

ALMA MATER STUDIORUM – UNIVERSITA' DI BOLOGNA

FACOLTA' DI INGEGNERIA

CORSO DI LAUREA SPECIALISTICA IN INGEGNERIA GESTIONALE

DIPARTIMENTO

SCIENZE AZIENDALI

TESI DI LAUREA IN

GESTIONE AZIENDALE LS

**IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DI UNA MEDIA
IMPRESA ITALIANA: OPPORTUNITA' STRATEGICHE E
PROCESSI DECISIONALI.**

IL CASO DELL'AZIENDA PELLICONI & C. SPA.

CANDIDATO:
ANDREA BAGNOLI

RELATORE:
Chiar.mo prof. MARIOLINA LONGO

CORRELATORE:
Chiar.mo prof. MATTEO MURA

CORRELATORE:
ALBERTO FALZONI

Anno Accademico 2010 - 2011
SESSIONE II

Internazionalizzazione: un obbligo, un'opportunità

Guidi, presidente dell'Ani, su "affari e finanza" inserto di Repubblica del 7 Febbraio 2011.

«Da una parte c'è un nucleo composto da alcune centinaia di aziende che ha puntato le sue carte sull'innovazione e sull'internazionalizzazione. Si tratta di imprese piccole, medie e medio - grandi che continuano a crescere a tassi molto alti, anche del 20-30% all'anno. Dall'altra parte, però, ci sono tante, tantissime aziende che per i motivi più diversi non hanno innovato e restano ancorate al mercato nazionale. Il destino di questo ultimo gruppo mi preoccupa. Mi chiedo quante di queste aziende saranno ancora sul mercato a fine anno. »

«Questa ripresa sempre più incerta, è trainata solo dai mercati esteri. Produrre e vendere in Italia è diventato sempre più difficile. L'acquisto crescente da parte delle aziende italiane di componenti e sotto-insiemi nei paesi dell'Europa dell'Est ne è la prova.» (tratto da "Migliaia di imprese non arriveranno a Natale" intervista al presidente dell'Anie Guidi, su "Affari e finanza" inserto di Repubblica del 7 Febbraio 2011)

1)La globalizzazione dei mercati

Con il termine globalizzazione si indica il fenomeno di crescita progressiva delle relazioni e degli scambi a livello mondiale in diversi ambiti, il cui effetto principale è una decisa convergenza economica e culturale tra i Paesi del mondo.

Il termine *globalizzazione*, di uso recente, è stato utilizzato dagli economisti, a partire dal 1981, per riferirsi prevalentemente agli aspetti economici delle relazioni fra popoli e grandi aziende. Il fenomeno invece va inquadrato anche nel contesto dei cambiamenti sociali, tecnologici e politici, e delle complesse interazioni su scala mondiale che, soprattutto a partire dagli anni ottanta, in questi ambiti hanno subito una sensibile accelerazione. (<http://it.wikipedia.org/wiki/Globalizzazione>)

1.1 I driver della globalizzazione

Due macro fattori sembrano aver facilitato la tendenza verso una maggiore globalizzazione (Frankel, 2000). Il primo è la riduzione delle barriere ai flussi liberi di beni, servizi e capitali, che si è verificata a partire dalla fine della seconda guerra mondiale. Il secondo fattore è il cambiamento tecnologico, in particolare il drastico sviluppo negli anni recenti delle tecnologie di comunicazione, di elaborazione delle informazioni e di trasporto.

- Riduzione delle barriere al commercio e agli investimenti
- Il ruolo del cambiamento tecnologico

Durante gli anni Venti e Trenta molti degli stati nazionali avevano eretto delle eccezionali barriere al commercio internazionale e agli investimenti diretti esteri. Il commercio internazionale si verifica quando un'impresa esporta beni o servizi ai consumatori di un altro paese. Gli investimenti diretti esteri si realizzano quando un'impresa investe risorse in attività imprenditoriali fuori dal suo paese domestico. Molte delle barriere al commercio internazionale prevedevano la forma di dazi elevati sulle importazioni di beni industriali. Lo scopo tipico di tali dazi era proteggere i settori domestici dalla concorrenza estera, ma tutto ciò, fatto da diversi paesi del mondo, comportò un netto calo della domanda mondiale e contribuì alla grande depressione del '29. Avendo imparato da questa esperienza, dopo la seconda guerra mondiale, i paesi industrializzati dell'Occidente si impegnarono a rimuovere le barriere al libero scambio di beni, servizi e capitale tra paesi. Oltre a ciò, nell'arco di decenni, diversi paesi hanno pianificato la progressiva rimozione delle restrizioni agli investimenti diretti esteri (IDE).

La riduzione delle barriere al commercio internazionale consentì alle imprese di considerare il mondo come possibile mercato e conseguentemente stabilire autonomamente la località migliore per i propri insediamenti produttivi.

Il cambiamento tecnologico, in particolare il drastico sviluppo negli anni recenti delle tecnologie di comunicazione, di elaborazione delle informazioni e di trasporto, è il fattore fondamentale che ha reso concretamente realizzabile il processo di globalizzazione; difatti la causa di questo processo risiede nei fortissimi sviluppi della

tecnologia, poiché le sole riduzioni delle barriere non avrebbero potuto raggiungere i risultati odierni del commercio. Ci sono stati tre diversi fattori che l'hanno reso possibile: i microprocessori, le telecomunicazioni e internet.

La più importante innovazione è stata forse lo sviluppo del microprocessore, che ha permesso la crescita dirompente dell'uso dei PC ad alto potenziale e basso costo, aumentando le informazioni a disposizione e velocizzato la loro elaborazione.

Tra i nuovi mezzi di comunicazione ha avuto una parte fondamentale l'uso di internet e del web, soprattutto in funzione di equalizzatore:

- riduce i vincoli di localizzazione, della scala e dei fusi orari, semplifica notevolmente gli incontri tra diversi soggetti, come compratori e venditori,
- permette una visibilità globale.

1.2 Il cambiamento demografico dell'economia mondiale

Negli ultimi trenta anni si è registrato un drastico cambiamento nella demografia dell'economia mondiale. Fino agli anni Sessanta, quattro fatti descrivevano la demografia economica globale:

- Supremazia degli USA sulla scena economica e commerciale.
- Supremazia statunitense per gli investimenti esteri.
- Supremazia delle grandi imprese multinazionali americane.
- Commercio delle imprese orientali ostacolato pesantemente dal blocco comunista.

Dagli anni Ottanta la supremazia americana è diminuita a favore di altre potenze quali prima il Giappone e la Germania ed ora i paesi del BRIC (Brasile, Russia, India, Cina), che hanno conquistato e conquistano tuttora sempre maggiori quote di mercato nelle esportazioni mondiali.

2)Le motivazioni di un'espansione globale

Da "Economia e gestione delle imprese", cap 4, Fontana Caroli.

Come detto le forze economiche, tecnologiche e competitive si sono unite per spostare il focus di molte aziende da un ambito domestico a uno globale. Tre sono le maggiori cause che spingono all'espansione internazionale: economie di scala, di gamma e i minori costi di produzione.

2.1 Fattori interni ed esterni che spingono l'impresa all'espansione in aree estere

Le motivazioni che spingono le imprese all'internazionalizzazione possono essere divise in 2 grandi categorie: fattori interni, connessi allo sviluppo delle risorse interne e della posizione competitiva; fattori esterni, connessi all'adeguamento o allo sfruttamento dell'ambiente rilevante.

Le forze interne sono di tre tipi:

- a) l'acquisizione di vantaggi competitivi determinati intrinsecamente dalla gestione appropriata della presenza internazionale;
- b) lo sfruttamento di vantaggi competitivi detenuti nel mercato originario in nuove aree geografiche del mondo;
- c) la ricerca nelle aree estere di condizioni che possano tradursi in elementi di vantaggio competitivo per l'impresa nel suo complesso.

2.2 La presenza estera come fonte di vantaggio competitivo

Il paradigma "eclettico" dell'espansione internazionale dell'impresa evidenzia la possibilità per l'impresa di ridurre, attraverso la gestione di attività internazionali, i costi transazionali e migliorare la propria posizione competitiva rispetto ai concorrenti locali. Questa visione interpreta la strategia di sviluppo della presenza estera

come una strada per riorganizzare in maniera più efficiente il processo produttivo dell'impresa essenzialmente attraverso l'integrazione verticale e orizzontale con unità operative all'estero.

In concreto, si possono osservare dei vantaggi di "internalizzazione" che consistono nella maggiore convenienza per l'azienda a trasferire propri fattori di forza alle unità operative del gruppo rispetto alla possibilità di sfruttare tali fattori attraverso la vendita a imprese estere. Per esempio, l'impresa può avere maggiore utilità a trasferire le proprie competenze tecniche all'interno di altre unità del gruppo per rafforzarne la posizione competitiva nei mercati esteri, piuttosto che licenziare la propria tecnologia a qualche azienda locale presente in tali mercati.

Dunning (autore de "Il modello eclettico degli IDE") identifica tre spinte fondamentali alla realizzazione dell'investimento diretto all'estero:

- gli investimenti *market seeking*, finalizzati a entrare in mercati che hanno elevati tassi di sviluppo e nei quali l'impresa internazionalizzata può sfruttare significativi vantaggi competitivi rispetto agli operatori locali;
- gli investimenti *natural resource seeking*, volti ad assicurare alle impresa un accesso privilegiato agli input produttivi cruciali per il processo produttivo e acquisibili in maniera difficoltosa in altre aree;
- gli investimenti *low cost seeking*, caratterizzati dall'insediamento di determinate attività della catena del valore in aree dove la realizzazione di tali attività risulta meno costosa, così da acquisire un vantaggio di costo su scala globale.

Accanto ai benefici di natura transazionale, l'espansione internazionale dell'impresa può costituire in sé fonte di vantaggio competitivo per due motivi: in primo luogo, perché determina opportunità di arbitraggio tra le condizioni nelle diverse aree geografiche in cui l'azienda è insediata; in secondo luogo, perché fornisce all'impresa la possibilità di utilizzare determinate leve che risultano rilevanti nel confronto concorrenziale con gli operatori locali e che questi non hanno a disposizione.

Per quanto riguarda il primo aspetto, l'opportunità più immediata consiste nella riduzione dell'imposizione fiscale complessiva a livello di Gruppo; attraverso il meccanismo dei prezzi di trasferimento, è possibile, entro limiti regolamentati, spostare porzioni di reddito dalle sussidiarie operanti nei Paesi con maggiore imposizione tributaria a quelle situate nelle aree dove la tassazione sul reddito d'impresa è relativamente minore.

La teoria del ciclo di vita internazionale di Vernon suggerisce un'altra modalità di arbitraggio: operando in aree geografiche caratterizzate da diverso tasso di sviluppo della

domanda, l'azienda può sfruttare il diverso valore che la domanda nei vari Paesi attribuisce al prodotto, allungandone il ciclo di vita. Si osserva che questa opportunità non riguarda solo i prodotti finali, ma anche (e in maniera rilevante) la tecnologia produttiva e gli impianti utilizzati nei processi operativi.

Per quanto riguarda la disponibilità di leve non utilizzabili dagli operatori locali, si considera in primo luogo, il fatto che operare in diversi contesti geografici offre all'impresa una base da cui maturare conoscenze, che è certamente più ampia di quella utilizzabile dalle aziende locali. La presenza in più territori costituisce un asset intangibile dell'impresa in quanto le fornisce una maggiore opportunità di sviluppare il complesso mix di competenze necessario per raggiungere una posizione di vantaggio competitivo in settori aperti alla concorrenza internazionale.

Un'altra opportunità di leva frequentemente sfruttata dalle aziende internazionalizzate riguarda la strategia di comunicazione: l'immagine internazionale che l'impresa può costruire per sé o per i suoi prodotti costituisce, in molte aree di business, un elemento di vantaggio rispetto ai concorrenti che hanno uno *standing* solo nazionale.

La presenza in più mercati geografici garantisce diversi altri vantaggi rilevanti nella strategia di marketing: una maggiore riconoscibilità della marca e del prodotto per il consumatore; l'aumento delle occasioni in cui il consumatore è spinto a provare il prodotto; l'acquisizione di conoscenza sul comportamento della domanda nei contesti più avanzati. L'intensità di questi vantaggi è direttamente legata alla crescita della mobilità del consumatore e alla tendenza verso la standardizzazione dei modelli di consumo.

2.3 Lo sfruttamento dei vantaggi disponibili e la ricerca di nuove fonti di vantaggio

Lo sviluppo internazionale può essere anche motivato dalla volontà di sfruttare in più aree geografiche il vantaggio competitivo detenuto nel Paese di origine. Occorre però considerare la reale utilizzabilità in altri contesti geografici dei fattori di vantaggio competitivo maturati nell'ambito di un determinato territorio.

L'impresa può essere sollecitata ad andare all'estero dalla volontà di ricercare nuove fonti di vantaggio competitivo. Il vantaggio competitivo di cui essa può appropriarsi in una nuova area geografica deriva dalla possibilità di svolgere in modo più efficiente o efficace una determinata attività in quell'area rispetto a quanto sarebbe possibile fare nel proprio Paese di origine.

3) L'organizzazione dell'impresa internazionale:

3.1 strutture per adattarsi alla strategia internazionale

Da "Organizzazione aziendale", capitolo 6, Daft.

Le strutture delle organizzazioni debbono adattarsi alle situazioni fornendo informazioni per il coordinamento e il controllo, focalizzando al tempo stesso i dipendenti su specifiche funzioni, prodotti o aree geografiche.

3.1.1 Un modello per sviluppare le opportunità globali e locali

Quando le organizzazioni si avventurano nell'ambiente internazionale, si sforzano per formulare una strategia globale coerente che fornirà sinergia alle attività in tutto il mondo al fine di raggiungere obiettivi organizzativi comuni. Un dilemma da affrontare è la scelta tra porre l'enfasi sull'integrazione globale o sulla reattività nazionale. Il management deve decidere se vuole che ogni azienda affiliata agisca autonomamente o se occorre standardizzare le attività in tutti i Paesi. Tali decisioni si riflettono nella scelta tra una strategia di *globalizzazione* e una strategia globale multi domestica.

La strategia di globalizzazione si concretizza nel fatto che la progettazione del prodotto, la produzione e la strategia di marketing sono standardizzate in tutto il mondo. Le aziende giapponesi, ad esempio, hanno spodestato quelle statunitensi e canadesi sviluppando prodotti di alta qualità e a basso costo simili per tutti i Paesi; le aziende canadesi e americane sono invece incorse in costi più alti adattando i prodotti ai Paesi specifici.

Una strategia di globalizzazione può aiutare un'organizzazione a ottenere vantaggi di costo derivanti dalle economie di scala perché consente di standardizzare la progettazione del prodotto e la produzione, utilizzare fornitori comuni, velocizzare l'introduzione dei prodotti in tutto il mondo, coordinare i prezzi ed eliminare le strutture ridondanti.

Una strategia multi - domestica si realizza quando la competizione all'interno di ogni Paese è gestita indipendentemente dalla competizione all'interno di altri Paesi. Una strategia multi - domestica incoraggia quindi attività di progettazione del prodotto di assemblaggio e di marketing adattate alle necessità specifiche di ogni Paese.

Per soddisfare i bisogni di integrazione globale oppure di redditività nazionale vi sono molteplici elementi di progettazione organizzativa. Il modello illustra come la progettazione organizzativa e la strategia internazionale si adattino alle necessità dell'ambiente, nello stesso tempo evidenzia le diverse possibili evoluzioni delle strutture internazionali.



3.1.2 Divisione internazionale

Nel momento in cui le aziende iniziano a esplorare opportunità internazionali, esse incominciano in genere con l'avvalersi di un'unità di export, che si sviluppa poi in una divisione internazionale. Questa ha lo stesso status delle altre divisioni principali.

La divisione internazionale è organizzata generalmente secondo gli interessi geografici, ed ha una propria gerarchia per gestire gli affari in diversi Paesi, vendendo i prodotti o servizi creati dalle divisioni domestiche, aprendo stabilimenti sussidiari, e in generale, portando l'organizzazione verso attività internazionali più sofisticate.

Nonostante le strutture funzionali siano spesso utilizzate a livello domestico, esse

sono adottate meno frequentemente per gestire un business a livello mondiale. L'utilizzo di linee gerarchiche funzionali per tutto il mondo renderebbe le stesse troppo estese, cosicché ci si avvale di qualche forma di struttura geografica o per prodotto per suddividere l'organizzazione in unità più piccole. Le aziende iniziano tipicamente con un'unità internazionale e, a seconda della loro strategia, si servono in seguito di strutture divisionali geografiche o per prodotto.

3.1.3 Struttura globale divisionale per prodotto

In una struttura globale per prodotto, le divisioni di prodotto hanno la responsabilità per le attività globali relative alla loro area di prodotto specifica. Si tratta di una delle strutture più utilizzate dai manager per cercare di raggiungere gli obiettivi globali, perché fornisce un metodo piuttosto diretto per gestire efficacemente una varietà di business e prodotti in tutto il mondo. I manager di ogni divisione di prodotto possono organizzarsi per gestire le attività internazionali come ritengono più opportuno e dirigere le energie dei dipendenti verso i problemi o le opportunità globali specifici della loro divisione. Inoltre, la struttura fornisce ai top manager della sede centrale una più ampia prospettiva sulla competizione, consentendo all'intera azienda di rispondere più rapidamente al mutevole ambiente globale.

Con una struttura globale per prodotto, ogni manager di divisione è responsabile per la pianificazione, l'organizzazione e il controllo di tutte le funzioni attinenti alla produzione e alla distribuzione dei suoi prodotti per qualsiasi mercato nel mondo. La struttura basata sul prodotto funziona al meglio quando una divisione gestisce prodotti tecnologicamente simili tra di loro e che possono essere standardizzati in termini di marketing in tutto il mondo.

Per prodotto funziona al meglio quando l'azienda ha l'opportunità di produrre e vendere in tutto il mondo prodotti standardizzati per tutti i mercati, sfruttando così le economie di scala e permettendo la standardizzazione della produzione, del marketing e della pubblicità.

La struttura per prodotto è utile per standardizzare la produzione e le vendite a livello mondiale, ma presenta dei problemi. Spesso le divisioni di prodotto non lavorano bene insieme, mettendosi in competizione tra di loro su alcuni mercati, anziché collaborare; può accadere che alcuni paesi vengano ignorati dai product manager.

3.1.4 Struttura globale divisionale geografica

Un approccio regionale è adatto per imprese che vogliono enfatizzare l'andamento alle esigenze di mercato regionale o locale con strategie multi domestiche. Con questa strutture si divide il mondo in regioni. Ogni divisione ha pieno controllo sulle proprie attività funzionali.

Le aziende che utilizzano questo tipo di struttura sono generalmente caratterizzate da linee di prodotto mature e tecnologie stabili. Esse hanno la possibilità di produrre beni a basso costo all'interno dei singoli Paesi, presentano in questi ultimi necessità diverse riguardo al marketing e alle vendite. Tuttavia, diverse tendenze a livello di organizzazione e di business hanno portato a un ampliamento della gamma delle tipologie di aziende che utilizzano la struttura globale geografica. La crescita delle organizzazioni di servizi ha superato quella delle aziende manifatturiere da diversi anni, e i servizi per loro natura devono aver luogo a livello locale. Inoltre, per far fronte alle nuove minacce competitive, molte aziende manifatturiere stanno enfatizzando la capacità di personalizzare i loro prodotti per soddisfare specifiche esigenze, il che richiede di porre una maggiore enfasi sulla reattività locale e regionale. Tutte le organizzazioni sono costrette dall'ambiente e dalle sfide competitive attuali a sviluppare relazioni più strette con i clienti, il che può progressivamente trasformare strutture basate sul prodotto a strutture geografiche.

I problemi incontrati dal management nell'utilizzare una struttura globale geografica derivano dall'autonomia di cui gode ogni divisione regionale. Ad esempio, le attività di pianificazione su scala globale - come quelle relative alla ricerca e sviluppo di un nuovo prodotto - risultano difficili da svolgere, perché ogni divisione agisce soltanto per soddisfare le necessità della sua regione. Può essere inoltre difficile trasferire nuove tecnologie e prodotti domestici a mercati internazionali, perché ogni divisione è orientata allo sviluppo del fabbisogno del proprio mercato. Analogamente, è difficile introdurre rapidamente nei rispettivi mercati domestici prodotti sviluppati esternamente e infine tra le regioni c'è spesso una duplicazione di posizioni manageriali di linea o di staff.

3.1.5 Struttura globale a matrice

Una struttura globale a matrice è simile alla classica struttura organizzativa a matrice, salvo per il fatto che per le multinazionali le distanze geografiche ai fini della comunicazione sono più grandi e il coordinamento risulta più complesso.

La matrice funziona al meglio quando la pressione sui processi decisionali bilancia gli interessi relativi sia alla standardizzazione di prodotto sia alla localizzazione geografica e quando il coordinamento per la condivisione di risorse ha un ruolo importante.

3.2 I sistemi di controllo e gli incentivi (indicatori finanziari e non-finanziari)

Da "International business, economia e strategia internazionale: l'impresa nei mercati globali", cap 13, Hill

Un aspetto essenziale nel governo di un'azienda è il controllo delle diverse unità; ciò si può ottenere con diverse modalità di sistemi di controllo ed incentivi.

Per governare imprese assai complesse, come le multinazionali, è fondamentale mantenere il controllo delle sue diverse sotto-unità, siano queste articolate per funzioni, divisioni di prodotto o area geografica. Di primaria importanza è l'assicurazione della coerenza tra le loro azioni e gli obiettivi strategici e finanziari generali. Ciò può essere realizzato attraverso sistemi di controllo e di incentivo.

Nelle imprese multinazionali vengono usati principalmente quattro diversi sistemi di controllo: personali, burocratici, sulla produzione e culturali.

I controlli personali: avvengono tramite il contatto personale, tende ad essere il più usato nelle piccole imprese dove è più facile il contatto fra il management e gli altri collaboratori. Esso disciplina anche le relazioni fra i dirigenti di diversi livelli nelle imprese multinazionali. Per esempio un direttore generale potrebbe impiegare il controllo personale per influenzare il comportamento dei suoi dipendenti diretti come i responsabili delle divisioni globali di prodotto o delle aree geografiche principali. Allo stesso modo anche questi potrebbero adottare le stesse tecniche con il proprio personale.

I controlli burocratici: si manifestano con regole e procedure che indirizzano le azioni delle unità. Tra i più importanti nelle imprese multinazionali troviamo il budget e le regole per gli investimenti. I budget sono essenzialmente un insieme di regole per allocare le risorse finanziarie. Con questo strumento si dichiara quanto una sotto-unità possa spendere nell'arco dell'anno: così facendo la sede centrale usa i budget per influenzare il comportamento delle sotto-unità. La maggior parte dei budget vengono definiti attraverso una negoziazione fra management centrale e locale. I dirigenti della sede centrale possono stimolare lo sviluppo di certe sotto-unità e inibire quello di altre, manipolando i loro budget.

Per un corretto controllo degli investimenti il management può richiedere di approvare ogni voce di capital expenditure delle sotto-unità che ecceda un limite definito; in aggiunta si possono inserire regole per un maggior controllo su come vengono impiegate le risorse finanziarie.

I controlli sulla produzione: implicano la definizione di obiettivi, quantitativi e misurabili, da raggiungere e rispettare, riguardano diversi aspetti come redditività, produttività, crescita, quote di mercato e qualità. La performance dei dirigenti di una sotto-unità, e spesso il loro comportamento, sarà giudicato sulla capacità di raggiungere gli obiettivi preconcordati. Se questi non sono raggiunti il management interverrà per avviare processi di diagnosi e/o correttivi; il controllo quindi avviene tramite il confronto tra obiettivi e risultati (budget e consuntivo). Gli obiettivi delle sotto-unità dipendono dal loro ruolo nell'impresa; le divisioni di prodotto autonome o le filiali nazionali solitamente hanno obiettivi di redditività, crescita delle vendite e quota di mercato, mentre le funzioni, con maggiore probabilità, inseguono obiettivi delle loro particolari attività: ad esempio la R&S avrà obiettivi di sviluppo di prodotti, la produzione di efficienza e di qualità. Come per il budget gli obiettivi nascono dalle contrattazioni fra management centrale e locale. Solitamente si cerca di stabilire obiettivi impegnativi ma realistici, per motivare ad una costante attenzione e spinta al miglioramento le diverse sotto-unità.

I controlli culturali: esistono quando i dipendenti s'identificano fortemente nel sistema di norme e di valori dell'impresa. Così le persone tendono a controllare il loro comportamento in autonomia, riducendo in questo modo il bisogno di controllo diretto.

Incentivi:

- I tipi di incentivi usati variano a seconda della tipologia di dipendenti e mansioni svolte, in modo da essere calibrati nel miglior modo possibile.
- Al fine di creare collaborazione è importante collegare i sistemi di incentivi a performance a livello gerarchico molto alto realizzabili solo dall'unione del lavoro di diverse unità.
- I sistemi di incentivo in un'impresa multinazionale devono spesso essere adattati per tenere in considerazione le differenze nei bisogni e nelle culture nazionali.

Consideriamo la relazione tra strategia, interdipendenza e ambiguità di performance. Nelle imprese che perseguono una strategia di localizzazione, ogni impresa nazionale è un'entità autonoma, può essere giudicata in base ai propri meriti, e il livello di ambiguità di performance è basso. In un'impresa internazionale, il livello di interdipendenza è molto più elevato. L'integrazione è necessaria per facilitare il trasferimento delle competenze distintive e delle capacità. Dal momento che il successo di una filiale straniera è in parte dipendente dalla qualità delle competenze trasferite dal paese domestico, può esistere ambiguità di performance, cioè si potrebbero trovare difficoltà a riscontrare le cause ed i reali responsabili dell'andamento della filiale.

Nelle imprese che perseguono una strategia di standardizzazione globale, la situazione è ancora più complessa. Ricordiamo che in un'impresa globale, il perseguimento di economie di localizzazione e di esperienza porta allo sviluppo di una rete globale di attività di creazione del valore. Molte delle attività in un'impresa globale sono interdipendenti. Per esempio la capacità di una controllata francese di vendere un prodotto dipende da come le altre imprese, negli altri paesi, realizzano le proprie attività di creazione del valore. Di conseguenza, nelle imprese globali, il livello di interdipendenza e quello di ambiguità di performance sono assai elevati.

Il livello di ambiguità di performance è massimo nelle imprese multinazionali, le quali soffrono dei medesimi problemi di ambiguità di performance delle imprese globali, cui si sommano i problemi caratteristici delle imprese che perseguono una strategia internazionale, dal momento che ambiscono al trasferimento multi - direzionale delle competenze distintive. Il livello di integrazione estremamente elevato all'interno delle imprese transnazionali implica processi decisionali congiunti e le interdipendenze che ne risultano creano molti alibi per una scarsa performance.

3.3 La cultura aziendale

Un importante fattore di influenza sulla cultura aziendale è dato dalla cultura sociale più ampia della nazione in cui l'impresa è stata fondata.

Per le imprese multinazionali esiste un bisogno di una cultura comune, difatti norme e valori condivisi possono facilitare il coordinamento e la cooperazione. Una cultura condivisa accresce l'efficacia dei meccanismi informali di integrazione quali i network di conoscenza. Così la cultura assume maggior valore in una multinazionale che persegue una strategia di collaborazione e operazione fra le filiali.

3.4 Meccanismi di coordinamento globale

Esistono diversi modi per affrontare la sfida globale: tra questi troviamo team di lavoro, pianificazione centrale, ruoli di coordinamento specifici.

I team globali conosciuti anche come team *transnazionali*, sono gruppi di lavoro composti da membri provenienti da nazioni diverse e con molteplici competenze, il cui operato è al servizio di molteplici Paesi. In genere vi sono due tipi di team: i team interculturali, i cui membri provengono da Paesi diversi e si incontrano faccia a faccia, e i team globali virtuali, i cui membri rimangono in luoghi diversi nel mondo e conducono il loro lavoro comunicando per via elettronica.

L'utilizzo più avanzato dei team globali comporta simultaneamente contributi in tre aree strategiche. Innanzitutto, i team globali aiutano le aziende ad affrontare la sfida della differenziazione, consentendo una maggiore reattività locale grazie all'offerta della conoscenza necessaria per rispondere adeguatamente alle esigenze delle merci, delle preferenze dei consumatori e dei sistemi politici e giuridici di regioni. Allo stesso tempo, i team offrono vantaggi di integrazione, aiutando le organizzazioni a ottenere efficienze complessive, creando vantaggi di costo a livello regionale o mondiale e standardizzando progetti e attività. Infine i team contribuiscono a un processo continuo di apprendimento, trasferimento della conoscenza e adattamento dell'organizzazione su scala globale.

Un secondo metodo per ricercare un maggior coordinamento globale prevede che la sede svolga un ruolo attivo nella pianificazione, programmando e controllando il

lavoro delle unità locali, e che queste cooperino nella maniera opportuna.

Le organizzazioni possono anche adottare soluzioni strutturali per ottenere maggior coordinamento e collaborazione, possono perciò creare specifici ruoli o posizioni organizzative per il coordinamento.

3.5 Balanced scorecard, uno strumento innovativo per il controllo

Nelle imprese multinazionali il ruolo strategico della misura delle performance dei sistemi è sempre più studiato in quanto rappresenta una dimensione critica per il controllo delle sotto-unità. Questi strumenti forniscono ai managers utili informazioni per comprendere come le organizzazioni lavorino, quali asset abbiano conseguito e di che risorse necessitino.

Le imprese adottano misurazioni delle performance per diverse ragioni, ma principalmente per mantenere il controllo della stessa con strumentazioni più sofisticate della semplice contabilità, utilizzata invece come fonte di informazioni di base. Studi mostrano che sistemi di misura transazionali basati esclusivamente su dati finanziari non riescono a identificare e integrare tutti i diversi fattori critici per eccellere in un business.

Esistono strutture che assistono le organizzazioni a definire un set di misure che riflettono i propri obiettivi le proprie performance.

Attraverso l'uso della balanced scorecard si propone una metodologia che nel processo di stesura, implementazione ed uso di un sistema di misurazione delle performance, possa aiutare l'azienda nel prendere le proprie decisioni. Grazie a questo strumento è possibile esplorare l'esistenza di trade-off fra diversi aspetti, attraverso un sistema dinamico inerente la natura del sistema e la sua capacità. L'uso di un FCM (fuzzy cognitive map) durante la scrittura della balanced scorecard permetterà nella prospettiva di decision-maker di incorporare le proprie analisi nel modello. Si possono selezionare gli indicatori maggiormente congeniali, aggiungerne di nuovi e testarne le relazioni.

Oggi a causa della grandissima complessità del mercato mondiale, le organizzazioni debbono imparare a tener testa ai continui cambiamenti esterni per il raggiungimento o il mantenimento del successo. In questi cambiamenti ambientali, il bisogno di adeguarsi, l'implementazione e l'utilizzo di sistemi di misura delle performance è

sempre più necessario; ed è necessaria allo stesso tempo una corretta disponibilità nel modificare prontamente il sistema per seguire i cambiamenti interni o esterni all'impresa.

L'introduzione di un sistema di misurazione delle performance è basato su tre processi sequenziali: ideazione, implementazione e utilizzo. Fallire in uno di questi step comporta il possesso di un debole sistema di misura. La scelta delle corrette misure è una variabile critica, in quanto spesso le imprese ignorano le interdipendenze e i trade-off che le legano; per di più è necessario non solo considerare gli indicatori per le misure di oggi, ma occorre prestare attenzione anche a quelli per le misure del domani, poiché il sistema deve essere dinamico e facilmente modificabile al presentarsi di cambiamenti ambientali. Al fine di seguire sempre i propri obiettivi e per descrivere e testare sempre i motivi di causa-effetto delle relazioni, è consigliato l'uso di carte strategiche.

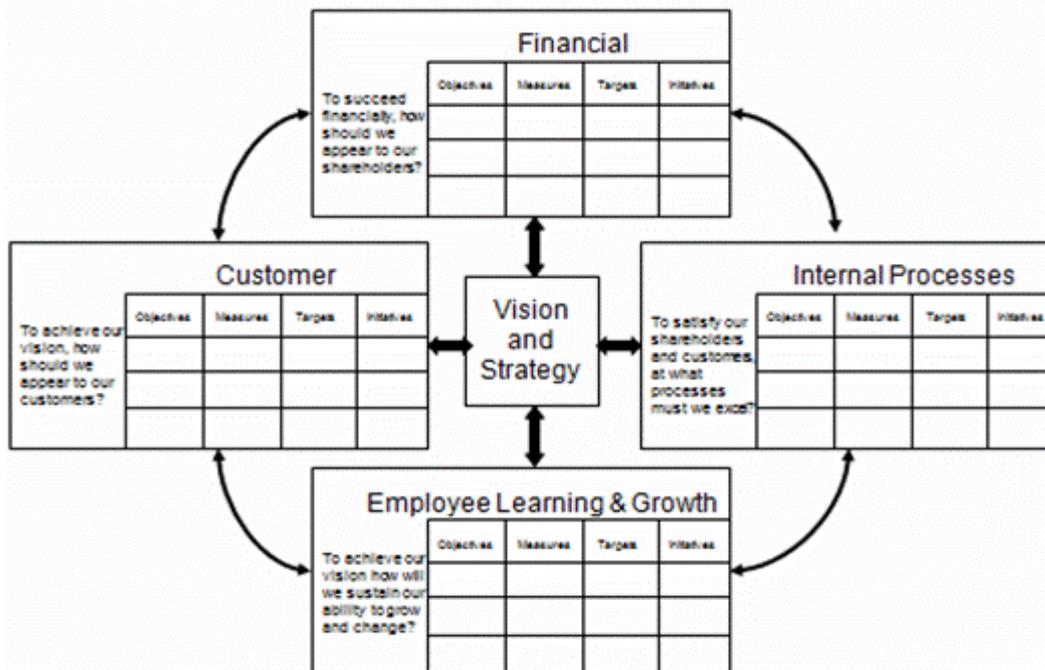
La balanced scorecard supera i semplici indicatori finanziari considerando molteplici aspetti critici per l'andamento dell'impresa, sono tre le dimensioni da aggiungere a quella prettamente finanziaria: prospettiva cliente, processi interni, prospettive di apprendimento e di innovazione.

1. la *prospettiva finanziaria (financial perspective)* - Da questo punto di vista la domanda chiave è: per avere successo dal punto di vista finanziario, come dovremmo apparire ai nostri azionisti? Gli obiettivi sono quelli economici finanziari, misurati dai tradizionali indicatori di performance e redditività;

2. la *prospettiva del consumatore (customer perspective)* – La domanda chiave è: come dovremmo apparire ai nostri consumatori? L'obiettivo è il miglioramento dell'offerta e del servizio per il cliente;

3. la *prospettiva interna dell'impresa (business process perspective)* – La domanda cui è necessario rispondere è: per soddisfare i consumatori, in cosa dovremmo eccellere? L'obiettivo è il miglioramento dei processi *core*;

4. la *prospettiva di innovazione e apprendimento (learning and growth perspective)* – La domanda chiave è: Come manterremo le nostre capacità di apprendimento e miglioramento? L'obiettivo è l'apprendimento e sviluppo organizzativo.



Per ciascuna prospettiva risultano così individuati:

- gli *obiettivi*: ciò che deve raggiungersi ed è critico per il successo;
- le *misure*: gli strumenti che verranno utilizzati per quantificare il raggiungimento di ciascun obiettivo;
- i *bersagli*: i valori-obiettivo delle misure;
- le *iniziative*: le azioni chiave e i programmi che verranno attuati al fine del raggiungimento degli obiettivi.

Vengono poi analizzate le interrelazioni possibili tra le diverse prospettive e i relativi obiettivi. Così, ad esempio, un miglioramento del processo di evasione degli ordini nella *business process perspective*, inevitabilmente migliora il servizio al cliente (prospettiva del consumatore) aumentando anche il fatturato (prospettiva finanziaria).

Questo strumento ha comunque delle criticità da analizzare attentamente:

- trade-off fra le misure delle quattro diverse prospettive possono essere ignorate dal modello stesso, sarà perciò necessario studiare di volta in volta con altri strumenti le singole relazioni fra i diversi indicatori.
- Le misure risultano avere tutte lo stesso peso, cosa che nella realtà non avviene quasi mai, difatti alcune possono essere più importanti ed avere un impatto maggiore di altre.
- La tecnica di progettazione usata per la struttura della BSC risulta piuttosto

povera nell'illustrazione della dinamica del sistema.

Tre degli strumenti per il miglioramento della BSC sono il diagramma a bolle, il modello della catena del valore e il più recente schema delle mappe strategiche.

