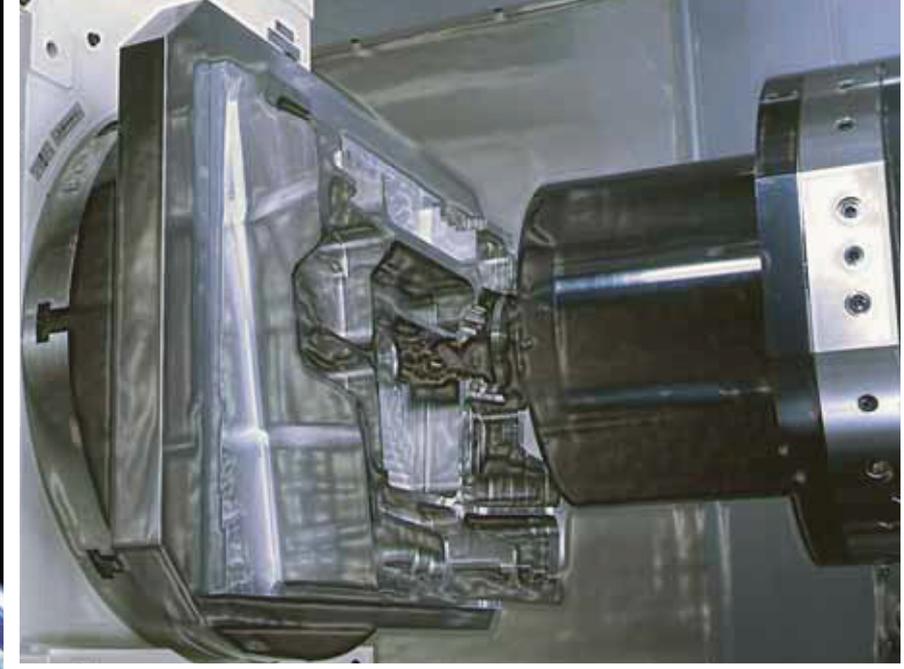


L'imminente appuntamento fieristico della EMO è l'occasione per riflettere su quali debbano essere le strategie che i protagonisti del settore macchine utensili devono mettere in campo per fronteggiare una concorrenza sempre più agguerrita e diffusa geograficamente. Abbiamo sentito le opinioni di alcune importanti aziende con particolare riferimento alla necessità di una continua ricerca dell'eccellenza

di Daniele Pascucci



La qualità ai tempi della globalizzazione

In questi lunghi e interminabili anni di crisi economica anche il settore delle macchine utensili ha subito dei contraccolpi che hanno lasciato il segno: alcune aziende sono sparite o sono state assorbite, altre hanno dovuto ridimensionarsi in maniera drastica e tutte quelle rimaste, oggi, sono impegnate nella dura traversata del deserto della recessione.

La domanda sul mercato interno continua a essere ripiegata sul segno meno, mentre a tenere un certo livello di affari rimane principalmente l'export che testimonia comunque la presenza dinamica di molte aziende che hanno imparato a ragionare in sintonia con la situazione attuale e a rilanciarsi puntando su livelli qualitativi sia di prodotto sia di servizio all'altezza delle sfide dell'oggi. In occasione della EMO abbiamo ritenuto interessante fare il punto sulle tendenze del mercato con alcune aziende protagoniste, per sapere quali strategie hanno messo in atto per mantenere e sviluppare la qualità che ha per-

messo loro di competere su uno scenario sempre più internazionalizzato e difficile.

La qualità è un prerequisito. In un periodo di forte crisi come quello che l'economia sta attraversando bisogna rivalutare il significato e rivedere il costo della qualità: è il pensiero di Riccardo Pessina, legale rappresentante di Officine Monzesi. "Non è facile costruire prodotti e fornire servizi di alto livello quando si ha la necessità di tagliare i costi e abbassare i listini; allora soffermiamoci sul taglio dei costi che deve essere inteso come ottimizzazione e riorganizzazione all'interno dell'azienda - commenta Pessina -. Entrando nello specifico, la qualità arriva da una continua e precisa ricerca nello sviluppo di prodotti tecnologicamente sempre più vicini alle esigenze dei clienti; in poche parole, prodotti sempre più performanti, precisi e a costi ridotti. Una reale ricerca nell'ottimizzare i costi della R&D permette alle nostre aziende di continuare a fornire un prodotto sempre all'avvan-

Una postazione di progettazione in Jobs e alcuni utensili di Safety Impero.



