



# Il miglioramento come cultura aziendale

ELENA CASTELLO

Metal Work, con sede a Concesio in provincia di Brescia, grazie a un nuovo piano industriale prosegue il suo percorso di espansione in un mercato sempre più competitivo. Prodotto innovativo, organizzazione e cultura d'impresa sono i pilastri su cui si fonda la strategia di crescita. Questi e altri interessanti aspetti sono emersi in un colloquio con Daniele Marconi, direttore commerciale del Gruppo

Se è vero che le piccole e medie imprese sono la forza del tessuto imprenditoriale italiano, in quanto flessibili e capaci di adattarsi a qualsiasi cambiamento del mercato, è anche vero che oggi, per guardare lontano, è necessaria una marcia in più, una nuova cultura d'im-

presa, nuove risorse e magari nuovi capitali. Questo concetto è ben chiaro a Metal Work, azienda di Concesio (Brescia), che nonostante abbia uno stretto legame con il proprio territorio, dove avviene quasi tutta la produzione, ha un respiro internazionale testimo-

niato dalle 41 filiali estere sparse per tutto il globo. Nata nel 1967, grazie allo spirito imprenditoriale di Erminio Bonatti, tuttora presidente, anno dopo anno l'azienda si è ingrandita, fino a diventare protagonista nel mondo della pneumatica.



Il consiglio di amministrazione Metal Work SpA.

La situazione del mercato è cambiata rispetto a qualche anno fa, quando per fare impresa era sufficiente una buona intuizione, accompagnata da una forte conoscenza del settore. "Il nostro modo di fare impresa - dice Daniele Marconi, direttore commerciale - nonostante i nostri 135 milioni di euro di fatturato consolidato, potrebbe non essere più sufficiente per sostenere le sfide del mercato da qui ai prossimi anni". Quello della pneumatica è un mercato saturo, suddiviso in tre segmenti. Il primo è formato da cinque giganti che detengono tra il 70 e l'80% del fatturato mondiale. Un secondo segmento è formato da poche aziende - tra cui Metal Work - di medie dimensioni.

Un terzo segmento è formato da piccolissime imprese. "Metal Work è nella fascia di mezzo, siamo nella posizione più delicata - continua il manager - noi però oggi vogliamo fare un salto qualitativo, pur rimanendo indipendenti. Per questo è pronto un piano industriale che ci permetterà di svilupparci ulteriormente sia da un punto di vista strutturale sia da un punto di vista di cultura d'impresa".

