

Blog e blogger

Uno studio di Forrester Research, Profiling the european blogger, analizza il nuovo fenomeno della comunicazione su Internet. p. 6

Oracle Fusion

Jesper Andersen, vice president application strategy di Oracle, spiega il valore del middleware nelle applicazioni d'impresa. p. 66

Sas

Market performance management, la soluzione di business intelligence proposta da Sas a supporto delle attività di marketing. p. 70

vnu business publications
Italia

www.databusiness.it

ANNO 3 N. 20 GENNAIO 2007 € 3,00

DATA BUSINESS

La rivista per i professionisti dell'informatica

Prospettive 2007

Information & Telecommunication in Italia. Quali saranno i principali cambiamenti nel mercato e quali le principali opportunità? Le più autorevoli società di analisi e consulenza (Idc, NetConsulting, Nextvalue e Sirmi), commentano gli andamenti del settore e delineano gli scenari futuri. p. 15

Next Generation Network

L'infrastruttura di rete in grado di gestire in modalità end to end voce, dati e multimedia dà la possibilità agli operatori di impostare modelli di business basati sul triple play, in altre parole erogare servizi integrati video-voce-dati. p. 34

Brembo, un miracolo tutto italiano

Un mix di fiuto imprenditoriale, tecnologia innovativa, capacità manageriale e comunicazione hanno dato vita ad un vero e proprio "miracolo italiano": la società Brembo, produttrice di freni. Intervista al presidente Alberto Bombassei. p. 90

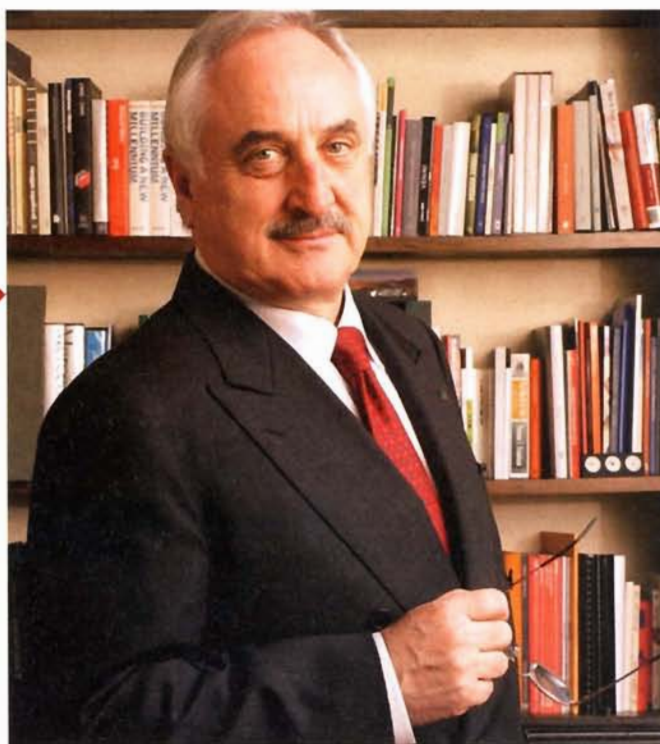
L'innovazione è di moda

Le aziende della moda e del lusso iniziano ad affidarsi alla tecnologia e all'innovazione. Una delle esperienze più significative si chiama Fashion Innovation Center, il concept store creato da Accenture. p. 86



Brembo, dove l'innovazione diventa realtà

di Giancarlo Magnaghi



ALBERTO BOMBASSEI, presidente di Brembo

Sulla società Brembo, il produttore di freni più famoso del mondo, che fattura più di 700 milioni di euro e occupa circa 4500 persone di tutte le nazionalità, si sono scritti fiumi d'inchiostro, ed è uno dei più citati e studiati esempi di "miracolo italiano", al pari del "miracolo veneto" e dei distretti industriali. Deve la sua fortuna a un mix di fiuto imprenditoriale, tecnologia innovativa, capacità manageriale e comunicazione: infatti ha legato il proprio nome a quello di aziende mitiche, come Ferrari, Porsche, Ducati, Harley Davidson e via dicendo. Brembo ha ricevuto premi e riconoscimenti di tipo tecnico, organizzativo e manageriale. Persino un premio di design per uno dei suoi freni. Durante il World Business Forum svoltosi a Milano nello scorso ottobre, il presidente di Brembo, Alberto Bombassei, che dopo aver presieduto Federmeccanica per tre anni, dal 2004 è anche vicepresidente di Confindustria per le relazioni industriali e gli affari sociali, è stato invitato a parlare insieme a oratori del calibro di Rudolph Giuliani e Madeleine Albright per spiegare i segreti del suo successo. L'abbia-

