



# L'Italia e il Supply Chain Management

Franco Canna, Mario Gargantini

Il secondo appuntamento con le Tavole Rotonde di Automazione e Strumentazione sui temi dell'e-manuf@cturing (il primo, pubblicato sul numero di Settembre 2003, era sul Product Lifecycle Management mentre il prossimo verterà sui sistemi Mes) si focalizza sulle soluzioni per la gestione dell'azienda estesa. Alla tavola erano presenti, secondo la formula di questi eventi, alcuni dei principali attori dal lato della fornitura e figure rappresentative dell'utenza. Anche questa volta, il confronto ha generato degli interessanti spunti di riflessione.

**RAMPINI (E-MANUF@CTURING FORUM)** - Come Bias organizziamo uno dei maggiori eventi del Sud Europa. Nel 2002 abbiamo introdotto un'area dedicata all'e-manuf@cturing, che ripeteremo al Bias 2004, per rispondere a una forte richiesta di informazioni che ci proviene dal nostro mercato di riferimento, costituito prevalentemente di piccole e media imprese. Allo stesso scopo è stata allestita questa tavola rotonda, sponsorizzata appunto dall'e-Manuf@cturing Forum. Quali sono le reali possibilità fornite dalle soluzioni che integrano la produzione con la gestione?

**PERONA (UNIVERSITÀ DI BRESCIA)** - Avendo un punto di vista sul mercato sicuramente meno approfondito di quello degli operatori, mi soffermerò sugli aspetti definitivi e di formalizzazione del problema. Una prima macro-differenziazione può essere utile: si parla spesso di Scm con riferimento a due aspetti che, dal mio punto di vista, sono in realtà molto diversi; uno è l'"integrazione orizzontale", cioè l'integrazione d'impresa, la capacità di coordinare tra loro i processi interni a una specifica azienda (coordinare la pianificazione della domanda, degli approvvigionamenti, dei materiali). Questo, per molte aziende, anche importanti, è ad oggi ancora un obiettivo da raggiungere. C'è poi l'"integrazione verticale": attivazione dei processi collaborativi all'interfaccia tra le imprese, cioè identificazione degli strumenti e delle tecniche gestionali in grado di coordinare tra loro le aziende fornitrici con quelle che producono beni finali e queste ultime con quelle che distribuiscono o vendono il bene al consumatore finale. La distinzione è importante perché le soluzioni che affrontano questi problemi sono diverse e richiedono

cultura e competenze differenti. L'integrazione orizzontale è propedeutica rispetto a quella verticale: senza aver prima messo in ordine i propri processi aziendali, è molto difficile attivare un meccanismo che vada a oltre la propria azienda, un'interfaccia con fornitori, clienti e partner.

**SAMMARTIN (SAP ITALIA)** - La distinzione operata da Perona è quanto mai opportuna perché ci consente di superare l'eccessiva semplificazione che vede l'Scm composto solo di Supply Chain Planning e Supply Chain Execution. Questa semplificazione serve in alcuni casi, ma ha poco riguardo dell'evoluzione dell'offerta così come sta procedendo negli ultimi anni. Noi lavoriamo pri-

## Elenco partecipanti

### Fornitori

- Michele Leidi, Global Marketing & Communication Director area Supply Chain, Finmatica
- Livio Signorelli, Business Development Manager, Oracle Italy
- Sergio Motta, Technical Team Manager Manufacturing, Sas
- Michele Caselli, Solution Consultant, Peoplesoft
- Stefano Sammartin, Marketing Manager, Sap Italia

### Utilizzatori

- Antonio Mascheretti, Coordinamento Sistemi Informatici, Schneider Electric
- Sergio Vellante, General Manager, Control Techniques

### Università

- Marco Perona, Direttore del Master sulla Gestione integrata della filiera logistico-produttiva, Università degli Studi di Brescia

