

# IL BILANCIO È POSITIVO

**Un'intervista a tutto campo con Philippe Metayer, presidente e amministratore delegato di Schneider Italia alla vigilia della partenza per ritornare in Francia e affidare al suo successore una realtà industriale più forte, motivata e pronta a cogliere le opportunità del mercato**

**D**opo soli due anni il mandato di Philippe Metayer di dirigere la Schneider Electric SpA è terminato. Prima del suo ritorno a Parigi abbiamo avuto l'opportunità di incontrarlo per fare un bilancio dei risultati e degli obiettivi raggiunti, per fotografare la realtà che lascia al suo successore, René Orlandi, il quale, dal 2 maggio, si è insediato nella sede di Agrate della multinazionale francese, per anticipare le strategie e i programmi futuri ed esprimere una valutazione personale su questa esperienza professionale. Il quadro che ne esce è quello di un manager entusiasta del suo lavoro e dell'azienda per la quale lavora, profondo conoscitore del mercato e del mondo, capace di comprendere e motivare le persone che lavorano con lui, a tutti i livelli.

**Progettare:** *Ingegnere Metayer, lascia l'Italia per assumere quale incarico?*

**Metayer:** Per le prossime settimane devo lavorare su un progetto che interessa il marketing del gruppo a livello mondiale; dopo di che assumerò un nuovo incarico, del quale non posso anticipare nulla, se non che l'Italia sarà un terreno di gioco per questo nuovo lavoro.

**Progettare:** *Che realtà lascia a chi prenderà il suo posto?*

**Metayer:** Posso serenamente dire che in due anni l'azienda è cambiata, perché sono stati raggiunti alcuni obiettivi importanti.

Il primo è il riposizionamento strategico di Schneider in Italia con uno slittamento dall'alta tensione al residenziale. In quest'ottica abbiamo ridotto le risorse allocate sulla media tensione, soprattutto a Stezzano,



Philippe Metayer, presidente e amministratore delegato di Schneider Italia.

creando un polo dedicato al mercato del piccolo terziario. E, facendo i debiti scongiuri, dall'inizio dell'anno stiamo registrando risultati incoraggianti.

Il secondo obiettivo riguarda la nostra organizzazione commerciale. Abbiamo messo la rivendita, che rappresenta un canale chiave per Schneider, al servizio di tutti e tre i mercati che abbiamo creato, vale a dire l'automazione industriale, il mercato del building e il mercato del residenziale e del terziario.

Il terzo obiettivo riguarda la presa di coscienza della re-

sponsabilità manageriale da parte del personale.

Per me è importante che quadri e dirigenti abbiano l'esatta comprensione sia della strategia sia delle regole del gioco per essere in grado di applicarle nel modo più efficace al proprio livello. Su questo argomento ho avuto incontri con ciascuno dei miei uomini, ottenendo non solo di-

**Metayer:** Rispondere non è facile anche perché il mestiere di amministratore delegato impone di prendere in esame tutti gli aspetti della vita aziendale per garantirne il giusto equilibrio. Ma pensandoci bene di una cosa posso andare fiero: la ricomparsa dello spirito vincente nei nostri uomini sia del marketing sia della vendita. Sto vedendo spunta-

funzionano in questo tipo di mestiere e quali sono da evitare.

Di una cosa sono convinto: la combinazione di una politica chiara dell'azienda, il rispetto di alcune regole e la creatività italiana, tutte insieme, fanno un'azienda vincente.

**Progettare:** *Come giudica dal punto di vista personale questa esperienza italiana?*

**Metayer:** Sicuramente un passaggio importante.

Dopo aver gestito per conto di Schneider un paese come il Belgio, che rappresenta un quarto dell'Italia sul piano commerciale, in Italia ho trovato gli stessi problemi, lo stesso modello di business, le stesse attese da parte del cliente, ma complessità geografiche e, soprattutto, legami tra gli attori del mercato completamente diversi.

Ed è stato interessante scoprire la cultura locale sotto questi aspetti che ovviamente richiederebbero molto più di due anni per averne la comprensione totale.

Ho anche scoperto la enorme potenzialità industriale dell'Italia. Per questo mi sono fatto promotore all'interno del gruppo per una maggiore attenzione nei confronti delle aziende italiane. Il messaggio è passato e l'Italia è ora nel top di priorità della nostra squadra acquisti nel mondo.

