un ulteriore beneficio per l'azienda stessa. Ciò è avvenuto nel caso di Cefla, che applicando il modello Kanban alla propria linea di produzione ha stimolato molti dei propri fornitori a fare altrettanto, migliorando anche la loro struttura. Oppure di Illva di Saronno, che ha formato i propri agenti

all'uso delle nuove tecnologie per migliorare i propri processi distributivi. Anche Terninox ha compiuto un processo analogo, stimolando i trasportatori che lavorano per l'azienda a dotarsi degli strumenti necessari per la gestione integrata dei processi logistici.

Ma il trasferimento dell'innovazione non è un processo utile soltanto per l'azienda che lo promuove. Nel caso di Gewiss, per esempio, la creazione e la promozione del portale B2B ha permesso a molte piccole imprese che lavorando con la società di dotarsi gratuitamente di un sito web per comunicare con i propri clienti.

Dall'analisi dei casi compresi in questo rapporto emerge chiaramente che il trasferimento dell'innovazione da parte delle imprese che procedono a progetti finalizzati al miglioramento della propria struttura è un elemento fondamentale per la crescita dell'intero sistema industriale italiano.

COSTO ED EFFETTO DELL'INNOVAZIONE

Dall'analisi dei casi inclusi in questo rapporto emergono due elementi comuni che è importante rimarcare. In primo luogo, il successo di un processo d'innovazione all'interno di un'azienda dipende fortemente dalla riscontrabilità di alcune condizioni specifiche di partenza. In secondo luogo, si possono identificare alcuni trend specifici negli effetti che tali processi portano all'azienda stessa.

I driver dell'innovazione

Perché un progetto d'innovazione abbia successo, è fondamentale un forte coinvolgimento da parte del top management dell'azienda. I progetti innovativi più efficaci appaiono infatti finalizzati al cambiamento di processi cardine per la vita dell'impresa, come la gestione della catena del valore, la rete commerciale, la produzione o la logistica. Ciò comporta nella maggioranza dei casi una modifica di procedure e "attitudini" molto radicate nel DNA dell'organizzazione, che si dimostrerebbe senza dubbio ardua in mancanza di una precisa volontà da parte dei massimi vertici aziendali.

Tuttavia, il committment dei vertici non è da solo sufficiente. Molti casi sopra descritti mostrano come sia altresì importante coinvolgere fin dal principio non solo il top management, ma anche i quadri che si occupano della gestione

operativa dei processi interessati. La soluzione più efficiente sembra dunque essere la seguente:

Il progetto dev'essere fortemente voluto dal top management, che verrà però coinvolto solo marginalmente nella fase implementativa, della quale saranno i quadri operativi i veri protagonisti. Il top management tornerà a giocare un ruolo determinante nella terza fase, quella di verifica.

Dall'analisi dei casi inclusi in questo rapporto emerge una gamma di investimenti molto ampia (dai 400.000 di Terninox euro ai 82.600.000 euro di Novartis), e

Azienda	Fatturato annuo (euro)	Portata dell'investimento (euro)	Rapporto invest./fatt. (percentuale)
AMS	1.200.000.000	1.500.000	0,12
BasicNet	253.000.000	500.000	0,2
Cefla	240.000.000	6.000.000	2,5
Distretto Occhialeria di Belluno	1.420.000.000 (agglomerato)	1.000.000	0,07
Flos	58.000.000	2.000.000	3,45
Gewiss	235.000.000	1.000.000	0,42
Illva Saronno	100.000.000	N.D.	N.D.
Kartogroup	380.000.000	N.D.	N.D.
Manuli Rubber Industries	348.000.000	1.600.000	0,46
Mectex	15.000.000	1.000.000	6,67
Novartis Pharma	1.010.000.000	82.600.000	8,18
Pompea	170.000.000	4.000.000	2,35
Principe San Daniele	94.000.000	1.700.000	1,81
S.A.T.	48.000.000	1.000.000	2,08
Selcom Elettronica	187.000.000	1.500.000	0,80
Sinterama*	150.000.000	41.000.000	27,33
Terninox	120.000.000	400.000	0,33
Zoppas Industries	425.000.000	10.000.000	2,35

comunque significativa in relazione al fatturato delle aziende interessate.

** il rapporto investimento/fatturato nel caso di Sinterama è particolarmente elevato in quanto si fa riferimento ad un investimento pluriennale iniziato nel 1994 (Cfr. scheda dedicata all'esperienza dell'azienda)*.

L'impatto sul business aziendale

Affrontare l'innovazione con un approccio sistematico significa per un'azienda ottenere risultati misurabili tanto sotto il profilo tattico quanto a livello strategico.

Dall'analisi dei casi emerge infatti che, a seguito del progetto di innovazione svolto:

– Il 61 per cento delle imprese ha riscontrato un migliore utilizzo del proprio patrimonio informativo.

– Il 61 per cento delle imprese ha riscontrato un migliore utilizzo del proprio patrimonio informativo.

– Il 61 per cento delle imprese ha riscontrato una razionalizzazione della supply chain.

– Il 55,5 per cento delle imprese ha ricevuto una spinta all'internazionalizzazione.

– Il 50 per cento delle imprese ha riscontrato un ottimizzazione delle risorse umane.

– Il 50 per cento delle imprese ha incrementato la produttività.

– Il 44,4 per cento delle imprese ha migliorato il rapporto con i clienti.

– Il 38,8 per cento delle imprese ha ottenuto un potenziamento della struttura commerciale.

– Il 33,3 per cento delle imprese ha incrementato la qualità del prodotto.