### Organizzazione

- Antonio Rampini, Exhibition Manager, Bias Group, e-Manuf@cturing Forum
- Mario Gargantini, Direttore Tecnico, Automazione e Strumentazione
- Franco Canna, Resp. di Redazione, Automazione e Strumentazione

ma di tutto sui processi aziendali di tipo *operational*, e poi, consolidata questa prima area, iniziamo a immaginare come gestire l'inventario in un'ottica Vmi, arricchire la gestione del magazzino di funzionalità di schedulazione fine, di RFID; iniziare, insomma, a portare in casa processi che in questo momento sono fuori dall'azienda o comunque hanno un controllo meno sottile dal punto di vista delle frequenze e della visibilità: relativamente a questi processi potrebbe esserci un interesse effettivo, da parte dell'azienda, a conoscerne le dinamiche: dov'è la merce, a chi è stata spedita e consegnata, il riordino automatico delle merci quando si va sotto scorta. Un ultimo punto su cui stiamo lavorando è l'integrazione collaborativa con attenzione alla verticalità dei processi.

**SIGNORELLI (ORACLE)** - Concorro con la schematizzazione di Perona. La proposizione dell'Erp in quanto tale (orizzontale) è stata

ampliata verso la Supply Chain, con proposizioni allargate a discorsi prima di pianificazione e poi di collaborazione su cui progressivamente si sono innestati concetti di collaborazione più spinta, fino al codesign e ad attività che trovano riscontro in componenti delle offerte funzionali dei vendor. Ma è vero che la possibilità di proporre oggi queste soluzioni è dovuta a un diverso intendimento della componente tecnologica: l'utilizzo pervasivo di architetture e tecnologie che fanno riferimento a Internet e la disponibilità di soluzioni e impostazioni di architetture sempre più "open" permettono agli esperti di raggiungere elevati livelli di cooperazione e integrazione tra le componenti della Supply Chain. A livello di Erp ancor prima che a livello di Scm, ci caratterizziamo come un Paese con un tasso di penetrazione di questo tipo di soluzioni più basso di altre realtà nord-europee e americane; quindi c'è ancora uno "zoccolo di sviluppo" in questa direzione.

La realtà italiana, poi, presenta un tipo di azienda di dimensioni molto piccole (si parla infatti di piccola e media impresa) che però ha delle caratteristiche che spingono verso soluzioni di Supply Chain; le aziende, che a volte sono parte di un Gruppo più grande, sono fortemente collaborative e spingono per forme integrazione di processi sul-

la Supply Chain. Per loro si prospetta oggi la possibilità di avere queste soluzioni e il fenomeno è già, in parte, avviato.

**LEIDI (FINMATICA)** - Il concetto di collaborazione inter-enterprise e della collaborazione tra le aziende come estensione dei processi di Supply Chain interna viene mosso soprattutto dal cambiamento non solo dell'offerta di tecnologia, ma anche dal tessuto delle aziende. Ormai la collaborazione non è più tra le aziende, ma all'interno di aziende che diventano aggregate, destrutturate, process-oriented, fables, marketing-oriented. Un'azienda medio-grande presenta

problematiche un tempo pertinenti solo a strutture molto più complesse di collaborazione tra entità diverse.

Oggi la spinta alla collaborazione e a rendere collaborativi processi che si automatizzano ci viene dall'interno, subito: è tra le priorità. La volontà di creare

collaborazione su piani, *forecast*, magazzini all'interno della stessa azienda è dovuta al cambiamento del tessuto dell'azienda. La pianificazione non è più ridotta a un piccolo ufficio pianificazione. E l'Italia è molto esigente su questi punti.

.....  
**GARGANTINI (AUTOMAZIONE E STRUMENTAZIONE)**

*Se così fosse, se cioè la spinta alla collaborazione fosse dovuta al tessuto connettivo delle aziende italiane, dovrebbe esserci un "boom" di richieste. Stiamo assistendo a un fenomeno del genere?*

**PERONA (UNIVERSITÀ DI BRESCIA)** - Vediamo qualche dato. Sono dati con una specifica connotazione, che non possono essere generalizzati in assoluto; si riferiscono a un campione di una ventina di aziende da medio grandi a medio piccole, prevalentemente della zona di Brescia e territorio circostante. Risulterebbe dall'indagine che negli ultimi due anni la spesa in IT di queste aziende, includendo acquisto del software, formazione, manutenzione, sviluppo interno, consulenza, è passata dallo 0,97% del fatturato del 2000 all'1,54% del 2002 con una crescita costante. Si tratta di un aumento del 50%, ad opera soprattutto di aziende



Da sinistra: Sergio Motta (Sas), Michele Caselli (Peoplesoft), Stefano Sammartin (Sap Italia)

non grandi, in due anni caratterizzati da un contesto economico difficile: una cifra non molto lontana dal concetto di "boom".

