

# Manifattura italiana, l'eccellenza sotto i riflettori

a cura di Albert Rodriguez

In uno scenario di profonda incertezza politica e finanziaria le realtà del manifatturiero italiano dimostrano che la strada per uscire dalla crisi è una: dare il meglio di sé ogni giorno per offrire un prodotto di alta qualità. Politiche economiche e di sviluppo sono ancora troppo lontane per parlare alla pancia degli imprenditori. Lo scenario economico di crisi strutturale, l'assenza di una politica industriale da parte delle Istituzioni e i mutamenti sociali che hanno caratterizzato il nostro Paese impongono agli attori del settore riflessioni serie sul proprio futuro. È sempre più urgente ripensare il modo di fare impresa.

Internet delle cose, supply chain sostenibili, trend tecnologici per accrescere la produttività, innovazione.

Sono questi i *pillar* che segnano il cammino dell'azienda di domani che non crede più nelle illusioni della fantapolitica.

Per mantenere la loro posizione nel panorama di eccellenze mondiali le aziende italiane fanno i conti oggi con uno scenario che vede nella gestione delle relazioni con il cliente, nella chiusura del ciclo di vita del prodotto, nella trasversalità dello strumento IT e nel *Re-shoring* gli ingredienti segreti di una ricetta esplosiva.

Altro tema di grande attualità l'allineamento alle normative sulla certificazione di qualità: croce e delizia degli imprenditori 'made in Italy'. C'è chi rispetta le normative perché è costretto a farlo e chi lo fa per trasformare la *compliance* in un'opportunità di business. Certificare la qualità oggi non significa solo avviare la macchina burocratica ma creare nuove logiche di business.

È in quest'ottica che abbiamo raccolto alcune storie di successo che raccontano quanto ancora le aziende manifatturiere rappresentino il cuore pulsante dell'economia italiana.

## Quando tradizione e modernità si incontrano: KeyLine

È una vera eccellenza che ha trapiantato ormai i 240

anni di storia arrivando all'ottava generazione di imprenditori. Si chiama KeyLine, un'azienda del nord est che ha saputo in questi anni differenziarsi sul mercato delle chiavi e delle macchine duplicatrici reinventando il proprio business nel mercato automotive. Il segreto? Una vision globale e investimenti in R&D che superano il 10% del fatturato. Oltre all'umile dedizione al lavoro ereditata da sei generazioni di mastri ferrai.

Keyline S.p.A., con sede a Conegliano in provincia di Treviso, è un'azienda innovativa nel contesto globale sempre più competitivo della progettazione e produzione di chiavi e macchine duplicatrici meccaniche ed elettroniche. Dal 2002 Keyline è entrata a far parte del Gruppo Bianchi 1770 rappresentandone il fulcro strategico e tecnologico nella produzione di qualsiasi tipo di chiave e nella progettazione e realizzazione di macchine duplicatrici: la famiglia Bianchi ha così continuato la propria tradizione plurisecolare di attività nel 'key business', con un'evoluzione iniziata nel 1770 con il lavoro del mastro di chiavi Prospero Bianchi e tramandata di padre in figlio, fino all'opera di Camillo Bianchi, pioniere-innovatore del sistema duplicazione chiavi negli anni immediatamente successivi al secondo conflitto mondiale.

“Per innovare – sostiene la Chiarwoman Mariacristina Gribaudo – è necessario avere una visione globale. Per questo è fondamentale uscire dai nostri piccoli confini per ascoltare le richieste di un mercato globale”.

Fedele a questa vision, KeyLine sta registrando un trend di crescita molto positivo sui mercati esteri, dove il prodotto italiano è in diversi settori, tra cui appunto quello della duplicazione chiavi, già da tempo riconosciuto come il numero uno in ambito manifatturiero.



Cristina Gribaudo  
Amministratore delegato  
KeyLine

KeyLine significa da una parte tradizione, dall'altra innovazione: l'esperienza e la professionalità della famiglia Bianchi ha saputo miscelare gli antichi saperi alla tecnologia, oggi in grado di dotare le macchine duplicatrici di computer a bordo per supportare il processo di produzione.

