



POLITECNICO
MILANO 1863

Department of
Management, Economics
and Industrial Engineering

Dinamiche di Eccellenza e Opportunità per i Componentisti nelle Filiere dell'Oil&Gas Comparto: Quadri elettrici

Introduzione

Lo scopo di questa ricerca è l'ottenimento di linee guida per le future configurazioni di filiera delle piccole/medie imprese appartenente ai settori italiani di Valvole, Caldareria e Quadri Elettrici, nel tentativo di aiutarle a rilanciare o mantenere la propria posizione sul mercato.

Al fine di ottenere questi risultati sono state studiate le configurazioni di filiera di aziende eccellenti, in seguito definite Best-Performer da parte di ANIMP-ANIMA-ANIE e dai clienti, gli EPC Contractor.

Per ottenere i dati richiesti per lo studio sono state effettuate interviste con membri delle sopra citate aziende, le cui domande miravano a ricostruire le filiere seguendo un modello di ricerca che verrà successivamente descritto.

Più in generale i risultati possono essere suddivisi in:

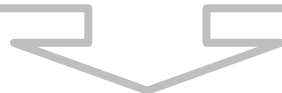
- Modelli di configurazione di filiera;
- Key Successful Practices;
- Le linee guida del settore.



Obiettivi e scopo della ricerca



FORNIRE **LINEE GUIDA** IMPLEMENTABILI DALLE AZIENDE APPARTENENTI ALLE ASSOCIAZIONI – IN PARTICOLARE **PICCOLE E MEDIE IMPRESE** – COINVOLTE NEL SETTORE DELL'OIL&GAS, AL FINE DI RILANCIARE E/O MANTENERE LA PROPRIA POSIZIONE DI COMPETITIVITÀ SUL MERCATO



FOCUS SU TRE CAPISALDI INDUSTRIALI ITALIANI CHE INCLUDONO NUMEROSE PMI

VALVOLE



CALDARERIA



QUADRI ELETTRICI



Metodologia (in breve)

INTERVISTE AI
CONTRACTOR



Technip

EDISON



**Maire
Tecnimont**

INTERVISTE AI
FORNITORI



SINGLE CASE

**CONFIGURAZIONE DI
FILIERA**

**KEY SUCCESSFUL
PRACTICES**

**LINEE GUIDA PER
IL SETTORE**

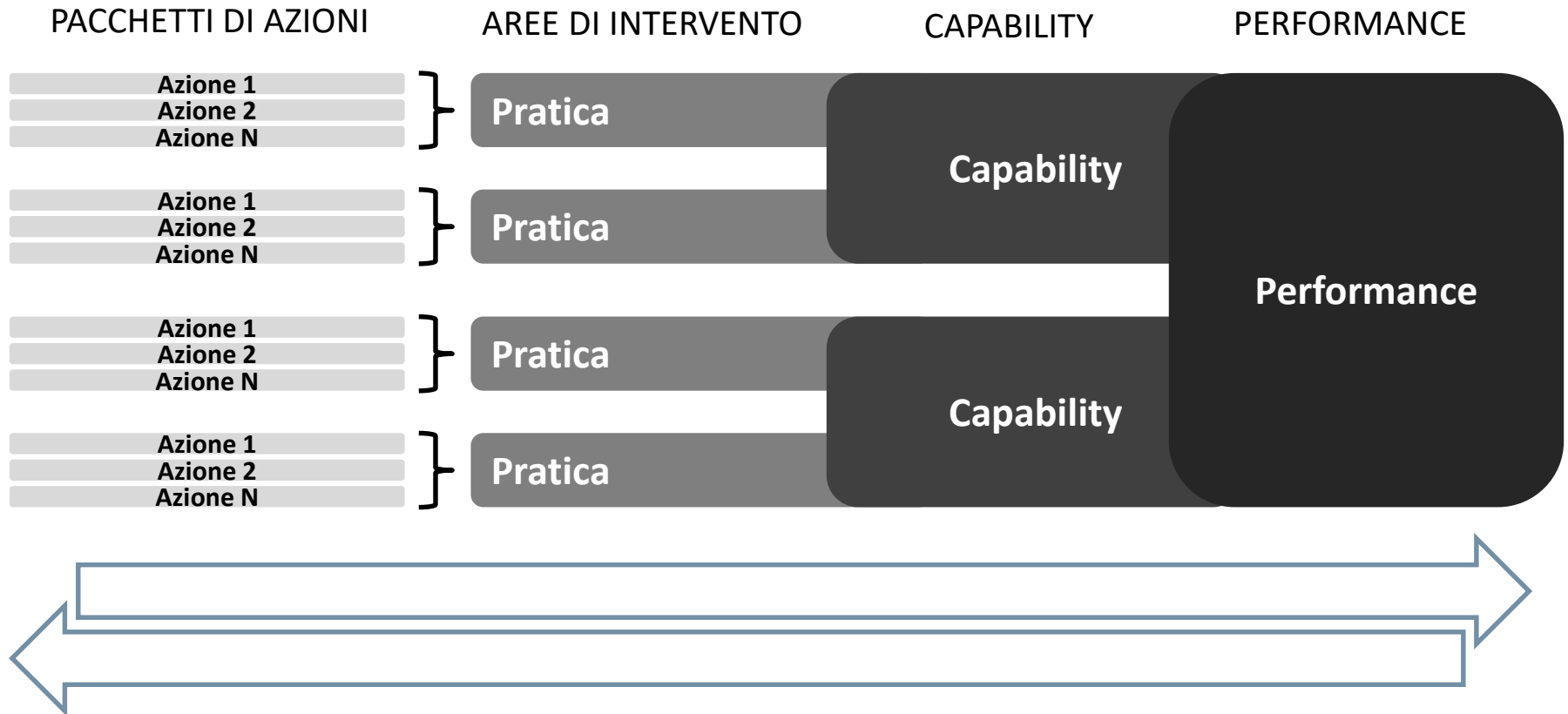
**INSIEME DI ELEMENTI NECESSARI PER UNA VISIONE INTEGRATA
“CLIENTE/FORNITORE”**

Modello di ricerca

Per descrivere le configurazioni di filiera è stato utilizzato un modello di ricerca teorico, costituito da tre blocchi di elementi connessi tra di loro:

- Performance: prestazioni che l'azienda è in grado di fornire ai clienti;
- Capability: capacità e risorse che consentono all'azienda di sviluppare determinate performance;
- Pratiche: «pacchetti» di azioni legate alla configurazione di filiera che consentono determinate capability.

Modello di ricerca - Configurazione di Filiera



**STRUMENTO UTILIZZABILE PER IL RAGGIUNGIMENTO
DELL'ECCELLENZA, DALLE AZIONI AL RISULTATO E VICEVERSA**

QUADRI ELETTRICI



Quadri Elettrici – Classificazione

Per ottenere le tipologie di quadri elettrici richieste per lo studio sono stati intervistati i Main Contractor, a cui è stato chiesto quali fossero le tipologie più richieste e critiche nel mercato dell'Oil&Gas.

Una volta ottenute le diverse classificazioni dagli intervistati è stato fatto un lavoro iniziale di sintesi ed unione per ottenere una bozza iniziale che è stata, infine, discussa con ANIE, ottenendo la classificazione finale.

I criteri utilizzati per l'ottenimento della classificazione sono stati la tensione e la funzione che il quadro svolge nell'impianto.

QUADRI ELETTRICI

CATEGORIE DI PRODOTTO

QUADRI DI BASSA TENSIONE

Quadri di distribuzione primaria (Power Center)

Quadri di distribuzione secondaria (FM, luce...)

Quadri Motor Control Center (MCC)

Quadri elettrici di controllo e automazione

Quadri elettrici antideflagranti

Quadri sinottici a mosaico

QUADRI DI MEDIA TENSIONE

Quadri protetti LSC2A (metal enclosed)

Isolati in aria

Isolamento misto

Isolati in gas

Quadri blindati LSC2B (metal clad)

Isolati in aria

Isolati in gas

LE AZIENDE CONSIDERATE PRODUCONO *ALMENO* UNO DI QUESTI PRODOTTI

Aziende intervistate



Le **9 aziende** sono considerate **Best-Performer** nel settore dai Contractor

GRAZIE PER LA VOSTRA DISPONIBILITÀ E CONTRIBUTO!

Interviste di supporto



SIEMENS



GRAZIE PER LA VOSTRA DISPONIBILITÀ E CONTRIBUTO!



Key Successful Practices



Key Successful Practices (1/2)

Le Key Successful Practices sono un sottoinsieme di pratiche particolarmente importanti in quanto consentono di ottenere, mediante le capability, performance fondamentali.

I parametri utilizzati per la loro definizione sono i seguenti:

- **Frequenza di selezione;**
- **Capacità sinergica;**
- **Grado di importanza.**



Key Successful Practices (2/2)

Frequenza di selezione

Questo parametro indica quanto spesso una certa pratica venga utilizzata all'interno delle configurazioni di filiera delle aziende intervistate e quindi consente di capirne l'importanza.

Capacità sinergica

La capacità sinergica identifica il numero di capability che la singola pratica è in grado di sbloccare e può essere visto come un parametro di efficacia in quanto, a parità di capability richieste, è possibile utilizzare un minor numero di pratiche e di ridurre quindi i costi.

Grado di importanza

Alcune pratiche sono estremamente importanti in quanto possono essere le uniche che consentono di sbloccare capability necessarie per il raggiungimento di performance fondamentali.

Key Successful Practices & Azioni

Le pratiche più importanti e le relative azioni

1

PRATICHE DI SISTEMI DI PRODUZIONE

- Investimento in Ricerca e Sviluppo ed Engineering;
- Aggiornamento/rinnovo di macchinari e impianti;
- Standardizzazione di prodotti/processi (Postponement);
- Utilizzo di materiali di qualità.

7

SCAMBIO DI INFORMAZIONI

- Frequenti pianificazioni/scambi informativi e faccia a faccia con supplier/clienti;
- Accordi formali per la condivisione di informazioni;
- Scambio informativo frequente, tempestivo, informale.

2

RELAZIONI A LUNGO TERMINE CON I FORNITORI

- Collaborazioni strette con i supplier (partnership strategiche);
- Accordi duraturi (considerare i supplier coinvolti come un'estensione dell'azienda);
- Partecipazione dei supplier nel design del prodotto.

3

NETWORK

- Preferenza di fornitori locali;
- Vicinanza ai mercati di competenza;
- Sviluppo di una rete di filiali (per commercializzazione, contrattazione e di assistenza).

4

PRATICHE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

- Attività di formazione e aggiornamento (Training);
- Scelta di personale altamente qualificato e versatile (Multi Skilled);
- Metodi avanzati di ricerca e selezione del personale.

5

RELAZIONI A LUNGO TERMINE CON I CLIENTI

- Collaborazione nello sviluppo del prodotto;
- Investimenti in valutazioni dei bisogni futuri del cliente;
- Investimento di risorse nel mantenimento di una supply chain solida.

6

INFORMATION TECHNOLOGY

- Monitoraggio dello stato di avanzamento degli ordini (MES);
- Monitoraggio dello stato di avanzamento degli ordini;
- Coordinamento interno tramite link elettronici;
- Software di pianificazione e scheduling.

Scambio di informazioni cliente-azienda

- Specifiche sul design del prodotto;
- Scambio informativo circa ordini pianificati ed eventuali modifiche di ordine.

Pratiche di Project Management

- Metodi di analisi di rischi ed opportunità;
- Metodi avanzati di selezione dei fornitori.

Comportamento strategico

- Comunicazione della propria strategia;
- Enfasi sulla sicurezza e sulla protezione ambientale.

Pratiche finanziarie

- Stringere relazioni forti con le banche e con gli investitori.

Scambio di informazioni azienda-cliente

- Informazioni sullo stato degli ordini e su lead time atteso.

