

con **Francesco Zambon**

Amministratore delegato di Zeta Emag S.p.A.

# Quando il Gruppo fa la forza

di *Daniele Pascucci*

***Francesco Zambon, amministratore delegato di Zeta Emag S.p.A. ci parla dell'importanza di appartenere a una grande azienda internazionale e di come la casamadre tedesca rappresenti, per chi deve operare sul mercato italiano, una fonte inesauribile di innovazione, di alta tecnologia e di capacità produttiva***



Emag è un gruppo industriale tedesco operante in tutto il mondo con diverse sedi tecnologiche, di vendita e service e un unico stabilimento di produzione per tutte le tipologie di prodotto situato a Zerbst nel nord della Germania, su un'area di 70.000 m<sup>2</sup>, da cui escono ogni anno circa novecento-mille macchine; quest'ultime nascono tutte da progettazione e da distinte base che l'unità produttiva riceve dalle varie filiali sparse nel mondo. Le macchine base realizzate nell'unità di Zerbst vengono poi completate e 'customizzate' dalle sedi tecnologiche di Emag Salach, Emag Leipzig, Emag Naxos oltre ad alcune filiali estere che realizzano completamente nei loro impianti alcune tipologie di macchine: è il caso di Nodier Emag (Francia), di Emag LLC (USA), dello stabilimento cinese di Shanghai e della Zeta Emag in Italia con sede a Zibido San Giacomo (MI).

L'impianto italiano appartiene interamente al gruppo tedesco, occupa trenta addetti e fattura circa 12,5 milioni di euro, è guidato da Francesco Zambon che ne è l'amministratore delegato.

***Come si colloca la Zeta Emag all'interno dell'assetto più generale del Gruppo?***

“La nostra funzione in Italia è quella di realizzare il ‘chiavi in mano’ e conseguentemente tutto l'allestimento, dalla fase di avanprogettazione fino a quella di collaudo finale, su tutta la linea di tornitura verticale di tipologia VSC e VL. Operiamo invece nelle parti avanprogettuale, vendita e service per quello che riguarda tutte le altre tipologie di macchine e tecnologie appartenenti al Gruppo”.

***Significa doversi occupare di numerose lavorazioni diverse...***

“Spaziamo dal settore della tornitura, tipicamente pezzi a sbalzo e alberame, alla rettificazione per interni e per esterni (coi nostri marchi Reinecker e Karstens), poi abbiamo rettificazione fuori centro (coi marchi Kopp e Naxos Union), e tutto il mondo della fresatura con i centri di lavoro bimandrino e quadrimandrino della SW (Schwäbische Werkzeugmaschinen) fino alla dentatura con la nostra Emag Koepfer; quest'ultima è un'azienda che occupa circa 700 persone suddivise in due stabilimenti uno dei quali opera in qualità di contoterzista per il settore automobilistico (molto noto in Germania) mentre l'altro produce, sulla base delle esperienze maturate e testate in produzione, dentatrici a creatore fino a modulo 4”.

***Nel tragitto tra la zona di lavorazione del VSC 7 e la zona di deposito il pezzo viene misurato da un tastatore.***

***Il tornio verticale VSC 7 della Emag è studiato per la lavorazione di particolari pesanti e di grosse dimensioni.***



***Come si raccordano le strategie commerciali fra la multinazionale e la sede italiana?***

“Dal punto di vista della proposizione dei prodotti fra Italia e casamadre non ci sono differenze: i canali tecnologici sono gli stessi e gli aggiornamenti con gli headquarter di Salach (Germania) si sviluppano minuto per minuto. Naturalmente ci sono differenze che riguardano i singoli mercati: ad esempio il mercato italiano è ben diverso da quello tedesco. Il nostro tessuto industriale è costituito essenzialmente da piccole-medie aziende; il settore automotive è dominato da un solo produttore, Fiat, col quale fatichiamo a collaborare a causa di sue scelte predeterminate dal punto di vista tecnologico. Noi invece, per nostra natura, siamo inclini a ricercare collaborazioni dove si possano sviluppare progetti e soluzioni ad ampio spettro”.

