

# Le strategie di Siemens

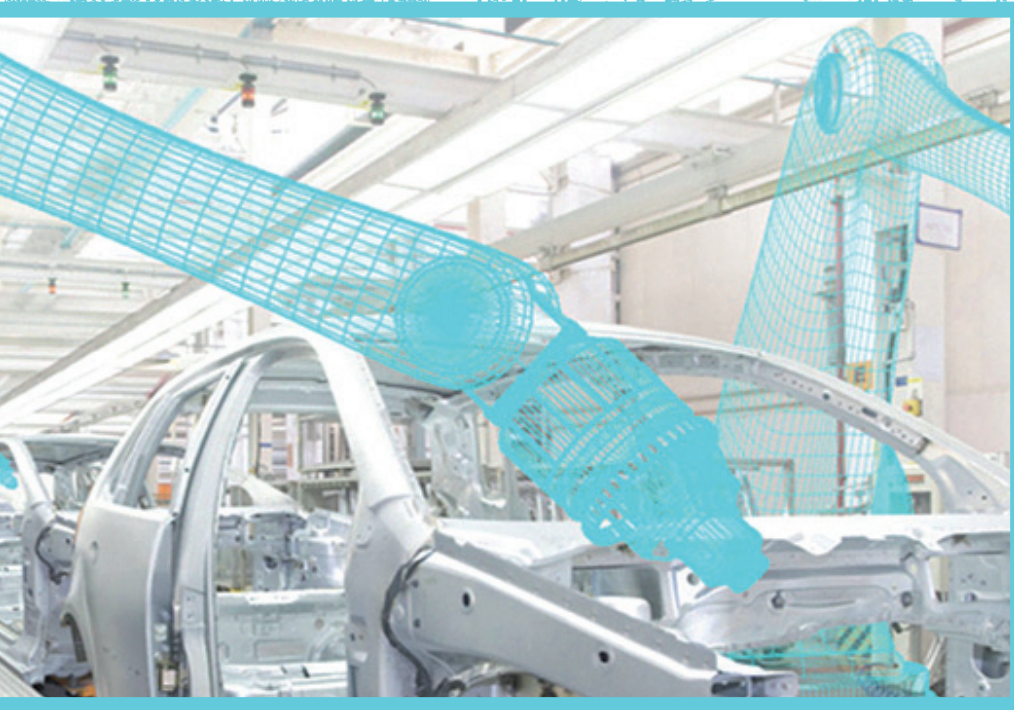
ATTILIO ALESSANDRI

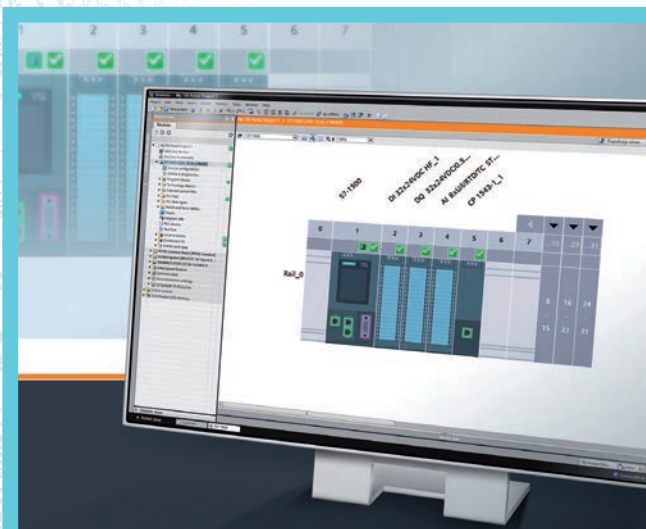
La multinazionale ha comunicato la sua vision 2020. I focus saranno su tre ambiti di crescita: elettrificazione, automazione e digitalizzazione. Anche l'organizzazione aziendale sarà più snella con una maggiore partecipazione dei dipendenti ai successi aziendali

Siemens si posizionerà in futuro su elettrificazione, automazione e digitalizzazione. Lungo queste catene del valore l'azienda tedesca ha identificato molte aree di crescita in cui vede il suo massimo potenziale di lungo termine. La società orienterà quindi l'allocatione delle sue risorse verso queste aree attraverso misure concrete che includono, per esempio, l'acquisizione della maggior parte del business dell'energia di Rolls-Royce. È prevista inoltre la quotazione del business audiology. Inoltre, Siemens renderà la sua organizzazione più snella e più orientata all'utilizzatore. "La Visione 2020 della nostra società indirizza la propria prospettiva di lungo termine verso le catene del valore dell'elettrificazione e dell'automazione. Ampliando la partecipazione azionaria dei dipendenti ai successi aziendali, creeremo una cultura della proprietà sostenibile in Siemens", ha dichiarato Joe Kaeser, presidente e CEO di Siemens. La società intende ampliare i piani azionari sotto il livello del senior management, e aumentare almeno del 50 per cento il numero di dipendenti azionisti, portandoli cioè a oltre 200.000. A questo scopo, Siemens metterà a disposizione fino a 400 milioni di euro ogni anno a seconda delle performance aziendali. È in arrivo inoltre il lancio del già annunciato programma di buyback fino a 4 miliardi di euro.