**Progettare:** *Quali sono i suoi obiettivi personali?*

**Metayer:** Nessuno in termini di posizione. La targhetta sulla porta non mi interessa se non come maggiore possibilità di dare un contributo allo sviluppo dell'azienda, alla realizzazione degli uomini, al consolidamento del rapporto con i clienti.

Quale che sia il posto di lavoro, dove viene offerta questa opportunità, io sono pronto e non è un caso che nei miei 25 anni di attività professionale ho avuto modo di maturare diverse esperienze.

**Progettare:** *Sempre sotto il marchio Schneider?*

**Metayer:** No. Il mio percorso professionale è iniziato come ingegnere informatico in un'acciaieria alle prese, come voleva l'informatica 25

**S**chneider Electric continua il potenziamento dei propri servizi, proponendo ai Clienti che esportano macchine e attrezzature in tutto il mondo, la sottoscrizione di una nuova e innovativa formula di contratto di assistenza: Service Plus International. Si tratta dell'evoluzione di un servizio già operativo dal 1997 all'interno dell'azienda, il CIS (Customer International Support), attraverso il quale Schneider Electric, appoggiandosi su corrispondenti locali nei diversi Paesi, era già in grado di fornire assistenza ai propri Clienti esportatori, richiedendo l'intervento delle proprie strutture di assistenza tecnica presenti nel paese di destinazione.

## IL CLIENTE NON È MAI SOLO

Service plus International va oltre: grazie ad una rete di corrispondenti presente in 180 paesi, consente infatti ai Costruttori di beneficiare direttamente in loco di assistenza tecnica su tutti i prodotti Schneider Electric presenti sulle macchine esportate, indipendentemente dal paese di acquisto; agli utilizzatori consente di sfruttare, direttamente presso i propri stabilimenti, le competenze di personale qualificato, per i prodotti Schneider utilizzati sulle macchine, anche acquistate all'estero. L'adesione al servizio garantisce innanzi tutto, la rapidità dei tempi d'intervento, importantissima quando si lavora a livello internazionale, e la disponibilità costante di ricambi, anche per apparecchiature con configurazioni personalizzate, resa disponibile dall'impiego di un magazzino dedicato che garantisce le spedizioni nelle 24 ore in tutti i Paesi europei e nelle 48 ore nel resto del mondo. Il concetto di disponibilità coinvolge poi, oltre ai prodotti, anche le competenze tecniche: viene infatti garantita l'effettuazione di corsi di formazione ed aggiornamenti al personale locale per quei prodotti che, installati sulla macchina esportata, eventualmente non fossero commercializzati nel paese di destinazione.

sponibilità, ma anche importanti contributi.

Come tutti i cambiamenti culturali richiede diversi anni, ma posso dire che siamo sulla strada giusta. Per sfruttare tutte le risorse che sono state investite sia da parte dei miei uomini sia da parte mia, due anni sono pochi e confesso di essere spiaciuto di dover lasciare proprio adesso. Devo anche dire che nella vita di un'azienda i progetti non finiscono mai!

**Progettare:** *Tra i risultati ottenuti, quali la rendono più orgoglioso?*

re l'erba là dove c'era fino al '99 e poi era scomparsa per effetto della congiuntura difficile, di sentenze sfavorevoli, del contraccolpo del nuovo posizionamento strategico. Sento che l'entusiasmo sta riprendendo forza!

**Progettare:** *Quali consigli si sentirebbe di dare al suo successore?*

**Metayer:** La sua esperienza professionale è già abbastanza ampia su diversi fronti e maturata sia in Italia sia in altri paesi e quindi sa perfettamente quali sono le cose che

anni fa, con un mucchio di carte. Vedere l'azienda soltanto come cifre "in e out" non mi soddisfaceva, così ho deciso di seguire il passaggio all'automatizzazione del processo di laminazione. Questo ha fatto slittare la mia formazione dall'informatica all'automazione. Con l'ingresso in un'azienda del gruppo Otis, specializzata nella movimentazione automatica orizzontale, ho aggiunto un altro tassello al mio bagaglio di conoscenze, quello del marketing. Come capoprogetto ho seguito la realizzazione di alcuni impianti in Germania, Francia, Belgio. Per superare la specificità di ogni singola commessa velocizzando l'individuazione della soluzione e migliorando la qualità finale, mi so-

