

SERGIO OLTOLINI

OBIETTIVO COMPETITIVITÀ

Nella prima classifica mondiale del 2004 relativa alla competitività del sistema paese, l'Italia perde dieci posizioni, arretrando al cinquantunesimo posto, ultimo di tutta la UE compresa la Grecia (quarantaquattresima) e di poco superiore a Filippine, Brasile, Romania e Turchia.

Il rapporto si chiama World competitiveness yearbook ed è compilato ogni anno dall'International Management Development di Losanna utilizzando 323 criteri, alcuni di carattere statistico e altri derivati da appositi sondaggi ad hoc.

Si tratta quindi di un responso "indipendente" che, pur fotografando una realtà per molti versi drammatica, sembra non preoccupare la nostra classe politica, sia al governo che all'opposizione.

Eppure così facendo, o non facendo, ci si gioca il nostro futuro.

Da qui l'idea di dare vita a una tavola rotonda "virtuale" sul tema della competitività che veda coinvolti alcuni protagonisti delle industrie che riscuotono maggiore successo sul mercato italiano nell'ambito della componentistica e dell'automazione, per conoscerne il punto di vista, raccogliarne le esperienze, sollecitare suggerimenti/ricette.

Il nostro invito è stato accolto da:

Gian Paolo Arosio, amministratore delegato, Festo

Massimiliano Colombo, direttore marketing, Gruppo Brevini

Giuseppe Donato, amministratore delegato SKF Italia

Gianni Graziani, direttore Manufacturing Solution Division, Autodesk Italia

Maurizio Mojoli, direttore generale, SEW Eurodrive Italia

Rainer Spitzer, responsabile sales coordination Marketing, Bosch Rexroth

Fausto Villa, direttore vendite, Pneumax

che danno vita a un "parterre de roi" di grandissimo profilo che ringraziamo doppiamente: per la disponibilità e per la qualità delle risposte che sicuramente gratificheranno i lettori di *Progettare*.

Commenti, richieste di approfondimento, osservazioni sono ben accetti così da dare vita a un forum da veicolare sulla rivista.

Progettare: *Il rapporto dell'IMD relativo alla competitività testimonia di una situazione del nostro Paese che si è fatta ancora più seria di quanto già non fosse. È possibile definire cause e responsabilità?*

Graziani: Il rapporto IMD non fa altro che sottolineare ancora una volta la crisi di competitività che caratterizza la struttura produttiva del nostro Paese.

In questi giorni dalle istituzioni e dalle associazioni di categoria si levano vari moniti e raccomandazioni: il Governatore della Banca d'Italia e la Confindustria, fra gli altri, lamentano la perdita di competitività dell'Italia rispetto ai Paesi sviluppati e ancor più nei confronti delle economie emergenti dove tendenzialmente si va localizzando una quota crescente della produzione industriale.

Fra le ragioni che spiegano la situazione attuale, da una parte si possono certamente individuare debolezze legate a fattori economici congiunturali, quali ad esempio il forte apprezzamento dell'euro nel mercato valutario internazionale che certamente non facilita le esportazioni. Ma si tratta di fattori che accomunano tutti i Paesi dell'area euro e non basta a dare ragione della scarsa spinta competitiva dell'Italia, che appare maggiormente in affanno rispetto ad altre economie.

Le risposte vanno cercate in altri fattori, peculiari del nostro sistema Paese, individuabili nella scarsa propensione alla ricerca e all'innovazione tecnologica da parte del nostro tessuto industriale, nella struttura frammentata del nostro sistema produttivo, che vede grande difficoltà da parte delle imprese a consorziarsi per ottenere quella massa critica che difficilmente da sole potrebbero raggiungere; infine la scarsità di infrastrutture efficienti che possano supportare lo sviluppo del Paese.

La parte trainante dell'export italiano oggi è guidata dai settori merceologici tradizionali e dei beni di lusso mentre nell'ambito dei beni tecnologicamente avanzati, per i quali la domanda internazionale si espande a tassi più elevati rispetto ad ogni altro comparto merceologi-

co, l'Italia è certamente meno presente.

Arosio: Analisi catastrofiche di questo tipo sono purtroppo ricorrenti e se interpretate alla lettera avrebbero sicuramente portato al fallimento il sistema Italia da molti anni. Cosa che non è successa! È evidente che la capacità di reazione dell'imprenditoria italiana è riuscita negli anni a sopperire alle carenze del sistema amministrativo burocratico e politico. L'avvio della comunità europea - con i pregi e difetti che l'hanno caratterizzata - ha comunque contribuito ad attenuare le carenze tipiche del nostro sistema.

Colombo: Le cause risalgono ai deficit strutturali del Sistema Italia, che è debole secondo molti dei parametri IMD:

- scarse infrastrutture, vale a dire: educazione scolastica e universitaria debole (nelle materie scientifiche ed economiche soprattutto); poca diffusione delle lingue straniere; nessuna ricerca e sviluppo su nuove tec-



Massimiliano Colombo, direttore marketing, Gruppo Brevini.

- nologie; infrastrutture di trasporto inadeguate ai ritmi di vita odierni;
- scarsa efficienza di business, vale a dire: mercato del lavoro poco flessibile (con un sindacato che sta evolvendo lentamente verso logiche più liberali); valori e cultura legati al

"proprio particolare", quindi un individualismo che nuoce al progresso della società italiana; cultura manageriale spesso arretrata o inesistente (nelle aziende medio-piccole questo gap è drammatico); mancanza di "campioni nazionali", cioè di grandi aziende che facciano da traino e da scuola al resto del sistema economico;

- scarsa efficienza di governo, vale a dire: la legislazione italiana è un dedalo di norme contraddittorie, sfavorevoli alla libera impresa; circa metà del territorio nazionale è controllata dalla malavita organizzata; una percentuale cospicua di italiani evade le tasse e questo non consente di ripianare il deficit pubblico; questo deficit drena risorse dagli investimenti produttivi ed è alimentato da costi di tipo assistenziale; poca trasparenza nei criteri di governo e amministrazione delle aziende (anche di quelle quotate in Borsa);
- scarsa performance economica, vale a dire: quota calante dell'Italia nell'interscambio mondiale; struttura industriale troppo frammentata e senza la necessaria massa critica per i mercati globali; bassissimo livello di investimenti stranieri in Italia, che non riesce ad attrarre i capitali di rischio che si riversano su Irlanda, Scozia, Cina, India, Est europeo.

Spitzer: Le cause di questa situazione risiedono nel cambiamento del mercato globale, l'entrata in scena della Cina rappresenta il caso più evidente di uno scenario mutato e più ampio. L'equilibrio delle forze economiche è in evoluzione.

Una risposta precisa a questa domanda dovrebbe analizzare uno per uno i 323 criteri considerati dall'IMD. In sintesi diciamo che la competitività di un Paese è attribuibile a molteplici fattori, che devono necessariamente sapere reagire al cambiamento degli scenari economici globali. Questi ultimi oggi richiedono un cambiamento di strategie industriali sia a livello interno sia a livello macroeconomico.