Pratiche meno importanti



Pratiche di Sistemi di Produzione

1

- Questa pratica consente da sola di sbloccare le capability di “Sviluppo di Processo e di Prodotto” e “Gestione Filiera a Valle”.
- “Sistemi di Produzione” è la pratica più selezionata.
- L'importanza di questa pratica è data anche dalla sua versatilità poiché viene utilizzata per ottenere e migliorare la maggior parte delle capability più importanti.

DICHIARAZIONI NELLE INTERVISTE RIFERITE A QUESTA PRATICA

*“Possedere una propria linea di interruptori consente, in caso di offerta libera, di **garantire una maggiore competitività sul prezzo.**”*

-Fornitore-

*“L'azienda ha acquisito **brevetti per migliorare il proprio sistema di produzione.** Le collaborazioni con altre società sono un aspetto **fondamentale.**”*

-Fornitore-

*“L'azienda ha investito molto nello **sviluppo del prodotto e nell'acquisto certificazioni** per poter esportare i propri quadri all'estero.”*

-Fornitore-

*“Il **know-how** è la **punta di diamante dell'azienda** e stanno investendo per creare un sistema di conoscenza legato a prodotto e **certificazioni.**”*

-Fornitore-

*“In questi mesi l'azienda sta sostituendo i macchinari e **standardizzando la linea produttiva** così da **ridurre le incertezze** ed aumentare il controllo sulla produzione.”*

-Fornitore-

Relazioni a Lungo Termine con i Fornitori

2

- La pratica di RLTF è una delle più selezionate dai Best-Performer.
- RLTF sblocca e migliora più di una capability fondamentale.
- RLTF viene spesso usata assieme alla pratica Network.

DICHIARAZIONI NELLE INTERVISTE RIFERITE A QUESTA PRATICA

“Pur non tenendo la porta chiusa a fornitori esterni alla vendor list, l’azienda punta sempre ad ottenere rapporti di fidelizzazione con i propri fornitori.”

-Fornitore-

“Buona parte della flessibilità che riescono a dimostrare è data da una rete fornitori locale, ben selezionata e collaudata.”

-Fornitore-

*“Il numero di fornitori viene **mantenuto ridotto ed il più possibile costante**, per rendere più interessante lavorare con loro ed, eventualmente, **stringere partnership.**”*

-Fornitore-

“I rapporti, oramai consolidati, con i fornitori consentono di ottenere la spedizione di componenti elettriche in meno di 24h.”

-Fornitore-



Network

3

- La pratica di Network sblocca e migliora più di una capability fondamentale.
- Avere un network di relazioni sviluppato consente, a monte, di ottenere flessibilità e competenza, mentre a valle permette la fornitura di servizi di installazione e post vendita più completi.
- Questa pratica è una delle più selezionate dai Best-Performer.

DICHIARAZIONI NELLE INTERVISTE RIFERITE A QUESTA PRATICA

*“Le filiali commerciali sono state create con lo scopo **di fornire ai cliente un servizio post vendita** il più completo possibile.”*

-Fornitore-

*“I fornitori sono locali cosicché, in caso di prodotto non conforme, **sia possibile effettuare la sostituzione nel minor tempo possibile.**”*

-Fornitore-

*“Nell’area vicina all’impianto sono presenti aziende **che forniscono i materiali necessari alla produzione e** consentono una riduzione dei costi.”*

-Fornitore-

*“I principali fornitori sono mantenuti vicini all’azienda **così da ridurre i costi legati alla logistica, oltre a creare competenza e flessibilità.**”*

-Fornitore-

Pratiche di Gestione delle Risorse Umane

4

- L'abilità di gestire e formare il personale diventa fondamentale per creare un sistema di conoscenza interno all'azienda.
- Assieme alle pratiche di Sistemi di Produzione, la GRU è necessaria all'ottenimento della Knowledge Management Capability.
- Questa pratica è una delle più selezionate dai Best-Performer.

DICHIARAZIONI NELLE INTERVISTE RIFERITE A QUESTA PRATICA

***"Personale capace** consente all'azienda di ottenere un processo di qualità."*

-Fornitore-

"L'azienda fornisce periodicamente corsi di formazione per il personale, specialmente laddove sia richiesto un aggiornamento continuo."

-Fornitore-

"L'utilizzo di team interdipartimentali è periodicamente portato avanti per snellire i processi di fabbricazione."

-Fornitore-

"Il personale viene sviluppato all'interno, poiché, in questo settore, rappresenta una risorsa scarsa, difficilmente ottenibile da fuori."

-Fornitore-

Relazioni a Lungo Termine con i Clienti

5

- RLTC viene difficilmente usata da sola, ma combinata con altre pratiche, consente lo sviluppo di capability importanti.
- Questa pratica ha una discreta frequenza di selezione.

DICHIARAZIONI NELLE INTERVISTE RIFERITE A QUESTA PRATICA

“Lo sviluppo combinato del prodotto con il cliente è diventata una pratica comune.”

-Fornitore-

“Esistono delle partnership con alcuni clienti, formate con lo scopo di **fornire un prodotto/servizio il più all’avanguardia possibile..**”

-Fornitore-

“I clienti finali sono spesso interessati a definire delle logiche di **sviluppo combinato del prodotto.**”

-Fornitore-

“La presenza sul territorio per i servizi post vendita consente di **aumentare i margini** sulla fornitura e di **sviluppare forti rapporti** con i clienti.”

-Fornitore-

- IT consente di sviluppare alcune delle principali capability.
- Questa pratica ha una discreta frequenza di selezione.

DICHIARAZIONI NELLE INTERVISTE RIFERITE A QUESTA PRATICA

“L’azienda possiede una piattaforma IT usata per condividere informazioni con i clienti, per esempio lo stato di una commessa.”

-Fornitore-

“L’uso di sistemi informatici consente la reperibilità garantita di tutti i componenti che sono stati utilizzati.”

-Fornitore-

“Il monitoraggio dello stato dell’ordine in questo settore è quasi obbligatoria, assieme alla sua condivisione con il cliente.”

-Fornitore-

Scambio di Informazioni

7

- Si viene utilizzata molto spesso assieme alle pratiche RLTC e RLTF.
- Questa pratica ha una discreta frequenza di selezione.

DICHIARAZIONI NELLE INTERVISTE RIFERITE A QUESTA PRATICA

*“In un progetto è possibile arrivare ad avere fino a 8000 documenti, quindi **un corretto scambio e condivisione di informazioni diventa fondamentale.**”*

-Fornitore-

QUADRI ELETTRICI

Linee guida proposte per il settore



Introduzione alle Linee Guida

L'importanza delle interviste ai Contractor è risieduta nella possibilità di identificare le più importanti performance richieste alle aziende e, più in generale, i miglioramenti che queste si aspettano dal settore.

Inoltre grazie alle risposte ottenute è stato possibile confermare l'allineamento in termini di performance tra Best-Performer e Contractor.

Le Key Successful Practices sono estremamente importanti poiché sono le pratiche che vengono utilizzate per soddisfare i desideri dei clienti.

Le linee guida sono quindi la singola, o insieme, di Key Successful Practices utilizzate per esaudire la richiesta del Contractor.

Ogni linea guida è stata pensata per un certo insieme di aziende sulla base di alcuni parametri (fatturato, portfolio prodotti, etc...).

Per ciascuna slide, oltre alla descrizione della linea guida e del profilo di azienda a cui è riferita, viene affiancato un periodo di tempo indicativo richiesto per la sua implementazione.

Cosa si aspettano i CONTRACTOR

*“Le vendor list **obbligano** loro a scegliere i **fornitori** presenti **al suo interno**. L’azienda italiana deve farsi quindi **conoscere dai clienti finali**.”*

-Contractor-

*“Ci sono end user che stanno iniziando a **chiedere una rete di distribuzione per la manutenzione locale** e in alcuni paesi questo li ha costretti a non poter utilizzare fornitori italiani.”*

-Contractor-



*“Un **fattore di diversificazione** è senza dubbio la qualità della documentazione prodotta per la commessa, che **spesso non viene capito dai fornitori**, che danno importanza esclusivamente alla fornitura dei quadri.”*

-Contractor-

*“Alcuni paesi spingono molto per far **acquistare i quadri prodotti sul proprio territorio** e diventa quindi più facile comprare da un quadrista del posto o da una multinazionale che abbia una fabbrica in loco.”*

-Contractor-

Aspettative CONTRACTOR – elenco

Incrementare la dimensione (capacità produttiva e finanziaria) dell'azienda, mantenendo flessibilità organizzativa

Sviluppare, o migliorare, la rete di fornitura dei servizi post vendita

Aumentare la presenza nelle vendor list degli end user più importanti

Investire nella creazione/nel mantenimento di una struttura adatta alla gestione della documentazione di progetto

Acquisire local content laddove sia richiesto dagli end user

Aumentare competitività sui prezzi

Linee guida per il settore

Cosa desiderano i CONTRACTOR

Incrementare la dimensione (capacità produttiva e finanziaria) dell'azienda, mantenendo flessibilità organizzativa

Le pratiche impiegate dai Best-Performer

6
INFORMATION
TECHNOLOGY

7
SCAMBIO DI
INFORMAZIONI

Linea guida per il settore

Linea Guida

Identificare partner di filiera con cui sia possibile soddisfare ordini di maggior dimensione

Esempi dalle interviste:

- Mettere d'accordo un'azienda che ha i quadri Motor Control Center come prodotto core con un'altra che produca come main business i quadri Power Center, così da poter soddisfare una commessa di quadri di bassa tensione.

Suggerita per:

Arco di tempo
richiesto

Lungo termine

Medio termine

Breve termine

Dimensione azienda
(Fatturato Mln €)


20 – 50

< 20

Presenza all'estero

Alto

Basso

 Suggerite nelle interviste

Linee guida per il settore

Cosa desiderano i CONTRACTOR

Incrementare la dimensione (capacità produttiva e finanziaria) dell'azienda, mantenendo flessibilità organizzativa

Le pratiche impiegate dai Best-Performer

1
PRATICHE DI
SISTEMI DI
PRODUZIONE

2
RELAZIONE A
LUNGO TERMINE
CON I FORNITORI

Linea guida per il settore

Linea Guida

Aumentare le dimensioni dell'azienda, così da poter fornire ordini di dimensione maggiore

Esempi dalle interviste:

- Acquisire o unirsi con altre aziende.

Suggerita per:

Arco di tempo
richiesto

Lungo termine

Medio termine

Breve termine

Dimensione azienda
(Fatturato Mln €)


20 – 50

< 20

Presenza all'estero

Alto

Basso

 Suggerite nelle interviste

Linee guida per il settore

Cosa desiderano i CONTRACTOR

Sviluppare, o migliorare, la rete di fornitura dei servizi post vendita

Le pratiche impiegate dai Best-Performer

2
RELAZIONI A LUNGO
TERMINE CON I
FORNITORI

3
NETWORK

Linea guida per il settore

Linea Guida

Il potenziamento della presenza sul territorio consentirebbe di fornire un servizio post vendita continuo e tempestivo

Esempi dalle interviste:

- Acquisire/creare filiali commerciali che possano fungere da sostegno all'assistenza del cliente;
- Stipulare partnership con società in loco.