**LEIDI (FINMATICA)** - Gli analisti, come Amr, ci dicono che il trend dello *spending* è in discesa in parecchi settori. Abbiamo settori col 5% di *spending* a livello mondiale, come il farmaceutico, ma anche settori con l'1,9% o addirittura l'1%, come l'Automotive. C'è fame di innovazione nelle piccole aziende; tuttavia, la volontà di *spending* è un'altra cosa, e un'altra ancora sono le priorità. Dobbiamo tener conto che il mercato italiano non ha tassi di domanda e "acculturamento" pari a quelli dell'Europa del Nord.

**SAMMARTIN (SAP ITALIA)** - La mia visione è cautamente ottimistica. Quello che vediamo dal nostro osservatorio (il 50% del nostro parco clienti viene dalla Pmi, cioè aziende sotto i 130 milioni di euro di fatturato), con particolare riferimento al primo semestre di quest'anno, non è stato tanto un calo nel numero dei progetti, quanto un cambiamento radicale nei punti di attenzione e nelle modalità progettuali. Non si lavora di meno, si lavora in un altro modo: i clienti sono attenti al ritorno degli investimenti, a progetti frazionabili in obiettivi quantificabili a breve. Noi, d'altra parte, abbiamo un'accresciuta consapevolezza di quello che possiamo offrire.

Parlando di novità, ritorno volentieri sul tema dell'identificazione a radiofrequenza (RFID). Il Mit di Boston ha creato un consorzio chiamato Auto-ID Center che riunisce fornitori di hardware, software e servizi, allo scopo di stendere le specifiche del sistema per essere pronti a partire non appena i costi si abbasseranno al di sotto di una certa soglia. Quello della logistica e dei Supply Chain Identifier è senz'altro un tema importante da approfondire: cosa accadrà in Italia?

**CASELLI (PEOPLESOFT)** - Io mi occupo prevalentemente del Supply Chain Planning. Effettivamente, c'è fame di novità nelle aziende medie e piccole, ma ci si scontra spesso con problemi concreti: magazzinieri che non inseriscono le transazioni, per esempio, oppure previsioni fatte dal proprietario con metodi empirici. Diverso il discorso per settori come il metalmeccanico, dove è necessario fare previsioni accurate che, in cascata, consentono di mettere a punto piani distributivi e produttivi

più precisi. La maggior parte dei clienti Pmi stanno cercando di fare tante cose spendendo il meno possibile. A partire dall'Erp che già hanno implementato modularmente, iniziano con progetti brevi (un mese o due) che prevedono un ritorno dell'investimento immediato, concentrandosi molto sulla parte Erp-transazionale, più che sulla collaborazione. Solo da quattro cinque mesi iniziano a vedersi vendite sulla pianificazione a capacità finita. Per noi significa avere persone specializzate in grado di vendere sulla base di quanto è già installato, perché è proprio una nicchia di mercato. È vero che in Italia c'è tanta collaborazione tra le aziende e la subfornitura; ma quando noi abbiamo presentato le nostre soluzioni per la distribuzione, per la pianificazione collaborativa, il Vmi ecc., un'azienda veneta ci ha fatto presente che alcuni suoi terzisti non avevano nemmeno il fax! Anche se è vero che con un semplice Excel oggi possiamo fare di tutto, è anche vero che in molte aziende il livello di informatizzazione è basso.

Le aziende comprano ancora

l'Erp per la logistica interna; a mio avviso la tecnologia va ben oltre le esigenze dei clienti.