***Questo è un concetto molto interessante, ce lo può chiarire meglio?***

“Siamo abituati, e questo il settore automobilistico tedesco spesso lo consente, a prendere e analizzare il pezzo e cercare di disegnare il necessario processo in senso globale e siccome in Italia in generale questo si riesce difficilmente a farlo, siamo obbligati a un approccio un po' diverso rispetto a quello che sarebbe il nostro standard”.

***E qui salta fuori di nuovo la peculiarità del mercato italiano...***

“Certamente, spessissimo ci troviamo di fronte a piccole aziende o anche a grandi realtà ma comunque sempre fortemente dominate dall'influenza del titolare che interviene, come è normale che sia, in maniera decisiva in fase di trattativa a prescindere talvolta da troppo sofisticate valutazioni tecniche: ecco che allora può succedere che diventino determinanti fattori quali



i rapporti interpersonali o incrollabili fedeltà al marchio da cui consuetudinariamente ci si serve”.

***E come fate fronte a queste situazioni?***

“Rispondiamo con la flessibilità: essendo noi un'azienda che è in grado di sviluppare internamente gli allestimenti delle macchine, adeguiamo le nostre soluzioni rendendole le più vicine possibili alla realtà che dobbiamo affrontare; formuliamo proposte più 'semplici' rispetto a quelle che in casamadre sono previste per certi tipi di pezzi. Certi 'arricchimenti', magari anche molto significativi, ma non strategici dal punto di vista produttivo, devono essere riconsiderati o riproposti in maniera diversa”.

***Dunque permane una certa inclinazione a rinunciare a un po' di tecnologia in cambio del fatidico 'prezzaccio'?***

“Sì, però la situazione sta cambiando attraverso un fenomeno interessante. Siccome nelle nostre aziende italiane si restringe sempre più la presenza di quelli che una volta erano chiamati gli uffici tempi e metodi, con un certo depauperamento di competenze, diciamo così, 'fini', ecco sorgere l'esigenza di trovare un fornitore che sia anche partner tecnologico. Su questo bisogno crescente di acquistare strumenti ma anche di avere fattiva collaborazione, aziende come la nostra, depositarie di un vasto know-how, possono pianificare e costruire il proprio futuro”.

***E quali sono i presupposti su cui basare, secondo lei, una proficua collaborazione?***

“Noi siamo fermamente convinti che i rapporti fra fornitore e cliente debbano essere i più trasparenti possibili e debbano legare entrambi a un unico obiettivo, quello della realizzazione dei pezzi al minor costo ottenibile. Spesso è auspicabile studiare insieme lo sviluppo di un progetto per ricavarne la maggiore produttività con la qualità richiesta.

Questa è la nostra strategia, Emag non punta sulla vendita della macchina in sé e per sé: non abbiamo né il prodotto né la formazione per fare questa operazione, per mentalità noi viviamo sul chiavi in mano, sul pezzo, per noi è fondamentale che il cliente ci sottoponga il disegno, i volumi produttivi, gli obiettivi che deve centrare; sulla base di questi elementi andiamo a ricercare la soluzione ottimale”.

***Nell'arco di tempo in cui si è occupato di questo settore quali sono i cambiamenti che ha vissuto?***

“La domanda è estremamente interessante; io sono nel settore da venti anni, ho seguito un percorso formativo a 360° dato che ho iniziato con una agenzia commerciale di famiglia, operando per il primo decennio in diversi campi sempre rivolti però al mondo produttivo. Nel secondo periodo, crescendo sempre più il rapporto con Emag, ci siamo resi conto come famiglia, dell'enorme potenzialità del Gruppo e vi abbiamo investito in maniera consistente, passando da una gestione solo commerciale, a un ruolo industriale, assumendo in modo diretto responsabilità gestionali e organizzative per conto di Emag. Questo ha portato a un sensibile cambiamento del mio ruolo e della mia professionalità, basti pensare a quello che significa la gestione del rapporto con un gruppo come Emag, una holding con 2.200 addetti sparsi per il mondo”.