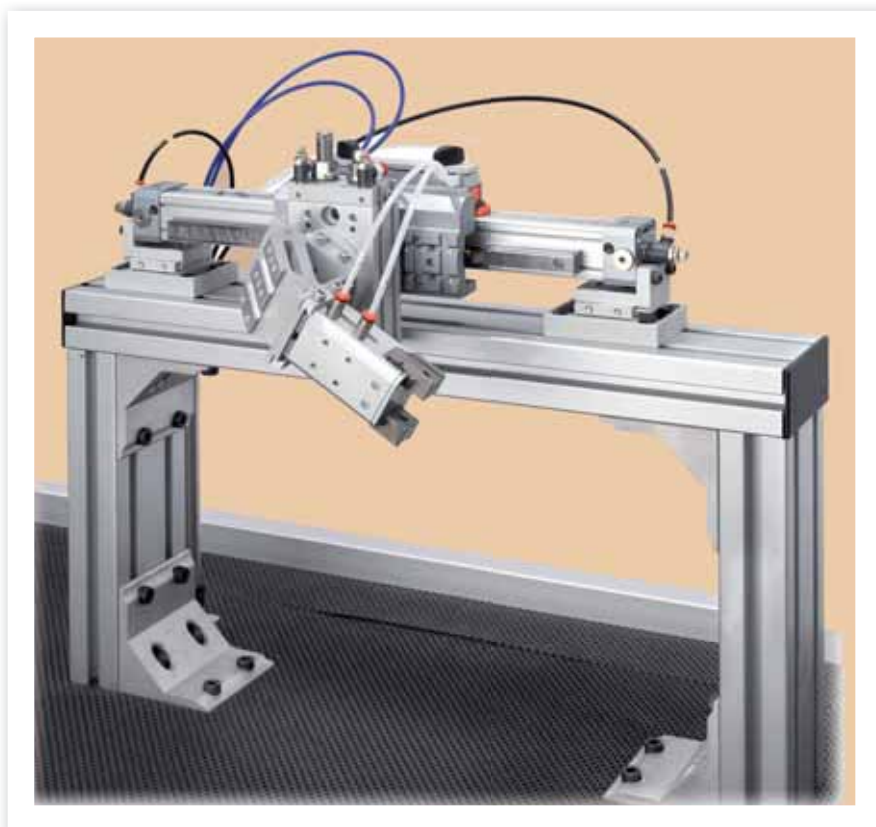
### Un piano per il futuro

Quali sono i capisaldi di questo piano industriale? "Nel mercato attuale, la qualità è data per scontata, e la forza del nostro prodotto è il primo elemento distintivo - spiega Marconi - è un prodotto ben accolto dal mercato, innovativo, dove l'automazione spinta e l'elettronica escono dai canoni tradizionali della pneumatica". Oltre la qualità, la struttura dell'azienda è ben collaudata ormai da anni: "Dal punto di vista organizzativo, possiamo contare su una struttura di vendite solida e pronta a fornire le giuste soluzioni - continua - anche la distribuzione è strettamente controllata dalla Casa madre, perché avviene attraverso società nelle quali Metal Work detiene la maggioranza del capitale. Siamo dunque in grado di coordinare in modo strategico tutte le attività, anche grazie a sofisticati software gestionali di cui ci siamo dotati già da tempo. Un grosso investimento fatto a livello di marketing: tutti i nostri venditori sono collegati con la sede centrale mediante il software CRM".

Dal punto di vista della penetrazione geografica, Metal Work è presente pra-

ticamente ovunque con filiali commerciali, e in determinate aree con stabilimenti produttivi. "Dopo aver identificato delle aree geografiche strategiche, Cina, India, Russia e Brasile, abbiamo investito e dato vita a insediamenti produttivi per soddisfare il mercato locale - sottolinea il direttore commerciale - nulla di quanto realizzato in questi Paesi viene reimportato. Vengono poi realizzate produzioni speciali a livello locale laddove il mercato lo richieda". Il mercato richiede anche una maggiore razionalizzazione di tutte le fasi produttive. "Investire nel software SAP ci ha permesso di ottimizzare le scorte, ovunque nel mondo. È fondamentale lavorare molto sulla riduzione dei costi. I concorrenti, soprattutto quelli asiatici, sono sempre più agguerriti". L'indipendenza di Metal Work rimane uno dei principali pilastri per l'azienda. "Sono convinto che ci saranno aggregazioni importanti nel nostro settore, ma per quanto ci riguarda vogliamo rimanere indipendenti e per questo abbiamo fatto un piano industriale. La prima opera è stato l'ampliamento dello stabilimento di Concesio, che oggi si estende su 40.000 m<sup>2</sup>. Vogliamo

## SCENARI



A destra, cilindri elettrici serie Elektro e, sopra, la nuova tipologia handling serie V-Lock.

essere pronti a incrementare i nostri volumi produttivi”.

### La quotazione in Borsa

Da oltre un anno, Metal Work ha preso parte al 'Progetto Elite' di Borsa Italiana, che vede coinvolte una sessantina di aziende che vogliono prepararsi per una eventuale, futura quotazione in borsa. Nello specifico Elite è una piattaforma di servizi integrati che mette a disposizione le competenze industriali, finanziarie e organizzative per vincere le sfide dei mercati internazionali. Si rivolge alle migliori aziende italiane e con un programma in tre fasi le affianca in un processo di cambiamento culturale e organizzativo, le avvicina ai mercati di capitali, migliora i rapporti col sistema bancario e imprenditoriale e facilita l'internazionalizzazione.