**VELLANTE (CONTROL TECHNIQUES)** - Il vostro mercato a me sembra un paradiso! L'industria italiana si sta integrando con i gruppi multinazionali, sta internazionalizzando la produzione e deve rivolgersi a Gruppi come i vostri. Poi, che ci sia una problematica di linguaggio tra voi e l'utilizzatore è vero. È con l'Excel, non con i vostri software, che gli operatori compiono tutte le attività quotidiane, le elaborano e rendono disponibili le informazioni. Dovete avvicinarvi all'esigenza concreta dell'utente. La mia azienda è piccola: 45 milioni di euro di fatturato, 100 persone; ma integriamo all'interno tutti i processi: progettiamo e realizziamo impianti, vendiamo prodotti che hanno un lead-time di due ore, siamo collegati a multinazionali (Control Techniques appartiene al gruppo Emerson, ndr). Inizialmente avevamo un sistema proprietario, nato con l'azienda, con un ingegnere che realizzava volta per volta le funzioni di cui avevamo bisogno. Alla fine era completo ed efficiente, ma gestito da una sola persona e non integrabile con i sistemi della multinazionale. Dovendo cambiare per adeguarci al sistema della multinazionale, abbiamo finito col dover moltiplicare le persone preposte alle varie attività.



Da sinistra: Michele Leidi (Finmatica), Livio Signorelli (Oracle)

SERGIO MOTTA (SAS) - Sas ha una caratterizzazione diversa: non fornisce strumenti per la gestione, ma per l'analisi della Supply Chain (Supply Chain Intelligence). Le nostre applicazioni fanno riferimento piuttosto alla dimensione "orizzontale", riprendendo la classificazione del Prof. Perona. Abbiamo soluzioni riferite all'analisi processi collaborativi esterni, ma vediamo che in Italia, al momento, c'è molto interesse ma non ci sono i "numeri", come in Usa e Uk. Le aziende trovano accattivanti i concetti, ma spesso manca loro il substrato transazionale che fornisca alla nostra soluzione i dati su cui lavorare per produrre conoscenza o intelligenza; e questo anche in grandi organizzazioni.



Da sinistra: Marco Perona (Università di Brescia), Antonio Mascheretti (Schneider Electric), Sergio Vellante (Control Techniques)

MASCHERETTI (SCHNEIDER ELECTRIC) - Porto l'esperienza della filiale italiana di una multinazionale. Sicuramente le funzionalità che i vendor offrono superano le necessità anche di un'impresa come la nostra; tuttavia è la complessità che non aiuta l'implementazione.

La nostra attenzione è molto più concentrata sulla parte "verticale". La nostra struttura è complessa in quanto abbiamo forti legami con altre unità produttive e logistiche. Nel momento in cui abbiamo deciso di aprire il sistema ai nostri clienti, siamo stati costretti a integrare: un Erp non basta per dire online a un Cliente, se un prodotto non c'è, quando sarà possibile consegnarglielo. Un secondo aspetto critico è che i tempi di consegna stanno diventando sempre più stringenti, per cui gli aspetti del trasporto diventano cruciali: sempre di più i clienti ci chiedono di sapere dove è la merce. Questo richiede integrazione con il trasportatore.

.....

GARGANTINI  
(AUTOMAZIONE E STRUMENTAZIONE)  
*Allora, siete davvero avanti rispetto alle esigenze reali delle aziende? Se sì, come pensate di reagire?*

SIGNORELLI (ORACLE) - Non credo che siamo troppo avanti: quello che stiamo offrendo è il frutto delle richieste che arrivano dal mercato. Il livello di conoscenza e di consapevolezza sta crescendo; probabilmente oggi cresce più che in passato (e siamo partiti già in ritardo rispetto ad altri). Personalmente non ho mai visto nessuna azienda che non capisca di cosa si sta parlando o sia dis-

rientata rispetto all'offerta; vedo piuttosto aziende che chiedono di arrivare al risultato attraverso percorsi di implementazione diversi. C'è il problema di essere un po' più convincenti e realisti nel proporre delle metodologie con cui si arriva in sicurezza a certe prestazioni, anche se da questo punto di vista tutti noi abbiamo fatto dei notevoli passi in avanti, comprese le società che insieme a noi lavoro-

no per tradurre la soluzione informatica in un sistema informativo aziendale. Sono vicino alla visione di Vellante: le aziende, pur nella ristrettezza di qualche budget aziendale, si muovono in direzioni anche complesse e non necessariamente verso processi semplici.

CASELLI (PEOPLESOFT) - La mia non voleva essere una visione pessimistica: intendevo solo rilevare che nel Supply Chain Management tutto quello che è "di contorno", passa in secondo piano: oggi vendiamo ancora solo l'execution.

