



INCHIESTA INNOVAZIONE&TERRITORIO

La media azienda del Nord-Ovest investe per rinnovare il prodotto

Alcune esperienze di innovazione di imprese manifatturiere del Nord-Ovest. La spesa per innovare, oltre che sul prodotto, si focalizza sui sistemi IT e sulla ricerca di nuovi materiali

di Luca Bastia

Giunge alla seconda tappa la nostra indagine 'Innovazione e Territorio'. Iniziata nel numero di marzo di *Sistemi&Impresa* (settore Nord-Est): in questo fascicolo presentiamo le esperienze di innovazione di alcune aziende del Nord-Ovest (Lombardia, Piemonte e Liguria). L'innovazione, ne abbiamo avuto conferma con questa seconda indagine, è alla base del buon andamento, e in certi casi della sopravvivenza, delle aziende.

Anche nel caso del Nord-Ovest la maggiore concentrazione degli investimenti per l'innovazione riguarda il prodotto o i materiali che lo compongono. Non mancano comunque investimenti nella componente IT (risultati più evidenti rispetto al Nord-Est), soprattutto per il rinnovamento dell'ERP o per il suo deployment nelle imprese estere collegate nel caso di multinazionali. Anche in questo 'capitolo' della nostra indagine compaiono spesso i concetti lean.

Come nel caso dell'indagine riguardante il Triveneto, anche per il Nord-Ovest il nostro campione non vuole essere rappresentativo della realtà del territorio preso in esame, ma intende descrivere dove hanno indirizzato i loro sforzi le aziende che hanno scelto la strada dell'innovazione.

■ L'innovazione diffusa è garanzia di successo

IVM Group: l'innovazione per restare ai vertici del mercato

"In moltissimi settori, compreso il nostro delle vernici, bisogna arrivare a essere tra i primi 4-5 al mondo o quantomeno in ogni continente; aziende tipo la nostra sono in continua innovazione in qualsiasi area aziendale", sostiene Adriano Teso Presidente di **IVM Group**.

IVM Group è una holding industriale operante principalmente nel settore delle vernici, delle re-

sine e degli elastomeri. Il Gruppo, presente in 70 Paesi fattura circa 330 milioni di euro (220 dalle controllate, 110 dalle collegate), dispone di 1.200 operatori, dei quali circa 200 ricercatori scientifici e addetti all'R&D.

"I nostri ricercatori operano costantemente nello sviluppo di nuovi prodotti che hanno l'obiettivo essenziale di avere un sempre minore impatto ambientale, di essere più facili nell'utilizzo e costare meno, quindi con un uso sempre più economico di materie prime", spiega Teso.

L'ispiratrice del percorso di innovazione del gruppo, puntualizza il Presidente, è la figlia Federica, attuale CEO e azionista al 100%.

"Negli ultimi 10 anni", prosegue Teso, "abbiamo costruito a Parona, in provincia di Pavia, quello che, nel settore di vernici per legno, è il più moderno, automatizzato e grande stabilimento al mondo. La fabbrica è innovativa anche per assenza di impatto ambientale, per sicurezza, per automatizzazione e produttività. Questo impianto sta portando alla chiusura di due stabilimenti in Italia e due in Europa. La logistica si è sviluppata molto, soprattutto nei rapporti con l'estero, quindi la centralizzazione della produzione ha portato dei vantaggi economici".



"Tutti i sistemi di produzione sono computerizzati", aggiunge Teso, "i magazzini sono automatizzati. Ci sono più persone dietro a un computer che operatori manuali".

L'innovazione in IVM non si limita al comparto produttivo, andando a impattare anche sul reparto IT con la digitalizzazione della reportistica legata alla produzione, con strumenti di supporto alla ricerca scientifica, all'amministrazione, alla logistica e alla comunicazione interaziendale.

"Attualmente stiamo uniformando tutta l'ICT a livello mondiale. Noi abbiamo un'organizzazione di tipo sussidiario, cioè tutto quello che può non essere deciso ai vertici viene deciso in ogni singola azienda o da ogni manager", puntualizza il Presidente, "e fino a poco tempo fa avevamo sistemi ICT locali che non ci consentivano una connessione e comunicazione semplici": "Ora le aziende operano con dei terminali che si appoggiano su un sistema centrale. Il nuovo sistema è protetto con diversi accorgimenti che ne garantiscono la sicurezza (l'infrastruttura è in città diverse e con accesso a firma abbinata di persone diverse, quattro copie in mirroring in real time, un backup immediato e un super backup in casaforte anch'esso immediato), in modo che, per qualsiasi evenienza, il sistema non si ferma mandando in crisi tutto il Gruppo".

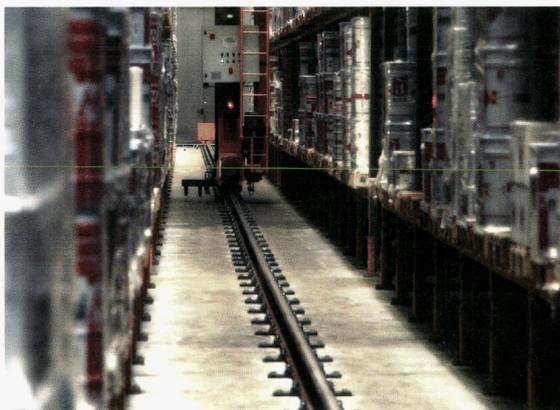
Perseguendo la medesima filosofia che ispira lo sviluppo prodotto verso un impatto ambientale zero, il Gruppo si sta dotando, dove possibile, di auto elettriche.

"Il 90% del nostro mercato", conclude Teso, "è fatto oggi da una decina di competitor, ma nel tempo ne resteranno tre o quattro, mentre il restante 10% è fatto da una cinquantina di imprese che sono destinate a sparire. L'innovazione è un passaggio inevitabile, chi non la realizza muore!"