Il ritorno sull'investimento

La propensione all'investimento in innovazione è assai diffusa fra le aziende italiane. Non sempre però tale propensione viene messa in relazione dal top management con un ritorno diretto dell'investimento effettuato. Molti dei progetti analizzati in questo rapporto sono stati varati con l'obiettivo di migliorare le prestazioni complessive dell'azienda interessata, di modificare il suo posizionamento sul mercato, di abilitarne una crescita più rapida, di migliorarne la visibilità e la proattività nei confronti del canale e dei clienti. Inoltre, molti progetti d'innovazione vengono varati con obiettivi di ordine prettamente strategico: sono in altre parole importanti scommesse sul futuro che non puntano tanto a ritorni concreti e a brevissimo termine, ma piuttosto a migliorare le performance complessive dell'intera organizzazione. Una considerazione che vale soprattutto per i progetti trasversali, non collegati con un processo aziendale specifico. Poche, fra le aziende che hanno contribuito a questo rapporto, dispongono di dati specifici sul ritorno dell'investimento (ROI) in relazione al loro progetto di innovazione. Quando disponibile, il ROI viene in genere calcolato su base triennale o quadriennale, a testimonianza dell'impatto strategico di tali progetti sull'attività dell'impresa. Più spesso emergono dalle imprese stesse previsioni (nel caso i progetti siano tuttora in corso) o constatazioni (per i progetti già completati) di miglioramenti in termini di performance di singoli processi (la rapidità di processo degli ordini, il costo della logistica, la soddisfazione dei clienti, l'incremento nella qualità del prodotto finito, e via dicendo).

L'11 per cento delle imprese ha comunicato indicazioni specifiche sul ROI. Il 44,4 per cento delle imprese ha fornito indicazioni numeriche o percentuali sul miglioramento di processi specifici. Il 44,4 per cento delle imprese ha invece fornito indicazioni generiche sulle ricadute positive del progetto nell'ambito della propria struttura.

La spinta all'internazionalizzazione

I progetti finalizzati all'innovazione hanno sovente ricadute positive sull'internazionalizzazione del business. Il 50 per cento delle aziende che hanno contribuito a questo rapporto citano fra gli effetti positivi del progetto anche una spinta commerciale, o una semplificazione delle modalità operative, nell'aggressione dei mercati esteri.

Tale constatazione è tanto più importante quanto più si considera che l'internazionalizzazione del business non viene sempre citata come uno degli obiettivi primari del progetto.

In materia di internazionalizzazione emergono dai casi analizzati tre macro categorie di vantaggi riscontrabili: vantaggi commerciali, competitività del prodotto, potenziamento della comunicazione interna.

Vantaggi commerciali

L'implementazione di metodologie innovative in materia di IT, supply chain management, CRM e web dimostra di incrementare spesso notevolmente le potenzialità operative della forza vendita delle aziende. Maggior flessibilità, strumenti più sofisticati a disposizione di commerciali e distributori, tool di reporting e di comunicazione con la casa madre mettono l'azienda stessa nelle condizioni di affrontare con più facilità i mercati esteri sotto il profilo commerciale.

Le aziende che hanno registrato miglioramenti sotto questo profilo sono: Manuli Rubber Industries, Pompea, Principe San Daniele.

Competitività del prodotto

La qualità del prodotto finito rappresenta in molti segmenti merceologici un elemento essenziale per meglio affrontare la competizione internazionale.

Grazie all'innovazione in ambito produttivo e di collaudo, alcune aziende hanno ottenuto un miglioramento del proprio prodotto, oppure la possibilità di adeguarsi a standard internazionali.

Le aziende che hanno registrato miglioramenti sotto questo profilo sono: Alenia Marconi Systems, Novartis Pharma, S.A.T e Selcom.

Potenziamento della comunicazione interna

Per le aziende che già operano sui mercati esteri con filiali commerciali, distributori o centri di ricerca e produzione, l'implementazione di metodologie innovative (nella logistica, nell'IT, nella gestione aziendale) rappresenta un drive per migliorare la propria attività al di fuori del mercato nazionale.

Le aziende che hanno registrato miglioramenti sotto questo profilo sono: Kartogroup e Zoppas Industries.

SPUNTI OPERATIVI

Innovare i processi delle imprese italiane è un compito che spetta alle aziende stesse. Tuttavia, le istituzioni e, più in generale, il contesto organizzato nel quale le aziende operano, può fare molto per rendere tali sforzi più concreti e produttivi.

L'analisi di questi 18 casi di successo ha rappresentato l'occasione per capire in che modo gli imprenditori vorrebbero comunicare con le istituzioni, di quali aiuti vorrebbero beneficiare e come pensano che i loro sforzi potrebbero trasformarsi in un vantaggio per l'intero sistema economico e produttivo nel quale operano.

La sintesi di queste considerazioni è riportata nelle prossime pagine.

Più comunicazione fra istituzioni e imprese

La grande maggioranza delle imprese che hanno partecipato a questo rapporto lamentano una scarsa comunicazione da parte delle istituzioni nei loro confronti. La disponibilità di nuovi bandi di finanziamento, il varo di politiche di supporto nei confronti delle imprese e più in generale le strategie del Governo nei confronti dello sviluppo del settore filtrano ai diretti interessati in maniera poco uniforme e frammentaria. Il top management delle imprese riceve tali informazioni dalla stampa, dalle associazioni di categoria, dai commercialisti e dai consulenti specializzati. Ma nessuno di questi canali ha finora dimostrato di saper fornire alle imprese stesse un'informazione sufficientemente completa e costante nel tempo. Le aziende suggeriscono quindi alle istituzioni la creazione di uno strumento che favorisca un contatto più diretto e costante con le imprese.