.....

GARGANTINI  
(AUTOMAZIONE E STRUMENTAZIONE)  
*I sistemi che proponete sono sistemi nati in America; sono stati semplicemente tradotti in italiano o in qualche modo caratterizzati per la realtà italiana?*

SAMMARTIN (SAP ITALIA) - Negli ultimi due anni abbiamo sviluppato per un nostro cliente (Ford Carterpillar) un sistema che è un Hub collaborativo basato su Internet per mostrare la localizzazione della merce e per evidenziare gli scostamenti nella gestione degli eventi tra il pianificato e l'attuale. Questo progetto qualche mese fa è diventato a tutti gli effetti un prodotto standard.

Quanto al problema dell'adattamento, si offre al cliente un semilavorato precustomizzato e si lavora per studiare insieme ("a casa sua") quel 20-30% di prodotto da personalizzare. È un'ottica di soluzione che non può prescindere dal linguaggio e dalla caratteristica dell'industria di riferimento. In sintesi, cerchiamo di normalizzare un insieme di scelte e di rendere un prodotto, che nasce parametrico, il più possibile vicino alle esigenze del cliente. Il punto è trovare il giusto compromesso tra una soluzione fatta in casa e una standardizzata. In Italia lo standard assoluto non è applicabile:

c'è una forte caratterizzazione anche all'interno dello stesso settore; per esempio, io ho trovato assolutamente inapplicabili le tecniche di Benchmarking e la misurazione dei Kpi nella grande maggioranza dei casi: ogni azienda ha dei processi che sono effettivamente unici.

PERONA (UNIVERSITÀ DI BRESCIA) - Trovo interessanti testimonianze come quella di Mascheretti che illustra dei fabbisogni assolutamente avanzati e di Caselli che riporta il caso di un'azienda "ruspan-te", che comunque rappresenta una fetta importante del mercato e una sfida per vendor. Ci sono due aspetti fortemente critici rispetto all'implementazione di soluzioni avanzate in queste aziende. Un primo aspetto è culturale: sostanzialmente si inverte, per mancanza di alfabetizzazione, la sequenza strumento-soluzione: si parte dal fatto che la "soluzione informatica" avanzata è la soluzione, mentre viceversa sappiamo tutti che la soluzione cammina sulle gambe delle persone. Esiste un triangolo di precondizioni necessarie: un aspetto di tecnologie o di strumento, uno di cultura (delle persone e collettiva dell'organizzazione) e l'aspetto delle tecniche gestionali. Un'ulteriore conseguenza della carenza della cultura nelle Pmi è che non solo si parte dal lato sbagliato del processo "problema-soluzione-strumento", ma manca anche un'altra scala logica: senza un buon transazionale che faccia la gestione con-divisa delle informazioni elementari forse il livello successivo serve a poco. Inoltre ci sono strumenti per misurare l'efficienza ma non si percepisce l'importanza di misurare l'efficacia, sia a monte con fornitori, sia a valle con i clienti. Forse è vero che non ci sono delle soluzioni che vanno al di là delle esigenze degli utenti, come rileva Signorelli, ma è senz'altro vero che ci sono aziende che sono "al di qua" delle possibilità che la tecnologia offre.



Da sinistra: Stefano Sammartin (Sap Italia), Antonio Rampini (e-Manuf@cturing Forum)

VELLANTE (CONTROL TECHNIQUES) - Continuo con il mio caso. 500.000 euro di investimenti hardware, 70 utenti e 5.000 ore di training. Non va dimenticato che fra il fornitore e l'utente c'è l'integratore. In un primo momento avevamo deciso per l'implementazione on/off (disattivazione del vecchio sistema e attivazione del nuovo). Analiz-

zando quello che hanno fatto i miei concorrenti, che hanno "messo in buca" i loro clienti per 2-3 mesi, per precauzione abbiamo deciso di lavorare in parallelo con i due sistemi: una scelta coraggiosa che ha implicato molte ore di lavoro aggiuntive: i tre mesi iniziali sono poi diventati sei. I problemi non si sono generati con l'Mrp ma su come stampare una bolla e altri problemi concreti. A tutt'oggi i problemi restano per l'aspetto reporting che facciamo ancora in Excel: un sistema di benchmarking studiato per un'azienda molto più grande non mi interessa: richiederebbe cinque persone la sola gestione del reporting!