Sugerita per:

Arco di tempo
richiesto

Lungo termine

Medio termine

Breve termine

Dimensione azienda
(Fatturato Mln €)


20 – 50

< 20

Presenza all'estero

Alto

Basso

 Sugerite nelle interviste

Linee guida per il settore

Cosa desiderano i CONTRACTOR

Sviluppare, o migliorare, la rete di fornitura dei servizi post vendita

Le pratiche impiegate dai Best-Performer

4

PRATICHE DI
GESTIONE DELLE
RISORSE UMANE

Linea guida per il settore

Linea Guida

Potenziare la divisione legata ai servizi post vendita mediante l'assunzione di nuovo personale qualificato o l'addestramento interno all'azienda, anche con lo scopo di soddisfare le necessità più specifiche del cliente

Esempi dalle interviste:

- Formare il personale affinché possa fornire servizi di installazione e manutenzione off-shore;

Suggerita per:

Arco di tempo
richiesto

Lungo termine

Medio termine

Breve termine

Dimensione azienda
(Fatturato Mln €)


20 – 50

< 20

Presenza all'estero

Alto

Basso

 Suggerite nelle interviste

Linee guida per il settore

Cosa desiderano i CONTRACTOR

Aumentare la presenza nelle vendor list degli end user più importanti

Le pratiche impiegate dai Best-Performer

1
PRATICHE DI
SISTEMI DI
PRODUZIONE

5
RELAZIONI A LUNGO
TERMINE CON I
CLIENTI

7
SCAMBIO DI
INFORMAZIONI

Linea guida per il settore

Linea Guida

Investire nel R&D per poter offrire continuamente prodotti che si adattino alle esigenze del cliente

Esempi dalle interviste:

• La customizzazione del prodotto è fondamentale per essere in grado di differenziarsi soprattutto dalle multinazionali che prediligono la fornitura di quadri più standard.

Suggerita per:

Arco di tempo
richiesto

Lungo termine

Medio termine

Breve termine

Dimensione azienda
(Fatturato Mln €)


20 – 50

< 20

Presenza all'estero

Alto

Basso

 Suggerite nelle interviste

Linee guida per il settore

Cosa desiderano i CONTRACTOR

Aumentare la presenza nelle vendor list degli end user più importanti

Le pratiche impiegate dai Best-Performer

3
NETWORK

5
RELAZIONI A LUNGO
TERMINE CON I
CLIENTI

7
SCAMBIO DI
INFORMAZIONI

Linea guida per il settore

Linea Guida

Favorire la visibilità dell'azienda nei confronti del cliente finale mediante operazioni di lobbying e, successivamente, iniziare i processi di pre-qualifica

Suggerita per:

Arco di tempo
richiesto

Lungo termine

Medio termine

Breve termine

Dimensione azienda
(Fatturato Mln €)


20 – 50

< 20

Presenza all'estero

Alto

Basso

 Suggerite nelle interviste

Linee guida per il settore

Cosa desiderano i CONTRACTOR

Investire nella creazione/nel mantenimento di una struttura adatta alla gestione della documentazione di progetto

Le pratiche impiegate dai Best-Performer

5
RELAZIONI A LUNGO
TERMINE CON I
CLIENTI

6
INFORMATION
TECHNOLOGY

7
SCAMBIO DI
INFORMAZIONI

Linea guida per il settore

Linea Guida

Identificare e standardizzare la documentazione richiesta dai clienti per le diverse proposte d'offerta

Esempi dalle interviste:

- Conoscere dove lavora il cliente ed ottenere le relative certificazioni.

Suggerita per:

Arco di tempo
richiesto

Lungo termine

Medio termine

Breve termine

Dimensione azienda
(Fatturato Mln €)


20 – 50

< 20

Presenza all'estero

Alto

Basso

 Suggerite nelle interviste

Linee guida per il settore

Cosa desiderano i CONTRACTOR

Acquisire local content laddove sia richiesto dagli end user

Le pratiche impiegate dai Best-Performer

2
RELAZIONI A LUNGO
TERMINE CON I
FORNITORI

3
NETWORK

5
RELAZIONI A LUNGO
TERMINE CON I
CLIENTI

Linea guida per il settore

Linea Guida

Ottenere una presenza fissa sul territorio che possa, oltre a soddisfare i requisiti di local content, anche aiutare nella fornitura di servizi post-vendita

Esempi dalle interviste:

- Fondare o creare una società in loco;
- Formare partnership con fornitori locali.

Sugerita per:

Arco di tempo
richiesto

Lungo termine

Medio termine

Breve termine

Dimensione azienda
(Fatturato Mln €)


20 – 50

< 20

Presenza all'estero

Alto

Basso

 Sugerite nelle interviste

Linee guida per il settore

Cosa desiderano i CONTRACTOR

Aumentare competitività sui prezzi

Le pratiche impiegate dai Best-Performer

4

PRATICHE DI
GESTIONE RISORSE
UMANE

PRATICHE DI
PROJECT
MANAGEMENT

Linea guida per il settore

Linea Guida

L'utilizzo corretto del Project Management può portare l'azienda a ridurre i costi legati alle contingency sull'ordine, riducendo quindi il prezzo di vendita

Esempi dalle interviste:

- Un'azienda priva della capacità di usare il PM rischia il 100% del valore dell'ordine. Al contrario, una società strutturata per lavorare sui progetti può calcolare contingency sull'ordine del 5-10 %.

Sugerita per:

Arco di tempo
richiesto

Lungo termine

Medio termine

Breve termine

Dimensione azienda
(Fatturato Mln €)


20 – 50

< 20

Presenza all'estero

Alto

Basso

 Sugerite nelle interviste

Linee guida per il settore

Cosa desiderano i CONTRACTOR

Aumentare competitività sui prezzi

Le pratiche impiegate dai Best-Performer

1
PRATICHE DI
SISTEMI DI
PRODUZIONE

6
INFORMATION
TECHNOLOGY

7
SCAMBIO DI
INFORMAZIONI

Linea guida per il settore

Linea Guida

Investimenti nel R&D, anche in compartecipazione con i competitor, per lo sviluppo della componentistica elettrica dei quadri

Esempi dalle interviste:

- L'utilizzo di una propria linea di interruttori o sezionatori consente all'azienda di essere molto più competitiva sul prezzo iniziale.

Sugerita per:

Arco di tempo
richiesto

Lungo termine

Medio termine

Breve termine

Dimensione azienda
(Fatturato Mln €)


20 – 50

< 20

Presenza all'estero

Alto

Basso

 Sugerite nelle interviste



POLITECNICO
MILANO 1863

Department of
Management, Economics
and Industrial Engineering

Dinamiche di Eccellenza e Opportunità per i Componentisti nelle Filiere dell'Oil&Gas Comparto: Quadri elettrici

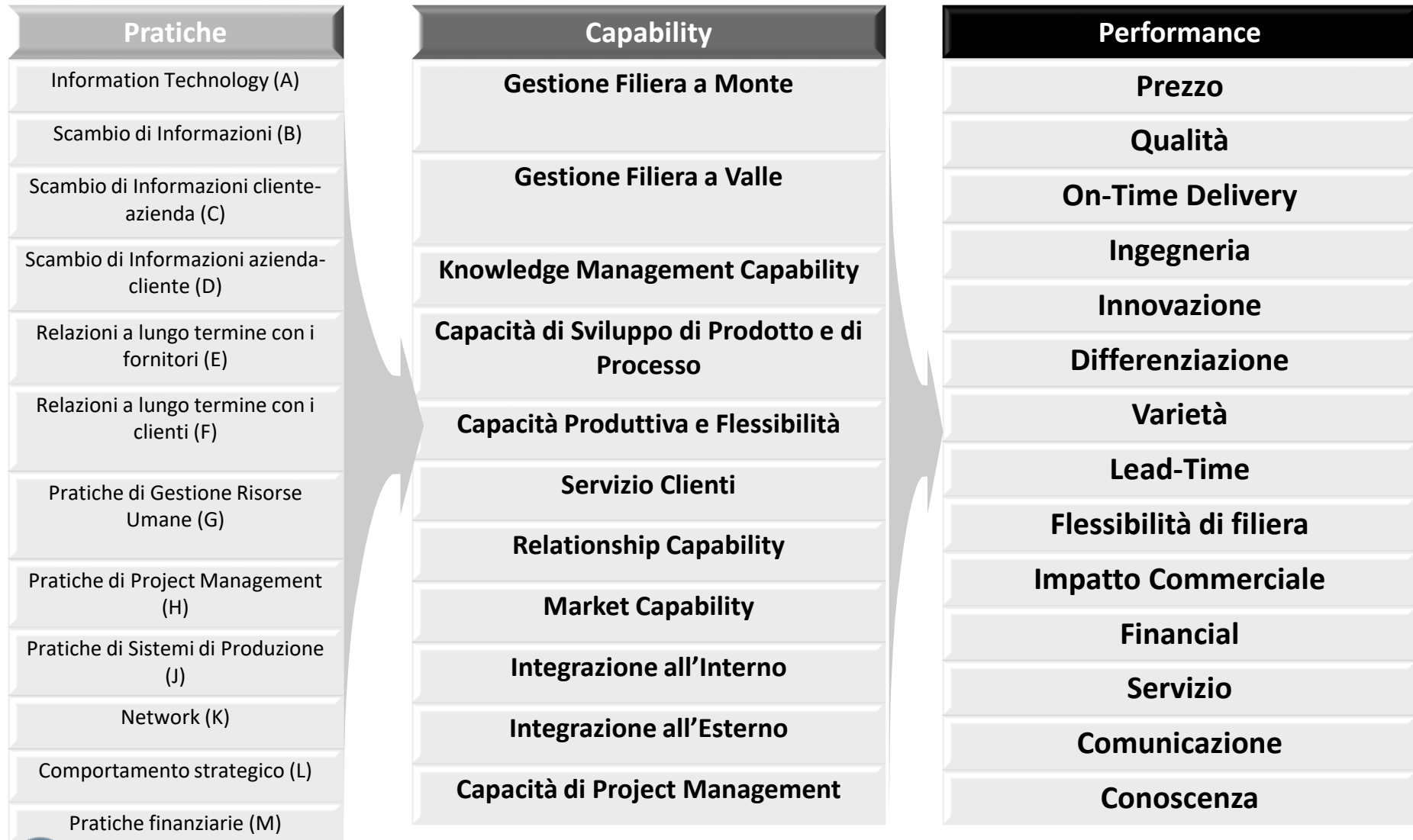
QUADRI ELETTRICI

Allegati

- Modello di ricerca (A)
- Elenco e descrizione delle performance (B)
- Elenco e descrizione delle capability (C)
- Elenco e descrizione delle pratiche (D)
- Abbreviazioni (E)
- Single Case (1)
- Elementi della configurazione di filiera (2)
- Modelli della configurazione di filiera (3)



Allegato-A – Modello di Ricerca



Allegato-B – Elenco e descrizione delle Performance

Performance	Indicatori Performance:
Prezzo	Prezzo dei prodotti, Costo totale di acquisto, Capacità di produzione, Costo di manutenzione, Costi di congedo
Qualità	Qualità del prodotto, Adesione ai criteri di sicurezza, Quality in field, Prodotto privo di difetti alla consegna
On-Time Delivery	Affidabilità della consegna, Frequenza della consegna, Ritardo medio degli ordini, Errori di spedizione
Ingegneria	Capacità di progettazione, Capacità tecnica, Tempo ciclo di sviluppo del prodotto
Innovazione	Utilizzo di nuove tecnologie, Investimenti sull'innovazione, R&D
Differenziazione	Percezione di unicità del prodotto
Varietà	Varietà della fornitura, Diversità della linea produttiva
Lead-Time	Tempo di risposta all'ordine, Lead-time della produzione, Lead-time della consegna, Tempo di risposta al cliente
Flessibilità di Filiera	Conformità nelle procedure, Disponibilità di parti, Flessibilità nella risposta, Flessibilità nell'ordine, Frozen time, Flessibilità di produzione, Flessibilità di volume, Flessibilità di capacità produttiva, Flessibilità nelle consegne
Impatto Commerciale	Reputazione del fornitore, Storico dei lavori, Restrizioni commerciali, Valore del brand