Metelli: prodotti, processi e IT, l'innovazione è continua

Metelli Group progetta, produce e vende ricambi automobilistici. Il mercato di riferimento è quello dell'After Market, senza trascurare forniture al Primo Equipaggiamento. Il gruppo Metelli occupa circa 500 dipendenti, raggiungendo un fatturato di 150 milioni di euro. Si tratta di un gruppo privato con cinque stabilimenti produttivi, tre dei quali a Cologne (Bs), uno a Mondovì (Cn) e uno a Borgo San Lorenzo (Fi). Ogni stabilimento è estremamente specializzato e realizza completamente il processo di produzione.

Metelli produce ricambi per: parte frenante (pompe freno, cilindretti freno, correttori di frenata, dischi, pastiglie, ganasce, tamburi freno, cilindri frizione e pompe frizione), parte trasmissione (giunti omocinetiche, semiassi e kit cuffie), parte raffreddamento motore (pompe acqua e



kit distribuzione), parti motore (guida valvole, sedi valvole e piattelli registro valvole).

A oggi il catalogo completo contiene circa 7mila codici di prodotto finito.

Metelli è certificata ISO/TS 16949 (qualità), ISO 14001 (gestione ambientale), ISO 18001 (sicurezza) e aderisce al codice etico rispettando il Decreto legislativo 231/2001. L'attenzione ai problemi tecnico-qualitativi, ambientali e di sicurezza sono ormai parte integrante del Gruppo.

I processi produttivi si suddividono genericamente in reparti operanti con macchine a controllo numerico che provvedono alla realizzazione dei particolari per asportazione di truciolo partendo da grezzi in alluminio o ghisa (fusioni, pressofusioni, trafilati, ecc.), e macchine di assemblaggio (manuale, semiautomatico e automatico) che provvedono, oltre che all'assemblaggio vero e proprio, anche al controllo totale del prodotto. La qualità del prodotto è uno dei pilastri su cui si fonda la filosofia Metelli.

L'innovazione è un punto fermo nella strategia dell'azienda che investe circa il 7% all'anno del fatturato in innovazione tecnologica (macchine e impianti) e circa il 3% in ricerca e sviluppo.

Per quanto riguarda l'organizzazione nel 2014 Metelli ha iniziato attività lean di miglioramento continuo e avviato attività per rinforzare l'area Logistica. Nei prossimi anni quest'ultima sarà via via più strutturata per permettere a Metelli di affrontare le sfide sempre più aggressive del mercato globale.

"Per rispondere alla frammentazione del mercato e alla crisi che ha investito il mercato automotive a partire dal 2008, Metelli è passata da macchine ad altissima produttività (tempi ciclo brevi, ma set-up lunghi) a macchine flessibili, come centri di lavoro e transfer evoluti che



incontrano le nuove richieste di incremento di efficienza e di livello di servizio”, afferma il Production Manager Bruno Sara.

L'Ufficio Tecnico contribuisce in maniera attiva allo sviluppo prodotto partecipando sin dall'inizio non solo alla definizione tecnica dello stesso, ma anche alla definizione del processo produttivo più idoneo.

In Metelli viene fatta ricerca e sviluppo sia sui materiali che sui prodotti. Da queste attività possono nascere brevetti finalizzati alla protezione del know-how interno e all'immissione sul mercato di prodotti competitivi.

“Ad esempio abbiamo sviluppato, brevettato, e ora producendo una soluzione alternativa di pompa acqua azionabile”, spiega Sara. “Si tratta di normali pompe acqua alle quali viene aggiunto un sistema per ‘bloccare’ il flusso dell'acqua, tale soluzione limita l'emissione di anidride carbonica specialmente nella fase di warm up del motore”.

In ambito IT Metelli sta innovando, come spiega il CIO Roberto Sandrini: “L'innovazione principale è stata quella di aver virtualizzato tutti i server. Inoltre tutti gli stabilimenti sono cablati con fibra ottica che ci garantisce uno scambio di

informazioni ad altissima velocità. Utilizziamo il voice over IP per tutte le nostre trasmissioni dati e telefoniche e il wifi per connettere tutti i nostri apparati hardware. Infine abbiamo installato un software PLM per la gestione dei processi aziendali e della documentazione tecnica”.

Un nuovo laboratorio di ricerca per MP Filtri

MP Filtri è un'azienda del settore metalmeccanico fluid, che produce filtri per il settore oleodraulico rivolto a numerose applicazioni, soprattutto macchine agricole, movimentazione terra, impiantistica, assistenza terra agli aerei, ecc.

“Dove c'è un circuito e gira dell'olio, l'olio deve essere pulito e i nostri filtri hanno questo compito”, dice Alessio Monticelli, HR Manager di MP Filtri.

In Italia conta 200 persone con due sedi di cui uno è il sito produttivo, otto filiali commerciali nel mondo con altri 150 dipendenti (per un totale di 350), un fatturato consolidato di 50 milioni di euro. “In Italia siamo i leader di questo settore”.

“Sviluppiamo circa due/tre prodotti completamente nuovi all'anno e facciamo anche revisioni e modifiche dei filtri già in produzione per adattarli ai sistemi idraulici del cliente. In particolare abbiamo lavorato su tipologie di attacchi diversi e su un prodotto, chiamato multiport, che permette di avere tanti filtri in uno solo. Creiamo cinque codici prodotto nuovi al giorno”.

Ma il grosso investimento in innovazione MP Filtri lo ha fatto nel 2015 realizzando il nuovo centro di ricerca.

“Abbiamo acquistato un'area con due immobili adiacenti alla nostra sede di Pessano e ristrutturato completamente uno dei due per farne il laboratorio di ricerca. Per i macchinari del laboratorio abbiamo speso circa un milione di euro e, aggiungendo la ristrutturazione del sito, l'investimento totale è arrivato a circa tre milioni”.

MP Filtri ha fatto un accordo con il Politecnico per permettergli di utilizzare il laboratorio e creare uno scambio di conoscenze.