Per **Riccardo Pessina**, legale rappresentante di Officine Monzesi "la qualità arriva da una continua e precisa ricerca nello sviluppo di prodotti tecnologicamente sempre più vicini alle esigenze dei clienti; in poche parole, prodotti sempre più performanti, precisi e a costi ridotti. Una reale ricerca nell'ottimizzare i costi della R&D permette alle nostre aziende di continuare a fornire un prodotto sempre all'avanguardia".



"Per noi e per i nostri clienti - dice **Paolo Egalini**, CEO e general manager di Mandelli Sistemi - la qualità è un prerequisito senza il quale metteremmo a repentaglio il nostro posizionamento sul mercato. Gli strumenti operativi che utilizziamo, dalla 'lean production' al 'customer satisfaction survey', coinvolgendo i nostri fornitori chiave, sono orientati alla implementazione del miglioramento continuo, il cui obiettivo ultimo è quello di minimizzare per i nostri clienti il time to profit".



"Il concetto di qualità oggi, come sempre, riveste un ruolo di assoluta importanza che permette alle imprese virtuose di emergere in un mercato sempre più globalizzato - afferma **Massimo Monti**, sales manager di Safety Impero - è per questo che la nostra azienda ha sempre seguito questa linea sia a livello di prodotto sia di servizi. Il cliente oggi deve avere un fornitore che gli possa dare le massime garanzie qualitative per poter ottenere la massima produttività".

guardia". In un periodo di calo degli investimenti e delle vendite, diventa ancora più strategico aumentare la qualità dei servizi offerti in quanto la soddisfazione del cliente porta a una fidelizzazione dello stesso. "Sono convinto che diverse aziende pongano l'attenzione solo ed esclusivamente sul prezzo del bene da acquistare, ma la mentalità è molto cambiata, specialmente negli utilizzatori di prodotti di alta produzione dove il prolungato fermo macchina, l'assenza di risposte

e il ritardo nella consegna dei pezzi di ricambio pesano di più che un potenziale prezzo d'acquisto inferiore della macchina utensile - riprende il legale rappresentante di Officine Monzesi -. Personalmente vorrei poter parlare di qualità in un concetto nuovo, che l'associa anche alla qualità della vita e dell'ambiente. In un momento come questo in cui siamo sottoposti a forti stress emotivi dovuti sia alla scarsità di lavoro che a forti riduzioni del potere d'acquisto, la possibilità di



"Saremo sempre più chiamati a rispondere ad aspettative di qualità estremamente elevata da parte dei nostri clienti - sostiene **Antonio Dordoni**, sales, marketing e service director di Jobs - ciò coinvolge la proposta tecnico-commerciale, la fornitura del prodotto, la sua affidabilità e l'erogazione dei servizi per il suo supporto. La qualità intrinseca del prodotto è di fondamentale importanza sia per soddisfare le aspettative del cliente sia per poter preservare i nostri margini garantendoci impegnativi piani di sviluppo futuri".



Secondo **Artemio Affaticati**, amministratore delegato di Samp: "La qualità assume oggi un significato completamente diverso rispetto alla mera prestazione e affidabilità delle macchine, per abbracciare tutto il ciclo di vita del prodotto, dalla fase di proposta tecnico/commerciale al service e ai ricambi. La qualità è la risposta adeguata a qualsiasi richiesta del cliente ventiquattro ore al giorno per tutti i giorni dell'anno, su un mercato che ha ormai il suo baricentro in Asia".



Nell'opinione di **Alessandro Verduci**, responsabile commerciale Breton, l'idea di qualità viene abbinata a quella di innovazione: "Il motto che contraddistingue Breton dalla sua nascita è 'Quality first', secondo noi innovazione e qualità sono due concetti che vanno a braccetto e sono indispensabili per la crescita in un mercato globalizzato altamente competitivo. La qualità si esprime non solo nel produrre un prodotto che corrisponda alle caratteristiche tecniche richieste, ma nel superare le aspettative del cliente".

lavorare in un ambiente qualitativamente superiore alla media, in grado di fornire servizi sempre più dedicati a risolvere situazioni della vita quotidiana, porta sicuramente un forte miglioramento della produttività sia in termini di qualità prodotto che in tempistica di realizzazione". Nelle parole di Paolo Egalini, CEO e general manager di Mandelli Sistemi, la qualità è data per scontata: "Per Mandelli e per i nostri clienti, la qualità è un prerequisito senza il quale metteremmo a repentaglio il nostro posizionamento sul mercato.