## Keyline

**Fatturato 2011:** 16,2 milioni di euro in crescita del 20% rispetto al 2010

**Risultato operativo 2011:** oltre un milione di euro

**Dipendenti:** 100

**Portafoglio prodotti:** 4.000 modelli

**Sede:** Treviso

[www.keyline.it](http://www.keyline.it)

“La tecnologia da sola non è sufficiente a rendere un'impresa un caso di eccellenza nel panorama manifatturiero italiano” commenta Gribaudi. “Tutto il contesto deve essere curato, a partire da una buona formazione del personale. L'importanza delle persone da noi è riconosciuta come driver principale per lo sviluppo del nostro business. Stiamo puntando molto sulle risorse giovani: il 70% delle persone che assumiamo ha meno di 40 anni”. A conferma dell'importanza delle risorse umane nel 2008 è stata avviata in KeyLine una riorganizzazione aziendale che ha consentito ai talenti di emergere e, parallelamente, è stato affrontato un percorso che ha saputo valorizzare le differenze di genere.

### Con la tecnologia si semplifica la complessità

L'azienda offre, oltre ai prodotti a portafoglio, una serie di servizi 24/7 durante tutto l'anno: “questo impegno ha comportato diversi sforzi organizzativi – spiega Gribaudi – ma, dato che ci possiamo definire un ‘family business’, tutti hanno saputo condividere le fatiche perché si sono sentiti coinvolti in un progetto comune”.

Un progetto che è possibile coordinare grazie a un sistema completo per la gestione del ciclo di vita del prodotto e del servizio. Realizzando diversi nuovi prodotti all'anno l'azienda ha optato per l'implementazione della soluzione ‘Portfolio Project Management’ di Espedia con l'obiettivo di mappare i processi e i costi legati ai nuovi prodotti.

“È facile imbattersi in diversi costi nascosti – precisa Christian Feletto di KeyLine, Responsabile del progetto ‘Portfolio Project Management’ –. Questa soluzione ci permette di pianificare nel dettaglio le nostre attività e

di tenere sotto controllo le spese. Un'impresa manifatturiera come la nostra ha bisogno di sistemi informativi complessi, in grado di gestire in modalità centralizzata il controllo di avanzamento della produzione, gli acquisti, l'arrivo delle merci a destinazione”.

L'alto livello progettuale dei prodotti a marchio Keyline



è espresso dalla nuova generazione di duplicatrici dotate di sistemi di visione artificiale in grado di rilevare la cifratura della chiave in meno di un secondo, mentre l'interfaccia touch screen consente un utilizzo rapido e facilmente intuitivo. Tra le duplicatrici spicca la Versa, la prima macchina, per gli specialisti della sicurezza, ad eseguire in modo sequenziale la decodifica e la cifratura a codice delle chiavi di alta sicurezza punzonate e laser e l'incisione grafica sulle testa delle chiavi.

Il riconosciuto livello tecnologico delle sue duplicatrici elettroniche ha permesso a Keyline di essere partner delle forze di polizia di tutto il mondo nella fornitura di macchine per la duplicazione di qualsiasi genere di chiave. Anche le principali case automobilistiche europee e americane adottano la tecnologia sviluppata da Keyline per offrire ai propri clienti in tempi rapidi la copia perfetta delle chiavi del veicolo, garantendo la totale sicurezza del possessore dell'originale.

### Salvagnini Italia, ridurre i costi ripensando i processi di vendita

Salvagnini Italia rappresenta un caso di successo nel settore della meccanica strumentale. L'azienda, fondata nel 1963 dall'Ing. Guido Salvagnini, progetta, realizza e vende macchine e sistemi flessibili per la lavorazione della lamiera. Le soluzioni, riconosciute in tutto il mondo come l'avanguardia nella lavorazione della lamiera, comprendono pannellatrici, sistemi integrati di punzonatura-



Enza Fumarola  
Vice President Erp Sales  
Southern Emea Region  
Infor

cesoiatura, macchine taglio laser in fibra, sistemi integrati di punzonatura-taglio laser in fibra, piegatrici, celle robotizzate.