Già negli anni scorsi (2007) la società aveva in-



Adriano Teso, Presidente di IVM Group



Federica Teso, CEO di IVM Group



Alessio Monticelli, HR Manager di MP Filtri



Maurizio Preziosa, Amministratore Delegato della Spirax Sarco

vestito in innovazione con una spesa di qualche milione di euro realizzando un magazzino automatico. "Oggi l'operatore non movimentava più i materiali poiché è tutto robotizzato. Con questa innovazione abbiamo migliorato sensibilmente i tempi di consegna nei confronti dei clienti, elevando in modo consistente la puntualità".

Non solo. L'innovazione è passata anche nel comparto IT, quando nel 2010 è stato sostituito l'ERP introducendo Microsoft Dynamics AX; "lo abbiamo integrato con altri applicativi sia di Business Intelligence sia di programmazione della produzione e questo ci permette di controllare tutto il processo produttivo. Negli ultimi due anni abbiamo collegato anche le filiali in Francia, Germania e Inghilterra con il medesimo gestionale. E ora le filiali possono inserire direttamente gli ordini poiché sono collegate sia la parte commerciale sia quella finanziaria. Dalla nostra sede accediamo a tutti i dati delle filiali", precisa Monticelli.

"Per il prossimo futuro abbiamo una serie di altri progetti che stiamo avviando: il principale è l'autonomizzazione di una linea di prodotti, denominata componenti strutturali (giunti di trasmissione per le pompe) che rappresenta circa il 10% del fatturato e che, al momento, è gestito insieme a tutti gli altri filtri; ora vorremmo creare una linea indipendente con macchine a lavorazione meccanica posizionate in un altro building, con uno staff specifico per la produzione e la vendita", conclude Monticelli.

■ Innovazione continua nel prodotto

Spirax Sarco: il recupero energetico alla base della ricerca

Spirax Sarco è parte di una multinazionale inglese quotata alla Borsa di Londra dal 1959 e presente in tutto il mondo.

In Italia ha due stabilimenti che operano nel settore dei fluidi (prevalentemente fluido vapore) e nella gestione dell'energia termica (scambiatori di calore, desurriscaldatori, sistemi di scambio termico e risparmio energetico, misuratori e sistemi di controllo) e realizza circa 55 milioni di euro di fatturato con 230 addetti.

"In Italia abbiamo tre ruoli", afferma Maurizio Preziosa, Amministratore Delegato della Spirax Sarco e responsabile della Regione Sud Europa, "siamo responsabili delle vendite sul mercato domestico, produciamo buona parte dei prodotti che commercializziamo sia sul territorio nazionale sia nel resto del mondo attraverso consociate Spirax, inoltre abbiamo un reparto di ricerca e sviluppo interno, una costola del Dipartimento R&D del Gruppo, dove sviluppiamo innovazione prevalentemente per i prodotti che realizziamo nei nostri stabilimenti".



"Realizziamo prodotti e sistemi ingegnerizzati sui quali continuiamo a fare innovazione. Particolare attenzione è stata posta allo sviluppo di soluzioni orientate al recupero energetico, per il quale Spirax Sarco si pone all'avanguardia sia in termini di prodotto sia in termini di soluzioni applicative", spiega Preziosa.

"Ci rivolgiamo al mercato con know how applicativo e con soluzioni ingegnerizzate capaci di valorizzare l'energia termica all'interno del ciclo produttivo dei clienti, recuperandone componenti altrimenti disperse e concorrendo in questo modo all'incremento dell'efficienza dei loro impianti".

"Un'altra direttrice di innovazione è volta all'introduzione di intelligenza (elettronica e SW) su prodotti tradizionalmente meccanici", aggiunge il manager. "Un esempio è il controllo remoto della funzionalità degli scaricatori di condensa che tramite trasmissione wireless permette di avere sempre l'impianto in totale efficienza, senza alcuna invasività del sistema".

Infine, particolare attenzione innovativa viene posta da Spirax Sarco nella realizzazione di sistemi di generazione di vapore pulito per uso alimentare, che si aggiunge alla decennale produzione di generatori di vapore per uso ospedaliero. "I nostri sistemi sono ideati a generare vapore pulito che entra in contatto diretto con gli alimenti e come tale può essere considerato come un ingrediente dell'alimento stesso. La qualità del vapore pulito Spirax Sarco viene garantita attraverso la certificazione dei propri sistemi di generazione di vapore alle normative emanate dalla Comunità europea in materia di materiali a contatto con gli alimenti, normative a cui i grandi leader in ambito alimentare hanno già aderito".

Le nostre competenze in ambito di recupero energetico sono messe a disposizione della clientela attraverso una serie di corsi di formazione sul vapore-condensa specifici per gli Energy Manager, gli EGE e le Esco che si vogliono focalizzare su questi temi.



L'attenzione al costante miglioramento dell'efficienza viene rispecchiata da Spirax Sarco anche al proprio interno grazie all'introduzione di principi lean in tutti i processi aziendali.

Il Gruppo Spirax-Sarco Engineering Plc comprende due società leader a livello mondiale: Spirax Sarco per la tecnologia del vapore e Watson-Marlow Fluid Technology Group per il pompaggio peristaltico e il trasferimento dei fluidi. Spirax Sarco fornisce un'ampia gamma di prodotti per la regolazione dei fluidi, soluzioni ingegneristiche integrate, servizi dedicati in loco e conoscenze tecniche sui sistemi per operatori istituzionali e in vari settori industriali. La società aiuta i suoi clienti a incrementare la capacità produttiva, a ridurre i consumi energetici, lo spreco di acqua e le emissioni inquinanti, a migliorare la qualità dei prodotti e la sicurezza

za delle attività aziendali. Watson-Marlow Fluid Technology Group offre tecnologie e prodotti per la meccanica dei fluidi in movimento e soluzioni di pompaggio con apparecchiature di elevata affidabilità, di facile controllo e manutenzione. Il Gruppo ha sede a Cheltenham nel Regno Unito, i suoi siti produttivi sono strategicamente localizzati in tutto il mondo e l'organico aziendale ammonta a circa 4.800 persone, di cui 1.300 svolgono attività tecnico-commerciali a servizio dei clienti.

