

*Nonostante il perdurare di una congiuntura economica avversa, in Italia il mercato della tornitura è in piedi e partecipa alla più complessiva tenuta del comparto delle macchine utensili. Abbiamo chiesto ad alcune importanti aziende che operano sul nostro territorio di spiegarci quali sono state le risposte che hanno dato di fronte a una situazione tuttora complessa*

di Daniele Pascucci

# Un settore che ha reagito alla crisi

Secondo le previsioni degli analisti di Ucima, il 2012 vedrà un rallentamento delle performance del settore delle macchine utensili, anche a causa del quadro internazionale instabile. La produzione, per la quale ci si aspetta una crescita del 3,4%, si attesterà a un valore di 5.190 milioni di euro. A fronte del buon andamento del mercato estero, come testimoniato dal dato di export che è previsto in crescita del 4,8%, a 3.530 milioni di euro, il mercato italiano frenerà la sua corsa: i consumi saliranno a 2.820 milioni di euro, il 2,1% in più rispetto al 2011. Le consegne dei costruttori sul fronte interno si fermeranno a 1.660 milioni di euro (+0,5%). Per contrastare la debolezza della domanda interna, i costrut-

tori italiani intensificheranno maggiormente l'attività di export (tendenza in atto da molto tempo) incrementando ulteriormente la quota di produzione destinata oltre confine che arriverà al 68%.

Questo è lo scenario dal punto di vista generale del mercato. Partendo da qui, abbiamo voluto concentrare l'attenzione sul segmento della tornitura. Per avere uno spaccato della situazione di questo interessante comparto produttivo, ci siamo avvalsi del contributo di alcune importanti aziende che operano nella realtà italiana.

**Più vendite, meno crisi.** Silvano Pastorino, amministratore delegato di Romi Italia, azienda facente parte del Gruppo brasiliano Industrias

Foto Emco



Foto Romi

Romi, invita a riflettere sul fatto che una situazione di crisi può spingere un produttore a ridurre gli investimenti attuando, come strategia, quella di difendere le posizioni acquisite. “Queste scelte però – afferma – possono portare a rinchiudersi e ad aumentare l’effetto negativo della recessione. Industrias Romi, grazie ai risultati positivi avuti nel mercato sudamericano, facendo fede alla propria strategia di crescita, ha investito le proprie risorse per incrementare la quota di mercato nel mondo, puntando molto alla crescita nel mercato europeo. L’aumento dei volumi di vendita ha minimizzato l’effetto crisi; inoltre, l’industrializzazione ottimizzata del prodotto ha di fatto reso le nostre macchine utensili più competitive, mantenendone l’alta qualità e affidabilità che da sempre caratterizza il marchio Romi”.

Un’altra delle risposte possibili alla stagnazione del mercato può essere quella di puntare sulla completezza della propria gamma d’offerta... “La nostra strategia – dice Massimo Lonardi, coordinatore di zona Tornos Italia – è quella di proporre una partnership con i clienti: il nostro slogan ‘think parts, think Tornos’ (pensa a un pezzo, pensa a Tornos), evoca la collaborazione: se hai un problema per produrre, Tornos, grazie ai suoi specialisti, ti può consigliare la migliore soluzione sia economica sia tecnica. Oggi Tornos è in grado di soddisfare tutte le proble-

matiche di fabbricazione dei clienti grazie alla varietà di macchine che può offrire: serie Delta e Gamma (macchine entry level); serie Sigma e Micro (macchine per applicazioni speciali); serie Deco e EVODeco (macchine multi assi per produzioni elevate); serie MultiDeco-MultiSigma-Mutialpha (plurimandri per pezzi semplici e complessi); MultiSwiss (nuovo concetto di plurimandrino)”.