Un mix di fiuto imprenditoriale, tecnologia innovativa, capacità manageriale e comunicazione hanno dato vita ad un vero e proprio "miracolo italiano": la società Brembo, produttrice di freni. Per capire quanto l'It abbia contribuito alla sua affermazione, abbiamo intervistato Alberto Bombassei e Pierpaolo Crovetto, rispettivamente presidente e direttore Ict dell'azienda bergamasca.

mo intervistato anche noi, per cercare di capire quanto l'It contribuisca alla competitività di questa azienda-modello.

? Qual è il segreto di un imprenditore di successo come lei?

! Se volessi cavarmela con un battuta, potrei dirle che siccome è un segreto non si può rivelare. Credo che uno non nasca imprenditore, così come credo che non si possa studiare da imprenditore. Penso che in ognuno di noi ci sia il sogno di realizzare qualche cosa, e qualcuno ci riesce. Sinteticamente, ritengo che

ci siano almeno cinque concetti che bisogna seguire. Il primo è la grande determinazione di fare qualcosa. Il secondo è la volontà di crescere, la nostra azienda ha raddoppiato il proprio fatturato ogni quattro o cinque anni per quindici anni consecutivi. Il terzo punto è la cultura aziendale dell'eccellenza, che deve essere unica e coltivata nel corso degli anni: le cose facili sono capaci tutti di farle, quelle difficili un po' meno. Il quarto è la scelta di competere sul mercato. Essere competitivi sul mercato internazionale globale vuol dire accettare una sfida di

«L'Ict è contemporaneamente un erogatore di servizio e un fattore abilitante diretto o indiretto della riduzione dei tempi di time-to-market e in generale dei tempi di risposta dell'azienda nei confronti del mercato»

competitività. Infine, ognuno di noi ha un sogno: nel caso di Brembo è quello di fare i freni migliori del mondo.

? Che ruolo ha l'innovazione per Brembo?

! Oggi tutti parlano di innovazione, ma pochi la praticano. Nella nostra azienda l'innovazione è stato il vero propellente che ha portato alla crescita. Attualmente investiamo quasi il 6% del nostro turnover in ricerca e sviluppo; abbiamo quasi 400 persone che fanno sviluppo e innovazione; depositiamo una quarantina di brevetti ogni anno; disponiamo di un sistema produttivo sviluppato da noi che la maggior parte dei nostri concorrenti ci invidia. Abbiamo dato un grande stimolo alla componente del gusto e del design italiano su un prodotto che viene nascosto sotto i cerchioni di un veicolo. Questo ci ha fatto guadagnare due anni fa il Compasso d'Oro. La giuria ha promosso all'unanimità questo prodotto con la motivazione: "se non fosse un freno sarebbe un'opera d'arte". Queste cose nascono spontaneamente quando c'è una cultura di fare le cose bene. L'innovazione deve essere praticata su tre assi cartesiani: l'innovazione incrementale, cioè tutto quello che serve al miglioramento continuo. Il secondo asse è l'innovazione radicale, quando si trovano prodotti, sistemi o mercati completamente nuovi. Il terzo asse è relativo a quei valori e comportamenti insiti nell'azienda e

che la rendono unica. Cito un esempio: i violini Stradivari sono unici al mondo, sono stati studiati e riprodotti alla perfezione, eppure l'anima degli originali rimane inimitabile e nessuno riesce a copiarla. Questi tre concetti se attuati bene e insieme consentono una vera innovazione.

? Quale contributo dà l'Ict alla competitività dell'azienda?

! Ritengo che in generale il contributo dell'Ict per la competitività aziendale sia fondamentale. Nel nostro caso lo è ancora di più perché, malgrado Brembo non sia un'azienda grandissima, ma una "multinazionale tascabile", ha la medesima complessità di una grande multinazionale. Stante la complicazione di avere 24 stabilimenti e sedi commerciali in 12 Paesi diversi e la distribuzione in 70 Paesi, senza un sistema gestionale moderno sarebbe impossibile lavorare. Quando nel tempo abbiamo acquisito qualche piccola società in giro per il mondo, la più grande difficoltà non è stata quella di integrare la produzione o le persone, ma di integrare i sistemi informativi. Ora stiamo impostando un sistema completamente nuovo proprio per evitare questi problemi di integrazione. Sotto il profilo tecnico siamo molto avanti nella gestione dei progetti.