Mojoli: Le cause e le responsabilità sono sicuramente molteplici. Per anni siamo stati abituati ad una svalua-

tazione periodica della lira; questo, anche se non era bello, consentiva un recupero di competitività della nostra industria. Con l'euro e il cambio fisso, abbiamo perso questa possibilità. Le aziende non hanno ancora reagito alla nuova situazione e devono recuperare in efficienza o scegliere posizionamenti di mercato diversi, puntando più sulla tecnologia e la qualità che non sulla competitività dei prezzi.

Donato: Non è impresa facile e ritengo di non essere nella giusta posizione per definire cause e responsabilità della situazione alla quale si fa riferimento.

Villa: I motivi che hanno provocato questo periodo di stagnazione dei mercati sono molteplici; tutti li conosciamo e non è il caso di ripeterli, ma si presume che sia stato e sia tuttora importante il fattore psicologico, che genera uno stato di incertezza a livello mondiale penalizzando gli investimenti.

Sono state queste circostanze, comunque, che hanno portato le aziende come la nostra ad affinare ancora di più la propria competitività senza aspettare che il sistema Paese diventi più forte.

Fino a pochi anni fa i costruttori italiani, principalmente Pmi, sentivano l'esigenza di internazionalizzare la propria attività per creare nuove opportunità di business, scegliendo quali mercati aggredire e quali lasciar perdere, tutto questo senza applicare una strategia difensiva. Oggi con la globalizzazione dei mercati il panorama è notevolmente differente. Ai costruttori è chiesto un approccio globale, una presenza su tutti i mercati mondiali; le aziende dovranno per questo motivo prendere in considerazione le diverse modalità di internazionalizzazione: in quali mercati esteri operare, quali segmenti della clientela raggiungere, che tipo di offerta proporre sui mercati esteri, quali canali distributivi utilizzare, quale struttura utilizzare per la commercializzazione e l'assistenza ai clienti esteri, senza dimenticare le opportunità derivanti da azioni di marketing d'acquisto

sul mercato internazionale. Per favorire tale processo sono però necessari alcuni provvedimenti che vanno dallo snellimento delle procedure di carattere burocratico amministrativo come, per esempio, il rilascio delle licenze all'esportazione, dei visti per clienti e tecnici stranieri in formazione, ad una più efficace promozione all'estero del made in Italy, alla tutela dei nostri prodotti nei confronti della contraffazione. In tema di innovazione, le imprese rilevano una crescente competizione globale che ha per protagonisti i

l'introduzione di meccanismi che premiano la collaborazione tra università e mondo del lavoro, alla pianificazione di attività di ricerca con interventi strutturali e protratti nel tempo, al decentramento delle agevolazioni alle regioni. Il tema degli investimenti, per dare un reale futuro all'industria italiana, risulta cruciale: alla base dell'intera filiera produttiva, le macchine, i beni strumentali, i beni intermedi utilizzati per realizzare altri beni, la forza lavoro qualificata, i mezzi di produzione avanzati, influiscono diretta-

Autodesk, multinazionale operante nell'ambito delle soluzioni software di progettazione 2D e 3D e nello sviluppo di soluzioni Plm, con sede a San Rafael (California), rappresenta una realtà dinamica e in rapida espansione nel panorama mondiale dell'information technology.

Oggi conta oltre sei milioni di clienti distribuiti in 160 nazioni, 3500 dipendenti nel mondo, ed un fatturato che nel 2003 ha raggiunto i 952 milioni di dollari. Il 98% per cento delle 500 maggiori aziende mondiali della classifica di Fortune è cliente di Autodesk.

Fondata nel 1982, Autodesk si è sviluppata con ritmo costante, sia per espansione delle attività proprie sia attraverso l'acquisizione di aziende e di prodotti leader negli specifici settori di mercato.

Autodesk vanta oggi 17 Centri di Ricerca e Sviluppo nel mondo.

SOLUZIONI DI PROGETTAZIONE

In Italia Autodesk è presente in modo diretto dal 1991. Oggi ha sedi a Milano e Roma e conta su un canale di rivenditori composto da circa 90 aziende specializzate. Autodesk Italia ha registrato nel corso degli anni un trend di crescita positivo tra i più elevati in Europa.

La Manufacturing Solution Division è la divisione dedicata alle soluzioni di progettazione per l'industria manifatturiera, che supportano le aziende lungo tutto il ciclo di vita del prodotto, operando in un'ottica di offerta di soluzioni Plm. Autodesk offre software completi che includono prodotti per la modellazione in 2D e in 3D, dedicati ad ingegneri, progettisti meccanici, periti industriali, in generale tutti coloro che si occupano di progettazione negli uffici tecnici dell'industria manifatturiera e meccanica. Appartengono a questa famiglia di soluzioni AutoCAD Mechanical, Autodesk Mechanical Desktop, Autodesk Inventor Series, Autodesk Inventor Professional, Autodesk Vault, Autodesk Streamline.

paesi emergenti, in grado di produrre con costi del lavoro estremamente inferiori a quelli dei paesi industrializzati.

Vera leva strategica per vincere la sfida con i concorrenti è dunque la qualità del prodotto. A questo proposito si discute su alcune misure indispensabili per dare nuovo respiro all'attività di ricerca e sviluppo: dal-

mente sulla redditività del Paese e su tutto il sistema paese. In questo contesto si possono evidenziare alcune possibili soluzioni per stimolare il rilancio degli investimenti: la liberalizzazione delle quote di ammortamento, provvedimenti strutturali sul modello delle leggi Tremonti, la riduzione del carico fiscale sulle imprese, le agevolazioni fi-

scali per le operazioni di acquisizione e fusione tra imprese, eliminazione di alcuni vincoli di carattere normativo e tributario e altro che possa migliorare l'inefficienza del sistema Paese.

Progettare: Siamo già arrivati al punto critico di non ritorno?

Mojoli: Non è mai troppo tardi, ma bisogna reagire rapidamente.

Spitzer: La situazione attuale non è rosea, ma nemmeno drammatica. La perdita di dieci posti nella classifica della competitività segnala che altri Paesi hanno riconosciuto prima dell'Italia la necessità di cambiamento oppure che hanno avuto prima la necessità/opportunità di adeguarsi a questi cambiamenti. Questo non significa che l'Italia non possa recuperare posizioni perse.

Colombo: Date le debolezze strutturali del sistema Italia, è probabile che siamo arrivati al punto critico di

non ritorno: gli attuali trend dell'economia globale mettono in crisi giganti quali la Germania e la Francia. Oggi l'Italia, nonostante i notevoli progressi fatti con le privatizzazioni del settore bancario e con la liquidazione delle partecipazioni statali, non mi sembra in grado di risalire la china.

Diventeremo un piacevole luogo di villeggiatura (sempre che la tutela del nostro patrimonio artistico e naturale faccia progressi...).

Graziani: L'Italia è un Paese che nonostante tutto è dotato di grande impegno e di sana capacità imprenditoriale.

Quindi, per quanto siamo consapevoli delle difficoltà del nostro Paese, non riteniamo che si sia giunti al punto di non ritorno: sicuramente c'è molto da fare e dobbiamo tutti rimboccarci le maniche per uscire dalle criticità del presente. Dobbiamo far valere tutto il nostro talento e la nostra capacità imprenditoriale,

reagire con la caratteristica energia che ci contraddistingue per uscire dalla strada ripida e tortuosa in cui ci siamo infilati.

