

# Lo sguardo oltre la crisi



**Spesso i momenti di crisi sono i catalizzatori di cambiamenti importanti. Quella che abbiamo appena superato è stata provante e ha spinto le aziende del settore a riconsiderare diversi aspetti della propria organizzazione. L'esperienza di Tecnomatic, WGS e Loccioni**

*di Francesco Marri*

L'impatto della crisi ha avuto conseguenze destinate a durare. I manager delle aziende hanno affrontato una situazione mai vista prima e le soluzioni hanno cambiato in alcuni casi i modelli di gestione e i rapporti tra committente e fornitore. Per affrontare un rallentamento come quello che il mondo industrializzato ha subito, si devono infatti riadattare molte leve, ridurre i costi per sopportare le riduzioni di fatturato, ottimizzare la struttura produttiva e anche rivedere le strategie di lungo periodo. Alcuni settori hanno sofferto più di altri, e questo si è naturalmente sentito a monte e a valle. SdA ha parlato di questi aspetti con tre importanti attori: Tecnomatic, Wgs e Loccioni.

## **OTTIMIZZARE LA PRESENZA**

“La decelerazione provocata dalla crisi potrebbe essere paragonata alla sensazione che si avrebbe viaggiando in autostrada a velocità di crociera e qualcuno improvvisamente tirasse il freno a mano. Questo è lo shock che si è trasmesso in azienda”. Paolo Datore, marketing manager di Tecnomatic, la società di Corropoli (Teramo) specializzata nella progettazione e realizzazione di linee automatiche e macchine speciali per il settore automotive, usa un'immagine forte per dare l'idea dell'impatto della crisi. I cambiamenti che ne sono seguiti si sono imposti a tutti i livelli funzionali, a partire da improvvisi tagli o congelamenti degli ordini già in portafoglio, fino ad una riduzione dell'80% degli ordinativi in corso. Il risvolto sul valore della produzione 2009 si è tradotto in un dimezzamento dello stesso. Per permettere all'azienda di mante-



Paolo Datore, marketing manager di Tecnomatic, sottolinea come sia necessario massimizzare gli sforzi in direzione della qualità e dell'innovazione: "Questi sforzi alla fine pagano bene, bisogna avere un po' di pazienza. Bisogna decidere in fretta, seguendo anche il proprio istinto, se necessario, e rischiando. Anche qui: vale la pena strizzare i cervelli nel tentativo di avere un, seppur minimo, vantaggio tecnologico da sfruttare, lasciar copiare per poi alzarlo ancora un po' su: 'Cina docet'".



La crisi ha lasciato anche un'eredità positiva, riconosce Marco Aicardi, direttore commerciale di WGS: "Crediamo di aver imparato molto da questo periodo. Dobbiamo essere molto realistici e modesti nell'affrontare i committenti, proponendo soluzioni funzionali ma anche molto essenziali, o comunque senza inutili fronzoli che creano costi non più facilmente ammortizzabili. Nel nostro caso, crediamo di poter aiutare i nostri clienti a produrre in maniera più efficiente e competitiva".



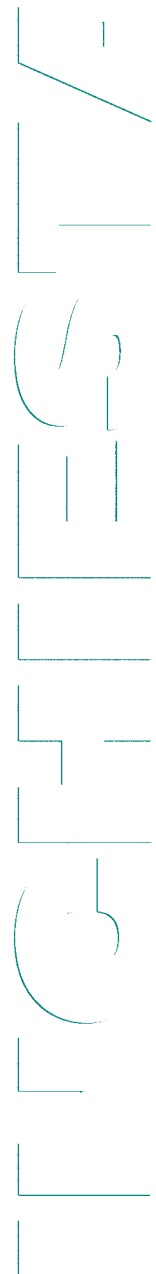
Per Loccioni l'automazione è una delle quattro competenze del Gruppo. "Lavorando in maniera personalizzata per i nostri clienti - spiega Sonia Cucchi, Area marketing & communication di Loccioni -, produciamo costantemente nuova ricerca. Abbiamo un approccio sinergico con loro e possiamo risolvere le loro problematiche applicando contemporaneamente queste competenze. Avere un'alta barriera tecnologica è un requisito fondamentale per rispondere alle necessità dei nostri clienti internazionali".