Elaboriamo qualcosa come 250 progetti all'anno, abbiamo rapporti tecnici in co-design, abbiamo nostri ingegneri residenti presso le fabbriche automobilistiche dal Giappone, agli Stati Uniti, alla Germania. Quindi l'unico modo per poter lavorare tecnicamente è di avere sistemi assolutamente evoluti in questo senso.

Il sistema informativo

Per gestire l'enorme complessità di questa "multinazionale tascabile", l'utilizzo di strumenti informatici è una scelta obbligata. La parola passa quindi a **Pierpaolo Crovetto, direttore Ict della società**, che analizza i vari passaggi che hanno portato all'attuale configurazione Ict e i relativi vantaggi ottenuti in termini applicativi e gestionali.

? Qual è il ruolo delle tecnologie Ict nei processi della vostra azienda e quanto contribuiscono al vantaggio competitivo?

! Il ruolo dell'Ict in Brembo è duplice. Da una parte è quello di garantire la continuità del servizio, perché le attività lavorative non possono essere interrotte da problemi nell'infrastruttura o nei sistemi Ict. Dall'altra, la direzione Ict sta ampliando il suo campo di applicazione. Ormai i tradizionali ambiti transazionali sono visti quasi come commodity e si stanno ampliando sempre di più i servizi forniti, partendo dallo sviluppo del prodotto-processo e arrivando al knowledge management e alla collaboration interna ed ester-

«Oggi tutti parlano di innovazione, ma pochi la praticano. Nella nostra azienda l'innovazione è stato il vero propellente che ha portato alla crescita. Attualmente investiamo quasi il 6% del nostro turnover in ricerca e sviluppo»



na all'azienda. Quindi l'It è contemporaneamente un erogatore di servizio e un fattore abilitante diretto o indiretto della riduzione dei tempi di time-to-market e in generale dei tempi di risposta dell'azienda nei confronti del mercato.

? Quali sono le principali applicazioni?

! Abbiamo realizzato un portale aziendale e stiamo implementando soluzioni di knowledge management e di collaboration, supportate da funzioni di workflow. Ricade sotto la responsabilità della direzione Ict anche la scelta e l'implementazione dell'ambiente Cad (progettazione), Pdm (Product Data Management) e Cam (automazione di fabbrica). Stiamo attualmente implementando un Erp centrale a livello

mondiale utilizzando Microsoft Dynamics AX (precedentemente chiamato Axapta), unitamente a Scm (Supply Chain Management) e automazione di fabbrica, per supportare i cambiamenti organizzativi e di processi in atto in Brembo. Il progetto prevede la centralizzazione che unificherà tutti i sistemi in Italia, con un modello di business comune a tutte le unità estere, prevedendo l'interazione tra i diversi Paesi come se fossero un'unica unità, utilizzando in ogni paese la versione in lingua locale delle procedure. Per le funzioni di Supply Chain Management utilizziamo i moduli per la previsione della domanda e la pianificazione e schedulazione della produzione della Txt di Mila-

no. Per il momento utilizziamo il sistema di supply chain per coordinare i flussi all'interno del nostro sistema produttivo, in seguito estenderemo il sistema anche ai fornitori esterni. Comunque già ora inviamo direttamente ai fornitori l'output del nostro sistema Mrp per automatizzare i processi di procurement. Con alcuni fornitori e clienti Oem scambiamo i dati via Edi; mentre con alcuni clienti nel settore dei ricambi utilizziamo Xml come formato di scambio. Stiamo investendo pesantemente per integrare completamente la fabbrica nel sistema informativo aziendale, creando un flusso bidirezionale di informazioni per fare interagire l'intelligenza già presente a bordo macchina con il sistema informativo centrale.

QUATTRO MOMENTI MAGICI

Ricordo soprattutto quattro momenti magici dello sviluppo della mia azienda, racconta Alberto Bombassei. Quarant'anni fa, davanti al tavolo da disegno della nostra officina, ci proponemmo di fare i dischi migliori del mondo. Trent'anni fa andai a bussare alla porta di Maranello da Enzo Ferrari per chiedergli se fosse disponibile a montare i nostri dischi freno, e da

allora ci siamo meritati la sua fiducia e abbiamo continuato a collaborare ininterrottamente con la Ferrari. Vent'anni fa, Porsche decise di adottare i dischi freno di alluminio sulle sue vetture e scelse Brembo come partner di sviluppo. Dieci anni fa la società fu presentata in Borsa. Furono tutte sfide fondamentali per il nostro sviluppo e la nostra crescita.