PERONA (UNIVERSITÀ DI BRESCIA) - Quello che è stato evidenziato è un problema di carattere implementativo: una grossa quantità di fallimenti nascono più nel progetto che nel prodotto.

CASELLI (PEPOLESOFT) - Ci sono alcune localizzazioni che sono state sviluppate inizialmente: la ritenuta d'acconto, il bonifico in quel formato...

L'altro problema che normalmente si ha nel progetto sono le stampe: ciascuno vuole la sua! Ne abbiamo preso atto e sappiamo che un po' di giornate del progetto dovranno essere spese per fare una bolla su misura del cliente. Per essere ancora più vicini al cliente la nostra consulenza si sta specializzando su determinati verticali - metalmeccanico, automotive, fashion - per garantire quello che il

cliente ci chiede: ritorno dell'investimento in pochi mesi, prezzo fisso. A proposito di prezzo, non c'è più il "time and material"; per fortuna oggi abbiamo l'esperienza per fare questi progetti e ci assumiamo il rischio. Altro è il discorso di trasferire tutto su piccole aziende che hanno bisogno di implementare funzionalità di base: in questo caso si offrono soluzioni prepacchettizzate.

SIGNORELLI (ORACLE) - Le durate dei progetti implementativi si stanno effettivamente contraendo: esistono progetti chiavi in mano e soluzioni preconfigurate, soprattutto per le Pmi: in questi casi le implementazioni sono nell'ordine delle decine di giornate questo è reso possibile dal fatto che il livello di standardizzazione delle soluzioni è accettato dal mercato.

SAMMARTIN (SAP ITALIA) - Oggi il software ha recepito certe pratiche (le localizzazioni) e i nostri consulenti hanno migliorato sempre più la capacità di implementazione. La fase descritta da Vellante è di fatto una simulazione su dati reali. Noi abbiamo affrontato questo problema con una modellazione dell'approccio progettuale che oramai è uno standard che fa patrimonio dell'esperienza vissuta in situazioni analoghe (effetto memoria). Uno step fondamentale, naturalmente, è la formazione.

PERONA (UNIVERSITÀ DI BRESCIA) - Anch'io credo che la formazione sia fondamentale. In tutte le fasi dell'implementazione è cruciale l'assunzione di responsabilità consapevole da parte di tutti coloro che sono coinvolti nelle varie funzioni.

MASCHERETTI (SCHNEIDER ELECTRIC) - Uno dei problemi maggiori che abbiamo riscontrato è stata l'automazione della gestione degli ordini via Internet, innanzitutto con i venditori stessi che non erano culturalmente preparati a perdere il contatto fisico con l'ordine.

LEIDI (FINMATICA) - Stiamo parlando sostanzialmente di progetti di Erp. Mi interesserebbe capire se ci sono dinamiche diverse nell'adozione di sistemi Erp e Scm, soprattutto in Italia. Secondo me la prima differenza è che i progetti Erp vanno a sostituire una soluzione esistente. Nell'Scm invece la soluzione va a sostituire un foglio di Excel, creando una struttura di tipo completamente diverso. Quanto al problema della comunicazione, ritengo che ormai da tempo i vendor si stiano concentrando sulla trasmissione del valore invece che sulla produzione del valore: si cerca di affrontare problemi piccoli ma con una visione che non precluda una crescita.

.....

GARGANTINI  
(AUTOMAZIONE E STRUMENTAZIONE)  
*Come si inquadrano l'Erp e la business intelligence rispetto all'Scm?*

CASELLI (PEOPLESOFT) - L'Erp è di fatto una parte dell'Scm. Noi vendiamo di solito l'Scm come "Erp+pianificazione". Questo non significa che l'Scm sia solo questo: in teoria basterebbe l'Erp per fare pianificazione, ma all'Erp manca la possibilità di fare simulazione in maniera flessibile, di agire sui costi: questo è il Supply Chain Planning che si monta al di sopra dell'Erp ed è la base della collaborazione. Quanto alla business intelligence, va precisato che c'è modo e modo di farla: anche solo qualche dato potrebbe bastare in alcuni casi, ma esistono anche delle soluzioni più

complesse per esigenze più specifiche; in questo caso siamo in un certo senso al di sopra dell'Scm.