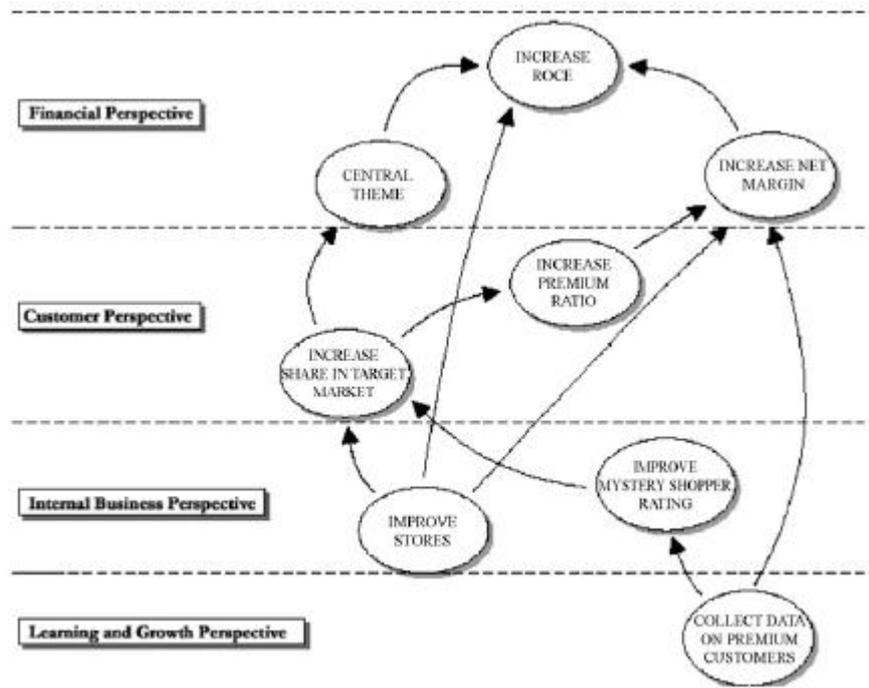
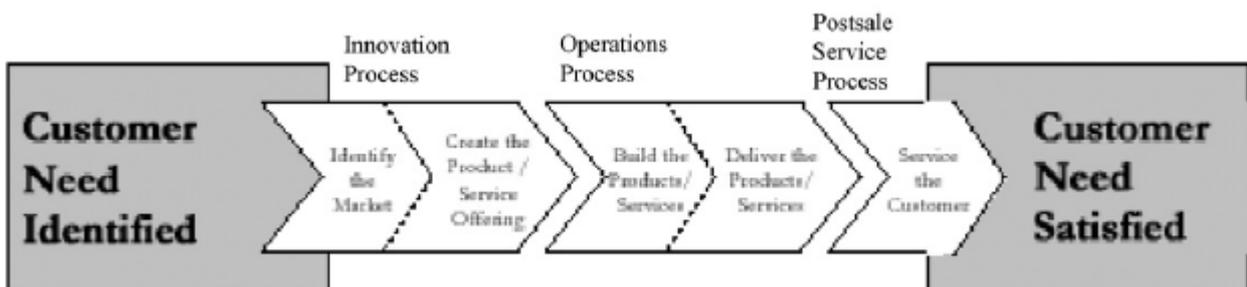
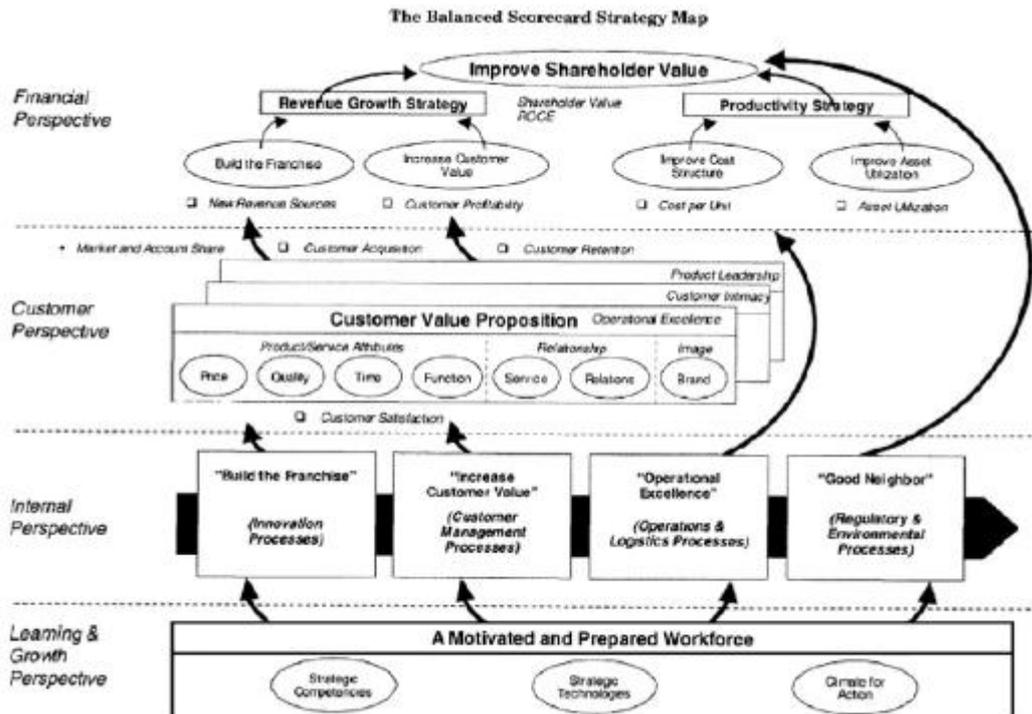


Diagramma a bolle

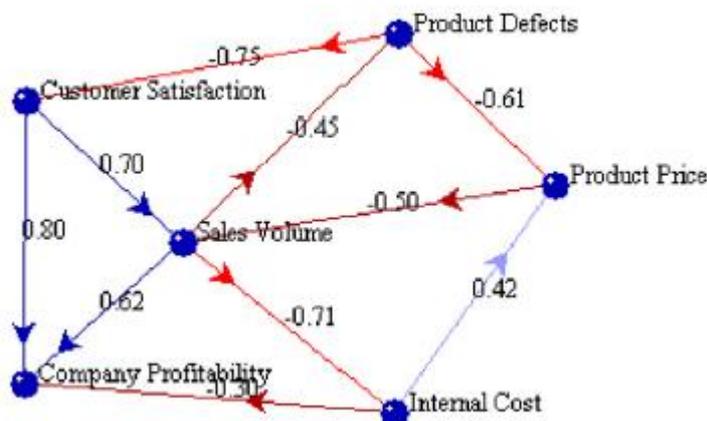


Modello della catena del valore



Schema delle mappe strategiche

FCM (Fuzzy Cognitive Map) è uno strumento che completa e supporta la balanced scorecard. Difatti il suo scopo è quello di mettere in relazione le diverse variabili definite nella BSC, attraverso una mappa in cui queste sono collegate fra di esse da archi che indicano attraverso l'uso di un indice compreso fra -1 e 1 il legame fra le dimensioni considerate. Ovviamente un indice strettamente maggiore di 0 verrà utilizzato per legami positivi, dove al crescere del valore di una variabile si assisterà anche al crescere dell'altra; al contrario un indice strettamente minore di 0 indicherà un legame inverso e con lo 0 si legheranno variabili fra loro indipendenti.



4) Strategie d'entrata e alleanze strategiche

4.1 Elementi fondamentali nella scelta di espansione all'estero

Da "International business, economia e strategia internazionale: l'impresa nei mercati globali", cap 14, Hill

Per entrare correttamente in un nuovo mercato bisogna rispondere essenzialmente a 4 facili domande: quale, quando, quanto e come.

Quale: la decisione deve essere presa con riferimento ai profitti che l'impresa pensa di poter ottenere in un determinato mercato in un determinato periodo, i benefici di lungo periodo dell'investimento in un paese estero dipendono da diversi fattori quali la dimensione di quel mercato, il livello medio di benessere dei consumatori e le aspettative per il futuro.

Un altro aspetto importante risulta il valore che un'impresa può creare in un mercato estero. Ciò dipende da quanto i suoi prodotti possono incontrare i gusti dei consumatori locali e far fronte alla concorrenza locale.

Quando: l'entrata in un mercato è detta anticipata, quando l'impresa penetra in un mercato prima che altre imprese estere facciano lo stesso, viceversa è detta posticipata. Con la prima tecnica si hanno i vantaggi della prima mossa, anticipare gli avversari e catturare la domanda grazie all'affermazione di un marchio forte, si ha la possibilità di accrescere i propri volumi e di percorrere le curve d'esperienza, in più esiste la possibilità di creare costi di switch. D'altro canto si hanno anche diversi svantaggi: costi di esplorazione, possibilità di fallimento per il fatto stesso di essere stranieri, accentuata per essere anche i primi; costi di promozione e costruzione di una nuova offerta.

Oltre a tutto ciò è sempre d'obbligo monitorare la legislazione, che se evolve in modo avverso, può danneggiare notevolmente chi entra anticipatamente.

Quanto: tratta della dimensione con cui entrare ed impegnarsi. La decisione di penetrare in un mercato con una certa dimensione produce effetti di lungo periodo ed è difficilmente reversibile. Conquistare un mercato con una dimensione contenuta consente la conoscenza limitando la propria esposizione. Un'impresa che entra con dimensioni ridotte può limitare le potenziali perdite, ma può allo stesso tempo perdere occasioni di avvantaggiarsi della prima mossa.

4.2 Modalità d'entrata

Come: esistono diverse modalità su come entrare in un mercato straniero: esportazioni, progetti chiavi in mano, contratti di licenza con imprese locali, franchising, joint venture con imprese locali, costituzione di una sussidiaria.

Esportazioni: servire un mercato estero attraverso esportazioni porta immediatamente due vantaggi: evitare i costi connessi all'istallazione in loco, può aiutare a percorrere curve d'esperienza ed economia di locazione; producendo in un unico stabilimento si possono ottenere economie di scala. Tra gli svantaggi troviamo quello di perdere un'occasione se i costi produttivi nel nuovo mercato sono inferiori rispetto a quelli sostenuti, il mantenimento dei costi di trasporto può essere molto rilevante per diversi prodotti. Un altro possibile svantaggio è la presenza di barriere tariffarie che possono rendere l'esportazione antieconomica. Una possibilità per entrare nel mercato è quella di reclutare degli agenti locali multi mandatar, che però spesso promuovono prodotti d'imprese concorrenti verso le quali mostrano una fedeltà limitata. Il modo migliore per evitare tali limiti è possedere delle sussidiarie di vendita e servizi connessi al prodotto.

Contratti chiavi in mano: in alcuni settori produttivi è frequente la presenza di imprese che si specializzano nella progettazione, realizzazione e avvio di impianti produttivi chiavi in mano. In tali realtà, il contraente accetta di gestire ogni aspetto connesso alla realizzazione di un progetto per conto di un'altra impresa (spesso vi è inclusa la formazione del personale tecnico). Una volta che il contraente ha completato la realizzazione, egli consegna la "chiave" dell'impianto che è pienamente operativo e quindi pronto per la produzione; da ciò il termine "chiavi in mano".

Il know-how necessario per assemblare e avviare un processo produttivo tecnologicamente complesso, come la raffinazione del petrolio o la produzione dell'acciaio, è un asset di valore e i contratti chiavi in mano sono un modo per ottenere consistenti ritorni economici da tale asset.

La decisione di procedere attraverso contratti chiavi in mano può essere meno rischiosa di un investimento estero diretto. Infatti, un investimento di lungo periodo in un paese politicamente ed economicamente instabile potrebbe esporre a rischi eccessivi.

L'impresa che stipula un contratto chiavi in mano solitamente non ha un interesse di lungo periodo nel paese estero indicato nell'accordo, e può involontariamente crearsi un nuovo concorrente con chi ha stipulato il contratto.

Contratti di licenza: uno dei vantaggi principali dei contratti di licenza, è che l'impresa licenziante non deve sostenere i costi e i rischi necessari allo sfruttamento commerciale della sua proprietà intellettuale in un paese straniero. La licenza viene spesso usata anche in quei casi in cui un'impresa vorrebbe investire direttamente in un mercato estero, ma tale strategia è ostacolata dalla presenza di vincoli legislativi. Allo stesso tempo troviamo diversi svantaggi: i contratti spesso non danno alle imprese un controllo efficace sul marketing e sulla produzione che utilizzano il diritto concesso in licenza: ciò impedisce di avvantaggiarsi di curve di esperienza e di economie di localizzazione.

Quando i vantaggi che si possono ottenere attraverso un processo produttivo centralizzato sono rilevanti, la strategia di espansione all'estero attraverso contratti di licenza può non essere la scelta migliore. La competizione globale nel mercato di un prodotto richiede spesso il coordinamento delle strategie poste in essere in diversi mercati regionali, e l'impiego dei profitti ottenuto in una regione per investire in un'altra.

Vi è anche un rischio associato al concedere in licenza know-how tecnologico a imprese estere. Ci sono modi per ridurre questo rischio. Uno di essi è costituire contratti di licenza incrociati con il quale l'impresa licenziante concede l'utilizzo del diritto all'impresa licenziataria, ma oltre al pagamento della royalty la licenziante ottiene in licenza l'utilizzo di una proprietà intellettuale dell'impresa licenziataria.

Franchising: contratto simile a quello di licenza, ma implica un rapporto più lungo; con questa modalità contrattuale il franchiser non solo consente al franchisee l'utilizzo della proprietà intangibile, ma impone al franchisee strette direttive su come sviluppare il business; come corrispettivo il franchiser riceverà un indennizzo monetario.

Grazie a questa forma d'accordo un'impresa può evitare di sostenere diversi rischi e oneri dell'apertura in un paese estero; d'altro canto da parte del franchiser si potrebbe avere una perdita di immagine se alcuni franchisee non dovessero rispettare scrupolosamente le direttive imposte abbassando la qualità dei propri servizi.

Joint-venture: costituzione di un'impresa posseduta da due o più imprese indipendenti. Innanzitutto l'impresa estera beneficia dell'esperienza sul territorio della

controparte. I rischi e i costi vengono condivisi, oltre a tutto ciò spesso esiste anche una ragione legale, difatti in diversi paesi esistono forti vincoli agli insediamenti esteri, in più statisticamente le joint-venture sono soggette ad un minor rischio di nazionalizzazione.

Allo stesso tempo si osservano diversi svantaggi: rischio che i partner si appropri della tecnologia intrinseca nel processo produttivo; non viene garantita alle imprese un completo controllo sulle società costituite, spesso si generano conflitti fra i diversi management per il controllo e per diversi interessi.

Sussidiare estere possedute interamente: caso in cui una società estera decide di entrare in un determinato mercato costituendo una società di cui possiede il 100% del capitale. Si può avviare una nuova attività, modalità greenfield venture, oppure acquisire una impresa già operante in loco.

Sicuramente è fondamentale per un impresa che fonda il proprio vantaggio competitivo sulla tecnologia e sul know-how ridurre il rischio di perderne il controllo, e questa modalità minimizza questo pericolo, allo stesso tempo si ha il controllo massimo delle attività, e consente in conseguimento di curve di esperienza e di localizzazione. D'altra parte è generalmente la modalità più costosa per entrare in un mercato, e i rischi non vengono condivisi, anche se possono essere ridotti nel caso di acquisizione.

Le acquisizioni presentano tre diversi aspetti vantaggiosi rispetto agli investimenti greenfield: sono più veloci da realizzare quindi è più rapido l'insediamento sul mercato estero, si scalzano i propri concorrenti, sembrerebbero meno rischiose, in quanto si acquistano asset con un già noto flusso di profitti.

D'altro canto un investimento greenfield permette di progettare una soluzione ottima minimizzando i vincoli.

Descrizione del Gruppo Pelliconi

Storia

Fondata nel 1939 a Bologna, oggi Pelliconi è leader mondiale nelle produzioni di chiusure per bottiglie (tappi corona, tappi ad apertura a strappo e capsule in alluminio o in plastica).

Da oltre settanta anni la completa soddisfazione del cliente e la tutela del consumatore rappresentano per Pelliconi la propria filosofia aziendale. Difatti il successo decretato dalla fiducia, che i più grandi gruppi mondiali nel settore dell'imbottigliamento concedono a Pelliconi da ormai diverso tempo, è stato costruito lungo l'arco di tutta la sua storia, caratterizzata da una continua tendenza al miglioramento, alla ricerca e all'innovazione tecnologica.

Agli inizi della seconda guerra mondiale (1939), Angelo Pelliconi, fondatore dell'omonima azienda, capisce che solo con la creatività e la laboriosità si poteva sopravvivere e *sfamare* non solo la propria famiglia ma anche quelle dei vicini. “Un giorno gli capita fra le mani una di quelle scatolette in lamiera che contengono le razioni dei soldati. La analizza per dritto e per rovescio poi, quasi folgorato, si domanda perché tanto ben di Dio debba finire per forza in qualche discarica. E se provassimo a riutilizzarlo, magari trasformandolo in un qualcosa nuovo di zecca? Mentre i suoi galoppini corrono per le trincee a raccattar scatolette lui, armato di martello e pazienza, non fa altro che tagliarle e raddrizzarle, ottenendo qualche centimetro di sottile lastra d'acciaio.”(da Capitani coraggiosi, I nuovi grandi dell'Emilia Romagna, di Fabio Raffaelli)

Per produrre un tappo, allora, bastavano solo 2 g di acciaio, ed all'interno della conchiglia veniva apposto del sughero, attaccato con una piccola goccia di colla di farina, aceto e albumina e l'aggiunta di un dischetto argentato.

Ogni mattina gli incaricati del signor Pelliconi “si presentavano di casa in casa con 2 sacchetti, uno con delle conchiglie, l'altro coi sugheri. Decine di famiglie, tra Bologna e provincia, cominciarono a *campare* con il Kit dei ‘corona’.” La sera stessa si ripassava per il ritiro dei prodotti, denaro alla mano.

Finita la guerra, l'obiettivo di Pelliconi fu di procurarsi una macchina in grado di produrre centinaia di tappi al minuto. Fortunatamente sentì parlare di un gruppo di 4 giovani pieni di idee che, nel loro garage, inventano e costruiscono qualsiasi “prodigio tecnologico”. Con il primo ordine di una macchina iniziò il rapporto commerciale con

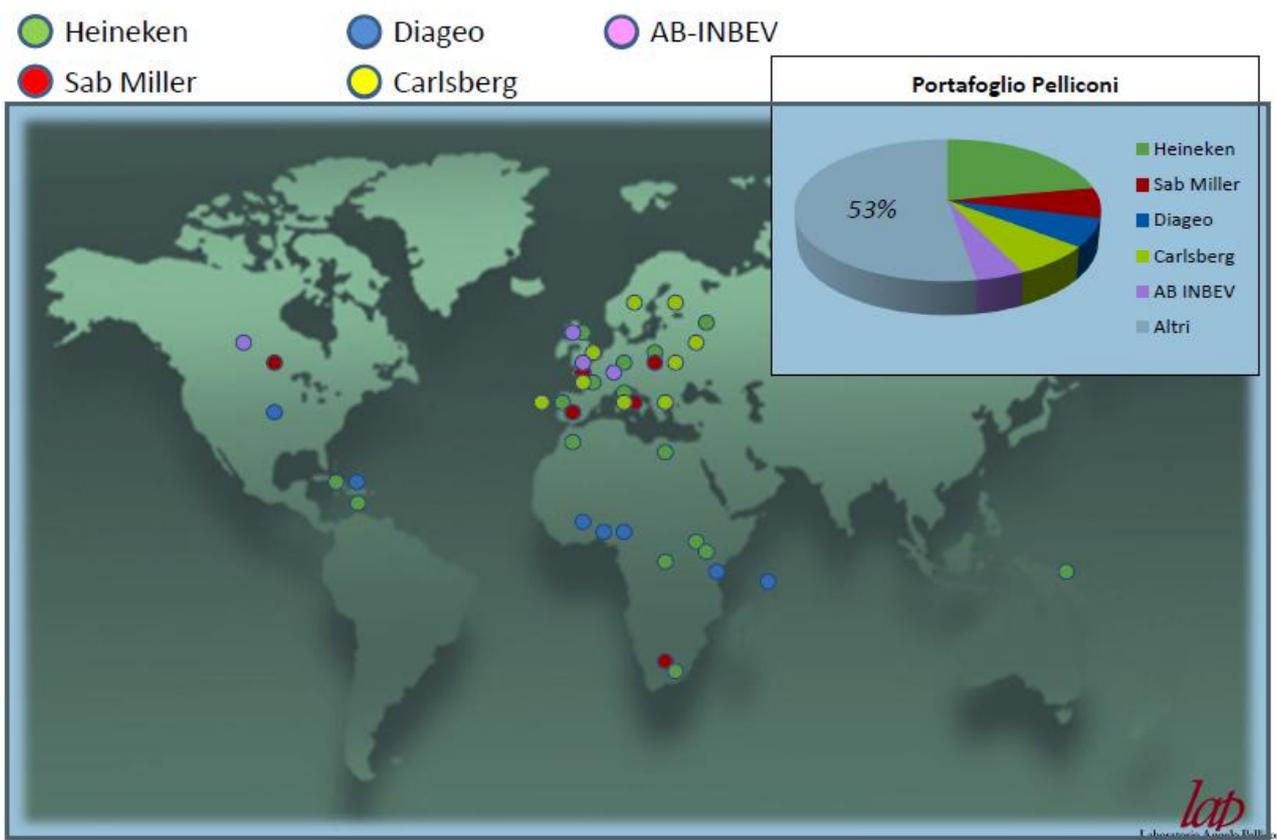
quella che oggi si chiama Sacmi (che oggi fattura più di un miliardo di euro): nell'arco di qualche settimana la macchina fu disponibile e pronta a produrre..

Con il boom del dopoguerra Pelliconi è sottoposta ad un continuo incremento di richieste dal mercato, conseguentemente l'aumento di capacità produttiva e di spazi necessari costringono l'azienda a spostarsi dalla sede bolognese di via Murri, prima in via Toscana poi ad Ozzano dell'Emilia, (sempre in provincia di Bologna) sede ancora attuale della casa madre del Gruppo.

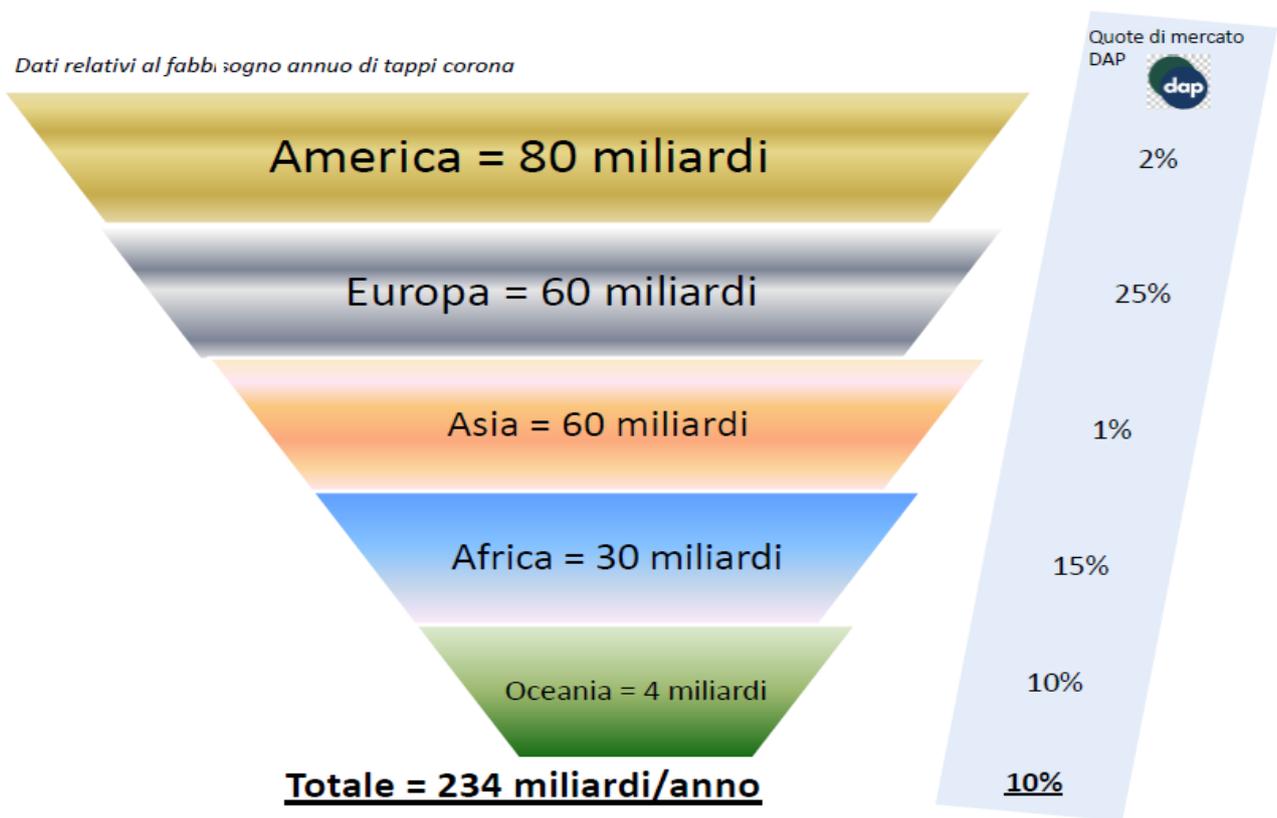
“E' il 1964 quando, dalla Jugoslavia, giunge ai giornali un breve telex: Pelliconi, il re del tappo corona, l'uomo che da una minuscola attività di minuteria metallica ha saputo creare un piccolo impero, è morto vittima di un incidente di caccia.”

Nei decenni successivi l'azienda è rimasta di proprietà della famiglia Pelliconi, ed oggi grazie alle cure del Rag. Franco Gnudi (genero di Angelo Pelliconi) e del Dott. Marco Checchi, attuale Amministratore Delegato e membro acquisito della famiglia, l'azienda può continuare una tradizione ormai consolidata. Attualmente Pelliconi produce più di 26 miliardi di tappi corona ogni anno: due grammi di peso, realizzati in acciaio, misurano 32.1 millimetri di diametro. Ad Ozzano si sono divertiti (per gli amanti delle statistiche) a metterli immaginariamente uno dietro l'altro, ottenendo un'autostrada di tappi che compie più di due volte il giro della terra.”

I clienti sono sparsi in tutto il mondo: dai grandi produttori di birra come Heineken, Carlsberg, Sab Miller e Diageo, a quelli di bevande gassate come Coca Cola, Pepsi e Schweppes o anche di acque minerali come Nestlè Waters, San Pellegrino o la francese Badoit.

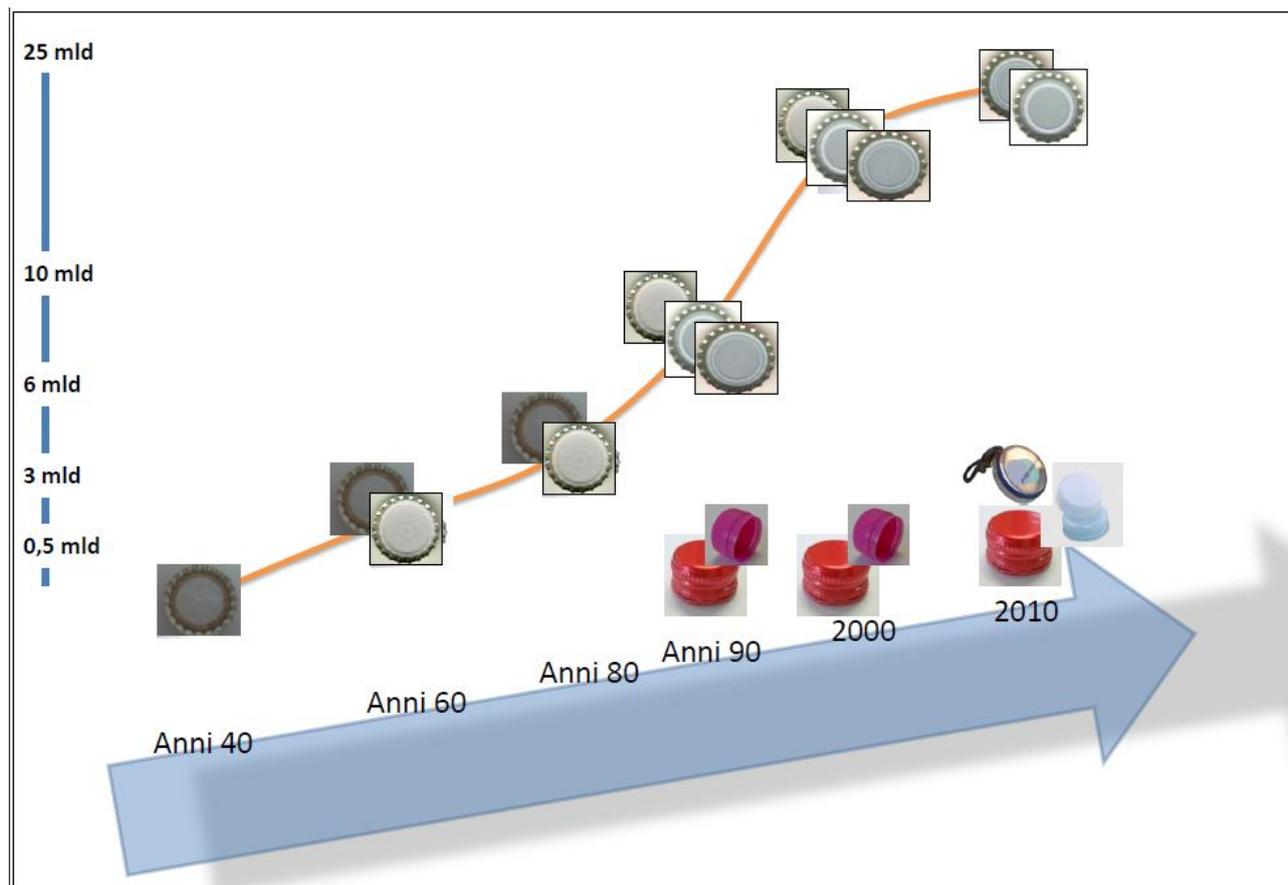


Qui di seguito sono riportati i fabbisogni per continente e le rispettive quote di mercato del gruppo Pelliconi:



Storia degli stabilimenti produttivi

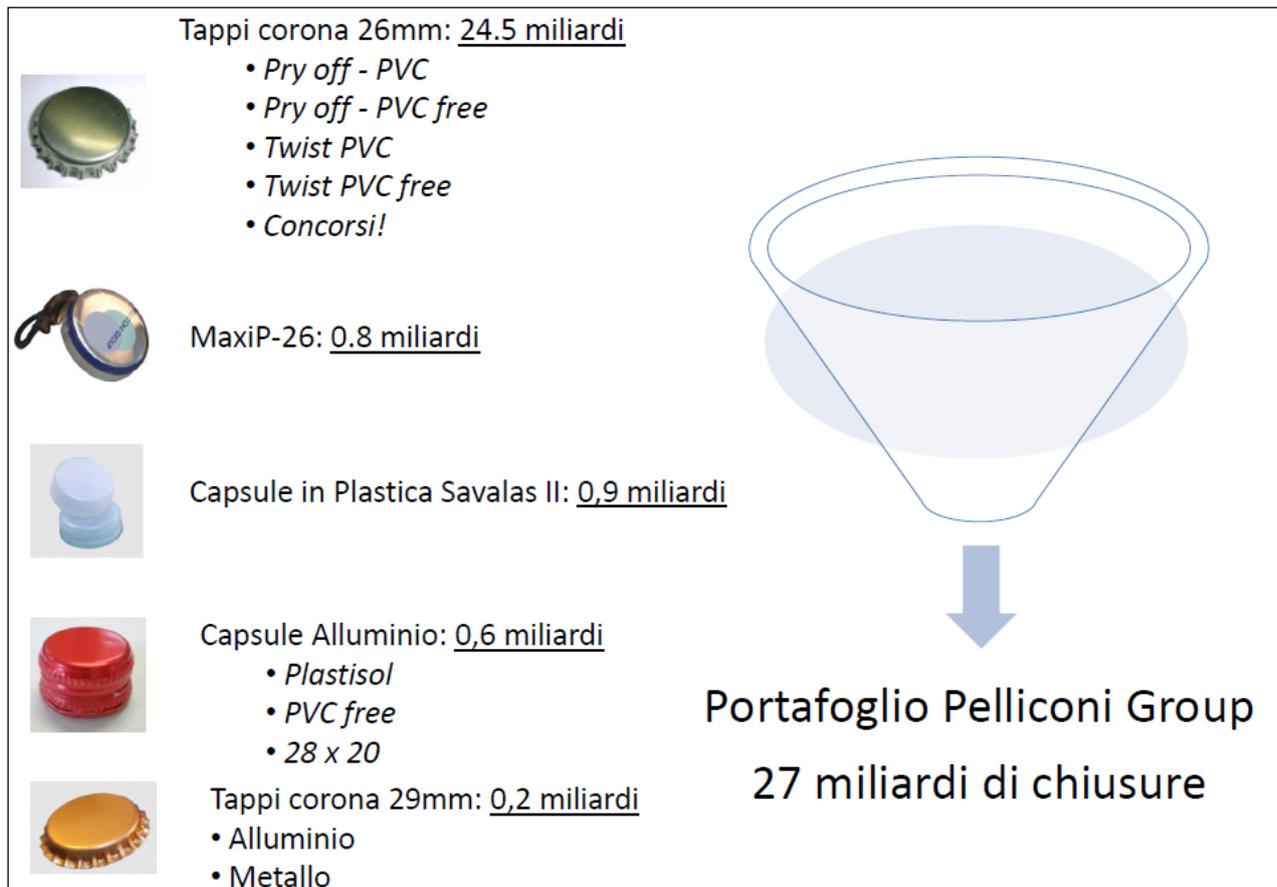
L'azienda nasce nel corso della seconda guerra mondiale, con produzioni prevalentemente orientate ad un mercato italiano, e oggi si ritrova leader a livello mondiale nella produzione di tappi corona, con più di 24,5 miliardi di tappi corona 26mm. Nel corso degli anni Pelliconi ha diversificato il proprio portafoglio prodotti, proponendo alla propria clientela diverse soluzioni per la chiusura delle bottiglie. L'output 2010 di questi prodotti alternativi supera i 2,5 miliardi di pezzi all'anno, in prevista crescita negli anni futuri.



Ovviamente per raggiungere questi prestigiosi risultati e questa capacità produttiva Pelliconi ha dovuto non solo investire in ricerca, proporre nuovi prodotti ed acquisire nuovi macchinari, ma ha percorso con forte determinazione la strada dell'internazionalizzazione, al fine di essere sempre più focalizzati alla soddisfazione delle esigenze del cliente.

Nel grafico soprastante possiamo osservare sia l'andamento progressivo della produzione di tappi corona prodotti, sia il momento storico in cui si sono introdotti i

nuovi prodotti. Nella tabella sottostante vengono riportati i volumi di vendita 2010 del gruppo Pelliconi.



Pelliconi è attualmente l'unico produttore europeo di MaxiP-26, un tappo "ring pull" in alluminio che si può aprire grazie ad una linguetta di plastica. Pelliconi può contare sulla protezione di un brevetto, acquisito nel 2008 e valevole fino a giugno 2011, data dopo la quale il brevetto esaurisce il suo effetto; si può facilmente intuire come questo prodotto di maggior impatto tecnologico rappresenti per l'azienda una leva per differenziare i rischi, possibilmente aumentando i margini, soprattutto se comparati con quelli più ridotti dei tappi corona; è importante inoltre sottolineare che le richieste per questa nuova ed innovativa chiusura sono in forte aumento.

Dagli anni 40 fino agli anni 80, il 100% della produzione era concentrato presso la Pelliconi & C. S.p.A. di Ozzano dell'Emilia, e il mercato di sbocco dei 4 miliardi di tappi prodotti era prevalentemente europeo ed africano; nel 1992 venne aperta la Pelliconi Abruzzo con sede in Atesa, in provincia di Chieti, che con il passare degli anni è diventata lo stabilimento con il maggiore output produttivo; la Pelliconi Abruzzo ha contribuito notevolmente ad incrementare la capacità produttiva installata,

tanto che nel corso degli anni 90 l'output del gruppo arrivò a 10 MLD di chiusure

Nel 2002, per potersi maggiormente avvicinarsi al nord Europa sede dei maggior clienti (Heineken in primis) e delle grandi acciaierie continentali, venne acquisita la Pelliconi Scandinavia situata a Taastrup in Danimarca: questo fu il primo stabilimento produttivo al di fuori dei confini nazionali. L'output arrivò nel corso degli anni 2000 a circa 20 MLD di chiusure sempre per coprire il mercato europeo e quello africano, ma si ebbero anche i primi volumi spediti nei continenti americani ed asiatici.

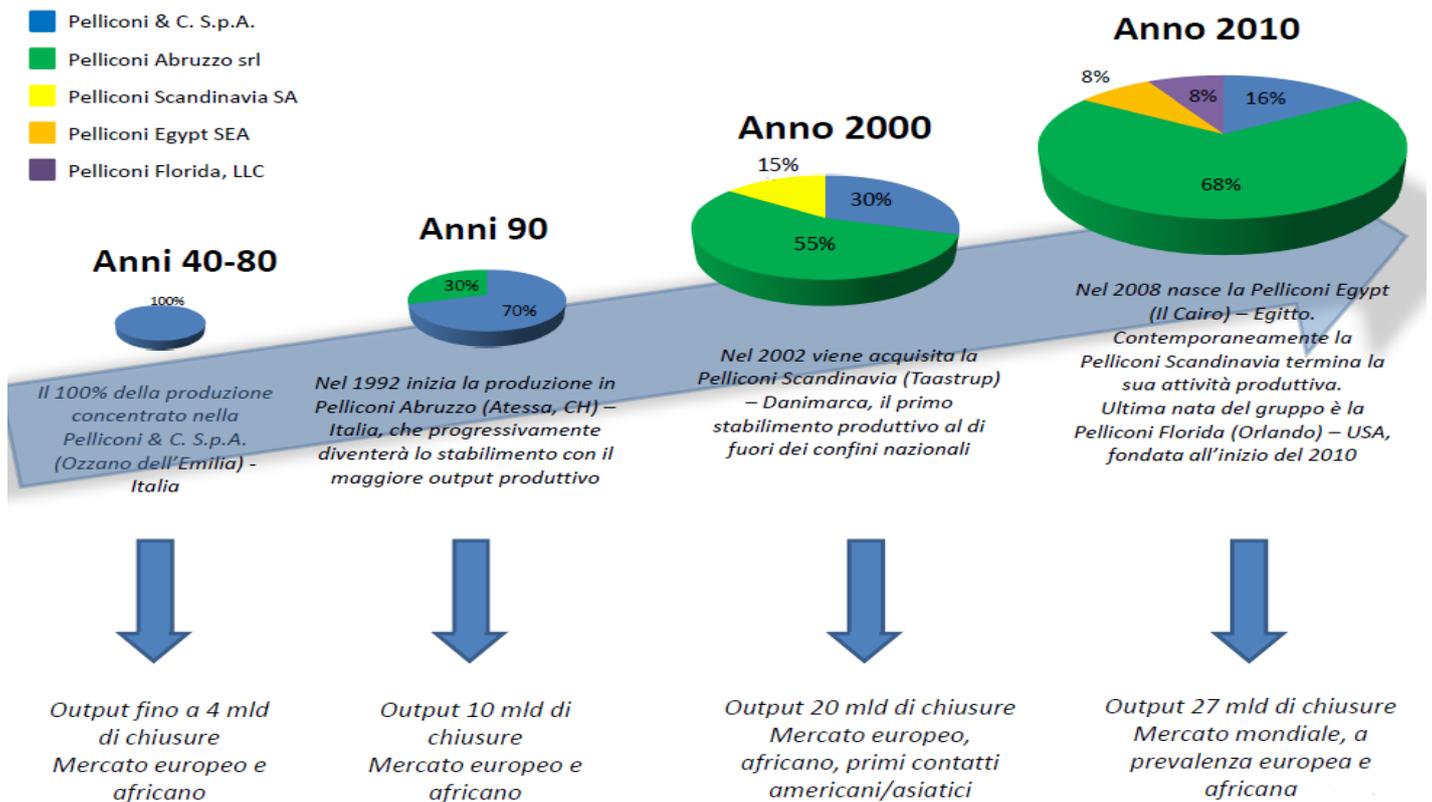
Negli anni che intercorrono tra il 2002 ed il 2008, la situazione del mercato mondiale delle chiusure si fa sempre più frenetica, le multinazionali del beverage tendono ad acquisire i piccoli birrifici europei, di fatto concentrando ancora di più il mercato in pochi players. La globalizzazione e l'attenzione sempre più finalizzata ai margini ha portato i maggiori clienti ad una focalizzazione stringente sui costi di acquisto, anche dei tappi corona, anche a scapito di logiche di interesse nazionale che ad esempio in Danimarca fino al 2006/2007 avevano portato Carlsberg a scegliere un fornitore locale di tappi corona (Pelliconi appunto) preferendolo alla concorrenza.

Lo scenario così mutato, considerato l'alto impatto dei costi di produzione nel Nord Europa, ha portato la Proprietà del Gruppo alla decisione di chiudere la Pelliconi Scandinavia.