? Utilizzate sistemi di supporto decisionale ?

! Disponiamo di una soluzione di Corporate Performance Management, che serve per analizzare l'andamento del business. Utilizziamo la Business Intelligence, basata su reporting services e analysis services di

Microsoft SQL, sia per il controllo di gestione, sia per verificare l'andamento delle fabbriche, privilegiando soluzioni che siano il meno invasive possibile nei confronti degli utilizzatori. Non adottiamo soluzioni complesse di Bi perché riteniamo che la maggior parte degli utenti utilizzi spesso le funzionalità medie, che hanno un costo minore; mentre quelle più sofisticate, che hanno un costo molto elevato, vengono usate solo sporadicamente. Poiché il nostro obiettivo è la sostenibilità della spesa It, privilegiamo un rapporto costi/funzionalità favorevole.

? Com'è costituita la rete aziendale di Brembo ?

! La rete Brembo ha una topologia stellare con il centro stella nella nostra sala server di Stezzano. Tutte le cinque principali sedi italiane e una decina di sedi all'estero sono collegate al centro con diversi gradi di intensità. Per le sedi in cui c'è una forte integrazione applica-

↳ L'ORGANIZZAZIONE DEL REPARTO IT

La Direzione Ict riporta all'Amministratore Delegato. Il team It è di venti persone in Italia e una decina all'estero. La maggior parte sono project manager che interagiscono sia con gli utenti, per capire le loro necessità, sia con i fornitori esterni. Brembo sviluppa in casa solo alcune delle applicazioni, più che altro per sperimentare e conoscere le tecnologie innovative, come per esempio è successo con i web services, con la finalità di comprenderne le potenzialità e poter valutare con cognizione di causa

l'operato dei fornitori.

La società non esternalizza, per motivi di riservatezza, il know how dei processi aziendali e la gestione dei sistemi operativi e dei server. Le persone che sviluppano e progettano le infrastrutture si occupano anche dell'attività di gestione del Ced, che è ridotta al minimo perché sono state automatizzate completamente le procedure di backup e le altre procedure di gestione ordinaria. Sono state invece esternalizzate tutte le funzioni di help desk e supporto dei Pc.

tiva si utilizzano linee dedicate sia a livello nazionale sia internazionale. Per collegare le sedi con minori interazioni applicative, utilizziamo collegamenti Vpn su Internet pubblica. I collegamenti dedicati sono gestiti da British Telecom, che utilizza vari tipi di linee in funzione della banda passante richiesta e della disponibilità. Per esempio, per il collegamento tra le sedi di Stezzano e di Curno utilizziamo la fibra ottica; mentre le sedi estere sono prevalentemente collegate tramite linee Hdsl a 2 Mbps. La rete collega oltre 1000 personal computer in Italia e 500 all'estero. Molti servizi sono erogati e gestiti dal centro, come active directory centralizzato, portale aziendale e applicazioni aziendali, posta elettronica exchange, servizi di fleet management (upgrade, patch e anti-virus) e gestione centralizzata della rete e dei firewall.

La rete è utilizzata anche per la telefonia Ip. In Italia abbiamo già completato la migrazione al Voip e stiamo collegando Over Ip tutte le

sedi estere. Gli apparati di rete sono forniti da Cisco. Le sedi italiane hanno una copertura totale Wi-Fi, che viene utilizzata per supportare la mobilità locale per dati e voce (telefonia Wi-Fi). Nella nostra rete aziendale abbiamo quindi la piena convergenza di dati, voce e video, utilizzando anche la videoconferenza, sia tra Pc dotati di webcam sia tra sale di videoconferenza che possono operare via Isdn e via Ip.

? E la piattaforma tecnologica del sistema informativo?

! I server sono AS/400, su cui girano i programmi gestionali, una sessantina di server Windows, un centinaio di workstation Unix per la parte Cad, e infine Linux per programmi di calcolo e simulazione. Una San centralizzata gestisce le memorie di massa di tutti gli ambienti AS/400, Windows e Unix. Oltre alla sala macchine principale, stiamo implementando un sito secondario nella sede di Curno, che sarà in grado di funzionare come centro di business continuity.