Gli strumenti operativi che utilizziamo, dalla lean production al customer satisfaction survey, coinvolgendo i nostri fornitori chiave, sono orientati alla implementazione del miglioramento continuo, il cui obiettivo ultimo è quello di minimizzare per i nostri clienti il 'time to profit'. Il 70%

del nostro fatturato è destinato all'aeronautica e all'energia, si tratta di Gruppi industriali fortemente globalizzati, che hanno standard qualitativi molto spinti, validati con complesse procedure di verifica e collaudo; tutto ciò è stato assunto come 'best practice' all'interno dei processi tecnici e organizzativi di Mandelli.

Il livello prestazionale di assoluta eccellenza dei nostri prodotti e servizi è continuamente monitorato in modo da consolidare all'interno della cultura Mandelli il concetto di valore aggiunto per il cliente".

Anche per Massimo Monti, sales manager di Safety Impero, la risposta sta nel puntare all'eccellenza: "Il concetto di qualità oggi, come sempre, riveste un ruolo di assoluta importanza che permette alle imprese virtuose di emergere in un mercato sempre più globalizzato. È per questo



Le sedi di Breton e di Samp.



che la nostra azienda ha sempre seguito questa linea sia a livello di prodotto sia di servizi. Il cliente oggi deve avere un fornitore che gli possa dare le massime garanzie qualitative per poter ottenere la massima produttività”.

Esigenza a tutti i livelli. Non sono però solo le imprese a impostare il loro lavoro sulla qualità, essa è anche una forte esigenza posta dagli utilizzatori e dagli attori del mercato a vari livelli.

“Saremo sempre più chiamati a rispondere ad aspettative di qualità estremamente elevata da parte dei nostri clienti - dice Antonio Dordoni, sales, marketing e service director di Jobs - ciò coinvolge la proposta tecnico-commerciale, la fornitura del prodotto, la sua affidabilità e l'erogazione dei servizi per il suo supporto. La qualità intrinseca del prodotto è di fondamentale importanza sia per soddisfare le aspettative del cliente sia per poter preservare i nostri margini garantendoci quindi l'attuazione degli impegnativi piani di sviluppo futuri. Altro aspetto è la qualità dei servizi post-vendita di supporto al prodotto: gli utilizzatori, in generale, tendono sempre più a ridurre le proprie strutture manutentive sostituendo i costi variabili legati a diversi fattori, più o meno controllabili e gestibili internamente, con costi fissi certi. Si va quindi verso accordi globali che integrano tutto il processo economico-gestionale-manutentivo dell'impianto (total cost of ownership). Relativamente a questo concetto, Jobs opera con forte determinazione sull'adeguamento delle strutture all'interno dell'azienda indirizzate a questi due aspetti: qualità intrinseca del prodotto e qualità del servizio che viene associata al prodotto. Oltre all'efficienza e ai costi manutentivi, altro elemento qualitativo sempre più importante per Jobs nel concepire il prodotto è la condizione di funzionamento dello stesso dal punto di vista ecologico-ambientale”.

Il concetto di qualità spazia in tutti gli aspetti

dell'attività produttiva, secondo Artemio Affaticati, amministratore delegato di Samp: “La qualità assume oggi un significato completamente diverso rispetto alla mera prestazione e affidabilità delle macchine, per abbracciare tutto il ciclo di vita del prodotto, dalla fase di proposta tecnico/commerciale al service e ai ricambi.

La qualità è la risposta adeguata a qualsiasi richiesta del cliente ventiquattro ore al giorno per tutti i giorni dell'anno, su un mercato che ha ormai il suo baricentro in Asia”.

Nell'opinione di Alessandro Verduci, responsabile commerciale Breton, l'idea di qualità viene abbinata a quella di innovazione: “Il motto che contraddistingue Breton dalla sua nascita è 'quality first', secondo noi innovazione e qualità sono due concetti che vanno a braccetto e sono indispensabili per la crescita in un mercato globalizzato altamente competitivo.