nere le risorse necessarie, il management è intervenuto tempestivamente con una procedura di Cigs straordinaria, con un momentaneo congelamento e una successiva ridefinizione degli impegni con i fornitori. "Tutti abbiamo sopportato la ridefinizione dei contratti di lavoro, tutti abbiamo ruotato seguendo la procedura di cassa - spiega Datore -. Un'unità produttiva è sta-

ta cessata col ricollocamento del 100% del personale. Ci siamo concentrati su due clienti, con i prodotti a più alto valore aggiunto e con prospettive di mercato in crescita da qui ai prossimi 5 anni, e con questi abbiamo ripreso, a partire dalla fine del 2009, a lavorare a pieno regime". Gli effetti sull'organizzazione complessiva si sono fatti

### Looking beyond the crisis

*The impact of the crisis has had a number of knock-on effects that look set to last for quite some time. Corporate managers have had to tackle a never-before-seen situation and, in some cases, the solutions that they have come up with have even changed management models and the relationship between customer and supplier. In fact, to be able to deal with such a slump that the industrialised world has recently been going through, those responsible have had to readapt many levers, make cutbacks to offset the drop in turnover, improve production set-up and also review long-term strategies. Certain industries have been affected more than others, and this, obviously, has been felt both upstream and down. SdA spoke about these aspects with three major players: Tecnomatic, WGS and Loccioni. Tecnomatic has tried to maximise the efforts it is making by focusing on quality and innovation, with the resulting changes have an effect right across the board. The response from WGS was divided up into four main goals: the first aimed at having an impact on quality, the second was focused on design efficiency, the third was an attempt at stimulating the expansion of markets and supporting process internationalisation and, finally, working towards studying customised solutions based on customer requirements whilst trying to maintain the costs of standard solutions. Loccioni managed to overcome the crisis also thanks to the fact that automation is just one of the Group's four areas of specialisation, namely measurement and control, automation, ITC and energy. The company's leaning towards thinking about and interpreting the future also led to an in-house organisational model. As far back as the early 1990s, Loccioni had already set up a company dedicated to identifying the main future developments on the markets, with a time horizon of between 5 and 10 years.*





sentire anche a livello di filiali estere. “Abbiamo messo per il momento ‘in stand by’ quella brasiliana - spiega Datore -. Non per mancanza di mercato, ma perché l'impossibilità di intervenire finanziariamente, seppur per breve periodo, da parte della casa madre, ha prodotto un cortocircuito di cassa tale che, per poter far fronte agli impegni, abbiamo dovuto sospendere tutto, anche in una condizione di mercato locale favorevole. Per quello che riguarda lo stabilimento di Shanghai, non ci sono stati grossi problemi: il management italiano da noi mandato ha ben condotto le operazioni ed il mercato locale ha fatto il resto”.

Sotto l'aspetto strutturale ci sono alcune considerazioni importanti da fare. “Qualcuno alla fine avrebbe dovuto pagare il conto dell'eccesso di capacità produttiva - riconosce Paolo Datore -, in particolare nel settore automotive. Quel momento è arrivato e il conto è stato salato”. Per il futuro, la competizione sempre più agguerrita in un mercato che, perlomeno in occidente, si è momentaneamente ridotto si giocherà su più fronti. “Sicuramente - spiega -, chi vorrà continuare a lavorare nei mercati classici dovrà innalzare di molto la proposta in termini di innovazione tecnologica”. La direzione verso una mobilità sostenibile - l'auto elettrica - rappresenterà, e già lo è, un'opportunità per chi sarà in grado di coglierla. “Noi ci siamo - dice Datore -. Ci siamo con la tecnologia di avvolgimento sviluppata negli ultimi 10 anni per la produzione di motori elettrici ad alte performance. Ci siamo perché stiamo decidendo di integrare la nostra mission, che ci vede solo nell'ambito processo, con un prodotto nostro. Visto che la tecnologia l'abbiamo sviluppata interamente noi, nessun contributo pubblico è stato ricevuto, perché non tenercela in casa?”.

Il lavoro di tipo più tradizionale sta crescendo invece nei Paesi emergenti. “Certo - continua -, crescono le dimensioni di quei mercati ma sono nate e nascono continuamente anche aziende locali che iniziano a fare quello che noi da tempo già facciamo”. E costano meno. A volte molto meno. “In questi casi che vale? Vale

la pena massimizzare gli sforzi qualitativi - afferma il marketing manager di Tecnomatic -. Quelli alla fine pagano bene, bisogna avere un po' di pazienza”. Vale la pena fare efficienza, e tanta. “Vale la pena decidere, e farlo in fretta, seguendo anche il proprio istinto, se necessario, e rischiando. Anche qui: vale la pena strizzare i cervelli nel tentativo di avere un, seppur minimo, vantaggio tecnologico da sfruttare, lasciar copiare per poi alzarlo ancora un po' su: ‘Cina docet’”.