Infor, tra i leader nella fornitura di applicazioni software per il business, con più di 70,000 clienti, ha annunciato



che Salvagnini Italia ha rafforzato la partnership con la software house selezionando alcune soluzioni (Infor LN, Infor CRM Business, Infor10 ION, Epak, il configuratore di prodotto BuyDesign e il portale B2B integrato Channel Sales) per ottimizzare i processi di business, ridurre i costi e mantenere la riconosciuta leadership di mercato.

La partnership con Infor inizia nel 2000. Nel corso degli anni diverse realtà del Gruppo, in Germania, Austria, Cina, Spagna, Malesia e Italia, hanno implementato le applicazioni Erp di Infor.

“Siamo estremamente lieti di supportare una realtà come Salvagnini Italia – commenta Enza Fumarola, Vice President Erp Sales Emea Southern Region di Infor –. La nostra offerta combinata con il supporto di partner altamente qualificati ci consente di supportare al meglio il business dei nostri clienti”.

Salvagnini Italia opera in un mercato verticale, sia eu-

(Flexible Manufacturing System), isole complete che lavorano la lamiera fino al prodotto finito e le macchine di taglio con tecnologia laser.

Per mantenere la leadership nel mercato e continuare a garantire flessibilità ai propri clienti l'azienda ha deciso

di ridurre il proprio lead time di almeno il 30% e di procedere con un'attenta analisi per la riduzione dei costi. Per raggiungere questi obiettivi Salvagnini sta rivedendo i processi di vendita e di produzione sia locali sia infragrappo.

La software selection, insieme alla partner selection, iniziata a febbraio e conclusasi dopo circa sei mesi, ha portato Salvagnini a scegliere una particolare architettura applicativa, che attraverso le sue caratteristiche di controllo e

di gestione multisite consentirà di interagire in tempo reale con tutte le diciotto sedi del Gruppo. Permetterà inoltre un rinnovamento tecnologico e un ampliamento funzionale completo, grazie all'introduzione di Infor LN, eliminando le numerose soluzioni implementate e mantenendo inalterata la knowledge base sul prodotto, acquisita con anni di utilizzo del configuratore tecnico PCF di Infor baan IV. La nuova architettura, basata su Infor10 ION, fornirà una maggiore integrazione tra le diverse soluzioni applicative e un'ottimizzazione dei processi front/back office.

“La combinazione delle applicazioni Infor ci consentirà di ottimizzare i processi di business. Inoltre, il configuratore di prodotto BuyDesign ci permetterà di operare in un modo completamente nuovo, infatti un unico set di regole gestirà sia la produzione tecnica dei nostri sistemi che le vendite”, afferma Paolo Morellini, CIO, Salvagnini Italia.

### Salvagnini

**Anno di fondazione:** 1963

**Settore:** meccanica strumentale, macchine e sistemi flessibili per la lavorazione della lamiera

**Filiali:** 18 in tutto il mondo

**Sistemi installati:** 4200 in oltre 75 Paesi

**www.salvagnini.it**

### Come rendere competitiva l'azienda ottimizzando la produzione: il caso Pan Surgelati

La leva tecnologica è la vera protagonista nel cambio di scenario che stanno vivendo le imprese del manifatturiero. Per eccellere oggi non è necessario solo presentare prima degli altri un prodotto innovativo ma curare con precisione un intero ecosistema governato da incertezza e alta variabilità.

Pan Surgelati ci offre un esempio di come questa strada sia quella giusta da percorrere.

L'azienda, da sempre orientata a soddisfare al meglio le esigenze dei consumatori, ha come mission quella di mettere in primo piano la qualità dei propri prodotti. Un livello di qualità da estendere a tutti i processi aziendali,

mantenendo costanti la preparazione dei collaboratori e gli investimenti in ricerca e sviluppo, già patrimonio dell'azienda.