LEIDI (FINMATICA) - L'Erp è diventato di fatto il maggior player dell'area Supply Chain, dal momento che risponde effettivamente alle esigenze di pianificazione sofisticata. Ci sono poi aziende che hanno bisogno strategico di verticalizzazione per *industry*, e questa è una vocazione dell'Scm.

.....

PERONA (UNIVERSITÀ DI BRESCIA)  
*Si parla tanto dell'antitesi tra suite integrata e best-of-breed; spesso e volentieri si trova in giro una soluzione che è in realtà quasi un "worst-of-breed": qualcosa che non è stato pianificato ma è un rimasuglio della storia dell'azienda che poi, magari, è stata comprata ricevendo in dotazione l'Erp della casa madre. Mi chiedo se esistano casi di best-of-breed ben riusciti.*

SAMMARTIN (SAP ITALIA) - Il punto è avere un piano di base; poi conti sono semplici: tempi e costi. Quasi sempre è più conveniente rivolgersi allo stesso fornitore.

LEIDI (FINMATICA) - Nei primi dieci vendor di Scm ci sono tre fornitori di Erp e sette di best-of-breed. Nelle grandi aziende è molto difficile trovare chi abbia fornito una copertura totale: a mio avviso non è necessario coprire tutto con un unico fornitore; tutt'al più è opportuno avvalersi di un unico integratore. La scelta del best-of-breed, secondo la mia esperienza, non è necessariamente conseguenza di acquisizioni: può essere frutto di una decisione ben precisa.

.....

GARGANTINI  
(AUTOMAZIONE E STRUMENTAZIONE)  
*Alcune aziende del nostro settore hanno iniziato a proporre soluzioni di tipo informatico che arrivano fino alla plant intelligence o ancora più su. Dove finisce la "salita" di queste aziende e dove la vostra "discesa" verso la produzione?*

SIGNORELLI (ORACLE) - La definizione accademica dei confini tra i sistemi informativi non è più valida. Chi si occupa della produzione dei moduli di manufacturing all'interno delle suite sta sempre sconfinando un po' di più verso il Mes. Noi stiamo andando verso la gestione operativa della singola transazione dei materiali e al lifecycle management chiudendo così il cerchio. Se noi stiamo "scendendo verso il basso" è perché i clienti hanno l'esigenza di avere dati sempre meno distinti, informazioni omogenee. Una distinzione, però, resta: quando ci

si avvicina all'automazione c'è un taglio netto, anche perché le variabili in gioco sono di natura diversa. Allo stesso modo discorsi di qualità appartengono alla nostra sfera perché sono relativi all'area direttiva aziendale.

**LEIDI (FINMATICA)** - Secondo me c'è ancora una distinzione netta: c'è una volontà dei grossi attori del Mes di farsi percepire come qualcosa che va verso il livello più alto; sicuramente questa spinta è maggiore del nostro interesse a scendere verso il basso. La schedulazione fine è per noi un po' un punto di non ritorno oltre il quale c'è il controllo della macchina; tuttavia la concorrenza tra i player del Mes genera una concorrenza "al rialzo". Per esempio Siemens ha firmato un accordo con Finmatica acquisendo per il suo Simatic IT, in Oem, il nostro motore di schedulazione. Per loro non è una priorità strategica ma c'è la volontà di essere percepiti come fornitori di soluzioni a livello fabbrica. Del resto un link tra i due mondi è una necessità.

**SAMMARTIN (SAP ITALIA)** - C'è una forte concentrazione nel settore Mes che genera una barriera di entrata a causa delle economie di conoscenza. Per noi scendere troppo risulta anti-economico: non abbiamo una forte volontà in questo senso, ad eccezione del caso del processo di gestione del magazzino (Logistic Execution System), perché lì, nella schedulazione, abbiamo molto da dire.