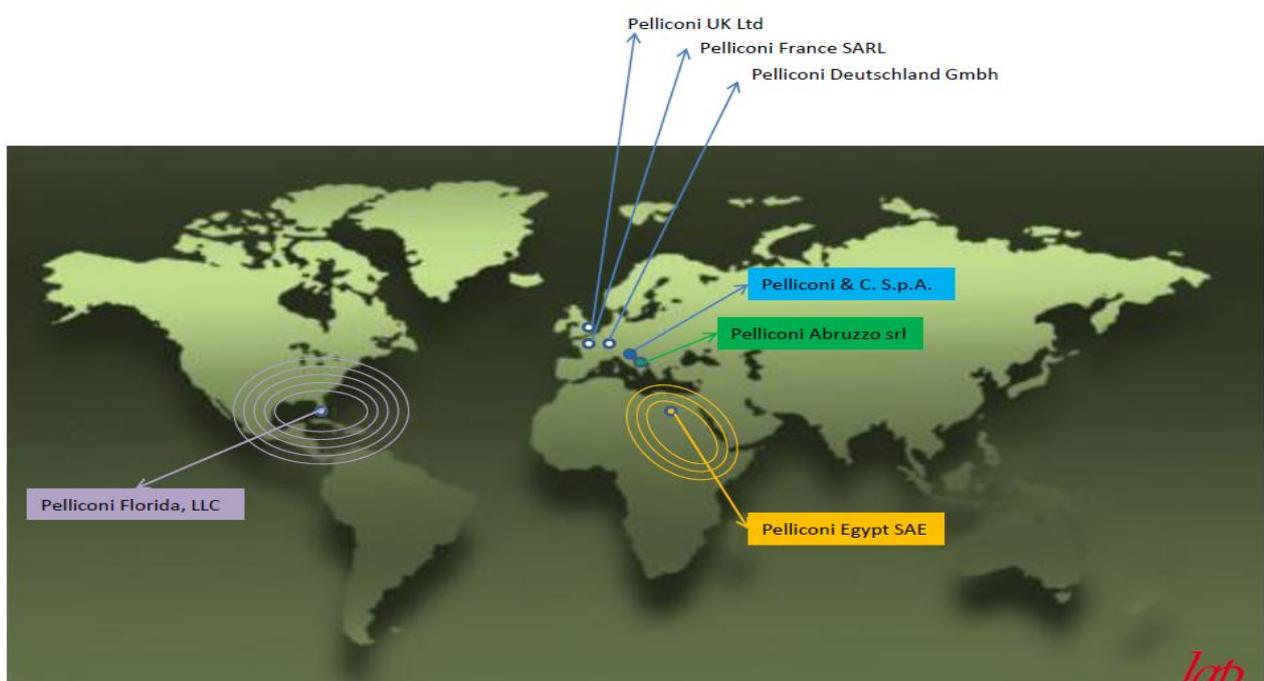
La capacità produttiva totale, comunque, non ha risentito di questa dismissione, in quanto, contestualmente alla chiusura della Pelliconi Scandinavia (ovvero nel 2008) nella capitale egiziana de Il Cairo, è stata fondata la Pelliconi Egypt, unità produttiva detenuta al 50% dal Gruppo Pelliconi ed in partnership con un imprenditore locale. Questa nuova unità orientata al mercato egiziano e dei paesi del CO.ME.SA in generale, fornisce un output annuale di circa 2,5 miliardi di chiusure.

All'inizio del 2010 è nato l'ultimo stabilimento produttivo del gruppo, la Pelliconi Florida, con sede a Orlando negli USA, dedicata alla produzione di capsule in plastica e, dalla metà del 2011, anche di tappi corona, tutti finalizzati ad aumentare le quote di mercato americano

Grazie a questi cambiamenti nella struttura del gruppo, Pelliconi ha raggiunto un output di 27 MLD di chiusure, in un mercato ormai mondiale

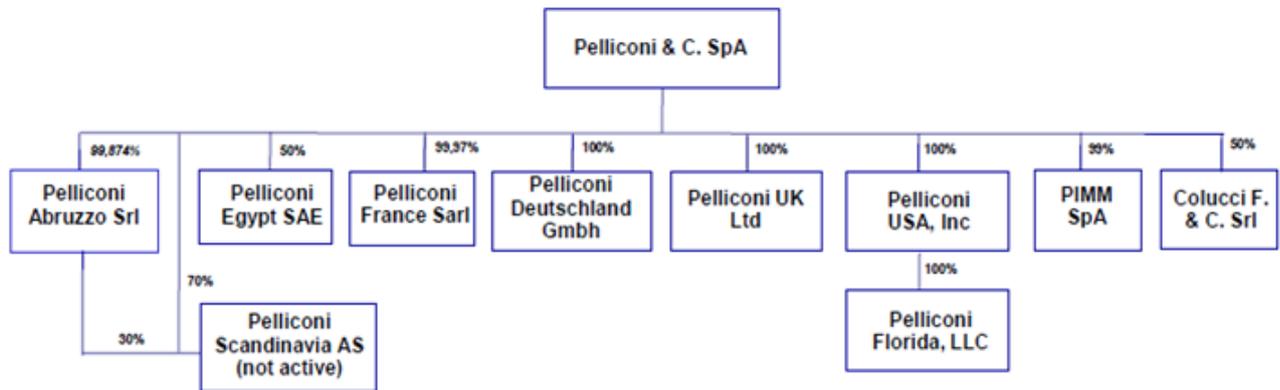


Per poter soddisfare al meglio i bisogni dei propri clienti, e al tempo stesso poter meglio presidiare il mercato, il gruppo Pelliconi ha fondato 3 filiali commerciali in 3 diversi e fondamentali paesi del vecchio continente: Pelliconi UK Ltd nei pressi di Londra, Pelliconi France SARL a Mardeuil (nel dipartimento della Marna nella regione della Champagne-Ardenne), e Pelliconi Deutschland GmbH a Karlsfeld in Baviera.



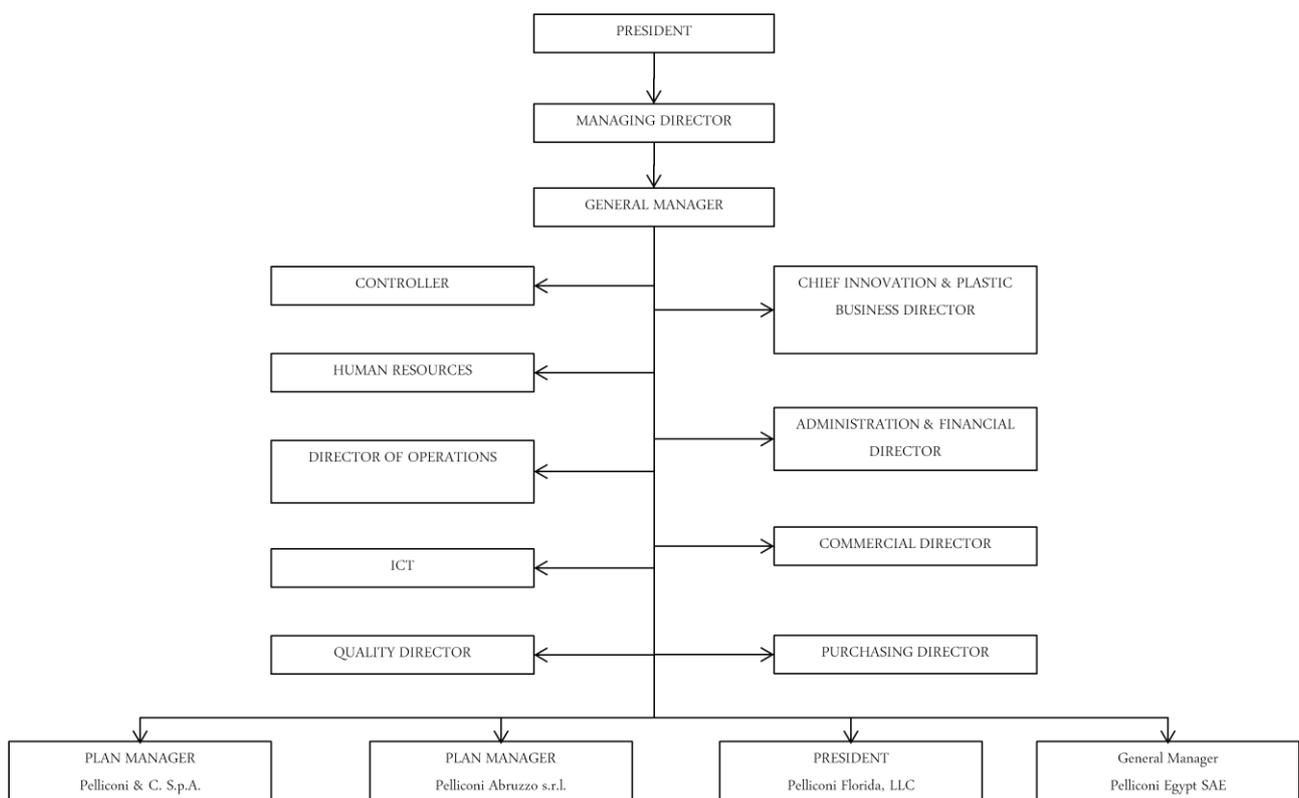
Di seguito è riportato l'organigramma del gruppo Pelliconi, nel quale spicca la Pelliconi & C. Spa, azienda fondatrice del Gruppo, che detiene le quote rispettivamente delle aziende consociate.

Struttura del Gruppo Pelliconi



Del gruppo non fanno parte solamente imprese destinate al core-business della produzione o commercializzazione di chiusure, ma anche altre 2 aziende: una appartenente al Gruppo per il 50%, ovvero la Colucci F. &C. Srl (azienda che si occupa di soluzioni logistiche), con sede sempre ad Ozzano dell'Emilia e l'immobiliare PIMM Spa.

L'intero gruppo viene gestito tramite un'organizzazione funzionale con una struttura di corporate centrale, con sede ad Ozzano dell'Emilia.



Dalla proposta di Nestlè Water all'analisi di contesto

Nel corso degli ultimi anni, soprattutto con l'avvento dell'era Obama, l'opinione pubblica americana ha spinto sempre con maggior enfasi per il rispetto ambientale e per un uso sostenibile delle risorse.

Questa spinta all'eco-sostenibilità è stata colta anche da Nestlè Water, principale player mondiale nel settore delle bevande, ma non solo.

Questa azienda, al fine di migliorare le performance tecnica e di qualità delle proprie capsule (non pienamente soddisfacenti) e allo stesso tempo diminuire il livello di materiali utilizzati, decise, in certe zone degli Stati Uniti, di collocarsi sul mercato con un prodotto maggiormente ecosostenibile (e anche meno costoso, vista la riduzione del materiale necessario alla fabbricazione). Fece perciò partire nel 2007 un progetto chiamato Savalas, con l'obiettivo di ricercare soluzioni alternative alle attuali capsule in plastica standard. Per lo sviluppo di questo progetto furono invitati a presentare soluzioni tecniche gli abituali fornitori di chiusure.

In seguito, nel 2008, osservando il successo dell'operazione, NW decise di sviluppare il progetto su tutto il territorio americano, estendendo inoltre la possibilità di presentare soluzioni alternative a tutti i produttori mondiali di capsule, fra gli altri Solocap (azienda francese) e Pelliconi. Il progetto prese il nome di Savalas 2.

Riassumendo gli obiettivi che hanno spinto Nestlè Water a richiedere nuove soluzioni per le capsule sono:

- Performance tecniche e qualitative non pienamente soddisfacente.
- Abbassamento del prezzo d'acquisto.
- Diminuzione dell'impatto ambientale nella produzione delle capsule stesse.
- Estensione del parco fornitori, per incentivare la concorrenza.

Descrizione delle principali variabili in gioco

Per affrontare una decisione critica, quale quella di divenire fornitori di Nestlè Water anche sul mercato americano (si ricorda che Pelliconi era già fornitore abituale in Europa), investendo in impianti produttivi, è necessario partire da una attenta analisi del Paese in cui si valuta l'insediamento.

Il contesto politico di un paese come gli Stati Uniti d'America è sicuramente molto stabile ed affidabile, mentre per quanto concerne il contesto sociale, anche se esistono notevoli differenze fra le diverse classi sociali, si può facilmente asserire che gli abitanti vivano mediamente in una situazione invidiabile o comunque più che positiva; mentre, per quanto concerne la situazione del contesto macroeconomico la situazione risulta stabile o, considerando la situazione di crisi economica mondiale, leggermente in declino, ma comunque sia si tratta della maggior potenza economica del pianeta.

La popolazione è in aumento, il che potrebbe far pensare anche ad un aumento dei consumi. Ecco i dati a consuntivo e le stime per il prossimo futuro riguardo la popolazione nord americana:

Anno 1950: 172 milioni

Anno 2000: 307 milioni

Anno 2050: 392 milioni

La moneta locale, il dollaro, rappresenta sicuramente una delle principali valute di riferimento mondiale, e nonostante il recente declassamento della sua solidità risulta un bene sufficientemente affidabile.

Il mercato statunitense delle acque minerali consiste in 45 MLD di bottiglie/anno di cui l'85/90% bottiglie da 0,5 l; Nestlé Water detiene il 40% del mercato (18 MLD di bottiglie).

Attualmente il mercato è in crescita: nel biennio 2010-2011 si è registrato un aumento dei consumi tra il 3 e il 4%, e anche per tutti gli anni 2000 si è riscontrata una forte crescita, anche del 10% annuo. Solamente nel 2009 c'è stata una leggera diminuzione.

Considerando il comportamento del consumatore medio ed il formato da 0,5 l delle bottiglie, si scopre che in America l'uso d'acqua confezionata è particolarmente importante per uso outdoor e non per i pasti a tavola, per i quali gli americani preferiscono bere acqua del rubinetto o bevande zuccherate.

Negli ultimi anni in America si è osservata anche una forte spinta da parte dei consumatori per la "questione ambientale". L'opinione pubblica ha osteggiato l'uso massiccio delle bottiglie in plastica, per questo motivo Nestlé Water ha voluto ridurre i pesi, quindi i consumi plastici, delle bottiglie e delle capsule (ad oggi il formato standard americano presenta una capsula da 1,0 g e una bottiglia da 9 g, contro i 1,5 g

a capsula e i 13/14 a bottiglia nel contesto europeo); questo è uno dei pochi casi in cui su richiesta del consumatore, l'America è arrivata prima rispetto all'Europa.

Pur essendo un mercato prevalentemente outdoor, il consumo di *bottigliette* non è oggetto di fenomeni stagionali; ovviamente si assiste ad una lieve crescita nei consumi nel periodo estivo ma, al contrario di quanto si potrebbe pensare, la stagionalità è maggiormente marcata in Italia dove l'uso d'acqua in bottiglia è prevalentemente per uso domestico. Ciò fa comprendere l'importanza del business per gli americani che indipendentemente dalle temperature si muovono "acqua muniti".

Beverage: breve descrizione del mercato globale

Report Zenith International sugli sviluppi del mercato globale dell'acqua imbottigliata: il settore è in fortissima crescita e non accenna a rallentare.

Lo studio presentato da Zenith International, società di ricerche e analisi di mercato specializzata in questo settore, ha preso in considerazione ogni tipo di acqua confezionata, in ogni tipo di formato, e ha analizzato i consumi degli ultimi sei anni in sette macro aree - Nord e Sud America, Europa occidentale e dell'Est, Africa, Medio Oriente, Asia e Oceania.

LO SVILUPPO DEI CONSUMI

Secondo le valutazioni di Zenith International, i consumi nel periodo 2000-2009 hanno vissuto una vera e propria impennata, passando dai 112 miliardi di litri del 2000 ai 218 di fine periodo: +95% in nove anni. La crescita media annua è stata di poco superiore all'8%, con un picco dell'11% nel 2000 sul 1999, e ancora del 10% nel 2001 sul 2000 e nel 2003 sul 2002, assestandosi sul +8,3% nel 2005 rispetto all'anno precedente e con una piccola diminuzione nel 2009, seguita da un nuovo aumento nei consumi nel 2010. Un mercato in forte crescita, quindi, che conferma come la preferenza dei consumatori per l'acqua imbottigliata non venga mai meno, e anzi si diffonda sempre più in ogni fascia di utenza e in ogni area di mercato, anche in quei paesi emergenti dove fino a qualche anno fa l'accessibilità all'acqua confezionata era fortemente limitata. A sostenere questa crescita concorrono diversi fattori: da una parte fasce sempre più ampie di consumatori sono diventate consapevoli dei benefici effetti dell'acqua sul generale benessere fisico della persona; dall'altra parte l'industria ha reso disponibili sul mercato formati diversi da quelli tradizionali, come i bulk o i monodose per un consumo on-the-go, utilizzando

packaging in PET più pratici di quelli in vetro; e, ancora, la rete dei punti vendita ha stretto le sue maglie ovunque, moltiplicando quindi le opportunità di acquisto. Tutti fattori che hanno indubbiamente aumentato le occasioni di consumo.

2 - I PRIMI 10 MERCATI NAZIONALI DI ACQUA CONFEZIONATA						
Rank	NAZIONI	POPOLAZIONE (Milioni abit.)	CONSUMI (Miliardi litri)		VARIAZIONI %	Pro-capite 2008 (Litri/anno)
			2003	2008		
1	USA	302	23,7	32,8	+6,7	109
2	MESSICO	105	16,5	24,6	+8,3	234
3	CINA	1.339	9,6	19,7	+15,6	15
4	BRASILE	191	10,6	14,3	+5,8	75
5	ITALIA	59	11,1	11,5	+0,5	196
6	INDONESIA	238	6,9	11,0	+9,6	46
7	GERMANIA	82	9,9	10,8	+1,7	132
8	FRANCIA	62	8,9	8,4	-1,2	135
9	TAILANDIA	64	4,9	6,4	+5,5	100
10	SPAGNA	45	5,1	4,9	-0,8	109
Top 10		2.487	97,2	144,4	+6,3	58
Altri mercati		4.243	50,6	58,8	+7,8	14
Totale		6.730	147,8	204,2	+6,0	30

Elaborazioni Bevititalia Beverfoo.com su dati BMC

UN MERCATO DA 82 MILIARDI DI EURO

Ma vediamo qual è il valore di questo florido segmento del beverage. Nell'ultimo dei sei anni monitorati da Zenith, il 2005, le vendite sui mercati globali hanno raggiunto i 63 miliardi di euro, con un aumento rispetto al 2000 del 19%. La principale area di mercato è l'Europa Occidentale, sia in termini di volume di vendite che di valore. Questa regione da sola rappresenta, infatti, il 26% dei consumi mondiali e il 37% del mercato (43,7 miliardi di litri per 23,3 miliardi di euro). Ma se il mercato dell'Europa Occidentale è quello più maturo, storicamente più consolidato, il tasso di crescita dei consumi registrato nei sei anni monitorati da Zenith è comunque buono, pari al 6%. Tuttavia, è in Asia e nel Nord America che le acque confezionate stanno conoscendo un vero e proprio boom. Il continente asiatico vale il 16% del mercato in valore e il 24% in volume e ha registrato un aumento dei consumi dal 2000 al 2005 del 21%; il Nord America rappresenta invece il 27% del giro d'affari su scala mondiale e il 17% dei consumi, con una crescita del 12% nel medesimo arco temporale. Negli Stati Uniti, in particolare, il mercato è stato sostenuto da una agguerrita competizione tra i produttori, sia a livello di prezzo sia a livello di marketing: i principali gruppi, come Coca-Cola, Nestlé e PepsiCo, hanno investito intensamente in attività promozionali per ampliare le proprie quote di mercato anche in questo segmento del beverage, puntando su brand come Aquafina (PepsiCo), Dasani (Coca-Cola) e Poland Spring (Nestlé). Nello stesso tempo, soprattutto qui, ma anche altrove, a sostenere i consumi contribuisce il diffondersi dell'opinione comune che l'acqua sia più salutare rispetto ai soft drinks, alle bibite gassate e a quelle ad alto contenuto di zucchero, e che il suo

consumo sia quindi consigliato per mantenere una sana forma fisica. Ma è soprattutto alle emergenti economie asiatiche che si deve la crescita complessiva del mercato, perché i consumi pro-capite, benché inferiori a quelli degli Stati Uniti, stanno aumentando con rapidità estrema, basti pensare alla Cina o all'India, che continuano a registrare, anno dopo anno, tassi di crescita a doppia cifra.

QUADRO COMPETITIVO INTERNAZIONALE

Le grandi multinazionali del beverage hanno “scoperto” l'acqua confezionata con molto ritardo, forse perché questo prodotto veniva in passato considerato di scarso valore industriale ed economico e poco incline a diventare oggetto di marketing. Si pensi, ad esempio, che Coca-Cola è nata ad Atlanta nel 1886, ma in oltre un secolo di vita ha imbottigliato di tutto, tranne l'acqua. Bisogna aspettare il 1993 per vedere il gigante americano lanciare la sua prima marca di acqua confezionata (Dasani, water purified) sulla scia del successo della prima acqua confezionata (Aquafina), lanciata dal suo rivale di sempre, Pepsico. Molto più lungimiranti le due multinazionali europee Nestlé e Danone entrate nel settore delle acque minerali verso la fine degli anni '60, con l'acquisto, rispettivamente, delle fonti francesi Vittel ed Evian.

In seguito queste due grandi compagnie europee hanno attuato una strategia di sviluppo internazionale, acquisendo numerose aziende e marchi di acque in tutti i continenti e pervenendo ben presto ad una posizione di leadership planetaria. Negli anni '90 sono entrate poi nel settore Pepsico e Coca-Cola. Da allora anche i due gruppi americani hanno attuato con molta decisione una strategia di sviluppo internazionale nel business dell'acqua confezionata che ha consentito loro di inserirsi nel quartetto di punta dei grandi competitor internazionali. Questi quattro grandi player rappresentano, però, solo un terzo del totale del mercato mondiale, che ancora oggi resta, quindi, di prevalente competenza dei produttori nazionali e regionali che spesso esprimono posizioni di leadership a livello locale.

I PROTAGONISTI DEL MERCATO

(dati riferiti al 2003)

Quattro compagnie leader nella produzione e vendita di acqua confezionata - Nestlé, Danone, Coca-Cola e PepsiCo – rappresentano complessivamente quasi la metà del valore del mercato su scala globale: - Nestlé, 19% in valore (11,7 miliardi euro), 12% in volume (20,2 miliardi litri); - Danone, 10% in valore (6,3 miliardi euro), 11% in

volume (18,5 miliardi litri); Coca-Cola: 9% in valore (5,7 miliardi euro), 7% in volume (11,7 miliardi litri); - PepsiCo, 5% in valore (3,15 miliardi euro) e 5% in volume (8,4 miliardi litri). Se Nestlé è leader, per quote di mercato, in Nord America (31%), Europa Occidentale (15%), Africa e Medio Oriente (10%), altrettanto può dirsi per Coca-Cola in Europa Orientale (8%), Danone in Asia (21%) e PepsiCo in America Latina (15%). I primi dieci brand di acqua di queste quattro compagnie rappresentano poi 1/5 del valore dell'intero mercato mondiale.

NESTLÉ WATERS:

è la Divisione Acque del Gruppo Nestlé che, con circa 25 miliardi di litri venduti in tutto il mondo ed un giro d'affari di 6 miliardi di euro, esprime la leadership planetaria nel settore. La quota di mercato a quantità è dell'11-12%, mentre a valore la sua quota si porta a circa il 19% del totale. Il gruppo opera con numerosi stabilimenti di imbottigliamento in 36 diversi paesi del mondo, con un organico di 31.500 dipendenti e oltre 64 marche diverse. Le marche Nestlé nelle varie declinazioni (l'acqua trattata Nestlé Pure Life, l'acqua di sorgente Nestlé Aquarel, cui si è aggiunta di recente l'acqua oligominerale Nestlé Vera) rappresentano ora oltre il 18,5% delle vendite totali di Nestlé Waters. Nestlé Pure Life, in particolare, è già diventata la prima marca in volume del gruppo. Uno dei punti di forza è anche quello di poter contare su un articolato portafoglio di storiche marche internazionali di acqua minerale (21% del totale volumi), quali S. Pellegrino, Acqua Panna, Contrex, Perrier e Vittel, ma anche su un nutrito portafoglio di marche regionali, spesso leader nei rispettivi paesi d'origine. Il gruppo ha posizioni di leadership in Europa (n. 1 in Francia, Italia, Belgio, Ungheria e Svizzera), in Nord America e in Medio Oriente, con posizioni di rilievo anche in altri importanti mercati asiatici e africani e dell'America Latina. Nestlé Waters controlla in Italia il gruppo San Pellegrino, leader nel settore delle acque minerali. Nell'esercizio 2009 il fatturato di settore ha segnato, dopo molti anni di crescita, una diminuzione dell'1,6% rispetto al 2008. Questo calo delle vendite riflette la grave crisi economica ed il conseguente calo dei consumi particolarmente nell'Europa Occidentale e in Nord America. Sui mercati emergenti le vendite sono invece cresciute con tassi a due cifre.

DANONE:

è il secondo competitor mondiale nel settore acque confezionate con vendite pari a circa 18 miliardi di litri e un giro d'affari specifico che nel 2008 si è portato a 2,9 miliardi di euro, con una quota a quantità di oltre l'8% e di oltre il 9% a valore. Danone controlla, tra l'altro, la prima marca mondiale di acqua confezionata (Aqua in Indonesia, che da sola realizza un volume di circa 6 miliardi di litri), la marca leader

in Messico (Bonafont) e due grandi marche di prestigio a diffusione internazionale, le francesi Evian e Volvic, che si collocano tra le prime 5 marche più vendute al mondo. Il gruppo è il secondo competitor sul mercato mondiale, con una netta leadership nell'Asia del Pacifico (Indonesia e Cina in particolare) e in America Latina (soprattutto Messico, Brasile, Argentina e Perù). Il gruppo occupa la seconda posizione sul mercato continentale europeo, con posizioni di leadership in Spagna (Fonte Vella, Lanjaron...), Polonia (Zywiec), Francia (Evian, Vittel, Badoit...) e Regno Unito. Danone ha recentemente disinvestito dalla joint venture Danone Eden Springs, leader nel segmento delle acque in boccioni in Europa. Il gruppo francese nel 2005 aveva inoltre disinvestito dal mercato italiano, cedendo la propria controllata Italaquae (ora Ferrarelle), ma mantenendo in essere l'acqua Vitasnella, ora prodotta e commercializzata dalla nuova Ferrarelle.

THE COCA-COLA COMPANY:

è la più grande compagnia di bevande al mondo con un giro d'affari 2008 di circa 32 miliardi di USD e un volume di vendite di circa 24 miliardi di casse. Negli anni '90 la multinazionale americana ha lanciato l'acqua da tavola Dasani, che è ben presto diventata la seconda marca di acqua imbottigliata sul mercato statunitense, mentre sul mercato dell'America Latina il gruppo di Atlanta controlla l'acqua purificata Ciel, uno dei marchi di acqua confezionata più diffusi. In Europa il gruppo americano ha tentato di lanciare sul mercato britannico il marchio Dasani, ma ha dovuto precipitosamente ritirare il prodotto per problemi qualitativi. Dopodiché l'azienda ha capito che sui mercati europei si compete fundamentalmente con le acque minerali e da allora ha realizzato un'intensa campagna di acquisti di fonti di acque minerali, spesso in collaborazione con alcune proprie aziende imbottigliatrici (tra cui l'attivissima Coca-Cola HBC di Atene). Le principali fonti europee di acque minerali attualmente controllate (direttamente o tramite suoi imbottiglieri) sono: Fonti del Vulture in Italia, Apollinaris in Germania, Deep River Rock in Irlanda, Chaudfontaine in Belgio, Valser in Svizzera, Fonte Romerquelle in Austria, Vlasinka in Serbia, Bankya in Bulgaria, Multivita in Polonia, Dorna in Romania, Avra in Grecia, Gotalka in Croazia, Turkuaz in Turchia e, più recentemente, ha acquisito anche i marchi danesi Kildevaeld e Kurvand. Il gruppo è inoltre operativo su diversi mercati europei con il marchio Bonaqua (acqua da tavola in bottiglia). Nel 2007 ha acquisito a New York il marchio Glaceau, leader in Usa nel settore delle acque rinforzate. A livello globale il gruppo americano è oggi il terzo competitor, con una quota di mercato a quantità intorno al 7%.

PEPSICO:

è l'altro grande competitor globale, accreditato di una quota di mercato sulle acque confezionate intorno al 4% del totale mondiale. Negli anni '90 è entrato nel settore delle acque imbottigliate, lanciando l'acqua purificata Aquafina, diventata la n. 1 negli Usa. Più che attraverso acquisizioni di altri produttori, la strategia di sviluppo di Pepsico è incentrata prioritariamente nella espansione del proprio marchio Aquafina al di fuori del Nord America e ciò è avvenuto in diversi mercati importanti dell'America Latina e dell'Asia. Inoltre, Pepsico controlla, direttamente o attraverso proprie società imbottigliatrici, altri marchi di acqua confezionata, come Electropura (in Messico), Aqua Minerale (in Russia) e Lautraki (in Grecia). Di recente il gruppo americano ha acquisito V Water, marchio inglese di acqua vitaminizzata.

3 - I PRINCIPALI GRUPPI PRODUTTORI NEL SETTORE DELLE ACQUE CONFEZIONATE			
Gruppi produttori	Sede centrale	Principali marche	Miliardi di litri
NESTLÉ WATERS	Svizzera	Nestlé Pure Life, Aquarel, Nestlé Vera, Perrier, Vittel, Contrex, Panna, S. Pellegrino, Levissima, Poland Spring, Fürst Bismark, Peñaclara, Santa Maria, S.Barbara, Erklh, ...	25
DANONE	Francia	Aqua, Evian, Volvic, Badoit, Font Vella, Lanjaron, Zywiec, Hayet, Bonafont, Villa del Sur, Salus, Pureza Aga, Aqua D'Or, Naya, Robust, Vitasnella, Knjaz Milos, ...	18
THE COCA-COLA COMPANY	Usa	Da sani, Ciel, Bonaqua, Lilia, Apollinaris, Heppinger, Aura, Doma, Joy, Romerquelle, Valsler, Vlasinka, Turkuaz, Deep River Rock, Multivita, Bankia, Avra, Gotalka, ...	15
PEPSICO	Usa	Aquafina (in USA e nel mondo) - Electropura (in Latin America) Aqua Minerale (in Russia), Lautraki (in Europe)	9
NEPTUNE (Gruppo Otsuki)	Francia	Cristaline, Rozana, Coumayer, St. Yorre, Thonon, Vichy Celestins, Vemlère ...	3
SAN BENEDETTO (Gruppo Zoppas)	Italia	San Benedetto, Guizza, Acqua di Nepi, Primavera, Font Natura...	2,5

Elaborazioni Bevitalia della Beverfoo.com su dati aziendali e stampa specializzata

www.beverfood.com

www.print-pack.it

Concorrenti

La concorrenza sul suolo statunitense per quanto riguarda le capsule in plastica può considerarsi alta, anche se il livello qualitativo, a giudizio della clientela, non è ritenuto pienamente soddisfacente. Allo stesso tempo la capacità produttiva è perfettamente bilanciata alla domanda di mercato, ed è per questo motivo che la marginalità in America è superiore a quella europea, dove una disponibilità sovrabbondante di prodotto ha innalzato il livello di concorrenza e quindi fatto scendere i prezzi di vendita. Le aziende con sedi produttive negli States o nelle zone limitrofe sono diverse:

- Global Closure System (GCS) con sede in Illinois, quindi zona centro est, ma con una sede in Messico.
- Novembal con sedi una nel New Jersey, una in Messico al confine con la California, una terza in Canada al confine statunitense.
- Bericap con 2 sedi negli USA: una nel sud est e l'altra nel sud ovest, con l'aggiunta di un altro stabilimento in Canada in prossimità del confine.
- Rexam dislocata sulla costa orientale.
- Closure System International (CSI) con uno stabilimento produttivo nell'Indiana.

I volumi di business delle aziende sopra citate sono decisamente superiori ai 2 MLD di capsule della offerta a Pelliconi, ciò colloca l'azienda italiana in una posizione di svantaggio contrattuale nei rapporti con i fornitori rispetto ai concorrenti del settore.

Come si può notare dalla mappa sottostante, si ha una maggiore presenza di produttori di capsule nell'area nord-orientale degli Stati Uniti, e specularmente, anche se in modo più bilanciato sul territorio, anche NW presenta la maggior parte dei suoi stabilimenti produttivi nella zona orientale: dei circa 16 MLD totali di chiusure di plastica all'anno per NW più di 13 sono per l'area est.

È importante notare come questi produttori si concentrino principalmente, per quanto riguarda il mercato delle chiusure, nel settore delle capsule in plastica; solamente Bericap mantiene allo stesso tempo una produzione di tappi corona oltre che di tappi in plastica.

La richiesta di Nestlè Water ai propri fornitori consisteva nel passare da 13/14 g a 9 per bottiglia (-36%), mentre per le capsule in plastica da 1.5 a 1.03 (-31%), con uno spessore pari a 0.4mm.

Il materiale utilizzato per queste capsule è il polietilene ad alta densità, e il colore per il prodotto finito è il bianco neutro (trasparente).

Il **polietilene ad alta densità** (spesso abbreviato come **HDPE**, dall'inglese *high-density polyethylene*) è un polimero termoplastico ricavato dal petrolio. Per ottenere un chilogrammo di HDPE sono necessari 1,75 kg di petrolio, in termini di energia e di materia prima. Viene comunemente riciclato. Nel 2007 il mercato globale dell'HDPE raggiunse un volume di oltre 30 milioni di tonnellate. (Wikipedia)

Come tutti i materiali plastici, i suoi costi sono fortemente legati alle fluttuazioni del prezzo del petrolio, tramite alcuni indicatori di costo studiati da HCCS Plats, i dati sono pubblici ma consultabili solamente previo abbonamento.

I principali fornitori di polietilene nel territorio americano sono localizzati in Texas e West Virginia. Si può affermare che per quanto concerne il polietilene non sussista un regime monopolistico ma, forse un sistema oligopolistico; d'altra parte il potere d'acquisto di Pelliconi in questa fase iniziale della sua storia, con le attuali 1800 tonnellate di polietilene necessarie annualmente, non è sicuramente un punto di forza sui cui fare affidamento.

Il gruppo Pelliconi, all'interno della propria mission, si identifica fra l'altro come "punto di riferimento a livello globale nelle soluzioni per l'industria dell'imbottigliamento e del confezionamento": ne consegue che il Gruppo italiano ha nel proprio DNA l'abitudine a porsi sul mercato come leader, puntando sempre al vantaggio della prima mossa, nonché a prodotti di alta qualità. Anche in America è stata chiamata per le sue doti di leader, nella qualità e nello sviluppo prodotti.

Ricapitolando, una volta incaricati del progetto da NW, Pelliconi si è mossa in questo ordine:

- Selezione del materiale
- Sviluppo del prototipo
- Definizione dei livelli di performance garantiti al cliente: standard qualitativi e di affidabilità del prodotto. Nestlè Water richiedeva meno di 1 difetto ogni 2.000 chiusure; inizialmente Pelliconi, così come tutti i concorrenti, si limitò a

scarti pari a 1 su 600, ma a seguito di continui investimenti in ricerca Pelliconi ha presentato una nuova versione della capsula, avente una performance qualitativa impensabile all'inizio, di un difetto ogni 10.000 tappi.

- Processo di omologazione:
 1. Verifica del disegno delle capsule da parte del cliente, al fine di assicurarsi che fosse coerente con i propri obiettivi esteriori e di peso.
 2. Test industriale su una linea di imbottigliamento per verificare la velocità di produzione .
 3. Controllo qualitativo delle bottiglie chiuse con la capsula Pelliconi per quanto riguarda:
 - a) tenuta (dopo trasporto).
 - b) coppie di svitamento.
 - c) “Anti-sabotage”, almeno il 75% dei ponticelli sulla banda di garanzia devono rompersi prima che la capsula perde la tenuta.
 - d) facilità di essere richiuso da parte del consumatore.

Pelliconi è riuscita a raggiungere i migliori obiettivi con la seconda versione della capsula (FB9 - nono prototipo di capsula studiato da Pelliconi), omologata a Maggio 2009 a seguito di una prova di 50.000 capsule su linea, anche se il primo disegno su carta risale a Dicembre 2008. Oltre a tutto ciò, a riprova dello spirito di continua ricerca, oggi è già pronta una nuova versione per la capsula FB15 con peso di 0.98 g ed una percentuale di conformità nella produzione decisamente maggiore (come già detto con FB9 si ha un difetto ogni 600 bottiglie con FB15 si arriva ad 1 ogni 10.000).

Immagine della capsula FB9



Dalla proposta alla firma di intenti

Quando Nestlè Water propose a Pelliconi, così come agli altri fornitori extra-americi (Closure System International, Novembal, Bericap, Solocap) il progetto Savalas 2, fornì alcuni parametri di input:

- il collo della bottiglia,
- le specifiche richieste (in particolar modo evidenziò l'esigenza dello spessore di 0.4 mm)
- la richiesta del monocoloro bianco neutro

La criticità della proposta era relativa ai tempi (molto ristretti), in quanto tutti i concorrenti americani (Rexam, Alcoa, Global Closure Systems) erano non solo già presenti sul territorio ma anche già fornitori storici per il mercato locale, e stavano già sviluppando la nuova capsula da diversi mesi.

Tutte le aziende fornitrici contattate da Nestlè Water dovettero per prima cosa redigere una propria presentazione con all'interno un piano di sviluppo della capsula in polietilene. In seguito ad ogni azienda è stata richiesta una prova pratica campionaria; in questo momento storico tutti i concorrenti avevano un notevole vantaggio temporale rispetto a Pelliconi che non era ancora stata contattata. Alla fine del 2008, avvenuto il primo contatto, Pelliconi affidò la progettazione ad un team composto da 2 persone, le quali furono in grado, già nel dicembre 2008, di presentare un primo disegno su carta. Si decise di investire 35.000 € per un primo stampo di prova specializzata, che fu pronto in 12 settimane. La prova non venne superata, ma Pelliconi aveva già recuperato gran parte del gap rispetto ai concorrenti statunitensi. A Maggio 2009, al secondo tentativo, venne omologata la definitiva e nona versione FB9 grazie a una produzione pilota di 50.000 capsule su linea; ma prima di questo traguardo furono stampate 6 diverse versioni di capsule, di cui solo le ultime 3 con la certezza di un accordo; ovviamente i costi per i nuovi stampi pilota sono stati minori rispetto al primo, in quanto si basavano sullo stesso supporto con delle leggere modifiche.

Grazie a questa omologazione nel settembre 2009 Nestlè Water e Pelliconi firmarono una lettera di intenti, che prevedeva un contratto di fornitura di 5 anni, per un totale annuo di 2 MLD di capsule, con opzione da parte di Nestlè Water di arrivare fino a 4 MLD; la prima consegna sarebbe dovuta avvenire nell'Aprile 2010.

Presi gli accordi e firmata la lettera di intenti, il 19 Ottobre il progetto Pelliconi poté iniziare.

Prima fase di valutazione

Per decidere se e come accettare la proposta di Nestlè Water, il management Pelliconi ha dovuto analizzare diversi aspetti critici sia interni che esterni all'azienda; al fine di avere una situazione chiara e per capire dove e con quali strumenti avrebbe potuto e dovuto implementare le proprie strategie, uno degli strumenti principali da utilizzare come base di partenza è certamente la swot analysis.

Per valutare i punti di forza e di debolezza che rappresentano i vantaggi competitivi da sfruttare o gli handicap da colmare è stata effettuata un'analisi interna basata su una attenta valutazione delle caratteristiche già insite in Pelliconi che avrebbero potuto influenzare la scelta.

Il naturale obiettivo di un processo di internazionalizzazione è di mantenere il vantaggio competitivo intrinseco al Gruppo anche nei nuovi stabilimenti, o allo stesso tempo di non riprodurre nelle nuove realtà gli aspetti critici del proprio processo/prodotto già consolidato nella Casa madre.

PUNTI DI FORZA

- Buona reputazione a livello mondiale

Pelliconi ha sempre puntato con decisione sui più elevati standard qualitativi e su altissimi livello di servizio ai clienti. Grazie a questa politica, che dura ininterrottamente dalla sua nascita, il Gruppo è riuscito a costruirsi un nome ed una reputazione a livello mondiale che, anche in un mercato di beni di commodities, riesce a farle guadagnare un certo premio rispetto ai concorrenti.