Arosio: Per quanto sopra detto certamente no! Anche se è necessario vigilare e reagire prontamente alle difficoltà che di volta in volta si presentano, quali ad esempio la rinnovata forza dell'euro rispetto al dollaro che ha sicuramente penalizzato le esportazioni al di fuori della comunità europea.

Donato: Credo di no. Abbiamo vissuto cicli economici molto difficili e li abbiamo superati.

Oggi siamo certamente di fronte a uno scenario che presenta difficoltà nuove, ma anche orizzonti più ampi e quindi ci permette di guardare molto lontano. Non nego la presenza di problemi e difficoltà, ma ritengo vi siano le possibilità e le capacità per superare questo passaggio critico.

Bosch Rexroth, the Drive and Control company, offre un'ampia gamma di prodotti delle divisioni Mobile Hydraulics, Industrial Hydraulics, Pneumatics, Linear Motion and Assembly Technologies ed Electric Drives and Controls.

Bosch Rexroth si conferma un'azienda unica nel panorama industriale internazionale grazie a un'offerta particolarmente ampia e qualitativamente alta. Il concetto di The Drive & Control Company, infatti, nasce dalla condivisione delle competenze delle sue 6 Divisioni che operano in tutti i settori industriali e che le per-

mettono di proporsi ai propri clienti come partner strategico. Il valore di Rexroth va oltre la fornitura di un componente, seppur di altissima qualità, ma comprende un ruolo consulenziale e di supporto progettuale che i ritmi di sviluppo tecnologico rendono indispensabile per le aziende.

Rexroth progetta, costruisce e commercializza tutte le principali tecnologie dei settori industriali e mobile, disponendo di un know-how ineguagliabile in tutti i comparti tecnologici: azionamenti e controlli elettrici, oleodinamica e pneumatica, tecnica di montaggio e del movimento lineare. L'azienda offre componentistica e sistemi standard o personalizzati sulle esigenze dei singoli clienti. Rexroth offre inoltre la propria consulenza anche per la progettazione delle macchine e lo sviluppo di soluzioni tecni-

che più innovative garantite da un Global Service, ovvero un'assistenza organizzata presente in 80 Paesi in tutto il mondo.

Uno dei punti di forza della multinazionale tedesca è dunque la interdisciplinarietà. Infatti Rexroth, attraverso la collaborazione dei progettisti e dei propri ingegneri con le aziende produttrici di macchine, è in grado di sviluppare soluzioni tecniche ad elevata efficienza rispondenti alle richieste del mercato sia sotto il profilo tecnico-innovativo sia da

quello qualitativo, logistico e competitivo. La Bosch Rexroth AG è

un'affiliata della Robert Bosch GmbH, che ne detiene il 100% delle azioni. Nel 2003 la società, che conta circa 25 700 dipendenti, ha registrato un fatturato di 3,62 miliardi di euro. Nata nel maggio 2001 dalla fusione tra Bosch Automationstechnik e Mannesmann Rexroth, riunisce ora sotto il marchio Rexroth la gamma di prodotti in precedenza commercializzati con i marchi Bosch Automation, Brueeninghaus Hydromatik, Indramat, Lohmann & Stolterfoht, Mecman, Refu, Rexroth Hydraulics e Star. La Rexroth offre tutte le principali tecnologie dell'azionamento, del controllo e del movimento - dalla meccanica, all'idraulica e pneumatica sino all'elettronica - nonché la relativa assistenza tecnica, estendendo la propria attività in circa 80 Paesi sparsi in tutto il mondo.

ALLA GUIDA DEL FUTURO

Progettare: *La mancanza di competitività del sistema Paese si ripercuote sulla dinamica della sua azienda? E come?*

Spitzer: A nostro giudizio non si può parlare di mancanza di competitività, ma piuttosto di una sua perdita relativa, imputabile ad un mercato da considerarsi sempre più globale. La situazione presenta allo stesso tempo una sfida ad affrontare un mercato diverso e con nuovi attori, ed uno stimolo che sollecita le dinamiche dell'azienda in direzione di una maggiore competitività.

Colombo: Grazie ai cospicui investimenti in tecnologia, macchinari e risorse umane il Gruppo Brevini sembra non risentire dei problemi del sistema Paese Italia. In realtà questa mancanza di competitività del sistema si ripercuote sulla dinamica aziendale: i vincoli burocratici, politici e amministrativi all'espansione della nostra Azienda sono enormi; ampliare o ristrutturare uno stabilimento richiede tempi "biblici"; è molto difficile trovare personale qualificato, che abbia la cultura della responsabilità individuale e del rischio, o che sia disposto a trasferirsi all'estero.

Graziani: Autodesk produce infrastrutture IT con la missione di supportare le aziende nel migliorare l'efficienza dei loro processi, aumentare la capacità produttiva e ridurre i cicli di realizzazione del prodotto migliorandone la reattività rispetto alla domanda del mercato. Un'azienda come la nostra lavora nel sistema industriale italiano operando da un punto di vista privilegiato, che permette di tastare il polso dell'imprenditore su alcuni fattori fondamentali quali: la propensione all'innovazione tecnologica ed alla ricerca; la disponibilità all'investimento in nuove tecnologie in generale ed in tecnologie informatiche nello specifico, così ricevendo un feedback diretto dal campo e misurando in qualche misura i trend in atto.

Certamente da parte nostra c'è la sensazione di disagio da parte del mercato, oggi indotto a confrontar-

si con una concorrenza sempre più agguerrita e internazionale. Dall'altra parte però abbiamo il netto sentore di una crescente sensibilità da parte degli imprenditori, soprattutto le seconde generazioni, verso le necessità di rinnovamento e di innovazione tecnologica.

In questo le tecnologie IT possono offrire un contributo veramente fondamentale, così come dimostrano le varie analisi econometriche dei dati produttivi collegati ai vari comparti, che mostrano come vi sia una relazione diretta tra l'aumento della produttività totale dei fattori e l'intensità degli investimenti in nuove tecnologie, fra le quali l'IT riveste un ruolo importante.

Da parte nostra siamo chiamati a offrire strumenti che diano risposte vere ed efficaci all'impresa, che proteggano da una parte la ricchezza vera dell'azienda, sempre più espressa in termini di innovazione tecnologica, ed al contempo consentano di sfruttare al meglio le opportunità, assecondando le tendenze all'internazionalizzazione dei mercati ed alla delocalizzazione dei fattori produttivi.

Autodesk ha adottato una strategia e una tipologia di offerta con caratteristiche tali da poter essere facilmente accessibile ad un mercato industriale seppur in difficoltà. Le nostre soluzioni in area Plm (Product Lifecycle Management) richiedono livelli di investimento decisamente affrontabili anche dalle Pmi, con tassi di ritorno sull'investimento molto rapidi.

Elementi che hanno raccolto risposte molto positive da quella parte dell'imprenditoria italiana che si è resa conto di come oggi non sia più possibile stare al di qua del guado, pena una progressiva e vorrei aggiungere, visti gli attuali ritmi del mercato, veloce emarginazione dalla scena produttiva.