**Cambiare cultura.** Una crisi profonda presuppone analisi e risposte profonde che investono il discorso produttivo ma anche probabilmente l’approccio culturale; dato che i grandi cambiamenti spingono al mutare dei comportamenti... “Il cambiamento culturale e organizzativo ha rappresentato, dalla crisi del 2009 a oggi, il cambiamento più radicale in assoluto che la nostra azienda ha dovuto affrontare – riflette a voce alta Diego Spini, responsabile commerciale DMG Italia -. La nostra organizzazione, intesa come organizzazione di Gruppo, è riuscita a individuare una serie di indicatori che ci hanno mostrato inequivocabilmente il repentino cambiamento del mercato, sia dal punto di vista delle esigenze del prodotto sia dal punto di vista delle dinamiche decisionali. Quest’ultimo aspetto, in particolare, ha caratterizzato a fondo la necessità di un nuovo approccio al cliente e al mercato. Tutto è nato dalla constatazione, dati alla mano, che il metodo ‘classico’ di avvicinamento al cliente ha perso via via di efficacia, presentando una serie di inefficienze che siamo riusciti a identificare, quantificare, analizzare e quindi rimediare”.

**Artigianato di lusso addio.** Uno degli aspetti ‘più italiani’ della crisi è senza dubbio quello del ‘nanismo’ di molte nostre imprese. È per questo che, pur essendo la tornitura una piccola parte delle sue attività, abbiamo voluto interpellare anche la IMT (Italian Machine Tools), uno dei rarissimi esempi di aggregazione made in Italy.



Secondo **Massimiliano Morosi**, operation manager **Emco Italia**: "La crisi economica ha portato cambiamenti profondi sia a livello organizzativo sia a livello di scelte strategiche; in conseguenza di ciò è stato necessario reagire tempestivamente alla situazione, ponendo comunque le basi per uno sviluppo sostenibile a medio/lungo termine. Si è cercato inoltre di aumentare la presenza nei mercati emergenti che hanno risentito meno della congiuntura".



"Ci siamo concentrati sull'integrazione tra le diverse aziende del Gruppo – dice **Francesco Zambon**, amministratore delegato **Zeta Emag** – creando una struttura estremamente flessibile in grado di poter rispondere in tempo reale, e in ogni area del mondo, alle richieste del mercato. L'integrazione tra le aziende produttive, le aziende di tecnologia e le aziende di mercato del Gruppo Emag è alla base del successo che i nostri clienti ci riconoscono".



"Nella nostra azienda – afferma **Leonardo Peli**, direttore marketing strategico **IMT Group** – abbiamo innescato un vero cambiamento culturale nel quale all'autocrazia e all'antagonismo dei singoli imprenditori si sono sostituite le sinergie di Gruppo. Sinergie prima di tutto tecnologiche con una strategia di immediato best practice interno e di innovazione costante. Sinergie commerciali con presidio continuativo dei mercati globali trattati con attenzioni locali".

"Fin dal 1999, quando Paritel Holding ha acquisito la prima azienda nel settore della macchina utensile, la principale linea guida è stata la necessità di definire una strategia globale per mercati globali - spiega Leonardo Peli, direttore marketing strategico IMT Group -: era già chiaro che l'artigianato di lusso non poteva pagare e che occorreva una aggregazione societaria, tecnologica, commerciale e finanziaria. Sono occorsi dieci anni per poter dichiarare, nell'ottobre 2010, quanto segue: 'IMT è oggi il più grande Gruppo industriale italiano nelle macchine rettificatrici e multitasking che ha aggregato sotto la stessa bandiera, acquisendole, le società Morara, Decima, Tacchella, Meccanodora e Favretto'. Oggi possiamo dire di aver assistito a un vero cambiamento culturale nel quale all'autocrazia e all'antagonismo dei singoli imprenditori si sono sostituite le sinergie di Gruppo. Sinergie prima di tutto tecnologiche con una strategia di immediato best practice interno e di innovazione costante a medio e lungo termine. Sinergie commerciali con una strategia di presidio continuativo dei mercati globali

trattati con attenzioni 'locali'. Senza dimenticare le partnership progettuali di Decima, il brand OEM del Gruppo. Tutto ciò ha anche consentito il recente ingresso del Fondo Italiano di Investimento nel capitale sociale di IMT".