Giuso Guido Spa: innovazione nel gelato

È sicuramente il prodotto l'ambito dove **Giuso Guido Spa** concentra maggiormente i suoi sforzi di innovazione. La società realizza paste anidre da frutta in guscio e polveri per la gelateria, frutta candita e paste idrate (confetture, gelatine, passate) per la pasticceria fresca e i prodotti lievitati per ricorrenze, come panettoni e colombe. Vende in Italia a 3.500 artigiani e all'estero, raggiungendo 45 Paesi.

Lo stabilimento produttivo conta circa 55 persone delle quali 35 nella produzione; una settantina di agenti si occupano del mercato domestico e circa una decina anche del territorio tedesco e polacco. Ha chiuso il 2015 con 18,5 milioni di fatturato. Per quanto riguarda le materie prime acquista in Italia la frutta e all'estero alcuni grassi in polvere e qualche aroma.

"Il settore food è tra quelli con il più alto tasso di innovazione, quotidianamente escono nuovi componenti e semilavorati", spiega Carlo Canestri, Amministratore Delegato della società. "Noi facciamo prevalentemente innovazione di prodotto, che non significa banalmente proporre "gusti" nuovi. In realtà facciamo dei prodotti/servizio in quanto produciamo dei semilavorati che poi si inseriscono nel ciclo produttivo dei nostri clienti. La nostra innovazione consiste nel cercare di risolvere, con il nostro prodotto, un problema specifico al nostro cliente".

"Il caso più emblematico", racconta Canestri, "è



Carlo Canestri, Amministratore Delegato di Giuso Guido



Anna Ferrino, Amministratore Delegato di Ferrino



Grazia Cerini, Direttore Generale di Centrocot



Roberto Vannucci, Responsabile Area Progetti di Centrocot

il prodotto che abbiamo brevettato sei anni fa per fare il gelato al cioccolato non con la polvere di cacao, ma con il vero cioccolato (la polvere di cacao è un sottoprodotto della lavorazione del cioccolato, ndr). Grazie al nostro prodotto, aggiungendo solamente acqua o latte, il gelatiere può realizzare un gelato di altissima qualità e contenente vero cioccolato, senza dover seguire il processo molto più complesso di gestione della massa di cioccolato. In questo caso si tratta di vera e propria innovazione, in quanto introduciamo un processo di produzione che prima non esisteva, semplifichiamo di molto il lavoro dell'artigiano e garantiamo allo stesso tempo l'altissima qualità che ha sempre contraddistinto la nostra produzione".

Lo studio del prodotto viene effettuato all'interno da tre specialisti, che si occupano anche di valutare le materie prime e i prodotti composti che sono necessari per alcune lavorazioni (segnatamente per il comparto grassi). Durante lo sviluppo prodotto, nella fase di prototipazione, Giuso Guido si avvale di una serie di pasticceri e gelatieri con i quali ha una relazione consolidata per fare dei test.

Oltre all'innovazione del prodotto la società sta lavorando molto sui processi che si raccolgono sotto l'acronimo CRM, per sviluppare e mantenere la relazione con il cliente tramite una gestione più puntuale della forza vendita. "Si tratta in sostanza di gestire in modo efficace tutte le attività che generano occasioni di contatto con i nostri clienti, dalle dimostrazioni di prodotto agli eventi che sponsorizziamo sino ad arrivare alle visite dei clienti in sede, per fare in modo che si generino occasioni di business e spunti di miglioramento per i nostri prodotti e i nostri processi".

Nel nuovo stabilimento, inaugurato nel 2012, è anche stato installato un magazzino automatico a scatole "che ci consente di gestire correttamente tutto il flusso logistico in uscita e anche di evitare errori, avendo prodotti esteriormente molto simili".

Ferrino, l'innovazione che salva la vita

Gli amanti dell'aria aperta conoscono bene Ferrino, la società di S. Mauro torinese che realizza zaini, tende da campeggio e da alta montagna. Ferrino al suo interno realizza la ricerca di nuovi materiali, disegna il prodotto, prepara modellistica e il prototipo, il primo campione, mentre la produzione in serie l'affida ad aziende esterne. "Solo alcuni prodotti li realizziamo direttamente, in particolare le tende per la protezione civile per le quali abbiamo una linea di produzione interna, mentre assembliamo racchette da neve (con componenti realizzati in Italia) e qualche zaino di alta qualità", spiega Anna Ferrino, Amministratore Delegato della società.



Ferrino fattura 16 milioni di euro (di cui il 53% deriva dall'export a livello mondiale), conta 57 addetti dei quali circa il 20% è coinvolto in progetti di ricerca e sviluppo e nel design. Ed è in questo segmento che Ferrino ha fatto i maggiori investimenti tecnologici acquisendo sistemi di design 3D e plotter.

"Recentemente, inoltre, abbiamo upgradato un CMS (Content Management System) che contiene tutto il nostro patrimonio di informazioni legate al prodotto (schede prodotto in più lingue, immagini, video tutorial con istruzioni di montaggio). Il CMS, in automatico, alimenta tutti gli strumenti di comunicazione, dal catalogo cartaceo al sito web, fino al catalogo iPad in dotazione ai venditori, che sfruttano un web order system", aggiunge Ferrino.

Ma il fiore all'occhiello dal punto di vista dell'innovazione di prodotto è un progetto, strutturato che l'ha impegnata più anni. Si tratta di uno zaino, denominato Full Safe, che può salvare la vita in caso di valanghe.

"Oggi", spiega l'Amministratore Delegato, "ci sono degli zaini che hanno un sistema di airbag o di respiratore integrato che aiuta a sopravvivere qualora si venga travolti da una valanga. Non siamo l'unico brand al mondo che lavora su questo tema, ma siamo gli unici che produciamo uno zaino, Full Safe, che integra i due device di protezione per questo tipo di incidente, cioè l'airbag Alpride e il respiratore Airsafe, o meglio scambiatore di anidride carbonica, un sistema che permette di inspirare da due parti diverse per non contaminare l'aria ed evitando così di intossicarsi".

