

NEL SEGNO DELLA CONTINUITÀ

I risultati ottenuti da Festo in termini di fatturato, quote di mercato, immagine, danno al nuovo top management la conferma della bontà delle scelte e la spinta a portare avanti con decisione le strategie, i programmi, gli obiettivi già definiti. A colloquio con Gian Paolo Arosio e Giampiero Bighiani

È cambiato il vertice di Festo in Italia, ma non si tratta di una rivoluzione. Gian Paolo Arosio lascia la carica di direttore commerciale a Giampiero Bighiani per assumere quella di amministratore delegato al posto di Vittorio Fabbiani che, dopo tanti anni alla guida della filiale delle multinazionale tedesca in Italia, continua una collaborazione di consulenza con la casa madre su progetti speciali.

«Sono scelte che vanno lette nel segno della continuità – commenta Arosio – perché puntano a portare avanti con decisione le strategie, i programmi, gli obiettivi che abbiamo impostato in questi anni e che ci hanno assicurato risultati, quote di mercato, immagine, estremamente positivi». Laurea in ingegneria elettronica e una carriera professionale che si è sviluppata in realtà come SGS, dove ha collaborato allo sviluppo del microprocessore Z80, Fiar dove ha acquisito competenze specifiche nell'ambito dell'automazione industriale, Philips, dove si è occupato



Gian Paolo Arosio, amministratore delegato di Festo Spa.

di organizzazione dei processi produttivi su larga scala, Arosio è approdato quattro anni fa in quella che definisce "un'isola felice", per sottolineare l'attenzione e l'importanza che l'azienda riserva alle risorse umane.

Fluidotecnica: *La sua nomina, alla luce delle conoscenze e delle esperienze maturate, sembra sottolineare il peso crescente che l'elettronica sta assumendo nei confronti della pneumatica oggi.*

Arosio: Effettivamente nell'offerta di Festo non solo non è più possibile definire dove finisce la pneumatica e

dove inizia l'elettronica, ma anzi, in termini di importanza relativa, quest'ultima sta prendendo decisamente il sopravvento. Abbiamo a catalogo molti prodotti che sono esempi di perfetta integrazione tra le due tecnologie così come molti prodotti puramente elettronici, che hanno l'effetto di modificare completamente il panorama dei competitors.

Le esperienze professionali di Giampiero Bighiani sono tutte maturate nell'ambito della pneumatica. In Festo entra tredici anni fa come tecnico di vendita, dove, dall'inizio del 2000, diventa area manager per la Lombardia e, da gennaio 2004, prende il posto di Gian Paolo Arosio come direttore commerciale.

l'individuazione delle tendenze e delle necessità dei singoli mercati di macro categorie merceologiche.

Logisticamente possiamo contare a Torino, Bologna, Padova, Napoli, Roma su meeting point, uffici per la maggior parte non presidiati, da utilizzare per presentazioni, riunioni, incontri con i clienti.

quella di costruttori di macchine speciali, secondo una classificazione che vuol dire tutto e niente e che si basa sulla grande flessibilità italiana.

Fluidotecnica: Quali e quanti sono i prodotti che compongono il catalogo Festo?

Bighiani: Il nostro programma di fabbricazione comprende circa 20.000 prodotti per la tecnica dell'automazione, in alcune centinaia di migliaia di varianti: attuatori, valvole, unità di valvole, elementi per la tecnica di manipolazione e montaggio, prodotti per la preparazione dell'aria compressa, tecnica del vuoto, sistemi di controllo posizione e qualità, sensori e sistemi di comando. Più del 40% dei componenti sono configurabili cioè assemblabili secondo le esigenze specifiche del cliente. L'offerta Festo comprende anche sotto-sistemi "chiavi in mano" dedicati a tutti i settori industriali e soluzioni speciali personalizzate per singoli clienti. Un pacchetto completo di prestazioni accompagna il cliente dalla consulenza di progetto alla scelta dei prodotti e soluzioni ottimali, alla rapida installazione grazie ai sistemi Plug&Work, fino all'addestramento e all'assistenza presso l'utilizzatore finale. Festo ha deciso di continuare a tenere a catalogo anche tutti i prodotti "vecchi" ma ancora in produzione. Questo comporta da un lato una serie di inconvenienti interni, legati a costi di gestione, e dall'altro rischi per il cliente che, per inerzia o mancanza di

UN'ORGANIZZAZIONE DINAMICA

Fluidotecnica: Come si caratterizza la struttura commerciale di Festo?