Nel realizzare i progetti oggetto di questo rapporto, le aziende hanno spesso omesso di aderire ai bandi ministeriali disponibili, anche quando i progetti in questione rientravano nei parametri stabiliti da tali bandi. La causa di ciò è stata, secondo i responsabili dei progetti, ancora una volta il fatto che i bandi in questione non erano noti ai vertici aziendali. I bandi ministeriali sono percepiti dalle aziende come uno strumento non indispensabile, che genera benefici in genere trascurabili rispetto all'entità degli investimenti previsti. Per questo motivo molte imprese non hanno investito sulla creazione di una struttura interna incaricata di valutare la possibile adesione ai bandi in vista dei nuovi progetti.

Le aziende esortano quindi le istituzioni preposte a valutare un'intensificazione della comunicazione nei loro confronti, così da offrire alle imprese tutte le informazioni necessarie per poter beneficiare degli aiuti disponibili.

Le imprese lamentano poi la mancanza di uno strumento consulenziale di facile accesso che permetta loro di valutare la praticabilità dei singoli bandi nell'ambito della propria attività. Spesso infatti la difficoltà del management sta non soltanto nell'accesso alle informazioni relative ai bandi, ma nella comprensione di come essi possano giovare alla loro organizzazione.

Infine, le imprese suggeriscono alle istituzioni che hanno partecipato a questo tavolo di lavoro di rendere tale attività permanente, al fine di dare vita con incontri periodici (semestrali o annuali) a una vera e propria mappa delle best practices in innovazione, che possa servire alle istituzioni stesse come osservatorio per meglio dimensionare in futuro i bandi di finanziamento e le attività di supporto (normativo, finanziario e di contesto) atte a promuovere l'intero sistema.

Favorire la nascita di aggregazioni precompetitive

Alcuni esempi riportati in questo rapporto dimostrano come la presenza di aggregazioni precompetitive a supporto delle imprese sul territorio possa semplificare e rendere più produttivo l'avvio di un progetto di innovazione ambizioso. Inoltre, tali aggregazioni favoriscono notevolmente il processo che porta al trasferimento del know how innovativo anche alle imprese che non hanno partecipato alla fase di avvio del progetto in questione.

La creazione di tali aggregazioni risulta tuttavia non sempre facile. Alcuni distretti industriali sono caratterizzati da una forte competizione interna, mentre la scarsa disponibilità di cash flow rende difficile in altre situazioni per le imprese finalizzare investimenti alla creazione di strutture di questo genere, i cui ritorni economici si misurano a breve e a lungo termine.

Sarebbe per esempio auspicabile la nascita sul territorio di hub di servizi dedicati a supportare le PMI in settori specifici quali la gestione delle risorse IT, la logistica e gli acquisti. Tali strutture potrebbero svolgere una funzione di grande importanza per le imprese, visto che in molti casi potrebbero farsi carico (grazie al finanziamento da parte delle imprese stesse) dell'avvio dei progetti di innovazione, che potrebbero generare benefici per tutte le aziende coinvolte e per lo stesso comparto territoriale.

In base a quanto detto, le imprese suggeriscono alle istituzioni di valutare la possibilità di promuovere la creazione di tali strutture sul territorio prevedendo finanziamenti adeguati e specifici, tali da rendere conveniente per le aziende stesse investire in questa direzione.

Ampliare il raggio d'azione dei bandi

Molte aziende lamentano la mancanza di bandi che includano voci di spesa fondamentali nei progetti di innovazione di oggi. Il ricorso a società di consulenza che guidino lo sviluppo del progetto, per esempio, rappresenta in media oltre il 70 per cento del costo complessivo che le imprese devono affrontare. E la maggior parte dei bandi varati negli ultimi anni non prevede la consulenza come componente finanziabile.

Anche la formazione, che pur alcuni bandi includono, viene considerata dalla imprese un elemento fondamentale e molto costoso dei progetti.

Molti di essi richiedono poi, al fine di raggiungere il successo, una serie di azioni di marketing B2B nei confronti dei partner dell'azienda che ha varato il progetto stesso. Includere i costi di marketing nei prossimi bandi costituirebbe un sistema efficace per promuovere il trasferimento dell'innovazione ad altre aziende.

Ancora, alcune aziende suggeriscono di includere nelle voci finanziabili i progetti PDM (Product Data Management), ovvero quegli strumenti che promuovono la collaborazione intellettuale fra gli head quarter delle imprese e le loro sedi remote. Ciò comporterebbe uno stimolo per molte imprese italiane a mantenere in Italia i centri di competenza, garantendo a essi la possibilità di interagire con maggior facilità con gli stabilimenti di produzione e i centri logistici all'estero.

Inoltre, le imprese lamentano la scarsa copertura temporale dei bandi, che non consentono di includere i costi di mantenimento dei progetti (spesso assai rilevanti).

Infine, le imprese di grandi dimensioni si trovano potenzialmente nelle condizioni di favorire il trasferimento di innovazione nei confronti delle PMI. Le imprese suggeriscono quindi alle istituzioni di valutare la possibilità di dimensionare i futuri bandi in modo da rendere eleggibili a usufruirne anche le grandi aziende che varano progetti capaci di promuovere l'innovazione nei confronti delle piccole e medie imprese che interagiscono con esse.

