

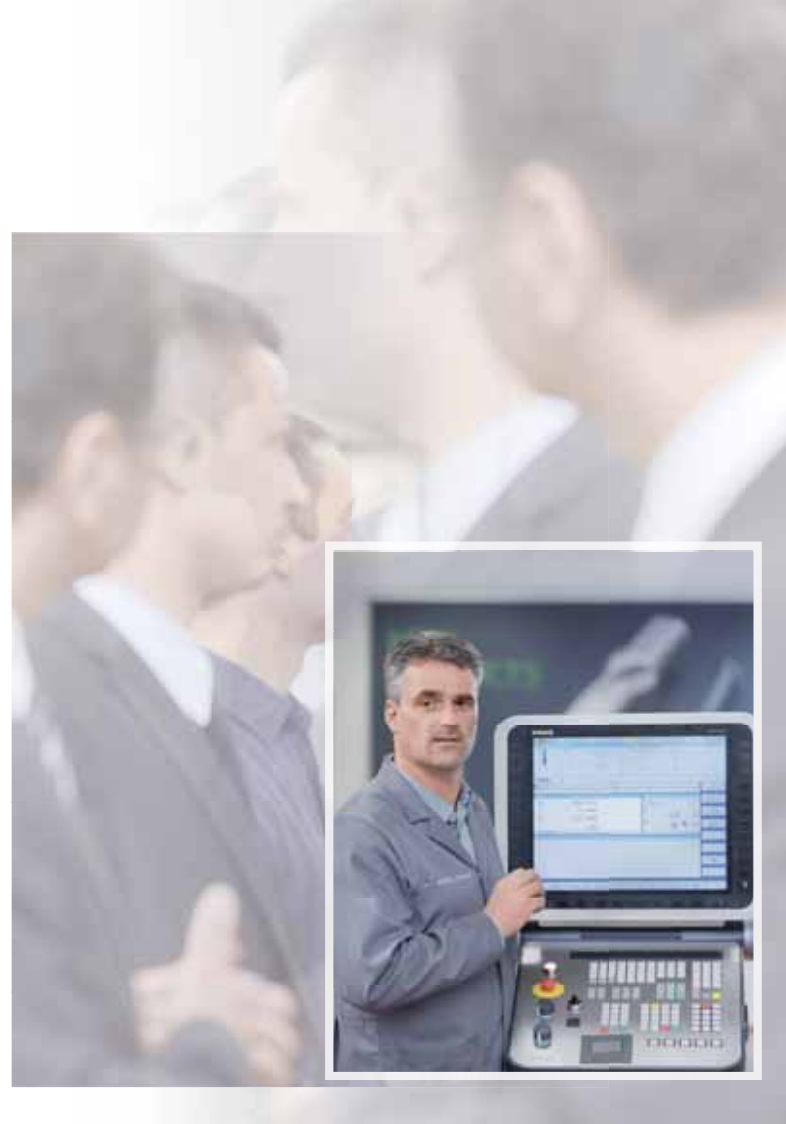


Una nuova spinta verso il successo

di Daniele Pascucci

Mirko Merlo dal gennaio di quest'anno è presidente del Gruppo Walter. Quarantottenne, italiano, da 28 anni in forza all'azienda, già consigliere di amministrazione con il ruolo di vice presidente esecutivo, il manager è stato chiamato nel suo nuovo ruolo per imprimere ulteriore impulso a una storia già coronata di grandi risultati

Dal primo gennaio di quest'anno Mirko Merlo è presidente del Gruppo Walter (protagonista di caratura mondiale nel settore degli utensili da taglio per applicazioni industriali). Quarantotto anni, italiano, da 28 anni in Walter, già consigliere di amministrazione con il ruolo di vice presidente esecutivo, Merlo ha preso il posto che era stato di Andreas Evertz, che ha assunto il ruolo di presidente Sandvik Machining Solutions, una delle cinque divisioni del Gruppo multinazionale svedese. Mirko Merlo ha percorso in Walter una lunga strada piena di successi: dal 1984 ha infatti ricoperto diversi ruoli ed è stato, fra l'altro, amministratore delegato di Walter in Brasile, in Italia e successivamente nel Regno Unito. Per diversi anni è stato anche presidente dell'area Western Europe.