## Interventi per la crescita

Il focus su elettrificazione, automazione e digitalizzazione è il risultato di un'analisi approfondita e dettagliata cominciata nell'agosto 2013. Siemens ha identificato gli ambiti entro i quali raggiungerà crescita di lungo termine e alta profittabilità con i propri prodotti e il suo know-how tecnologico unico. In molti mercati dell'elettrificazione e automazione, Siemens è un marchio noto. Gli ambiti di sviluppo in queste due aree includono i mercati delle piccole turbine a gas e delle turbine eo-





liche offshore, che beneficiano di una crescente domanda di energia sicura e sostenibile. L'industria di processo, per esempio, offre opportunità interessanti per la società grazie alle proprie soluzioni di Automation e Drives. Anche il mercato della produzione di petrolio e gas non convenzionale ha un potenziale attrattivo per Siemens. L'impresa intende sfruttare appieno le opportunità derivanti dalla digitalizzazione non solo in ambito manifatturiero. Attraverso soluzioni software e di simulazione, la Fabbrica Digitale consente uno sviluppo del prodotto considerevolmente più veloce e più efficiente. I servizi Data-driven, le soluzioni software e IT sono di importanza decisiva, perché influenzeranno in modo sostanziale tutti gli ambiti di crescita della società. Per trarre vantaggio dal mercato potenziale derivante da queste aree, Siemens riorienterà la propria struttura organizzativa. Dal 1° ottobre 2014, l'organizzazione sarà snellita eliminando i settori e raggruppando il business in nove divisioni invece delle attuali sedici. Healthcare sarà in futuro gestita separatamente: ciò significa che la struttura organizzativa regionale potrà essere adattata alle richieste del mercato sanitario e non dovrà conformarsi all'organizzazione a matrice della società. In questo modo in un mercato così fortemente caratterizzato da cambi di paradigmi, Healthcare potrà beneficiare di una flessibilità maggiore. Come parte di questo riorientamento, Siemens sta

preparando la quotazione del business audiology. Riunire le divisioni ed eliminare i settori permetterà di ridurre la burocrazia, tagliare i costi e accelerare i processi decisionali. Oltre a questo, le funzioni centrali, come per esempio risorse umane e comunicazione, saranno snellite e gestite centralmente. Queste misure, che si prevede aumentino la produttività di circa 1 miliardo di euro all'anno, saranno pienamente operative entro la fine dell'esercizio fiscale 2016. Per ottimizzare i costi in modo sostenibile, la società ha stabilito un nuovo target di produttività. A partire dall'esercizio fiscale 2015, si collocherà tra il tre e il cinque per cento all'anno. Inoltre, dall'esercizio 2015, alle divisioni sarà assegnato un range di target di margine di profitto con esclusione del purchase price al location cioè, con esclusione dell'ammortamento della parte delle immobilizzazioni immateriali collegata alle acquisizioni. Questi range di target saranno orientati sui margini di profitto dei maggiori concorrenti di ogni divisione.

### Il mercato italiano

Strategie e prodotti sono il cuore dell'attività di Siemens nel comparto dell'automazione di fabbrica. Le innovazioni più significative si sono viste alla scorsa SPS Italia 2014, che si è svolta a Parma. Secondo i dati diffusi dall'azienda tedesca dietro il cuore e il tessuto produttivo dell'industria italiana, pulsante di tecnologia inno-

vativa, c'è il contributo di Siemens, storicamente molto importante per le affermazioni delle aziende italiane all'interno e al di fuori dei nostri confini. In uno scenario che, dopo aver mantenuto l'Italia al quinto posto nel mondo per valore della produzione industriale dal 1990 al 2008, l'ha vista scendere dal 2009 all'attuale ottava posizione, questo ruolo diventa ancor più decisivo. In questo contesto infatti il Settore Industry di Siemens Italia mantiene un ruolo di primissimo piano nel ranking internazionale, detenendo il quarto posto nel mondo per fatturato - circa 1 miliardo di euro nell'esercizio 2013 - rispetto ai diversi Paesi del Gruppo (dietro solamente a Germania, USA e Cina) e il terzo posto addirittura in termini di market penetration.