Premiare la diffusione dell'innovazione e lo sviluppo delle infrastrutture

Le imprese si augurano che le istituzioni procedano nello sforzo di promuovere la diffusione dell'innovazione nel nostro Sistema Paese e auspicano che tale sforzo si concretizzi sul piano degli aiuti finanziari alle imprese che vareranno progetti capaci di trasmettere i vantaggi dell'innovazione ad altre imprese, ma anche in azioni di carattere legislativo e "di contesto", finalizzate a rendere il contesto produttivo più ricettivo nei confronti del trasferimento stesso dell'innovazione.

In particolare, le imprese si augurano che le istituzioni si impegnino nello sviluppo delle infrastrutture tecnologiche e di comunicazione. Molti progetti di innovazione, come per esempio l'automazione delle forze di vendita, potrebbero essere assai più efficaci se esistessero infrastrutture wireless capaci di supportare comunicazioni in real time veramente efficienti. Le istituzioni potrebbero per esempio premiare i distretti industriali che implementeranno hot spot Wi–Fi nella propria area di competenza.

Un altro aspetto particolarmente sentito dalle aziende è la complessità (ritenuta talvolta ridondante) delle procedure amministrative di cui devono farsi carico. Bolle di accompagnamento e fatture in formato cartaceo creano una barriera notevole alla diffusione dei progetti di EDI (Electronic Data Interchange), che risultano quindi limitati nelle proprie potenzialità innovative.

Appendice

IL TIC: STRUTTURA E FINALITÀ

Che cos'è il Technology and Innovation Council

Il Technology and Innovation Council (TIC) è un network di aziende appartenenti al settore dell'Information and Communication Technology o caratterizzate da processi produttivi e/o sistemi organizzativi aziendali fortemente innovativi.

L'obiettivo del TIC consiste nel proporre alle istituzioni, attraverso momenti strutturati di dialogo e di confronto tra il Top Management delle aziende e alti rappresentanti dei Ministeri, interventi finalizzati allo sviluppo e alla diffusione della cultura dell'innovazione in Italia e al suo trasferimento fra le imprese e le istituzioni, in un'ottica di miglioramento della competitività del business environment in settori strategici per lo sviluppo del nostro Sistema Paese. Inoltre, il TIC agisce pubblicando studi e ricerche sull'innovazione e la tecnologia.

In virtù della partecipazione di aziende di rilevanza a livello internazionale, il TIC si configura un soggetto qualificato a porsi come interlocutore attivo e propositivo nei confronti delle istituzioni/legislatore. Mettendo a disposizione il know-how delle singole aziende ha come obiettivo quello di suggerire, nell'ambito di alcune specifiche aree tematiche comuni, possibili cambiamenti/innovazioni che consentano una maggiore competitività/attrattività dell'Italia.

Il TIC opera costituendo Tavoli di Lavoro congiunti Imprese - Ministeri il cui obiettivo consiste nel definire, insieme, le strategie di supporto allo sviluppo e alla diffusione della cultura dell'innovazione in Italia.

Il TIC è fortemente orientato ad accogliere le esperienze delle imprese che ritengono di poter portare un contributo concreto alle finalità del network.

Oggi, le imprese che aderiscono al TIC sono: Agilent Technologies, Alcatel, Alenia Marconi Systems, Apple Computer, Atos Origin, Broadvision, Computer Assiociates, Data Service, Elsag, Enterprise Digital Architects, Finsiel, Getronics Solutions Italia, Gruppo Formula, Hewlett-Packard, IBM, International Rectifier Corporation, Key Partners, KPMG, Lital, L'Oreal, Micron Technology, Microsoft, Motorola, NCR, NRG, Peoplesoft, Sapient, Sfera, Siebel Systems, Sun Microsystems,

T-Systems, Toshiba Electronics, Wind Telecomunicazioni.

Segue una descrizione dei membri.

Agilent Technologies Italia

Agilent Technologies Italia è la filiale italiana di

una società internazionale che opera in vari settori tecnologici su mercati in rapida evoluzione, come quelli delle Comunicazioni, dell'Elettronica, delle Scienze della Vita e della Salute.

La separazione di Agilent Technologies da Hewlett-

Packard è il risultato di una riorganizzazione aziendale. Dal 18 novembre 1999 Agilent è una società per azioni quotata alla borsa di New York. Agilent opera in tre settori che fanno capo ad un unico laboratorio centrale: Misura e Collaudo, Semiconduttori, ed Analisi Chimica. Le tre divisioni sono specializzate nell'applicazione di tecnologie di misura per lo sviluppo di prodotti per la rilevazione, l'analisi, la comunicazione e la visualizzazione dei dati.

Alcatel Italia

Alcatel fornisce soluzioni di telecomunicazioni end–to-end che permettono ad operatori, service provider e aziende di trasmettere ogni tipo di contenuto ad ogni tipo di utilizzatore ed in ogni luogo del mondo. Grazie alla sua leadership consolidata nel settore delle reti di telecomunicazione e alla grande esperienza nel campo delle applicazioni e dei servizi di rete, Alcatel aiuta i suoi clienti ad ottimizzare la loro offerta di servizi ed a migliorare la redditività dei loro business. Con vendite per 16,5 miliardi di euro nel 2002, Alcatel è presente in oltre 130 paesi.

Alenia Marconi Systems (AMS)

Parte di uno dei maggiori gruppi di difesa nel mondo, e il più grande in Europa, AMS progetta, produce e fornisce assistenza relativa a sistemi di controllo in tempo reale e non, sistemi di sorveglianza, di combat management e altri sistemi elettronici. Importante società europea in compartecipazione paritetica tra BAE SYSTEMS e FINMECCANICA, AMS ha sedi nel Regno Unito, in Italia, Germania e negli Stati Uniti e ha un fatturato annuale di 1,2 miliardi di euro, un portafoglio ordini di 4 miliardi di euro e clienti in oltre 100 paesi.