La disponibilità di un portafoglio prodotti che richiede ridotti investimenti all'impresa sia dal punto di vista economico che organizzativo, ci ha aiutato ad essere accolti in modo estremamente soddisfacente pur, ripeto, in una condizione di mercato in affanno.

Arosio: La nostra azienda - anche se completamente inserita nel tessuto socio-economico italiano - è una filiale di una società multinazionale tedesca e di conseguenza è in grado di gestire meglio eventuali dinamiche negative legate al Paese.

Mojoli: Siamo fornitori dell'industria italiana e quindi subiamo di riflesso l'andamento economico dei nostri clienti.



Maurizio Mojoli, direttore generale, SEW Eurodrive Italia.

Donato: La nostra Società italiana opera attraverso i nove stabilimenti distribuiti sul territorio nazionale e quindi si confronta quotidianamente con le peculiarità e a volte con le inefficienze del sistema Paese. Questo, però, non deve frenare e condizionare la nostra capacità di cambiare e innovare che è indispensabile per confrontarsi adeguatamente sul mercato mondiale. Sotto questo profilo, ritengo che ogni azienda debba identificare la propria visione e i propri punti di eccellenza per poi concentrare l'attenzione su obiettivi chiari e raggiungibili.

Villa: Pneumax tiene nel debito conto la necessità di una maggiore efficienza produttiva, più che mai indispensabile nel delicato momento congiunturale che stiamo attraversando. Purtroppo, la situazione socio-politica dell'Italia fa leva negativamente su tutti i fattori di competitività tradizionali e non tra-

dizionali, interni ed esterni alle imprese; in particolare sui costi per unità di prodotto, sulla capacità di innovazione, sulla qualità del management e dell'organizzazione e sulla capacità di fare sistema. In Pneumax, comunque, gli investimenti continuano e nel settore ricerca e sviluppo sono davvero ragguardevoli soprattutto per quanto riguarda la miniaturizzazione che ha generato prodotti nuovi, sia tecnologicamente che strutturalmente, dando vita a processi produttivi basati su tecnologie quasi sconosciute fino ad ora e con l'utilizzo di materiali, vedi i tecnopolimeri, mai considerati prima ed ora largamente impiegati. Si procede così nella strada che coinvolge in forma integrata, oltre a tutti i passaggi che portano al prodotto finito, anche la definizione delle specifiche necessità dei costruttori di macchine, ovvero gli utilizzatori privilegiati della componentistica pneumatica.

Progettare: *Quali inefficienze sono più penalizzanti per un'azienda che si trova a competere sul mercato globale?*

Donato: Qualsiasi tipo di inefficienza rappresenta un limite e quindi un punto di debolezza nei confronti della concorrenza. Ancora di più oggi, in un mercato globale in cui sono cambiate alcune regole del gioco e dove la capacità di reagire prontamente è diventato un fattore decisivo. Le inefficienze del sistema Paese non devono, comunque, diventare un alibi per la nostra incapacità di gestire al meglio il cambiamento.

Graziani: Dal nostro punto di vista i fattori frenanti nella competizione internazionale per le nostre imprese sono fondamentalmente due: la scarsa propensione all'innovazione tecnologica, che significa sempre più per l'azienda un'incapacità fisiologica nel reggere ritmi rapidi, con un'offerta produttiva in costante ritardo sulle necessità ed i tempi espressi dai fabbisogni del mercato. E poi, in una prospettiva squisitamente IT, la scarsa integrazione tra sistemi Erp e tutto il mondo orbitante intorno all'ufficio tecnico, alla

progettazione ed alla produzione. Dal nostro punto di vista, il prodotto deve riacquistare una dimensione di centralità all'interno dell'azienda, e diventare centro di sviluppo e di distribuzione di informazioni sottoforma di dati digitali a tutte le funzioni dell'azienda, non rimanendo più dominio esclusivo del personale tecnico. In altri termini, il prodotto ed il processo di produzione devono ridiventare il cuore dell'impresa, così come tutte le informazioni ad esso relative devono rappresentare un patrimonio comune e condiviso in azienda, facendo sì che di questi dati ciascuna funzione si possa avvalere per migliorare la propria efficienza e traendone gli specifici vantaggi. Le soluzioni Plm che Autodesk offre vanno esattamente nella direzione sopra individuata, consentendo all'impresa anche di piccole-medie dimensioni, di trarre benefici importanti per la propria efficienza e produttività.

Colombo: Innanzitutto le aziende italiane non hanno uno sponsor autorevole e forte sui mercati globali. A parte il discreto lavoro realizzato da alcuni uffici Ice, non esiste una politica esplicita di appoggio ai "campioni nazionali" come hanno Francia, Germania, Stati Uniti, Giappone. Una inefficienza molto penalizzante è la difficoltà di reperire adeguati capitali di rischio, a finanziamento di progetti di espansione sui mercati: spesso siamo costretti a giocare in difesa, quando invece la logica della globalizzazione è l'attacco.

Spitzer: Forse, con uno slancio più ottimistico, occorrerebbe chiedersi quali sono i fattori di successo per un'azienda che si trova a competere sul mercato globale. È il mercato che stabilisce le regole del gioco. È il cliente che in ultima analisi "sceglie" cosa è più efficiente, l'imprenditore può cercare di intuirlo. Situazioni di inefficienza o di scarsa penetrazione nel mercato diventano opportunità di ridisegnare le strategie sulla base delle nuove necessità. La struttura aziendale deve essere ridisegnata considerando il mercato

nelle sue dinamiche complesse e non solo quello italiano, deve costantemente verificare i processi interni per ottenere il massimo nell'ottica di cost-saving per equilibrare il fattore dato dalle condizioni di produzione del Paese (es. oneri sociali). Ma anche questo non basta. Per Rexroth risulta determinante un'intensificazione delle attività di Ricerca&Sviluppo per garantire un'innovazione di prim'ordine e ad altissimo livello per soddisfare le aspettative del cliente.



Gian Paolo Arosio, amministratore delegato, Festo.

Arosio: Festo si occupa di automazione industriale, siamo pertanto a contatto giornalmente con un gran numero di imprenditori italiani che lamentano la grande carenza di personale tecnico qualificato che si aggraverà in prospettiva in funzione della crisi delle istituzioni scolastiche di matrice tecnica.

Questa carenza è vista quale principale vincolo alla competitività presente e futura in un mercato globale per aziende improntate alla innovazione tecnologica.

Mojoli: Sicuramente il servizio e la qualità. Servizio significa struttura in grado di gestire anche all'estero le forniture, rispetto dei tempi di consegna, assistenza tecnica efficiente. Ed ovviamente non si può transigere sulla qualità.

Progettare: *L'allargamento dell'Unio-*

ne Europea aggrava la posizione dell'Italia per quanto riguarda la competitività?

Moioli: L'inserimento di nazioni con costo del lavoro più basso non agevolerà certo la nostra produzione. D'altronde per quale motivo sono state aggiunte queste nazioni alla comunità europea se non per avere dei territori con manodopera più competitiva?

Bisogna chiedere ai nostri politici l'utilità di questa operazione, certamente non dettata da sentimenti di fratellanza o da ideali di unità.