"Questo progetto, estremamente complesso, lo abbiamo realizzato al nostro interno confrontandoci con i tecnici del Soccorso Alpino, con il Centro di Medicina di Alta Montagna dell'ospite-



dale dell'Asi di Aosta e con Eurac di Bolzano", precisa Ferrino. "Grazie alla collaborazione con questi enti siamo riusciti a capire esattamente le cause principali delle sintomatologie legate a questo tipo di disastro e quali potevano essere le soluzioni. Abbiamo poi fatto dei test reali di seppellimento, con assistenza medica, per verificarne l'efficacia".

L'innovativa tecnologia Alpride permette, una volta tirata la maniglia sullo spallaccio, di gonfiare l'airbag liberando il gas dalle cartucce in soli tre secondi; si tratta del sistema airbag più leggero attualmente sul mercato (1,2 kg di peso) e consente, in caso di travolgimento, la massima protezione da eventuali traumi e un ottimo galleggiamento sulla valanga.

Il problema principale da affrontare, come spiegano dal Centro Medicina di Montagna, è il tempo: "Dall'analisi dei dati raccolti (test sul campo e statistici) l'asfissia risulta la principale causa di mortalità (65%). Le probabilità di sopravvivenza di un sepolto in valanga sono legate in primo luogo al tempo di seppellimento. Secondo le statistiche al livello internazionale, le proba-

bilità di sopravvivenza in caso di seppellimento totale senza gravi lesioni, è del 92% nei primi 18 minuti, mentre decade al 30% tra i 18 e i 35 minuti".

Il respiratore Airsafe permette di mantenere per vie le vie aeree del travolto consentendo la respirazione del soggetto, al di sotto del manto nevoso, per tempi superiori ai 60 minuti.

Questo zaino è già in commercio dall'inverno appena trascorso. E per il futuro? "Stiamo guardando con interesse ad aumentare la digitalizzazione in azienda, come per esempio il web marketing, per raccogliere e gestire meglio le informazioni che la rete può fornire", racconta l'Amministratore Delegato. "Oggi comunichiamo anche online con i nostri consumatori, ma non siamo ancora molto strutturati per ottimizzare i flussi delle informazioni, mappandole e analizzandole per riuscire a essere più vicini alle aspettative del mercato".

Centrocot: il tessile sempre alla ricerca di nuovi prodotti

Centrocot è un laboratorio di ricerca e prova dove vengono eseguiti test e si fa ricerca su nuovi prodotti per conto delle imprese del settore tessile. I test a listino sono 1.500. Centrocot ha circa 2mila clienti, numero che dà alla società una visibilità sull'innovazione del settore del tessile piuttosto ampia. "Una visibilità che deriva dal riconoscimento delle prove specialistiche richieste correlabili allo sviluppo di nuovi prodotti, dalla co-partecipazione a progetti di ricerca e sviluppo e dalla partecipazione ai lavori della Textile European Technology Platform e della Piattaforma Tecnologica Nazionale per il Tessile Abbigliamento, ambiti privilegiati nei quali vengono individuate le tematiche di ricerca per il tessile, l'abbigliamento, il tessile tecnico", spiega Grazia Cerini, Direttore Generale di Centrocot.

Si rivolgono a Centrocot sia aziende di grandi sia di piccole dimensioni.

Alcune aziende richiedono e finanziano direttamente attività di ricerca, ma sono pochi casi; in



Fabio Merli,
CFO di Lattenedi



Alessandro Caprara, responsabile
per il business del gruppo Kosme



Ugo Martin,
Direttore Tecnico di Sicad



Marco Scamparin, Vice President
Operations Emea di Munters

genere sono valutate e richieste attività di ricerca attraverso progetti a finanziamento pubblico (programmi europei e nazionali). "Attualmente siamo attivi su due programmi del ministero dello Sviluppo Economico e uno della Comunità europea per lo studio della dichiarazione dell'impatto ambientale", dice il Direttore Generale.

Principalmente gli studi che Centrocot sta conducendo sono relativi al conferimento di nuove funzionalità al tessuto (ad esempio: antinfiamma, antibatterico, insetto-repellente, antimacchia). "Spesso queste funzionalità non sono realizzabili sullo stesso substrato tessile e un tema di studio ricorrente riguarda il conferimento di più prestazioni compatibili fra loro su un unico tessuto", spiega Roberto Vannucci, Responsabile Area Progetti. "Un'altra attività di ricerca ricorrente è quella finalizzata a ottenere queste prestazioni con processi a basso impatto ambientale, ad esempio utilizzando sostanze naturali al posto di quelle chimiche, ma non solo. Queste ricerche sono stimolate dal mercato e dalle aziende a valle del settore (grandi marchi), che sono a loro volta sollecitate dai consumatori e da movimenti ed associazioni non governative".

Nel settore tessile (a monte della filiera) l'innovazione è molto orientata alla ricerca di materiali tessili e tessuti con nuove caratteristiche, ma anche all'efficienza dei processi e a nuove applicazioni possibili, e Vannucci, raccontandoci su quali progetti Centrocot sta lavorando, ci dà un'immagine attuale di come si muovono le aziende del comparto. Ecco alcuni ambiti di ricerca di Centrocot: riciclo/riuso dei materiali tessili e, in generale, risparmio ed efficienza delle risorse impiegate, ad esempio riduzione degli scarti nelle varie fasi di lavorazione e recupero degli sfridi; prodotti con funzioni 'intelligenti' (smart textiles), con attenzione anche alle funzionalità e ai nuovi mercati che saranno disponibili grazie all'Internet of Things; sostenibilità dei processi, ad esempio riduzione dei consumi (energia, acqua, sostanze chimiche), e sviluppo di processi 'bio', tramite l'impiego di enzimi; prodotti personalizzabili, mediante processi snelli per piccoli lotti, realizzabili 'on demand'. Questo significa, da un lato, sistemi avanzati di e-commerce (B2B e B2C) e, dall'altro, tecnologie efficienti in piccola scala.

