

L'evoluzione vista da Rexroth

LUCA ROSSI

Il mondo sta cambiando.

Quella che appare
come un'ovvietà
rischia di non essere
più tale se ci si ferma
ad analizzarne i
motivi, la portata e le
conseguenze. Sono

domande vitali per i CEO
perché dalle risposte
date dipende la salute
delle loro aziende.

Per Bosch Rexroth
questo ha significato
intraprendere un
importante processo
di riorganizzazione. A

Progettare ne parla
Karl Tragl, presidente di
Bosch Rexroth



Membro del comitato esecutivo di Bosch Rexroth dal 2008, Karl Tragl è diventato presidente del direttivo della multinazionale tedesca nel luglio del 2010, in un momento ancora incerto per i mercati mondiali. Uomo dotato di grande visione strategica, Tragl è anche responsabile della Business Unit Industrial Applications e delle attività di vendita globali. Sotto la sua presidenza, Bosch Rexroth ha cominciato a riorientare la propria struttura organizzativa verso un'attenzione particolare ai mercati e alle industrie, i cui cambiamenti nel dopo crisi hanno richiesto una nuova capacità di interpretazione. Per capire meglio la natura di questa svolta, *Progettare* ne ha parlato proprio con Karl Tragl e ha raccolto il suo punto di vista sulla natura dei cambiamenti e delle implicazioni che questi hanno e avranno sui mercati e sull'azienda tedesca.

Quattro megatrend

"Partirei nella mia analisi prendendo in considerazione quelli che conside-

ro i megatrend del mercato - spiega il numero uno di Bosch Rexroth -, le tendenze che sono destinate ad avere un impatto profondo e duraturo sull'andamento del nostro business. Prima di tutto, vedo la progressiva internazionalizzazione delle imprese nostre clienti. Questo comporta la necessità di fornire alle imprese un supporto locale capillare, diffuso a livello internazionale, per tutti gli aspetti legati all'engineering e al manufacturing dei prodotti dei nostri clienti".

Il secondo megatrend identificato da Karl Tragl si riferisce all'evoluzione del Total Cost of Ownership (TCO), cioè la valutazione e la gestione del costo totale di tutto l'impianto. "È un concetto che non riguarda più solo il costo dei componenti dell'impianto - evidenzia Tragl -, ma che nel suo complesso considera una serie di costi accessori che vengono adottati lungo tutto il ciclo di vita della macchina. Pensiamo, ad esempio, al costo della sicurezza dell'impianto, all'efficienza energetica, all'impat-



Previsioni di crescita

Bosch Rexroth è tornata a crescere l'anno scorso e prevede di consolidare ulteriormente questa posizione anche per il 2011. L'azienda ha incrementato il proprio fatturato del 22%, portandolo a 5,1 miliardi di euro. Uno sviluppo in continua crescita anche nel 2011, tanto più che l'afflusso di ordini già nel precedente anno è quasi raddoppiato a 6 miliardi di euro circa. Quest'anno l'azienda ha ampliato le proprie attività internazionali e si aspetta una crescita a due cifre. Nei mercati ancora sofferenti per la crisi, durante i primi sei mesi del 2010 Bosch Rexroth ha guadagnato quote di mercato a livello mondiale. In Asia, la società ha raggiunto la crescita più importante e ha incrementato il fatturato del 38% arrivando a 1,4 miliardi di euro. La Cina rappresenta oggi il più grande mercato fuori dalla Germania. Il volume d'affari per il Nord e il Sudamerica è salito del 36% a 829 milioni di euro. In queste aree, il Brasile si è imposto, per la prima volta, tra i primi dieci Paesi più importanti per l'azienda. In Europa (Germania esclusa) il volume d'affari è aumentato del 9% a 1,6 miliardi di euro. In Germania l'incremento è stato sensibilmente più rilevante, con il fatturato 2010 di 1,3 miliardi di euro, ben 18% oltre il valore del precedente anno.

to sulle certificazioni successive". Compito delle aziende fornitrici di soluzioni è rendere efficiente questo costo che le aziende clienti ora considerano centrale.