Bighiani:

L'organizzazione quella classica che si basa sulla divisione geografica secondo cinque macro aree, ognuna con un responsabile, ai quali rispondono una cinquantina di tecnici di vendita, tutti dipendenti Festo. Dal 2000, con l'arrivo dell'ingegner Arosio, abbiamo introdotto una organizzazione a matrice, costituita da Product Manager e Branch Manager, questi ultimi in particolare sono tecnici con la specifica responsabilità di un settore strategico, che, nel nostro caso, sono ad esempio il food & packaging oppure l'automotive.

Ai tre product manager compete invece

Fluidotecnica: Quali sono i settori di maggiore interesse per Festo?

Bighiani: Di gran lunga il primo è il food & packaging, del quale deteniamo una quota relativa molto superiore a quella nostra media di mercato, grazie a una crescita continua e importante. Stiamo esplorando con successo altri mercati non strategici per Festo ma maturi per il

mercato italiano quali per esempio quello delle macchine per il legno, delle macchine per l'industria della plastica, delle macchine da stampa. E siamo pronti a considerare altri settori molto importanti per il mercato italiano quali quello delle macchine tessili, del marmo, del vetro, della ceramica, della calzatura. Anche se in Italia a ben vedere la categoria di OEM più importante è



**Giampiero Bighiani,
direttore commerciale
di Festo Spa.**

Fluidotecnica: Ingegnere Arosio, possiamo fare un passo indietro inquadrando in termini numerici la realtà di Festo oggi?

Arosio: Festo è il produttore leader a livello mondiale nel settore dell'automazione industriale. L'azienda, ad impronta familiare con sede centrale a

Esslingen, vanta un fatturato di 1,22 miliardi di euro, occupa oltre 10mila dipendenti in 53 società proprie e oltre 250 uffici regionali distribuiti in quasi 180 Paesi del mondo che assicurano agli oltre 300.000 clienti un'offerta omogenea in termini di consulenza, assistenza, qualità di fornitura e affidabilità in tutte le aree industriali del mondo in fatto di soluzioni di automazione industriale e di processo.

Vanta 2.800 brevetti nel mondo, circa 100 innovazioni all'anno e investe il 6,5% del fatturato in Ricerca & Sviluppo.

In Italia Festo ha sede ad Asago dove sono oggi operative due società.



Il nuovo Technologie Center di Festo a Esslingen-Berkheim.

sensibilizzazione, continua a ordinare un prodotto relativamente obsoleto per le sue macchine. Per questo si è deciso di varare un programma di "eliminazione" denominato "phase-out", come avviene normalmente già in altri mercati, dove il prodotto nasce e muore e viene sostituito da un altro più moderno, più efficiente, più efficace, meno costoso, con prestazioni migliori. E Festo in questa azione di selezione è andata oltre. Con grande serietà e trasparenza e per aiutare il cliente a orientarsi nelle sue scelte, ha deciso di dire mercato quali prodotti, nei prossimi cinque anni, usciranno dal catalogo.

Fluidotecnica: Quali sono i punti di forza di Festo e perché un cliente dovrebbe acquistare i suoi prodotti?

Bighiani: Per la grande serietà dimostrata negli anni dal punto di vista dell'offerta di prodotti aggiornati e al passo con i tempi; per la massima affidabilità del servizio pre e post vendita per gestire e risolvere qualsiasi esigenza di applicazione; per l'efficace partnership sia con il cliente costruttore di macchine che con l'utilizzatore finale, che spesso determina le scelte di medio-



La serie modulare di gruppi trattamento aria, tipo MS comprende tutte le principali funzioni della preparazione dell'aria compressa.

lungo periodo; per il giusto rapporto qualità/prezzo. E infine ma non ultimo, per il personale con tutto il bagaglio di competenze specifiche, di serietà, di professionalità.

Fluidotecnica: Quali sono le linee guida dell'offerta di Festo?