La qualità si esprime non solo nel produrre un prodotto che corrisponda alle caratteristiche tecniche richieste, ma nel superare le aspettative del cliente. Offrendo perciò un prodotto altamente tecnologico affidabile, consegnato nei tempi previsti (l'azienda ha un sistema di progettazione e produzione 'lean'), seguito da personale competente dall'ordine alla consegna, garantendo un servizio di post vendita di prima classe (teleservice fornito come standard con tutte le macchine)”.

Un orizzonte ampio. Produrre macchine utensili oggi vuole dire anche misurarsi di continuo con differenti mercati e competitori che hanno come territorio di riferimento il mondo intero. Quali cambiamenti culturali, di mentalità e anche di strategia commerciale vengono richiesti ai costruttori di fronte al grande tema della internazionalizzazione?

Soffermandosi sull'attuale situazione italiana, per Riccardo Pessina “è ovvio comprendere che



Una rettificatrice senza centri modello Monza 620/350CNC di Officine Monzesi e un modello Mandelli.

il misurarsi con i mercati mondiali sia ormai una necessità inevitabile. La nostra realtà ha visto negli ultimi anni un fortissimo spostamento in percentuale del fatturato italiano verso quello estero: ormai ci assestiamo sull'85% estero e 15% italiano. Per ottenere questo ci siamo preparati per decenni e, allo stato attuale, abbiamo una filiale americana avente sia una divisione service che un'unità produttiva e una filiale commerciale e produttiva in Brasile in grado di costruire rettificatrici per il mercato sudamericano". Nell'obiettivo futuro di Officine Monzesi ci sarà una sede asiatica che possa negli anni garantire un'assistenza tecnica sempre più preparata per evitare lungaggini e disguidi che farebbero crollare la produzione dei clienti. "L'affrontare i mercati esteri comporta diversi cambiamenti sia interni all'azienda che commerciali - continua la sua analisi Pessina -. Il primo passo è sicuramente la necessità di internazionalizzare la mentalità all'interno dell'azienda; non basta avere personale che conosce diverse lingue ma è necessario disporre di collaboratori molto più dinamici e duttili, in grado di assecondare e affrontare diversi metodi di approccio e capaci di velocizzare qualsiasi operazione. Questa esigenza è per me di primaria importanza in quanto l'affrontare mercati esteri senza una preparazione adeguata e una squadra idonea, creerebbe solo un aumento di costi e una forte riduzione di ricavi; riassumendo con un esempio, nessuno farebbe uno sport senza l'adeguata preparazione e l'idonea attrezzatura. Ritengo sia importante focalizzare l'attenzione anche sul servizio post-vendita e sulla necessità che sia all'altezza del prodotto commercializzato. Una macchina di alta qualità e tecnologi-

camente all'avanguardia non può permettersi di essere supportata da un service lento nel rispondere e disorientato nel comprendere le richieste di aiuto dei clienti. Organizzare unità di service in loco permette all'utilizzatore finale di ridurre i costi e i tempi d'intervento consentendo al produttore di condurre trattative commerciali con maggiori argomenti persuasivi. Non vi è dubbio che tecnologicamente abbiamo le qualità per poterci confrontare con qualsiasi concorrente, quindi, annullando l'ostacolo della distanza e della lingua, possiamo sicuramente aumentare l'interesse nei nostri confronti".

Mandelli è una realtà che opera da sempre a livello internazionale servendo settori industriali altamente evoluti, con elevate aspettative di prodotto e servizio. L'export, che rappresenta oltre il 70%, si rivolge a Europa, Nord America e Cina, con quest'ultima che ha assunto nell'ultimo decennio un peso significativo - afferma Paolo Egalini -. Riteniamo fondamentale la vicinanza geografica al cliente, per dialogare nella sua lingua con rapidità ed efficacia; grazie anche all'appartenenza a un Gruppo industriale importante, Riello Sistemi, abbiamo da anni costituito nostre società nelle principali aree di presenza commerciale, nelle quali opera personale tecnico altamente qualificato in grado di garantire supporto remoto on line, tempi di reazione brevissimi, efficacia di azione. La concorrenza, spesso globalizzata e costituita da aziende facenti parti di grandi Gruppi industriali non ci spaventa; attraverso la competenza del nostro personale, l'organizzazione e l'adozione di strumenti evoluti, siamo in grado di garantire un'efficacia confermata dall'elevato livello di fidelizzazione della nostra clientela".