“Metal Work è già un'azienda con una sua connotazione internazionale - evidenzia il direttore commerciale - e in realtà, al momento, non è nostra intenzione quotarci in Borsa. Abbiamo però aderito con entusiasmo a questo progetto, quando siamo stati contattati direttamente da Borsa Italiana, perché crediamo ci offra la possibilità di crescere e strutturarci

ancora meglio, e in tal modo essere pronti ad affrontare le sfide di un mercato sempre più complicato, dove nulla può essere lasciato al caso o all'improvvisazione. Questo progetto ci obbliga a fare un piano industriale, a seguirlo e soprattutto a portarlo a termine”.

### La cultura del miglioramento

Ciascuno, in Metal Work, è responsabile del proprio lavoro. “Ciò che in Metal Work chiamiamo 'lean thinking' - afferma Marconi - è una presa di coscienza che si propone di eliminare gli sprechi lungo tutta la catena del valore e, attraverso il coinvolgimento costante delle persone, incrementare la flessibilità e la

competitività dell'azienda”. Secondo la filosofia manageriale giapponese Kaizen, 'l'energia parte dal basso'. “In azienda ci ispiriamo a questa filosofia che comporta una capacità di ascoltare e fare tesoro dell'esperienza di chi sta sotto di noi - spiega -. Il buon risultato di un'impresa, infatti, non è dovuto esclusivamente alle decisioni del management, ma deriva anche

da tutti coloro che lavorano direttamente su prodotti e processi. Il management assume dunque una nuova funzione, di guida e supporto di chi è direttamente coinvolto nella produzione". All'interno del Gruppo vi sono poi delle figure tecniche altamente specializzate. "Dedichiamo oltre 5.000 ore all'anno per formare il nostro personale, consapevoli che il grande valore aggiunto di un'azienda è il patrimonio umano e la sua competenza a tutti i livelli. I nostri funzionari di vendita sono infatti supportati dai 'product specialist', figure professionali di grande esperienza in grado di dare supporto tecnico al venditore. Oggi i prodotti sono sempre più sofisticati. I venditori devono avere una sensibilità tale da capire quando fermarsi e lasciare intervenire i tecnici specialisti, che dialogano assieme agli esperti del cliente per ottenere le soluzioni migliori".

### **Dai componenti ai sistemi**

Specialisti di automazione: questa è oggi la connotazione di Metal Work. "Ci siamo fatti conoscere e apprezzare sul mercato come accessoristi, successivamente come componentisti, ma oggi il mercato ci chiede di diventare sistemisti: ossia possiamo progettare l'automazione di una macchina", dice Marconi. La crisi finanziaria e l'insicurezza dei mercati non ha infatti frenato lo spirito innovatore di Metal Work che non rinuncia a investire in ricerca e sviluppo. "Abbiamo un progetto avviato da anni che si sta orientando sempre di più verso la gestione di sistemi più che dei componenti - spiega Marconi - da poco abbiamo inserito nella nostra gamma una linea di attuatori elettrici". Il progetto intende aprire all'integrazione dell'elettronica che possa migliorare le performance degli utilizzatori di macchine, un pacchetto completo e non solo di componenti. "Oltre a questo - aggiunge Marconi - presenteremo dei prodotti nuovi che coniugheranno l'aria compressa alla tecnologia wireless; abbiamo in programma una nuova serie di valvole, di cilindri. Lo scopo è quello di migliorare e perfezionare le prestazioni dei prodotti al fine di rimanere competitivi, spingendoci verso la fascia alta del mercato". L'innovazione riguarda anche i tipi di materiali impiegati, con l'inserimento di testate in tecnopolimero nel caso di micro cilindri. Serietà e affidabilità sono per Metal Work la premessa per operare. Dal 1992 l'azienda ha concluso le pratiche per la certificazione secondo la ISO 9001, a cui si è aggiunta nel 2000 quella del sistema di gestione ambientale secondo la norma ISO 14001. A queste nel 2007 l'azienda ha applicato la norma OHSAS 18001 per garantire un sistema di gestione della sicurezza e della salute dei lavoratori. Certificazioni rilasciate dall'ente tedesco Dekra ITS, accreditato dal TGA. Medaglie, queste, che provano quanto Metal Work dia importanza al proprio personale, all'ambiente, al prodotto.