"Facciamo anche ricerca per lo sviluppo di nostre idee e delle nostre attività", conclude Vannucci, "soprattutto su metodi di prova innovativi che, a volte, portano allo sviluppo di macchine *ad hoc* da noi progettate". Un esempio è lo sviluppo di un metodo di prova, da parte dei colleghi della Ricerca e Sviluppo Laboratori, per riconoscere le fibre riciclate da quelle vergini (questo aspetto ha implicazioni sia economiche sia legislative, dove, per obblighi contrattuali o di legge, i prodotti de-

vono contenere una quantità minima di materiali riciclati). Un altro esempio è la realizzazione di una nuova attrezzatura con specifiche definite da Centrocot, per valutare l'attrito tra una superficie tessile e altre superfici (tessuto su tessuto, tessuto su pelle per valutare il grado di comfort).

■ Il software alla base dell'innovazione

Lattonedil investe in IT per il controllo finanziario del gruppo

Il Gruppo Lattonedil è specializzato nella produzione di pannelli coibentati, in poliuretano e lana minerale, per parete e per copertura, per il mercato industriale, per il mercato residenziale e per il comparto agricolo. Il Gruppo fattura circa 220 milioni di euro. Dispone di sei linee di produzione in Italia, una in Germania, due in Spagna e una nella Repubblica Serba di Bosnia Erzegovina.

"Noi abbiamo una forza vendita sul territorio di riferimento che raccoglie le esigenze dei clienti, con eventuali richieste di prodotti particolari con caratteristiche specifiche, e 'dettano' l'innovazione di prodotto, che passa attraverso l'analisi del nostro Ufficio tecnico e attraverso prove di qualità fatte nel nostro laboratorio per trovare le migliori soluzioni specifiche di prodotto, al fine di soddisfare le richieste dei clienti", spiega Fabio Merli, CFO di Lattonedil. Che aggiunge: "Un esempio è il nostro innovativo Pannello Giano, dedicato al rivestimento di facciate e pareti". Pannello che nasce dall'incollaggio sia fisico che meccanico di una lastra in piena naturale ai nostri classici pannelli parete.

In ambito innovazione di prodotto, Lattonedil oggi è l'unica azienda che ha una linea di produzione per la realizzazione di pannelli coibentati rivestiti in pietra naturale.

"I nostri impianti di produzione sono sempre aggiornati e continuamente sottoposti a manutenzione ordinaria ed evolutiva", spiega Merli.

"Il nostro vantaggio è la capacità di essere molto flessibili nei cambi di produzione. Impostata una campagna di produzione di 30 giorni, la possiamo cambiare anche due o tre volte in corso d'opera, dando una maggiore flessibilità nella risposta al cliente e riuscendo a consegnare mediamente tra i 18 e i 20 giorni dall'ordine. Questo ci premia sul mercato italiano. La flessibilità l'otteniamo grazie a un ottimo rapporto con i fornitori di materie prime che soddisfano le nostre necessità in tempi brevi, e alla scelta della proprietà di privilegiare il cliente a scapito dei costi sostenuti per il cambio di produzione".

L'intervento di innovazione più recente riguarda proprio il settore del nostro interlocutore. Si tratta dell'implementazione del software Talentia

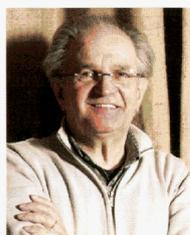
CPM (Corporate Performance Management). Dopo un'accurata software selection, che ha coinvolto alcuni software vendor, è stata scelta Talentia Software "perché Talentia CPM si è rivelato un sistema pronto, flessibile, semplice nell'utilizzo e che poteva essere facilmente implementato", precisa Merli. In effetti, in poco più di tre mesi, Lattonedil è riuscita ad avere il sistema in funzione. Da novembre 2015 tutte le società controllate esportano i dati contabili e amministrativi in Talentia CPM. "Con questa soluzione siamo riusciti a migliorare il controllo di tutte le diverse società in Italia e in Europa". Sempre in ambito IT, Lattonedil sta implementando nella sede in Repubblica Serba di Bosnia Erzegovina, il gestionale SAM (distribuito da Centro Software) che già viene utilizzato in Italia.

Kosme oltre al prodotto investe in IT

Il gruppo Kosme, con due sedi produttive in Italia e Austria, realizza macchine automatiche per l'industria delle bevande, nello specifico etichettatrici, riempitrici e soffiatrici, l'azienda commercializza anche linee complete, integrando macchine di propria produzione e macchine di altri fornitori. In Italia conta circa 280 persone e realizza circa 70 milioni di fatturato, realizzato principalmente nei mercati esteri.



Davide Nava, Lean Manager di Alstom Power Italia



Lucio Mistri, Presidente di Scorpion Bay

L'azienda, racconta Alessandro Caprara, responsabile per il business delle linee complete e l'innovazione, lo sviluppo di prodotto lo fa costantemente, ma è anche in ambito IT che sta facendo attualmente investimenti. Si tratta dell'implementazione di un nuovo ERP (SAP) e di un nuovo sistema CAD (Solid Edge). "Investiamo in innovazione tra il 3 al 5% del fatturato".

È stata avviata anche una riorganizzazione relativa a diversi processi e alcuni interventi nella parte di assemblaggio "per aumentare la produttività".

"Nel 2014", aggiunge Caprara, "abbiamo fatto una forte riorganizzazione interna rifocalizzando l'azienda sui prodotti più strategici e, grazie ai diversi interventi di innovazione, siamo passati in pochi anni da una situazione di forti perdite all'attivo già nel 2015".