## SOLUZIONE IN QUATTRO MOSSE

WGS è una piccola azienda fatta di persone con una grande passione per il proprio lavoro, per la ricerca di soluzioni efficienti ai problemi produttivi del mondo industriale, sia per le fasi di montaggio che per quelle di lavorazione. “L'onda della crisi ci ha colpito inaspettata - dice Marco Aicardi, direttore commerciale della società di Robassomero (Torino) -, a partire dai primi di settembre del 2008, quando è cominciato il periodo del silenzio. I telefoni hanno smesso di squillare e le probabilità che qualcuno ci rispondesse, quando chiamavamo, erano diventate minime”.

L'evoluzione rapida ha colto la società impreparata a un impatto così forte. “La dimensione dell'azienda condiziona naturalmente comportamenti e soluzioni - dice Aicardi -, specialmente nel nostro settore, il mondo dell'automazione, che è comunque una nicchia di mercato, sia a livello nazionale che mondiale”. La prima reazione è stata di tipo commerciale: “Abbiamo chiamato i nostri clienti abituali e, in seconda battuta, ci siamo presentati in qualche nuova azienda”, spiega Aicardi. La risposta è stata inizialmente limitata, ma ha avuto il pregio di spingere il management di WGS a definire quattro direttive gestionali con cui affrontare la tempesta. La prima ha mirato a ottenere un impatto sulla qualità. “L'obiettivo era presentare in modo accurato le offerte - spiega il manager di WGS -, proponendo un servizio il più possibile completo e impeccabile, e realizzando gli impianti con componenti e lavorazioni di alta qualità”. La seconda si è rivolta verso l'effi-



cienza della progettazione. “Abbiamo deciso di affrontare anche piccoli progetti che il committente vedeva ammortizzabili in brevissimo tempo, cercando comunque le soluzioni ottimali in termini di efficienza ed evitando di costruire il superfluo”. La terza ha cercato di stimolare l’allargamento dei mercati e ha sostenuto l’internalizzazione delle lavorazioni, “affrontando nuovi mercati e nuovi prodotti, portando all’interno dell’azienda tutte le attività di manodopera possibili - dice Aicardi -. Infine, ci siamo orientati verso lo studio di soluzioni personalizzate per il committente cercando di mantenere i costi delle soluzioni standard”.

Questi nuovi orientamenti hanno permesso di ottenere, nel 2010, ordini per impianti e macchine di piccole e medie dimensioni, con guadagni ridotti ma con il risultato molto importante di riuscire a far lavorare l’azienda. “In particolare - continua Marco Aicardi -, hanno aumentato la fiducia dei nostri clienti nella nostra azienda, portandoci ad essere fornitori di prima fascia per alcuni di questi. Ci hanno permesso di partecipare a commesse di maggior importanza e quindi con risultati migliori anche dal lato economico, obbligandoci ad andare controcorrente, dato che abbiamo investito in attrezzature ed assunto nuovo personale per poter produrre secondo le regole che ci siamo posti”.

I cambiamenti introdotti e l’esperienza di questo periodo di crisi senza precedenti hanno reso WGS più forte nella capacità di affrontare il futuro. “Crediamo di aver imparato molto da questo periodo - riconosce Aicardi -. Dobbiamo essere molto realistici e modesti nell’affrontare i committenti, proponendo soluzioni funzionali ma anche molto essenziali, o comunque senza inutili fronzoli che creano costi non più facilmente ammortizzabili. Nel nostro caso, dato che operiamo solo a livello europeo, crediamo di poter aiutare i nostri clienti a produrre in maniera più efficiente e con costi contenuti, permettendo al nostro committente di essere più competitivo e quindi di mantenere delle attività produttive in Italia e in Europa”.