Un passaggio emozionante. Se chiedete a Merlo quale sia stato per lui il passaggio di carriera che ricorda con più emozione, oltre naturalmente a questa ultima prestigiosa nomina, vi risponderà, come ha fatto con noi, con una certa luce negli occhi: "Sicuramente quando mi offrirono di aprire una filiale in Brasile - rammenta - avevo un figlio di nove mesi e cambiare addirittura continente mi sembrava un passo non da poco, dal punto di vista personale un'avventura folle e intelligente al tempo stesso e dal punto di vista professionale una grande opportunità. Facendo laggiù il direttore per quattro anni ho avuto modo di crescere imparando molto. Se mi volto indietro, mi accorgo che non ho mai fatto lo stesso lavoro per più di cinque anni e questo percorso lo considero un bagaglio di esperienze fondamentale".

Oggi Mirko Merlo si sente molto tedesco, pur non dimenticando le sue radici, e del 'sistema Germania' è un convinto fautore vivendolo dall'interno di una azienda che è permeata dalla consapevolezza della propria 'competence leadership'.

"Naturalmente - spiega Merlo - la cultura della Walter viene dalla propria storia e prescinde dal passaporto che uno può avere ma non vi è dubbio che le tradizioni aziendali marcano fortemente il modo di essere e di produrre, mi riferisco in parti-

colare a una vera e propria vocazione al perfezionismo che permea tutte le persone che lavorano da noi. Passione per il proprio lavoro e smania di miglioramento hanno creato, e creano di continuo, un team a tutti i livelli davvero eccezionale".

Made in Germany. I prodotti Walter sono fabbricati al 95% in Germania e tre dei quattro marchi aziendali sono tedeschi, la globalizzazione non ha fatto altro che sollecitare ancora di più l'identità tecnologica della casa costruttrice spingendola a tirar fuori ancora più passione, dinamismo, voglia di lottare per superarsi. "Le nostre persone - dice Merlo - si sono forgiate negli anni all'interno di un percorso di crescita che ci ha portato da una nicchia iniziale dedicata all'utensileria speciale ad alta precisione fino ai mercati più aperti e più grandi. Uscire dalla nicchia ha voluto dire per i nostri uomini doversi confrontare coi grandi competitor ed entrare anche in una logica di maggiori volumi. Venendo da questa arena abbiamo accumulato molta forza nelle nostre gambe e ci siamo abituati a reagire velocemente alle richieste del mercato tanto che oggi tutto ciò che è più lento di una corsa ci appare quasi fermo".

E poi naturalmente c'è il prodotto: avere persone di altissimo livello non è sufficiente, oltre al fattore umano occorrono i prodotti giusti al momento giusto.

"Negli ultimi decenni - afferma Mirko Merlo - abbiamo sempre dimostrato, parlando di innovazione, di essere un passo avanti agli altri, altrimenti non avremmo la posizione che abbiamo. Il mercato sceglie i tuoi prodotti se questi valgono di più di altri, e per fortuna i nostri processi interni ci consentono di presentarci con soluzioni vincenti".

Eccellenza e ancora eccellenza. Il mandato affidato al manager italiano emerge chiaramente: puntare sempre e comunque all'eccellenza, portare ogni processo aziendale e ogni sua area da un livello buono/ottimo a uno di prestazioni eccezionali. Ambizioso? Realistico secondo Merlo: il mercato è competitivo e spietato e quindi o si è i migliori o almeno fra i migliori oppure non si hanno i risultati che un'azienda di levatura deve avere. Quindi si punta al massimo, nei risultati finanziari, nelle quote di mercato, nelle prestazioni di prodotto e nei servizi.

"Chi mi ha preceduto naturalmente ha già lavorato molto - puntualizza Mirko Merlo - e migliorare ad esempio sulla qualità del prodotto

sarà impresa durissima, visti i già altissimi livelli raggiunti. Ma un potenziale di miglioramento lo intravedo. Nella gestione degli ordini siamo già all'eccellenza, la distribuzione e logistica sono un fiore all'occhiello: abbiamo tre magazzini nel mondo che presto diventeranno quattro, essi ci consentono di consegnare il 95% dei prodotti, là dove servono, in 24 ore con tempi massimi che raggiungono le 48 ore in Paesi come la Mongolia. Possiamo invece ottimizzare ulteriormente la gestione dei progetti; già forniamo con successo soluzioni composte da più utensili, molti dei quali speciali, ma farlo a difficoltà zero per il cliente, senza complicazioni in fase di lettura dei disegni, col minimo del tempo, col minimo dei costi e col massimo di efficienza, questa può essere una sfida da affrontare".