***Naturalmente avrete fornito un contributo importante di esperienza al Gruppo ma allo stesso tempo che cosa avete imparato?***

“La cosa più importante che abbiamo appreso è sulla quale metto personalmente molta enfasi è appunto la cultura di gruppo: utilizzare le conoscenze tecnologiche di Emag e attingere alla grande cultura industriale che contraddistingue questa impresa rappresenta un presupposto strategico per migliorarsi costantemente e ottenere risultati importanti anche nel mercato italiano”.

**Due VSC 7 in una stazione automatizzata. Anche in versione stand alone la macchina è comunque dotata di carico e scarico pezzo e di un sistema di accumulo pezzi ad anello.**



*Secondo Francesco Zambon i grandi investimenti che Emag fa nel campo dell'innovazione, oltre a confermare il già notevole successo dell'azienda, garantiranno ulteriori traguardi commerciali.*

***Prima parlavamo di cambiamenti, dal suo punto di osservazione cosa ha visto mutare nel mercato?***

“Sono diminuite in maniera drastica le tempistiche dei progetti: se una volta l'arco di realizzazione di un progetto, dall'inizio alla fine, prendeva due o tre anni, oggi il tempo massimo è di novedodici mesi. Il nostro abituale cliente italiano, tipicamente una media azienda legata a un grosso gruppo, dal momento che ottiene l'ordine per una fornitura magari di quattro o cinquecentomila pezzi, deve riuscire in quattro-cinque mesi a produrre e a consegnare. Segnalo un altro importante cambiamento: cominciamo a vedere talune piccole o piccolissime aziende che si rivolgono, su determinate forniture, a un marchio come Emag, solitamente noto solo per le grandi produzioni; abbiamo fatto importanti contratti con imprese di cinque-dieci addetti, realtà in cui non avremmo mai pensato di entrare”.

***Qual è il vostro contributo all'innovazione?***

“Emag ha sempre investito enormemente in innovazione: nel 1992 siamo stati i primi a presentare soluzioni verticali per lavorazioni di pezzi a sbalzo su macchina VSC e siamo stati i primi a uscire nel 2005 con gli alberi in verticale. All'epoca qualcuno ci derise, ma adesso siamo lieti di constatare che il mercato ci ha seguito. Oggi stiamo apportando un'altra grande novità alla rettificatura verticale: processi combinati in tornitura e rettificatura con il pezzo in verticale affiancati da sistemi di autocaricamento del pezzo, col risultato di poter eliminare unità di robotizzazione esterna. Credo di poter dire che solo un Gruppo dotato della capacità di saper valutare le tecnologie a 360° può arrivare a far questo: sono sicuro che anche questa volta il mercato ci seguirà”.

READERSERVICE.IT - ZETA EMAG N.15

PER LA VOSTRA  
PUBBLICITÀ  
SU QUESTE  
PAGINE  
CONTATTATE  
I NOSTRI  
AGENTI  
REGIONALI



▶ **TRI-VENETO** IDELFONSO ELBURGO  
VIA PIRANO, 15  
35135 PADOVA  
TEL. 049 8642988 - FAX 049 8642989  
e-mail: ielburg@tin.it

▶ **PIEMONTE-LIGURIA-VALLE D'AOSTA**  
ROSARIO ROMEO - PUBLIKAPPA  
VIA SAGRA S. MICHELE, 37  
10139 TORINO  
TEL./FAX 011 723406  
e-mail: publika@tin.it



**FIERA MILANO**  
**EDITORE**

**Sede legale** - Via Salvatore Rosa, 14 - 20156 Milano,  
tel +39 02 366092.1 - fax +39 02 366092.280  
**Sede operativa** - Viale Espinasse, 141 - 20156 Milano,  
tel.+39 02 366092.1 - fax +39 02 366092.525  
www.ilb2b.it - www.fieramilanoeditore.it