Allegato-B – Elenco e descrizione delle Performance

Performance	Indicatori Performance:
Financial	Posizione finanziaria, Garanzie
Servizio	Esperienza nella qualità del servizio, Credenza nella qualità del servizio, Doveri doganali, Esperienza sul campo, Qualità dell'imballaggio, Precisione di fatturazione, Assistenza all'installazione, Assistenza alla manutenzione
Comunicazione	Sviluppo di relazioni strette, EDI (Electronic data interchange), Barriere nella comunicazione, Accordi reciproci, Cultural fitment, Accuratezza nello scambio di informazioni, Disponibilità di informazioni, Tempestività nello scambio di informazioni, Self-audits, Utilizzo di e-transaction, Abilità dello staff
Conoscenza	Diritti di proprietà intellettuale, Brevetti e certificazioni, Sistema per la risoluzione dei conflitti, Accuratezza nelle tecniche di previsione

Allegato-C – Elenco e descrizione delle Capability

Capability	Abbreviazione	Capacità di:
Gestione Filiera a Monte	Gestione Filiera a Monte	Sviluppare e mantenere una efficace funzione di purchasing (procurement), Contrattare con i fornitori e valutare correttamente il valore della fornitura (pricing), Regularizzare e ottimizzare l'approvvigionamento di materie prime (accordi commerciali di fornitura), Gestire efficacemente il trasporto delle materie prime (dal fornitore al magazzino), Applicare un controllo qualità efficace sulle materie prime, Gestire efficacemente lo stoccaggio a magazzino delle materie prime, Monitorare efficacemente e con regolarità l'inventario materie prime (disponibilità e quantità), Gestire efficacemente il ritiro da magazzino e l'immissione nel ciclo produttivo delle materie prime.
Gestione Filiera a Valle	Gestione Filiera a Valle	Applicare un controllo qualità efficace sui prodotti finiti, Gestire efficacemente l'attività di packaging e di labeling dei prodotti finiti, Gestire efficacemente lo stoccaggio a magazzino dei prodotti finiti, Monitorare efficacemente e con regolarità l'inventario prodotti finiti (disponibilità e quantità), Gestire efficacemente la consegna dei prodotti finiti, ai centri di distribuzione intermedi o al cliente finale.
Knowledge Management Capability	KM Capability	Acquisire know-how dall'esterno per creare, applicare e proteggere nuove conoscenze, Sviluppare il know-how interno già esistente per creare, applicare e proteggere nuove conoscenze, Gestire efficacemente strutture organizzative, tecnologie e cultura aziendale per lo sviluppo del know-how.

Allegato-C – Elenco e descrizione delle Capability

Capability	Abbreviazione	Capacità di:
Capacità di Sviluppo di Prodotto e di Processo	Capacità Svil. Prod. e Proc.	Sviluppare prodotti personalizzati per clienti specifici, Modificare e migliorare i prodotti già esistenti, Sviluppare prodotti innovativi per il mercato, Ridurre i costi di produzione e i costi totali per il cliente, Installare e gestire linee produttive eccellenti e affidabili, Sviluppare nuove linee e migliorare/ottimizzare i processi produttivi.
Capacità Produttiva e Flessibilità	Capacità Prod. e Flessibilità	Beneficiare di economie di scala, Espandere la propria capacità produttiva, Soddisfare in tempi brevi delle domande elevate (grandi lotti di produzione), Rispondere tempestivamente a variazioni dei volumi produttivi richiesti (ampiezza degli ordini), Rispondere tempestivamente a variazioni dei tipi di prodotto richiesti (ampiezza di gamma), Rispondere tempestivamente a variazioni dei mix produttivi richiesti.
Servizio Clienti	Servizio Clienti	Monitorare efficacemente lo stato di avanzamento degli ordini, Processare velocemente gli ordini (fast delivery), Rispettare regolarmente le scadenze degli ordini (on-time delivery), Rispondere efficacemente a richieste urgenti o modifiche di ordini (o di date di consegna), Fornire prodotti di qualità conforme, Fornire prodotti di qualità superiore alla media del mercato, Garantire prezzi competitivi rispetto alla concorrenza, Assistere il cliente in fase decisionale o di progettazione, Assistere il cliente durante l'intero ciclo di vita del prodotto.

Allegato-C – Elenco e descrizione delle Capability

Capability	Abbreviazione	Capacità di:
Relationship Capability	Relationship Capability	Creare e gestire collaborazioni esterne (anche con competitors), Creare e gestire una rete di fornitori eccellente e affidabile, Relazionarsi e contrattare con il cliente, Gestire l'acquisizione e la comunicazione di informazioni in modo, efficiente e in tempi contenuti
Market Capability	Market Capability	Controllare efficacemente la rete di vendita e di distribuzione dei Prodotti, Distribuire efficacemente i prodotti nei vari mercati esteri, Gestire efficacemente le funzioni di marketing e comunicazione (nel pubblicizzare e promuovere i prodotti), Sviluppare e valorizzare il proprio brand, Identificare nuovi potenziali clienti (sensing), Identificare nuovi potenziali prodotti competitivi, Acquisire informazioni strategiche sull'andamento del mercato per, prevederne sviluppi e opportunità, Monitorare sviluppi e opportunità del mercato estero tramite contatti esterni.
Integrazione all'Interno	Integrazione all'Interno	Integrare e coordinare tutte le funzioni manageriali per uno sviluppo condiviso delle strategie aziendali, Coordinare tutte le attività logistiche interne, Integrare internamente tutte le funzioni aziendali

Allegato-C – Elenco e descrizione delle Capability

Capability	Abbreviazione	Capacità di:
Integrazione all'Esterno	Integrazione all'Esterno	Integrarsi con i fornitori, Integrarsi con i clienti
Capacità Finanziaria	Capacità Finanziaria	Accedere a formule o accordi di finanziamento vantaggiosi, Mantenere dei margini di contribuzione sempre costanti.
Project Management Capability	PM Capability	Percepire e valutare i rischi, Ridurre la probabilità di accadimento dei rischi o contenerne l'impatto, Pianificare le varie fasi e rispettare le tempistiche stabilite.

Allegato-D – Elenco e descrizione delle Pratiche

Pratiche	Abbreviazione	Azioni collegate
Information Technology (A)	(A) IT	<p>Coordinamento interno tramite link elettronici, Transazioni e compravendite tramite IT, Collegamenti diretti computer-computer, Scambio di e-mail, Electronic Fund Transfer (EFT), Invio/ricezione elettronici di ordini di fornitura, fatture, ecc., Software per la previsione e il controllo della domanda, Sistemi di e-procurement, Software di pianificazione e Scheduling, Production planning, Electronic Data Interchange (EDI), Enterprise Resource Planning Systems (ERP), Bar Coding e sistemi di identificazione automatica, Monitoraggio delle scorte, Warehouse Management Software (WMS), Monitoraggio dello stato di avanzamento degli ordini, Manufacturing Execution Systems (MES), Sistemi per tracciare e monitorare i trasporti (spedizioni/consegne) in tempo reale (RFID)</p>
Scambio di Informazioni (B)	(B) SI	<p>Condivisione di conoscenze relative al Core Business Process, Disponibilità di dati sulla qualità, Scambio informativo frequente, tempestivo, informale, Avviso delle altre parti circa eventi/cambiamenti in cui possono essere coinvolte, Frequenti pianificazioni/scambi informativi faccia a faccia con supplier/clienti, Scambio informativo per migliorare le prestazioni di supplier/clienti, Accordi formali per la condivisione di informazioni, Scambio reciproco di feedback, Coordinamento interno al gruppo/consorzio (se appartenente), Benchmarking</p>

Allegato-D – Elenco e descrizione delle Pratiche

Pratiche	Abbreviazione	Azioni collegate
Scambio di informazioni cliente-azienda (C)	(C) SI – cliente/azienda	Scambio informativo circa ordini pianificati ed eventuali modifiche di ordine, Scambio informativo circa il livello aggiornato delle scorte, Specifiche sul design del prodotto, Specifiche sulle prestazioni attese, Specifiche sulla pianificazione della produzione, Informazioni di mercato e di previsione della domanda
Scambio di informazioni azienda-cliente (D)	(D) SI – azienda/cliente	Informazioni sulla capacità produttiva disponibile, Informazioni sullo stato degli ordini e sul lead time atteso, Informazioni sulla pianificazione della consegna e su eventuali cambiamenti di piano
Relazioni a lungo termine con i fornitori (E)	(E) RLTF	Collaborazioni strette con i supplier (partnership strategiche), Migliorare le performance qualitative dei supplier (Top Management Support), Partecipazione dei supplier nel design del prodotto, Partecipazione dei supplier nel design dei processi, Misurazione condivisa delle prestazioni interne (Collaborative Performance Systems), Accordi duraturi (considerare i supplier coinvolti come un'estensione dell'azienda), Visite all'azienda dei supplier, Ricerca di crescita comune, Programma di garanzia della qualità, Sfruttamento di macchinari da test dei supplier, Contrattare i prezzi delle forniture annualmente, Utilizzo di Hedging

Allegato-D – Elenco e descrizione delle Pratiche

Pratiche	Abbreviazione	Azioni collegate
Relazioni a lungo termine con i clienti (F)	(F) RLTC	Collaborazioni strette con i clienti (partnership strategiche), Investimento di risorse nel mantenimento di una supply chain solida (Commitment), Condivisione di interessi, politiche, aziendali e obiettivi, Collaborazione nello sviluppo del prodotto, Condivisione nelle scelte di marketing, Investimenti in valutazioni dei bisogni futuri del cliente
Pratiche di Gestione delle Risorse Umane (G)	(G) Prat. di GRU	Metodi avanzati di ricerca e selezione del personale, Scelta di personale altamente qualificato e versatile (Multi Skilled), Attività di formazione e aggiornamento (Training), Enrichment ed enlargement delle mansioni, Sistemi di incentivazione e premi per la motivazione del personale (Reward Alignment), Partecipazione nel processo decisionale (delegazione delle responsabilità, team work), Internal Labor Market (mobilitazione interna, possibilità di avanzamenti di carriera), Gruppi di lavoro intra-aziendali
Pratiche di Project Management (H)	(H) Prat. di PM	Metodi di analisi di rischi e opportunità, Metodi avanzati di selezione dei fornitori, Cost Breakdown Structure (CBS), Work Breakdown Structure (WBS)

Allegato-D – Elenco e descrizione delle Pratiche

Pratiche	Abbreviazione	Azioni collegate
Pratiche di Sistemi di Produzione (J)	(J) Prat. di SP	Investimenti in Ricerca e Sviluppo ed Engineering, Conseguire certificazioni internazionali (ISO 9000), Aggiornamento/rinnovo di macchinari e impianti, Acquisizione esterna di tecnologia e/o know-how, Standardizzazione di prodotti/processi (Postponement), Modularizzazione dei prodotti, Controllo statistico dei processi, Capacità di riserva (Slack capacity), Riduzione dei tempi di setup, Riduzione dei tempi di ciclo, Controllo dei vincoli e dei colli di bottiglia, Configurazione per celle, Pratiche di Just In Time (JIT), Pratiche di Total Quality Management (TQM), Strategie di Agile Manufacturing (flessibilità di processo), Applicazione di sistemi pull/push per l'approvvigionamento, Utilizzo di materiali di qualità, Pianificazione della manutenzione (manutenzione preventiva), Manutenzione predittiva, Aree di stoccaggio per ordini urgenti, Capacità aggiuntiva esterna, Magazzino automatico, Software avanzati per lo sviluppo del prodotto
Network (K)	(K) Network	Sviluppo di una rete di filiali (per commercializzazione, contrattazione e assistenza), Sviluppo di una rete di filiali (per la produzione), Preferenza di fornitori locali, Preferenza di un numero ridotto di fornitori, Vicinanza ai mercati di competenza, Consegna diretta al punto di utilizzo del cliente, Ricezione diretta nel proprio punto di utilizzo, Multipli impianti, Addestramento per la contrattistica legata agli EPC, M&A, Dimensioni elevate