La vastità della sfida a livello mondiale non sembra dunque preoccupare troppo le nostre aziende. "È vero che avere a che fare con mercati oramai senza confini comporta un grosso impegno ma noi - racconta Massimo Monti - 'combattiamo' ogni giorno con competitor internazionali. La nostra azienda in questo ambito è molto attenta e riesce a pianificare sia le logistiche sia i siti produttivi per poter rispondere in tempi più rapidi alle esigenze dei clienti ovunque si trovino".

Mercato globalizzato. Secondo Antonio Dordoni, il mercato negli ultimi 5-8 anni ha cambiato completamente profilo ed è appunto diventato il mondo: "Di conseguenza - spiega - le strategie commerciali e marketing, le strutture dei servizi di vendita e di supporto al prodotto hanno dovuto adeguarsi a tale cambiamento. Jobs, per la tipologia dei prodotti e dei servizi forniti, è sempre stata orientata al mercato internazionale, dovendo far fronte anche a casi in cui lo stesso cliente, con sedi produttive dislocate in più aree di mercato, necessita di essere gestito con un servizio differenziato fra le diverse zone geografiche. Pertanto l'adeguamento alle nuove dinamiche competitive ha riguardato la costante evoluzione e il rafforzamento della cultura dominante in Jobs relativamente ai fenomeni della globalizzazione e internazionalizzazione, nonché dell'approccio a certe metodologie di lavoro già presenti nella nostra azienda.

Dal punto di vista commerciale, le linee di attuazione delle nostre strategie hanno riguardato l'ulteriore potenziamento della presenza di filiali e centri servizi distribuiti laddove si concentra il mercato, consentendo una efficienza operativa

completamente diversa rispetto a quella che si può dare direttamente dall'Italia. In particolare abbiamo lavorato per creare in loco un atteggiamento mentale simile a quello del nostro cliente, cercando di stabilire le condizioni di massima sintonia con le sue esigenze (con la sua lingua, con i suoi tempi, i suoi orari - si pensi soltanto alla neutralizzazione del fuso orario e quindi al conseguente innalzamento del livello della qualità della risposta fornita). Sul fronte dei servizi, queste tematiche si sono ancora di più espanse, perché i clienti fanno sempre più affidamento sulle capacità del costruttore/fornitore nel supporto al prodotto. È stato pertanto necessario rafforzare in modo significativo le strutture del service presenti nelle filiali, sviluppare accordi di collaborazione con aziende esterne (rivenditori locali o aziende specializzate nella fornitura di servizi) e dedicare investimenti importanti nelle strutture informatiche per la gestione a elevata efficienza delle informazioni relative ai magazzini ricambi interconnessi fra tutte le nostre diverse sedi".

L'opinione di Artemio Affaticati, è che l'internazionalizzazione non si affronta soltanto con la delocalizzazione commerciale e produttiva, bensì con l'adeguamento dei volumi di produzione e delle caratteristiche prestazionali: "In un momento economico dove l'accesso ai mezzi finanziari è molto più difficile rispetto al passato, occorre razionalizzare il tessuto produttivo tramite fusioni e acquisizioni a livello nazionale e soprattutto internazionale. Il cambiamento culturale è fondamentale per uscire da una dimensione familiare e confrontarsi con stili di gestione aziendale a volte sconosciuti".

Alessandro Verduci individua una serie di prerogative che, in base all'esperienza della propria azienda, qualificano un'impresa che voglia essere competitiva a tutto campo: "Breton esporta circa il 95% della propria produzione, per cui è da sempre un costruttore fortemente orientato all'export. Essenziale è avere una presenza fisica sotto forma di filiali commerciali e di service presenti nei mercati più importanti. Per esempio Breton ha filiali in USA, Germania, Cina e Australia. La presenza alle fiere internazionali di riferimento e un continuo addestramento di agenti e distributori sono inoltre dei 'must' per poter garantire una penetrazione capillare del mercato. Un forte investimento in marketing e nelle risorse web (monositi in lingua, presenza nei social network, newsletter, blog ecc.) è lo strumento più adeguato per mantenere correttamente informati i clienti sulle novità".