



Daniel Hess – Direttore Generale di TORNOS Asia aggiunge: “Shanghai è il centro industriale e finanziario della Cina, la sua economia è in espansione e tutto questo si traduce in un enorme mercato potenziale per noi, e sicuramente ne trarremo vantaggi, espandendo le nostre attività localmente in Asia. Noi di TORNOS riteniamo che i settori Vendita e Assistenza vadano di pari passo, infatti una valida assistenza del post vendita è determinante per generare nuove vendite, e nella percezione dei clienti, l’assistenza non deve limitarsi al post



*TORNOS Shanghai Representative Office
Rm. 512-513, B Tower, Far East Plaza, No. 317, Xianxia Rd. – Shanghai200335
Tel: +86-21-6235 1235 – Fax:+86-21-62351938*

vendita, ma deve comprendere tutti i servizi, inclusa la risposta alle ispezioni di vendita e assistenza, la disponibilità degli ingegneri quando sono necessari, la fornitura di macchinari e molto altro”.

L’apertura di questo ufficio rappresenta un’estensione dell’azienda, che mira ad offrire servizi professionali di prima classe all’importante clientela TORNOS in Cina, ovunque si trovi: a Shanghai, a Pechino, a Sichuan, a Guangzhou o a Shenzhen, e in tutte le province in cui si trovano già i clienti TORNOS.

Con il forte team di base in loco, composto da Signori Sun WeiMin alle Vendite, Emmanuel Deville e John Chen all’Assistenza e il partner “Shanghai Caigan Machinery Equipment Co. Ltd” (una società gestita da Orient International Holding), per la vendita di ricambi in Cina, TORNOS è pronta a continuare il proprio sviluppo e la crescita degli affari in Cina, e non solo.



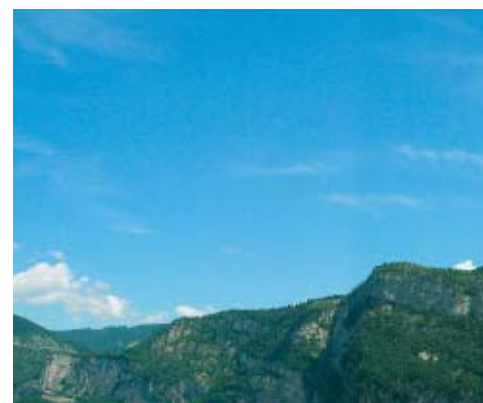
*Daniel Hess
Direttore Generale
TORNOS Asia*

50.000 ore con

24 ore su 24,
7 giorni su 7 durante 5 anni, 9 mesi e 15 giorni!

Una prodezza realizzata dall'Azienda Hugard a Maglan!

Questa performance, ovviamente, non si è svolta in modo "non-stop" ma, tenuto conto del fatto che la macchina è stata installata nel mese di dicembre del 1996, vale a dire sette anni e cinque mesi or sono, la sua quota di funzionamento è eccezionale (75 %, ciò che corrisponde come media a 18 ore al giorno).



Da sinistra a destra: il Signor Robert Hugard – Presidente Direttore Generale della Hugard SA – il Signor A. Tappaz – Direttore Commerciale di TORNOS France, il Signor R. Stauffer – CEO di TORNOS e il Signor Maurice Hugard – Direttore Generale della Hugard SA.

Nel 1999, la Ditta Hugard decideva di trasferire la sua produzione da un parco macchine a camme ad un parco macchine costituito al 100% da torni DECO, e ciò poco prima della crisi del suo principale mercato, vale a dire la connettistica. Opportunità o minaccia?

Per avere maggiori informazioni, la redazione di DECO-Magazine si è recata, in una bella giornata di sole, a Magland.

Siamo stati ricevuti molto calorosamente dal Signor Robert Hugard nella hall d'ingresso in cui sono esposti numerosi certificati e riconoscimenti. L'impatto è eloquente: ci troviamo in un'azienda dedicata alla qualità e al futuro, la visita sembra essere promettente...

DM: *Buongiorno Signor Hugard e grazie per la vostra accoglienza. Il contesto concorrenziale è radicalmente mutato dal 2000, come avete vissuto questa evoluzione?*

RH: Di fatto, abbiamo attraversato un periodo di grandi sconvolgimenti. Proprio quando avevamo ultimato il cambio di tutto il nostro parco macchine adattandolo ad una ben precisa domanda, quasi da un giorno all'altro questa domanda era scomparsa. Alcune macchine stavano per essere consegnate, altre erano ordinate, e i nostri mercati stavano crollando.

DM: *In quell'occasione, avete pensato di annullare le macchine i cui ordini erano in corso?*

RH: In effetti, l'analisi della situazione poteva essere interpretata in due diverse versioni, la versione



una macchina DECO:



"timorosa" vale a dire vedere solo le minacce che questi cambiamenti ci avrebbero fatto subire, oppure la versione "ottimistica" che, al contrario, consisteva nel prendere in considerazione le opportunità che le suddette minacce potevano riservarci.

La situazione a cui dovevamo reagire ci ha confortato nelle nostre scelte.