E per il futuro? "L'obiettivo è migliorare i prodotti esistenti, ma soprattutto differenziare l'offerta per aggredire mercati dove oggi non siamo presenti", risponde Caprara. "In futuro vogliamo fare una revisione in ottica lean dell'intera azienda. A oggi abbiamo applicato vari strumenti lean affrontando singole problematiche, ma non abbiamo ancora fatto un'analisi organica globale".

Nuovo ERP e innovazione costante di prodotto in Sicad

"L'azienda è estremamente vivace e innoviamo molto e in tutti i settori: nell'IT nei processi e nel prodotto", afferma Ugo Martin, Direttore Tecnico di Sicad, una media azienda multinazionale italiana che produce nastri adesivi per diversi settori industriali e vende sia in ambito B2B sia a distributori sia alla grande distribuzione. Sicad dispone di sei impianti produttivi (2 in Italia, 1 in Croazia, 1 Francia, 1 in Brasile e 1 in Sudafrica) per un totale di 730 addetti (di cui 400 in Italia), con un fatturato consolidato di 220 milioni di euro.

"In produzione", spiega Ugo Martin, "il rinnovamento del parco impianti è continuo. La nostra produzione si effettua in tre fasi: compounding (la mescolazione dei preparati adesivi), la spalmatura e poi la conversione, converting (taglio e confezionamento). Sull'ultima fase del processo il rinnovamento tecnologico è molto alto, alla ricerca continua di migliorare la produttività (maggiori prestazioni, down time minore ecc.), si tratta di un reparto molto automatizzato".

La parte centrale del processo produttivo, gli impianti di spalmatura (macchine per adesivi hot melt, macchine per adesivi a base solvente, e altre per differenti adesivi), si differenzia per tipologia di adesivo applicata e i cambi di prodotto possono essere fatti mantenendo la tipologia di adesivo.

"In Sicad", spiega il manager, "operiamo su oltre un migliaio di materie prime, qualche centinaio di preparati (miscele) che danno luogo ad altrettanti

tanti spalmati in termini di ordine di grandezza; gli spalmati, quando vengono tagliati e assemblati con un gran varietà di componenti di imballo, per soddisfare tutte le esigenze dei nostri clienti, risultano in svariate migliaia di prodotti finiti”.

“Nel reparto ricerca e sviluppo i nostri ricercatori sono costantemente alla ricerca di nuove miscele per gli adesivi e per i release (i preparati che vanno sul dorso del nastro per consentire che la parte adesiva si stacchi, ndr); questo per migliorare le performance dei prodotti o per assecondare richieste specifiche di un cliente che ha necessità particolari. Sviluppiamo anche prodotti completamente nuovi che, naturalmente, hanno tempi più lunghi. Nel reparto R&D operano circa sette persone, ma ovviamente vendite, marketing e produzione sono spesso coinvolte”, aggiunge Martin.

L'azienda sta anche facendo un grosso investimento per cambiare il sistema informativo: “Andiamo verso una piattaforma unificata per tutti e sei gli stabilimenti. SAP S/4 Hana sostituirà l'attuale ERP operativo su piattaforma AS/400. Nei prossimi tre anni saremo coinvolti nell'implementazione del nuovo sistema, prima qui e poi nel roll out nelle altre consociate, implementazione che abbiamo affidato a Capgemini”.

“Il nostro fatturato è sempre in leggera crescita, anche in questi anni difficili. Sicuramente l'attenzione all'innovazione è una componente importante di questo risultato”, conclude il Direttore Tecnico.

■ La filosofia lean per il miglioramento continuo

Lean e sviluppo nuovi prodotti i plus di Munters

Munters è una multinazionale svedese con diversi stabilimenti (18 in tutto il mondo) e circa 4mila dipendenti. “Qui in Italia abbiamo due stabilimenti in provincia di Imperia (a Chiusavecchia e Pieve di Teco) con un numero di dipendenti variabili secondo la stagionalità che va da 170 a 200. Produciamo macchinari per il trattamento dell'aria che vengono utilizzati in allevamenti e serre. La business area a cui i due stabilimenti italiani fanno riferimento (AgHort) realizza un fatturato di circa 40 milioni di euro e realizza impianti che vengono destinati soprattutto al mercato estero (in particolare Europa e Medio Oriente)”, racconta Marco Scomparin, Vice President Operations Emea di Munters. L'innovazione in Munters è diffusa su diversi fronti. Tre sono le aree dove la si può maggiormente percepire.

In produzione Munters ha iniziato l'introduzione dei principi della lean manufacturing: “Avendola già sperimentata in ambito automotive per una quindicina di anni, sono venuto in Munters per implementarla nei due stabilimenti. Da tre anni

abbiamo implementato i tool della lean e stiamo perseguendo il miglioramento continuo. I due stabilimenti sono gestiti in visual management; siamo 'talebani' da questo punto di vista perché è una filosofia che non lascia spazio alle deviazioni. Questa innovazione si è portata dietro numerose conseguenze dal punto di vista organizzativo: team variati, cambiamenti nel flusso dei materiali, riduzione del magazzino del 70%. Abbiamo fatto un salto in avanti epocale”, afferma Scomparin.

“Per fare un esempio”, puntualizza il manager, “tre anni fa questo stabilimento perdeva molti soldi, mentre nel 2015 la situazione si è completamente ribaltata, e questo per come abbiamo deciso di strutturare i nostri processi e la nostra organizzazione. Sto parlando di milioni di euro. Un risultato che, poche settimane fa, ha portato Munters a decidere di investire alcuni milioni di euro portando in Italia un processo produttivo che fino a oggi era detenuto e gestito solo da Cina e Messico, riconoscendo a livello mondiale la nostra capacità operativa”.

“Si tratta di una nuova linea di produzione che permetterà allo stabilimento di Pieve di Teco di gestire tutto il ciclo produttivo di un nostro prodotto di punta, mettendoci in grado di servire tutta la regione Emea con grandi miglioramenti di efficienza, di logistica, e ovviamente di costo prodotto”, aggiunge Scomparin. “La materia prima la compravamo dai cinesi, mentre con il nuovo impianto ci portiamo in casa la capacità di produrla; in tal modo il ciclo produttivo è completamente concentrato in Italia”.