contesto dell'automazione. Nel 1990 sono diventato responsabile di una divisione che si occupa di marketing, sviluppo, fabbricazione e supporto tecnico e commerciale. Dopo qualche anno consacrato alla messa a punto della strategia mondiale nell'ambito dell'automazione del Gruppo Schneider, nel 1998 mi è stata affidata la direzione generale della Schneider in Belgio, che ho lasciato nel 2001 per venire a dirigere la filiale italiana.

**Progettare:** *A proposito di Schneider, come è andato il 2002 per il Gruppo?*

**Metayer:** L'anno è stato difficile per tutti gli attori del mercato, con un calo importante del giro d'affari. Anche Schneider ne ha sofferto: il fat-

Questo lavoro è stato fatto in diversi paesi dell'Europa, tra i quali l'Italia, e negli Stati Uniti, ottenendo il risultato desiderato: la riduzione dei costi di struttura del 4% e il miglioramento del margine lordo dal 40,2% del 2001 al 41,5% del 2002, e il margine operativo all'11,5% della cifra d'affari.

Questo vuol dire che quando la ripresa arriverà saremo in una posizione molto forte per approfittarne. Nel 2002 il 42% del fatturato è stato realizzato nel building industriale e nel terziario, l'industria ha contribuito per il 32%, l'energia & infrastrutture per il 17% e il residenziale per il 9%. L'Europa, Francia compresa, ha assicurato il 51% della cifra d'affari, l'America del Nord il 29% e il resto del mondo il 20%. Qui la Cina ha confermato le aspettative con una solida crescita che la colloca al terzo posto dopo Stati Uniti e Francia. Voglio sottolineare che con la conclusione dell'operazione Legrand, che gli amici di Bruxelles hanno bloccato non giudicandola conveniente per il mercato, abbiamo a disposizione notevoli risorse economiche che ci pongono in una posizione unica per portare avanti i programmi di investimento sia interni sia strategici, primo fra tutti lo slittamento verso il mercato del piccolo terziario e del residenziale. La Schneider è un'azienda sana, la più sana del mercato.

**Progettare:** *Quali sono i punti di forza di Schneider?*

**Metayer:** In Schneider le persone che hanno una visione, delle idee e delle energie possono esprimerle liberamente. Questo fa parte della cultura aziendale e si ritrova sia nell'ambito generale che nelle relazioni interpersonali.

Applica la filosofia generale di definire un'offerta in grado di soddisfare i bisogni a livello mondiale. Dopo lo sviluppo ci si appoggia sui centri situati nei Paesi che offrono un vantaggio concorrenziale. Infine il dispositivo industriale soddisfa la domanda attraverso le fabbriche chiave del dispositivo concentrate per mestiere o linee di prodotti. Così i prodotti "made in Italy" sono distribuiti in Gran Bretagna, negli

La gamma Motion Control di Schneider Electric offre la serie Lexium, azionamenti da 1,5 a 70 Ampere che interfacciati con i propri motori brushless serie BPH offrono coppie da 0,4 a 100 Nm, coprendo tutte le esigenze applicative dell'automazione industriale. Gli azionamenti digitali Lexium sono disponibili in 2 grandi famiglie: comando analogico (MHDA) o comando SERCOS (MHDS). L'MHDA a comando analogico consente l'utilizzo di schede aggiuntive per moduli I/O o per la comunicazione seriale con diversi protocolli (Modbus+, FIPIO, Profibus). E' possibile comunicare senza costi aggiuntivi in CANOPEN e RS232. Centottanta istruzioni di posizionamento

## MOTION CONTROL

(Motion Task) su flash memory e 64 su memoria RAM permettono l'esecuzione di movimenti singoli o complessi con rampe e parametri diversi, comandabili sia in seriale, sia tramite input digitali. La funzione posizionario del Lexium consente, quindi, l'indipendenza dell'azionamento da sistemi di controllo e gestione alleggerendoli dall'elaborazione. È possibile comandare con la funzione Master/Slave fino a 16 assi inseguitori tramite segnale analogico in cascata oppure sfruttando un treno di impulsi fornito dall'azionamento. L'elevata velocità dei loop di controllo in corrente, in velocità o posizione, consente dei posizionamenti estremamente precisi. La configurazione dell'azionamento Lexium si effettua con "Unilink", il software di facile uso, multilingue (italiano compreso) per la parametrizzazione dell'azionamento e la programmazione delle istruzioni di posizionamento.

no impegnato per la standardizzazione e la creazione di una biblioteca di componenti.