Apple Computer Italia

Apple ha dato il via alla rivoluzione dei personal computer, negli anni '70, con Apple II, e ha proseguito su questa strada, reinventando il personal computer, un decennio più tardi, con l'introduzione di Macintosh. Da allora, Apple si impegna a offrire la migliore esperienza informatica possibile a studenti, insegnanti, professionisti della creatività e utenti di tutto il mondo, grazie ad un'innovativa gamma di prodotti hardware, software e Internet.

Athos Origin

Atos Origin è un'azienda internazionale leader nel mondo dei servizi globali di Information Technology (IT). Nel gennaio 2004, Atos Origin ha acquisito da Schlumberger le attività di SchlumbergerSema legate all'Information Technology, dando vita ad un'organizzazione internazionale con ricavi annui di oltre 5 miliardi di euro e con 50.000 dipendenti in 50 Paesi del mondo. La strategia dell'azienda consiste nel rafforzare la propria presenza, già forte e consolidata, in tutti i principali mercati europei e nel fornire un ampio portfolio di servizi in America e in Asia. Atos Origin supporta i propri clienti nel tradurre gli obiettivi strategici in risultati concreti fornendo soluzioni IT di valore, robuste e affidabili, anche in ambienti complessi. Partner ufficiale IT dei Giochi Olimpici a livello mondiale, Atos Origin in Italia opera con un team di oltre 3000 professionisti che hanno competenze ed esperienze specifiche nei diversi settori di mercato.

Le linee principali di servizi sono la consulenza, la systems integration e l'outsourcing che, insieme, concorrono all'aggregazione di un'offerta che indirizza tutti i settori di mercato con soluzioni di servizio cross market e verticali.

Broadvision Italia

BroadVision è leader nella fornitura di applicazioni di Enterprise Portal. Fondata nel 1993 a Redwood City, California, è quotata al NASDAQ dal 1996 con il simbolo BVSN. BroadVision conta attualmente oltre 200 business partner e più di mille clienti in tutto il mondo. BroadVision è presente in Italia dal 1999 con sedi a Milano e Roma, nelle quali operano circa 30 dipendenti.

Sono più di 70 le aziende italiane che hanno scelto le soluzioni di BroadVision tra le quali, Telecom Italia, Eni, Vodafone Omnitel, Banca Popolare di Bergamo, Banca Popolare di Milano, Banca Profilo, IntesaBCI, BancaIMI, SIA, San Paolo di

Torino, Riello, Mercato Impresa (Coralis), BravoBuild di Italcementi, EPICLink, ETI Ente Tabacchi.

Computer Associates

Computer Associates International, Inc. (NYSE: CA), una delle più grandi società di software al mondo, fornisce alle aziende soluzioni e servizi per la gestione degli ambienti informatici. L'offerta di CA è focalizzata su sei principali aree: gestione delle reti e dei sistemi, storage, sicurezza, portali e business intelligence, gestione del ciclo di vita delle applicazioni. Fondata nel 1976, Computer Associates ha sede principale ad Islandia, NY, e opera in oltre 100 Paesi. In Italia CA ha oltre 350 dipendenti ed è presente a Milano, Roma e Torino."

Data Services

Il Gruppo Data Service è oggi uno dei più importanti fornitori di servizi tecnologici e di outsourcing operativo italiani. Con un fatturato nel 2001 di oltre 121 Milioni di Euro, un fatturato previsto per il 2002 di 147 Milioni ed un tasso di crescita del 205% nel 2001, il Gruppo si candida oggi ad essere uno dei motori della trasformazione e delle modernizzazione del sistema delle imprese nel nostro paese.

EDS

EDS, leader dei servizi globali, offre strategia, implementazione e hosting per i clienti che desiderano gestire le complessità aziendali e tecnologiche dell'economia digitale. EDS raccoglie le migliori tecnologie del mondo per soddisfare le esigenze aziendali dei clienti. Aiuta i clienti ad abbattere barriere, collaborare in nuovi modi, conquistare la fiducia della propria clientela e ricercare il miglioramento continuo. EDS, serve le principali società e governi del mondo in 58 nazioni. Le azioni della società sono scambiate alla Borsa di New York (NYSE:EDS) e alla Borsa di Londra.

Elsag

Operatore di riferimento nell'Information Technology italiana, con circa 2900 dipendenti e 430 milioni di euro di ricavi, Elsag (società di Finmeccanica) si rivolge, attraverso unità dedicate, ai seguenti mercati: Industria, Difesa, Finance, Pubblica Amministrazione, Sanità, Trasporti, Utilities, Poste.

La costante ricerca dell'innovazione, dell'efficienza delle soluzioni proposte e della soddisfazione del cliente costituiscono il patrimonio distintivo di Elsag, che da quasi un secolo aiuta le aziende ad affrontare le evoluzioni tecnologiche e industriali e si propone come System & Service Integrator affidabile ed esperto.

Enterprise Digital Architects

Enterprise Digital Architects è nata due anni fa, come società autonoma, da uno spin-off del Gruppo Ericsson in Italia, di cui era la divisione dedicata al mercato enterprise. La Società progetta, sviluppa, implementa e gestisce soluzioni e servizi di Information and Communication Technology (ICT) ed è dedicata al mondo delle imprese e della pubblica amministrazione.

Enterprise si propone quale partner di riferimento nell'area dei sistemi avanzati di comunicazione, delle soluzioni a tecnologia integrata, dello sviluppo di applicazioni internet e dei servizi ICT. Le Business Solutions di Enterprise coprono le esigenze infrastrutturali, applicative, di contenuto e di gestione, qualunque sia la dimensione dell'organizzazione o la complessità architetturale e funzionale della soluzione o del servizio da implementare.