**Partenariato e servizi.** Secondo Francesco Zambon, amministratore delegato di Zeta Emag, l'utilizzatore, sempre più globalizzato, necessita inevitabilmente di fornitori 'partner' in grado di garantire un servizio a 360° che comprenda ovviamente: qualità e affidabilità del prodotto, innovazione tecnologica, soluzioni mirate alla diminuzione dei costi, elevata produttività ed efficienza degli impianti, oltre ovviamente a una adeguata struttura tecnico commerciale e di service in grado di affiancare il cliente in ogni parte del mondo.

"Questo chiede il mercato e questo è stato negli ultimi anni il processo di ottimizzazione delle funzioni e dei flussi organizzativi all'interno del Gruppo Emag – chiarisce Zambon -: ci siamo particolarmente concentrati sulla integrazione tra le diverse aziende appartenenti al Gruppo, creando una struttura estremamente flessibile



**Diego Spini**, responsabile commerciale **DMG Italia**: "Il cambiamento culturale e organizzativo è stato il cambiamento più radicale in assoluto che la nostra azienda ha dovuto affrontare. Il Gruppo è riuscito a individuare indicatori che ci hanno mostrato inequivocabilmente il repentino cambiamento del mercato, sia dal punto di vista delle esigenze del prodotto sia dal punto di vista delle dinamiche decisionali".



"Un aspetto molto importante per noi – spiega **Massimo Lonardi**, coordinatore di zona **Tornos Italia** – è stato quello di potenziare il servizio ricambi: oggi i nostri clienti sono in grado, tramite internet, di verificare on line la disponibilità del pezzo che a loro occorre e di sviluppare l'ordine in tempi brevi per una ricezione del medesimo in 24 ore. Da sottolineare inoltre un impegno costante per la formazione".



**Silvano Pastorino**, amministratore delegato di **Romi Italia**: "Industrias Romi, grazie ai risultati positivi avuti nel mercato sudamericano, ha investito per incrementare la quota di mercato nel mondo, puntando molto alla crescita nel mercato europeo. L'aumento dei volumi di vendita ha minimizzato l'effetto crisi; inoltre, l'industrializzazione ottimizzata del prodotto ha reso le nostre macchine molto competitive".

in grado di poter rispondere in tempo reale, e in ogni area del mondo, alle richieste del mercato. L'integrazione tra le aziende produttive, le aziende di tecnologia e le aziende di mercato del Gruppo Emag è alla base del successo che i nostri clienti ci riconoscono. Oggi l'azienda di mercato, e in particolare per ciò che riguarda il mercato italiano, Zeta Emag, filiale italiana del Gruppo, è in grado di soddisfare il cliente in ogni sua esigenza e richiesta e di guidarlo all'interno delle diverse tecnologie collaborando costantemente con i centri tecnologici e produttivi della capogruppo tedesca".

**Alzare il livello del prodotto.** Massimiliano Morosi, operation manager Emco Italia, è convinto che la recente crisi economica abbia comportato cambiamenti profondi e strutturali sia a livello organizzativo sia a livello di scelte strategiche; e che sia stato necessario essere in grado di reagire tempestivamente alla situazione, ponendo comunque le basi per uno sviluppo sostenibile a medio/lungo termine.

"Nonostante siano stati inevitabili interventi di razionalizzazione - dice Morosi - l'obiettivo è stato quello di investire in nuovi prodotti di altissimo livello, in modo da mantenere il vantaggio competitivo che contraddistingue le aziende che, come Emco Italia, fanno della qualità, della tecnologia e della capacità di rispondere alle esigenze del cliente i propri punti di forza. Inoltre, si è cercato di aumentare la quota di presenza nei mercati emergenti che hanno risentito in minor misura della crisi internazionale. È stato necessario puntare sull'eccellenza del prodotto e del servizio, aumentando moltissimo la capacità di personalizzazione che sempre maggiormente i clienti richiedono, per evitare la competizione con i concorrenti low cost, basata principalmente sul prezzo. Pertanto anche la struttura organizzativa interna è stata rivista per meglio adattarsi a questa situazione di mercato e, parallelamente, sono stati fatti importanti investimenti in formazione per rispondere adeguatamente a questa necessità". Anche Romi, racconta Silvano Pastorino, negli ultimi due anni ha investito molto in nuovi

modelli di macchine che sono principalmente dedicati alle esigenze del mercato europeo.