Nel 1979 sono entrato in Telemecanique avendo l'opportunità prima di partecipare allo sviluppo di diverse famiglie di prodotti, tra i quali il Magelis, e poi di gestire la divisione elettropneumatica nel cambiamento tecnologico legato all'insediamento delle elettrovalvole nel

turato complessivo è stato di 9.061 milioni di Euro, l'8% in meno circa rispetto al 2001. Questa situazione ci ha dato la giusta spinta per rimuovere quelle pietre sul fondo che quando l'acqua è alta non si vedono, portando avanti progetti di ottimizzazione permanente per allineare le risorse dell'azienda alla situazione attuale e ai bisogni della nuova strategia.

Stati Uniti e in Russia, per contro noi vendiamo in Italia prodotti che provengono da Spagna, Francia o da Singapore.

Le nostre cinque fabbriche italiane, Napoli, Rieti, Arenzano, Savona e Stezzano, sono a vocazione mondiale, senza contare quella che produce apparecchiature di media tensione destinate principalmente al mercato locale.

Insieme ai 120 milioni di euro che rappresenta la cifra d'affari di queste fabbriche, il nostro settore commerciale raggiunge i 500 milioni di euro. Io mi occupo molto di più dei clienti che delle fabbriche che perseguono in modo autonomo i loro programmi di miglioramento permanente in termini di qualità e produttività.

Il programma Eccellenza Industriale è stato lanciato per far crescere la qualità e diminuire i costi di produzione del 5% all'anno. Sui circa 2400 collaboratori di Schneider, 900 lavorano nelle fabbriche; ci sono quindi circa due terzi, ripartiti in sei zone geografiche (Milano, Torino, Bologna, Roma, Firenze, Padova, che lavorano nel commerciale vicino ai clienti.

**Progettare:** *Se e che cosa deve avere l'azienda per essere perfetta?*

**Metayer:** Il giusto equilibrio tra le esigenze di un'azienda che ha dimensioni mondiali e strategie complesse e la necessità di poter contare su uomini motivati, performanti che operano con spirito imprenditoriale per dare il proprio contributo al suo successo. Spesso quando un'azienda è troppo grande corre il rischio di adottare un modo di funzionare troppo "amministrativo".

**Progettare:** *Quali sono i punti di forza dei principali concorrenti di Schneider?*

**Metayer:** Credo che Siemens abbia una visione a lungo termine e una strategia di offerta rispettabile. Bosch Rexroth, passo dopo passo, ha costituito un portafoglio interessante. ABB nel contesto attuale è più difficile da "leggere" perché i risultati sono condizionati da diversi elementi, alcuni congiunturali come l'amianto, altri strutturali per il fat-

to che è un mosaico di aziende e ha cambiato la strategia più volte negli ultimi 4 anni. Sulla Rockwell il mio giudizio non è basato su una conoscenza attuale. Credo comunque che la loro redditività sarà condizionata dal passaggio dai "vecchi" prodotti NEMA ai nuovi prodotti per l'automazione. Legrand è molto dinamica, anche in Italia, brava sia nella presenza commerciale sia nello sfruttare l'immagine forte della BTicino che in Italia è un must anche dal punto di vista della redditività. Mi sarebbe piaciuto avere una azienda così nel gruppo!

**Progettare:** *Quali sono le sfide che Schneider dovrà affrontare nel futuro prossimo venturo?*

**Metayer:** Se è essenziale adattare la strategia dell'impresa alle evoluzioni del mercato, è altrettanto logico adattare l'organizzazione commerciale ai bisogni della clientela. È per questo che noi stiamo rafforzando le attività orientate alla bassa tensione, per sviluppare la nostra presenza sui mercati del piccolo terziario e del residenziale. Questo comporta interventi sull'insieme del dispositivo industriale e commerciale, diminuendo le risorse destinate fino a oggi alle attività della media tensione e a investire sulle attività in crescita.