Spitzer: L'allargamento dell'Unione Europea è un ulteriore fattore da prendere in considerazione per la ridefinizione delle strategie aziendali, e di per sé non offre direttamente l'opportunità di recuperare competitività. D'altro canto l'allargamento dell'UE offre nuove opportunità e nuovi mercati. Riteniamo che l'Italia abbia le capacità di far fronte alle sfide internazionali.

Colombo: L'allargamento è un fatto positivo, che apre nuovi mercati in via di sviluppo. Come rovescio della medaglia avremo una penalizzazione della competitività italiana, così come di quella spagnola, portoghese, irlandese.

Graziani: Se la risposta riguarda solamente il punto di vista dei costi, certamente l'allargamento dell'Unione Europea peggiorerà la situazione italiana: il costo dei fattori produttivi del lavoro in particolare in quei Paesi è enormemente più basso di quello registrato in Italia. Occorre quindi spostare la competitività dalla pura dimensione del prezzo per puntare su produzioni ad elevato contenuto di tecnologia, dove l'Italia riteniamo possa avere valide carte da giocare.

Villa: L'imprenditore italiano, quello medio piccolo, continua a guardare con fiducia all'Europa e all'euro, l'introduzione della moneta unica ha indubbiamente creato problemi, soprattutto per l'allineamento dei prezzi, unificazione delle condizioni e delle normative contrattuali.

Espandersi per crescere, crescere per espandersi è la filosofia dei conquistatori. Il mercato riconosce la forza dei numeri. Dai 1000 m² del 1976 anno di fondazione, **Pneumax** ha portato la superficie coperta a 34.000 m² per creare le condizioni più favorevoli al suo sviluppo.

Macchine e attrezzature di ogni genere costituiscono il forte braccio che trasforma ogni anno le idee e i progetti in milioni di prodotti. Negli ultimi 10 anni il fatturato si è più che quadruplicato e l'azienda ha raggiunto una notorietà a livello mondiale. Ogni anno vengono prodotti circa 500.000 cilindri, 300.000 tra valvole ed elettrovalvole e qualche milione di accessori, come FRL, raccordi, regolatori, sensori magnetici...

Tutto questo con un numero di 240 dipendenti in costante crescita. Sono dati destinati a cambiare nel prossimo futuro, ovviamente con il segno "più" davanti.

La Pneumax è capogruppo di 18 società delle quali 6 contribuiscono attivamente alla produzione, mentre le restanti alla commercializzazione del prodotto; tutte fanno capo alla Pneumax Holding che ne coordina le attività.

Compito delle 6 aziende di produzione è di fornire prodotti e servizi specializzati.

È il caso di Co.me.p e Supermeccanica, particolarmente attrezzate per le lavorazioni meccaniche di ogni tipo, della Pneumax San Marino per prodotti speciali, della Fim Valvole per la produzione di microsolenoidi, della Anglifil per la fabbricazione di raccordi rapidi e di linea. Titan Engineering si occupa della distribuzione di raccordi, tubi e prodotti accessori. La loro specializzazione garantisce qualità nelle prestazioni a prezzi competitivi, permettendo alla capogruppo di finalizzare queste sinergie al costante sviluppo del mercato.

FILOSOFIA VINCENTE

Anche l'allargamento ai Paesi dell'Est viene visto come un'opportunità importante, anche se non vengono sottovalutati i timori di una nuova concorrenza. Sembra comun-

que prevalere la consapevolezza, per ora non intaccata, della superiorità qualitativa e innovativa del prodotto italiano e la grande flessibilità produttiva delle nostre aziende.



Fausto Villa, direttore vendite, Pneumax.

Arosio: Penso esattamente il contrario! Pregi e difetti dell'allargata Comunità Europea volgono comunque a favore dei pregi.

Donato: Un Paese che ha storicamente mostrato buona propensione all'esportazione, grazie a quel "made in Italy" da sempre riconosciuto e apprezzato in tutto il mondo, non può temere un allargamento del mercato, al contrario deve guardare con interesse a tutto ciò che può contribuire ad aumentare la quota di mercato del proprio prodotto. La competitività, però, bisogna guadagnarla sul campo e in questo senso sarà certamente determinante la capacità di sfruttare in modo ade-

Il Gruppo SKF è leader mondiale nella fornitura di prodotti, soluzioni applicative e servizi nel settore dei cuscinetti volventi e degli elementi di tenuta; le maggiori competenze comprendono la consulenza tecnica, i servizi di manutenzione, di monitoraggio dell'usura e di formazione professionale. SKF detiene una posizione di crescente importanza nel mercato degli attuatori lineari, dei cuscinetti di alta precisione, dei mandrini e delle loro applicazioni per l'industria delle macchine utensili; SKF è inoltre un primario produttore di acciaio per cuscinetti.

L'attività SKF è organizza-

ta in cinque distinte divisioni: Industrial, Automotive, Electrical, Service e Aero and Steel. Ogni divisione serve un mercato globale, focalizzandosi sui suoi specifici segmenti di clientela. SKF possiede 80 stabilimenti produttivi, distribuiti in ogni parte del mondo e proprie società di vendita in 70 Paesi, integrate da una rete commerciale di circa 10.000 concessionari e ricambisti.

Il Gruppo SKF ha ricevuto la certificazione ambientale Iso 14001.

Per quanto riguarda la qualità, le Divisioni sono sta-

te certificate in conformità con le norme Iso 9000 e QS 9000.

Nel corso dell'anno 2003 il Gruppo SKF ha deciso che tutti i propri stabilimenti dovranno essere certificati, entro la fine del 2005, in conformità con la norma OHSAS 18001, relativa ai sistemi di gestione per la sicurezza del lavoro e la tutela della salute.

In Italia, SKF è presente con SKF Industrie Spa, principale consociata italiana del Gruppo impegnata nel settore dei cuscinetti volventi, con RFT Spa, specializzata nel settore dei componenti tecnici in gomma e metallo, con

SKF Multitec Spa, società commerciale che opera nel campo degli attuatori elettromeccanici, nelle viti a ricircolo di sfere e rulli e nei sistemi di guida lineare, con Gamfior Spa, leader europeo nei mandrini e nelle viti a ricircolo di sfere per l'industria delle macchine utensili e con OMVP Spa, impegnata nella fabbricazione di componenti per cuscinetti volventi e in particolare di anelli fucinati e/o torniti.

Sono nove gli stabilimenti produttivi della SKF in Italia, 4.700 i dipendenti e oltre cento i concessionari.

NON SOLO CUSCINETTI

guato le potenzialità che il tessuto imprenditoriale del Paese è in grado di esprimere.

Progettare: *I risultati ottenuti dalla sua azienda dimostrano che c'è il modo di reagire a questa situazione. Qual è il segreto del successo?*

Donato: Non esistono segreti. È necessario individuare i propri punti di forza, focalizzare bene gli obiettivi, perseguirli con grande determinazione ed essere rapidi, molto rapidi. La qualità delle risorse umane è, quindi, fattore strategico ed essenziale per impostare programmi a lungo termine. La Società Italiana ed il Gruppo SKF festeggeranno tra qualche tempo i cento anni di attività, ma lo faranno guardando avanti, consapevoli della loro nuova dimensione di "global knowledge engineering company" con la quale si confronteranno con il mercato. L'appartenenza ad un Gruppo internazionale come la SKF ci ha consentito di allargare i nostri orizzonti mantenendo fede alle nostre caratteristiche migliori, la creatività e la grande conoscenza tecnica, un patrimonio di valore incalcolabile.