In questo contesto di costante attenzione alla qualità si colloca la scelta di passare da un sistema gestionale estremamente frammentato e disomogeneo a un gestionale innovativo, in grado di uniformare e integrare i processi standard definiti dal management, garantendo il rispetto delle specifiche esigenze del mercato di riferimento delle singole filiali.

Grazie alla sua naturale propensione verso l'innovazione tecnologica l'azienda ha ottimizzato i processi produttivi garantendo oggi un modello di pianificazione centralizzato, selezionato tra diversi configurabili in base alle caratteristiche imposte da variabili quali stagione o destinazione del prodotto, in grado di soddisfare ordini di *strudel* cresciuti nel tempo fino a raggiungere le attuali 9.000 tonnellate annue, pari a 35 Km ogni giorno.

I processi decisionali per il management e quelli operativi si sono sensibilmente snelliti e velocizzati, consentendo di concentrare l'attenzione sugli aspetti critici del bu-

di processo immaginabile, spaziando dal management strategico alla gestione dei rapporti con i clienti, fino ai processi distintivi e caratteristici dell'azienda, Pan Sur-



gelati oggi è in grado di valorizzare al meglio la propria filiera tramite una interazione in tempo reale dei diversi attori con i processi produttivi e distributivi dell'azienda.

La multinazionale altoatesina, che produce e commercializza in tutto il mondo prodotti da forno surgelati della tradizione culinaria sudtirolese (primo fra tutti lo strudel), ha posto al centro della propria attenzione i temi della valorizzazione della filiera produttiva e distributiva, l'ottimizzazione della rintracciabilità dei lotti e della logistica di magazzino tra le diverse sedi.

“Le imprese alla ricerca della massima efficienza hanno ormai da tempo realizzato e consolidato, da un lato, la delocalizzazione di alcuni stadi produttivi e, dall'altro, l'esternalizzazione di parte dei processi critici aziendali” spiega Cristian Bettini, Sales & Channel Partner Manager Dedagroup ICT Network, società che storicamente opera nel mercato ICT e che ha fornito la soluzione software al Gruppo Pan.



Cristian Bettini  
Sales & Channel Partner  
Manager Dedagroup  
ICT Network

Secondo Bettini l'innovazione in ambito manifatturiero oggi si gioca su tre elementi: complementarità, integrazione e nuovi modelli organizzativi. Attorno al principio della complementarità convergono la regolamentazione e la standardizzazione dei prodotti per migliorare il procurement; in tema di integrazione occorre incentivare l'attivazione di contratti di rete per sfruttare le sinergie tra le imprese per obiettivi comuni; infine i modelli organizzativi devono tenere conto di tutta la catena del valore e degli adattamenti a cascata al suo interno. Direttamente legati alla Supply Chain e ad ogni sua evoluzione, i sistemi informatici sono quindi parte integrante del modello di business ed è anche per questa ragione che l'ICT è, una volta di più, da considerarsi leva determinante dell'innovazione.

## PAN Surgelati Srl

**Anno di fondazione:** 1888

**Numero dipendenti:** 130

**Produzione:** più di 9.000 tonnellate in un anno

**Mercati serviti:** tutto il mondo

**Sede:** Laives (Bz)

**www.pan.it**

siness piuttosto che sulle attività di controllo operativo. Pan Surgelati, oggi, opera un controllo più puntuale della pianificazione di produzione, fattore che è risultato particolarmente importante poiché ha permesso di supportare al meglio l'ampliamento della propria offerta di prodotti a marchio avviata dall'azienda a partire dal 2009.

La gestione *multisite* caratteristica del nuovo Erp ha avuto un importante ruolo nel miglioramento e nella condisione del processo di logistica a livello di Gruppo tra tutte le filiali. Complessivamente vi sono stati altri non trascurabili vantaggi: la semplicità di apprendimento del sistema gestionale ha consentito di ottenere risultati in tempi brevi, con basso impatto sugli investimenti in formazione del personale.