Il nuovo orientamento strategico del gruppo è stato avviato sei anni fa. Esso è più visibile dopo il 1999, con l'acquisizione della Lexel che permette di servire il mercato residenziale principalmente del Nord Europa.

Questo tipo di programma che io ho lanciato in Belgio tre anni fa, sta dando eccellenti risultati.

In Italia è in fase di sviluppo e rappresenta una eccellente opportunità di crescita, perché noi siamo ancora poco presenti sul piccolo terziario e sul residenziale.

L'altro asse del mio lavoro concerne la qualità logistica che permette di servire in modo efficace i clienti. Noi abbiamo lanciato un programma qualità 6 Sigma per controllare tutti i parametri che condizionano la precisione e la qualità delle consegne ai clienti.

Questa metodologia si applica bene

utilizzando lo stato dell'arte delle tecnologie disponibili sulle piattaforme PC, Vijeo Look di Schneider Electric è uno strumento di supervisione per stazioni stand-alone, ideale per quelle applicazioni che vanno dalla semplice macchina al piccolo impianto.

## IL MODO PIÙ FACILE PER FARE SUPERVISIONE

Fornito con altri software, quali l'ultima versione del server OPC di Schneider Automation e il software di controllo a distanza e di trasferimento d'applicazione LapLink GOLD, Vijeo



sia nel settore della logistica, sia industriale o amministrativo.

**Progettare:** *Lungo quali direttrici dell'innovazione tecnologica Schneider intende muoversi?*

**Metayer:** Per essere provocatorio rispondo che non è la tecnologia che deve spingere il mercato, ma rappresentare un'opportunità per soddisfare un bisogno latente o palese. Soltanto quando c'è sincronismo tra bisogno e tecnologia ci sono le basi per sapere dove investire, come investire e, se il caso, chi acquisire. Inoltre, al di là del posizionamento strategico, l'apporto delle evoluzioni tecnologiche è essenziale per arricchire il nostro valore aggiunto da apportare al cliente.

**Progettare:** *Vuole illustrarci il concetto con un esempio?*

**Metayer:** Da quattro anni è stato lanciato il programma "Transparent Factory" che permette di supervisionare a distanza il corretto funzionamento di una macchina con la

Look costituisce un software completo, che risponde all'insieme dei bisogni degli sviluppatori di applicazione di supervisione.

Vijeo Look permette di interfacciarsi con la totalità dei PLC Schneider Electric presenti a catalogo, così come per le generazioni precedenti, offrendo all'utilizzatore la possibilità di recuperare le variabili simboliche utilizzate nei programmi PL7 o Concept. Inoltre, grazie alla sua conformità allo standard OPC, Vijeo Look può connettersi a qualunque PLC sul mercato, posizionandosi come una scelta privilegiata per tutti gli utilizzatori. La sua capacità di interfacciarsi ai differenti database relazionali esistenti sul mercato, consente a Vijeo Look di proporre tutte le funzionalità di archiviazione dati indispensabili all'utilizzatore. È disponibile in tre taglie da 128, 512, e 1024 I/O in versione Sviluppo/Run Time e Run Time.

tecnica classica di Internet. In caso di guasto il costruttore può teleguidare con il suo PC l'intervento di un tecnico sul posto o decidere di inviare uno specialista di alto livello che sa come procedere perché ha avuto prima una radiografia del problema. Questo stesso concetto è in fase di lancio nell'edilizia con "Transparent Building".

L'apporto di questa tecnica ha un formidabile impatto sulla concezione dei prodotti, che devono integrare le risorse di comunicazione, ma anche sulla formazione del personale. Noi tecnici dobbiamo, in effetti, essere capaci di spiegare, vendere e assicurare il supporto e la manutenzione dell'installazione. Noi abbiamo già effettuato qualche operazione pilota, ma contiamo di raggiungere i grandi utilizzatori nei due prossimi anni a venire.