“Inoltre - aggiunge il manager - Industrias Romi ha annunciato l'acquisizione di Burkhardt + Weber Fertigungssysteme, tradizionale azienda tedesca leader nella produzione di macchine utensili, principalmente grandi centri di lavoro orizzontali e macchine per applicazioni speciali, con 4 e 5 assi, a elevata precisione e produttività, destinate all'industria dei veicoli commerciali, aviazione, energia e altri. In termini di servizi in Italia, abbiamo realizzato una capillare rete di vendita e assistenza per rispondere in modo adeguato alle esigenze del cliente.

Oggi contiamo 10 show room e 6 punti di assistenza aperti. Essi sono dislocati nelle aree industriali principali coprendo adeguatamente tutto il territorio; vogliamo che i nostri clienti possano dapprima constatare l'esperienza di un gruppo industriale con 80 anni di storia, ve-

e non, partecipa a corsi di perfezionamento, che si tengono sia in casa madre sia in filiale. Oggi questa squadra è in grado di offrire ad alto livello assistenza, istruzione e consigli di lavorazione sulle nostre macchine”.

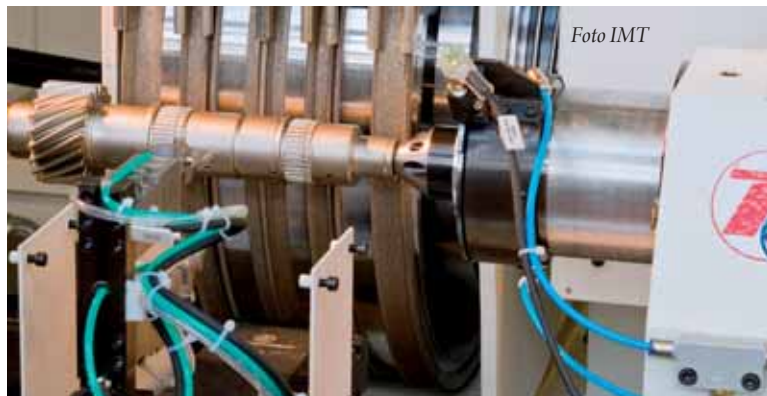
Diego Spini mette in risalto come i cambiamenti di cui si è parlato abbiano portato a un diverso modo di vedere il cliente.

“Lo spettro di analisi, che fino a poco tempo fa prevedeva una proposta prettamente tecnica, basata sulla miglior soluzione da proporre, oggi inevitabilmente è divenuta una proposta tecnica e tecnologica ma anche finanziaria e, spesso, consulenziale a 360° - afferma il manager DMG -. Il vantaggio competitivo che oggi il nostro Gruppo può mettere in campo è la capacità di supportare il cliente in una valutazione che non solo riguarda gli aspetti tecnici dei beni strumentali che propone, ma che affianca il cliente anche nel percorso di ricerca di soluzioni finanziarie a supporto dell'operazione”.

Foto DNG



Foto IMT



rificando di persona la qualità delle macchine utensili Romi e che successivamente possano contare sul supporto dei nostri professionisti”.

**Il cliente al centro.** Anche Tornos ha puntato ancora di più sul servizio al cliente...

“Un aspetto molto importante è stato quello di potenziare il servizio ricambi - dice Massimo Lonardi -; oggi il cliente è in grado, tramite internet, di verificare la disponibilità del pezzo occorrente on-line e di sviluppare l'ordine in tempi brevi per una ricezione del medesimo in 24 ore.

Per quanto riguarda l'assistenza, la filiale offre un pool di tecnici specializzati, due hot-liner e un back office in costante formazione. Infatti, sistematicamente, il nostro personale, tecnico

Per quanto riguarda IMT, a livello di servizi lo sforzo maggiore è stato fatto sul training ai clienti, spiega Leonardo Peli, anche l'assistenza e i ricambi sono stati potenziati e totalmente informatizzati sia presso le sedi centrali sia presso le filiali all'estero, dove viene utilizzato personale locale addestrato in Italia.