Inoltre, con tante funzionalità che supportano ogni tipo



## Prodotti, processi, servizi. Dove si trova il valore?

“In questi ultimi 5 anni – risponde Bettini – i comportamenti dei consumatori hanno provocato radicali e incisive trasformazioni sui mercati, tali da richiedere una revisione sostanziale dei modelli di business delle imprese. La caratterizzazione dei prodotti richiesti si fonda sulla conoscenza dei clienti e passa attraverso la comprensione delle loro esigenze ovvero la customer experience. Ciò ha comportato l’impiego di nuove tecnologie che, a loro volta, hanno apportato profonde modifiche nei modelli produttivi e distributivi.

L’applicazione di processi strutturati e della tecnologia – con l’obiettivo di migliorare i prodotti e i servizi in base all’analisi dell’esperienza dei clienti – unite alla capacità di ascolto dell’azienda possono, di fatto, avere tanto valore quanto la capacità di operare con tempestività sul mercato”.

Dedagroup mette a disposizione delle aziende la sua esperienza e competenza per accompagnarle in un percorso d’innovazione sostenibile finalizzata all’incremento di competitività sui mercati.

Rispetto ai modelli di business, il tema ‘internazionalizzazione delle imprese’ non è uno slogan per Dedagroup, ma un processo maturato *in house* e poi condiviso con i propri clienti.

## Reti di imprese, bacino di competenze: Leat Avionics

Attiva dal 1962 nella riparazione di apparecchi elettroavionici, Leat Avionics da 5 anni si è affacciata alla produzione di pezzi per veicoli civili e militari. Dai suoi hangar escono oggi pezzi nuovi in sostituzione di quelli ormai obsoleti con alle spalle oltre trent’anni di onorata carriera.

“Oggi produciamo queglii apparati non più disponibili sul mercato” spiega Walter Canestri, Direttore generale Leat Avionics.

L’azienda è un vero fenomeno di eccellenza: nonostante il numero limitato di dipendenti avvia progetti per il merca-



Walter Canestri  
Direttore generale  
Leat Avionics

to nazionale con clienti dell’ordine di Alenia Aeronautica, Alenia Aermacchi, Agusta Westland, Alitalia, Polizia di Stato. Da poco ha chiuso contratti per l’installazione di fari da ricerca per elicotteri e aeroplani.

Forte della sua *expertise* in questo settore Leat sta guardando oltreoconfine per sviluppare all’estero il suo business e da questa sfida uscire con maggiori probabilità

di presentarsi al mercato globale in modo competitivo.

“Lo stiamo facendo grazie all’appoggio di una ‘rete di imprese’ che garantisce la forza delle competenze delle altre associate – ci spiega Canestri –. Un valore che trasforma le aziende della rete in fattori complementari di successo per Leat”.

Leat Avionics significa anche alta ingegneria architettonica. Questo il motivo che ha spinto in questi anni l’azienda a investire in nuovi sistemi Pdm per facilitare la gestione dei dati.

Con la collaborazione di Nuovamacut Automazione Spa (Gruppo TeamSystem) – società leader nell’ambito delle

### Leat Avionics

**Anno di fondazione:** 1962

**Fatturato:** 3,5 milioni di euro. In crescita del 25% su base annua

**Dipendenti:** circa 35

**Sede:** Roma

**www.leat.it**

tecnologie a supporto dei processi aziendali dalla progettazione e sviluppo prodotto, alla produzione e alla gestione di dati e informazioni – l’azienda ha formalizzato una metodologia di lavoro basata su un concetto di totale integrazione e interoperabilità delle varie soluzioni software coinvolte del processo di sviluppo prodotto, dimostrando concretamente i vantaggi che ne derivano in termini di tempi, costi e qualità finale, rispetto all’adozione di strumenti slegati fra di loro, basati su un approccio sequenziale.

“Grazie a questa integrazione tra diversi software avremo maggior controllo sui processi – spiega Canestri –. Operiamo in un sistema di certificazioni e per questo abbiamo bisogno di un meccanismo di controllo efficiente”.



VICRE system with Flight Recorder,  
Crash Memory, and one Internal Camera.