Finsiel

Finsiel è la capogruppo di un insieme di 15 aziende sul territorio nazionale facenti capo al gruppo Telecom Italia. Le aziende Finsiel costituiscono il maggiore gruppo ICT a proprietà italiana, che fa lavorare e crescere i professionisti italiani e dà impulso al sistema produttivo del Paese nel suo complesso. Alle amministrazioni, alle banche e alle imprese Finsiel propone un'offerta completa, che copre l'intera catena del valore dell'ICT. Un'offerta in cui le tecnologie rappresentano lo strumento per aumentare l'efficienza, innovare il modello organizzativo e la

professionalità delle persone, migliorare il business, affrontare la competizione nel mercato globale.

Getronics Solutions Italia

Getronics è uno dei maggiori fornitori mondiali di soluzioni e servizi di Information and Communication Technology, con un fatturato 2002 di circa 3,6 miliardi di euro. Con più di 25.000 dipendenti e una presenza diretta in oltre 30 paesi, Getronics è il partner che attraverso la consulenza, l'integrazione, l'implementazione e la gestione di soluzioni infrastrutturali e di e-business aiuta le più importanti organizzazioni internazionali a massimizzare il valore degli investimenti in tecnologia e ad accrescere l'interazione con i loro clienti. Getronics Italia ha fatturato nel 2002 480 milioni di Euro, è composta da circa 2.800 dipendenti, professionisti ed esperti in tecnologie avanzate, ed offre soluzioni e servizi informatici alle grandi e medie imprese che operano sul territorio nazionale.

Gruppo Formula

Gruppo Formula,fondata nel 1972, è una delle maggiori realtà dell'informatica in Italia, con più di 500 dipendenti, 9 sedi operative sul territorio nazionale, distributori internazionali e oltre 600 installazioni di successo nelle maggiori aziende italiane.

La missione di Formula è di essere determinante nel miglioramento dei processi di business dei clienti, fornendo loro servizi globali nati dall'esperienza che possiede come produttore di software sempre orientato e attento alle nuove tecnologie. La capacità di fornire soluzioni, e di gestirle nel tempo, si è sviluppata anche attraverso l'integrazione dei propri prodotti con le migliori soluzioni di partner, rappresentanti l'eccellenza per alcuni mercati specifici, in aree specializzate e verticali.

Le soluzioni applicative di Formula integrano sistemi gestionali basati sulle migliori tecnologie software, consulenza e servizi professionali di implementazione.

HP – Hewlett–Packard Italiana

HP offre la più ampia gamma di prodotti, soluzioni e servizi disponibili sul mercato, architetture aperte a garanzia della massima flessibilità e del più elevato ritorno sugli investimenti, il più ampio canale di vendita. Leader mondiale nei server fault-tolerant, nei server UNIX, Linux e Windows, nelle soluzioni di storage, nel software management, nell'imaging e printing e nei PC, HP vanta oltre 65 mila professionisti che assicurano servizi IT innovativi e mission critical, garantendo il massimo livello di consulenza e supporto alle aziende clienti. HP è, inoltre, leader nelle tecnologie consumer e offre a tutti i consumatori una vasta gamma di dispositivi tecnologici - dalle macchine fotografiche digitali, ai PC fino ai palmari - concepita per aiutarli a lavorare, apprendere e divertirsi. L'organizzazione nata a seguito della recente fusione con Compaq, e guidata da Carleton (Carly) S. Fiorina (Chairman e CEO) con sede centrale a Palo Alto in California, è presente in più di 160 Paesi e investe annualmente in Ricerca e Sviluppo 4 miliardi di dollari, che alimentano la capacità di invenzione di prodotti, soluzioni e nuove tecnologie, contribuendo a migliorare e a innovare il servizio ai clienti e favorendo l'ingresso in nuovi mercati.

IBM Italia

La IBM progetta, sviluppa e vende una estesa gamma di prodotti per la elaborazione delle informazioni e la loro trasmissione attraverso le reti di telecomunicazione. Fornisce inoltre un'ampia offerta di servizi per ogni tipo di esigenza: dalla consulenza alla integrazione dei sistemi, alla formazione, all'outsourcing, cioe' la gestione completa, per conto dei clienti, delle infrastrutture informatiche.

La IBM e' presente in 170 paesi e occupa più di 325 mila persone. Nel 2002, ha realizzato un fatturato di 81 miliardi di dollari rispetto agli 85,9 miliardi del 2001 e un utile netto di 3,6 miliardi di dollari rispetto ai 7,7 miliardi dell'anno precedente; gli investimenti in attività di ricerca e sviluppo sono stati pari a 5 miliardi di dollari.

In Italia la IBM è presente dal 1927 e svolge attivita' di sviluppo, vendita e assistenza, sia direttamente sia in collaborazione con una vasta rete di fornitori e partner commerciali.

La IBM Italia è responsabile anche delle operazioni IBM in Italia, Grecia, Israele e Turchia e ad essa fanno riferimento numerose societa' controllate e collegate che integrano le offerte di prodotti e di servizi per specifiche nicchie di mercato.

International Rectifier Corporation Italia

Fondata nel 1947, la International Rectifier (IR) è una delle maggiori produttrici di semiconduttori di potenza. I suoi prodotti HEXFET , power MOSFET, IGBT e high voltage IC sono in grado di sfruttare in modo inteligente l'energia elettrica nei più svariati settori partendo dalla automazione industriale, e applicazioni agli impianti elettrici delle automobili, personal computers, applicazioni consumer, telecomunicazioni, impianti di illuminazione e settore aereospaziale.