Altra area importante è quella dell'innovazione di prodotto. “Il nostro centro R&D per la BA AgHort, che risiede a Chiusavecchia e che è responsabile a livello globale dello sviluppo di nuovi prodotti, sta studiando e già prototipando una nuova generazione di macchinari, introducendo prospettive e tecnologie completamente nuove, che nei prossimi tre anni andranno a sostituire quelli che realizziamo attualmente e che negli ultimi 15 anni hanno fatto la fortuna dell'azienda. Stiamo infatti sviluppando prodotti con materiali diversi, motori differenti con un occhio all'efficienza che ovviamente porterà una riduzione di costi per i clienti e dei benefici anche a livello ambientale”, spiega il manager.

Per quanto riguarda il reparto IT, Munters ha introdotto i server virtuali e ha investito per aumentare la sicurezza nelle sale server, secondo un piano di loss prevention basato su analisi di rischio, contro eventi di tipo catastrofico.

Lo stabilimento di Chiusavecchia produce macchine che movimentano l'aria negli allevamenti, mentre quello di Pieve di Teco riscalda e rinfresca: strutture a nido d'ape attraversate da acqua e aria, la quale si raffredda in modo naturale, con costi molto inferiori a un im-

pianto di condizionamento (un brevetto Munters). Il nido d'ape è prodotto con una carta particolare imbevuta di resine che consente alla carta di avere una resistenza meccanica notevole ed estrema leggerezza, senza assorbire l'acqua. "Il nuovo investimento è proprio per produrre questa carta", conclude Scamparin.

La lean guida il cambiamento in Alstom Power Italia

"Abbiamo lavorato molto sull'innovazione di processo, tool, innovazione organizzativa e nella supply chain, non sul prodotto", dice Davide Nava, Lean Manager di **Alstom Power Italia**, Gruppo General Electric, società che produce componenti per centrali elettriche (generatori, rotor, ecc.), occupa 130 persone e realizza un fatturato tra i 10 e i 15 milioni di euro all'anno.

In ambito produzione, Alstom Power Italia 3-4 anni ha lanciato un programma di lean manufacturing piuttosto strutturato, partendo da zero in quanto operava ancora per lotti e batch. "Siamo partiti introducendo visual management, one piece flow, TPM sulle macchine, pianificazione della produzione coordinata alle esigenze del cliente (non più a stock) e polivalenza, in modo da poter spostare lavoratori dove c'era necessità per aggirare i colli di bottiglia produttivi. Il nostro percorso lean è stato a 360 gradi", spiega Nava.

Dopo aver introdotto i concetti lean in produzione, da un paio di anni Alstom Power sta introducendo la lean nei processi di supporto alla produzione: qualità, manutenzione, acquisti, project management. "Ovviamente nessuna di queste innovazioni è conclusa dato il principio di rinnovamento continuo. Siamo nel percorso", puntualizza Nava.

"Tutte queste miglioni", prosegue il manager, "stanno già dando risultati in termini di tempi di consegna e di contenimento dei costi di produzione, con una riduzione del 10% annuo su quattro categorie di prodotti che sono stati identificati come critici, raggiungendo gli obiettivi posti".

"Tutto ciò che abbiamo fatto in termini di innovazione è riconducibile al percorso lean che abbiamo intrapreso", aggiunge.

Il percorso lean prevede numerosi cambiamenti anche riguardo le mansioni del personale e Nava non nasconde di aver incontrato qualche resistenza: "Il cambiamento è stato vissuto con molta difficoltà, problematica che continuiamo ad affrontare. Inizialmente ci siamo scontrati con la tipica barriera al cambiamento. Abbiamo anche notato un certo effetto elastico: appena si allenta l'attenzione si tende a tornare indietro. Le novità introdotte non sono così consolidate nelle persone come si potrebbe pensare dopo quattro anni".

■ La digitalizzazione negli store

Scorpion Bay, nuove tecnologie nei punti vendita
Scorpion Bay, che realizza abbigliamento "surf", nel 2015 ha fatturato circa 16 milioni di euro, di cui il 40% realizzato dagli store a marchio proprio e 60% da negozi multi brand.

L'innovazione per la società è concentrata sul retail. "Abbiamo sviluppato un nuovo format di store, su una superficie più ampia (130-150 mq) rispetto ai i primi che abbiamo avviato (60-80 mq), introducendo nuove tecnologie sul punto vendita", racconta Lucio Mistri, Presidente di Scorpion Bay: "Rilevamento passaggi in galleria, ingressi nel punto vendita, lettura dati del venduto con coinvolgimento immediato dell'ufficio prodotto per la programmazione delle collezioni successive. Possiamo, infatti, verificare se le grafiche su cui stiamo lavorando incontrano o meno il favore del consumatore e, in caso negativo, abbiamo il tempo per svilupparne di nuove o comunque di indirizzare la creatività verso quelle più apprezzate".



Recentemente l'azienda ha avviato un esperimento pilota presso un unico store. Si tratta di un sistema che, avvicinando il capo a un lettore, propone su un display una serie di prodotti in abbinamento dando la possibilità di fare una vendita multipla. "Terminato il periodo di sperimentazione, faremo le nostre valutazioni e, se ha dato risultati, installeremo il sistema nei negozi più importanti", precisa Mistri.

■ Le aziende di successo sposano l'innovazione

Non si può dire in che reparto dell'azienda sia più vantaggioso applicare politiche di innovazione, ma da questa indagine risulta evidente che perseguendo la strada del continuo rinnovamento e dell'introduzione di nuove tecnologie le imprese sono riuscite a tamponare le conseguenze negative della crisi degli ultimi anni e, in molti casi, accrescendo anche la loro presenza nel mercato nazionale e internazionale, forse proprio andando a occupare quegli spazi lasciati liberi da società che non hanno saputo muoversi per tempo sulla medesima strada.