- Alta qualità dei propri prodotti

Pelliconi ha una marcata filosofia della qualità, che si può notare all'interno della sua organizzazione. Dalla Ricerca e Sviluppo, attraverso l'Assicurazione Qualità ed il Controllo di Qualità dei materiali all'ingresso, fino alla distribuzione, vengono applicate i più restrittivi standard per fornire ai clienti prodotti della massima qualità, con aggiunta di servizi personalizzati.

- Elevato grado di innovazione

Pelliconi ha sempre fornito ai propri clienti anche un supporto di esperta assistenza tecnica, sia sulle linee di imbottigliamento, sia nei propri laboratori, dove dispone di attrezzature di prim'ordine per i test necessari.

Riassumendo possiamo affermare che: “il GRUPPO PELLICONI pone quali suoi obiettivi prioritari la soddisfazione del Cliente, l'igiene del prodotto, la tutela e sicurezza del consumatore e la salvaguardia dell'ambiente e del territorio.

Il GRUPPO PELLICONI adotta gli standard UNI EN ISO 9001:2008 e Uni EN ISO 14001:2004 quali riferimenti per attuare la propria Politica per la Qualità e l'Ambiente, e conduce la produzione secondo le consuetudini di buona prassi igienica in linea con la metodologia HACCP per il settore bevande e lo standard UNI EN ISO 15378:2008 per il settore farmaceutico.

La politica per la Qualità e L'Ambiente del GRUPPO PELLICONI si basa sul modello del MIGLIORAMENTO CONTINUO. L'impegno al miglioramento continuo è orientato non solo ai Clienti, ma anche al personale, al territorio e al consumatore come collettività.”

(da www.pelliconi.it/Politicaambientale_ITA.htm)

- Alta fidelizzazione dei clienti

Questo forte connubio fra qualità, attenzione ai bisogni del cliente e spinta all'innovazione ha contribuito nel corso degli anni ad ottenere una spiccata fidelizzazione dei clienti.

- Essere già fornitori in Europa di Nestlè Water

Questi forti legami continuativi e di fiducia, che legano la Pelliconi con i suoi clienti, le assegnano un elevato grado di fidelizzazione: ne è un'ulteriore prova il caso di Nestlè Water, che già era cliente per il mercato europeo ed ora lo è anche in America.

- Spirito imprenditoriale

Il gruppo Pelliconi in questi ultimi anni ha subito diversi cambiamenti nella propria struttura per inseguire le diverse opportunità del mercato, evidenziando sempre un forte spirito imprenditoriale ed una assidua convinzione nelle proprie capacità e nel proprio stile, che difatti contraddistinguono sempre ogni filiale indipendentemente dal contesto geografico d'appartenenza; è di sicura

importanza la prontezza decisionale, la forza e l'entusiasmo con il quale il Gruppo riesca a stabilire e conseguire i propri obiettivi.

- “Pelliconi è per la vita”

Uno dei grandi vanti del gruppo è quello del clima aziendale, sempre estremamente positivo e sereno, grazie al quale le persone che entrano in Pelliconi rimangono volentieri al suo interno, alzando così nel corso degli anni, grazie anche a numerose iniziative di formazione, le curve d'esperienza. Oltre a ciò è da sottolineare anche il notevole entusiasmo e la partecipazione di tutto il personale per il raggiungimento degli obiettivi.

- Affidabilità presso il sistema bancario

Il gruppo Pelliconi nella sua storia si è costruito una solida immagine nei confronti degli istituti bancari, grazie al suo stato economico finanziario, alla puntualità nei versamenti, e grazie anche alle sue politiche di investimenti per risorse produttive e non speculative.

- Massa critica per iniziare il progetto

Un contratto quinquennale per la vendita di 2 MLD di capsule l'anno rappresenta una quantità adeguata a controbilanciare i costi di investimento iniziali, si può quindi stimare che, in assenza di particolari avvenimenti svantaggiosi, il progetto dovrebbe ripagarsi, già di per sé e alle condizioni base, nell'arco del periodo di contratto.

PUNTI DI DEBOLEZZA

- Basso potere contrattuale nei confronti del cliente e dei fornitori

Una debolezza che si avverte in un accordo fra una impresa di medie dimensioni con un colosso come Nestlè Water è sicuramente legato al potere contrattuale: se si desidera divenire o rimanere fornitori è necessario mostrare un elevato grado di flessibilità. Sicuramente la firma di un contratto garantisce una determinata protezione al rischio, ma è necessario tenere presente che eventuali e inaspettate problematiche nel territorio americano (su un prodotto innovativo) potrebbero avere ripercussioni sulle già consolidate forniture europee.

- Dipendenza per iniziare la produzione da diversi player esterni

Indubbiamente per poter essere produttivi le necessità sono molteplici e molte di queste non possono essere risolte internamente ma necessitano di un coinvolgimento di player esterni: ad esempio trovare uno stabilimento da affittare o da acquistare, valutare se è già a norma o renderlo tale, trovare i fornitori per i macchinari e i materiali, reclutare la manodopera... Tutte queste operazioni e anche molte altre dipendono sicuramente da una molteplicità di fattori, di cui la maggior parte esterna a Pelliconi, che ritrovandosi con un arco temporale così ristretto ritrova qui un notevole punto di debolezza e di criticità.

- Ridotti vantaggi derivanti da economie di scala

2 MLD di chiusure all'anno rappresentano una quantità significativa tale da favorire l'entrata in un mercato florido come quello statunitense, ma allo stesso tempo non è una quantità tale da sostenere al meglio tutti i costi fissi annessi all'apertura e al mantenimento di un impianto produttivo.

- Necessità di certificazioni nuove e molto esigenti

Per quanto il gruppo Pelliconi possa essere all'avanguardia per tutte le norme di sicurezza e qualità dei propri processi e prodotti in Europa ed in Africa, tutte queste certificazioni non valgono per le aziende americane; perciò è sicura la necessità di dover lavorare alla comprensione ed il rispetto delle norme e per ottenere le certificazioni richieste, che in un paese come gli Stati Uniti sono quanto mai severe e rigorose. Un problema che può sorgere vista la ristrettezza del tempo a disposizione riguarda il dove ottenere informazioni per le procedure da seguire, in quanto si tratta di un settore molto specifico e ristretto ma allo stesso tempo rigoroso.

- Non sapere bene come muoversi in un paese come gli USA

Approdare in un nuovo paese, e in un nuovo continente, porta sempre molteplici difficoltà. Occorre imparare a chi rivolgersi, affrontare nuovi sistemi legislativi e regolamentari, ed apprendere nuovi usi e costumi. Ovviamente trattandosi in questo caso di un paese all'avanguardia nelle questioni legislative e burocratiche e molto efficiente per ciò che riguarda i servizi necessari alle aziende, le difficoltà non potranno essere considerate insormontabili.

- Nessun impiegato statunitense

Portare delle persone a lavorare in America è una missione difficilissima, difatti soprattutto in questo periodo di crisi economica, sono pochissime le carte verdi rilasciate per il desiderio di protezionismo insito negli statunitensi, perciò è d'obbligo ragionare con l'idea di dover trovare della manodopera di fiducia in loco.

- Realtà nuova nel contesto americano, che necessita di una storia per recepire finanziamenti locali

Gli istituti bancari statunitensi, scottati da prestiti concessi nel passato con eccessiva leggerezza, desiderano ora conoscere direttamente e nel dettaglio la storia e le credenziali di ogni soggetto richiedente di un prestito. Per questo motivo attualmente è sempre molto complesso ottenere credito presso le banche americane per le nuove aziende straniere.

Per quanto riguarda la ricerca di opportunità e minacce è stata affrontata un'analisi riguardante l'ambiente esterno all'azienda, comprendente quindi anche l'ambiente sociale ed internazionale che la circondava.

OPPORTUNITA'

- Disponibilità di un mercato enorme e principalmente stabile

L'apertura di uno stabilimento per la produzione di un determinato tipo di chiusura può certamente essere la leva di partenza per entrare con forza in un mercato immenso, stabile o leggermente in crescita e divenire produttori e fornitori non solo di quel tipo di chiusura.

- Capacità produttiva installata negli USA insufficiente

Se per quanto concerne la produzione di capsule in polietilene l'industria americana copre buona parte dei suoi bisogni, non si può dire la stessa cosa per il mercato dei tappi corona (il core-business Pelliconi) difatti si ha una domanda di 27 MLD di tappi corona all'anno e solamente 12 MLD vengono prodotti internamente da un solo grande concorrente (CC&S che possiede 2 grandi impianti nel centro e nella costa est del paese), il resto del fabbisogno viene coperto con importazioni dal Messico (Famosa).

- Richiesta per un prodotto standardizzato monocolore

La richiesta di Nestlè Water concerne un prodotto “semplice” e standardizzato, il che sicuramente consiste in una buona spinta per un nuovo impianto in quanto sarà più facile inizialmente formare ed organizzare il personale su un lavoro standardizzato per seguire una linea produttiva senza problemi di layout, cambiamenti nelle procedure, o difficoltà particolari per i magazzini.

- Margini di contribuzione USA più alti che in Europa

Risulta apprezzabile il fatto che i margini di contribuzione per quel che concerne le capsule in America siano più alti che in Europa, ciò eleva l’attrattività del mercato statunitense.

- Alta disponibilità del mercato del lavoro

A causa della crisi e della tendenza americana di conservare sempre meno le proprie strutture produttive a favore d’imprese solo ed esclusivamente di servizi, la disponibilità nel mercato del lavoro è molto elevata e si possono trovare diverse figure qualificate libere e con basse aspettative, anche se non qualificate tecnicamente.

- Presenza di incentivi

In questo periodo di crisi, in diversi paesi degli Stati Uniti sono ottenibili, anche se non molto facilmente, incentivi per aprire nuove imprese produttive, ma allo stesso tempo il rapporto con le banche per tutti gli stranieri è sempre molto difficoltoso

- Possibilità di scelta sul dove collocarsi

In un business di prodotti a bassissimo valore aggiunto come le chiusure è fondamentale la collocazione dello stabilimento per abbassare le distanze per il trasporto delle materie prime e dei prodotti finiti al fine di abbassare i costi ed essere perciò maggiormente competitivi. Iniziando dal nulla si ha la possibilità di scegliere dove stabilizzarsi. Questa è sicuramente una grossa opportunità, anche se bisogna sempre ricordare il vincolo del tempo estremamente stringente.

- Alta disponibilità del mercato immobiliare

La crisi mondiale ha reso molto larga la disponibilità di capannoni e stabilimenti produttivi, abbassando così anche i prezzi d’acquisto o d’affitto.

- Snellezza burocratica

In Italia pensare di aprire una nuova impresa e avviare realmente la produzione in solo pochi mesi è impossibile per via delle lungaggini burocratiche, mentre in America la burocrazia è snella ed efficiente e tutte le regole da rispettare, seppur molto rigorose, sono estremamente chiare, ciò permette un rapido insediamento per le nuove aziende.

MINACCE

- Forte vincolo sui tempi

Il vincolo temporale è stato sicuramente il più difficile da affrontare; l'ammontare delle decisioni da prendere e delle azioni da affrontare in pochi mesi, non permettevano margini di errore e indecisioni se si voleva rispettare l'accordo siglato con NW.

- Affidarsi solamente ad un cliente

Mettere tutte le uova in un paniere, affidarsi cioè esclusivamente ad un solo cliente può essere una minaccia.

- Rischio per commesse in Europa

Molti dei punti di forza insiti in Pelliconi, come la forza del brand erano immediatamente trasferibili, ma allo stesso tempo eventuali problematiche in America potrebbero portar ripercussioni sull'intero Gruppo, anche nelle filiali europee.

- Diffidenza nei confronti degli stranieri da parte delle banche

Come già affermato in precedenza forti sono le difficoltà riscontrabili dalle aziende straniere alla richiesta di prestiti.

- Cultura della denuncia

Muoversi negli Stati Uniti è sempre molto pericoloso soprattutto per gli stranieri che vi si affacciano per la prima volta. La cultura ovviamente è molto diversa da quella europea: in America difatti è prassi risolvere tutte le dispute piccoli o grandi per vie legali, esiste proprio una cultura della denuncia che

spinge sempre, anche i piccoli cittadini, a citare in giudizio la contro parte, perciò è d'obbligo muoversi con la massima cautela.

Valutando la proposta nel complesso, ritenendo che 2 MLD di capsule garantite per 5 anni (con la possibilità che diventino 4 MLD) fossero di per sé già una massa critica che permettesse l'investimento di una filiale in America, risulta anche molto allettante la possibilità di entrare in un mercato enorme e margini dai margini interessanti.

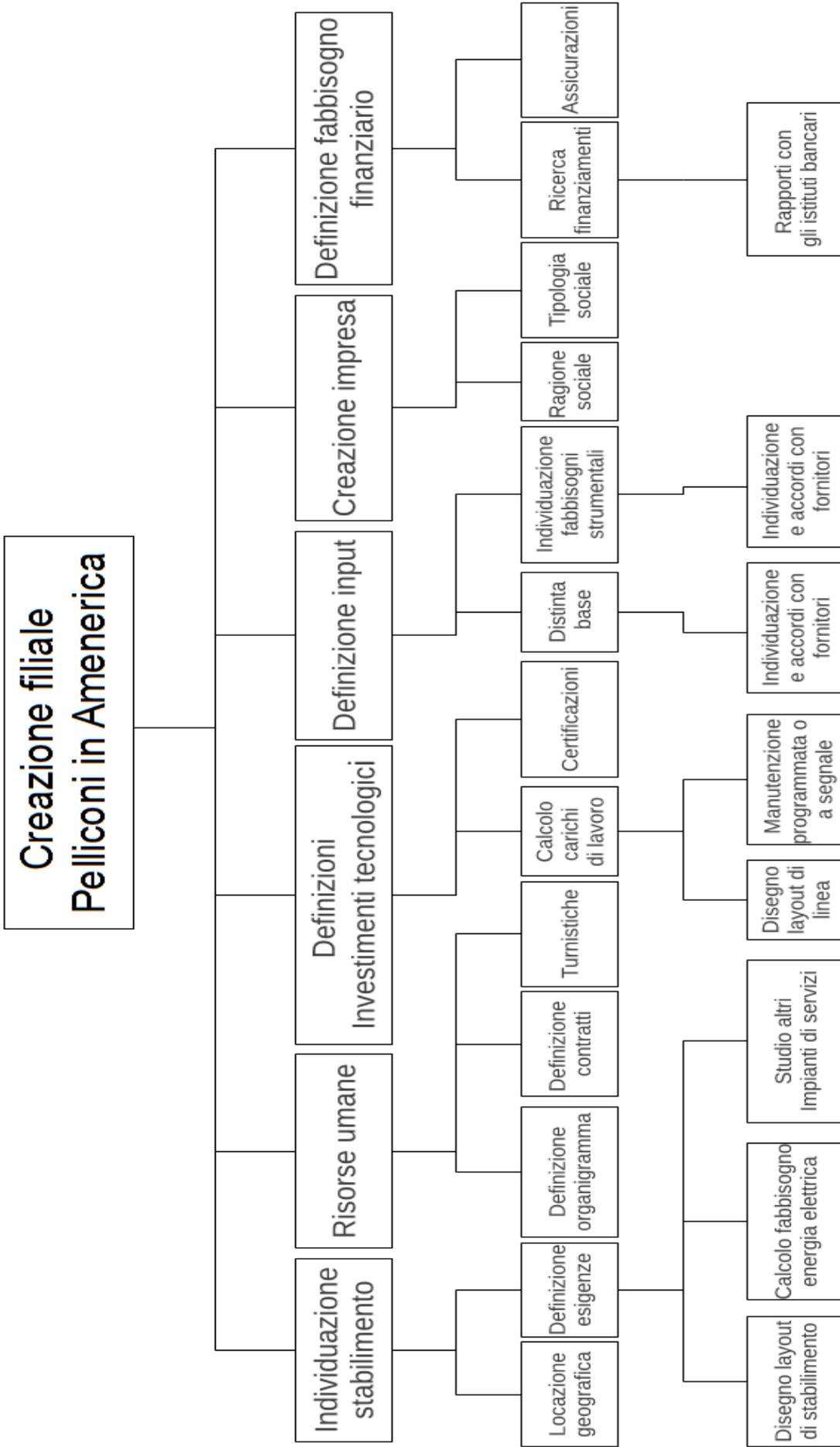
Allo stesso tempo la possibilità di entrare in un mercato come quello americano, non poteva arrivare in un momento migliore per investire: bassi costi degli immobili, disponibilità del mercato del lavoro, incentivi. Il maggior rischio consisteva nel vincolo temporale così stringente, ma d'altro canto gli aspetti positivi sovrastavano quelli negativi e perciò la Pelliconi decise di accettare la proposta di Nestlé Water.

Piano d'azione

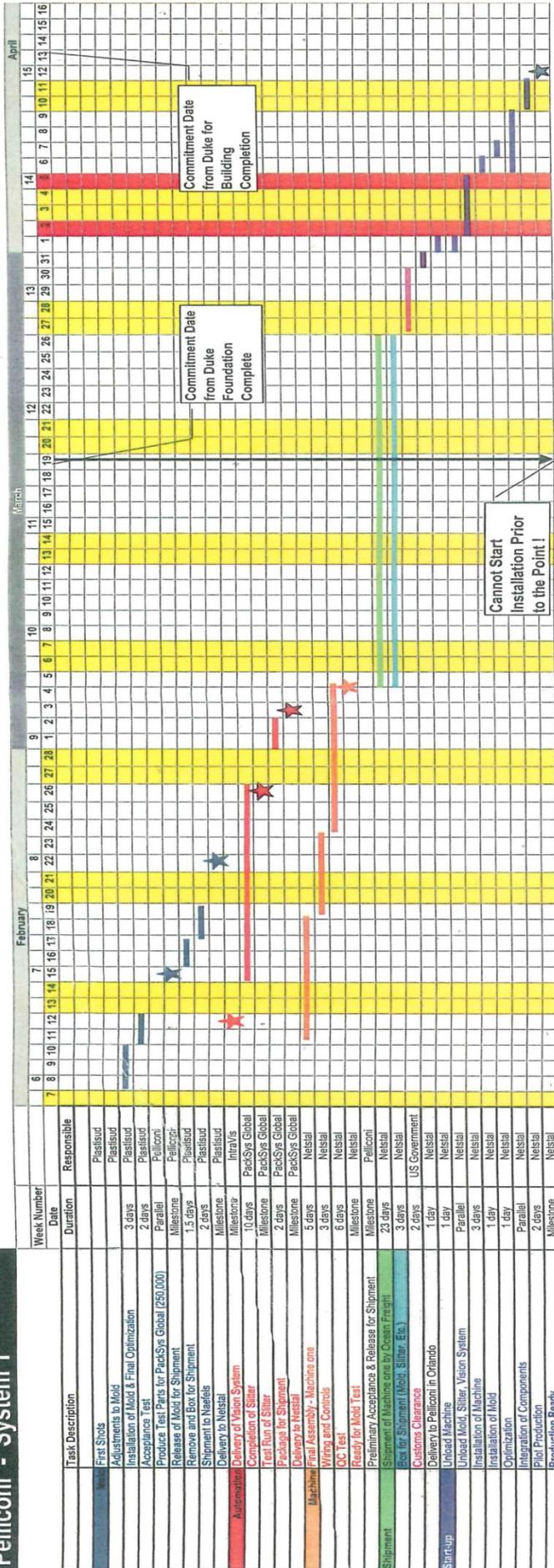
Una volta deciso di intraprendere il progetto di internazionalizzazione in America, bisognava stabilire quali fossero gli obiettivi e come e quando realizzarli. Per realizzare una accurata analisi dei bisogni e allo stesso tempo un valido supporto di controllo delle responsabilità e del rispetto dei tempi concordati esistono diversi strumenti fondamentali per una corretta pianificazione:

- Work Break-down Structure (WBS): tecnica per osservare, evidenziando gli obiettivi, il progetto ad un livello alto, e successivamente spezzettare il lavoro in parti sempre più piccole, fino ad avere un quadro completo di tutto il lavoro da svolgere.
- Program Evaluation and Review Technique (Pert): tecnica che tiene sotto controllo le attività di un progetto utilizzando una rappresentazione reticolare che considera l'interdipendenza tra tutte le attività necessarie al completamento del progetto.
- Gantt: è una visualizzazione temporale di compiti distinti e del tempo necessario per l'esecuzione completa di ognuno di essi. La visualizzazione si effettua attraverso l'uso di linee di lunghezza differenti che rappresentano i periodi di tempo occorrenti per i diversi compiti.

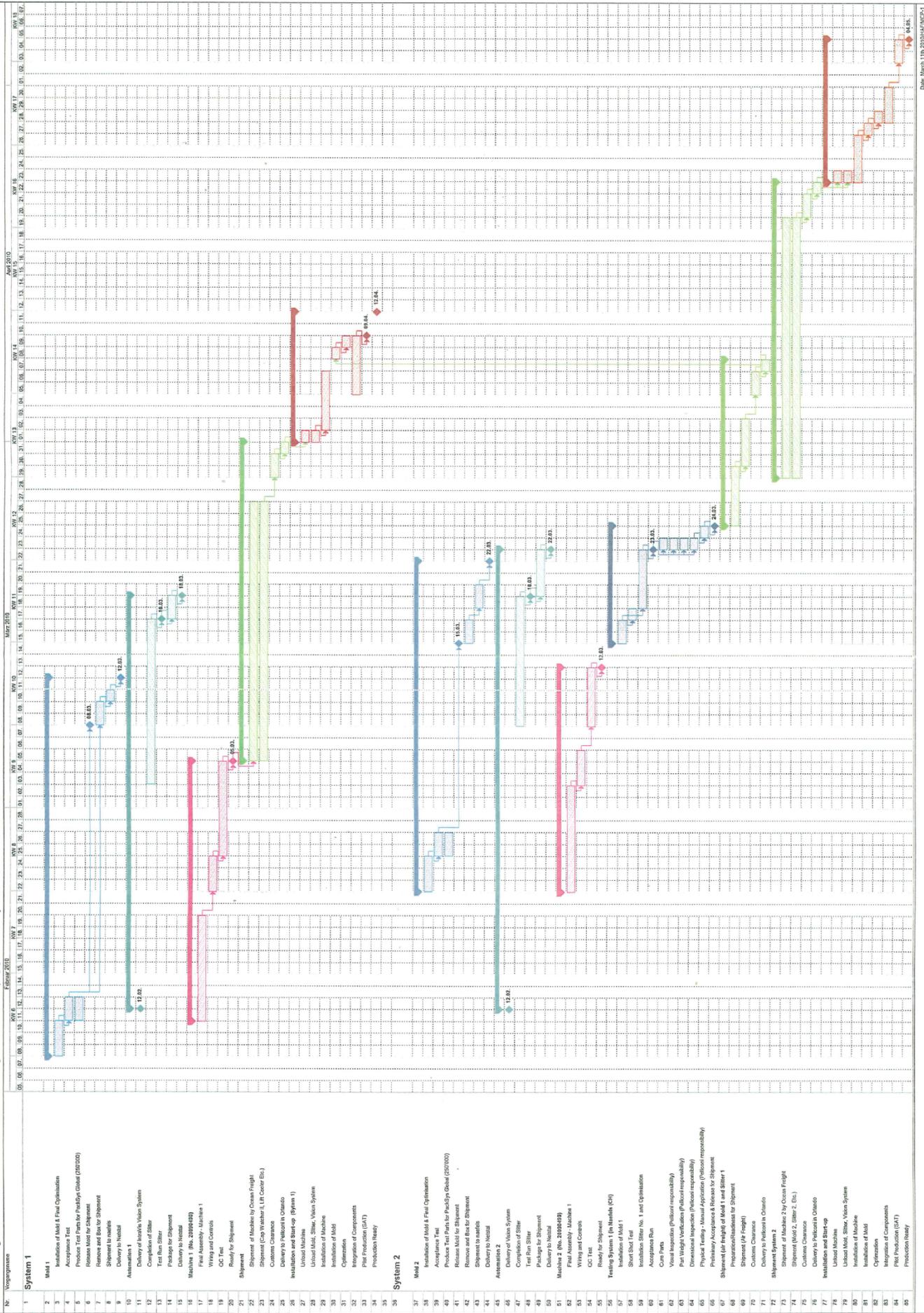
Nelle seguenti pagine sono presenti una WBS, e 4 grafici Gantt, redatti dal management interno, per la coordinazione dei lavori fra i diversi player coinvolti.



Pelliconi - System 1



Preliminary Time Schedule - Pelliconi System 1+2 (Appendix 1) Version 04



Scelta dello stabilimento

Per prima cosa bisognava decidere il posizionamento geografico, trovare un'area strategica che soddisfacesse i seguenti obiettivi fondamentali:

- Posizione baricentrica rispetto agli impianti NW di Madison & Zephyrhills Factories, situati a Deer Park (Georgia) e Zephyrhills (Florida).
- Efficienza logistica negli approvvigionamenti, principalmente polietilene proveniente dal Texas tramite ferrovia.
- Stabilimento posizionato in area prestigiosa, autonomo, di aspetto interno ed esterno coerente con l'obiettivo di creare qualcosa di innovativo nel contesto americano, possibilmente nei pressi di un aeroporto internazionale.

La vicinanza al cliente, oltre che favorire la tempestività di risposta, consente di ridurre i costi logistici, sia in ingresso che in uscita; tale fatto, nel contesto di una commodity come le chiusure, ha un rilievo superiore, data la ridotta marginalità percentuale sul fatturato. Tra le soluzioni vagliate, di conseguenza, ha avuto importanza determinante la maggior vicinanza rispetto agli impianti della Nestlè Water di Madison & Zephyrhills Factories. Considerata strategica anche la scelta di un'area che potesse dare prestigio all'intero impianto, il marchio Pelliconi è leader mondiale e simbolo di altissima qualità, e per ampliarsi anche negli States era fondamentale puntare forte anche sull'immagine, sia intesa come brand sia come collocamento per lo stabilimento.

La Florida è apparsa come la soluzione maggiormente percorribile per la vicinanza al mercato da servire, oltre a questo, lo Stato prevede alcuni incentivi agli investimenti d'impresa e tramite il suo ufficio dedicato (Florida Economic Development Council) fornisce (a livello gratuito) consigli legali, consulenze, introduzione alle banche, supporto per la ricerca di incentivi: in particolar modo a livello di incentivi per il consumo energetico, sottoforma di credito d'imposta. (www.fedc.net).

A questo punto erano state riscontrate 2 diverse aree in Florida che soddisfacevano pienamente i primi tre vincoli: Jacksonville e Orlando.



Alcune variabili in gioco portavano l'ago della bilancia più verso Jacksonville:

- minore distanza logistica da/verso i due stabilimenti NW
- possibilità di usufruire del trasporto via ferrovia fino direttamente allo stabilimento (binario dedicato)
- maggior disponibilità di manodopera qualificata (Jacksonville è una città molto più industriale rispetto ad Orlando che invece è legata di più ad interessi legati al turismo (prevalentemente magazzini logistici))

Altre variabili andavano nella direzione opposta, privilegiando Orlando:

- aree di maggior prestigio
- maggiore disponibilità di stabilimenti "a se stanti" e non parte di complessi logistici più ampi; stabilimenti quindi più riconducibili ad una realtà definita che Pelliconi voleva installare in Florida, che portasse in primo piano il concetto di efficienza, pulizia e affidabilità
- posizione comunque abbastanza baricentrica rispetto agli stabilimenti del cliente
- maggiori incentivi allo sviluppo industriale

- disponibilità di un aeroporto internazionale con collegamenti diretti da/verso l'Europa.

Tra le due soluzioni, Pelliconi ha scelto Orlando come sede del suo stabilimento produttivo: la crisi del mercato immobiliare ha contribuito quantomeno ad una scelta fondata sul vaglio di diverse opportunità disponibili.

Come per la scelta dell'area anche la scelta dello stabilimento ha tenuto conto di obiettivi da raggiungere:

- Un dimensionamento adeguato sia alle esigenze del momento ma anche a possibili sviluppi futuri
- Rispetto di vincoli tecnici e di sicurezza
- Disponibilità immediata, visti i tempi ristretti previsti dal Contratto per iniziare la produzione
- Prestigiosità del capannone e possibilità di adattamento alle aspettative del Gruppo
- Comodità logistica

Molti erano gli aspetti fondamentali, ma il primo era sicuramente trovare uno stabilimento che desse un significato all'idea di internazionalizzazione, cioè un dimensionamento capace non solo di soddisfare il contratto con Nestlè Water, ma anche di poter supportare eventuali future espansioni di business.

Lo stabilimento doveva anche rispettare diversi aspetti tecnici e strutturali come l'altezza minima dei soffitti, elevata resistenza del pavimento, possibilità di dividere le aree dedicate agli uffici dalle linee produttive e un comodo accesso per i magazzini.

Dato il vincolo assai stringente per iniziare la produzione, era necessaria una disponibilità immediata per (almeno) tutto l'arco temporale dei cinque anni di contratto.

Nella seconda metà del Dicembre 2009 fu visionato un capannone ad Orlando che rispondeva a molti dei requisiti: giusto nelle dimensioni, comodamente accessibile, a tre quarti d'ora dall'impianto di Zephyrhills, inutilizzato già da un paio d'anni, bello.

Il vero problema risultava che la struttura non era adibita ad essere un impianto

produttivo, ma bensì era stata sempre usata come un magazzino, consisteva infatti solamente di quattro pareti esterne. Occorreva perciò realizzare un layout adatto alle proprie esigenze partendo dai quattro muri esterni.

Valutato positivamente lo stabile di Principal Row 2501 si è dato il via alla trattativa.

Le intenzioni di Pelliconi erano di non impegnarsi immediatamente con l'acquisto, troppo oneroso per poter essere supportato dalla gestione operativa. Pelliconi, seppur penalizzato dai tempi strettissimi con i quali doveva iniziare la produzione, ha comunque condotto una buona trattativa, assicurandosi un contratto di affitto del capannone per cinque anni, con l'opzione esclusiva d'acquisto dopo tre o cinque anni a prezzo concordato.

L'accordo fu siglato il 15 Gennaio 2010, dopo neanche un mese dalla sua "scoperta".



Definizione della tipologia di società e della ragione sociale

Una volta stabilita la locazione della sede aziendale, la prima decisione operativa è stata quella di scegliere uno studio legale, che rappresentasse ed aiutasse la nascente azienda manifatturiera. Ovviamente questo doveva rispettare determinati parametri: essere uno studio affidabile e prestigioso, essere americano o almeno insediato sul territorio, avere un approccio proattivo ed entusiasta al progetto.

Pelliconi ha utilizzato il supporto di alcuni uffici per lo sviluppo, in particolare l'EDC (Economic Development Commission, www.orlandoedc.com) di Orlando.

Altri istituti affini, di origine italiana, sono entrati in contatto con Pelliconi durante il progetto ICE (Istituto Commercio Estero), SACE (Agenzia di Credito all'Esportazione), SIMEST (Società Italiana per le Imprese all'Estero S.p.A.).

“**ICE:** l'Istituto nazionale per il Commercio Estero è un Ente pubblico non economico che svolge numerose funzioni che riguardano i rapporti fra l'Italia e l'estero, tutelando al contempo le imprese più deboli sul mercato (piccole e medie). Favorisce inoltre il flusso di investimenti produttivi (IDE) in entrata ed in uscita.

Nello svolgimento delle proprie funzioni, opera in stretto contatto con le Regioni, le Camere di Commercio e le Organizzazioni imprenditoriali.

L'Istituto ha sede a Roma, ma le sue strutture prevedono 16 uffici nella sola Italia e altri 115 dislocati in 86 paesi sparsi nel mondo. La distribuzione strategica colloca le unità operative anche in aree remote ma di interesse per le imprese italiane. Le loro attività sono finalizzate a fornire servizi di assistenza/consulenza, sviluppando azioni promozionali a supporto delle singole imprese e in favore del "Sistema Italia", fornendo informazioni sul paese estero, sulle sue opportunità commerciali, strutturando gare internazionali ed investimenti da e per l'Italia.”

(http://it.wikipedia.org/wiki/Istituto_nazionale_per_il_Commercio_Estero)

www.ice.it

“**SACE:** è una Agenzia di Credito all'Esportazione, ed assume in assicurazione e/o in riassicurazione i rischi a cui sono esposte le aziende italiane nelle loro transazioni internazionali e negli investimenti all'estero. SACE, controllata al 100% dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, offre una gamma complessa di strumenti per l'assicurazione del credito, la protezione degli investimenti, l'erogazione di

cauzioni e garanzie finanziarie.

L'assicurazione del credito è la riduzione o il trasferimento verso terzi dei rischi di insolvenza. L'assicurazione comprende, in senso economico-finanziario, anche la gestione e il finanziamento del credito. I rischi di costruzione sono tutti i fattori capaci di danneggiare una determinata azienda o ciò che essa stessa può danneggiare.”

(<http://it.wikipedia.org/wiki/SACE>)

www.sace.it

“**SIMEST:** è una azienda italiana che assiste le imprese italiane che investono all'estero. È partecipata al 76% dal Ministero dello Sviluppo Economico. È stata creata dal Ministero del Commercio Internazionale come *Società Italiana per le Imprese Miste all'Estero - Simest* a seguito della Legge 100/90 (*Norme sulla promozione della partecipazione a società ed imprese miste all'estero*) che disponeva la creazione di una società che partecipasse le aziende create all'estero da imprese italiane, che fornisse loro consulenza e assistenza e che ne promuovesse e sviluppasse le attività.”

(<http://it.wikipedia.org/wiki/Simest>)

www.simest.it

Obiettivo dell'EDC risiede nell'offrire assistenza a diverse tipologie di aziende con sede nel proprio territorio, grazie ad una forza lavoro giovane e dinamica.

Nell'arco di soli pochi giorni l'EDC è stata in grado di proporre 4 diversi studi legali. A tutti e 4 i candidati è stato chiesto il proprio parere sulla tipologia di società da costituire.

I pareri presentati erano discordanti: chi proponeva di costituire una LLC (Limited Liability Company simile alle nostre SRL), e chi propendeva per una INC (Corporation equivalente all'italica SPA), ma tutti erano concordi sulla necessità di fondare la sede in Delaware.

Il management ha quindi approfondito internamente i pro ed i contro relativi ad entrambe le soluzioni proposte (di seguito si riporta un estratto delle considerazioni emerse dall'analisi interna)

La competitività e la forza dell'economia americana è in parte attribuibile alla rapidità ed all'elasticità delle procedure necessarie per la costituzione delle società, nonché alla relativa semplicità amministrativa nel gestirle (specialmente quelle non quotate in borsa).

Come già detto tra le più comuni forme societarie nel sistema statunitense vi sono:

Corporation – Simili alle società per azioni

Limited Liability Company – Simili alle società a responsabilità limitata

oltre a queste si possono trovare:

Limited Partnership – Paragonabile alle società in accomandita semplice

Sole Proprietorship – Simile alle società semplici.

Ad eccezione della “Sole Proprietorship” che si presta soltanto all’imprenditore unico, ciascuna delle forme societarie sopraindicate è adatta per essere utilizzata sia da imprese di dimensioni più modeste sia dalle grandi multinazionali. Non esistono preclusioni né a livello formale né a livello economico ed i costi di costituzione dei vari tipi societari sono abbastanza simili tra loro.

La Corporation e la LLC presentano molte similarità per quanto concerne gli scopi per cui vengono utilizzate. In linea di massima, la LLC può essere gestita con minori formalità e maggiore flessibilità, e gli organi della LLC sono generalmente più snelli di quelli della Corporation, anche se, molto spesso, nella prassi comune si preferisce estendere alla LLC molti degli stessi istituti tipici delle Corporation cosicché le differenze tra le due forme societarie diventano ancora meno evidenti.

Dall'analisi interna Pelliconi:

*“Corporation: società per azioni soggetto giuridico autonomo, il rischio degli azionisti è limitato al capitale investito; responsabilità limitata degli azionisti con **Board of Directors** nominato dai soci, il Board nomina gli **Officers** (dirigenti) che implementano la politica societaria indicata dal Board. I soci possono essere di un numero illimitato sia persone fisiche che giuridiche. Possono emettere azioni ordinarie, privilegiate, obbligazioni ed altro. Il Board of Directors può essere composto da uno o più amministratori; possono agire solo come gruppo e non hanno funzioni esecutive esercitate dagli Officers. Gli officers possono essere anche membri del Board di solito il presidente o vice presidente.*

Il Board viene nominato con il voto favorevole di soci che rappresentano la maggioranza del capitale sociale. Di regola l’elezione di un nuovo Board è annuale. Non è prevista remunerazione per le attività svolte.

*Il **certificato azionario è nominativo**, è un titolo di credito liberamente trasferibile a terzi, senza previo consenso degli altri soci, a meno che lo statuto o atto costitutivo preveda diversamente.*

*La C si intende regolarmente costituita quando viene depositato **l’atto costitutivo** presso l’ufficio statale competente . In molti Stati è prevista una tassa di registrazione*

e una tassa annuale di registrazione per consentire alla società di operare nello Stato.

Oltre all'atto costitutivo ogni C deve dotarsi di uno **statuto** dove disciplina le procedure dell'assemblea dei soci e consiglio di amministrazione.

Non esiste l'obbligo di sottoscrivere e versare un **capitale minimo**; se un azionista fa un versamento si può scegliere se considerarlo come versamento di capitale o come prestito alla società. La società deve avere un capitale autorizzato (corrispondente al numero massimo di azioni che la società è autorizzata ad emettere, che possono essere anche senza valore nominale=> massima flessibilità).

Dato questo il rapporto tra prestito e capitale non può essere più di 1 a 5.

Gli interessi di un prestito sono soggetti a ritenuta il cui ammontare minimo è stabilito mensilmente per legge. Gli interessi non pagati non sono deducibili. Vantaggio nel qualificare un pagamento come prestito piuttosto che capitale: 1) la procedura di riduzione del capitale sociale è più laboriosa.

Fiscalmente sono soggette ad un sistema di double taxation (una in capo alle corporation e una in capo agli azionisti al momento della distribuzione degli utili). Per godere del trattamento riconosciuto dalla legge occorre presentare apposita richiesta altrimenti si applica il regime delle S corporation. L'imposta federale sul reddito delle corporation le aliquote sono comprese tra 15% e 35%; ci sono aliquote aggiuntive per scaglioni di reddito. Per le corporation, come per le persone fisiche è prevista la AMT (alternative minimum tax) con possibilità di esenzioni, detrazioni e crediti d'imposta.

Detrazioni: in generale devono essere ritenute ordinarie e necessarie; le spese vitto e rappresentanza sono deducibili al 50%, i contributi in denaro o beni destinati ad enti assistenziali sono deducibili al 10%, le perdite per differenze cambio sono deducibili se realizzate, gli accantonamenti per coprire rischi di cambio su operazioni non concluse non sono deducibili. I costi di start-up per creazione e sviluppo di un'attività d'impresa sono deducibili in un periodo non inferiore ai 60 mesi. Le rimanenze di magazzino possono essere valutate al costo, al minore tra costo e valore di mercato, fifo, lifo...

LLC: (Simile a SRL) Struttura organizzativa flessibile, minori formalità rispetto alla C, possibilità di estendere alcuni istituti tipici della C alla LLC tale da farle sembrare simili; i "membri" hanno responsabilità limitata alla propria partecipazione. Un soggetto non residente può far parte di una LLC.

*La società non emette titoli azionari, ma il capitale è rappresentato da **quote**. Diversamente dalle Corporation le quote sono trasferibili solo dopo il consenso degli altri soci.*

N.B.