Bighiani: Sviluppo e offerta di prodotti sempre di più nell'ambito dell'industrial

automation piuttosto che della pneumatica pura, ma anche e soprattutto servizi a valore aggiunto che aiutano il cliente a ridurre i costi interni in tutte le varie fasi del processo: dal catalogo per la scelta dei prodotti alla ideazione e ingegnerizzazione della soluzione, dal dimensionamento alla simulazione dinamica, dall'energy saving alla fornitura di sistemi preassemblati e pretestati da inserire direttamente in un transfer o in una macchina utensile.

Fluidotecnica: Quali sono gli obiettivi di Festo per il 2004?

Bighiani: Di crescere più del mercato. I dati relativi ai primi quattro mesi dell'anno indicano una crescita dell'1% rispetto al 2003.

Per ovviare a una ripresa che nel mercato della pneumatica stenta ad

arrivare, ci stiamo indirizzando verso nuove gamme di prodotto ed approcci in settori nuovi come quello delle biotecnologie, del medicale e dell'industria di processo.

Mi piace ricordare la nuova famiglia di gruppi per il trattamento dell'aria compressa, la serie MS, che si caratterizza per l'innovativa tecnologia, la capacità diagnostica, la modularità.



Integrazione di funzioni: il nuovo cilindro tipo DNCV combina valvola, attuatore, sensori e modulo diagnostico in un'unica unità.

Altri aspetti importanti sono la compattezza e la completezza di gamma.

Fluidotecnica: Da dove potrebbero venire le difficoltà maggiori per i vostri clienti?

Bighiani: Sicuramente dalla mancanza di stimoli. Dieci anni fa lo spauracchio era rappresentato dal Giappone, poi è stata la volta dai Paesi dell'Est europeo, adesso è la Cina e, secondo me, ben venga se questo ci spinge ad essere sempre più competitivi.

Festo Spa commercializza componenti pneumatici e sistemi per l'automazione industriale, soluzioni complete con pneumatica ed elettronica integrata per l'automazione di processo e per nuovi settori. Nel 2003 ha realizzato un fatturato di 68 milioni di euro, impiega 165 dipendenti e detiene una quota di mercato del 25%. Grazie questi numeri l'Italia è uno dei principali mercati internazionali di Festo, prima rispetto a Giappone, Stati Uniti, Francia e Gran Bretagna.

La seconda società è Festo C.T.E. Srl, che si occupa di formazione pre e post scolastica, aggiornamento professionale e consulenza nell'organizzazione e gestione industriale. Ha in Va-

lerio Ricciardelli il direttore generale, conta 20 dipendenti e realizza un fatturato di oltre 9 milioni di euro.

Fluidotecnica: Festo ha risentito della crisi che ha colpito l'economia internazionale e quella italiana in particolare?

Arosio: Direi proprio di no se consideriamo che nel periodo 1999 - 2003 abbiamo messo a segno una crescita in termini di fatturato del 20% riducendo nel contempo pesantemente i costi organizzativi grazie alla decisa azione di rivisitazione dei processi logistico e produttivo resa possibile dall'introduzione del programma gestionale SAP.

Il nostro magazzino è ridotto ai mini-

mi termini dal momento che il 99% dell'evasione degli ordini avviene, anche nel caso di prodotti configurabili, direttamente dal magazzino centrale dislocato sul confine tra Germania e Francia. Non solo.

Per le urgenze, il cliente che introduce l'ordine entro le ore 11 del mattino ha la garanzia di ricevere il prodotto, anche configurato, entro le 24 ore successive in qualsiasi parte d'Europa.

L'officina, che in Italia era arrivata a produrre 40mila cilindri all'anno, è stata dismessa. Anche le riparazioni di prodotti complessi e costosi vengono assicurate dalla casa madre, mentre per componenti di più basso costo si preferisce appoggiarsi a sup-

porti esterni o proporre la sostituzione con prodotti nuovi a costi vantaggiosi per il cliente.

Lo spazio occupato dall'officina, che si è reso disponibile, è in fase di trasformazione in uffici da adibire all'organizzazione commerciale e in aule per la parte didattica.



Il centro logistico Festo di Rohrbach bel Saarland.

Fluidotecnica: *Quali sono gli obiettivi principali a breve e medio termine che ha messo nel mirino?*

Arosio: Il nostro piano a medio termine riguarda a cinque anni secondo quattro prospettive, che devono essere perseguite in modo bilanciato, perché il successo dell'una non vada a discapito delle altre.