In un mercato sempre più competitivo e in continua evoluzione non ci si può mai fermare, è necessario guardare molto avanti per anticipare ed essere in grado di soddisfare, con prodotti e soluzioni nuove, le diverse esigenze dei clienti.

Spitzer: Ci stiamo orientando alle nuove mutate esigenze dei nostri clienti. Inoltre sposiamo una politi-



Rainer Spitzer, responsabile sales coordination Marketing, Bosch Rexroth.

ca d'investimenti nell'innovazione e nelle soluzioni su misura, intensifichiamo una continua ricerca di nuovi mercati e, non da ultimo, integriamo le nostre strategie con quelle del Gruppo Bosch Rexroth a livello multinazionale.

Mojoli: Le aziende come la nostra possono migliorare ed avere successo solo puntando sull'ampliamento dell'offerta. Che significa offrire più prodotti e più soluzioni ai clienti esistenti, ma anche più servizi quali ingegnerizzazione, contratti di assistenza o manutenzione.

Colombo: Creare uno o più vantaggi competitivi, che siano difficili da imitare. La Brevini ha investito per creare un vantaggio competitivo multi-fattoriale:

- 1) controlliamo direttamente le nostre quote di mercato, attraverso un network di 27 filiali nel mondo;
- 2) il nostro prodotto è differenziato e si adatta a numerosi settori applicativi, il che supporta la nostra espansione geografica e di business; inoltre siamo in grado di customizzare e personalizzare le soluzioni;
- 3) gli ingenti investimenti in manu-

facturing e processi produttivi ci assicurano costi di produzione molto competitivi, anche mantenendo le produzioni in Italia e in Germania.

Graziani: Sicuramente un'offerta di soluzioni adeguate alla struttura industriale del nostro Paese, composta principalmente da Pmi che non dispongono di capacità illimitate di spesa ed hanno la necessità di vedere nel giro di breve la redditività dell'investimento effettuato. A questo si aggiunge la necessità di avere a disposizione tecnologie che non vadano ad impattare in maniera troppo aggressiva sulla loro organizzazione, ma che rappresentino piuttosto un "invito" al cambia-



Gianni Graziani, direttore Manufacturing Solution Division, Autodesk Italia.

mento e contribuiscano a segnare una via concretamente percorribile verso il rinnovamento.

Volendo sintetizzare la nostra posizione con un'espressione immediata, potremmo dire "tenere i piedi per terra": inutile prospettare cambiamenti radicali alle imprese proponendo miracolose soluzioni IT.

I nostri interlocutori ne sarebbero spaventati e ricadremmo in quello stesso atteggiamento di perplessità che ci troviamo oggi a dover aggirare. Meglio invece intervenire concretamente con soluzioni alla portata delle aziende che consentano loro velocemente, in una prospettiva di breve-medio periodo, di incominciare a raccogliere i risultati.

Arosio: La nostra azienda negli ultimi anni ha migliorato sia il fatturato che la quota di mercato, basandosi su prodotti innovativi, di qualità, abbinati all'eccellenza dei servizi, non trascurando però l'ottimizzazione dei processi che hanno portato più efficienza e produttività.

ri ed attrezzature varie; è aumentata anche la forza lavoro, che oggi conta 220 dipendenti. Attualmente l'area a disposizione è di circa 80.000 metri quadri dei quali 33.500 coperti, dove si produce la quasi totalità dei componenti.

Sempre attenta a conquistare la più completa autonomia produttiva,

Investimenti strategici, sviluppo internazionale, capacità di rispondere alla domanda mondiale di tutti i settori industriali con soluzioni personalizzate, introduzione di servizi innovativi alla clientela sono stati gli elementi che hanno consentito al Gruppo Brevini di ottenere un positivo andamento aziendale in un contesto economico mondiale di recessione. Oggi Brevini Group è in linea con il piano strategico triennale, che prevede di crescere fino a 300 milioni di fatturato entro il 2005 e a detenere il 5% del mercato europeo. Attualmente il giro di affari è di 240 milioni, pari a un aumento del 4% del giro d'affari annuale, un cifra che rappresenta una crescita del 38% rispetto al 2001. Complessivamente il Gruppo Brevini occupa 1.300 addetti.

Sul fronte produttivo ha intensificato gli investimenti in impianti e nuove isole manifatturiere, per garantire ulteriori incrementi di produttività e di qualità dei prodotti. A Reggio Emilia sono già operanti macchine utensili multitasking, che consentono la gestione

LA CRESCITA CONTINUA

integrata dei flussi produttivi,

con una drastica riduzione del numero di fasi di lavorazione.

A partire dal 2004 alla holding Brevini Group fanno capo tre divisioni: Brevini Power Transmission; Brevini Fluid Power; Brevini Services.

La prima comprende la Brevini Riduttori, la PIV Drives e la Brevini Winches; la seconda si articola sulle società Samhydraulik, Hydr-app, Aron, Oleodinamica Reggiana, Brevini Hydraulics, VPS Brevini.

La divisione Brevini Power Transmission comprende: Brevini Riduttori, PIV Drives, Brevini Winches ed è in grado di offrire una gamma completa, che spazia dalle soluzioni tecnologiche epicicloidali ai riduttori ad assi paralleli fino ai variatori, per un fatturato che oggi è di 170 milioni di euro.

La divisione Brevini Fluid Power si articola sui marchi Samhydraulik, Hydr-app, Aron, Oleodinamica Reggiana, Brevini Hydraulics, VPS Brevini. Nell'anno 2003, Brevini Fluid Power ha fatturato 70 milioni di euro con 400 dipendenti. La terza divisione comprende alcune aziende partecipate con quote di minoranza e una nuova azienda dedicata a sviluppare sistemi meccatronici.

Villa: Coerentemente con i piani di sviluppo programmati, abbiamo continuato l'ampliamento della gamma dei prodotti e del potenziale produttivo. Ad esempio, a partire dall'anno 2000, per altro molto favorevole, ne abbiamo realizzati ben tredici realmente innovativi e messo in funzione due nuovi stabilimenti per un totale di 19.000 metri quadri, con inclusi nuovi macchinari

Pneumax ha anche acquistato aziende di costruzione stampi e stampaggio di materie plastiche e pressofusione di alluminio; in totale la holding del gruppo controlla 22 aziende produttive e commerciali, che fatturano complessivamente circa 90 milioni di euro con 460 dipendenti. Come si vede si è in qualche modo anticipato il problema con programmi e investimenti diversifi-

cati mirati a mantenere e migliorare la nostra competitività.

Progettare: *C'è qualche scelta relativa alla sua azienda che non avrebbe fatto se il nostro sistema Paese avesse funzionato meglio?*

Arosio: La nostra azienda vive tipicamente in una realtà internazionale, dove politiche commerciali e di prodotto sono in funzione di un mercato che di fatto è già globale da anni.

Colombo: Difficile indicare scelte specifiche. Certamente, in un Paese

tore fare la scelta migliore. Riteniamo di avere sempre agito nell'interesse dell'azienda.