*Vengono emesse quote (Membership Interests), esistono solo i **Managers** (invece di Board+ Officers) e o tutti i soci partecipano alla vita della società, o vengono nominati i manager management ai quali è affidata la gestione della società. Non sono previste formalità nella convocazione delle assemblee ed altro.*

La responsabilità degli azionisti è uguale nelle LLC e nelle C, limitato al limite massimo del capitale dell'azienda.

Modalità di costituzione simile alle C, non è previsto un capitale minimo.

*Le LLC possono scegliere di optare per un **regime fiscale** simile alle C, con doppio livello di imposizione fiscale, o ad un solo livello di tassazione. La scelta è legata ad un'apposita dichiarazione. Se non opta per la doppia imposizione la LLC è assimilabile ad una società di persone quindi non consigliabile a soci non residenti fiscali statunitensi. In mancanza di scelta la legge prevede che gli utili vengano considerati come distribuiti ai membri, che vi dovranno pagare le tasse anche in assenza di distribuzione. Il membro straniero di una LLC è tenuto a presentare una dichiarazione dei redditi negli USA, e sarà sottoposto alla giurisdizione delle autorità fiscali statunitensi. Le perdite di una LLC possono essere accumulate dai soci statunitensi per essere utilizzate nei venti anni successivi, i membri stranieri non possono detrarre dall'ammontare dovuto al fisco statunitense...*

DIFFERENZE TRA C CORPORATION E LLC

- 1. A livello operativo la LLC non avendo più livelli gerarchici ha una struttura più snella e flessibile, non sono previste formalità di convocazioni;*
- 2. A livello fiscale la LLC è tassata in capo ai suoi soci, mentre nelle Corporation è prevista una tassazione sul reddito della società quando viene prodotto, ed una in capo agli azionisti quando viene distribuito. Alle LLC è possibile applicare l'istituto della double taxation delle Corporations.*
- 3. Le Corporation emettono titoli azionari liberamente trasferibili a terzi senza previo consenso degli altri soci; le LLC emettono quote trasferibili solo dopo il consenso degli altri soci.*

4. *Similitudini: modalità di costituzione, non è previsto un capitale minimo, responsabilità limitata degli azionisti che rispondono delle alle obbligazioni sociali solo con il capitale sociale. In entrambe le forme è esclusa la responsabilità personale dei soci. Fiscalmente possono utilizzare lo stesso tipo di tassazione.*”

“Le società americane sono soggette al potere amministrativo e giurisdizionale dello Stato di costituzione, nonché dello Stato dove l’azienda è domiciliata fisicamente e degli stati ove l’azienda svolge attività commerciali. Ogni Stato dell’Unione ha un proprio corpo di leggi scritte e una propria giurisprudenza. Per quanto concerne la costituzione di una LLC o di una Corporation, si suol dire che lo Stato del Delaware presenta il sistema giuridico societario e tributario più sofisticato ed evoluto e che consente la gestione più efficiente di tali società. Ciò, tuttavia, ha rilevanza nei casi di aziende di una certa dimensione o che intendano svolgere attività in più Stati. L’amministrazione tributaria e i tribunali commerciali del Delaware hanno infatti una notevole esperienza in materia di diritto societario e commerciale a causa del gran numero di aziende che vengono costituite in questo Stato (la maggioranza delle “Fortune 500® Companies” sono nel Delaware). ” (da www.ice.it)

Fatta la propria analisi la Pelliconi ha scelto il proprio studio legale, e con questo ha stabilito di istituire la propria sede nello stato del Delaware, chiamandola Pelliconi USA INC, con quest’ultima che detiene il 100% dell’ impresa manifatturiera Pelliconi Florida LLC; è stato scelto di fondare una LLC in Florida principalmente per motivi di snellezza burocratica e di minor formalità, che dovrebbero permettere un maggior contenimento dei costi e dei tempi richiesti per la gestione da parte del management che deve operare sull'intero Gruppo. La maggior rigidità nel commercio di quote della società non è stata valutata come un limite alla LLC, in quanto si parla di un gruppo familiare come unico proprietario; a livello di imposizione fiscale è stata scelta la doppia imposizione, che si è dimostrata più conveniente per società con proprietari non residenti negli States.

“COSTITUIRE UNA SOCIETA’ NELLO STATO DEL DELAWARE

Lo stato del Delaware presenta un sistema giuridico sofisticato ed evoluto per la gestione efficiente di tali società con notevole esperienza in materia di diritto societario e commerciale (dovuto all’elevato numero di società presenti nello Stato). La costituzione di una società si può fare in questo stato in 24-48 ore: per la costituzione un legale prepara l’atto costitutivo e rappresenta la società fino alla

prima riunione degli organi societari. Fiscalmente a livello statale il Delaware impone una tassa annua (Corporate Franchise Tax) sulle Corporations, tassa che varia in base alle azioni autorizzate all'emissione da USD 75 a USD 180.000. Questa tassa non è prevista per le LLC. Questo stato richiede la registrazione annua di un rapporto societario (Comparate annual report) che indica l'indirizzo della società e i nomi dei funzionari e amministratori. La tassa per la registrazione è di circa USD 25 non viene applicata alle LLC che però devono pagare una tassa annua fissa di USD 200 allo stato.

➤ *Vantaggio di costituire una LLC in Delaware: nel caso di società che non svolge nessun business nel territorio americano, i membri sono tutti stranieri e non possiede nessun c/c in questo Stato, se non ha dipendenti in USA; in questo caso la LLC non paga nessuna imposizione sugli utili conseguiti eccetto un'imposta forfetaria annuale di USD 200,00.*

➤ *Delaware General Corporation Law e statuti: si tratta di un modello facilmente duplicabile, ma avanzato e adattabile al format con limitata responsabilità;*

➤ *La legislazione e la giurisprudenza commerciale: la grande esperienza dello Stato nell'ospitare molte aziende ha portato ad una legislazione/giurisprudenza ricca di casistiche inerenti le corporation, e ad avvocati specializzati nelle materie commerciali. Esiste anche una coscienza popolare dell'importanza della presenza di molte società nello Stato.*

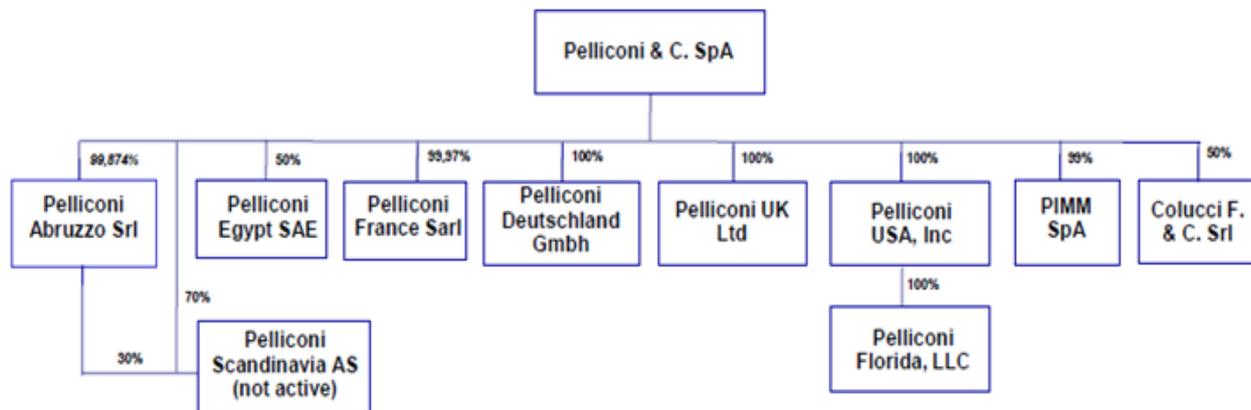
➤ *Secretary of State's Office: è responsabile della raccolta delle corporate franchise taxes, della registrazione delle società straniere che vogliono creare un business nello stato. In particolare questo ufficio è moderno e user-friendly. Apprezzato per efficienza e competenza.” (fonte Pelliconi)*

La decisione di aprire una società in Delaware (Pelliconi USA, INC) che detiene le quote di Pelliconi Florida, LLC al 100%, è scaturita al fine di non precludere al Gruppo la possibilità di espandere la propria presenza sul territorio americano con la nascita di altre aziende. La holding americana (Pelliconi USA, INC) consentirebbe eventualmente di poter consolidare fiscalmente i bilanci di tutte le società detenute. Siglato l'accordo con lo studio legale, nell'arco di un paio di giorni, grazie all'efficienza e alla snellezza burocratica statunitense, si è stati in grado di creare le due distinte società.

In via generale, la costituzione di una società richiede pochissime formalità e può effettuarsi in tempi brevissimi (ad esempio: 24-48 ore nello Stato del Delaware). Il

legale ha provveduto alla costituzione della società, preparando l'atto costitutivo fungendo da "incorporator", cioè colui che costituisce la società e la rappresenta fino alla prima riunione degli organi societari.

Con questi sviluppi la configurazione della Pelliconi è rappresentata col seguente schema:



Struttura societaria

L'organizzazione della società è stata definita internamente dal management Pelliconi. Come tutte le altre aziende del Gruppo, Pelliconi Florida LLC si inserisce in un'organizzazione funzionale con una struttura di Corporate centrale.

Per la gestione ed il controllo giornaliero dello stabilimento è fondamentale poter contare su un responsabile di piena fiducia in loco; per "piena fiducia" non si intende solamente professionalità, ma anche e soprattutto correttezza personale.

Diversi sono gli aspetti critici su cui il management ha posto particolare attenzione per l'individuazione del futuro presidente della Pelliconi Florida:

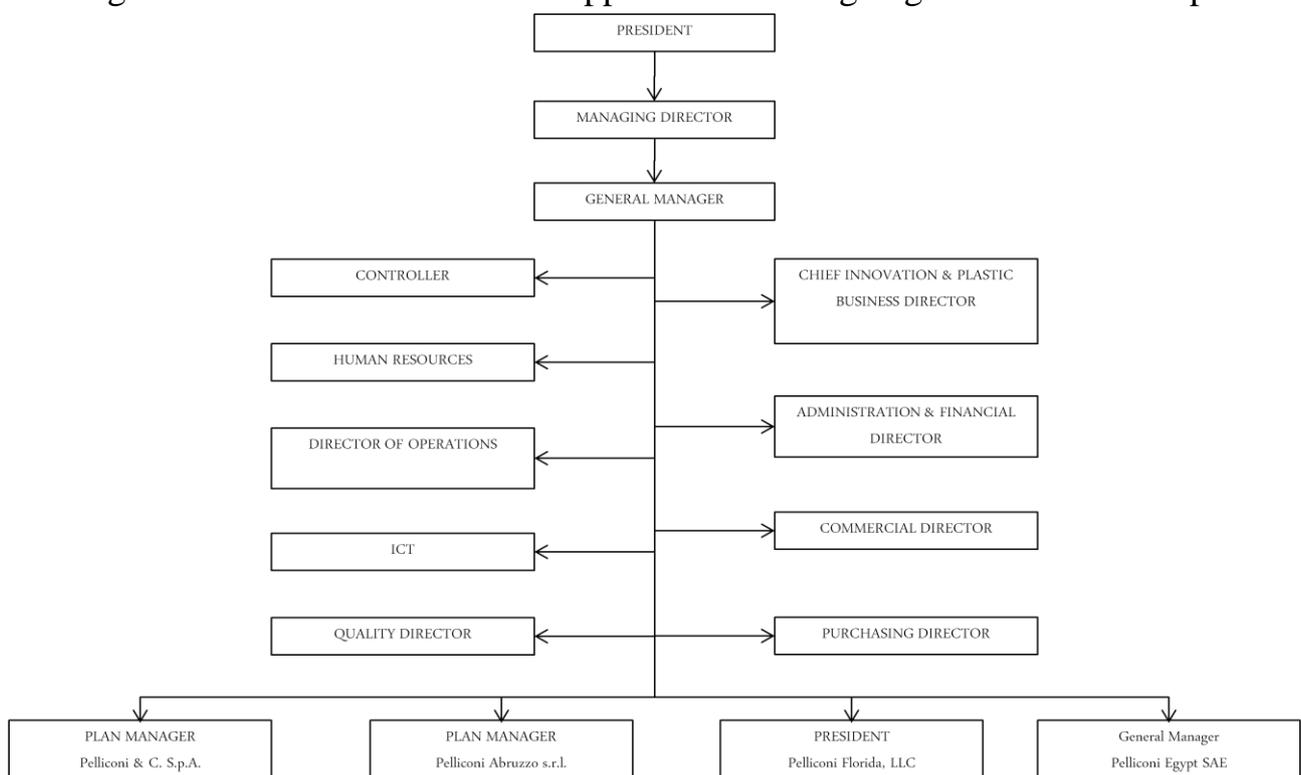
1. vasta conoscenza del settore
2. pluriennale esperienza nelle materie commerciali
3. piena fiducia nella correttezza personale da parte della proprietà
4. essere di madre lingua inglese
5. disponibilità a trasferirsi ad Orlando
6. possibilità di trasferirsi ad Orlando.

Dopo un'analisi interna è stato individuato un membro inglese, appartenente alla funzione commerciale, nel mondo Pelliconi da diversi anni: per lui la possibilità di diventare “President” della Pelliconi Florida è stata un'enorme occasione di carriera e crescita personale, e perciò l'ha accettata con grande entusiasmo e convinzione.

Come tutte le altre filiali del Gruppo, Pelliconi Florida sviluppa internamente le attività relative al core-business ed usufruisce della Mother Company per i servizi di supporto. Questa scelta consente all'organizzazione di essere *lean* e di mantenere a livello centralizzato alcune responsabilità strategiche per le quali la visione di insieme è di fondamentale importanza. Tra i servizi che vengono gestiti a livello di corporate troviamo:

- Acquisti strategici (nel senso di definizione dei contratti quadro, non dell'approvvigionamento)
- Gestione finanziaria
- Funzione di controllo
- Servizi informatici
- Risorse umane
- Direzione commerciale

Di seguito viene nuovamente rappresentato l'organigramma del corporate:



Gli acquisti maggiormente strategici, cioè delle materie prime più utilizzate, sono gestiti in sinergia tra il President della Pelliconi Florida ed il Corporate. Contrariamente gli altri materiali (imballaggio, componenti ausiliari,...) sono gestiti in loco.

Il servizio di contabilità è esternalizzato, in quanto la massa critica di lavoro non avrebbe giustificato una figura dedicata. La gestione amministrativa dei documenti e la relativa archiviazione è gestita in parallelo tra la Mother Company e le funzioni locali. Questa soluzione, seppur temporanea, è risultata necessaria per attivare i processi di controllo già dalle prime transazioni. Un altro servizio esternalizzato è quello dell'elaborazione delle buste paga e retribuzione degli stipendi.

Per quanto concerne l'aspetto delle assicurazioni, il management ha deciso, seguendo la consuetudine americana, di affidarsi ad un paio di broker, con il compito di identificare sul mercato prodotti assicurativi di maggior interesse per Pelliconi Florida. Il loro ruolo è quello di intermediari per le Compagnie di Assicurazione dalle quali ricevono il compenso per la propria attività, per cui solitamente non costituiscono direttamente nessun costo aggiuntivo esplicito per l'azienda stessa.

Da parte propria la Pelliconi deve ovviamente definire i massimali desiderati per le polizze richieste.

Anche in questo caso è stato fondamentale l'aiuto di consulenza dell'EDC che ha presentato diversi candidati.

Ricerca dei finanziatori

Per affrontare un processo di internazionalizzazione greenfield occorrono ingenti quantità di denaro; al fine di poter sostenere al meglio l'investimento, Pelliconi ha cercato di adottare un sistema di finanziamento che le permettesse di rimanere comunque in uno stato di equilibrio sostenibile.

Affrontato uno studio preliminare sul fabbisogno finanziario complessivo per sostenere l'investimento, è emersa la necessità di reperire circa 7 MLN di Dollari.

La maggior parte di questa cifra è relativa ai macchinari produttivi necessari alla fabbricazione delle capsule in plastica, il cui ammontare totale è di circa 5 milioni di USD.

Avendo deciso di acquistare i principali macchinari necessari alla produzione da un unico fornitore in Svizzera, Pelliconi ha valutato eventuali agevolazioni all'acquisto

proposte dall'azienda elvetica stessa. In questo paese opera una società (SERV) attraverso cui lo Stato aiuta le proprie aziende favorendone le esportazioni.

SERV: Swiss Export Risk Insurance fornisce coperture assicurative per aziende produttive e finanziarie. I suoi prodotti e servizi provvedono alla sicurezza e fiducia per le ordinazioni di clienti stranieri quando la ricevuta di pagamento è a rischio per l'instabilità politica o economica dei clienti stessi.

SERV aiuta le esportazioni svizzere, per competere a livello internazionale, in questo modo contribuisce al mantenimento e alla creazione dei posti di lavoro all'interno del proprio territorio. A seguito della pesante crisi economica la SERV ha stabilito di ampliare il proprio range di prodotti per facilitare l'accesso ai finanziamenti per le imprese esportatrici svizzere e il mantenimento della loro liquidità.

www.serv-ch.com

Serv ha quindi concesso, tramite la propria banca (UBS), un finanziamento di 4.226 MLN \$, pari all'85% dell'investimento effettuato per l'acquisto dei macchinari, da restituire attraverso rate bimestrali a quote costanti per cinque anni con un interesse annuale semplice e fisso pari al 3,20%.

Il management ha quindi stabilito la seguente spartizione del passivo patrimoniale al 31/12/2010:

Capitale sociale 1,5 MLN \$

Versamento in c/futuro aumento di Capitale Sociale 1,5 MLN \$

Totale Capitale Proprio 3 MLN \$

Debito finanziario

Finanziamento Soci 0,45 MLN \$

Finanziamento UBS 3,804 MLN \$

(il finanziamento residuo sconta il pagamento della prima rata di capitale)

In realtà, almeno inizialmente, Pelliconi ha provato ad avvicinare gli Istituti di credito statunitensi, al fine di recuperare capitale utile a finanziare i restanti investimenti (2 milioni per la messa a punto del capannone produttivo, degli uffici, delle attrezzature complementari ...) oltre al capitale necessario al finanziamento del capitale circolante.

E' stato quindi redatto un Business Plan particolareggiato, all'interno del quale è stata riportata la storia del Gruppo Pelliconi, della Proprietà, del sogno imprenditoriale, del progetto americano come frutto di rapporti consolidati con una clientela di importanza internazionale, del contratto quinquennale siglato, dei progetti di sviluppo, della redditività del business.

Tale Business Plan è stato presentato a tutti i maggiori istituti di credito aventi almeno una sede in Florida, ma da un lato la crisi internazionale che ha portato le banche ad invertire la rotta in termini di finanziamenti alle imprese e dall'altro per Pelliconi essere un'azienda nuova nel contesto americano, non ha portato a risultati concreti di breve termine.

Pelliconi è quindi ricorsa ai mezzi propri per il rimanente finanziamento, allocando la maggior parte del capitale introdotto in azienda a Capitale Sociale e/o futuro aumento di capitale, lasciando la parte rimanente ad un finanziamento remunerato da parte della capogruppo.

Approfondimento sull'apertura del debito verso UBS

Due tassi d'interesse si dicono equivalenti se producono, ad una data futura t e a parità di capitale impiegato, lo stesso montante, ovvero gli stessi interessi.

k = numero di periodi in un anno

h = numero di periodi di conversione

i_k = interesse di partenza

i_h = interesse per un periodo $h = i_k/h$

Essendo il tasso di interesse semplice, per poter calcolare il valore del tasso semestrale basterà dividere il valore di quello annuale per 2.

$k = 1$

$h = 2$

$i_1 = 3,20\%$

$i_2 = 3,20\% / 2 = 1,60\%$

Calcolato il tasso semestrale si possono calcolare le quote delle rette.

VA= versamenti semestrali * fattore di rendita in 10 semestri = 3.804 MLN \$

versamenti semestrali = 3.804 MLN \$ / fattore di rendita in 10 semestri

che con il tasso di interesse calcolato pari a 1.60% risulta:

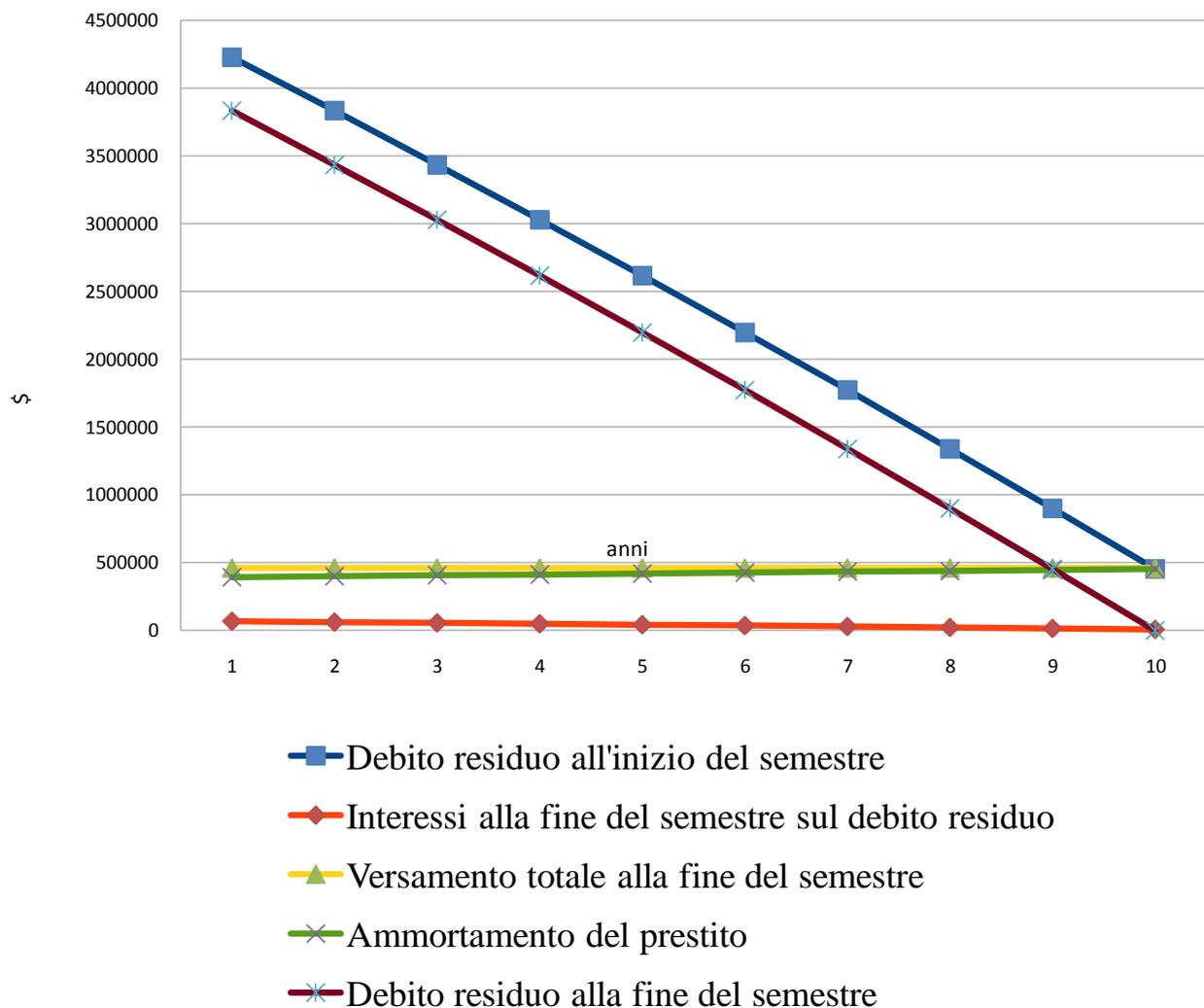
$$\text{fattore di rendita in 10 semestri} = \left[\frac{1}{0.016} - \frac{1}{0.016 * (1.016^{10})} \right] = 9.1735$$

versamenti semestrali = 3804000 / 9.1735 = 414672 \$

Semestre	Debito residuo all'inizio del semestre	Interessi alla fine del semestre sul debito residuo	Versamento totale alla fine del semestre	Ammortamento del prestito	Debito residuo alla fine del semestre
1	4226000	67616	460675	393059	3832941
2	3832941	61327,056	460675	399347,94	3433593,1
3	3433593	54937,489	460675	405737,51	3027855,5
4	3027856	48445,689	460675	412229,31	2615626,2
5	2615626	41850,02	460675	418824,98	2196801,3
6	2196801	35148,82	460675	425526,18	1771275,1
7	1771275	28340,401	460675	432334,6	1338940,5
8	1338940	21423,048	460675	439251,95	899688,52
9	899688,5	14395,016	460675	446279,98	453408,54
10	453408,5	7254,5366	460675	453420,46	0

Il debito di partenza del primo semestre ovviamente coincide con il prestito ottenuto dalla UBS; nella terza colonna si è semplicemente moltiplicato il valore del debito residuo del periodo per il tasso di interesse semestrale. La quarta colonna indica la quota costante pagata dalla Pelliconi Florida, mentre nella quinta si sottrae a questa quota il valore dell'interesse prima calcolato. Per finire, sottraendo dal valore del debito di inizio semestre la quota ammortamento trovata si otterrà il risultato di fine del medesimo periodo, coincidente con quello iniziale del seguente semestre.

Debito verso UBS



Come si evince chiaramente dal grafico soprastante le 2 curve del debito residuo sono una la traslazione dell'altra: difatti la blu indica il valore dell'indebitamento all'inizio del semestre, mentre la bordeaux quello alla fine, che ovviamente coinciderà con

quello di partenza del periodo successivo; queste due curve potrebbero sembrare due rette parallele in quanto il tasso di interesse praticato è molto ridotto, pari al 1.60% semestrale. Si sarebbero potute ottenere delle rette nell'ipotetico e non realistico caso di assenza di interesse da parte della banca.

La curva gialla è una retta parallela all'asse delle ascisse in quanto mostra il versamento di una rata costante per dieci differenti periodi.

La curva color arancione delinea un andamento di decrescita in quanto rimanendo fisso il tasso di interesse e riducendosi il debito imponibile diminuisce ovviamente la quota di interesse pagata; allo stesso modo aumenta la quota di ammortamento del prestito (curva verde). Naturalmente la somma dell'ammortamento e degli interessi pagati coincide con il versamento pattuito.

Legislazione del lavoro

In America una visione della vita improntata principalmente ad un'ottica individuale ed un percorso storico fondamentale delineato al capitalismo hanno portato ad un insieme di leggi e costumi assai differenti da quelli italiani.

Escludendo ambiti quali la sicurezza sul lavoro, la tutela del lavoratore è ridotta rispetto agli standard europei, basti pensare che la malattia viene spesso considerata come periodo di ferie e dopo una settimana di assenza può non essere più concesso lo stipendio; non esistono né sindacati né contratti integrativi, ma solo indicazioni statali.

Per la ricerca delle risorse umane necessarie, il management Pelliconi ha stabilito di avvalersi di un'agenzia interinale (Administaff) sia per un'iniziale recruitment del personale, sia per la gestione delle buste paga.

Tutti i neo-assunti sono passati attraverso l'agenzia interinale. La consulenza di Administaff è risultata fondamentale anche nella preparazione dei questionari attitudinali da sottoporre ai candidati. Il diritto americano alla privacy risulta ai nostri occhi quasi esasperato, basti pensare che domande inerenti all'età, percorsi scolastici, tendenze religiose o sessuali sono passibili di denuncia per discriminazione.

Contratto nazionale e integrativo aziendale

Come da prassi americana, una volta valutate le persone proposte da Administaff per i diversi ruoli, l'assunzione vera e propria è effettuata dall'azienda interinale e non direttamente da Pelliconi. I nuovi assunti rimangono quindi legati contrattualmente per un periodo dai 6 ai 12 mesi a Pelliconi solamente tramite questa agenzia, e al termine del suddetto periodo se le performance individuali sono soddisfacenti e vi è unità di intenti da ambo le parti, viene instaurato un contratto diretto.

Prima di porre le firme sui singoli contratti, i futuri impiegati hanno dovuto leggere, comprendere e condividere in tutti gli aspetti un "Employee Handbook" cioè un manuale per il dipendente. In questa guida vengono illustrati diversi aspetti dell'ambiente di lavoro, e di cosa ci si aspetta da ogni singolo lavoratore.

L'aspetto di maggior importanza è sicuramente la possibilità sia del lavoratore sia dell'azienda di poter interrompere il rapporto in qualsiasi momento, senza la necessità di una giusta causa.

"You have not entered into a contract regarding the duration of your employment, which means you are free to terminate your employment with the Company at any time, with or without reason. Likewise, the Company, in its discretion, has the right to terminate your employment, or discipline, transfer or demote you at any time, with or without reason." (da *Employee Handbook*)

In America, ancora più che in Italia, è sentito il bisogno di istituire un sistema per mantenere equità nelle opportunità. E' per questo motivo che la scelta delle domande da porre ai candidati è sempre notevolmente critica.

"La Compagnia si impegna a fornire eque opportunità di lavoro a tutti gli impiegati e candidati, senza riguardi alla: razza, colore, credo religioso, sesso, nazionalità, cittadinanza, stato di gravidanza, disabilità, stato civile, condizioni mediche, orientamento sessuale."

Secondo il manuale esistono cinque diverse tipologie di lavoro in Pelliconi Florida:

- Full-time Regular Employees: impiegato che lavora abitualmente 30 ore settimanali o più, secondo regole di base e può risultare exempt o nonexempt (vedi definizione nei paragrafi successivi)
- Part-time Regular Employees: impiegato che lavora meno di 30 ore settimanali, può risultare exempt o nonexempt.
- Temporary Employees: impiegato che lavora a tempo pieno o part-time per la

durata di uno specifico progetto. Impiegati che al termine di un progetto accettassero la richiesta di un nuovo incarico rimangono sempre Temporary Employee. Contratti individuali da impiegati temporanei di altre agenzie per specifici progetti sono da considerare impiegati delle rispettive agenzie non della Pelliconi Florida, e per questo motivo lo stipendio verrà erogato direttamente dall'agenzia di appartenenza.

- Nonexempt Employee: impiegato che è tenuto alla paga minima salariale, e per gli straordinari secondo la prescrizione più alta fra la legge statale, federale o locale. Il lavoratore dovrà completare un accurato calendario lavorativo.
- Exempt Employee: impiegati che non hanno il diritto dello straordinario, e in alcuni casi non sono soggetti alla paga minima federale, statale o locale. Dirigenti e professionisti, responsabili vendite o IT rappresentano certamente i più comuni esempi.

L'azienda interinale provvede, dietro pagamento da parte del Gruppo Pelliconi, sia agli stipendi sia ai benefit dei diversi impiegati finché questi sono propri dipendenti.

Un altro servizio reso dalla Administaff è quello di gestire file personalizzati, in cui vengono descritte le diverse skills ed esperienze pregresse per ogni proprio impiegato. Questi file sono accessibili al diretto interessato, che può modificarli tramite stretta collaborazione con l'agenzia.

Come già dichiarato in precedenza un aspetto di notevole importanza risiede nella possibilità da parte dell'azienda di poter cambiare liberamente le condizioni di lavoro dei propri dipendenti attraverso: pensionamento desiderato o meno, ri-assegnamento o licenziamento. Una assenza dal posto di lavoro non giustificata né comunicata per un periodo di tre giorni o più, può essere considerata come una volontaria rassegnazione delle proprie mansioni.

Sempre per quanto riguarda la questione equità e pari opportunità, la politica aziendale è quella di impedire la presenza di famigliari sia nello stesso reparto sia in stretto rapporto gerarchico, per evitare conflitti di interesse. Queste politiche valgono per tutte le diverse tipologie di lavoro.

Riguardo il conflitto di interessi è da registrare la presenza nel Handbook di linee guida sul rapporto con i fornitori e nello specifico sulla politica dei regali: doni di un valore inferiori ai 100 \$ possono essere accettati tranquillamente, mentre qualora si riceva qualcosa con un valore superiore occorre darne notizia al proprio superiore.

Come per tutto il Gruppo, anche per la filiale americana è di primaria importanza l'aspetto inerente le risorse umane, il rispetto, la sicurezza e la correttezza nell'ambiente di lavoro.

È compito e desiderio dell'azienda provvedere alla sicurezza degli impiegati, ad una creazione di un posto di lavoro sicuro e salubre, e seguire le procedure per la salvaguardia di tutti i dipendenti. La prevenzione di incidenti e l'efficienza produttiva vanno di pari passo, nessuna deve prevalere sull'altra.

In azienda viene ricercata la sicurezza responsabilizzando ciascun'impiegato, che di fatto è responsabile dei seguenti aspetti:

- Rispettare le regole di sicurezza.
- Seguire le procedure di lavoro e non adottare metodologie differenti.
- Mantenere le aree di lavoro pulite ed ordinate.
- Usare l'equipaggiamento protettivo personale necessario.
- Comunicare prontamente tutti i malfunzionamenti al proprio superiore.
- Prestare attenzione quando si sollevano o spostano oggetti.
- Rispettare le aree vietate e i segnali di attenzione.
- Conoscere le procedure d'emergenza.
- Riportare eventuali condizioni di insicurezza ai superiori.
- Partecipare a tutti gli incontri organizzati sulla sicurezza.

La centralità nei confronti della risorsa umana viene manifestata sotto tanti aspetti, ad esempio la valorizzazione del personale interno: è infatti dichiarato l'intento di ricercare eventuali posti scoperti fra le risorse già a disposizione in azienda (avanzamenti di carriera), e solo qualora non dovessero esserci persone sufficientemente qualificate o disponibili, ci si rivolgerebbe al mercato.

Periodicamente ogni dipendente riceverà indicazioni scritte dal diretto superiore inerenti le proprie performance ed i risultati conseguiti, al fine di poter sempre capire come ed in quali ambiti potersi migliorare.

Dopo un elenco di comportamenti ritenuti non idonei, sono indicate le modalità con le quali si può intervenire: comunicazione orale, comunicazione scritta, sospensione,

licenziamento; ovviamente queste quattro modalità rappresentano una scala, dove la comunicazione informale cerca di essere una soluzione a problemi di lieve entità, mentre la sospensione o ancora più il licenziamento vengono adottati solamente in situazioni assai delicate.

Il rispetto per le persone è un valore etico fondamentale di Pelliconi, espresso con costanza sia verso i propri dipendenti, sia verso i propri clienti e fornitori.

Pelliconi Florida ha l'obiettivo strategico di fornire ai clienti una gamma di prodotti e servizi di alta qualità e valore.

Per realizzare questa missione di eccellenza nel servizio al cliente, l'azienda pone come fondamentali i seguenti aspetti per tutti i dipendenti:

- Essere cortesi e rispondere con rapidità ed efficienza.
- Stabilire e mantenere una positiva relazione con i clienti dando loro fiducia e rispetto attraverso una interazione professionale ed onesta.
- Rispondere alle lamentele con rapidità e professionalità, senza mai entrare in liti o discussioni.

Festività e congedi

Come già affermato precedentemente la politica lavorativa statunitense è assai differente dalla nostra. Anche per ciò che concerne le feste si nota una notevole diversità.

La Pelliconi Florida osserva le seguenti festività:

- Primo dell'anno (1 Gennaio)
- Giorno della Memoria (ultimo Lunedì di Marzo)
- Giorno dell'Indipendenza (4 Luglio)
- Giorno del Lavoro (primo Lunedì di Settembre)
- Giorno del Ringraziamento (quarto Martedì di Novembre)
- Natale (25 Dicembre)

A differenza di quello che si potrebbe pensare, lo stabilimento rimane aperto e produce anche in questi giorni. Difatti ad ogni dipendente può essere richiesto di

lavorare anche in queste giornate, ma ogni Full-time Employeee avrà diritto ad un giorno di ferie retribuito nell'arco di 30 giorni prima o dopo la data festività.

Il valore dello stipendio durante le vacanze pagate non muta, ma non è calcolato nessuno straordinario.

Il diritto a questi giorni di vacanza pagata, qualora non dovesse essere sfruttato anno per anno, andrebbe a decadere e nessun pagamento verrà versato per vacanze non sfruttate.

Per gli Exempt Employeee esiste anche la possibilità di permesso o congedo, previa richiesta e assenso del proprio superiore. Il regolamento interno segue le indicazioni della FMLA (Family and Medical Leave Act) emanate nel 1993.

Tra i motivi proposti dalla FMLA si possono trovare:

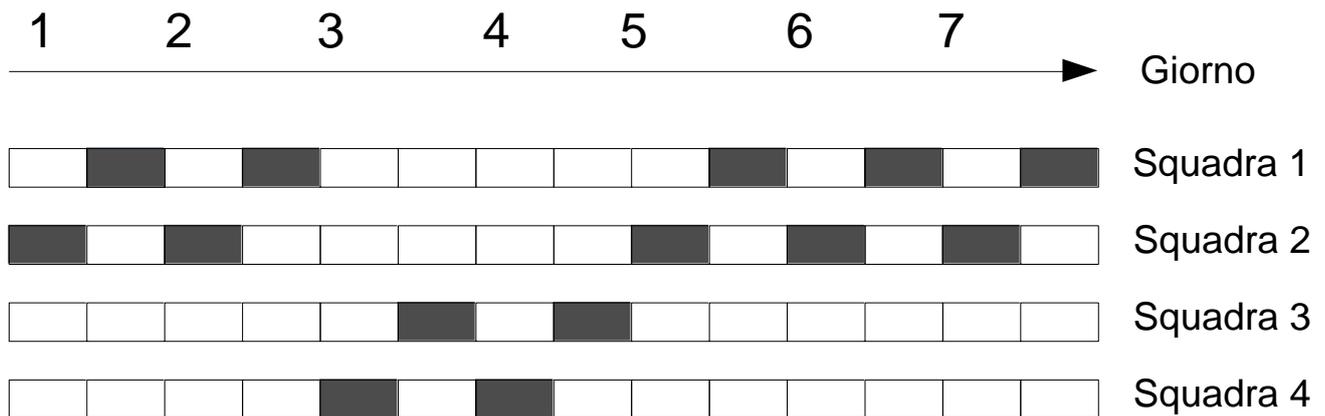
- Nascita di un figlio e cure del neonato.
- L'arrivo di un figlio adottivo.
- Cura del proprio coniuge, di un figlio o di un membro della famiglia con un grave problema di salute.
- Seri problemi di salute dell'impiegato, che ne comprometterebbero notevolmente l'operato.
- “Qualifying exigency”, esigenze mutevoli tra cui: avvisi di dispiegamento, eventi militari, attività scolastiche, sistemazioni legali o finanziarie.
- Occuparsi di un militare gravemente ferito o malato, o di un veterano.

Orario di lavoro e turnistiche

Per garantire la massima produttività e soddisfare i clienti in modo rapido ed efficiente, l'azienda ha deciso di mantenere costante il flusso di lavoro. Per questo motivo la Pelliconi Florida lavora 24 ore al giorno, ogni giorno dell'anno, 7 giorni su 7; mentre gli uffici rimangono aperti dal Lunedì al Venerdì dalle 8.00 alle 17.00.

All'interno dello stabilimento le schedulazioni prevedono il ciclo continuo: 2 turni giornalieri da 12 ore consecutive, che seguono lo schema 2-2-3 (2 giorni di lavoro, 2 giorni di riposo, 3 di lavoro, 2 di riposo, 2 di lavoro, 3 di riposo e così via), fatto da 4 differenti squadre che si alternano nello svolgimento delle mansioni.

Schedulazione della turnistica delle quattro squadre



■ Turno di lavoro
□ Turno di riposo

Dallo schema si può facilmente notare che lo stabilimento opera senza soste grazie al lavoro di una squadra per turno. Naturalmente le 4 squadre lavorano lo stesso numero di ore, basterebbe considerare un arco temporale di 2 settimane, nella seconda si avrebbe un cambiamento fra i turni dei team 1 e 2 con quelli dei team 3 e 4.