La prima è quella finanziaria ed ha come obiettivo il mantenimento della completa indipendenza attraverso un'attenta e puntuale pianificazione finanziaria.

La seconda prospettiva è quella dei processi, che ha l'obiettivo di una competitività di mercato sempre più spinta. Per questo i processi sono oggetto di continua rivisitazione anche attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie per rendere l'organizzazione più snella ed efficace.

Un esempio di questo modo di procedere è la creazione del Contact Centre. Si tratta di una struttura composta da 20 persone a disposizione dei clienti. Grazie a un software che si chiama Genesis, abbinato al centralino Alcatel, le chiamate in ingresso vengono riconosciute e indirizzate secondo un percorso logico al portale di un operatore insieme a tutte le informazioni a disposizione: anagrafica, ordini in corso, motivo delle ultime dieci chiamate, situazione pagamenti, eventuali prodotti in riparazione, così da essere in grado di gestire la chiamata nel modo più pro-

fessionale ed efficiente possibile.

Un altro esempio è la messa a disposizione dei clienti del nostro SAP. Ai clienti che ne fanno richiesta viene fornita una password che permette di accedere al programma gestionale di Festo per verificare prezzi, immettere ordini, ricevere conferme di ordini, verificarne lo stato di evasione, ricevere la fattura, ecc. ecc. La terza prospettiva riguarda i collaboratori che ha come obiettivo per l'azienda di contare su personale valido, preparato, competente, motivato. Per questo abbiamo messo a punto un programma di formazione che tiene conto degli aspetti tecnici, di quelli commerciali e di quelli della comunicazione. La quarta e ultima prospettiva riguarda il mercato e quindi è giusto che la illustri Bighiani. (vedi riquadro)

Fluidotecnica: *Vede possibili minacce all'orizzonte per Festo?*

Arosio: Di minacce ce ne sono tutti i giorni, prevedibili e imprevedibili. È chiaro che la tanto chiacchierata Cina può rappresentare per Festo in Italia una minaccia nella misura in cui

Arosio: Esattamente. Abbiamo inserito nell'ambito dell'organizzazione commerciale delle persone di riferimento, i product manager, in grado di cogliere le tendenze e le necessità dei singoli mercati. Attualmente abbiamo tre product manager che si occupano di altrettante macro categorie: un product manager segue i cilindri, gruppi trattamento aria, e accessori, uno segue le unità di valvole e positioning e uno segue la parte di innovation di tutto ciò che non è pneumatica pura, quindi elettronica, sensori.

Festo può così acquisire conoscenza specifica su quali solo le aree ancora libere e su come approcciarle al meglio. E questo rappresenta un risultato importante.

Era infatti consuetudine della casa madre non approfondire la conoscenza dei mercati al di fuori di quello tedesco, nel senso che i prodotti erano sviluppati guardando solo o soprattutto alle esigenze interne.

Questo modo di procedere ha pale-

La sede di Festo Spa.



crea difficoltà ai nostri OEM, mentre per la casa madre è sicuramente una grande opportunità.

Noi operiamo in mercati maturi, dove non solo non sono da attendere i grandi exploit che ci sono stati nel passato ma si registrano trend negativi più lunghi e pesanti. Io penso che proprio in momenti come questi chi è meglio attrezzato dal punto di vista tecnico, organizzativo, commerciale ha molto da guadagnare.

I risultati ottenuti da Festo negli ultimi anni lo confermano.

Fluidotecnica: *Da qui l'esigenza di andare alla ricerca di nuovi mercati?*

sato nel tempo delle difficoltà perché ogni mercato ha le sue particolarità. Da qui l'importanza di avere dei terminali intelligenti che captano queste esigenze e le rendono interpretabili da chi poi deve sviluppare i prodotti. In conclusione se da un lato abbiamo dovuto rinunciare alle attività connesse alla logistica e alla produzione, dall'altro abbiamo guadagnato in termini di qualità nel senso che siamo in grado di abbinare alla vendita la conoscenza del mercato e la possibilità di essere proattivi nel fornire queste informazioni alla casa madre per sviluppare nuovi progetti in linea con le esigenze del nostro mercato.