Allegato-D – Elenco e descrizione delle Pratiche

Pratiche	Abbreviazione	Azioni collegate
Comportamento strategico (L)	(L) Comp. Strat.	Scambio di informazioni strategiche (finanza, mercato, produzione, design, ricerca, scenari competitivi, ecc.), Condivisione delle decisioni (Joint Decision Making), Designazione di un team specifico per il Supply Chain Planning (SCP), Coinvolgimento delle altre funzioni (marketing, produzione, ecc.) nelle decisioni di SCP, Comunicazione della propria strategia, Comunicazione della strategia del cliente ai supplier, Enfasi sulla sicurezza e sulla protezione ambientale, Affiliazione a un gruppo/consorzio
Pratiche Finanziarie (M)	(M) Prat. Finanz.	Relazioni strette con le banche, Relazioni strette con gli investitori

Allegato-E - Abbreviazioni

Abbreviazione	Topic di appartenenza	Definizione
BT – PC	Prodotto	Quadro elettrico in Bassa Tensione Power Center
BT – D.Sec	Prodotto	Quadro elettrico in Bassa Tensione per la distribuzione secondaria
BT – MCC	Prodotto	Quadro elettrico in Bassa Tensione Motor Control Center
BT – Cont.	Prodotto	Quadro elettrico in Bassa Tensione di controllo e automazione
BT – Ex-d	Prodotto	Quadro elettrico in Bassa Tensione antideflagrante
BT – Sinot.	Prodotto	Quadro elettrico in Bassa Tensione sinottici
MTP – liA	Prodotto	Quadro elettrico in Media Tensione per la distribuzione primaria isolato in aria
MTP – liG	Prodotto	Quadro elettrico in Media Tensione per la distribuzione primaria isolato in gas
MTS – liA	Prodotto	Quadro elettrico in Media Tensione per la distribuzione secondaria isolato in aria
MTS – IM	Prodotto	Quadro elettrico in Media Tensione per la distribuzione secondaria con isolamento misto
MTS – liG	Prodotto	Quadro elettrico in Media Tensione per la distribuzione secondaria isolato in gas
QE	Sigla per i Single Case	Quadro Elettrico

Allegato-1

Single case



Introduzione ai Single Case (1/4)

Ciascuna intervista che abbiamo fatto con un'azienda consente di ottenere un single case e le informazioni raccolte vengono divise in tre diverse sezioni per ciascun caso:

- **Sezione 1:** Descrizione del single case;
- **Sezione 2:** Dichiarazioni chiave;
- **Sezione 3:** Configurazione di filiera.



Introduzione ai Single Case (2/4)

Sezione 1: Single Case

In questa sezione vengono forniti i dati relativi all'azienda, divisi in: **statistiche principali**, **scenario di riferimento** e **mercati in prospettiva**.

Statistiche principali:

- **Fatturato**: un'indicazione della dimensione dell'azienda;
- **% di fatturato legato all'Oil&Gas**: la percentuale di fatturato legato alla vendita nell'Oil&Gas;
- **Appartenenza ad un gruppo**: consente di identificare se l'azienda lavora in indipendenza o all'interno di un gruppo;
- **Quadri prodotti**: le tipologie di quadri forniti dall'azienda. La condizione fondamentale è che almeno uno degli stadi del processo produttivo sia realizzato all'internamente.
- **Quadri core**: identifica su quali quadri l'azienda possenga un vantaggio competitivo maggiore rispetto ai concorrenti.

Introduzione ai Single Case (3/4)

Sezione 1: Single Case

Scenario di riferimento:

- **Mercato:** qua si indica in quali regioni geografiche l'azienda è attualmente competitive.

Mercati in prospettiva:

- **Mercato:** i mercati principali potenzialmente interessanti all'azienda da qui a tre anni;
- **Motivazione:** la o le motivazione/i che possono spingere l'azienda ad entrare in questo mercato;

Introduzione ai Single Case (4/4)

Sezione 2: Dichiarazioni chiave

In questa sezione vengono inserite le dichiarazioni più interessanti estrapolate dall'intervista. In aggiunta, essendo queste affermazioni legate ad una o più specifiche azioni di configurazione di filiera, viene anche indicata la pratica di riferimento.

Sezione 3: Configurazione di filiera

In questa sezione viene descritta la configurazione di filiera dell'azienda intervistata, sulla base del modello di ricerca definito in precedenza.

Single Case_QE-1

Statistiche
principali

Fatturato [Mln €]	<20					
% di fatturato legato all'Oil&Gas	50%					
Appartenenza ad un gruppo	No					
Quadri prodotti	BT - PC	BT – D.Sec	BT - MCC	BT – Cont.	BT – Ex-d	BT – Sinot.
	MTP - liA	MTP - liG	MTS - liA	MTS – IM	MTS - liG	
Quadro/i core	BT - MCC					

BUSINESS DELL'AZIENDA

Scenario di
riferimento

Mercato

Libia

Congo

Kazakhstan

Mercati in
prospettiva

Mercato

Motivazione

Iraq

Presenza di clienti con cui stipulare partnership

Algeria

Contatti con locali

Russia

Contatti con locali



Dichiarazioni chiave_QE-1

*"I fornitori sono vicini all'azienda grazie all'elevato potenziale di **subfornitura** offerto dalla zona."*

(K) Network

*"**Personale capace** consente all'azienda di ottenere un processo di qualità."*

(G) Prat. di GRU

*"Per poter ampliare il proprio portfolio prodotti, l'azienda ha **acquistato esternamente il brevetto** per un Quadro in media tensione."*

(J) Prat. di SP.

*"I risultati migliori si sono ottenuti **facendo crescere le persone all'interno** dell'azienda, piuttosto che prendendole dall'esterno."*

(G) Prat. di GRU

Configurazione di filiera_QE-1

Pratiche

Capability

Performance

(C) SI – cliente/azienda, (F) RLTC,
(H) Prat. di PM

Relationship Capability

(G) Prat. di GRU,
(J) Prat. di SP

KM Capability

(G) Prat. di GRU,
(J) Prat. di SP

KM Capability

(J) Prat. di SP

Capacità Svil. Prod. e Proc.

(E) RLTF, (K) Network,
(J) Prat. di SP

Gestione Filiera a Monte

Ingegneria

Qualità

Single Case_QE-2

Statistiche
principali

Fatturato [Mln €]	<50					
% di fatturato legato all'Oil&Gas	-					
Appartenenza ad un gruppo	No					
Quadri prodotti	BT - PC	BT - D.Sec	BT - MCC	BT - Cont.	BT - Ex-d	BT - Sinot.
	MTP - liA	MTP - liG	MTS - liA	MTS - IM	MTS - liG	
Quadro/i core	BT - PC, MTS - liA, MTS - liG					

BUSINESS DELL'AZIENDA

Scenario di
riferimento

Mercato

Medio Oriente

Africa Centro-Nord

Brasile

Mercati in
prospettiva

Mercato

Congo

Motivazione

Diverse possibilità di investimento

Dichiarazioni chiave_QE-2

*"L'azienda ha acquisito **brevetti per migliorare il proprio sistema di produzione**. Le collaborazioni con altre società sono un aspetto fondamentale."*

(J) Prat. di SP

*"Gli investimenti nel PM han consentito di **ottimizzare la gestione delle commesse** (controllo costi e fase realizzativa)."*

(H) Prat. di PM

*"I **rapporti**, oramai **consolidati**, con i fornitori consentono di ottenere la spedizione di componenti elettriche in meno di 24h."*

(E) RLTF

*"La **presenza nei cantieri** per l'installazione **consente di fare esperienza importante sul campo** che si ripercuote nell'ufficio tecnico."*

(K) Network

*"L'uso di sistemi **informatici** consente la reperibilità garantita di tutti i componenti che sono stati utilizzati."*

(A) IT

Configurazione di filiera_QE-2

Pratiche	Capability	Performance
<i>(B) SI, (F) RLTC, (K) Network</i>	Servizio Clienti	Qualità
<i>(B) SI, (C) SI - cliente/azienda, (J) Prat. di SP</i>	KM Capability	
<i>(J) Prat. di SP</i>	Capacità Svil. Prod. e Proc.	
<i>(G) Prat. di GRU, (J) Prat. di SP</i>	KM Capability	Ingegneria
<i>(C) SI - cliente/azienda, (F) RLTC, (J) Prat. di SP</i>	Relationship Capability	
<i>(H) Prat. di PM, (J) Prat. di SP</i>	Capacità Svil. Prod. e Proc.	
<i>(A) IT, (J) Prat. di SP</i>	Capacità Svil. Prod. e Proc.	On-time Delivery
<i>(A) IT, (E) RLTF, (K) Network</i>	Gestione Filiera a Monte	

Single Case_QE-3

Statistiche
principali

Fatturato [Mln €]	<50					
% di fatturato legato all'Oil&Gas	-					
Appartenenza ad un gruppo	No					
Quadri prodotti	BT - PC	BT - D.Sec	BT - MCC	BT - Cont.	BT - Ex-d	BT - Sinot.
	MTP - liA	MTP - liG	MTS - liA	MTS - IM	MTS - liG	
Quadro/i core	BT - MCC, BT - PC, MTP - liA					

BUSINESS DELL'AZIENDA

Scenario di
riferimento

Mercato

Francia

Germania

Italia

Mercati in
prospettiva

Mercato

Motivazione

Medio Oriente

Grandi investimenti nel campo dell'Oil&Gas

Dichiarazioni chiave_QE-3

*“L’azienda ha investito molto **nello sviluppo del prodotto e nell’acquisto certificazioni** per poter esportare i propri quadri all’estero.”*

(J) Prat. di SP

*“Il processo produttivo è stato fortemente innovato, i macchinari sono stati sostituiti ed **automatizzati per potersi adattare perfettamente al prodotto richiesto.**”*

(J) Prat. di SP

*“L’aver stretto rapporti di fornitura **consolidati** consente di ottenere un **miglior servizio post vendita.**”*

(E) RLTF

*“I fornitori sono locali cosicché, in caso di prodotto non conforme, **sia possibile effettuare la sostituzione nel minor tempo possibile.**”*

(K) Network

“Lo sviluppo combinato del prodotto con il cliente è diventata una pratica comune.”

(F) RLTC

Configurazione di filiera_QE-3

Pratiche	Capability	Performance
(G) Prat. di GRU, (J) Prat. di SP	KM Capability	Ingegneria
(J) Prat. di SP	Capacità Svil. Prod. e Proc.	
(E) RLTF, (F) RLTC	Relationship Capability	
(E) RLTF, (K) Network	Relationship Capability	Prezzo
(E) RLTF, (G) Prat. di GRU	Gestione Filiera a Monte	
(J) Prat. di SP	Capacità Svil. Prod. e Proc.	Qualità
(B) SI, (C) SI - cliente/azienda, (F) RLTC	Integrazione all'Esterno	
(E) RLTF, (G) Prat. di GRU, (J) Prat. di SP	KM Capability	

Single Case_QE-4

Statistiche
principali

Fatturato [Mln €]	<50					
% di fatturato legato all'Oil&Gas	<25%					
Appartenenza ad un gruppo	Si					
Quadri prodotti	BT - PC	BT - D.Sec	BT - MCC	BT - Cont.	BT - Ex-d	BT - Sinot.
	MTP - liA	MTP - liG	MTS - liA	MTS - IM	MTS - liG	
Quadro/i core	BT - MCC, BT - PC, MTP - liA					

BUSINESS DELL'AZIENDA

Scenario di
riferimento

Mercato

Europa

Medio Oriente (Arabia Saudita)

Sud America

Mercati in
prospettiva

Mercato

Motivazione

Nord Africa

-

Centro Africa

-

Dichiarazioni chiave_QE-4

*“L’azienda ha investito molto **per integrarsi verticalmente**, a causa di una mancanza di indotto adeguato di subfornitura.”*

(J) Prat. di SP

*“Il personale viene sviluppato all’interno, poiché, in questo settore, rappresenta una **risorsa scarsa**, difficilmente ottenibile da fuori.”*