Per ogni turno gli operatori hanno a disposizione una pausa pranzo di 30 minuti e due pause programmate da un quarto d'ora. Per facilitare il flusso di lavoro, gli orari di pausa possono essere soggetti a cambiamenti.

Risorse umane

Ad esclusione del President, responsabile della gestione dell'azienda e già uomo Pelliconi, gli altri lavoratori (operatori ed impiegati) sono stati reclutati a seguito di preselezione da parte di Administaff.

La struttura inizialmente pianificata, relativamente alle attività di ufficio, era limitata a 2 figure chiave, diventate 3 a seguito della decisione di allargare la produzione non solo alle capsule in plastica ma anche ai tappi corona.

- Un responsabile della gestione tappi corona: ha il ruolo di inserire l'ordine nel sistema gestionale, gestire il flusso logistico dei materiali in ingresso legati ai

tappi corona, predisporre le fatture.

- Un responsabile amministrativo: segue le risorse umane, cura le buste-paga, controlla la contabilità delle ore, degli straordinari, cura i permessi, tratta i piccoli pagamenti, seleziona, scannerizza ed archivia i documenti/fatture pervenute dai fornitori...
- Un responsabile del magazzino: responsabile della logistica interna sia dei prodotti finiti che dei semilavorati e materie prime. Ha inoltre il compito di gestire gli ordini di acquisto.

Oltre a queste figure sono presenti otto operai nel reparto plastica e due manutentori, naturalmente gestiti da un Responsabile di reparto, che pianifica e gestisce il day by day. Il reparto tappi corona, in via di sviluppo, conta un'occupazione aggiuntiva, sia in reparto che nelle responsabilità di produzione.

Per la formazione dei nuovi assunti, si è operato in due differenti modalità: i tecnici Netstal (fornitore dei macchinari di produzione delle capsule in plastica), al termine dell'installazione degli impianti, hanno istituito un corso della durata di due mesi finalizzato ai primi operai assunti in reparto, i quali poi hanno dovuto insegnare ai colleghi successivamente assunti; per le altre funzioni si è trasmesso il know-how direttamente dalla casa-madre, mandando impiegati già esperti della Pelliconi Spa in Florida per qualche mese.

Operation & logistics

Definizione degli investimenti tecnologici

Scelto ed affittato il capannone, il passo seguente era di trasformarlo in un vero impianto produttivo.

Prima ancora di individuare i fornitori per i diversi servizi e macchinari, era d'obbligo decidere cosa l'azienda sarebbe dovuta diventare. Il solo cliente Nestlè Water necessitava di un fornitore in grado di produrre 2 MLD di capsule annue, con l'opzione per 4 MLD. Probabilmente questa opzione non sarebbe stata esercitata nel primo anno quando ancora l'azienda doveva raggiungere standard ed obiettivi d'efficienza, ma bisognava da subito ragionare su cosa avrebbe potuto e dovuto supportare l'intero impianto, anche in relazione al fatto che il numero dei clienti, una volta entrati nel mercato, poteva allargarsi.

Per questo motivo si è valutato se intervenire sul capannone come se si dovesse completare un'opera da 2 MLD di capsule o se iniziare subito a ragionare in un'ottica più audace.

Prendendo come esempio la progettazione dell'impianto di alimentazione (sia elettrico, sia ad aria compressa) si è valutato se convenisse partire dalla costruzione di un sistema che rispondesse ai bisogni immediati per la lavorazione di 2 linee produttive da 1 MLD di capsule annue per poi in un futuro, qualora si presentasse l'opportunità, valutare l'eventualità di potenziare le reti di servizio, o se fosse più conveniente l'iniziale costituzione di un impianto più potente.

Nell'eventualità di optare per un sistema che coprisse 2 linee, qualora si dovesse in seguito intervenire per aumentarne la capacità, occorrerebbe affrontare le seguenti spese:

1. Progettazione del sistema (2 linee).
2. Investimenti iniziali per la creazione dell'impianto.
3. Controlli e collaudo dell'impianto.
4. Riprogettazione per aumentare la capacità.
5. Probabili costi per fermi della produzione per la modifica dell'impianto stesso.
6. Smantellamento e smaltimento di parte del vecchio impianto.
7. Acquisto e montaggio del nuovo impianto.

8. Nuovi controlli e collaudi.

Grazie alla seconda opzione sarebbero da coprire solamente le prime 3 voci di costo, mentre le rimanenti 5 non dovrebbero essere affrontate.

Occorre valutare il differenziale dei costi del punto 2 nelle diverse opzioni. La differenza risulta essere di pochi punti percentuali, e grazie a ciò è stato facile per il management propendere per la seconda opzione, cioè la costituzione di un sistema che in potenza avesse la possibilità di supportare 4 linee di capsule in plastica e 4 linee di tappi corona.

Dato lo stringente vincolo temporale a disposizione, è stato stabilito, per l'acquisto dei macchinari, di puntare su un solo fornitore, che si facesse garante per tutti i diversi produttori, e che fosse responsabile per le intere linee produttive. Questa decisione ha portato sicuramente ad un piccolo premio di prezzo nei confronti dell'azienda selezionata come responsabile, ma nel contempo ha alleggerito notevolmente parte del carico di lavoro Pelliconi evitandole un continuo e faticoso dialogo per far quadrare tutte le diverse esigenze dei player coinvolti.

Schematicamente il processo produttivo prevede:

1. Pressa del polietilene nello stampo.
2. Raffreddamento delle capsule.
3. Slittaggio e piegatura delle banda di sicurezza.
4. Ispezione visiva.
5. Confezionamento.

Occorreva procurarsi i macchinari per ognuna di queste fasi ad eccezione del confezionamento, che, come precedentemente affermato, era già disponibile.

Essendo la pressa l'acquisto maggiormente critico per costi e lavorazioni, è stato deciso che fosse fondamentale avere un'interazione diretta con i suoi produttori.

Per questo motivo è stato stabilito che i fornitori della pressa, qualora fossero stati ritenuti sufficientemente qualificati, sarebbero stati anche i responsabili per l'intero pacchetto di linea.

Per l'acquisto della pressa, sono stati valutati 5 diversi fornitori, ma solamente 3 hanno presentato proposte interessanti:

- Nestal: produttore svizzero, ha già cooperato con il gruppo, è ritenuto affidabile e collaborativo, ha presentato una classica pressa: 50% elettrica, 50% idraulica.

- Husky: storica azienda statunitense, ha presentato anche lei una pressa classica.
- Engel: azienda austriaca, ha proposto una pressa innovativa, al 100% elettrica, il che farebbe ottenere un risparmio energetico annuo pari a circa 100.000 \$.

Engel, seppure con una proposta molto interessante, non è stata scelta in quanto giudicata di poca esperienza nel gestire progetti chiavi in mano, ma oggi, grazie ad una situazione meno stressante per Pelliconi, potrebbe avere una possibilità per la creazione delle nuove linee.

A far propendere la decisione nei confronti di Nestal sono stati fondamentalmente 2 fattori: da un lato l'esperienza e la disponibilità di impianti funzionanti Nestal installati in tutto il mondo, garanzia di efficienza e qualità; dall'altro le modalità di finanziamento, agevolati dal SERV Svizzero.

Per la scelta degli altri fornitori Pelliconi e Nestal hanno collaborato nella decisione, anche se l'ultima parola è sempre stata di Pelliconi.

Anche per la taglierina e gli stampi sono stati ricercati diversi fornitori. Per gli stampi è stato selezionato il fornitore francese Plastic Sud, con il quale era già attiva una collaborazione a livello di prototipi.

Un altro aspetto fondamentale in questa fase è stato quello di trasformare lo stabilimento grezzo, di fatto un magazzino, in un vero e proprio stabilimento produttivo. Per affrontare questo compito è stato siglato un accordo con Duke, azienda di costruzione edile, già proprietaria del capannone affittato.

A quest'azienda è stato chiesto di collaborare con Nestal, per completare nell'arco di 4 mesi (da Dicembre ad Aprile) lo stabilimento.

Gli aspetti che sono stati seguiti direttamente da Duke sono stati:

- Rinforzo del pavimento, in modo da sostenere le presse in funzione.
- Ampliamento dell'impianto elettrico.
- Creazione dell'impianto d'aria compressa.
- Posa delle tubature per il raffreddamento degli stampi.
- Costituzione della zona uffici.

- Sistemazione delle infrastrutture di servizi, quali: illuminazione, climatizzazione, igienici.

Approfondimento sull'ampliamento dell'impianto elettrico

Come ogni azienda manifatturiera in cui il ruolo dei macchinari ha una notevole rilevanza, il calcolo delle potenze necessarie è assolutamente fondamentale.

Per poter effettuare questo calcolo è indispensabile partire dalle potenze richieste dalla singole macchine. La stima non viene eseguita solamente sulle richieste delle 2 linee produttive da installare alla partenza ma, come si è detto, su un impianto che possa supportare 4 linee per la plastica e 4 per i tappi corona.

Potenze richieste per le singole linee dei tappi plastica e corona:

$$P_{\text{plastica}} = 317 \text{ kW}$$

$$P_{\text{corona}} = 476 \text{ kW}$$

Ovviamente occorre calcolare la somma delle richieste di tutte e 8 le linee pianificate:



$$P_{\text{totale linee}} = \sum P_i * \alpha_u * \alpha_c$$

Dove α_u indica il coefficiente di utilizzazione stimabile in un 80%, e α_c indica il coefficiente di contemporaneità, che in un impianto a ciclo continuo con una domanda che si spera possa saturare la capacità produttiva indichiamo per sicurezza pari a 1.

$$P_{\text{totale linee}} = [(P_{\text{plastica}} * 4) + (P_{\text{corona}} * 4)] * \alpha_u * \alpha_c$$

$$P_{\text{totale linee}} = [(317 * 4) + (476 * 4)] * 0,8 * 1 = 2.537,6 \text{ kW}$$

A questa potenza bisogna sommare quella richiesta dell'impianto di illuminazione, in cui per convenzione α_c e α_u sono pari all'unità, la richiesta di potenza per un impianto di illuminazione per uno stabilimento di circa 8000 m² è stimabile in 130 kW.

$$P_{\text{tot}} = P_{\text{totale linee}} + P_{\text{illuminazione}}$$

$$P_{\text{tot}} = 2.537,6 + 130 = 2.668 \text{ kW}$$

Questa potenza rappresenta l'esigenza espressa dalle stime dei consumi diretti, ma non considera le perdite naturali di un qualsiasi sistema elettrico.

$$P_n = P_{\text{tot}} / K$$

$$P_n = 2.668 / 0,8 = 3.335 \text{ kW}$$

Dove K pari a 0,8 considera perdite e futuri incrementi di carichi.

È prassi poi calcolare la potenza apparente, che considera gli sfasamenti causati da carichi non puramente omnic.

$$A_n = P_n / \cos \gamma$$

$$A_n = 3.335 / 0,9 = 3.706 \text{ VA.}$$

Dove $\cos \gamma$ indica l'angolo di sfasamento posto pari a 0,9.

A questo punto, calcolate le esigenze di potenza, si è potuta affrontare la scelta delle strumentazioni elettriche necessarie. Una scelta basilare prima di poter iniziare i lavori ha riguardato lo schema distributivo:

- Radiale semplice: è il più utilizzato, soprattutto in casi di piccole/medie potenze e di poche partenze per la distribuzione.
- Radiale doppio: con 2 alimentazioni ed una sbarra con funzioni di congiuntore. Solitamente la sbarra rimane aperta, ma viene chiusa qualora si verificasse un guasto ad uno degli alimentatori per avere continuità di servizio. È uno schema più affidabile del precedente.
- Ad anello: schema che permette l'alimentazione nelle 2 direzioni, grazie alla chiusura di appositi interruttori (congiuntori). Con questo sistema si alza

ancora l'affidabilità, ma salgono anche i costi ed aumentano le difficoltà nel calcolo delle linee.

É quindi stato scelto il modello a radiale semplice, sia per le non elevatissime potenze in gioco, sia per le poche partenze di distribuzione necessarie per alimentare le linee produttive.

Approfondimento sulla pianificazione dell'impianto di illuminazione

“L'illuminazione di un locale industriale incide in modo notevole sul benessere e sull'attività dei lavoratori, sulla percentuale di infortuni e sulla qualità della produzione. Infatti nei locali dove il livello di illuminazione risulta scarso, si rilevano:

- Un progressivo senso di stanchezza degli operatori.
- Maggiori percentuali di infortuni.
- Maggiori scarti nella produzione.” (da “Impianti per il benessere e la sicurezza negli ambienti di lavoro”, di Gianfranco Coli)

Per questi motivi è sempre fondamentale affrontare con cura uno studio sulle reali necessità di illuminazione di ogni ambiente lavorativo.

La struttura è composta principalmente da 3 zone indipendenti: uffici, reparto operativo, magazzino; queste 3 aree hanno necessità differenti.

Negli uffici essendo ambienti dove si passa molto tempo, in attività quali lettura e scrittura generalmente vengono utilizzati livelli di illuminamento tra i 300 e i 500 Lux, con un'illuminazione diffusa, maggiormente rilassante e confortevole.

Nel reparto, una sala di processi automatici con interventi occasionali, si possono impiegare circa 200 Lux, mentre per l'area dedicata al magazzino ne basteranno 120: in questi ambienti entrambi molto estesi viene privilegiata un'illuminazione diretta o semidiretta al fine di risparmiare sui consumi energetici.

Definizione degli spazi

Lo stabilimento vanta una superficie disponibile di 8000 m².

Lo spazio a disposizione è sicuramente sovradimensionato rispetto alle esigenze iniziali, ma come si è già detto, l'intento dell'azienda è quello di ampliare il proprio business e di conseguenza la richiesta di spazio per tutte le diverse aree. La pianificazione del lay-out, di conseguenza, ha previsto da subito la presenza di 4 linee produttive, sia per le chiusure in plastica sia per i tappi corona. Inizialmente sono state installate soltanto 2 linee produttive per capsule in plastica.

Considerando la propria pregressa esperienza nonché le considerazioni di Netstal si è valutata la richiesta di spazio per le tipologie di linea nel seguente modo:

- Linea per capsule in plastica: 20 * 5 m
- Linea per tappi corona: 20 * 7 m

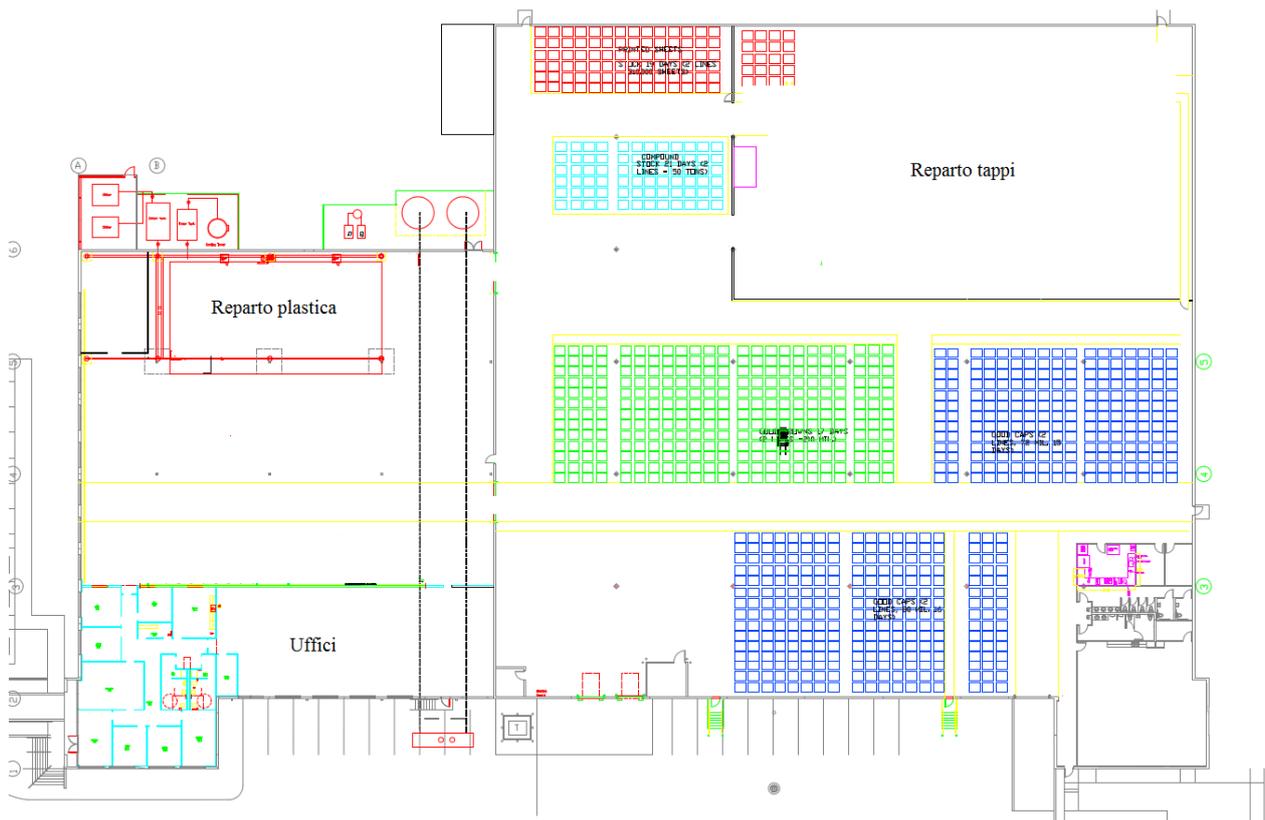
Stimate le esigenze di spazio richiesto dalle diverse zone (uffici, reparti, magazzino), bisognava decidere il loro posizionamento all'interno della struttura.

Le esigenze ed i vincoli nella pianificazione del lay-out (sempre nella consapevolezza del massimo dimensionamento ipotizzato all'inizio del capitolo) erano sostanzialmente:

- Efficienza delle attività logistiche di I/O (posizionamento dell'area magazzino coerente con questo vincolo).
- Maggior vicinanza realizzabile tra reparto produttivo e magazzino in modo da garantire un'agevole mobilità per materie prime e prodotti finiti fra le 2 zone.
- Installazione dei silos contenenti il polietilene in aree idonee.
- Netta separazione tra il reparto plastica ed il futuro reparto tappi corona.
- Uffici, posizionati nella zona più visibile e prestigiosa dello stabilimento, il cui lay-out interno garantisca la miglior separazione dall'area produttiva (più rumorosa).

Scelto il lay-out generale, e studiata la planimetria dei reparti con le aree corrispondenti all'interno di ogni reparto, area di produzione o di servizio bisognava procedere allo studio del lay-out dettagliato.

Lo schema CAD sotto riportato presenta la stesura definitiva del lay-out di stabilimento elaborato dall'azienda.



Una volta realizzato, sia lo stabilimento che le linee sono stati oggetto di controllo per la certificazione. Un ente di controllo della Orange County, contea entro la quale risiede lo stabilimento Pelliconi, ha verificato che tutti gli impianti, le macchine e le strutture fossero a norma. Ogni macchinario è stato sottoposto ad attente ispezioni, ed in particolare l'impianto packaging importato dall'Italia ha subito diverse modifiche per rientrare nei parametri richiesti; difatti le norme CE obbligatorie in Europa (quindi rispettate da questo impianti) non hanno valore negli Stati Uniti, all'interno del quale è necessario invece soddisfare le normative TUV.

Definizione dei flussi logistici esterni

In ingresso

Ad inizio progetto, lo stabilimento produceva solamente capsule in plastica, ed essendo queste costituite solamente da un materiale, l'unico flusso in ingresso di materie prime da registrare è quello del polietilene.

“Il trasporto per la distribuzione dei prodotti e dei materiali gioca un ruolo fondamentale nella logistica, in quanto mediamente assorbe la più alta percentuale dei costi di ogni altra attività, escluso l'acquisto dei materiali. Le principali decisioni riguardano la scelta della modalità di trasporto, il consolidamento dei materiali stoccati, la pianificazione del carico dei veicoli e l'individuazione dei percorsi ottimali.

La scelta della modalità di trasporto o del servizio offerto all'interno di una modalità dipende da una ampia gamma di caratteristiche, come disponibilità, adeguatezza, capacità, frequenza, rapidità, assistenza, etc.” (“Logistica integrata e flessibile”, Pareschi, Ferrari, Persona, Regattieri, Progetto Leonardo)

Generalmente sono 3 le caratteristiche maggiormente critiche:

- Costo del servizio.
- Rapidità e regolarità (valore medio e variabilità del tempo di transito).
- Danneggiamento o smarrimento della merce trasportata.

Pelliconi Florida nel mondo plastica serve attualmente un unico prodotto per un unico cliente, avendo la consapevolezza che tutto ciò che viene prodotto, secondo gli accordi, sarà venduto. Conoscendo indicativamente le variazioni della domanda dovute alla stagionalità (i consumi di acqua minerale sono più elevati nelle stagioni che riscontrano maggiori temperature ambientali), Pelliconi è cosciente che durante alcuni periodi dell'anno la produzione di capsule supererà la richiesta da parte del cliente, con il conseguente aumento dello stock di magazzino. Tale stock sarà poi ridotto ai minimi termini nei periodi dell'anno in cui la relazione si inverte (maggiore domanda rispetto alla produzione). In questi periodi, la tempestività di risposta di Pelliconi è fondamentale per non causare al cliente cali di produzione dovuti alla mancanza di chiusure disponibili.

Ne consegue che i flussi logistici, sia di ingresso che di uscita, sono fondamentali per Pelliconi, tanto da indurre l'azienda a contare sempre un certo quantitativo di materia prima come scorta di sicurezza.

Quando si valutano i costi di diverse modalità di trasporto occorre sempre valutare le seguenti fonti di costo:

- Trasporto.
- Giacenza in transito.
- Giacenza presso lo stabilimento.

Se il passaggio di proprietà della merce avviene alla consegna, il costo della giacenza è sostenuto dal fornitore, altrimenti è a carico direttamente del cliente.

“Un compratore che può acquisire merci da più fornitori tenderà a scegliere il fornitore sulla base del prezzo e del livello di servizio logistico offerto. Al contrario, se sono i fornitori a scegliere la modalità di trasporto per la spedizione delle merci nei rispettivi canali distributivi, sono loro a controllare il fattore dell'offerta del servizio logistico, quindi sono loro a influenzare la fidelizzazione del compratore. Per il compratore una migliore modalità di trasporto (bassi tempi di transito e modesta variabilità di tali tempi) comporta minori livelli di giacenza e/o maggiore affidabilità nella pianificazione delle operazioni. Al fine di incoraggiare la scelta del migliore mezzo di trasporto il compratore offre al fornitore ciò di cui dispone: la sua fedeltà. L'azione del compratore può consistere nell'affidare maggiori percentuali di ordinativi al fornitore in grado di offrire il servizio di trasporto preferito. Il fornitore, incoraggiato da un aumento del proprio volume di affari, sarà più motivato nell'individuare il servizio di trasporto più gradito al compratore, piuttosto che il servizio più economico.” (“Logistica integrata e flessibile”, Pareschi, Ferrari, Persona, Regattieri, Progetto Leonardo)

Nel caso in oggetto la logistica ed i costi coinvolti nel processo di acquisto del polietilene vengono gestiti e trattati da Pelliconi Florida, quindi risultano essenziali le dimensioni prezzo e servizio offerto.

I costi di giacenza variano in funzione dei quantitativi e della frequenza delle spedizioni. Ovviamente queste 2 caratteristiche dipendono in larga misura dalla modalità di trasporto scelta.

Alla luce di queste valutazioni, e considerando che inizialmente si è scelto di instaurare un rapporto continuativo con un solo fornitore di polietilene, è stato deciso

di adottare un trasporto multimodale, cioè un trasporto che avviene con almeno 2 differenti modalità.

Queste 2 modalità sono rotaia e strada.

Per un corretto trasporto del polietilene vengono affrontati i seguenti passi:

1. Dal fornitore Ineos in Texas il polietilene viene caricato direttamente su treno.
2. Trasporto su rotaia fino alla stazione di Sanford vicino ad Orlando.
3. Pesatura dei camion a vuoto adibiti al caricamento del materiale.
4. Travaso del polietilene dal vagone ai camion adibiti.
5. Pesatura dei camion carichi per controllare la completezza del travaso.
6. Trasporto dei camion ed arrivo in azienda.
7. Nuovo travaso del polietilene in uno dei silos aziendali.

Su ogni vagone vengono caricati 180.000 libbre di polietilene che equivalgono al quasi riempimento di un silos, 100 tonnellate (18.000 libbre = 81,6 tonnellate).

Ad ogni vagone corrispondono all'incirca 4 camion.

La politica seguita è quella di mantenere un silos pieno per volta, cioè quando si sta consumando dal primo viene richiesto un nuovo carico per il secondo. Data la cadenza fissa di lavoro imposta dalla quasi saturazione delle linee produttive, si avrà un consumo sostanzialmente costante e di conseguenza non cambieranno sensibilmente neanche gli intervalli fra un rifornimento e l'altro.

Al momento non esiste un contratto con Ineos, ma semplicemente un accordo sul mark-up da attribuire al prezzo del polietilene.

Concludendo si può affermare che la gestione dell'acquisto di una sola materia prima proveniente da un solo fornitore è semplice: si potrebbero emettere i nuovi ordini con modalità "a vista" guardando i livelli dei silos, In realtà l'azienda utilizza un sistema gestionale, comune in tutto il Gruppo, capace di pianificare gli approvvigionamenti nelle diverse modalità (scora minima, punto di riordino, previsionale...).

L'unico altro acquisto di una certa rilevanza, per le capsule in plastica, consisteva nelle scatole di cartone, ognuna capace di contenere fino a 12.000 capsule, ora però vengono usati contenitori più grandi e a rendere (returnable tods da 100.000 pz),

anche questa scelta va incontro sia a vantaggi di costo, sia a comportamenti maggiormente eco-sostenibili.

In uscita

I flussi inerenti la produzione della plastica sono 2: prodotti finiti e scarti.

Nestlè Water emette gli ordini di ritiro con un preavviso di 1 o 2 giorni. Un preavviso così breve non crea problemi, in quanto come già ripetuto l'azienda produce per il magazzino, sempre a regime, a ritmo costante. Tali produzioni, come più volte detto, sono autorizzate dal cliente, il quale si impegna al ritiro..

La tipologia di resa concordata con il cliente è ExWorks, cioè è compito del cliente occuparsi del trasporto e la responsabilità sulla merce termina per Pelliconi nel momento in cui il trasportatore prescelto da NW prende in carico la merce, allocandola sul camion. Per questo motivo la gestione logistica è notevolmente semplificata, in quanto non sono necessarie ricerche ed accordi con compagnie di spedizioni, né particolari controlli dei camion (per possibili presenze di sostanze che potrebbero contaminare il carico) e del camionista.

Il ritiro della merce solitamente avviene con circa 3 o 4 spedizioni a settimana. Come si può notare il numero di mezzi in uscita è notevolmente maggiore di quelli in entrata, poiché ovviamente lo spazio occupato da una capsula è enormemente superiore a quello occupato dal medesimo quantitativo in peso di materiale grezzo.

Come detto precedentemente, attualmente le capsule vengono trasportate mediante grossi contenitori ritornabili. Si è quindi raggiunto un accordo con NW riguardo la periodicità di rientro di questi contenitori: mediamente il tempo intercorrente fra spedizione capsule e riconsegna dei contenitori è di un mese e mezzo.

Nel campo alimentare tutti i materiali per il packaging a contatto diretto con cibo o bevande debbono essere di prima mano, per questo motivo non si possono adoperare materiali di riciclo. Difatti gli scarti di produzione non vengono re-immessi nel processo o rilavorati, ma vengono venduti periodicamente ad un'azienda che utilizza polietilene secondario.

Tra gli output vi sono ovviamente anche rifiuti: principalmente cartone, ed oli dei macchinari; l'azienda, per il loro smaltimento, segue le norme di comportamento secondo le indicazioni statali.

Approfondimento sull'utilizzo di contenitori riutilizzabili

L'azienda ha deciso di passare da un uso di scatole di cartone a perdere, ad un sistema a contenitori riutilizzabili (Bulk bin). Questa scelta ha portato due diversi vantaggi: da un lato ha permesso un risparmio economico, dall'altro evidenzia la proattività del Gruppo nei comportamenti rispettosi dell'ambiente, grazie ad un drastico calo dei rifiuti prodotti.

Situazione scatole:

- Costo di una scatola di cartone 1.5 \$
- Capacità di una scatola 12.000 capsule

Numero di scatole annue necessarie = capsule da spedire / capacità scatola

$$= 2.000.000.000 / 12.000 = 166.667 \text{ scatole/anno}$$

costo scatole annuo = scatole/anno x costo scatola

$$= 166.667 \times 1.5 = 250.000 \text{ \$/anno}$$

Cifra sicuramente critica per del packaging senza particolari finalità di veicolo commerciale.

Situazione Bulk bin:

- Costo di un Bulk bin 16 \$
- Capacità di un Bulk bin 100.000 capsule

Oltre a questi dati è fondamentale stimare dopo quanti giorni Pelliconi Florida tornerà in possesso del contenitore (45 giorni), e l'arco di tempo fra una spedizione e l'altra (3,5 giorni).

Numero di contenitori per camion = capacità camion / capacità Bulk bin

$$= 9.000.000 / 100.000 = 90 \text{ Bulk bin/camion}$$

Numero medio di contenitori fuori dall'azienda = Bulk bin/camion x (spedizioni nell'arco di un lead time)

$$90 \times (45/3,5) = 1.157 \text{ Bulk bin}$$

Numero di Bulk bin necessari per 2 linee produttive di capsule = Numero medio di contenitori fuori dall'azienda x fattore di sicurezza

$$= 1.157 \times 1,3 = 1.504$$

Considerando anche le future esigenze per quattro linee, le eventuali rotture dei contenitori, e future probabili richieste di tappi corona, sono stati acquistati 3.900 Bulk bin; inoltre fino ad oggi si è provveduto a servire solamente l'impianto di Zephyrhills, che come detto è molto vicino e perciò consente un ritorno veloce dei contenitori (in media ogni Bulk bin potrà essere utilizzato 8 volte l'anno), mentre prossimamente è probabile che venga richiesto di rifornire anche Madison, che essendo più distante realisticamente non riuscirà a restituire le scatole con tanta celerità.

Costo complessivo per l'acquisto dei Bulk bin = $3.900 \times 16 = 62.400$ \$

Si comprende immediatamente come la decisione di utilizzare questo nuovo sistema abbia consentito un enorme risparmio, che già dopo solamente un anno supera i 185.000 \$, e che si ripaga appena dopo 3 mesi.

Intercompany

Ad inizio progetto essendo il processo della plastica presente solo in America, non si sono mai verificati flussi fisici fra le diverse filiali. Ora invece il reparto tappi sfrutta il servizio litografia delle sedi italiane.

Allo stesso tempo, e come già riportato nei capitoli precedenti, ogni sede usufruisce dei servizi del corporate e della casa madre,

Valutazioni e considerazioni

Fino a questo momento a causa dei forti vincoli temporali, il management ha preferito interfacciarsi con un solo fornitore di polietilene, al fine di garantirsi un alto servizio per la propria fedeltà, anche se è d'obbligo chiarire che i quantitativi annui di materia ordinati non consentono attualmente di essere considerati clienti di primaria importanza.

Ora essendo ormai il processo completamente a regime, sarebbe conveniente impegnarsi nel creare una politica di contenimento dei costi, realizzando una lista di possibili fornitori da cui attingere per dare vita ad una concorrenza fra i produttori.

Un altro aspetto su cui si potrebbe ragionare concerne le modalità di spedizione del polietilene. Il trasporto prevede due fasi di travaso (vagone→ camion; camion→silos), che rappresentano sicuramente degli aggravii economici e aumento di scarti di processo. Si potrebbero valutare costi e benefici.

Una soluzione che comporterebbe sicuramente un piccolo risparmio di tempo, ma forse anche un maggior contenimento dei costi, viene rappresentata nell'uso di container che percorrano tutto il tragitto con il materiale, prima caricati sul treno e poi direttamente sui camion per essere in seguito svuotati nei silos. Si potrebbe anche ragionare su container che adempiano direttamente alla funzione di silos, per evitare anche il secondo travaso.

Naturalmente occorrerebbe creare anche un sistema per la circolazione a ritroso dei container, in quanto sarebbe sicuramente non economico realizzare un sistema a perdere.

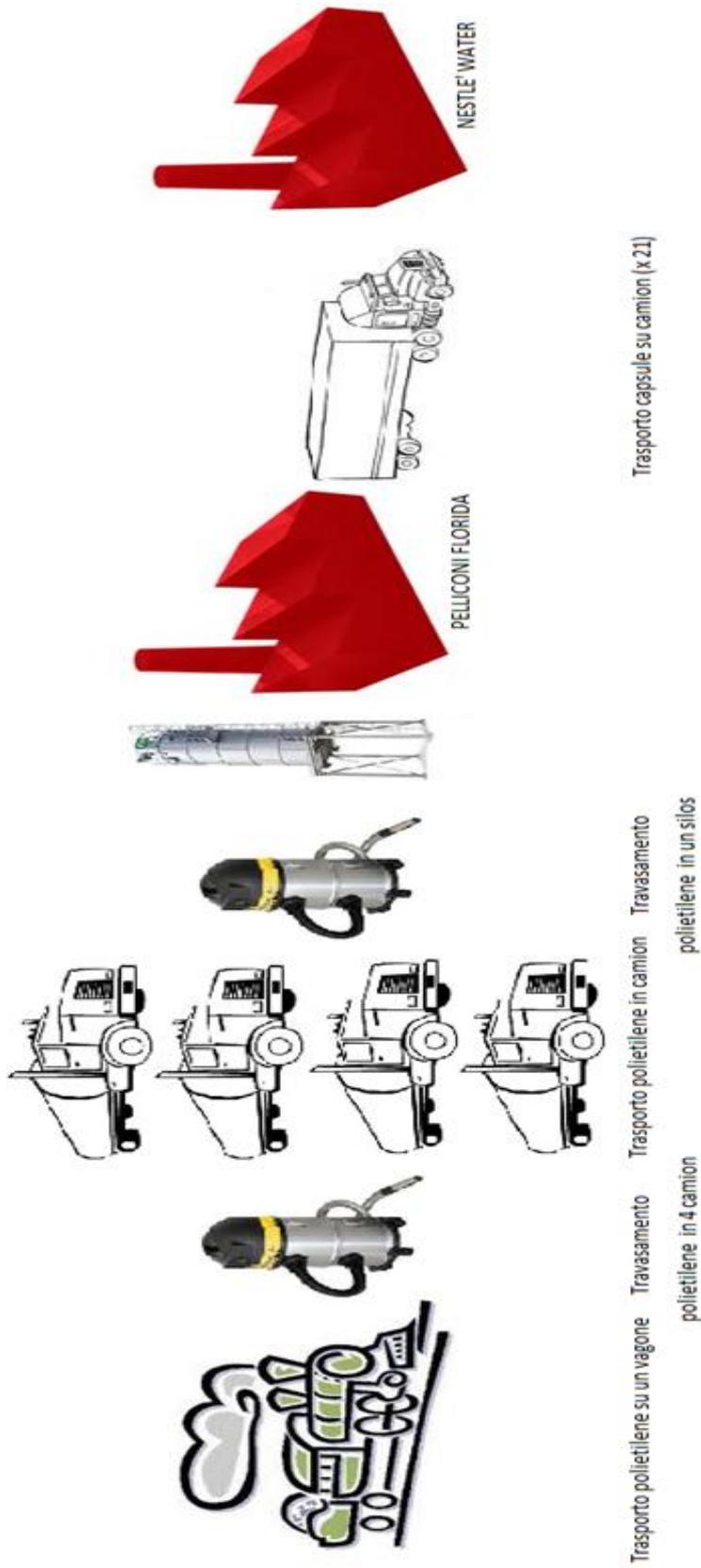
Considerando che un carico sul treno pesa 100 T, e che il costo del travaso risulta pari a 0,26 \$ ogni 100 libbre, è facile calcolare che, essendo una tonnellata pari a 2204,62262 libbre, si avranno circa 220462,3 libbre per travaso, con il conseguente costo di 573 \$ a trasporto. Avendo mediamente un carico e mezzo al mese si otterrà un costo annuale pari a:

$$573 \times 1.5 \times 12 = 10.314 \$$$

Questa stima considera solamente il primo travaso e non quello che avviene in azienda.

Se il trasporto del polietilene sui treni avvenisse perciò direttamente in contenitori poi caricabili facilmente sui camion si potrebbe ottenere un risparmio annuale di circa 10.000 \$ da cui si dovrebbero togliere i costi per una logistica più complessa, ed i costi iniziali per gli investimenti nei suddetti contenitori. Come già detto il risparmio potrebbe anche aumentare qualora si acquistassero recipienti con la possibilità di espletare anche la funzione di silos.

Flussi medi in entrata ed in uscita nel corso di un mese e mezzo.



Definizione dell'organizzazione e dei flussi logistici interni

La gestione aziendale quotidiana è composta da differenti aspetti; alcuni possono essere raffigurati con una mappatura delle attività, altri prettamente tecnico-produttivi con un diagramma del Ciclo di lavorazione.

Mappatura delle attività

La gestione di un singolo prodotto, formato da un solo materiale, per un unico cliente, rappresenta certamente una situazione inusuale per un'azienda manifatturiera ma allo stesso tempo facilita notevolmente la pianificazione delle attività. Una realtà come questa, grazie all'aiuto dell'IT, consente la formazione di un'organizzazione snella e veloce dove le attività non a valore aggiunto sono facilmente individuabili ed eliminabili.

Per l'intero sistema è fondamentale un corretto flusso delle quotidiane informazioni inerenti sia alla disponibilità di risorse, sia alle richieste del cliente, per questo motivo è stato deciso di utilizzare un sistema informativo gestionale che monitorasse costantemente giacenze, ordini e spedizioni. Ovviamente se lo stabilimento producesse esclusivamente capsule in plastica per Nestlè Water sarebbe un costo superfluo investire sull'acquisto ed il mantenimento di un sistema gestionale, ma volendo allargare il proprio business risulta fondamentale una accurata e puntuale supervisione delle criticità aziendali.

Nel momento in cui viene ricevuto un ordine d'acquisto da parte di Nestlè Water, questo è inserito all'interno sistema gestionale (Si5). Se confermato, ed in presenza di una sufficiente giacenza di capsule, la consegna è pronta per essere evasa: si attende l'arrivo del camion per il trasporto, vengono predisposti i documenti per la consegna, si caricano le capsule sul camion ed avviene la spedizione al cliente. Al contrario se non si ha una giacenza l'MRP (lanciato automaticamente 2 volte al giorno), controlla le condizioni dell'ordine e schedula una proposta di produzione.

L'operatore addetto alla linea dovrà verificare il corretto funzionamento delle macchine della linea, ed eseguire controlli campionari visivi e sui pesi dei beni.