Sempre parlando di processi, Merlo intravede la possibilità di migliorare anche la riproducibilità degli elevatissimi standard qualitativi raggiunti in molte realtà aziendali di Walter: "Qui mi aspetto molto - dice - perché abbiamo già fatto tanto negli ultimi anni, in pratica si tratta di mettere insieme delle aree dove c'è eccellenza con altre dove ce n'è meno oppure trasportare questi livelli di capacità dai Paesi dove siamo al massimo (area europea) a Paesi dove ce n'è ancora bisogno".

Moltiplicare il valore aggiunto. Questo per quanto riguarda il fronte interno, mentre altri miglioramenti si possono raggiungere, secondo il manager, anche verso l'esterno, là dove i processi produttivi applicati dai clienti si prestano a proficui cambiamenti.

"Noi abbiamo creato un brand apposito per lo sviluppo dei servizi al cliente che abbiamo chiamato 'Multiply' - spiega Merlo - nel senso che vogliamo moltiplicare il valore aggiunto che possiamo generare. Con Multiply in qualche azienda siamo riusciti, ottimizzando i processi produttivi, a far cancellare o posticipare investimenti che erano inizialmente ritenuti indispensabili, e il vantaggio per i clienti è stato enorme. Banalizzando: riuscire a fornire la miglior punta per una foratura ha un livello di importanza x, mentre entrare in un'azienda che produce cambi da 50 anni e riuscire a ottimizzarne il processo ha un valore x alla terza.

Incrementare sempre più questo nostro tipo di intervento è una sfida appassionante alla quale dedicare il massimo delle nostre energie".

Strategie di Gruppo. La realtà Walter si articola attraverso cinque marchi: Walter, Walter Titex, Walter Prototyp, Walter Valenite e Walter Multiply. Il quartier generale si trova a Tübingen, in Germania. Con 3.800



Mirko Merlo,
presidente del
Gruppo Walter.

collaboratori, 34 filiali e una fitta rete di distributori in tutto il mondo.

Muoversi a tutto campo, come abbiamo visto, è un patrimonio profondo di questa azienda ed è a questo punto che sorge la domanda: Il Gruppo Sandvik, del quale Walter fa parte, di recente ha ridisegnato la propria organizzazione globale variando alcuni assetti dei propri brand, è cambiato qualcosa anche per la società guidata da Mirko Merlo?

"Il Gruppo Sandvik ha deciso di focalizzare cinque unità di business invece che tre - risponde Merlo - adottando una trasparenza più marcata e ha deciso di spingere ulteriormente sull'acceleratore della crescita e dei risultati; anche noi quindi siamo chiamati a correre di più, ma eravamo già ben allenati. È una strategia che mi piace e che condivido perché è semplice e chiara: un Gruppo come Sandvik, con questa storia, con questo potenziale e queste capacità, è pienamente legittimato a prendere maggiori quote di mercato, se si alzano i target è perché la forza che ha glielo consente. È importante comprendere quanto fosse stata coraggiosa la decisione presa qualche anno fa dai vertici Sandvik di lasciar agire i singoli marchi in autonomia, nell'interesse del cliente; la visione che sta dietro a questa filosofia è quella di far sprigionare a ogni brand tutta la potenza di cui è capace finendo così inevitabilmente per innescare a livello complessivo più concorrenza e una continua corsa all'innovazione. Ci saranno, probabilmente, più sinergie, ad esempio nella logistica, nei servizi informatici, ma il cliente continuerà a scegliere liberamente, all'interno dell'offerta che Sandvik mette a disposizione, il fornitore che dal suo punto di vista avrà il miglior prodotto, il supporto tecnico più efficace, il servizio migliore e il migliore rapporto qualità prezzo. A oggi possiamo dire che la scelta del Gruppo si è dimostrata pienamente vincente".