Key Partners

Key Partners nasce nel Giugno del 2001 con l'obiettivo di fornire supporto e servizi di management consulting specializzati nell'ambito delle attività di Governance & Business Intelligence, Procurement & Logistics, Channel Optimization & Integration, IT.Strategy & Governance, ICT Management e Security.

Il modello di business Key Partners si sviluppa attraverso integrazione di tre aree di competenza: Business & Organization Innovation (alimentare la capacità di competizione aziendale attraverso la definizione del sistema delle strategie e l'armonizzazione del modello operativo), Process & Solution Deployment (progettazione e alla realizzazione di soluzioni di cambiamento localizzate su specifiche componenti del modello operativo aziendale), Information & Communication Technology Solutions (progettazione e realizzazione dell'infrastruttura tecnologica ottimale per l'integrazione delle varie componenti applicative a supporto dei processi di lavoro).

KPMG

KPMG è un network globale di servizi professionali per le imprese, con oltre 100.000 professionisti e una presenza in 750 città di 150 Paesi. La missione di KPMG è quella di creare valore per le aziende clienti, grazie ad un know-how autenticamente internazionale e multidisciplinare.

In Italia KPMG è rappresentata da diverse entità giuridiche che svolgono attività di Revisione e Organizzazione Contabile, Consulenza Legale e Tributaria, Management Consulting, Corporate Finance, con più di 2000 professionisti in 27 uffici.

Lital

Lital è stata creata nel 1961 e ha creato da allora diverse migliaia di sistemi inerziali, installati in tutto il mondo su aerei, imbarcazioni e veicoli terrestri. Lital è oggi parte della divisione Navigation Systems del settore Electronic Systems della Northrop Grumman. Gli stabilimenti di Lital risiedono a Pomezia, vicino a Roma.

L'Oreal Italia

L'Oréal Italia è leader nel mercato cosmetico nazionale, e si colloca tra le più importanti realtà industriali del paese. La società è presente in tutti i canali di distribuzione commerciale, dai saloni di acconciatura alle profumerie, dalle farmacie alla grande distribuzione, con una gamma di marchi in posizione di leadership in molti segmenti del mercato, come il maquillage, la cura dei capelli, la cura del viso, la protezione solare.

Micron Technology Italia

È uno dei principali produttori mondiali di dispositivi a semiconduttore. Le soluzioni di alta qualità della Micron trovano impiego in una varietà di applicazioni quali computer e periferiche, elettronica di consumo, telecomunicazioni, automazione d'ufficio, reti di elaborazione dati e display grafici. È presente con stabilimenti produttivi negli Stati Uniti (Idaho e Virginia), in Italia ad Avezzano, in Giappone, a Singapore, e ha sedi di progettazione, vendita e marketing anche in California, Utah, Minnesota, Texas, Gran Bretagna, Germania, Taiwan e Cina. Micron Technology occupa circa 17000 addetti nel mondo ed è quotata alla Borsa di New York (MU) dal 1984.

Micron è in Italia dall' Ottobre del 1998, data nella quale rilevò l'intera divisione Memorie della Texas Instruments. In questi anni sono stati investiti ad Avezzano circa 900M euro ed oggi lo stabilimento rappresenta un polo tecnologico di eccellenza mondiale per la produzione di wafer (dischi di silicio) con tecnologia d'avanguardia.

Microsoft

Fondata nel 1975, Microsoft è leader mondiale nel software per la gestione delle informazioni e la comunicazione di persone e imprese. Offre una gamma completa di prodotti e servizi per consentire a tutti di migliorare i risultati delle proprie attività con il pieno supporto del software - in ogni momento, dovunque e con qualunque dispositivo.

Motorola

Motorola è leader mondiale nella fornitura di soluzioni di comunicazioni integrate e di elettronica embedded. Il fatturato nel 2002 è stato di 26,7 miliardi USD.

Motorola è una società internazionale dedita alla pratica etica del business e alla sperimentazione di importanti tecnologie per migliorare la qualità della vita, una nobile tradizione che viene seguita fin da quando la società è stata fondata 75 anni fa.

NCR Italia

NCR Corporation è un'azienda di Information Technology, leader a livello mondiale nello sviluppo di soluzioni realizzate per aiutare le aziende a costruire relazioni più solide con i propri clienti. Gli sportelli ATM, i sistemi retail, il data warehouse Teradata e i servizi IT realizzati da NCR sono alla base di tutte le soluzioni di Relationship Technology(tm) in grado di massimizzare il valore delle interazioni con i clienti. Con sede a Dayton, Ohio, NCR ha circa 30.100 dipendenti in tutto il mondo.Il giro d'affari di NCR è stato nel 2002 di circa 6 miliardi di dollari. In Italia NCR è presente con 13 filiali e circa 700 dipendenti.

NRG Italia

NRG Italia, filiale del principale gruppo produttore

di tecnologia multifunzione, fornisce soluzioni globali di gestione documentale. Opera con i marchi Nashuatec, Rex Rotary e Gestetner ed è specializzata nella fornitura di servizi a Grandi Clienti, con un parco di oltre 57 mila periferiche di stampa assistite on-site in modo diretto.

La divisione Systems & Consulting di NRG Italia offre servizi di Auditing dei costi di gestione documentale, progettazione del servizio di stampa, soluzioni di Document Distribution, erogazione del servizio in logica "Pay Per Use".