Per fronteggiare un'improvvisa ed estrema volatilità dei mercati, avremmo dovuto essere in grado di assorbire nuovi paradigmi, quali:

- ◆ Lavorazioni di nuovi materiali.
- ◆ Restrizione dei termini di consegna.
- ◆ Nuove dimensioni dei lotti.

In due parole dovevamo diventare molto flessibili e reattivi. Esattamente ciò che i nostri investimenti DECO ci hanno aiutato a concretizzare.

DM: Dovevate quindi realizzare piccole prestazioni sulle DECO. A cose fatte, qual'è la vostra analisi e quali sono stati i limiti del sistema?

RH: Nella nostra azienda, l'esperienza è stata estremamente positiva. Avendo quale punto di par-

tenza un programma finemente concepito, il sistema DECO ha rivelato tutta la sua flessibilità. Per dare un esempio, abbiamo vissuto casi in cui degli ordini per nuovi particolari, pervenuti il venerdì pomeriggio, sono stati approntati e spediti negli USA nella mattinata del venerdì successivo.

DM: Lei ci sta quindi dicendo che questa situazione, per voi, è stata un'opportunità?

RH: In effetti, con termini di consegna superiori alle 20 settimane, eravamo in qualche modo prigionieri dei nostri mercati. Il cambiamento del nostro ambiente economico è stato, per quanto ci riguarda, l'occasione di ampliare il nostro orizzonte. Paradossalmente il problema non era quello di avere delle macchine nuove da ammortizzare, bensì quello di disporre di un sufficiente numero di operatori competenti al fine di soddisfare le nuove opportunità.

DM: La formazione è quindi molto importante, qual'è stato il vostro modo di procedere e qual'è la vostra visione del futuro a tale proposito?

RH: Sul piano umano, la necessaria formazione per il passaggio su DECO non è mai stato un problema. All'inizio sono state effettuate formazioni esterne, a cui rapidamente hanno fatto seguito formazioni esclusivamente interne. Ad ogni nuovo collaboratore viene assegnato un "tutor" che lo familiarizza con la macchina illustrandogliene tutte le finezze d'utilizzo. Durante questo periodo di turbolenze, l'elemento decisionale prioritario dei nostri clienti era sovente quello del termine di consegna e noi dovevamo poterne garantire il rispetto, cosa fattibile solo disponendo di operatori formati alla perfezione!

DM: Le suddette formazioni, per voi, hanno un'importanza primordiale ma non sono forse nel contempo uno strumento oneroso?

RH: Si tratta di un investimento necessario che ci consente, rafforzando le competenze dei nostri operatori, di fronteggiare le evoluzioni del mercato. Da qualche anno inoltre, per le persone interessate, finanziamo anche dei corsi di inglese. La nostra azienda è attiva all'80% sul mercato americano e riteniamo molto importante che i

La società Hugard parlando degli USA



Hugard – USA

nostri collaboratori abbiano familiarità con la lingua e la cultura dei nostri clienti.

DM: Parlando degli USA, in cui la società Hugard dispone di un'azienda di produzione, qual'è la differenza tra quest'ultima e la casa-madre?

RH: Nell'ambito dello schema del nostro sviluppo, abbiamo impiantato negli USA una copia conforme alla nostra officina europea. Non si tratta di una "delocalizzazione", sebbene questo sito ci permetta di produrre certe fabbricazioni a costi sensibilmente inferiori a quelli europei; da parte nostra, noi continuiamo a servire il mercato nord americano principalmente dall'Europa, mentre una parte consistente della produzione del sito americano viene esportata in Asia.

DM: Cosa ne è delle differenze di cambio e dei problemi macroeconomici?

RH: Il fatto di disporre di due sedi produttive, una in zona dollaro e

l'altra nell'euroland, ci permette di ridurre la nostra esposizione al rischio del cambio; si tratta di una posizione strategica molto interessante che consente di trarre vantaggio dal migliore dei due ambienti.

DM: Tornando alle macchine, qual'è la vostra opinione circa gli operatori negli USA per rapporto a quelli in Francia? Sussistono differenze d'approccio o di competenze?

RH: I nostri attrezzatori sono persone qualificate e competenti su entrambi le coste dell'Atlantico, forse con un senso dell'autonomia più sviluppato negli USA.

Il sistema DECO esprime tutta la sua potenza quando raggiunge, per così dire, una "taglia critica" all'interno di una azienda. In un'officina un'unica DECO rappresenta un elemento isolato che forse non dimostrerà l'insieme del suo potenziale mentre, un'officina di DECO crea una sinergia, una cultura DECO che, una volta integrata, fa meraviglie!

DM: Negli USA siete attivi ormai da 19 anni. Relativamente all'internazionalità, si sente molto parlare dell'Asia. La vostra azienda ha già formulato ipotesi di sviluppo anche in Asia?

RH: Per il momento non è nell'ordine del giorno. Le nostre produzioni europee o americane permangono tutt'ora competitive. Su piccoli e medi volumi e mettendo in atto processi altamente automatizzati, l'impatto con una mano d'opera "low-cost" resta piuttosto debole.