Graziani: La nostra azienda, sin dal momento in cui ha iniziato a investire in Italia, ha prestato grande attenzione alle peculiarità del Paese adattandosi alle esigenze ed alle caratteristiche della nostra struttura produttiva ed imprenditoriale.

I successi che in questi 15 anni Autodesk Italia ha registrato ci inducono a pensare che abbiamo saputo aggirare certi ostacoli e reagire efficacemente ad alcune inefficienze del sistema.

dell'azienda e questa è sempre e comunque un'operazione necessaria.

Donato: Come ho detto prima, non guardiamo al passato e pensiamo al futuro. In questo senso, spero di non dovermi trovare in questa situazione.

Progettare: *Sulla base della sua esperienza a quali interventi darebbe la priorità per ridare slancio al sistema?*

Donato: Il sistema produttivo italiano deve trovare al suo interno la forza e l'entusiasmo per continuare a giocare un ruolo da protagonista.

Quasi 9.000 dipendenti, 11 impianti di produzione, 58 stabilimenti di assemblaggio in 40 Paesi e un fatturato mondiale che nel 2003 ha superato il miliardo di euro: ecco i numeri di una storia di successo iniziata 80 anni fa.

Ma qual è la vera ragione che sta alla base di questa incredibile ascesa?

Sostanzialmente la consapevolezza che la gente, più che di prodotti, ha bisogno di soluzioni. Proprio da qui nasce infatti la filosofia di un'azienda che ha fatto del servizio al cliente la sua "mission" e che, più che fornitore, si propone come partner per i suoi acquirenti.

radossalmente, semplice e si riassume in una frase: "Think global, act local". Da un lato dunque accentrato produttivo, per concentrare gli investimenti, contenere i costi, accelerare la produzione e garantire la qualità dei prodotti.

Dall'altro SEW-EURODRIVE ha optato per l'assemblaggio locale, a vantaggio di una miglior conoscenza del mercato, maggior flessibilità di offerta e rapidità di consegna.

Il risultato è un servizio eccellente, che il mercato apprezza, come confermano i clienti che da anni rinnovano la fiducia accordata all'azienda tedesca. Ma i successi conseguiti fino ad oggi non hanno posto un limite alla voglia di crescere e di migliorarsi di questa azienda, che a buon diritto può essere considerata leader mondiale nella tecnologia della trasmissione del moto. Nel settembre dello scorso anno è stato inaugurato a Bruchsal il nuovo, imponente centro di ricerca e sviluppo destinato a diventare una ulteriore pietra miliare nella storia aziendale. Due anni di lavoro e 33 milioni di euro, tanto è costata la realizzazione dell'avveniristico edificio, tutto vetro, acciaio e cemento, la dicono lunga sul modo di pensare e di porsi sul mercato di SEW-EURODRIVE, che con questa rivoluzionaria struttura vuole gettare un ponte tra passato e futuro. Non a caso l'hanno chiamata E-B-I-C (Ernst-Blickle-Innovation-Center), in onore del fondatore, ma con il pensiero già rivolto al domani.

UNA STORIA DI SUCCESSO

Da sempre gli ingegneri ed i tecnici commerciali SEW-EURODRIVE mettono la loro esperienza al servizio del cliente, orientandolo nelle scelte, proponendo alternative e progettando soluzioni "su misura" in grado di soddisfare anche i più esigenti. Infine, quando l'installazione è stata completata, il cliente non resta mai solo, dato che può sempre contare su una rete di assistenza capillare e competente, in grado di intervenire in tempi brevi ovunque ci sia bisogno. Ma come riesce una realtà aziendale tanto estesa e complessa a conciliare le proprie logiche produttive e commerciali con quelle della sua vasta ed eterogenea clientela? La risposta è, pa-

più efficiente, il Gruppo Brevini sarebbe cresciuto prima e di più, con ricadute positive su tutto il sistema economico italiano.

Spitzer: Il Paese stabilisce delle condizioni quadro entro cui le aziende si devono muovere ed è a nostro giudizio responsabilità dell'imprendi-

Mojoli: In un mercato in difficoltà i margini di profitto sono inevitabilmente destinati a ridursi per rimanere competitivi.

Se la situazione generale fosse stata migliore avremmo potuto permetterci dei margini migliori. Per altro questa situazione ci ha forzato a recuperare efficienza in tutti i settori

Il mercato globale, oltre alle difficoltà, offre numerose opportunità: sta a noi saperle cogliere.

Colombo: La creazione di un contesto, normativo e culturale, favorevole all'innovazione e all'impresa. Quindi, in concreto: apertura e collaborazione tra imprese e Univer-

sità, per portare "forze nuove" in azienda; riallocazione del risparmio degli Italiani dai titoli di Stato ai titoli azionari; taglio della spesa pubblica improduttiva (e quindi un intervento deciso e forte sulle pensioni); una grande campagna di comunicazione a favore del "Made in Italy": noi Italiani preferiamo i prodotti stranieri per motivi "di moda" piuttosto che di reale qualità.

Spitzer: Bosch Rexroth punta sull'innovazione come fattore determinante del successo.

Sarebbe opportuna un'azione concertata tra l'industria e le politiche economiche del Paese per affrontare le nuove esigenze, con un chiaro orientamento al futuro, anche se ciò porta a rinunciare ad abitudini e standard consolidati nel passato.

Graziani: Senz'altro, come dicevo prima, individuamo nell'innovazione tecnologica la chiave del successo delle imprese italiane sulla scena competitiva globale. Attraverso il rinnovamento e la modernizzazione tecnologica, le aziende italiane che hanno saputo costruire negli anni delle produzioni di eccellenza conquistando posizioni di assoluto rilievo in numerose nicchie di mercato, possono certamente pensare di continuare a svolgere il loro ruolo rimanendo al passo con i tempi e continuando ad offrire prodotti che diano risposte concrete al mercato.

Arosio: La rinnovata valorizzazione delle professioni tecniche abbinata ad interventi strutturali che consentano alle aziende di investire con fiducia nel medio-lungo termine in Italia e non all'estero.

Mojoli: Bisogna consentire alle imprese di essere flessibili e dinamiche. Quindi flessibilità sulla manodopera, incentivi sugli investimenti, alleggerimento della pressione fiscale.

Progettare: Tra cinque e dieci anni, che posizione si immagina possa occupare l'Italia nella classifica dell'IMD?

Donato: È difficile fare previsioni a medio e lungo termine ma è realistico

pensare ad un'Italia che perde qualche posizione in relazione al tipo di evoluzione che sapranno esprimere le economie di India, Brasile e Russia.



Giuseppe Donato, amministratore delegato SKF Italia.

Graziani: Questo obiettivamente dipende dagli sforzi che verranno effettivamente realizzati nella direzione dell'innovazione tecnologica: maggiore sarà l'impegno profuso in questa direzione, migliore sarà la posizione occupata dal nostro Paese.

Mojoli: Temo non molto migliore. Non vedo grande propensione al cambiamento né da parte delle aziende né tantomeno da parte dei politici.

Colombo: Tra cinque anni prevedo uguale ad oggi, vale a dire nel gruppo di coda. Fra dieci anni, se saremo sopravvissuti come economia industriale, sono certo che avremo scalato alcune posizioni, spinti dall'istinto di sopravvivenza tipico di noi Italiani.