(G) Prat. di GRU

*“Il numero di fornitori viene **mantenuto ridotto ed il più possibile costante**, per rendere più interessante lavorare con loro ed, eventualmente, stringere partnership.”*

(K) Network, (E) RLTF

*“L’**utilizzo di team interdipartimentali** è periodicamente portato avanti per snellire i processi di fabbricazione.”*

(G) Prat. di GRU

*“Esistono delle partnership con alcuni clienti, formate con lo scopo di **fornire un prodotto/servizio il più all’avanguardia possibile.**”*

(F) RLTC

Configurazione di filiera_QE-4

Pratiche	Capability	Performance
(G) Prat. di GRU, (J) Prat. di SP	KM Capability	Flessibilità di Filiera
(E) RLTF, (F) RLTC	Relationship Capability	
(E) RLTF, (K) Network	Capacità Prod. e Flessibilità	
(B) SI, (C) SI - cliente/azienda, (K) Network	Relationship Capability	On-time Delivery
(E) RLTF, (G) Prat. di GRU, (K) Network	Capacità Prod. e Flessibilità	
(G) Prat. di GRU, (J) Prat. di SP	KM Capability	Qualità
(C) SI - cliente/azienda, (F) RLTC, (J) Prat. di SP	Capacità Svil. Prod. e Proc.	
(F) RLTC, (K) Network	Servizio Clienti	

Single Case_QE-5

Statistiche principali	Fatturato [Mln €]				<50		
	% di fatturato legato all'Oil&Gas				<25%		
	Appartenenza ad un gruppo				Si		
	Quadri prodotti	BT - PC	BT – D.Sec	BT - MCC	BT – Cont.	BT – Ex-d	BT – Sinot.
		MTP - liA	MTP - liG	MTS - liA	MTS – IM	MTS - liG	
	Quadro/i core				BT – MCC, BT – PC, BT – D.Sec, MTP – liA, MTS - IM		

BUSINESS DELL'AZIENDA

Scenario di riferimento

Mercato

Regione del Golfo

Nord Africa (Maghreb)

Est Europa

Sud America

Mercati in prospettiva

Mercato

Motivazione

Mozambico

Mercato al momento fermo, è presente una società sul territorio

Dichiarazioni chiave_QE-5

"Buona parte della flessibilità che riescono a dimostrare è data da una rete fornitori locale, ben selezionata e collaudata."

(E) RLTF

"Il know-how è la punta di diamante dell'azienda, stanno investendo per creare un sistema di conoscenza legato a prodotto e certificazioni."

(J) Prat. di SP

*"L'azienda **possiede una piattaforma IT** usata per condividere informazioni con i clienti, per esempio lo stato di una commessa."*

(A) IT

Configurazione di filiera_QE-5

Pratiche

Capability

Performance

(E) RLTF, (J) Prat. di SP

Capacità Svil. Prod. e Proc.

Ingegneria

(A) IT, (G) Prat. di GRU

KM Capability

(A) IT, (B) SI, (K) Network

Gestione Filiera a Monte

Lead-time

(B) SI, (E) RLTF, (J) Prat. di SP

Capacità Prod. e Flessibilità

(A) IT, (G) Prat. di GRU

KM Capability

**Flessibilità di
Filiera**

(B) SI, (E) RLTF, (J) Prat. di SP

Capacità Prod. e Flessibilità

(E) RLTF, (F) RLTC, (K) Network

Servizio Clienti

Single Case_QE-6

Statistiche
principali

Fatturato [Mln €]	<50					
% di fatturato legato all'Oil&Gas	<25%					
Appartenenza ad un gruppo	Si					
Quadri prodotti	BT - PC	BT - D.Sec	BT - MCC	BT - Cont.	BT - Ex-d	BT - Sinot.
	MTP - liA	MTP - liG	MTS - liA	MTS - IM	MTS - liG	
Quadro/i core	BT - PC, MTP - liA					

BUSINESS DELL'AZIENDA

Scenario di
riferimento

Mercato

Emirati Arabi

Nord Africa – Algeria/Marocco

Mozambico

Est Europa – Bulgaria

Mercati in
prospettiva

Mercato

Motivazione

Messico

Possibili investimenti

Sud America

Possibili investimenti

Iran

Investimenti al momento in standby

Dichiarazioni chiave_QE-6

*"Il Project Manager serve ad unire le diverse voci interne all'azienda, **semplificando e razionalizzando i rapporti con i clienti.**"*

(H) Prat. di PM

*"Nell'area vicina all'impianto sono presenti aziende **che forniscono i materiali necessari alla produzione** e consentono una riduzione dei costi."*

(K) Network

*"In questi mesi l'azienda sta sostituendo i macchinari e **standardizzando la linea produttiva** così da **ridurre le incertezze** ed aumentare il controllo sulla produzione."*

(J) Prat. di SP

*"La presenza sul territorio per i servizi post vendita consente di **aumentare i margini** sulla fornitura e di **sviluppare forti rapporti** con i clienti."*

(F) RLTC, (K) Network

*"L'azienda fornisce **periodicamente corsi di formazione** per il personale, specialmente laddove sia richiesto un aggiornamento continuo."*

(G) Prat. di GRU

Configurazione di filiera_QE-6

Pratiche

Capability

Performance

(A) IT, (E) RLTF, (K) Network

Gestione Filiera a Monte

(G) Prat. di GRU, (J) Prat. di SP

Capacità Svil. Prod. e Proc.

(E) RLTF, (J) Prat. di SP

Capacità Prod. e Flessibilità

(E) RLTF, (F) RLTC, (K) Network

Relationship Capability

(C) SI - cliente/azienda, (J) Prat. di SP

Capacità Svil. Prod. e Proc.

(G) Prat. di GRU

KM Capability

(A) IT, (E) RLTF, (J) Prat. di SP, (K) Network

Gestione Filiera a Monte

(A) IT, (H) Prat. di PM, (J) Prat. di SP, (K) Network

Gestione Filiera a Valle

(J) Prat. di SP

Capacità Svil. Prod. e Proc.

Prezzo

Qualità

On-time Delivery

Single Case_QE-7

Statistiche
principali

Fatturato [Mln €]	<50					
% di fatturato legato all'Oil&Gas	-					
Appartenenza ad un gruppo	No					
Quadri prodotti	BT - PC	BT - D.Sec	BT - MCC	BT - Cont.	BT - Ex-d	BT - Sinot.
	MTP - liA	MTP - liG	MTS - liA	MTS - IM	MTS - liG	
Quadro/i core	BT - PC, MTP - liA					

BUSINESS DELL'AZIENDA

Scenario di
riferimento

Mercato

Medio Oriente

Brasile

Eurasia

Mercati in
prospettiva

Mercato

Motivazione

Ghana

Mercato in crescita

Nigeria

Mercato in crescita

Congo

Mercato in crescita



Dichiarazioni chiave_QE-7

*“Investendo nell’internalizzazione dei processi produttivi hanno **aumentato la qualità** delle lavorazioni e **ridotto i costi** sia di produzione che di controllo relativi ai fornitori.”*

(J) Prat. di SP

*“I principali fornitori sono mantenuti vicini all’azienda **così da ridurre i costi legati alla logistica**, oltre a creare **competenza e flessibilità.**”*

(K) Network

*“Pur non tenendo la porta chiusa a fornitori esterni alla vendor list, l’azienda **punta sempre ad ottenere rapporti di fidelizzazione con i propri fornitori.**”*

(E) RLTF

*“Il Project Manager è una figura importante in quanto **ricopre il ruolo di alter ego dell’imprenditore** davanti al cliente.”*

(H) Prat. di PM

Configurazione di filiera_QE-7

Pratiche

Capability

Performance

(B) SI, (E) RLTF, (G) Prat. di GRU

Servizio Clienti

(A) IT, (J) Prat. di SP

Capacità Svil. Prod. e Proc.

(G) Prat. di GRU, (J) Prat. di SP

KM Capability

Qualità

(E) RLTF, (J) Prat. di SP, (K) Network

Capacità Prod. e Flessibilità

(A) IT, (J) Prat. di SP

Gestione della Filiera a Valle

On-time Delivery

(A) IT, (E) RLTF, (J) Prat. di SP, (K) Network

Gestione della Filiera a Monte

*(C) SI – cliente/azienda,
(E) RLTF, (G) Prat. di GRU, (K) Network*

Capacità Prod. e Flessibilità

**Flessibilità di
Filiera**

(B) SI, (E) RLTF, (H) Prat. di PM

Relationship Capability

Single Case_QE-8

Statistiche
principali

Fatturato [Mln €]	<50					
% di fatturato legato all'Oil&Gas	-					
Appartenenza ad un gruppo	No					
Quadri prodotti	BT - PC	BT - D.Sec	BT - MCC	BT - Cont.	BT - Ex-d	BT - Sinot.
	MTP - liA	MTP - liG	MTS - liA	MTS - IM	MTS - liG	
Quadro/i core	BT - PC, BT - MCC					

BUSINESS DELL'AZIENDA

Scenario di
riferimento

Mercato

Kazakhstan

Medio Oriente

Mozambico

Mercati in
prospettiva

Mercato

Motivazione

-

-

Dichiarazioni chiave_QE-8

*"In un progetto è possibile arrivare ad avere fino a 8000 documenti, quindi **un corretto scambio e condivisione di informazioni** diventa fondamentale."*

(B) SI

*"Le filiali commerciali sono state create con lo scopo **di fornire ai cliente un servizio post vendita** il più completo possibile."*

(K) Network

*"Nel tempo è stato intrapreso un percorso di standardizzazione dei quadri che ha portato ad avere **un database con migliaia di configurazioni** diverse di ciascuna tipologia."*

(J) Prat. di SP

Configurazione di filiera_QE-8

Pratiche

Capability

Performance

(E) RLTF

Integrazione all'Esterno

(B) SI

Servizio Clienti

(C) SI – cliente/azienda

Capacità Svil. Prod. e Proc.

Ingegneria

(F) RLTC

Servizio Clienti

(K) Network

KM Capability

(L) Comp. Strat.

Market Capability

**Impatto
Commerciale**

(K) Network

Servizio Clienti

(J) Prat. di SP

Gestione Filiera a Valle

(E) RLTF

Integrazione all'Esterno

Servizio

Single Case_QE-9

Statistiche
principali

Fatturato [Mln €]	<50					
% di fatturato legato all'Oil&Gas	<75%					
Appartenenza ad un gruppo	Si					
Quadri prodotti	BT - PC	BT – D.Sec	BT - MCC	BT – Cont.	BT – Ex-d	BT – Sinot.
	MTP - liA	MTP - liG	MTS - liA	MTS – IM	MTS - liG	
Quadro/i core	BT – PC, MTP – liA					

BUSINESS DELL'AZIENDA

Scenario di
riferimento

Mercato

EMEA

Sud America

Nord Africa

Mercati in
prospettiva

Mercato

Motivazione

-

-

Dichiarazioni chiave_QE-9

*"I clienti finali sono spesso interessati a definire delle logiche di **sviluppo combinato del prodotto**."*

(F) RLTC

*"L'utilizzo del Project Management consente all'azienda di stimare **costi legati alle contingency nettamente inferiori** rispetto a competitor che non ne fanno uso."*

(H) Prat. di PM

*"Possedere una propria linea di interruttori consente, qualora l'offerta sia libera, di **garantire una maggior competitività sul prezzo**."*

(J) Prat. di SP

*"Il **monitoraggio** dello stato dell'ordine in questo settore è **quasi obbligatoria**, assieme alla sua **condivisione con il cliente**."*

**(A) IT,
(C) SI – cliente/azienda**

Configurazione di filiera_QE-9

Pratiche

Capability

Performance

(J) Prat. di SP

Capacità Svil. Prod. e Proc.