Peoplesoft

PeopleSoft è il secondo fornitore mondiale di soluzioni gestionali integrate per l'impresa con un fatturato di circa 2.9 miliardi di dollari. Dopo la fusione con J.D. Edwards, completata il 29 agosto 2003, la società conta 12.000 clienti in 150 paesi e si propone come leader in oltre 25 mercati verticali. In Europa, PeopleSoft è presente in Italia, Svizzera, Spagna, Francia, Regno Unito, Paesi Bassi, Belgio, Germania e Scandinavia. PeopleSoft vanta una tradizione di innovazione tecnologica che si traduce in vantaggi concreti per i clienti.

Sapient

Sapient, tra le principali società di consulenza di business e tecnologia, sostiene le grandi aziende nel raggiungimento di obbiettivi concreti e misurabili attraverso l'applicazione e il supporto delle tecnologie avanzate.

Fondata nel 1991, Sapient impiega oltre 1.500 negli uffici di Atlanta, Cambridge (Mass.), Chicago, Düsseldorf, London, Los Angeles, Milan, Munich, New Dehli, New York, San Francisco, Toronto e Washington D.C.

Sfera

Sfera è la società dell'Enel che si occupa di formazione e valorizzazione delle risorse umane attraverso lo sviluppo di percorsi didattici personalizzati e di soluzioni innovative per la gestione della conoscenza. Nata nel 1999,

Sfera è oggi attiva come provider integrato di servizi formativi e di proposte didattiche online altamente qualificate e innovative. Grazie all'esperienza concreta maturata nella progettazione di percorsi formativi a distanza e in aula,

Sfera ha costruito un'ampia ed esclusiva offerta di contenuti certificatia livell.o internazionale, che si integra con l'adozione di un approccio didattico personalizzato e la gestione di una piattaforma tecnologica avanzata.

Siebel Systems Italia

Siebel Systems è il maggior produttore di applicazioni software per l'eBusiness. Siebel Systems offre una famiglia integrata di applicazioni software per l'eBusiness che consentono di implementare sistemi multicanale di vendita, marketing e servizio alla clientela, tra cui Web, Call Center e agenti, attraverso i canali di distribuzione e le reti di vendita. Le strutture commerciali e di assistenza di Siebel Systems si trovano in più di 32 Paesi.

Sun Microsystems Italia

Con un fatturato di 12,5 miliardi di dollari nell'esercizio finanziario 2002 e circa 35mila dipendenti in oltre 100 Paesi in tutto il mondo, Sun Microsystems è una delle società tecnologiche che maggiormente influenza lo scenario IT, grazie alla ricerca e alla continua innovazione delle soluzioni offerte. In Italia Sun Microsystems è presente dal 1987 e ha sedi a Milano, Padova, Torino e Roma.

T-Systems Italia (Deutsche Telekom)

T-Systems è uno dei principali service provider ICT europei. La società è interamente controllata da Deutsche Telekom e si occupa della fornitura di soluzioni ICT ai più grandi clienti del gruppo. Gioca un ruolo fondamentale nel core business di Deutsche Telekom. T-Systems conta approssim,ativamente 43.500 dipendenti in più di venti paesi.

Toshiba Electronics Italiana

Toshiba è una società che opera a livello globale in numerose aree di prodotto, da centrali elettriche multimegawatt a tecnologie basate su microchip finalizzate al risparmio energetico. La gamma di prodotti di Toshiba comprende apparecchiature industriali, trasporto, centrali elettriche, prodotti di consumo, hardware per l'informatica e le telecomunicazioni e, in numero sempre crescente,

i componenti per semiconduttori che rendono possibile e facilitano l'uso di un'ampia varietà di dispositivi elettronici.

Wind Telecomunicazioni

WIND Telecomunicazioni SpA ha innovato in profondità il panorama dei servizi e dell'offerta in Italia, puntando su nuovi standard di mercato: l'integrazione dei servizi telefonici, l'evoluzione di Internet, la risposta globale alle esigenze di comunicazione delle persone e delle imprese.

I marchi del Gruppo Wind sono focalizzati su specifiche tipologie di offerta: il marchio "Wind" caratterizza i servizi di telefonia mobile e convergenti; quello "Infostrada" contraddistingue i servizi di telefonia fissa; "Libero" è il brand per i servizi Internet del Gruppo, itNet, per la fornitura di servizi e contenuti Internet ad hoc per le aziende.

La Società Wind al 31 giugno 2003, contava complessivamente: 30,6 milioni di clienti, di cui 7,5 milioni nella telefonia fissa (di cui 3,3 attivi), 9,2 nel mobile e 13,9 registrati in internet.

Istituto per la Promozione Industriale (IPI)

L'IPI è l'Agenzia Governativa specializzata nel facilitare la crescita e la competitività dei sistemi produttivi. A tali fini fornisce consulenza tecnica e formazione alla Pubblica Amministrazione centrale e territoriale e ai Governi dei Paesi partner nei momenti di concertazione, progettazione, realizzazione e gestione di: politiche settoriali e fattoriali; politiche e strumenti di incentivazione; programmi ed iniziative comunitarie; reti per il trasferimento tecnologico; processi di cooperazione internazionale multilaterale e bilaterale.

L' IPI è un' Associazione riconosciuta, che opera secondo gli indirizzi e sotto la vigilanza del Ministero delle Attività Produttive.

Credits:
Questo rapporto è stato realizzato
Dal Technology and Innovation Council (TIC)
di Business International

Testi a cura di:
Paolo Conti.

In collaborazione con:
L'istituto per la Promozione Industriale – Direzione politiche e progetti d'intervento – Dipartimento net economy

Pubblicato i a Roma il 3 maggio 2004