Un risultato possibile anche grazie all'approccio strategico del Settore che mira non solo a rafforzare la propria posizione nei settori core, agendo anche attraverso partnership di notevole valore con i principali player presso i target OEM, integratori, distributori e clienti finali, ma pure ad aumentare il business legato a soluzioni e service e a presidiare con successo i mercati verticali dell'industria di processo, anche attraverso il profondo radicamento sul territorio Italiano. Questo grazie al contributo di circa 1.500 collaboratori attivi in dieci sedi locali, dei tre centri tecnologici applicativi e dei due centri di competenza e R&S. Tra questi, ad esempio, il Centro software



mondiale per il Manufacturing execution systems (Mes) con 300 ingegneri impegnati a Genova nella nuova sede presso il Parco scientifico e tecnologico degli Erzelli, o il Centro tecnologico applicativo macchine utensili di Piacenza dove, su 600 m<sup>2</sup> di estensione tra demo&training center, si tengono anche lezioni pratiche per gli studenti del terzo anno di ingegneria meccanica del Polo di Piacenza del Politecnico di Milano, o ancora come il Centro di competenza packaging di Bologna, protagonista di un forte impulso ai risultati in questo comparto specifico.

### Il manifatturiero è cambiato

“Nel mondo, come in Italia, l’industria manifatturiera sta cambiando più velocemente che mai e Siemens ha le competenze e la vision necessarie per dare risposte efficaci e innovative alle nuove esigenze del settore”. Così Giuliano Busetto, Industry Sector Lead di Siemens Italia, descrive il posizionamento del suo comparto nel mondo attuale dell’industria manifatturiera, che si trova ad affrontare oggi nuove sfide e diverse trasformazioni. Soprattutto quelle riconducibili alla cosiddetta industria 4.0, processo evolutivo che vedrà le imprese gestire reti globali con macchinari, sistemi di magazzino e strutture produttive, attraverso uno stretto coordinamento di elementi computazionali e oggetti fisici. I principali fattori che renderanno possibile questa nuova rivoluzione industriale includono le nuove tecnologie come i

big data, il cloud computing e l’Internet delle cose e dei servizi. Siemens è in prima fila nella rotta verso l’industria 4.0, con il suo posizionamento completo lungo tutta la catena del valore, dal product design al production planning, dalla production engineering alla execution fino a simulazione e servizi, con un approccio avanzato verso la convergenza tra mondo reale e mondo virtuale attraverso la sua ampia gamma di componenti raggruppati all’interno della cosiddetta Digital Enterprise Platform, piattaforma di convergenza appunto tra i due mondi. Approccio reso possibile anche grazie a una politica di portfolio che ha visto acquisizioni globali per oltre 4 miliardi di euro dal 2007 ad oggi in ambito industriale, soprattutto di aziende con competenze specifiche nel software. Una fabbrica del futuro esiste già, si trova da Amberg ed è la casa del Simatic: da lì escono ogni anno 12 milioni di pezzi e ogni giorno un migliaio di scanner raccolgono 50 milioni di dati di processo su singoli prodotti. In questo sito i prodotti già oggi comunicano con le macchine di produzione mentre i sistemi IT controllano e ottimizzano tutti i processi per ridurre al minimo i rischi d’errore: basti pensare che macchine e computer gestiscono il 75% della catena del valore. Il risultato record è una qualità della produzione del 99,9988%.

### Progetti unici

Siemens si sta inoltre cimentando con successo nel futuro del manufacturing,

con progetti unici come quello per lo sviluppo del rover Curiosity, presso il Jet Propulsion Laboratory della Nasa, utilizzato per l’atterraggio e l’esplorazione su Marte, per cui sono stati realizzati design 3D completo, simulazione, analisi e produzione integrate oltre a gestione dei dati attraverso l’intero ciclo di vita. Contributo decisivo in termini di design, ingegnerizzazione e produzione integrate è anche quello fornito, negli ultimi anni, alla scuderia quadri-campione del mondo Infiniti Red Bull Racing che, attraverso il software Siemens PLM, può progettare nuovi componenti, testarli nel dominio virtuale e avviare la loro produzione e installazione con un clic del mouse a tempo di record, a favore della celerità richiesta quale chiave di successo in questo settore. In questa rotta verso le nuove frontiere dell’Industria, Siemens può giocare un ruolo decisivo per la competitività del Paese, collaborando con i principali player e i trendsetter nei rispettivi campi. È il caso di Lavazza e della partnership per l’ampliamento dello storico stabilimento di Gattinara (Vercelli) dove Siemens, in qualità di Technical Advisor, ha messo a disposizione tecnologie innovative per la gestione completa di tutto il workflow per pacchetti caffè, dal trasporto del crudo alla tostatura, fino a linee di confezionamento e pallettizzazione. La fornitura delle più avanzate tecnologie d’automazione industriale Siemens, lungo l’intera catena del valore, spazia dai PLC ai sistemi di pesatura, dai motori agli inverter e azionamenti, passando per alimentatori ed elettromeccanica. Il tutto in piena sicurezza con un collegamento in rete Profinet. In aggiunta a questo, avanzati software industriali MES (Manufacturing execution systems) da qui al 2016, assicureranno tracciabilità e controllo di qualità per tutte le linee.