"Il terzo megatrend riguarda la costante evoluzione delle richieste in termini di sicurezza degli impianti, e in particolare la sicurezza di interfacciamento tra uomo e macchina in un contesto di stabilimenti sempre più automatizzati", dice Karl Tragl. L'obiettivo è fornire soluzioni dotate di sistemi di sicurezza integrati, aumentare il livello di standardizzazione, per permettere una maggiore efficienza nella gestione, e semplificarne l'utilizzo.

L'ultimo megatrend ha a che fare con l'ambiente e le preoccupazioni legate alla possibilità di una crescita sostenibile. "Questo significa orientare la produzione verso l'efficienza energetica e la riduzione delle emissioni - spiega Tragl - per avere macchine che rispettino l'ambiente e utilizzino le risorse in modo responsabile. Questi trend non sono legati

specificamente a un prodotto ma influiscono su tutto il sistema produttivo dei nostri clienti, e questo è il motivo per il quale Bosch Rexroth ha ripensato la propria organizzazione in termini customer-oriented, fornendo soluzioni integrate nell'ambito delle energie rinnovabili, delle applicazioni mobili e delle applicazioni industriali".

Riorganizzazione concretizzata

Uno degli effetti della crisi è stata la ridefinizione dei rapporti tra cliente e fornitore. Sotto la pressione di un mercato in caduta libera, le imprese clienti hanno spesso riformulato la loro posizione verso i fornitori, con implicazioni ad ampio raggio. "Fondamentalmente - sottolinea Karl Tragl -, questi trend stanno orientando la riorganizzazione verso i segmenti di mercato piuttosto che verso i prodotti. Si tratta di trend di lungo periodo, in evoluzione da tempo e destinati a permanere per anni. La crisi ne ha accelerato molto l'evoluzione. Oggi gli utilizzatori finali sono maggior-



Karl Tragl è il presidente di Bosch Rexroth.

mente focalizzati su concetti che emergono dalle macro tendenze a cui ho accennato, concetti che richiedono un approccio più olistico, che tenga in considerazione il ciclo di vita completo della macchina e delle sue implicazioni in ambito ambientale, dell'energia,

STRATEGIE

della sicurezza, piuttosto che una focalizzazione limitata ai singoli processi o prodotti”.

Bosch Rexroth ha ascoltato e anticipato le richieste del mercato e ha risposto in modo dinamico, valutando il cambiamento e riorganizzandosi conseguentemente. Dal punto di vista tecnologico, questa evoluzione si è già tradotta in risposte concrete, attraverso prodotti che incontrano le richieste sollevate dalle macro-tendenze evidenziate. “Per esemplificare - dice Karl Tragl -, abbiamo esposto alla Fiera di Hannover una macchina per iniezione di materie plastiche, una soluzione che rappresenta una combinazione tra una macchina idraulica e una macchina elettrica. È dotata di una pompa a portata variabile, gestita da un azionamento, una soluzione che permette di gestire in modo ottimale il consumo di energia, perché viene utilizzata on demand - efficienza energetica -, può essere facilmente integrata nel controllo - semplicità di progetto e di architettura, con impatto sul TCO -; riducendo il rumore e fornendo un benefit addizionale all’end user. Un buon esempio di combinazione di risposte ai principali megatrend, a mio parere”.

Un altro esempio è il sistema EasyHandling, una combinazione di tecnologie di azionamento e controllo con sistemi lineari, che possono essere combinati in diversi livelli di architettura in funzione del tipo di macchina che si intende automatizzare. “Nel livello più avanzato, EasyHandling advanced, Rexroth integra un controllo motion-logic scalabile e preconfigurato con standard PLCopen nel sistema di handling - spiega il presidente di Bosch Rexroth -, ed è dotato di un commissioning tool che consente un setup semplice e rapido, permettendo di realizzare dei sistemi di manipolazione e automazione in



Nel corso della Hannover Messe ha esposto le ultime soluzioni che mostrano il trend tecnologico in atto.