**CANNA (AUTOMAZIONE E STRUMENTAZIONE)**  
*C'è la necessità che all'interno delle aziende ci sia un responsabile del processo di cambiamento? Il limite per l'implementazione di soluzioni Scm è dunque solo funzionale? Per esempio, aziende piccolissime, come quelle del distretto tessile di Prato, che tuttavia operano in stretta collaborazione, possono avere accesso alle soluzioni da voi proposte?*

**SAMMARTIN (SAP)** - La figura del responsabile del cambiamento è fondamentale; si tratta di solito di una figura della direzione sistemi, nelle aziende medio-grandi; altre volte è una figura di sponsorship, di livello alto, che si assume la responsabilità primaria e cura, a sua volta, che le assunzioni di responsabilità da parte delle varie persone coinvolte nel progetto avvengano correttamente.

Nel caso di Prato, non credo ci siano ostacoli dimensionali, ma bisogna muoversi con cautela: quali parti della nostra offerta possono essere veramente utili per loro? Che cosa, oltre alla gestione corrente (merci, trasporto) possiamo consegnargli? Una gestione ordini via web, la visibilità del pella-me, la possibilità di entrare in Aste, gestire campagne. E questo può essere fatto anche senza avere un Erp di base, lavorando su Hub collaborativo.

**CASELLI (PEOPLESOFT)** - Ci muoviamo sul tessuto con una soluzione in parte nostra, in parte di un partner e ci stiamo avvicinando a società più piccole. Ma questo processo richiede uno sforzo importante per capire che cosa sia effettivamente adeguato.

**SIGNORELLI (ORACLE)** - Ci sono i pacchetti pre-configurati dai vendor, come la nostra Fashion edition, focalizzate maggiormente su Erp e distribuzione per aziende di questo tipo. Poi si possono introdurre discorsi dal portale in su o dal portale in giù. È un caso di aziende di rete che hanno a valle e a monte partner che concorrono alla definizione di un prodotto finito o alla fornitura di un servizio.

**MOTTA (SAS)** - Non è questione di dimensione, ma di qualità. La Business Intelligence, per esempio, può essere vista a vari livelli. Ci sono aziende piccole che hanno bisogno di soluzioni complesse perché, per esempio, operano in contesti fortemente competitivi. L'Erp e l'Scm possono esserci o non. La capacità dei sistemi di Business Intelligence è quella di cogliere i segnali "deboli" per tradurli in prevenzione: avvisano di un fenomeno prima che sia troppo tardi. L'importante è avere una solida base dati su cui lavorare. Non avere l'Erp non significa non avere dati: i dati possono provenire (e di fatto spesso è così) da fonti eterogenee e da sistemi "legacy".

## Università degli Studi di Brescia



### Un Master per l'Scm

La Facoltà di Ingegneria dell'Università degli Studi di Brescia sta organizzando la terza edizione del Master Universitario di II livello in Gestione Integrata della Filiera Logistica e Produttiva (Supply Chain Management). Il Master si rivolge a giovani laureati che intendono avviarsi verso una carriera nella gestione avanzata della produzione, della logistica e dei sistemi informativi integrati, presso aziende manifatturiere, di consulenza e dei servizi. La partecipazione al Master è a titolo gratuito, grazie al supporto finanziario della Regione Lombardia, del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e del Fondo Sociale Europeo (progetto Fse n. 86741).

Inoltre, la frequenza è compatibile con il mantenimento di un'attività lavorativa part-time. Il Master, articolato in cinque fasi (Materie di base; Materie Funzionali; Processi operativi; Materie avanzate; Stage) comprende 520 ore di didattica, cui si affianca il lavoro autonomo svolto prevalentemente durante lo stage della durata di 280 ore. Ciascuna delle prime quattro fasi del Master si articola in corsi universitari di quattro ore giornaliere dal lunedì al venerdì costituiti da lezioni teoriche, casi aziendali, visite didattiche e testimonianze a cura di manager esterni. Gli stage aziendali saranno orientati allo sviluppo di un progetto applicativo: gli allievi lavoreranno in piccoli gruppi, coordinati da tutor. Tale fase impegnerà circa tre mesi di lavoro a tempo pieno.

<http://masterscm.ing.unibs.it/>

Tel. 030 3715866 - [mastergif@ing.unibs.it](mailto:mastergif@ing.unibs.it)