E altrettanto vero che, nel corso degli ultimi due o tre anni, numerosi particolari torniti sono approdati in Asia ma un certo numero di essi è tornato in Europa o negli Stati Uniti. Ciò non vuol dire che questi particolari non abbiano futuro in Asia ma semplicemente che l'aspetto della locale "mano d'opera" non è l'elemento determinante in queste fabbricazioni.

Hugard: la nostra filosofia d'impiego

del parco macchine è semplice, vogliamo utilizzarne il massimo in un tempo minimo.



DM: Quindi l'Asia non è imminente...

RH: Noi siamo operativi nella micro-tornitura a forte valore aggiunto. I costi di trasporto sono limitati e le operazioni molto automatizzate. Per il momento riteniamo che non ci siano significativi vantaggi concorrenziali a breve termine, ma è altrettanto chiaro che con una visione lungimirante il transfert delle tecnologie in atto da tre anni cambierà la distribuzione delle carte. Sta a noi essere aperti ed agire di conseguenza al momento opportuno.

DM: Si parlava di personale e di formazione, non è forse anche un problema potenziale in Asia?

RH: In qualsivoglia parte del mondo, la qualità di un'azienda, ciò che la rende diversa, è la qualità della sua équipe! Per pilotare un'azienda, sia essa sul posto o a 6.000 Km di distanza, bisogna disporre di équipes ad alta performance, di un'organizzazione impeccabile e di

una filosofia di servizio e di reattività. E tutto ciò si acquisisce con la formazione, la motivazione, la conoscenza dell'azienda. Quando, dodici anni or sono, Hugard è cresciuta e ha raddoppiato la sua dimensione in 24 mesi, la sfida principale era quella di assemblare e strutturare la propria squadra. Negli USA, culturalmente vicini, dove esiste una lunga esperienza industriale, il compito è stato probabilmente più facile per noi e non lo sarebbe altrettanto in Asia dove i problemi di comunicazione e le differenze di mentalità sono maggiori.

DM: Oggi voi lavorate tipi di materiale diversi e, se ho ben capito, si tratta sempre di particolari complessi?

RH: Assolutamente, ma noi realizziamo anche particolari di geometria semplici i quali, per motivi diversi, hanno processi complessi. Ad esempio, quando esigenze "cosmetiche" rendono il particolare

d'apparenza semplice ma difficile da realizzare.

DM: Esigenze in crescita, ciò vorrebbe dire che i particolari diventano sempre più complessi indirizzandovi verso maggiori difficoltà?

RH: Sì, gli ingegneri dei nostri uffici tecnici sono continuamente a caccia delle possibilità offerte dalle



Da sinistra a destra:
il Signor Robert Hugard – PDG della Hugard SA
e il Signor Maurice Hugard – DG della Hugard SA.



macchine le cui facoltà sono sempre maggiori con la conseguenza che i particolari diventano sempre più complessi.

DM: Come agite in termini di ricerca e sviluppo?

RH: Noi siamo subappaltatori! Da noi la R&S consiste nelle sfide derivanti dai particolari che i nostri clienti ci sottopongono per la loro realizzazione. A questo punto ricerchiamo soluzioni precise e durature che implicano materiali (in ambito delle specifiche) utensileria e lubrificante rispondenti alle esigenze dei nostri clienti nonché ai nostri criteri di redditività. Queste sfide sono a volte molto interessanti! Anche in questo ambito il valore delle équipes assume tutta la sua dimensione.

DM: Per parlare un po' più precisamente del vostro parco DECO che, ad oggi, consiste in 28 macchine tutte di colore blu, la pri-

ma delle quali ha superato le 50'000 ore, gradiremmo sapere come viene da voi considerata questa macchina.

RH: Paradossalmente, la macchina in questione non è quella che produce più pezzi poiché non ha fatto che 6 milioni circa. Si tratta di una macchina che ha lavorato bene, ha realizzato operazioni complesse e ha utilizzato tutte le sue capacità. Non ci ha dato particolari problemi

di manutenzione ed ha funzionato realmente come un orologio svizzero!

La nostra filosofia d'impiego del parco macchine è semplice, vogliamo utilizzarne il massimo in un tempo minimo. Ciò che è notevole con DECO è che la prima macchina, che ha quasi 8 anni, e l'ultima, che ha solo qualche settimana, funzionano con lo stesso soft, la stessa programmazione e la stessa potenza!

DM: Sta forse sotto-intendendo che questa macchina (così come le prime) sarebbero più o meno sostituibili oggi?

RH: I nostri calcoli standard sono i seguenti: ammortamento della macchina su 5 anni poi 3 anni supplementari per contribuire a finanziare la sostituzione. E' quindi probabile che, a breve termine, andremo a sostituire un certo numero di macchine.

DM: Ma, se la differenza tra una macchina recente e una più vecchia non è così flagrante, perché cambiare?

RH: Vogliamo essere sempre capaci di evolvere; ad esempio, per alcune di queste sostituzioni, noi