Il sistema EasyHandling, una combinazione di tecnologie di azionamento e controllo con sistemi lineari, e IndraMotion MLC.

soli due o tre minuti, contro i tempi di assemblaggio precedenti che potevano richiedere fino a un paio di ore”. È un sistema che può essere assemblato e montato direttamente da Rexroth. “Si può quindi costruire il sistema e montarlo direttamente così com’è all’interno di una macchina - continua Tragl -. Elimina fra le altre cose anche la necessità di certificare più tecnologie, dato che è una soluzione unica, riducendo l’impatto sul costo di sviluppo, sul TCO, sui tempi e gli spazi necessari”.

Un’altra soluzione esposta alla Hannover Messe, che sintetizza il nuovo





approccio, è una pressa che incorpora una soluzione costituita da una combinazione di motori elettrici, a supporto dell'automazione, e di cilindri idraulici, per la movimentazione. "Anche qui - sottolinea Karl Tragl -, si utilizza un solo controllo per la gestione di tutte le differenti tecnologie implementate. Il software di gestione dei cilindri non è più separato ma integrato nel sistema di controllo generale: un solo controllo, un solo software di gestione per

tutti i componenti. I vantaggi sono di un approccio integrato, economico, semplice ed efficiente".

Ricerca in primo piano

"Prima di tutto - dice Karl Tragl, che nel suo curriculum ha una laurea in fisica, un dottorato in ingegneria elettronica e tre anni di ricerca presso l'Istituto di Ricerca Spaziale tedesco - devo evidenziare che la ricerca, lo sviluppo e l'innovazione sono tra i fattori fondamentali di crescita del nostro business.

Anche nel periodo di crisi non abbiamo diminuito gli investimenti in R&D, che rappresentano il 6-7% del fatturato, una percentuale molto più alta della media degli investimenti delle aziende del comparto dell'automazione. Quindi possiamo definire la ricerca e lo sviluppo una delle nostre priorità principali". Il fatto che i clienti di Bosch Rexroth si siano internazionalizzati ha comportato una ridefinizione dell'approccio di sviluppo. "Non è più possibile infatti considerare un solo prodotto come adatto a tutti i mercati - spiega Tragl -. I vari segmenti di mercato oggi differiscono nelle varie aree geografiche: quello che va bene in Brasile può differire da quello che è necessario sviluppare in Germania, e così via". Bosch Rexroth ha quindi sviluppato un network di R&S, legato alle realtà

locali in modo tale che possano interpretare nel modo migliore le esigenze specifiche di ogni mercato. In Germania viene quindi sviluppata l'architettura principale di ogni sistema mentre le unità locali realizzano le soluzioni più adatte a ogni realtà specifica. "Abbiamo avuto nel nostro stand alla Fiera di Hannover un prodotto particolarmente innovativo - dice Karl Tragl -, che fa riferimento a questo approccio". Per quello che riguarda gli esiti di mercato di questa riorganizzazione, i risultati sembrano dare ragione al presidente di Bosch Rexroth. "Nel 2010 e nel 2011 - spiega -, abbiamo ripreso a crescere con forza dopo la crisi, riprendendo il percorso di crescita che avevamo fino al 2009, e siamo fiduciosi che questo momento si protrarrà per tutto il 2011. All'interno di questo quadro, l'Italia rappresenta uno dei primi 5 mercati per noi, un mercato che sta anch'esso crescendo con forza.

La mia opinione è che la crescita venga in gran parte dalle aziende di medie dimensioni, alle prese con il processo di internazionalizzazione e con i processi di innovazione, come l'adozione di soluzioni di efficienza energetica, per i quali stiamo fornendo un supporto importante. Sotto questo aspetto - conclude Karl Tragl - ho le migliori aspettative".