Spitzer: Tra 5-10 anni l'Italia sarà ritornata alla posizione persa e, in considerazione delle potenzialità del Paese, quello è l'obiettivo minimo raggiungibile.

In un mercato caratterizzato dalla globalizzazione e dalla concentrazione della domanda sarà da osservare come la struttura industriale italiana, caratterizzata dalla Pmi, affronterà questa sfida.

Con riferimento al famoso economista Porter, sarà da decidere se diventare leader della quantità o dell'innovazione, per evitare la posizione critica dello "stuck in the middle".

Arosio: L'Italia recupererà sicuramente svariate posizioni in questa classifica ed in altri simili non avendo niente da invidiare o meglio non essendo comparabile a Paesi rispettabilissimi quali Grecia, Turchia, ecc.

Villa: L'azienda italiana in questo ultimo decennio è cresciuta molto; caratterizzata da sempre da una dimensione strutturale medio piccola, ha saputo trasformare questo apparente disagio dimensionale in un trascinate volano che le ha permesso di conquistare posizioni rispettabili in ambito internazionale dimostrando con i fatti e razionalità la propria competitività.

Nel confronto con gli altri Paesi tecnologicamente avanzati, entrano in gioco fattori che non dipendono dalle imprese e dalla loro efficienza, bensì dai governi, dalle riforme istituzionali e dal "sistema Paese" a favore dell'economia che in Italia è tuttora precario.

Il nostro sistema industriale sta vivendo un momento di trasformazione globale, con le sue luci e le sue ombre, le sue opportunità e i suoi rischi.

Questi cambiamenti radicali in atto mettono alla prova l'imprenditoria italiana per essere protagonista nel futuro e sicuramente la Pneumax con tutte le altre aziende italiane saprà primeggiare e superare questo momento epocale.

Progettare: E per la sua azienda?

Majoli: Abbiamo tante idee e progetti; stiamo investendo nell'innovazione prodotti e nell'offerta dei servizi. Crediamo quindi fermamente di continuare a crescere.

Colombo: Il percorso strategico e organizzativo in Brevini è chiaro: con-

Festo è il produttore leader a livello mondiale nel settore dell'automazione industriale. L'azienda, a conduzione familiare con sede centrale a Esslingen, in oltre 40 anni di attività ha conquistato una posizione di preminenza nel suo specifico settore, grazie alle innovazioni e alla competenza nel proporre soluzioni nell'ambito della tecnologia pneumatica, nonché alla qualificata offerta mondiale di programmi di formazione e aggiornamento professionale. Il gruppo Festo vanta un fatturato di 1,22 miliardi di euro, 10.634 dipendenti in tutto il mondo e una presenza capillare in 250 località.

UN'AZIENDA FAMILIARE A LIVELLO MONDIALE

Il suo programma di fabbricazione comprende oltre 20.000 prodotti per la tecnica dell'automazione, in alcune centinaia di migliaia di varianti.

Attuatori, valvole, unità di valvole, tecnica di connessione in economia di installazione, elementi per la tecnica di manipolazione e montaggio, prodotti per la preparazione dell'aria compressa, tecnica del vuoto, controllo posizione e qualità, sensori e sistemi di comando, consulenza, formazione e aggiornamento.

L'offerta Festo comprende anche sotto-sistemi "chiavi in mano" dedicati a specifici settori industriali, come l'industria automobilistica, elettronica, alimentare e dell'imballaggio, l'industria di processo, e soluzioni speciali per mercati regionali o personalizzate per singoli clienti.

Un pacchetto completo di prestazioni accompagna il cliente lungo l'intera "supply chain" dalla consulenza di progetto, alla scelta dei prodotti e soluzioni ottimali, alla rapida installazione grazie ai sistemi Plug&Work, fino all'addestramento e all'assistenza presso l'utilizzatore finale.

53 società proprie e oltre 250 uffici regionali distribuiti in quasi 180 Paesi del mondo assicurano un'offerta omogenea in termini di consulenza, assistenza, qualità di fornitura e affidabilità in tutte le aree industriali del mondo. Oggi, oltre 300.000 clienti si affidano alla competenza Festo in tutto il mondo per soluzioni di automazione industriale e di processo.

In Italia Festo ha la sede ad Assago dove sono operative tre società:

- Festo Spa, componenti pneumatici e sistemi per l'automazione industriale, soluzioni complete con pneumatica ed elettronica integrata per l'automazione di processo e per nuovi settori. Fatturato 68 mio, 165 dipendenti, 25% quota di mercato, l'Italia è uno dei principali mercati internazionali Festo, prima rispetto a Giappone, Stati Uniti, Francia e Gran Bretagna. Uffici a Torino, Padova, Bologna, Roma e Napoli;
- Festo C.T.E. srl, consulenza e formazione nell'organizzare e gestione industriale, nonché nel campo dell'"education";
- Tooltechnic Systems srl, utensili professionali portatili, pneumatici ed elettrici, per l'industria e l'artigianato (marchio Festool e Protool).

tinuare il processo di crescita per raggiungere una massa critica globale; potenziare la nostra struttura e cultura di impresa a rete, che già oggi ha la metà dei propri dipen-

denti all'estero; soddisfare i clienti con prodotti innovativi e servizi personalizzati; creare valore per i nostri azionisti, sia nel breve che nel lungo periodo.

Spitzer: Per i mercati in cui siamo leader vogliamo migliorare la nostra posizione e come traguardo minimo consolidare la situazione per realizzare una crescita continua che crea valore.

Questa crescita si deve concretizzare con prodotti innovativi e di alta qualità relativi a tutta la nostra gamma anche per i nuovi mercati.

Graziani: L'impegno di Autodesk è quello di continuare a rappresentare una fonte di risposte valide e concrete ai bisogni dei mercati in cui operiamo, e di lavorare in un'ottica di collaborazione con i nostri clienti: il loro successo è la vera e unica garanzia della nostra permanenza sul mercato negli anni futuri.

Autodesk stessa ha creduto nella strada dell'innovazione tecnologica e nella ricerca: il 20% delle risorse dell'azienda vengono oggi reimpiagate nelle attività di R&D.

La forte collaborazione ed il confronto con i nostri utenti che avvengono direttamente sin dalle prime fasi di sviluppo delle nostre soluzioni ci aiutano a non perdere di vista i bisogni effettivi del cliente, costruendo soluzioni realmente affidabili e con risposte concrete ai bisogni espressi.

Villa: Continuerà l'espansione internazionale con l'apertura di nuove sedi commerciali, puntando su quei mercati che rappresentano il termine di riferimento per eccellenza di tutte le aziende che producono beni strumentali, come componenti e sistemi pneumatici ad elevato valore aggiunto.

Arosio: La nostra azienda continuerà ad investire in innovazione e persone, fattori che considero chiavi di successo in qualunque Paese e qualunque mercato.

Donato: Il nostro Gruppo si è posto ambiziosi obiettivi di crescita, da raggiungere entro il 2005/2006. Stiamo lavorando duramente per dare il nostro contributo. Poi ne verranno altri, ma ora siamo concentrati su questi.