I controlli automatici prevedono una serie di step che, solamente grazie ad un superamento di tutte le condizioni poste, dà un prodotto conforme. Queste condizioni riguardano: diametro esterno della capsula e dell'anello, peso, pressione del sigillante;

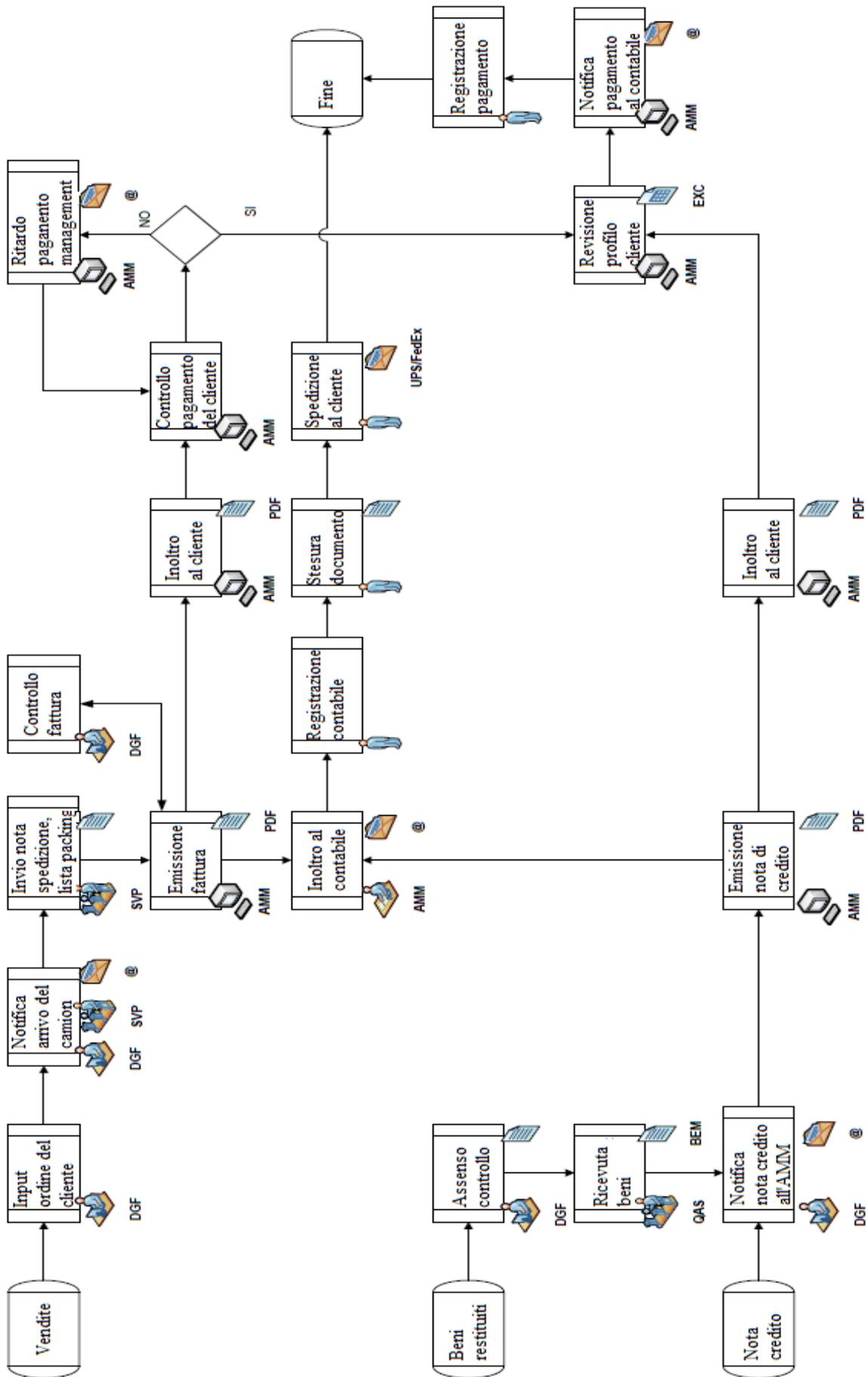
se anche solamente uno di questi controlli non viene superato il prodotto viene scartato.

All'arrivo del polietilene la procedura è semplice e veloce: scaricamento del camion, registrazione della presenza del materiale, e suo controllo qualitativo, se superato, il materiale greggio viene caricato nei silos, mentre qualora non risultasse a norma, il responsabile alla qualità sentirà il fornitore per rivendicare un rimborso.

Anche il processo di *vendita* al cliente è estremamente lineare e snello. Difatti loop o procedure eccessivamente complesse e lunghe rappresenterebbero solamente uno spreco di risorse per una pratica assolutamente ripetitiva e standardizzata; basti pensare all'unicità sia del cliente che del prodotto.

Come da prassi il processo di vendita inizia con l'arrivo di un ordine d'acquisto da parte del cliente, che comunica i dati necessari al ritiro della merce. Insieme alla merce, Nestlè Water riceverà il documento di trasporto e la lista di packing. Successivamente sarà emessa la relativa fattura. La fattura è inoltrata sia al cliente che alla sede centrale di Ozzano, dove viene controllata ed inoltrata al Centro Contabile esterno per la registrazione in Contabilità.

Una volta saldata la fattura, viene aggiornato il profilo cliente e chiusa la relativa partita.



Gli ordini di acquisto, sia proposti dall'MRP (quindi scaturiti dal processo produttivo), sia necessari per le esigenze di fabbrica (materiali ausiliari, consulenze, servizi,...) necessitano di un processo di evasione ordine e di autorizzazioni alla spesa. Il processo di evasione degli ordini è gestito mediante l'utilizzo del sistema informativo. Le autorizzazioni alla spesa, invece, seguono un processo condiviso a livello di Gruppo, che limita l'autonomia del President a 15.000 \$ per le spese inerenti a materie prime, e a 10.000 \$ per consulenze e beni strumentali. Nel caso si presentino spese di entità superiori, l'autorizzazione alla spesa sarà data direttamente dal Corporate.

La fase di trattativa con i fornitori è gestita mediante contratti quadro (per le materie prime di utilizzo costante) e con contrattazioni ad hoc nel caso di interventi saltuari e/o spot.

Il flusso logistico di ingresso prevede che una volta arrivato il materiale (con la rispettiva bolla cartacea) questo sia controllato dal supervisore di produzione: se il polietilene è conforme vengono svolte le pratiche necessarie per i documenti e l'ingresso nel sistema; al contrario sarà emessa una non conformità e conseguentemente richiesta una nota di credito ai fornitori.

All'arrivo di una fattura di un fornitore il documento viene scannerizzato, archiviato come documento cartaceo e inviato sia all'amministrazione sia al contabile con una mail. Viene poi controllata la conformità della fattura sul gestionale, ed in caso di controllo negativo viene esaminata dal DGF.

La gestione dei pagamenti è completamente a carico dell'amministrazione di Corporate che, in funzione delle disponibilità, organizza i flussi monetari (in e out). Anche per quanto riguarda i pagamenti (flussi out) le regole aziendali prevedono un'autonomia di 15.000 \$, oltre la quale cifra le autorizzazioni di spesa devono essere approvate dalla Direzione Generale di Corporate.

Legenda:



Definizione dell'output aziendale

Capacità produttiva

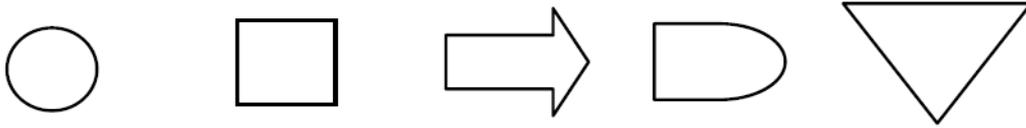
Per determinare la capacità produttiva bisogna conoscere il ciclo di lavorazione ed i dati inerenti alle singole operazioni. Con riferimento ad una situazione di produzione di un singolo prodotto è conveniente usare il diagramma del ciclo produttivo di lavorazione.

Tale diagramma permette di dare una rappresentazione grafica visiva dei flussi dei materiali di lavorazione per ottenere un certo prodotto.

Ogni materiale, quando si muove lungo il suo processo, può essere sottoposto a cinque operazioni differenti:

1. può essere lavorato o formato, oppure può essere montato e smontato con altri materiali;
2. può essere mosso e trasportato;
3. può essere contato, controllato ed ispezionato;
4. può aspettare una operazione successiva non disponibile al momento o aspettare perché il suo lotto subisce un arresto di produzione;
5. può essere immagazzinato.

I simboli corrispondenti, unificati da *A.S.M.E.* (American Society of Mechanical Engineers) sono: " ("Impianti industriali", Arrigo Pareschi, Progetto Leonardo)



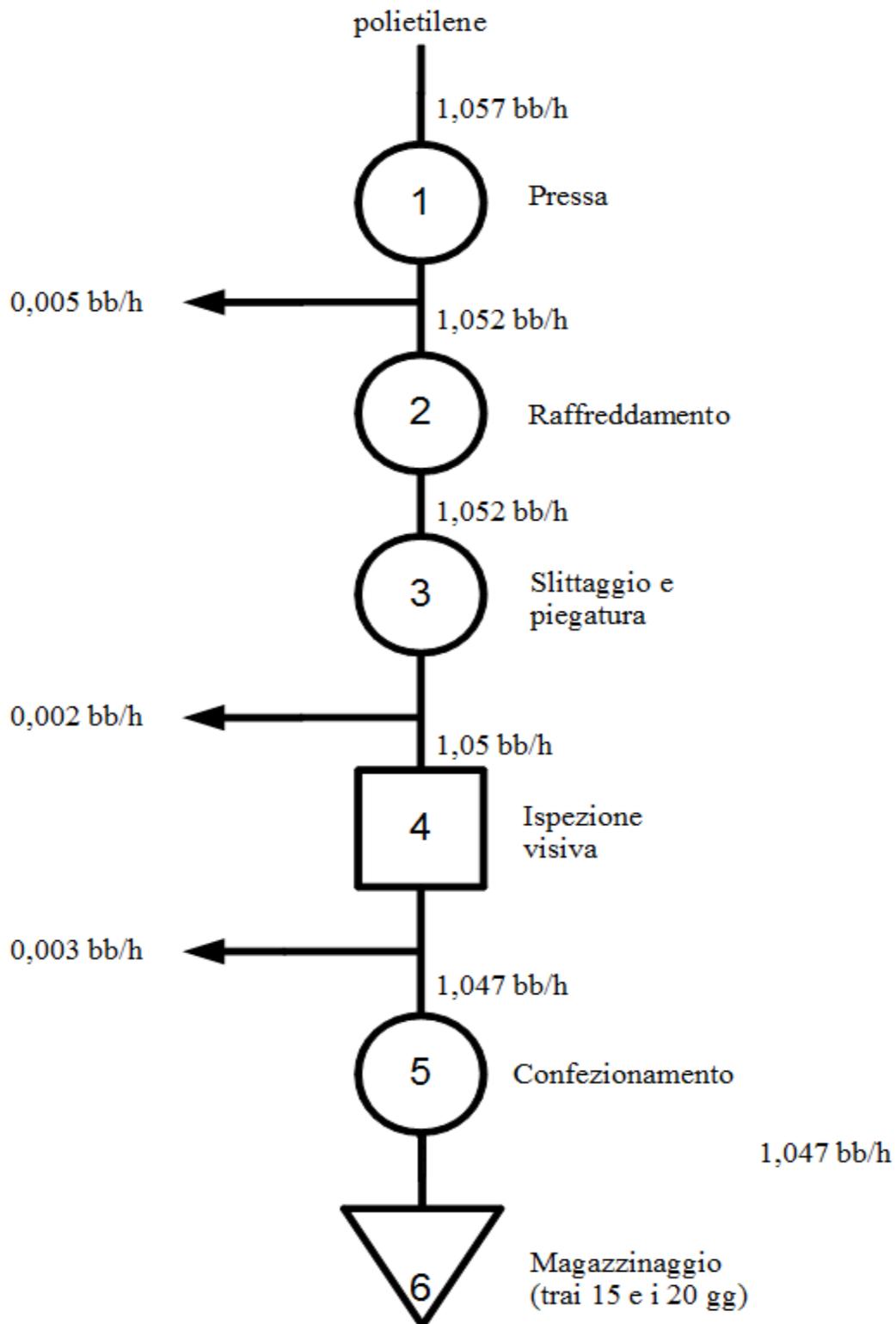
Operazione Controllo Trasporto Attesa Magazzinaggio

Ovviamente le sole azioni che aggiungono valore al prodotto sono le operazioni e i controlli.

A seguire l'elenco delle operazioni con i tempi di lavorazione, e le percentuali di scarti:

- Pressa del polietilene nello stampo: - output nominale = 115.200 pz/h
- output teorico = 140.000 pz/h
- Raffreddamento delle capsule: - output nominale = 117.000 pz/h
- output teorico = 144.000 pz/h
- Slittaggio e piegatura delle banda di sicurezza: velocità media circa 105.000 pz/h
- Ispezione visiva: 105.000 pz/h
- Confezionamento: 20 scatole/h
- % scarti nei vari punti: pressa: 5/1000; taglierina 2/1000; ispettore 3/1000
- Tempo medio immagazzinamento: dai 15 ai 30 giorni

Diagramma del Ciclo produttivo:



I flussi di materiale vengono misurati non per singola capsula ma per Bulk bin all'ora. Le frecce a sinistra del flusso principale indicano gli scarti prodotti dai differenti macchinari, sommandoli si può notare che gli scarti complessivi arrivano a circa 1% della produzione.

La velocità di regime in una produzione in linea è vincolata a quella del macchinario più lento, perciò in questo caso il collo di bottiglia è rappresentato dalle performance della fase di *ispezione visiva*. È il caso però di osservare che tutte le risorse hanno rendimenti molto vicini e perciò rappresentano sicuramente strumenti subcritici. Comunque sia in un processo come questo non avrebbe senso creare particolari scorte di WIP o lunghi buffer interoperazionali; per questo motivo è fondamentale la continua funzionalità di tutte le apparecchiature, anche delle più veloci.

Scegliendo il valore più basso (l'output nominale della fase di *ispezione visiva*) si possono calcolare le possibilità produttive dello stabilimento.

Considerando 362 giorni di attività per linea all'anno (dai 365 vengono tolti 3 giorni per chiusura attività o manutenzioni programmate o a guasto):

$$362 \times 24 \times 105.000 = 912.240.000 \text{ pz/anno}$$

Ci si rende facilmente conto di come lavorando sempre al rendimento nominale si sia al limite per consegnare quasi 1 MLD di capsule all'anno da ogni linea.

Ecco perché in certi frangenti sarà necessario produrre a ritmi superiori di quello nominale.

Allo stesso tempo questi dati delineano una situazione di saturazione e quindi ottimizzazione dell'uso delle risorse, grazie alla quale vengono ottimizzati anche gli aspetti economici.

Attraverso questi dati si può anche calcolare il tempo necessario per il completamento del carico di un camion:

$$90 \text{ Bulk bin/camion} / 1,047 \text{ Bulk bin*linea/ora} = 85,96 \text{ ore/camion*linea}$$

considerando l'utilizzo di 2 differenti linee produttive:

$$85,96 \text{ ore/camion*linea} / 2 \text{ linee/stabilimento} = 42,98 \text{ ore*stabilimento/camion}$$

$$42,98 \text{ ore*stabilimento/camion} / 24 \text{ ore/giorno} = 1,8 \text{ giorni*stabilimento/camion.}$$

Confrontando il tempo di immagazzinaggio con il tempo necessario per la produzione di un singolo carico di un camion, ci si accorge che il materiale attende molto tempo prima della spedizione, ma ciò non costituisce un grosso costo di immobilizzo, in quanto da un lato si ha costantemente la certezza di poter vendere ciò che è stato prodotto secondo gli accordi, dall'altro lo spazio per i prodotti finiti non rappresenta al momento un aspetto critico. Inoltre essendo una priorità dell'azienda fornire il

miglior servizio possibile è necessario non incorrere mai in rotture di stock, così grazie a questa gestione della produzione si potrà sempre contare su una scorta di sicurezza. In questo modo l'azienda ha ritenuto di ottimizzare i costi di mancanza (pressoché da annullare) con i costi di immobilizzo e giacenza.

Distinta base ciclo produttivo

Come già affermato in precedenza il prodotto è costituito solamente da un componente, ed è formato da un solo materiale, il polietilene. Per questo motivo la distinta base risulta molto esigua:

Capsula

- 1.02 gr di polietilene
- 1/12.000 scatola
- 1/(12.000 x 25) pallet
- 1/12.000 etichetta
- 1/12.000 sacchetto

(dati riferiti alle spedizioni in contenitori a perdere)

Essendo lo stabilimento nato principalmente con lo scopo di produrre una specifica tipologia di capsule per un dato cliente, ed essendo questa produzione su linee dedicate che lavorano con un ciclo continuo, non esistono particolari difficoltà per la pianificazione del lavoro, non essendoci, a maggior ragione, neanche risorse di spazio o di macchinari condivise fra linee o prodotti diversi (i reparti tappi e capsule sono ben separati), ad esclusione della macchina per il packaging che opera senza sforzi per entrambe le linee plastiche.

Rapporti con le società del Gruppo, costruzione della balanced scorecard

Flussi informativi e comunicazione

In ogni azienda esistono 2 tipologie differenti di flussi informativi:

- esterni
- interni.

I flussi verso l'esterno riguardano principalmente i contatti con i clienti (NW innanzitutto, oltre che il monitoraggio costante di potenziali nuovi acquirenti) e con i fornitori, sia quelli attualmente utilizzati, sia potenziali alternative

Con il cliente non esiste un contatto diretto informatico, grazie al quale sia possibile l'emissione simultanea degli ordini, difatti questi vengono eseguiti e fatturati singolarmente secondo le procedure viste in precedenza.

I flussi informativi interni, per quanto riguarda la gestione logistica della fabbrica, sfruttano principalmente il gestionale Si5; questo sistema non è un sistema integrato, non è perciò propriamente un ERP, difatti per aspetti quali contabilità, qualità e risorse umane, ad esempio, sono utilizzati altri sistemi già appartenenti al Gruppo.

La funzione principale del gestionale è quella di monitorare la movimentazione fisica dei materiali e dei prodotti, dall'arrivo delle materie prime, ai processi produttivi e alle spedizioni finali.

All'interno di un'azienda internazionale con sedi in differenti continenti è essenziale riuscire ad instaurare sistemi di comunicazione rapida, efficiente ed economica. Fortunatamente oggi esistono diverse tecnologie che supportano e facilitano la comunicazione anche a notevoli distanze.

Differenti sono gli strumenti adottati per la comunicazione interna all'azienda ed al Gruppo:

- Mail. La mail è un mezzo di comunicazione rapido e sicuro, sicuro nel senso

che si ha un documento scritto, inoltre si può spedire ed inviare dovunque, senza la necessità di conoscere dove si trovi il destinatario. Altri aspetti rilevanti sono i costi, pressoché nulli, e le tempistiche: arriva in pochissimo tempo, ma può essere letta senza urgenza, quando il destinatario più lo desidera, e con differenti fusi orari questo è un aspetto assai rilevante.

- Fax. Il fax è molto simile ad una mail, ha in più l'aspetto di poter inviare documenti senza la necessità di scannerizzarli, ma allo stesso tempo richiede la conoscenza dell'ubicazione del destinatario.
- Linea telefonica. Oltre alla linea telefonica classica il Gruppo usufruisce di un centralino per le comunicazioni interne e fra i diversi stabilimenti ad una tariffa mensile concordata indipendente dal traffico sostenuto.
- Skype. E' uno strumento comodo veloce e soprattutto economico, che viene spesso utilizzato quando si è all'esterno degli stabilimenti del Gruppo.
- Video conferenza. Utile per poter fare riunioni pur rimanendo nei differenti stabilimenti, annulla le distanze, e permette di pianificare riunioni anche con scarsissimo anticipo.
- Intranet. La rete privata del Gruppo viene usata principalmente per la condivisione dei documenti, per poter usufruire in ogni momento della gestione di documenti sempre aggiornati in qualsiasi stabilimento Pelliconi.

Ovviamente la comunicazione non può sfruttare sempre e solamente strumenti tecnologici, ma occorre incontrarsi per confrontarsi in riunioni o controllare di persona la gestione aziendale, o comunque far sentire la propria presenza ai dipendenti ed ai clienti.

Controllo e responsabilità

Questi strumenti informatici per la comunicazione risultano fondamentali nella gestione quotidiana della filiale americana, in quanto la sua autonomia gestionale ha diversi limiti. La parte strategica difatti è in mano al corporate che prende le decisioni dall'alto a livello di Gruppo, lasciando allo stesso tempo però una certa possibilità di manovra al DGF. Diverse sono le procedure di controllo eseguite dal management per

monitorare costantemente lo stato economico e finanziario della filiale statunitense:

- Report produttivo. Quotidianamente viene redatto un report con dati sensibili quali i volumi di produzione, il livelli di scarto e di efficienza; il monitoraggio dei guasti.
- Conto economico consuntivo del periodo e previsionale. A cadenza mensile il Controller corporate elabora e discute con il DGF il risultato delle performance economiche e finanziarie del periodo (da Gennaio fino alla fine del mese in corso) e raccoglie gli elementi per elaborare una previsione di fine esercizio, miglior strumento di approssimazione a quello che sarà il Bilancio di fine anno.
- Stato patrimoniale.
- Rendiconto finanziario. Documento che rendiconta le modalità di entrata ed uscita di cassa, suddividendo i flussi derivanti dalla gestione operativa da quella straordinaria.
- Costo dei dipendenti. Essendo un elemento di costo rilevante, soprattutto in un'azienda in start-up, il monitoraggio del costo del personale ed in generale dello sviluppo delle risorse umane è un elemento importante nella discussione strategica.

Un controllo indiretto è costituito dalle modalità di gestione dei conti correnti della Società. Sono stati aperti 2 differenti conti: uno per i flussi monetari di rilievo (incassi dai clienti, pagamenti ai fornitori di materie prime e servizi), ed uno per i piccoli pagamenti. Il Main Account alimenta il Sub Account. Al Main account soltanto il Corporate ha accesso diretto, mentre al Sub Account possono attingere, rimanendo all'interno dei propri limiti di spesa, alcune responsabilità della Pelliconi Florida.

Balanced scorecard

La balanced scorecard è uno strumento di controllo ideale per le aziende internazionali con stabilimenti in diversi paesi, grazie al suo sguardo a 360° su tutti gli aspetti maggiormente critici per il corretto funzionamento delle singole filiali; a causa di questa sua caratteristica di considerare ogni singolo aspetto rilevante per l'andamento dell'azienda, risulterebbe riduttivo trattare solamente del progetto plastica; per questo motivo risulta necessario esaminare Pelliconi Florida nella sua globalità.

Ovviamente le dimensioni rilevanti di un'impresa nascente divergono da quelle di una nella fase di maturità, e perciò anche gli indicatori selezionati potranno variare a seconda dei momenti e delle necessità rilevate.

Come osservato in precedenza gli indicatori vengono suddivisi in 4 categorie:

1. la *prospettiva finanziaria*
2. la *prospettiva del consumatore*
3. la *prospettiva interna dell'impresa*
4. la *prospettiva di innovazione e apprendimento*

Per ogni aspetto rilevante è opportuno indicare sia l'obiettivo, la misura e il bersaglio quindi il *cosa*, il *come* e il *valore obiettivo*, sia le iniziative da intraprendere per conseguirlo.

1. Prospettiva finanziaria

Per quanto concerne questa prospettiva gli aspetti più importanti da monitorare riguardano: indebitamento, liquidità, redditività, e verificare se le attività vengono o meno sfruttate in modo efficiente.

I.A

Obiettivo: Corretto indebitamento.

Qualora l'azienda si indebitasse troppo, gli interessi richiesti si potrebbero alzare notevolmente, e si potrebbero anche riscontrare notevoli difficoltà nel richiedere altri prestiti per nuovi progetti. Soprattutto per un'azienda nuova negli Stati Uniti, la richiesta di prestiti è molto difficile, sia per la situazione attuale di crisi, sia per la scarsa propensione delle banche americane a finanziare imprese senza una storia conosciuta e radicata nel proprio paese.

Misure:

- rapporto di indebitamento nel lungo periodo = $\frac{\text{debiti a lungo termine}}{\text{debiti a lungo termine} + \text{equity}}$
- rapporto di indebitamento nel breve periodo = $\frac{\text{debiti a lungo} + \text{debiti a breve}}{\text{debiti a lungo} + \text{debiti a breve} + \text{equity}}$
- copertura degli interessi = $\frac{\text{reddito operativo} + \text{ammortamenti}}{\text{interessi}}$

Il regolare pagamento degli interessi rappresenta un ostacolo che le aziende debbono costantemente superare per evitare il fallimento. Il rapporto di copertura indica lo

spazio libero di manovra per operare con la consapevolezza di poter adempiere agli impegni assunti nei confronti dei creditori.

Bersagli:

E' desiderio dell'azienda non raggiungere mai eccessivi livelli di indebitamento, anzi la sua politica prevede di ridurlo, prima che gli interessi dovuti alle banche non diventino indeducibili; come già affermato ciò accade quando il rapporto fra il capitale proprio ed il capitale di debito supera un determinato parametro (circa 1 a 3). E' quindi stato fissato il bersaglio per il rapporto di indebitamento nel lungo periodo a 0,6.

Iniziativa:

Il gruppo nel caso in cui il rapporto suddetto esca dal bersaglio, ha ipotizzato di trasformare il finanziamento oneroso in capitale sociale, al fine di ridurre il suddetto rapporto e tornare in una situazione di maggior equilibrio, che garantisca un vantaggio fiscale.

I.B

Obiettivo: Sopravvivenza. Grado di liquidità.

Questa dimensione risulta fondamentale perché è proprio grazie alla liquidità che un'azienda può operare, far fronte alle spese correnti e saldare i debiti. Sia gli analisti finanziari, sia le banche sono interessati a valutare varie misure di liquidità, poiché sanno che le imprese illiquide hanno maggiori probabilità di fallire e di risultare insolventi. Inoltre è altresì vero che i valori delle attività liquide sono i più attendibili. D'altro canto i quozienti di liquidità presentano anche aspetti negativi, le attività e le passività a breve variano frequentemente, e per questo motivo le misure suddette possono diventare poco attendibili.

Misure:

- quoziente di liquidità corrente = $\frac{\text{attività correnti}}{\text{passività correnti}}$

Le attività correnti sono costituite dalla liquidità e dalle attività che possono essere convertite in breve tempo in liquidità, mentre le passività correnti sono pagamenti che debbono essere saldati in breve tempo.

- quoziente di liquidità differita = $\frac{\text{cassa} + \text{attività finanziarie a breve} + \text{crediti clienti}}{\text{passività correnti}}$

Questo parametro considera che non tutte le attività sono liquide allo stesso modo. Ad esempio se un'azienda si trova in difficoltà, è probabile che possa cercare di vendere le scorte al solo prezzo di realizzo. Anche se secondo gli accordi con Nestlé Water ogni capsula prodotta (entro i 2 MLD) verrà venduta, è comunque prudente considerare la possibilità di un contenzioso. Per questa ragione, quando si calcola il quoziente, può essere preferibile concentrare l'attenzione sulla cassa, sulle attività finanziarie a breve termine e sui crediti verso i clienti.

- quoziente di liquidità immediata =
$$\frac{\text{cassa} + \text{attività finanziarie a breve termine}}{\text{passività correnti}}$$

Necessario per le spese più impellenti, calcola difatti solamente la cassa e le attività finanziarie facilmente liquidabili.

Bersagli:

Accorciare i tempi di riscossione crediti e dilatare quelli di pagamento ai fornitori

Iniziative:

Sia la Direzione Commerciale che Acquisti di Gruppo stanno lavorando in sinergia per raggiungere l'obiettivo.

1.C

Obiettivo: Redditività.

Come ogni impresa Pelliconi Florida ha l'obiettivo di essere una fonte di reddito per i propri azionisti. Solitamente, nella fase iniziale, ogni azienda risulta in perdita a causa dei forti investimenti necessari, ma è comunque opportuno monitorare l'andamento generale.

Misure:

- Redditività delle vendite (ROS) =
$$\frac{\text{reddito operativo} - \text{imposte}}{\text{vendite}}$$

(complessivo e per prodotto)

Indica la percentuale delle vendite che diventa profitto. Per il business capsule il valore vendite dovrebbe rimanere sostanzialmente costante, a meno del variare del costo del polietilene e del raddoppiamento dei volumi, che insieme ai prezzi sono già concordati; per questo motivo risulta importante leggere il numeratore del quoziente che stabilisce se l'organizzazione è efficiente o meno nel proprio lavoro. Il mercato

dei tappi corona, invece, non può vantare dati certi, e perciò il valore *vendite* cambierà in base al criterio di domanda e offerta.

- Redditività dell'investimento (ROI) = $\frac{\text{reddito operativo} - \text{imposte}}{\text{attività totali medie}}$

(complessivo e per prodotto)

È il rapporto fra il reddito e le attività totali, indica se gli investimenti compiuti riescono a generare utili. È importante, anche in questo contesto, osservare gli andamenti sia generali che dei singoli business, facendo ovviamente attenzione ad apportare una giusta allocazione dei diversi costi.

- Redditività dell'equity (ROE) = $\frac{\text{reddito netto}}{\text{equity medio}}$

(complessivo)

In un settore competitivo come questo, le aziende si devono attendere di guadagnare poco più del costo del capitale, perciò se l'azienda dovesse ottenere profitti superiori al costo suddetto, ciò rappresenterebbe certamente una situazione positiva.

Bersagli:

Consolidamento nel mercato delle chiusure in plastica e metallo; in questo contesto aumento della redditività dell'equity.

Iniziative:

Ricerca di nuovi clienti nel mercato sia dei tappi corona che delle capsule in plastica, in modo da ampliare il parco clienti e ridurre contestualmente il rischio. Aumento del reddito netto, grazie a politiche di cost saving e ottimizzazione delle risorse e dei processi.

Una delle iniziative dell'azienda deve essere quella di espandersi nel mercato dei tappi corona, e di cercare di passare ai 4 MLD di capsule annue. Questa seconda possibilità porterebbe un notevole miglioramento economico, in quanto i costi fissi rimarrebbero all'incirca costanti, e perciò sarebbero spalmati su più prodotti, i costi variabili unitari potrebbero forse calare leggermente, ad esempio i costi per le materie prime raddoppiando le richieste potrebbero scendere di qualche punto percentuale, concedendo così un plus al reddito imponibile.

1.D

Obiettivo: Uso efficiente delle risorse.

L'obiettivo principale di quest'analisi è verificare proprio l'uso delle risorse aziendali, così risulta essenziale controllare lo sfruttamento, quindi la rotazione delle risorse in possesso.

Misure:

- Rotazione delle attività totali = $\frac{\text{vendite}}{\text{attività medie totali}}$

Poiché le attività variano durante l'anno, è opportuno usare la media fra il valore iniziale e quello finale. Attualmente il valore in esame dovrebbe essere più elevato della media del settore, grazie alla saturazione della capacità produttiva; d'altro canto i bassi volumi, confrontati ai concorrenti, che permettono di ammortizzare su pochi prodotti i costi fissi, compensano il risultato ottenuto.

- Rotazione delle scorte = $\frac{\text{scorte medie}}{\text{costo dei bene venduti} / 365}$

(per prodotto)

La velocità con cui un'impresa ruota le proprie scorte si misura attraverso il numero di giorni che occorrono per produrre e vendere un bene. Ovviamente al denominatore viene indicato un costo di immobilizzo, che nel caso delle capsule si è sicuri di poter coprire, mentre per quanto riguarda i tappi corona questa certezza non sussiste. A maggior ragione se si pensa che i fogli d'acciaio litografati provengono dall'Italia, con i relativi costi di produzione e spedizione, il costo per questa incertezza risulta assolutamente significativo.

Bersagli:

Dovendo sottostare a periodi di bassa stagionalità della clientela, avendo per le capsule in plastica autorizzazione a produrre per la massima capacità produttiva, Pelliconi sconta in questi periodi dell'anno un aumento delle scorte di prodotto finito. I bersagli sulle scorte sono quindi più orientati al mondo dei tappi corona, per i quali obiettivo è di non superare i 30 giorni di stock.

Iniziative:

Sensibilizzazione dei clienti a ritiri più continui e rispetto delle date di ritiro (nel caso di spedizioni EXW); solleciti al ritiro nel caso di spedizioni ritardatarie; politica di

contenimento delle scorte di materie prime, volta a ridurre le giacenze di materiale presso i magazzini (ipotesi di stock consignment).

Anche in questo caso le azioni da intraprendere portano ad un aumento delle vendite e ad un abbassamento del costo del venduto.

2. Prospettiva del consumatore

In un settore dove si è soliti dialogare con clienti, o anche con fornitori, di dimensioni decisamente maggiori delle proprie, l'aspetto di un rapporto corretto con i clienti è fondamentale: soprattutto in un mercato di commodities è essenziale puntare su servizi, affidabilità e qualità. Ovviamente per il reparto capsule la commessa quinquennale è garantita, ma se i desideri sono quelli di aumentare i volumi e continuare il rapporto, è basilare instaurare un rapporto di fiducia.

2.A

Obiettivo: Efficienza nel processo di evasione degli ordini.

Anche se il prodotto consegnato fosse perfetto e rispondente a tutti i parametri richiesti, ma si verificassero sistematicamente problemi nella consegna, il cliente non potrebbe certamente definirsi soddisfatto, e probabilmente cercherebbe altri fornitori per le proprie esigenze.

Misure:

- puntualità delle consegne = % di consegne puntuali

Lo stabilimento produttivo è stato scelto vicino a quello del cliente, e ciò dovrebbe, almeno per le capsule, contribuire alla rapidità e puntualità del servizio. Ovviamente per i clienti è essenziale poter usufruire di una fornitura regolare e puntuale, altrimenti si rischierebbe di andare in rotture di stock, o per evitarle, fare grandi ordini e conseguire diseconomie dovute a costi di immobilizzo.

- Elasticità = % di ordini di quantitativi superiori alla media del 20 % consegnati regolarmente.

(per prodotto)

In un mercato, come quello del beverage, la stagionalità può incidere in maniera significativa; risulta perciò essenziale un grosso studio di pianificazione, se non per le capsule almeno per i tappi corona.

Bersagli:

Puntate al 100% dei consegne nei tempi concordati (100% OTIF= On time in full)

Iniziativa:

Selezione di fornitori di trasporto efficienti (nel caso in cui la consegna sia a responsabilità dell'azienda)

Si potrebbe attuare un progetto che consenta l'evasioni degli ordini da parte di NW direttamente tramite PC. Altra possibilità potrebbe essere quella di creare un sistema di Consignment stock, ma per attuarlo occorrerebbe una forte condivisione dei dati di produzione e giacenza da parte del cliente.

2.B

Obiettivo: Qualità del prodotto consegnato.

Uno dei motivi d'orgoglio della Pelliconi, e ragione per la quale è stata contattata e scelta da Nestlè Water, è la qualità dei propri prodotti. Il costo per il cliente di una capsula, o di un tappo guasti è elevatissimo, se non ravvisata in tempo la non conformità può permettere il deterioramento del prodotto confezionato, e così causare la possibile perdita del cliente finale. Mentre per Pelliconi si avrebbe un danno di immagine nei confronti del committente.

Misure:

- prodotti difettosi consegnati = % prodotti difettosi consegnati

(per prodotto)

- numero di lamentele da parte del cliente

(per prodotto)

Il primo indicatore illustra la presenza di problematiche all'interno del processo, ma queste potrebbero essere avvenute tutte nelle stessa consegna per un motivo sistematico ma già risolto; con il secondo indice capiamo invece la distribuzione delle difettosità per poi così comprendere se sussistano solamente errori casuali o se invece esistano cause sistematiche su cui intervenire per ripristinare o migliorare i processi ed i controlli.

Bersagli:

0 difetti e 0 non conformità di prodotto. Bersaglio di tutto il Gruppo Pelliconi.

Iniziativa:

La filosofia che deve guidare l'azienda è quella del kaizen, cioè del miglioramento continuo e a piccoli passi su ogni aspetto aziendale, in particolare un aspetto che potrebbe essere valutato con attenzione è l'utilizzo di carte di controllo per studiare la variabilità dei processi.

2.C

Obiettivo: Rispetto dell'ambiente.

Come detto in precedenza l'attenzione del consumatore finale sui comportamenti delle multinazionali si fa sempre più mirato, soprattutto per i problemi di eco-sostenibilità. Le multinazionali debbono perciò operare in questa direzione e richiedere anche ai propri fornitori i medesimi comportamenti.

Misure:

- certificazioni inerenti ad un comportamento eco-sostenibile ottenute

Bersagli:

Ridurre l'impatto ambientale dei prodotti finiti.

Iniziativa:

Utilizzo di imballi a minor impatto ambientale, utilizzo di modalità di trasporto a minor emissione di Co2, risparmio nel consumo di carta (utilizzo di strumentazioni informatiche).

2.D

Obiettivo: Partnership con i clienti.

Avendo la consapevolezza che mantenere un vecchio cliente è sempre più facile ed economico di cercarne uno nuovo, creare legami solidi risulta fondamentale. Uno strumento può essere quello di studiare nuovi prodotti, o processi con il cliente, per poi magari ottenerne l'esclusiva. Può risultare altrettanto conveniente presentarsi al cliente con idee e prodotti propri ed esclusivi, possibilmente protetti da brevetti.

Misure:

- numero di progetti congiunti con il cliente

Bersagli:

Continuare ad essere il punto di riferimento ed il maggior innovatore nel campo delle chiusure (dalla Mission Aziendale).

Iniziativa:

Mantenere costantemente un buon rapporto con i propri partner, specialmente con i clienti è essenziale per la ricerca di partner produttivi. Anche se si dovesse essere al top per qualità e prezzi, ma non si riuscissero a instaurare rapporti di fiducia, sarebbe improponibile pensare a delle collaborazioni.

A ogni nuovo cliente si potrebbe mostrare lo stabilimento produttivo e come lavorano i dipendenti al suo interno, evidenziando gli standard conseguiti e le metodologie di lavoro.

3. Prospettiva interna

Per poter conseguire gli obiettivi finanziari è essenziale cercar di operare al meglio al proprio interno, per poter offrire buoni prodotti a prezzi competitivi. Per farlo è necessario studiare e monitorare tutti i processi interni al fine di poterli ottimizzare.

3.A

Obiettivo: Efficienza produttiva.

Per poter essere competitivi è necessario limitare al massimo ogni tipo di spreco; se osservare con indicatori sprechi nei processi gestionali può risultare assai complicato, ciò non lo è di certo per prodotti fisici.

Misure:

- percentuale di scarti in ogni punto della linea = $\frac{\text{pezzi conformi}}{\text{pezzi lavorati}}$

(per prodotto)

Il costo maggiore sia per la produzione delle capsule che dei tappi è rappresentato dalle materie prime (polietilene e acciaio), è quindi fondamentale limitare il più possibile il *muda* di materiale.