**Progettare:** Quali azioni Schneider intende attuare per continuare a crescere?

**Metayer:** Per accelerare la crescita puntiamo a rafforzare l'innovazione mantenendo un tasso di investimenti nella ricerca e sviluppo pari al 5% del fatturato, a capitalizzare la nostra esperienza nei mercati primari e ad aumentare la soddisfazione

dei clienti. Stiamo realizzando centri di competenza dedicati ad applicazioni industriali specifiche: per le macchine del legno la sede è in Italia, per la plastica in Cina, per la movimentazione negli Stati Uniti e per l'autotrasporto nel Regno Unito.

Vogliamo condividere le esperienze con il cliente al fine di assistere la forza di vendita per rafforzare le azioni sul terreno.

**Progettare:** Ma chi sono i clienti di Schneider?

**Metayer:** I nostri primi clienti sono i rivenditori che acquistano, immagazzinano e rivendono i nostri componenti. La rete dei grossisti vale il 50% della nostra cifra d'affari. Vengono dopo i costruttori di macchine automatiche (tessili, legno, metallo..) che impiegano i nostri prodotti marchiati Telemecanique. Molto dinamici in Italia, essi esportano in tutto il mondo.

Altri clienti importanti, gli installatori e i quadristi che impiegano i prodotti Merlin Gerin. Viene infine il settore residenziale con gli artigiani elettricisti. Essi rappresentano un mercato più vicino all'utilizzatore finale dal momento che serve il piccolo terziario e il residenziale. E' una categoria servita al 100% attraverso la rete dei rivenditori.

**Progettare:** Che cosa sta a indicare la sigla NEW 2004?

**Metayer:** Le iniziative prese in Italia e in tutti i paesi dove Schneider Electric è presente, sono integrate nel progetto New Electric World 2004.

L'obiettivo del progetto è di fare beneficiare l'insieme dei clienti, del personale, degli azionisti e della comunità dei miglioramenti che sono stati realizzati dall'azienda.

I clienti beneficiano delle migliori prestazioni, di una maggiore sicurezza e di un migliore confort. Il personale è associato ai risultati dell'azienda con una remunerazione variabile e una partecipazione crescente al capitale.

Gli azionisti apprezzano la redditività di Schneider che si colloca tra le migliori imprese al mondo nel suo settore di attività e che ancora mi-

gliorerà da qui al 2004. Per quel che concerne la comunità sociale, noi abbiamo messo in conformità tutti i nostri siti produttivi secondo la norma 14001, per preservare l'ambiente. Parallelamente noi abbiamo definito un programma di assistenza per dare più ottimismo alle generazioni future. Un esempio di questo programma. A Napoli noi partecipiamo alla formazione e all'integrazione di ragazzi in difficoltà in una scuola tecnica specializzata.

Tutte queste iniziative e queste attività costituiscono per noi uno "sport completo" che io pratico con entusiasmo.

Ma al di là delle innovazioni tecnologiche il fattore chiave del successo rimane quello della gestione delle risorse umane dove si tratta di trovare il giusto equilibrio tra mobilità (trasferimento di esperienze internazionali) e continuità (implementazione dei cambiamenti a lungo termine).

Con i miei collaboratori, io potrei festeggiare di essere riuscito nello slittamento strategico verso il residenziale, migliorare la qualità logistica e la produttività industriale, ma soprattutto l'adattamento permanente delle risorse umane alle evoluzioni del mercato per aumentare il tasso di "clienti soddisfatti" quindi fedeli a Schneider Electric.

**Progettare:** Ingegnere, rimpiangerà qualche cosa dell'Italia?

**Metayer:** Molto. Prima di tutto l'ambiente generale: penso veramente che l'Italia sia il Paese più piacevole che ho mai conosciuto. C'è un'intensità di cultura, storica e artistica, una diversità di comportamento tra un'area e l'altra, che lo rende estremamente ricco e imprevedibile. E poi la sfida di mettere insieme il modo di lavorare del nord e la creatività del sud rappresenta una scommessa avvincente.

**Progettare:** Avendo dei soldi da investire lei consiglierebbe di comprare delle azioni della Schneider?

**Metayer:** Io ho già investito in azioni della Schneider perché nel settore è un'azienda che ha un elenco di elementi chiave che ne assicurano il successo futuro.