Prezzo

(B) SI, (F) RLTC, (H) Prat. di PM

PM Capability

(G) Prat. di GRU, (J) Prat. di SP

KM Capability

Ingegneria

*(C) SI – cliente/azienda, (F) RLTC,
(H) Prat. di PM, (K) Network*

Relationship Capability

(A) IT, (E) RLTF, (J) Prat. di SP

Capacità Prod. e Flessibilità

**Flessibilità di
Filiera**

(E) RLTF, (K) Network

Gestione Filiera a Monte

(H) Prat. di PM

PM Capability

Allegato-2

Elementi della configurazione di filiera



Introduzione ai Multi Case

Nella seguente sezione, saranno presentati gli elementi più importanti della configurazione di filiera che abbiamo potuto identificare nell'analisi dei Multi Case:

- **Performance più selezionate;**
- **Capability più selezionate;**
- **Pratiche più selezionate;**
- **Configurazione di filiera efficace fattibile.**

Per quanto riguarda le pratiche, è possibile distinguerle in **pratiche comuni**, quelle selezionate dalla maggior parte delle aziende, e le **pratiche peculiari**, scelte solo, se necessarie, da alcune aziende che, combinate con quelle comuni, consentono di aumentare la capacità di sviluppo della capability, grazie al loro effetto sinergico.

Alla fine di questa sezione viene riportato un esempio di **Configurazione di Filiera Efficace Fattibile**, selezionata indicando, per ciascuna delle principali performance, uno o più set di capability rilevanti e di relative pratiche, in maniera tale da sceglierne il minor numero possibile.



Performance più selezionate

Qualità

Ingegneria

On-time
Delivery

Flessibilità di
Filiera

Prezzo

Lead-
time

...

...

Qualità, Ingegneria, On-Time Delivery, Flessibilità di Filiera ed il Prezzo sono le performance più selezionate dai Best Performer del settore.



Capability rilevanti (1/2)

Capability che consentono di ottenere le performance più importanti

Qualità Set n°1

KM Capability

Capacità Svil. Prod. e Proc.

Servizio Clienti

Qualità

Ingegneria Set n°1

KM Capability

Capacità Svil. Prod. e Proc.

Relationship Capability

Ingegneria

On-Time Delivery Set n°1

Gestione Filiera a Valle

Gestione Filiera a Monte

Capacità Svil. Prod. e Proc.

**On-time
Delivery**

On-Time Delivery Set n°2

Gestione Filiera a Valle

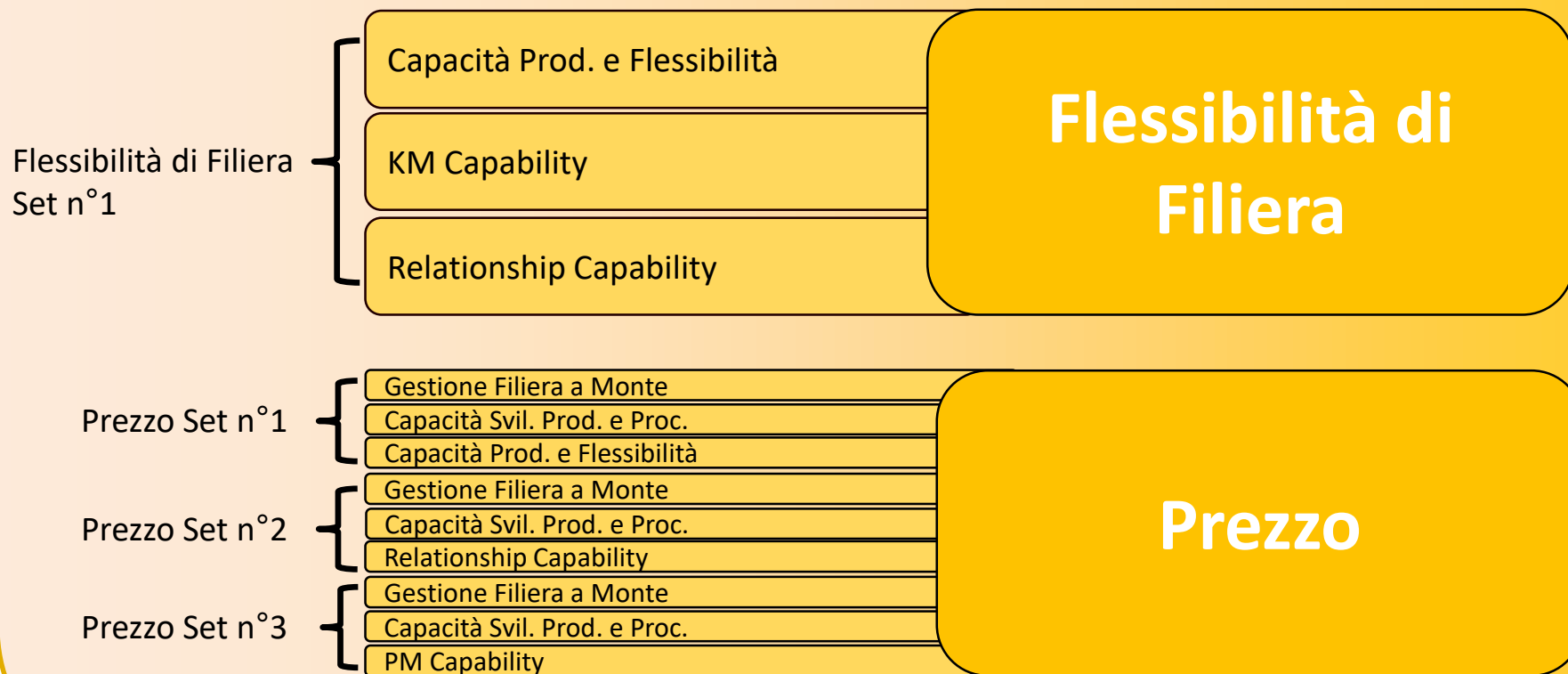
Gestione Filiera a Monte

Capacità Prod. e Flessibilità



Capability rilevanti (2/2)

Capability che consentono di ottenere le performance più importanti



Capability in comune/condivise nei set

Capacità Svil. Prod. e Proc.

KM Capability

Capacità Prod. e Flessibilità

Relationship Capability

Gestione Filiera a Monte

Servizio Clienti

Gestione Filiera a Valle

PM Capability



Capacità di Sviluppo di Prodotto e di Processo

Pratiche più utilizzate per implementare questa capability

Set di pratiche peculiari

(C) SI – cliente/azienda

(A) IT

*Nessuna pratica
aggiuntiva a (J)*



Set di pratiche comuni

(J) Prat. di SP

Capability

**Capacità Svil. Prod.
e Proc.**



Knowledge Management Capability

Pratiche più utilizzate per implementare questa capability

Set di pratiche comuni

Capability

(G) Prat. di GRU, (J) Prat. di SP

KM Capability



Capacità Produttiva e Flessibilità

Pratiche più utilizzate per implementare questa capability

Set di pratiche peculiari

(G) Prat. di GRU, (K) Network

(A) IT

(B) SI

Nessuna pratica aggiuntiva a (E), (J)



Set di pratiche comuni

(E) RLTF, (J) Prat. di SP

Capability

**Capacità Prod. e
Flessibilità**



Relationship Capability

Pratiche più utilizzate per implementare questa capability

Set di pratiche peculiari

(H) Prat. di PM

(J) Prat. di SP

(H) Prat. di PM, (K) Network

(B) SI, (C) SI – cliente/azienda

*Nessuna pratica aggiuntiva a (E),
(F), (K)*



Set di pratiche comuni

*(C) SI – cliente/azienda,
(F) RLTC*



*(E) RLTF, (F) RLTC,
(K) Network*

Capability

**Relationship
Capability**



Gestione Filiera a Monte

Pratiche più utilizzate per implementare questa capability

Set di pratiche peculiari

(A) IT

(A) IT, (J) Prat. di SP

Nessuna pratica aggiuntiva a (E), (K)



Set di pratiche comuni

(E) RLTF, (K) Network

*(A) IT, (B) SI,
(K) Network*

Capability

**Gestione Filiera a
Monte**

Servizio Clienti

Pratiche più utilizzate per implementare questa capability

Set di pratiche peculiari

(B) SI

(E) RLTF

Nessuna pratica aggiuntiva a (F), (K)



Set di pratiche comuni

(F) RLTC, (K) Network

*(B) SI, (E) RLTF,
(G) Prat. di GRU*

Capability

Servizio Clienti



Gestione Filiera a Valle

Pratiche più utilizzate per implementare questa capability

Set di pratiche peculiari

*(A) IT, (H) Prat. di PM,
(K) Network*

(A) IT

*Nessuna pratica
aggiuntiva a (J)*



Set di pratiche comuni

(J) Prat. di SP

Capability

**Gestione Filiera a
Valle**



Project Management Capability

Pratiche più utilizzate per implementare questa capability

Set di pratiche comuni

Capability

*(C) SI – cliente/azienda,
(F) RLTC,
(H) Prat. di PM,*

PM Capability



Relazione Capability-Pratiche principali (1/2)

(C) SI – cliente/azienda

(A) IT

Nessuna pratica aggiuntiva a (J)



(J) Prat. di SP

**Capacità Svil. Prod. e
Proc.**

(A) IT

(B) SI

(G) Prat. di GRU, (K) Network

Nessuna pratica aggiuntiva a (E),(J)



(E) RLTF, (J) Prat. di SP

**Capacità Prod. e
Flessibilità**

(G) Prat. di GRU,
(J) Prat. di SP

KM Capability

(H) Prat. di PM

(J) Prat. di SP

(H) Prat. di PM, (K) Network

(B) SI, (C) SI – cliente/azienda

Nessuna pratica aggiuntiva a (E), (F), (K)



(C) SI – cliente/azienda,
(F) RLTC



(E) RLTF, (F) RLTC,
(K) Network

**Relationship
Capability**



Relazione Capability-Pratiche principali (2/2)

(A) IT

(A) IT, (J) Prat. di SP

Nessuna pratica aggiuntiva a (E), (K)

(B) SI

(E) RLTF

Nessuna pratica aggiuntiva a (F), (K)

(A) IT, (H) Prat. di PM, (K) Network

(A) IT

Nessuna pratica aggiuntiva a (J)



(E) RLTF, (K) Network

(A) IT, (B) SI, (K) Network

Gestione Filiera a Monte



(F) RLTC, (K) Network

(B) SI, (E) RLTF,
(G) Prat. di GRU

Servizio Clienti



(J) Prat. di SP

Gestione Filiera a Valle

(B) SI, (H) Prat. di PM
(F) RLTC

Project Management Capability



Configurazione di Filiera Efficace Fattibile (1/2)

Set di pratiche comuni

Qualità Set n°1

Performance più selezionata

(G) Prat. di GRU, (J) Prat. di SP

KM Capability

(J) Prat. di SP

Cap. Sviluppo Prod. e Proc.

(F) RLTC, (K) Network

Servizio Clienti

Qualità

Set di pratiche comuni

Ingegneria Set n°1

Performance più selezionata

(G) Prat. di GRU, (J) Prat. di SP

KM Capability

(J) Prat. di SP

Cap. Sviluppo Prod. e Proc.

(F) RLTC, (E) RLTF, (K) Network

Relationship Capability

Ingegneria

Set di pratiche comuni

On-time Delivery Set n°1

Performance più selezionata

(J) Prat. di SP

Gestione Filiera a Valle

(E) RLTF, (K) Network

Gestione Filiera a Monte

(J) Prat. di SP

Capacità Svil. Prod. e Proc.

On-time Delivery



Configurazione di Filiera Efficace Fattibile (2/2)

Set di pratiche comuni

Flessibilità di Filiera Set n°1

Performance più selezionata

(E) RLTF, (J) Prat. di SP

Capacità Prod. e Flessibilità

(G) Prat. di GRU, (J) Prat. di SP

KM Capability

(E) RLTF, (F) RLTC, (K) Network

Relationship Capability

**Flessibilità di
Filiera**

Set di pratiche comuni

Prezzo Set n°1

Performance più selezionata

(E) RLTF, (K) Network

Gestione Filiera a Monte

(J) Prat. di SP

Capacità Svil. Prod e Proc.