“L'offerta del Gruppo IMT a livello di prodotto - aggiunge Peli - si è evoluta sul mercato affiancando alla vocazione per la rettifica dei singoli brand anche la lavorazione del pezzo con differenti tecnologie sulla stessa macchina. In particolare possiamo citare, fra le varie soluzioni, la Tacchella Multi-Tech che abbinata alla rettificazione cilindrica differenti tecnologie ad asportazione di truciolo: tornitura di finitura di superfici esenti da trattamento

termico, tornitura 'dura', fresatura su solidi di rivoluzione, foratura e superfinitura. Per la rettifica, Multi-Tech adotta utensili in CBN sia ceramico sia elettrodeposto in configurazione 'LS & R/R'.

O ancora la Meccanodora Vertical Zero che è un flexible machining centre per la tornitura dal duro e la rettifica e che consente le operazioni di finish hard-turning delle facce e di rough hard-turning del foro e del cono oltre a tutte le operazioni di rettifica necessarie per la lavorazione degli ingranaggi".

Francesco Zambon sottolinea l'importanza per la sua azienda di appartenere a un Gruppo tecnologico presente in ogni mercato, una condizione che permette di offrire soluzioni mirate a ogni tipologia di richiesta. "Tramite i nostri archivi storici e la visibilità dell'intero parco degli 'application case' - spiega l'amministratore delegato di Zeta Emag - riusciamo in tempo reale a indiriz-

economicità, efficienza e innovazione in grado di centrare i difficili obiettivi derivanti da un mercato estremamente competitivo. Il Gruppo Emag è il partner capace di fornire le soluzioni tecnologiche più innovative e i servizi più rispondenti alla domanda: full service, affiancamento alla produzione, ottimizzazione dei processi, manutenzioni preventive, e soluzioni finanziarie ad hoc sono ormai parti integranti delle nostre proposte".

La gamma dei servizi alla clientela emerge sempre più come un fattore fondamentale e sta diventando in maniera vieppiù incalzante il vero punto di partenza attorno al quale costruire ogni politica commerciale e di sviluppo. "La nostra offerta, ormai da tempo, è passata dal fornire un prodotto al fornire una soluzione a una richiesta specifica del cliente - conferma Massimiliano Morosi - essa comprende sempre più spesso un sistema integrato chiavi in mano con un livello di servizio che punta



zare il cliente verso la soluzione più idonea sia in fase di preventivazione sia in fase di realizzazione esecutiva di un progetto. La vasta gamma dei prodotti Emag, capaci di affrontare pezzi da diametro 20 mm a diametro 1.200 mm, unitamente alla multifunzionalità dei nostri moduli di lavorazione, garantisce lo sviluppo della soluzione più idonea alle esigenze del cliente. Siamo specializzati nelle soluzioni chiavi in mano e offriamo conseguentemente un servizio completo, dalla fase di avamprogettazione alla fase finale di inserimento produttivo presso l'utilizzatore.

Oggi il cliente deve vendere il proprio prodotto a costi sempre più contenuti; deve trovare dal fornitore garanzie di produttività,

all'eccellenza. Nel corso degli ultimi anni, è stato introdotto sul mercato il prodotto di punta della nostra gamma, l'Hyperturn 95/110 che, completamente rinnovato, con prestazioni al top del settore e una possibilità di personalizzazione elevatissima, è la sintesi di decenni di esperienza che Emco ha accumulato nell'ambito dei centri di tornitura multitask. Sono stati avviati altri due progetti di nuove macchine che vedranno la luce nel corso del 2012, in modo da avere praticamente rinnovato l'intero range di prodotto. È stata rivista la nostra offerta di servizi, che comprende manutenzioni preventive, disponibilità di ricambi in 24 ore, servizio hot line, training personalizzato, assistenza in remoto e soluzioni specifiche per la necessità di ogni singolo cliente".