“E concludo - dice Marco Aicardi -, che per chi fa il

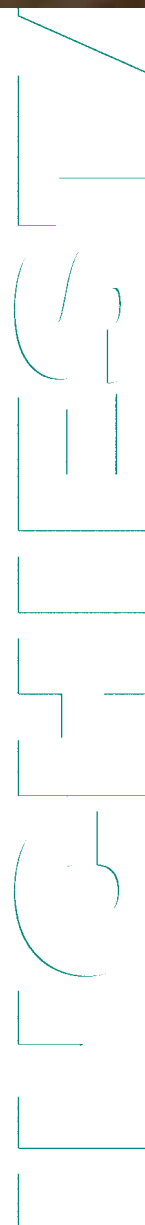
nostro mestiere con passione non esiste attività alternativa, e quindi se nelle mie parole si vede un eccesso di fiducia nel futuro, è comprensibile e dovuto. Il gioco si è fatto più duro ma si può ancora giocare”.

#### **PROGRAMMAZIONE NEL TEMPO**

“L’impronta nativa di Loccioni, il carattere che da sempre contraddistingue la natura del nostro Gruppo, e che è anche parte del DNA del suo fondatore, è lo sguardo rivolto al futuro”. Sonia Cucchi, Area marketing & communication di Loccioni, il Gruppo marchigiano che ama definirsi un atelier tecnologico, dà un profilo ben definito alla caratteristica più rilevante del Gruppo Loccioni. “Questo - continua - ci ha permesso di affrontare la crisi di questi due anni in un modo meno problematico, consentendoci di ‘cavalcarla’ tanto da raggiungere nel 2008 il fatturato più alto di sempre”. La propensione a pensare e interpretare il futuro ha trovato anche un modello organizzativo interno. Già dagli inizi degli anni ‘90,

Loccioni ha creato una società dedicata all’identificazione dei principali sviluppi futuri dei mercati, con un orizzonte temporale a 5 e 10 anni. “La natura delle attività è di tipo trasversale - spiega Sonia Cucchi -, in grado di occuparsi in senso ampio di quelle che sono le tematiche principali e di definirne i possibili sviluppi, e questo ci permette di evidenziare quali sono le soluzioni più adatte in termini di potenzialità, risorse, formazione e persone”.

La ricerca si avvale inoltre di 4 laboratori di R&D, legati alle necessità dei clienti e che visualizzano il mercato con un orizzonte triennale, e di un laboratorio di Research for Innovation, con un orizzonte temporale quinquennale, che non si appoggia a una necessità di mercato, ma che si orienta liberamente (trasversalmente) verso lo sviluppo di nuove competenze. “La nostra organizzazione non è piramidale ma matriciale - dice Sonia Cucchi -. Abbiamo delle linee di business che si intersecano con funzioni trasversali, come il marketing, la comunicazione, l’amministrazione o il service. Lavo-





rando in maniera personalizzata per i nostri clienti, produciamo costantemente nuova ricerca. Abbiamo un approccio sinergico con loro e mettiamo tutte le nostre funzioni aziendali a supporto, avendo come obiettivo di lavorare con i primi dieci attori di ogni mercato e ricevendo come beneficio indotto, la possibilità di vedere un po' più in là". Loccioni ha svilup-

pato una forte propensione verso l'innovazione tecnologica, dove è leader mondiale in diversi settori. In questo ambito, l'automazione è solo una delle quattro competenze del Gruppo, che sono misura e controllo, automazione, ITC ed energia. "Lavorando in maniera customizzata per i nostri clienti - dice Sonia Cucchi -, possiamo risolvere le loro problematiche applicando contemporaneamente queste competenze. E avere un'alta barriera tecnologica è un requisito fondamentale per rispondere alle necessità dei nostri clienti internazionali".

Loccioni è presente nel settore automotive, elettrodomestici, ambiente e negli ultimi 3/4 anni è entrato nel mercato medicale e in quello dell'efficienza energetica. "Nel medicale abbiamo sviluppato la prima macchina al mondo che prepara in modo automatizzato i farmaci per la chemioterapia, Apoteca chemo - spiega con orgoglio Sonia Cucchi -, un processo che in tutto il mondo avviene solitamente in modo manuale, mentre nel settore dell'energia abbiamo realizzato la Leaf Community, la prima comunità ecosostenibile in Italia, un laboratorio reale ed in continua evoluzione per sperimentare e misurare il futuro".

"Forse - conclude Sonia Cucchi -, alcuni dei risultati raggiunti in questi anni dipendono molto dall'aver interpretato l'organizzazione dell'impresa in modo un po' diverso già molti anni fa".