(E) RLTF, (J) Prat. di SP

Capacità Prod. e Flessibilità

Prezzo



Allegato-3

Modelli della configurazione di filiera



Introduzione ai fattori usati per la clusterizzazione

In questa sezione presentiamo le diverse configurazioni di filiera che è stato possibile ottenere studiando i diversi profili delle aziende intervistate.

Per suddividere le compagnie sono state usati quattro fattori: **dimensione**, **importanza del servizio clienti**, **importanza del contatto con gli end user** e **presenza all'estero**.

Dimensione

La dimensione di un'azienda può portare un'azienda ad abilitare diverse pratiche, quindi capability e performance.

Importanza del servizio clienti

Un servizio clienti più o meno core per un'azienda può portare a diverse configurazioni della filiera.

Importanza del contatto con gli end user

La presenza nella vendor list ed il contatto diretto con i principali end user implica l'utilizzo di diverse pratiche, capability o performance rispetto ad altre aziende.

Presenza all'estero

La presenza all'estero, mediante filiali commerciali o impianti di produzione, sui mercati di maggior interesse, impatta fortemente sulla configurazione di filiera di un'azienda.

Raggruppamento aziende

Batch	Dimensione	Servizio Clienti	End user	Presenza all'estero	# di aziende	Config. Alternative
1	20 – 50	Basso	Basso	Basso	2	A
1	20 – 50	Basso	Basso	Basso	2	B
2	20 – 50	Alto	Basso-Medio	Basso	2	A
2	20 – 50	Alto	Basso-Medio	Basso	2	B
3	< 20	Alto	Basso-Medio	Basso	1	A
4	20 – 50	Medio	Basso	Alto	1	A
5	20 – 50	Basso	Alto	Alto	1	A
6	20 – 50	Alto	Alto	Alto	2	A
6	20 – 50	Alto	Alto	Alto	2	B

Batch-1_Configurazione-A

Pratiche	Capability	Performance
(G) Prat. di GRU, (J) Prat. di SP	KM Capability	Ingegneria
(J) Prat. di SP	Capacità Svil. Prod. e Proc.	
(E) RLTF, (F) RLTC	Relationship Capability	
(E) RLTF, (G) Prat. di GRU, (J) Prat. di SP	KM Capability	Qualità
(J) Prat. di SP	Capacità Svil. Prod. e Proc.	
(B) SI, (C) SI - cliente/azienda, (F) RLTC	Integrazione all'Esterno	
(A) IT, (G) Prat. di GRU	KM Capability	Flessibilità di Filiera
(B) SI, (E) RLTF, (J) Prat. di SP	Capacità Prod. e Flessibilità	
(E) RLTF, (F) RLTC, (K) Network	Servizio Clienti	
(E) RLTF, (G) Prat. di GRU	Gestione Filiera a Monte	Prezzo
(E) RLTF, (K) Network	Relationship Capability	
(A) IT, (B) SI, (K) Network	Gestione Filiera a Monte	Lead-time
(B) SI, (E) RLTF, (J) Prat. di SP	Capacità Prod. e Flessibilità	

Dimensione: 20 – 50
Servizio Clienti: Basso
End user: Basso
Presenza all'estero: Basso
di Aziende: 2



Batch-1_Configurazione-B

Pratiche	Capability	Performance
(A) IT, (G) Prat. di GRU	KM Capability	Ingegneria
(E) RLTF, (J) Prat. di SP	Capacità Svil. Prod. e Proc.	
(E) RLTF, (F) RLTC	Relationship Capability	
(E) RLTF, (G) Prat. di GRU, (J) Prat. di SP	KM Capability	Qualità
(E) RLTF, (J) Prat. di SP	Capacità Svil. Prod. e Proc.	
(B) SI, (C) SI - cliente/azienda, (F) RLTC	Integrazione all'Esterno	
(A) IT, (G) Prat. di GRU	KM Capability	Flessibilità di Filiera
(B) SI, (E) RLTF, (J) Prat. di SP	Capacità Prod. e Flessibilità	
(E) RLTF, (F) RLTC, (K) Network	Servizio Clienti	
(E) RLTF, (K) Network	Gestione Filiera a Monte	Prezzo
(E) RLTF, (K) Network	Relationship Capability	
(A) IT, (B) SI, (K) Network	Gestione Filiera a Monte	Lead-time
(B) SI, (E) RLTF, (J) Prat. di SP	Capacità Prod. e Flessibilità	

Dimensione: 20 – 50
Servizio Clienti: Basso
End user: Basso
Presenza all'estero: Basso
di Aziende: 2



Batch-2_Configurazione-A

Pratiche

Capability

Performance

(G) Prat. di GRU, (J) Prat. di SP

KM Capability

(C) SI – cliente/azienda, (F) RLTC, (J) Prat. di SP

Capacità Svil. Prod. e Proc.

(F) RLTC, (K) Network

Servizio Clienti

Qualità

(E) RLTF, (G) Prat. di GRU, (K) Network

Capacità Prod. e Flessibilità

(A) IT, (E) RLTF, (J) Prat. di SP, (K) Network

Gestione Filiera a Monte

(A) IT, (J) Prat. di SP

Gestione Filiera a Valle

On-time Delivery

(B) SI, (C) SI – cliente/azienda, (K) Network

Relationship Capability

(G) Prat. di GRU, (J) Prat. di SP

KM Capability

(E) RLTF, (F) RLTC

Relationship Capability

(E) RLTF, (K) Network

Capacità Prod. e Flessibilità

Flessibilità di Filiera

Dimensione: 20 – 50

Servizio Clienti: Alto

End user: Basso-Medio

Presenza all'estero: Basso

di Aziende: 2



Batch-2_Configurazione-B

Pratiche

Capability

Performance

(G) Prat. di GRU, (J) Prat. di SP

KM Capability

(A) IT, (J) Prat. di SP

Capacità Svil. Prod. e Proc.

(B) SI, (E) RLTF, (G) Prat. di GRU

Servizio Clienti

(E) RLTF, (J) Prat. di SP, (K) Network

Capacità Prod. e Flessibilità

(A) IT, (E) RLTF, (J) Prat. di SP, (K) Network

Gestione Filiera a Monte

(A) IT, (J) Prat. di SP

Gestione Filiera a Valle

(B) SI, (C) SI – cliente/azienda, (K) Network

Relationship Capability

(G) Prat. di GRU, (J) Prat. di SP

KM Capability

(B) SI, (E) RLTF, (H) Prat. di PM

Relationship Capability

(C) SI – cliente/azienda,
(E) RLTF, (G) Prat. di GRU, (K) Network

Capacità Prod. e Flessibilità

Qualità

On-time Delivery

**Flessibilità di
Filiera**

Dimensione: 20 – 50

Servizio Clienti: Alto

End user: Basso-Medio

Presenza all'estero: Basso

di Aziende: 2



Batch-3_Configurazione-A

Pratiche

Capability

Performance

(F) RLTC, (H) Prat. di PM,
(C) SI – azienda/cliente

Relationship Capability

(G) Prat. di GRU,
(J) Prat. di SP

KM Capability

(G) Prat. di GRU,
(J) Prat. di SP

KM Capability

(J) Prat. di SP

Capacità Svil. Prod. e Proc.

(E) RLTF, (K) Network,
(J) Prat. di SP

Gestione Filiera a Monte

Ingegneria

Qualità

Dimensione: < 20

Servizio Clienti: Alto

End user: Basso-Medio

Presenza all'estero: Basso

di Aziende: 1



Batch-4_Configurazione-A

Pratiche

Capability

Performance

(A) IT, (E) RLTF, (K) Network

Gestione Filiera a Monte

(G) Prat. di GRU, (J) Prat. di SP

Capacità Svil. Prod. e Proc.

(E) RLTF, (J) Prat. di SP

Capacità Prod. e Flessibilità

(E) RLTF, (F) RLTC, (K) Network

Relationship Capability

(C) SI - cliente/azienda, (J) Prat. di SP

Capacità Svil. Prod. e Proc.

(G) Prat. di GRU

KM Capability

(A) IT, (E) RLTF, (J) Prat. di SP, (K) Network

Gestione Filiera a Monte

(A) IT, (H) Prat. di PM, (J) Prat. di SP, (K) Network

Gestione Filiera a Valle

(J) Prat. di SP

Capacità Svil. Prod. e Proc.

Prezzo

Qualità

On-time Delivery

Dimensione: 20 – 50

Servizio Clienti: Medio

End user: Basso

Presenza all'estero: Alto

di Aziende: 1



Batch-5_Configurazione-A

Pratiche

Capability

Performance

(J) Prat. di SP

Capacità Svil. Prod. e Proc.

Prezzo

(B) SI, (F) RLTC, (H) Prat. di PM

PM Capability

(G) Prat. di GRU, (J) Prat. di SP

KM Capability

Ingegneria

(C) SI – cliente/azienda, (F) RLTC,
(H) Prat. di PM, (K) Network

Relationship Capability

(A) IT, (E) RLTF, (J) Prat. di SP

Capacità Prod. e Flessibilità

**Flessibilità di
Filiera**

(E) RLTF, (K) Network

Gestione Filiera a Monte

(H) Prat. di PM

PM Capability

Dimensione: 20 – 50

Servizio Clienti: Basso

End user: Alto

Presenza all'estero: Alto

di Aziende: 1



Batch-6_Configurazione-A

Pratiche

Capability

Performance

(G) Prat. di GRU, (J) Prat. di SP

KM Capability

Ingegneria

(C) SI – cliente/azienda, (F) RLTC, (J) Prat. di SP

Relationship Capability

(H) Prat. di PM, (J) Prat. di SP

Capacità Svil. Prod. e Proc.

(B) SI, (F) RLTC, (K) Network

Servizio Clienti

Qualità

(B) SI, (C) SI – cliente/azienda, (J) Prat. di SP

KM Capability

(J) Prat. di SP

Capacità Svil. Prod. e Proc.

(A) IT, (J) Prat. di SP

Capacità Svil. Prod. e Proc.

On-time Delivery

(A) IT, (E) RLTF, (K) Network

Gestione Filiera a Monte

(F) RLTC

Servizio Clienti

Impatto Commerciale

(K) Network

KM Capability

(L) Comp. Strat.

Market Capability

(K) Network

Servizio Clienti

Servizio

(J) Prat. di SP

Gestione Filiera a Valle

(E) RLTF

Integrazione all'Esterno

Dimensione: 20 – 50

Servizio Clienti: Alto

End user: Alto

Presenza all'estero: Alto

di Aziende: 2



Batch-6_Configurazione-B

Pratiche

Capability

Performance

(B) SI

Servizio Clienti

(E) RLTF

Integrazione all'Esterno

(C) SI – cliente/azienda

Capacità Svil. Prod. e Proc.

Ingegneria

(B) SI, (F) RLTC, (K) Network

Servizio Clienti

(B) SI, (C) SI – cliente/azienda, (J) Prat. di SP

KM Capability

Qualità

(J) Prat. di SP

Capacità Svil. Prod. e Proc.

(A) IT, (J) Prat. di SP

Capacità Svil. Prod. e Proc.

On-time Delivery

(A) IT, (E) RLTF, (K) Network

Gestione Filiera a Monte

(F) RLTC

Servizio Clienti

(K) Network

KM Capability

Impatto Commerciale

(L) Comp. Strat.

Market Capability

(K) Network

Servizio Clienti

(J) Prat. di SP

Gestione Filiera a Valle

Servizio

(E) RLTF

Integrazione all'Esterno

Dimensione: 20 – 50

Servizio Clienti: Alto

End user: Alto

Presenza all'estero: Alto

di Aziende: 2