- tempo medio delle scorte

(per prodotto)

- costo unitario proprio e dei concorrenti

(per prodotto)

- $OEE = A(t) \times PE(t) \times QR(t)$

(complessivo e per prodotto)

L'Overall Equipment Effectiveness è uno strumento largamente diffuso ed apprezzato per valutare in maniera quantitativa e qualitativa la produttività degli impianti, rappresenta l'effettiva velocità di produzione rispetto a quella attesa, considerando sia i momenti di guasto sia le microfermate, supera così il normale concetto di disponibilità delle attrezzature.

$$A(t) = \textit{Availability}, \text{ disponibilità} = \frac{\text{tempo di funzionamento}}{\text{tempo totale}}$$

Per tempo totale si intende il tempo di apertura dello stabilimento, mentre con tempo di funzionamento viene indicato il tempo totale meno i tempi di varie fermate (per guasti, fermate programmate e set up).

$$PE(t) = \textit{Production Efficiency}, \text{ efficienza produttiva} = \frac{\text{pezzi prodotti}}{\text{pezzi teoricamente producibili}}$$

"Questo parametro rapporta l'effettiva velocità (cadenza reale) con cui vengono realizzate le singole unità di prodotto con la velocità teorica prevista "a ciclo" (cadenza teorica)" (da *Manutenzione dei sistemi di produzione*, Riccardo Manzini, Alberto Regattieri, Progetto Leonardo)

$$QR(t) = \textit{Quality Rate}, \text{ tasso qualità} = \frac{\text{pezzi prodotti che rispettano le specifiche}}{\text{pezzi prodotti}}$$

"Questo parametro esprime, per un determinato riferimento temporale (ad esempio il turno, il giorno lavorativo, etc.), il rapporto fra il numero di pezzi realizzati che rispettano le specifiche tecniche e qualitative previste ed il numero complessivo di pezzi prodotti. " (da *"Manutenzione dei sistemi di produzione"*, Riccardo Manzini, Alberto Regattieri, Progetto Leonardo)

Bersagli:

"Una meta da raggiungere potrebbe essere quella di ottenere un OEE compreso fra 0.87 e 0.90, raggiungibile con $A=0.90$, $PE=0.95$ e $QR=0.99$. Il Japan Institute of Plant Maintenance (JIPM), vera autorità nel settore, rilascia annualmente il TPM awards alle aziende che si sono distinte nell'applicazione della Total Productive Maintenance; il valore tipico di OEE raggiunto dalle aziende premiate si attesta

attorno a 0.87-0.90. Per quanto riguarda i singoli termini si possono prendere come riferimento: Disponibilità A(t) maggiore di 0.90, Efficienza delle prestazioni PE(t) maggiore di 0.95 e Tasso di qualità dei prodotti QR(t) sopra a 0.99." (da Manutenzione dei sistemi di produzione, Riccardo Manzini, Alberto Regattieri, Progetto Leonardo)

Iniziativa:

"In base all'esperienza delle aziende premiate con il TPM awards si può concludere che un processo di implementazione davvero completo di questa tecnica ha un corso che dura dai 20 ai 35 mesi, e impegna quindi il sistema aziendale per un significativo lasso di tempo. All'interno del processo di implementazione si possono individuare tre fasi principali: la preparazione, la realizzazione e la stabilizzazione dei risultati.

Nella fase di preparazione (preparation) l'impegno è rivolto alla creazione delle condizioni favorevoli all'introduzione della TPM. Questa fase dura orientativamente da 3 a 8 mesi; è di fondamentale importanza per la buona riuscita finale del progetto e sostanzialmente prevede il coinvolgimento, la formazione e la motivazione delle persone a tutti i livelli aziendali, dai dirigenti agli operatori di macchina.

La fase di realizzazione (implementation) è il cuore della procedura. In essa dovranno essere progettate, realizzate ed implementate le procedure, le soluzioni e le metodologie di ottimizzazione del sistema secondo le prescrizioni tipiche del sistema TPM.

A seguito delle fasi precedenti è assolutamente necessario un periodo di consolidamento (stabilization) nel quale deve venir assicurata la possibilità di automantenimento delle procedure individuate." (da "Manutenzione dei sistemi di produzione", Riccardo Manzini, Alberto Regattieri, Progetto Leonardo)

Un'altra azione atta ad aumentare l'efficienza può essere conseguita con uno studio sistematico delle criticità nei processi produttivi. Per ogni tipologia manifestata di non conformità verrà scritta una riga su una tabella in cui saranno descritti: la tipologia di non conformità, effetti sul prodotto, cause, azioni correttive sul processo, inoltre verrà sempre aggiornato un punteggio (indice di criticità) che sarà il prodotto fra rilevabilità, gravità e probabilità. La rilevabilità indica con un valore da 1 a 10 la possibilità di rilevare immediatamente il disagio, prima che possa "macchiare" più prodotti; la gravità, sempre fra 1 e 10, delinea la pesantezza della criticità, quindi su quanti tappi consecutivi o relativamente vicini andrebbe ad influire; la probabilità, da 0 a 1, indica la possibilità di manifestazione della criticità stessa. Ovviamente si cercherà di porre rimedio dapprima alle cause con un punteggio maggiore, per poi passare alle altre.

3.B

Obiettivo: Acquisizione di nuovi clienti.

Se è vero che Pelliconi Florida è nata grazie alla richiesta di un cliente, e che le 2 o più linee produttive del reparto plastica producono e produrranno per cinque anni in esclusiva per questo, uno degli obiettivi principali dell'azienda deve essere quello di acquisirne di nuovi, per espandere il business e ridurre i rischi.

Misure:

- numero di nuovi clienti
- percentuale di vendite per cliente

La prima misura indica il numero di nuovi clienti, e perciò mostra se l'azienda riesca a muoversi sul mercato acquisendo nuovi clienti; con il secondo si può comprendere l'importanza dei diversi clienti, ovviamente nei primi anni la Nestlè Water avrà un peso decisamente importante, ma si può sperare che aumentando le vendite anche in altri prodotti (tappi corona in primis) il suo peso, quindi la dipendenza di Pelliconi, possa calare nonostante il mantenimento, o meglio il raddoppio, della fornitura.

Bersagli:

Per quanto concerne la produzione delle capsule è abbastanza vincolata, nel senso che se si dovessero avere altri clienti occorrerebbe progettare e far realizzare dei nuovi stampi, e soprattutto acquistare delle nuove linee produttive in quanto al momento si ha una saturazione della capacità produttiva.

Per il mercato tappi, invece è obbligatorio andare alla ricerca di nuovi clienti, sfruttando la reputazione nel settore a livello mondiale. Solamente grazie all'acquisizione di nuovi clienti, potrà l'apertura di questo business essere una vera fonte di redditività.

Iniziative:

Per acquisire nuovi clienti la strada principale è la pubblicità, e i migliori spot sono quelli che fanno i clienti stessi, grazie alla soddisfazione per i prodotti acquistati. Per questo motivo è essenziale puntare sulla qualità di prodotto e di servizio; oltre a ciò è basilare proporsi direttamente ai clienti stessi tramite fiere, ed incontri organizzati.

3.C

Obiettivo: Introduzione di nuovi prodotti.

Volendo ampliare il proprio giro d'affari diventa essenziale essere competitivi su più business, magari introducendo anche prodotti più complessi e quindi con un valore aggiunto superiore, per sfruttare sia i traguardi qualitativi raggiunti sia le notevoli curve d'esperienza proprie del Gruppo.

Misure:

- numero di prodotti in commercio
- numero di prodotti che si vogliono introdurre in commercio

Grazie a questi due indici si può rilevare lo stato di intraprendenza dell'azienda: il primo come ovvio dichiara quanti prodotti ha già introdotto in commercio, il secondo mostra il desiderio di introdurre di nuovi, e può essere indicativo per futuri assorbimenti di denaro, nel senso che qualora il risultato fosse uguale o maggiore di 1 vorrà dire che si è pianificato di apportare delle introduzioni di nuovi prodotti sul mercato, le quali probabilmente implicheranno nuovi investimenti.

- focus produttivo = $\frac{\text{chiusure prodotte per tipologia}}{\text{chiusure totali prodotte}}$

(per prodotto)

Indica il grado di dipendenza dell'azienda dai suoi prodotti. Inizialmente i risultati dipenderanno sostanzialmente in maniera quasi esclusiva dalle capsule in plastica prodotte per Nestlè Water, ma per aumentare il giro d'affari è certamente essenziale introdurre nuovi prodotti, ma allo stesso tempo è basilare che questi siano sostenuti da numeri importanti, che giustifichino i conseguenti esborsi economici.

Bersagli:

Studio di prodotti innovativi ed efficienti.

Iniziative:

Il primo passo nella direzione dell'inserimento di nuovi prodotti, deve essere quello di consolidare bene quelli attuali, soprattutto si potrebbe ragionare per l'introduzione di un reparto litografico.

3.D

Obiettivo: Certificazioni ottenute.

Per poter mantenere la propria reputazione di azienda attenta sia alla qualità dei

prodotti, sia al rispetto dell'ambiente e della sicurezza dei dipendenti, un ottimo strumento è quello della certificazione; inoltre è fondamentale per misurarsi, verificarsi, impegnarsi per migliorarsi e raggiungere nuovi standard, ma anche per mostrarsi positivamente all'esterno.

Misure:

- numero di certificazioni ottenute

Bersagli:

Iniziative:

4. Prospettiva di innovazione e apprendimento

Per poter essere sempre all'avanguardia nel proprio settore come leader tecnologici e qualitativi, è essenziale migliorarsi sempre, investendo con convinzione in ricerca e sviluppo. Bisogna anche ricordarsi che lo stabilimento in Florida fa parte di un gruppo, in cui la funzione R&D è mantenuta nella casa madre.

4.A

Obiettivo: Leadership tecnologica.

Per poter essere competitivi è necessario imporsi come leader tecnologici non solo con i propri prodotti, ma anche nei processi, per eliminare ogni tipo di spreco. Questa continua ricerca di miglioramento non deve appartenere esclusivamente ad una categoria ma a tutti i lavoratori, dal Direttore Generale ad ogni addetto alle macchine.

Misure:

- tempo di realizzazione di una nuova generazione di chiusure
- percentuale di nuove generazioni realizzate e prodotte

Questi 2 indici mostrano la capacità dell'azienda di migliorare i propri prodotti. Ovviamente non si riusciranno a lanciare le produzioni di ogni nuova generazione di prodotto, a causa di costi di investimento o di mancanze strutturali in qualche aspetto della nuova chiusura, ma è comunque importante controllare gli sforzi della ricerca per migliorare i prodotti (primo indicatore), e i successi ottenuti (secondo).

- deposito di brevetti

Lo sfruttamento di brevetti può dare grossi vantaggi competitivi. In Europa il Gruppo Pelliconi vanta il diritto di essere l'unico produttore del tappo MaxiP, quello a

strappo, e riesce in questo modo a ottenere margini vantaggiosi. L'acquisto ed il mantenimento di brevetti rappresenta sicuramente un costo non indifferente, ma d'altro canto oltre ai già citati vantaggi economici, può essere un veicolo per mostrare il proprio spirito imprenditoriale ed innovativo.

Bersagli:

Da definire.

Iniziativa:

Da definire.

4.B

Obiettivo: Rapidità nel time to market.

Una volta intrapreso un nuovo business o lanciato un nuovo prodotto, si avrà, generalmente, un periodo iniziale di difficoltà perché questo possa affermarsi sul mercato e raggiungere quei quantitativi che ne giustifichino la produzione: è perciò fondamentale accorciare il più possibile questi tempi.

Misure:

- tempo medio necessario a raggiungere il quantitativo di vendite per coprire i costi variabili del prodotto
- tempo medio necessario a raggiungere il quantitativo di vendite per coprire i costi totali sostenuti per il prodotto

Prima di intraprendere forti investimenti come quelli necessari per il lancio di un nuovo prodotto è necessario stimare le tempistiche di rientro, anche per valutare al meglio la necessità di finanziamenti bancari. Questi due indici possono dare una mano a prendere le decisioni se e quando tentare un lancio di un nuovo prodotto; ovviamente se si presentassero proposte come quelle di Nestlé Water, le decisioni si semplificherebbero molto.

Bersagli:

Al momento è stata avviata la produzione di tappi corona, con un investimento graduale. Difatti il reparto litografia non è presente in Florida, ma i fogli d'acciaio litografati vengono spediti dall'Italia, che pur non essendo tassati alla dogana in quanto semilavorati, sono gravati di un costo di trasporto elevatissimo. Per questo motivo un caso di analisi è quali siano i quantitativi minimi che permettano

l'installazione del reparto litografia anche negli Stati Uniti.

Iniziativa:

Una metodologia già in parte sfruttata, ma da perseverare, è quella di sfruttare tutte le possibilità del Gruppo, adoperando dove possibile e conveniente le esperienze e le capacità produttive delle diverse sedi operative, come fatto per la litografia.

4.C

Obiettivo: Apprendimento nella produzione.

Misure:

- tempo di maturità per i processi

Misura il tempo occorrente per assimilare e raffinare la produzione di un nuovo prodotto. Alla nascita ogni processo mostra qualche imperfezione che può essere eliminata solamente con l'esperienza e con il tempo. Ovviamente minore sarà questa fase iniziale di adattamento minore saranno gli sprechi di risorse.

- ore di formazione

Soprattutto in uno stabilimento nuovo, dove gli operai e gli impiegati non possono ancora avere la giusta esperienza sul campo, è necessario investire in formazione per far progredire gli standard aziendali.

- numero di dipendenti "prestati" dalle altre sedi
- numero di dipendenti "prestati" alle altre sedi

Bersagli:

Iniziativa:

Per ovviare alla mancanza di esperienza all'interno della nuova sede un valido strumento adottato è stato quello di "prestare" operai competenti dalla casa madre al fine di trasmettere il know how del Gruppo a tutti i nuovi assunti in America.

D'altro canto si potrebbe anche sfruttare un approccio contrario, in cui un dipendente americano, magari prima di divenire responsabile della produzione o di reparto si trasferisca in Italia, per vedere come lavora una squadra ben roduta.

La prospettiva finanziaria

OBIETTIVI

• MISURE

Corretto indebitamento

- rapporto di indebitamento nel lungo periodo
- rapporto di indebitamento nel breve periodo
- copertura degli interessi

Sopravvivenza. Grado di liquidità

- quoziente di liquidità corrente
- quoziente di liquidità differita
- quoziente di liquidità immediata

Redditività

- Redditività delle vendite
- Redditività dell'investimento
- Redditività dell'equity

Uso efficiente delle risorse

- Rotazione delle scorte
- Rotazione delle attività totali

La prospettiva del consumatore

OBIETTIVI

• MISURE

Efficienza nell' evasione degli ordini

- puntualità delle consegne
- Elasticità

Qualità del prodotto consegnato

- prodotti difettosi consegnati
- Numero di lamentele da parte del cliente

Rispetto dell'ambiente

- certificazioni inerenti un comportamento eco-sostenibile ottenute

Partnership con i clienti

- numero di progetti congiunti con il cliente

La prospettiva interna dell'impresa

OBIETTIVI	•MISURE
Efficienza produttiva	•percentuale di scarti in ogni punto della linea •tempo medio delle scorte •costo unitario proprio e dei concorrenti •OEE
Acquisizione di nuovi clienti	•numero di nuovi clienti •percentuale di vendite per cliente
Introduzione di nuovi prodotti	•numero di prodotti in commercio •indice di pianificazione •focus produttivo
Certificazioni ottenute	•numero di certificazioni ottenute

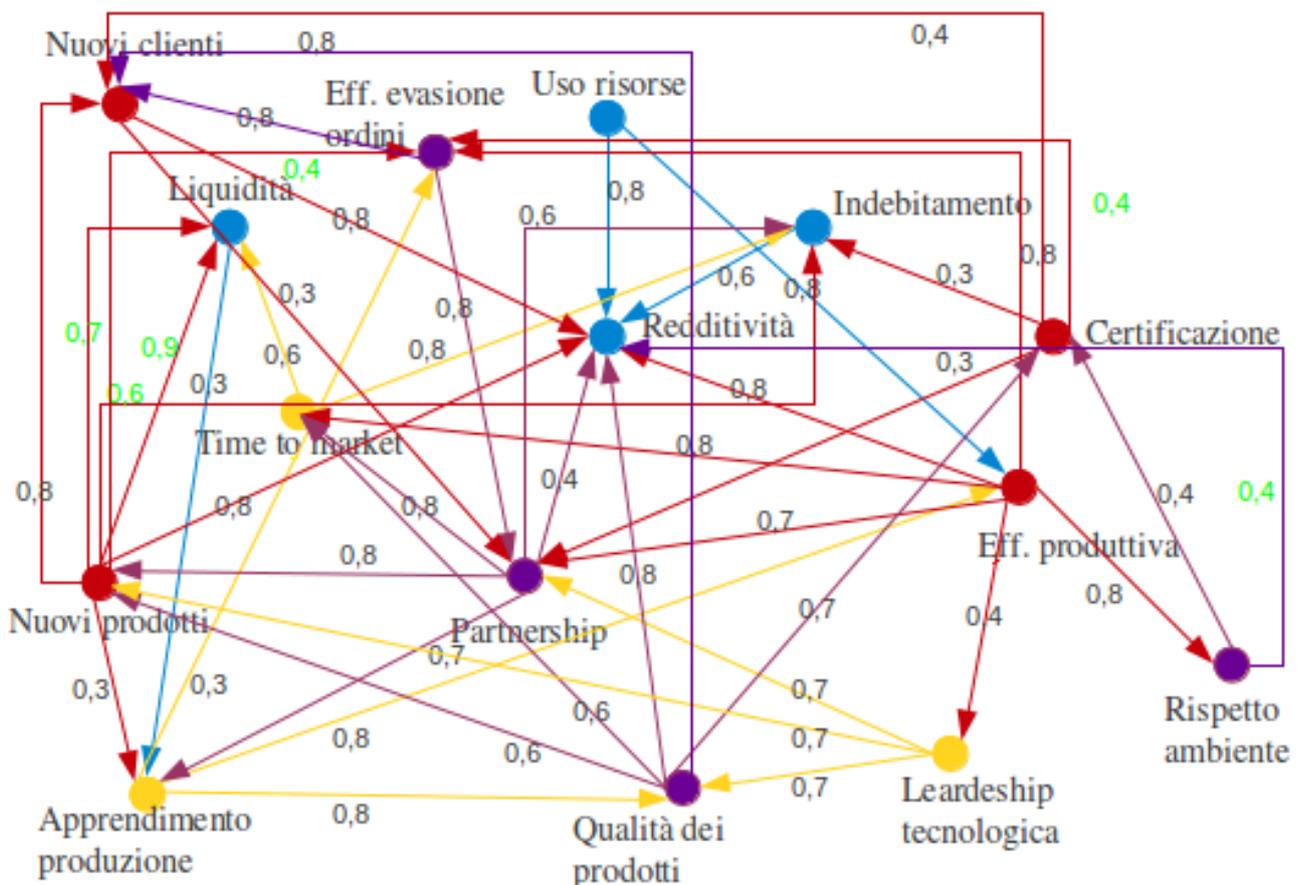
La prospettiva di innovazione e apprendimento

OBIETTIVI	•MISURE
Leadership tecnologica	•tempo di realizzazione di una nuova generazione di chiusure •percentuale di nuove generazioni realizzate e prodotte •deposito di brevetti
Rapidità nel time to market	•tempo medio necessario a raggiungere il quantitativo di vendite per coprire i costi variabili del prodotto •tempo medio necessario a raggiungere il quantitativo di vendite per coprire i costi totali sostenuti per il prodotto
Apprendimento nella produzione	•tempo di maturità per i processi •ore di formazione •numero di dipendenti "prestati" dalle altre sedi •numero di dipendenti "prestati" alle altre sedi

Fuzzy cognitive map

Attraverso lo strumento del fuzzy cognitive map si vogliono analizzare le relazioni esistenti fra i diversi obiettivi trovati nella balanced scorecard.

Come già dichiarato nella parte introduttiva, gli obiettivi sono indicati con i cerchi colorati, e seguono la cromatura delle tabelle riassuntive della BSC; da questi partono gli archi di collegamento del colore dell'obiettivo che può causare un miglioramento o un peggioramento sul secondo. L'intensità dei legami fra gli obiettivi è rappresentata con un numero fra 0 ed 1, se questa relazione è diretta il numero sarà scritto in nero e rappresenterà quindi un valore positivo, al contrario si troverà un numero verde indicante un valore negativo per relazioni inverse.



Si sarebbero potuti riscontrare altri legami, ma è stato deciso di non analizzare quelli con incidenze quasi irrilevanti ($<0,3$).

Come si può notare esistono numerose relazioni dirette e solamente 5 inverse, ciò evidenzia un'elevata coerenza fra gli obiettivi selezionati, che solamente in pochi casi porteranno a dei trade-off.

La prospettiva finanziaria

Avendo considerato che la politica del Gruppo Pelliconi impone ferree regole all'indebitamento, non esponendosi in questo modo a grandi debiti, si è considerata di secondaria importanza la possibilità di una negativa influenza dell'indebitamento sulla propria immagine nei confronti dei clienti; d'altro canto qualsiasi debito riscontrato comporta una decurtazione degli utili a causa degli interessi da pagare. La forma di prestito da terzi (finanziamenti svizzeri) e la fiducia riscontrata presso gli istituti bancari (italiani) permette di limitare l'ammontare di interessi richiesti. Per questo motivo la relazione fra *indebitamento* e *redditività* è stata considerata bassa: 0,4.

L'*uso risorse* influenza in maniera molto marcata sia la *redditività*, poichè solamente tramite un utilizzo oculato dei propri asset è possibile impadronirsi di un vantaggio competitivo, sia per ovvie ragioni *l'efficacia produttiva*: questi parametri sono entrambi 0,8.

Certamente la *liquidità* influisce su moltissimi obiettivi, senza di questa nulla è realmente realizzabile. Considerandone scontata almeno una piccola quota, si è stimato che grazie ad una positiva liquidità si sarebbe potuto investire nel breve in formazione, data la bassa esperienza attuale dei dipendenti, registrando così un indice di 0,3 con *l'apprendimento nella produzione*.

La prospettiva del consumatore

Per ogni azienda produttiva la qualità dei propri prodotti e dei servizi è fondamentale ed è la principale carta da giocare con i clienti per ottenerne molteplici vantaggi, come la fidelizzazione e la possibilità di una sana e spontanea pubblicità, che possa portare all'acquisizione di nuovi clienti. Clienti che semplicemente vedendo rapporti solidi e duraturi possano essere interessati a loro volta ad instaurare un legame con Pelliconi (relazione fra *qualità dei prodotti* e *efficienza nell'evasione degli ordini* con *acquisizione di nuovi clienti* 0,8), legame anche di partnership (0,3).

La politica del Gruppo è, come già detto, di puntare su *prodotti di alta qualità*, ed è ciò che, insieme ad un attento servizio al cliente, le permette di ottenere i suoi margini, quindi la sua *redditività*. Perdere clienti e quote di mercato abbassando la qualità è facilissimo, mentre è molto più difficile, ma necessaria, la strada opposta: per questo motivo il parametro scelto è pari a 0,8.

Conservando sempre un'alta qualità dei propri prodotti è anche possibile sfruttare la propria immagine per una rapida introduzione nel mercato di nuovi prodotti (*rapidità nel time to market*, *introduzione di nuovi prodotti* entrambi a 0,6).

Solamente con prodotti e processi di qualità è possibile lavorare per l'acquisizione di *certificazioni*. D'altro canto sarebbe controproducente investire per attestare la propria bassa qualità, 0,7.

Sicuramente anche l'efficienza nell'evasione degli ordini incide notevolmente sulla redditività: più aumenta l'attenzione a questo aspetto più crescono i costi, ma allo stesso tempo cresce anche la fidelizzazione del cliente. Attualmente lavorando principalmente con solo un cliente, che ha la sede produttiva in prossimità dello stabilimento produttivo, l'evasione degli ordini non rappresenta, data la sua semplicità, un aspetto di primaria importanza.

E' invece rilevante il legame fra l'*efficienza nell'evasione* e la *partnership*, difatti un cliente deciderà di intraprendere nuovi progetti solamente con quei fornitori che hanno sempre lavorato al meglio, sia come servizi, che come qualità dei prodotti, 0,8. Attraverso la *partnership* è facile che nascano progetti per nuovi prodotti (0,7), e che allo stesso tempo si accorcino notevolmente i *time to market* (0,8), nel contempo è possibile che si verifichino investimenti comuni, che alleggeriscano in parte gli esborsi individuali, diminuendo in questo modo la necessità di dover *indebitarsi* per intraprendere nuovi progetti (0,6) e grazie alle nuove "sicure" entrate migliorare la redditività, soprattutto pensando che le richieste di *partnership* avverranno principalmente per progetti complessi e dal forte valor aggiunto, quindi dai margini più alti (*partnership-redditività* 0,4).

Un attento comportamento nel *rispetto dell'ambiente* può ottenere *certificazione* per le proprie azioni virtuose (0,4), ma d'altro canto ciò spesso rappresenta anche un notevole costo per un corretto smaltimento dei rifiuti, controllo delle emissioni, ecc. il che comporta un chiaro trade-off con la *redditività* pari a -0,4.

Bisogna però osservare come il Gruppo abbia già preso la sua decisione, di essere assolutamente rigorosi nel rispetto dell'ambiente, percorrendo tutte le strade possibili per una produzione efficiente ma sostenibile e rispettosa, scelta di questi tempi spesso premiata dai clienti, sempre più attenti a questi aspetti.

La prospettiva interna dell'impresa

L'efficienza produttiva deve per ogni azienda, soprattutto per quelle di commodities, essere un obiettivo prioritario. Attraverso processi efficienti è possibile raggiungere molti e diversi traguardi, tra cui limitare tutte le tipologie di sprechi, quindi minimizzando i costi, aumentare la *redditività* (0,8); riducendo i costi è possibile anche abbassare i prezzi quindi aumentare i volumi ed accorciare i *time to market* dei nuovi prodotti (0,8); mostrando di saper lavorare con efficienza è sicuramente più

probabile che arrivino richieste di collaborazioni e *partnership* (0,7); nessuno si affiderebbe ad aziende incompetenti.

Con l'eliminazione o comunque con una forte riduzione degli sprechi, soprattutto dei materiali, sono conseguibili risultati positivi per l'*ambiente* quantificabili con un legame pari a 0,8.

La creazione di *nuovi prodotti*, può comportare sempre dei notevoli rischi per un'azienda, difatti sono ben 3 i trade-off da segnalare che legano questo obiettivo agli altri.

Il dover commerciare su più tipologie di prodotti può indubbiamente compromettere l'efficienza nelle esecuzioni degli ordini. Considerando che mantenere dei quantitativi a scorta di sicurezza per ogni bene rappresenta un costo, occorrerà affrontare delle analisi per valutare il giusto bilanciamento fra costi di giacenza e di mancanza. Altro aspetto da analizzare sarà la limitatezza dei magazzini; oltre a questo l'attenzione che si può dedicare ad un cliente unico è infinitamente maggiore rispetto a quando se ne hanno tanti (-0,7).

L'introduzione di nuovi prodotti può richiedere ingenti quantitativi di denaro, quindi compromettere lo stato di *liquidità* (0,7), o creare una nuova situazione di *indebitamento* (0,6), come già dichiarato in precedenza. Queste richieste possono essere ridotte da collaborazioni.

Ovviamente esistono anche aspetti positivi dalla creazione di nuovi prodotti: la finalità dell'immissione di nuove chiusure è quella, se non di entrare in un nuovo mercato, di aumentare le proprie rendite. Chiaramente il lancio di nuovi prodotti è spesso accompagnato da iniziali difficoltà, ma con forti speranze di redditività futura (0,8).

Grazie ai nuovi prodotti è possibile anche far maturare l'esperienza, quindi le skill dei propri dipendenti aumentando le loro difficoltà e responsabilità (relazione fra: *introduzione di nuovi prodotti* e *apprendimento nella produzione* = 0,3), ma allo stesso tempo è anche possibile riuscire ad attirare *nuovi clienti* interessati alle ultime proposte (0,8).

Acquisire *nuovi clienti* può comportare diversi aspetti positivi: aumentando le vendite può sicuramente crescere da un lato la *redditività* (0,8), e dall'altro le possibilità di *partnership* (0,3).

La *certificazione* se da un lato può risultare un comodo veicolo per la propria immagine e perciò spingere: *clienti nuovi* a legarsi a Pelliconi (0,4), i vecchi a ricercare relazioni di *partnership* (0,3), e le banche a ridurre i tassi di interesse (*indebitamento* sempre 0,3), dall'altro può richiedere investimenti per studiare,

modificare, omologare o far valutare i propri processi produttivi, e perciò avere ripercussioni negative sulla *liquidità* (-0,3).

La prospettiva di innovazione e apprendimento

Uno dei principali motivi che ha spinto Nestlè Water a chiedere la collaborazione a Pelliconi, è la sua leadership tecnologica, che le permette di essere sempre al top della qualità, e di sviluppare rapidamente e con successo nuove soluzioni di chiusure.

Questa propensione agli sviluppi tecnologici è chiaramente un forte incentivo per la creazione ed il lancio di nuovi prodotti, anche se bisogna considerare che sono molteplici le variabili che intervengono nella decisione di creare una nuova linea produttiva, come richieste del mercato e disponibilità monetarie. Per questo motivo si è attribuito un valore di 0,7 alla relazione fra *leadership tecnologica* e *introduzione di nuovi prodotti*.

Questa propensione all'ingegnerizzazione porta anche vantaggi di immagine, che possono far scegliere ai clienti come *partner* quest'azienda per sviluppare nuovi progetti. Se occorre lavorare su un campo nuovo o particolarmente impegnativo, occorrerà che il fornitore sia il più preparato possibile (0,7).

0,7 viene attribuito anche al legame con la *qualità dei prodotti*: difatti in un settore del genere è essenziale una forte capacità ingegneristica per costruire dei buoni prodotti.

Anche l'*apprendimento* della produzione ha un forte legame (0,7) con l'aspetto *qualitativo*; difatti se gli operai non fossero sufficientemente qualificati non sarebbe possibile mantenere gli attuali standard di prodotto.

Più aumentano l'esperienza e le competenze degli addetti ai lavori, più inevitabilmente si avranno benefici anche nell'*efficienza produttiva*. Difatti si ridurranno sicuramente gli sprechi di materiale e di tempo, soprattutto per la manutenzione, grazie alla possibilità di intervenire preventivamente o con rapidità sulle macchine (0,8). Allo stesso modo anche il servizio di *evasioni ordine* non potrà che migliorare con l'accrescere dell'esperienza.

Infine come ultimo obiettivo rimane da valutare la *rapidità del time to market*. Questa incide principalmente su due aspetti finanziari: più si è rapidi con l'entrata nel mercato, prima si riusciranno a saldare i *debiti*, e perciò ad avere interessi più bassi (0,8), e ad aumentare la propria *liquidità* (0,6).

Conclusioni

Un progetto di internazionalizzazione, soprattutto se si parla di investimenti greenfield, quindi di creazioni di azienda dal nulla, ha bisogno sempre di qualche anno prima di poter essere giudicato con criterio. Nel caso specifico di questa tesi, avendo Pelliconi potuto contare sulla vendita dell'intera capacità produttiva (se conforme, naturalmente), è possibile "tirare alcune somme" dopo un solo anno e mezzo dalla nascita dello stabilimento.

Sono diversi i successi conseguiti, sui quali continuare ad investire per poter accrescere il proprio business:

- Nestlè Water è rimasta soddisfatta degli standard conseguiti da Pelliconi, per questo motivo è ipotesi aperta che il cliente estenda la richiesta di capsule a Pelliconi nei prossimi anni, dagli attuali 2 MLD al raddoppio, quindi 4 MLD.
- L'azienda ha già avuto la forza di intraprendere un altro progetto, che rappresenta anche il suo core-business nel mondo, ovvero i tappi corona.
- Gli standard produttivi conseguiti, nell'arco di un tempo così ristretto, non erano neanche immaginabili: passare da riscontrare un difetto ogni 600 bottiglie, ed essere così in linea con gli altri fornitori (che lavoravano già da diversi anni sul prodotto) ad 1 ogni 10.000 è stato un traguardo impressionante, che valorizza il principale motivo della scelta di Nestlè Water, ovvero di puntare sulla qualità del Gruppo Pelliconi.
- Nel Business Plan era stata preventivata una produzione di scarti pari all'1% dei beni realizzati; a consuntivo, gli standard si sono rilevati superiori alle aspettative, facendo riscontrare solamente uno 0,5% di prodotti difettosi, ciò ovviamente permette un notevole risparmio di materiale.
- La situazione interna della manodopera e degli impiegati, una volta assestata, ha permesso un rapido conseguimento degli obiettivi e degli standard preposti. Formare operatori di elevata specializzazione in poco tempo ha permesso da un lato il raggiungimento degli standard produttivi auspicati, dall'altro permetterà di impiantare le eventuali altre 2 linee produttive con maggior precisione, competenza e puntualità. Si potrà inoltre contare su questi operatori per il passaggio di know how tecnico, invece di richiedere onerosi interventi esterni da parte dei fornitori di impianti.

Di passi ancora bisogna compierne per poter essere pienamente soddisfatti:

- Il pieno completamento del reparto tappi corona potrà avvenire solamente una volta raggiunti certi quantitativi minimi di vendite allocate allo stabilimento americano.
- Le fasi di start-up di un'azienda, a maggior ragione se dettate da tempistiche molto ristrette come in questo caso, portano la gestione a mettere in secondo piano azioni di selezione e valutazione puntuale dei fornitori, sia di materie prime che di servizi. Alla fine di questa fase deve essere cura del management operare nella direzione di una maggiore selezione dei partner, sia fornitori che consulenti, al fine di ridurre i costi e di salvaguardare la qualità dei servizi, se ritenuti ottimali, oppure migliorarli.

Aumentando i volumi, e quindi le vendite, si potranno raggiungere anche diversi vantaggi per economie di scala:

- I costi fissi verranno spalmati su più prodotti, ad esempio il passaggio dai 2 ai 4 MLD di capsule dovrebbe avvenire senza alcuna richiesta di impiegati aggiuntivi, ma solamente di manodopera nei reparti (quindi costi variabili).
- Grazie all'aumento dei volumi si potrà registrare una crescita nel potere d'acquisto nei confronti dei fornitori delle materie prime, che dovrebbe permettere un lieve abbassamento dei costi variabili unitari.
- Un altro fattore che potrebbe comportare un considerevole risparmio riguarda la scelta delle eventuali nuove presse. Lo sviluppo di nuove tecnologie nel ramo delle presse, per esempio, ha fatto emergere proposte interessanti di nuovi prototipi che presentano minori consumi.
- Per quanto riguarda il mercato dei tappi corona potranno essere conseguiti risparmi economici grazie all'installazione delle apparecchiature per la litografia, dato che al momento i fogli litografati vengono spediti dall'Italia, con la conseguenza di dover sopportare costi di trasporto molto alti. Naturalmente il volume di vendita, negli anni, dovrà supportare il peso di ulteriori ed ingenti investimenti.

Fonti:

Bibliografia:

- “Migliaia di imprese non arriveranno a Natale” intervista al presidente dell’Anie Guidi, su “Affari e finanza” inserto di Repubblica del 7 Febbraio 2011.
- “Economia e gestione delle imprese”, Fontana Caroli.
- “Organizzazione aziendale”, Daft.
- “International business, economia e strategia internazionale: l'impresa nei mercati globali”, Hill.
- “Impianti per il benessere e la sicurezza negli ambienti di lavoro”, di Gianfranco Coli.
- “Logistica integrata e flessibile”, Pareschi, Ferrari, Persona, Regattieri, Progetto Leonardo.
- "Impianti industriali", Arrigo Pareschi, Progetto Leonardo.
- "Manutenzione dei sistemi di produzione", Riccardo Manzini, Alberto Regattieri, Progetto Leonardo.
- "Principi di finanza aziendale", Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Franklin Allen, Sandro Sandri, McGraw-Hill.
- "The Balanced Scorecard- Misure that drive performance", S. Kaplan, D. Norton.
- "A proactive balanced scorecard", P. Chytas, M. Glykas, G. Valiris, International Journal of Information management.
- "Employee Handbook", Pelliconi.

Sitografia:

- www.pelliconi.it
- www.beverfood.com
- www.print-pack.it
- www.orlandoedc.com
- www.serv-ch.com
- www.fedc.net
- www.simest.it
- www.ice.it
- www.sace.it
- Wikipedia

Indice

<u>Internazionalizzazione: un obbligo, un'opportunità</u>	2
1)La globalizzazione dei mercati	2
1.1 I driver della globalizzazione	3
1.2 Il cambiamento demografico dell'economia mondiale	4
2)Le motivazioni di un'espansione globale	5
2.1 Fattori interni ed esterni che spingono l'impresa all'espansione in aree estere	5
2.2 La presenza estera come fonte di vantaggio competitivo	5
2.3 Lo sfruttamento dei vantaggi disponibili e la ricerca di nuove fonti di vantaggio	7
3)L'organizzazione dell'impresa internazionale	8
3.1 strutture per adattarsi alla strategia internazionale	8
3.1.1 Un modello per sviluppare le opportunità globali e locali	8
3.1.2 Divisione internazionale	9
3.1.3 Struttura globale divisionale per prodotto	10
3.1.4 Struttura globale divisionale geografica	11
3.1.5 Struttura globale a matrice	12
3.2 I sistemi di controllo e gli incentivi (indicatori finanziari e non-finanziari)	12
3.3 La cultura aziendale	15
3.4 Meccanismi di coordinamento globale	15
3.5 Balanced scorecard, uno strumento innovativo per il controllo	16
4)Strategie d'entrata e alleanze strategiche	21
4.1 Elementi fondamentali nella scelta di espansione all'estero	21
4.2 Modalità d'entrata	22

Descrizione del Gruppo Pelliconi	25
Storia	25
Storia degli stabilimenti produttivi	28
Dalla proposta di Nestlè Water all'analisi di contesto	34
Descrizione delle principali variabili in gioco	34
Beverage: breve descrizione del mercato globale	36
Concorrenti	41
Il prodotto	42
Dalla proposta alla firma di intenti	45
Prima fase di valutazione	46
Piano d'azione	53
Scelta dello stabilimento	59
Definizione della tipologia di società e della ragione sociale	63
Struttura societaria	70
Ricerca dei finanziatori	72
Approfondimento sull'apertura del debito verso UBS	74
Legislazione del lavoro	77
Contratto nazionale e integrativo aziendale	78
Festività e congedi	81
Orario di lavoro e turnistiche	82
Risorse umane	83
Operation & logistics	85
Definizione degli investimenti tecnologici	85

Approfondimento sull'ampliamento dell'impianto elettrico	88
Approfondimento sulla pianificazione dell'impianto di illuminazione	90
Definizione degli spazi	91
Definizione dei flussi logistici esterni	93
In ingresso	93
In uscita	96
Approfondimento sull'utilizzo di contenitori riutilizzabili	97
Intercompany	98
Valutazioni e considerazioni	99
Definizione dell'organizzazione e dei flussi logistici interni	101
Mappatura delle attività	101
Definizione dell'output aziendale	108
Capacità produttiva	108
Distinta base ciclo produttivo	112
Rapporti con le società del Gruppo, costruzione della balanced scorecard	113
Flussi informativi e comunicazione	113
Controllo e responsabilità	114
Balanced scorecard	115
Fuzzy cognitive map	134
Conclusioni	139
Fonti:	141
Bibliografia	141
Sitografia	142
	145

Grazie:

quando è sentita veramente, grazie è una delle parole più belle da dire.

Grazie ad Alberto per la sua infinita disponibilità e la sua straordinaria pazienza.

Grazie a Marco Checchi che mi ha dato l'opportunità di conoscere la Pelliconi e grazie a tutta la Pelliconi che mi ha fatto vivere una bellissima esperienza, sia con la Scuola che con la tesi.

Grazie a Mariolina per avermi spronato e non avermi abbandonato anche se avevo il magico dono di scomparire nel nulla....

Grazie al Ricciolone
un vero simpaticone,

Grazie all'Educatore
amico fidato,

Grazie al grande Acquaderni

e a chi mi prestò d'appunti i quaderni,
i miei erano nulli o tristi
per questo Grazie Huge, Gasp ed Evangelisti.

Super accipiglia
un grazie alla mia famiglia!

Grazie al gruppo scout
ma di impegni un layout
per quest'anno preparerò
per seguirli ancora un po'.

Grazie a vecchi amici di classe
miglior non si troverebbero anche se si cercasse.