

STRATEGIA INTERNAZIONALE GLOBALE

In occasione di diversi colloqui con alcuni clienti, è emerso che la strategia di Tornos non è stata chiaramente spiegata, o compresa, per cui circolano numerose idee sbagliate come ad esempio che le macchine SwissNano siano fabbricate in Asia per ridurre i costi. Per chiarire la situazione, è stato fissato un appuntamento con il Signor Carlos Paredes, responsabile dello sviluppo e delle operazioni di Tornos dal primo dicembre 2013.



Techno-Center Moutier.

Con 30 anni di esperienza nel management in siti di produzione di macchine-utensili in Svizzera e di gestione di progetti inerenti la produzione in Asia, il Signor Paredes mette le sue competenze al servizio dello sviluppo della strategia di Tornos. Quale preambolo ci dice: *«E' molto entusiasmante ritrovarsi in un'azienda dinamica come Tornos e di poter fare affidamento su un elevatissimo livello di competenze per mettere in atto non solo dei nuovi mezzi di produzione in Asia, ma anche di lavorare alla modernizzazione del nostro utensile di produzione in Svizzera».*

Una strategia ben definita

La strategia dell'azienda è chiaramente articolata attorno a due elementi: il primo consta nello sviluppo di soluzioni tecnologiche innovatrici e la fornitura di mezzi di lavorazione di gamma alta e, il secondo riguarda lo sviluppo di gamme di macchine meno sofisticate per rispondere a tutte le esigenze. Se

questo secondo argomento è basato principalmente sull'Asia (con le macchine CT, ST, DT e GT destinate tra l'altro a sostituire le macchine Delta e Gamma), la prima parte di questa strategia è rivolta a dei prodotti sviluppati e fabbricati in Svizzera (SwissNano, EvoDeco, MultiSwiss). Almac si affida esattamente alla stessa strategia.

Savoir-faire e apertura

Interpellato circa la sua impressione dopo alcuni mesi trascorsi in Tornos, il Signor Paredes è molto positivo: *«Ho scoperto un altissimo livello di savoir-faire e una grande professionalità. Numerosi collaboratori sono molto aperti e altri sono espatriati per garantire la qualità dei nostri prodotti fatti in Asia. In termine di prodotti, le gamme sono alquanto recenti e numerose novità sono state presentate al mercato poco tempo fa. Inoltre abbiamo identificato gli assi di sviluppo e iniziato i progetti per i prodotti che mancano*



nel nostro assortimento» e aggiunge: «Sono cantieri importanti e tutto si svolge molto bene. Aleggiana un certo timore all'interno aziendale ove si temeva che la nostra strategia si rivolgesse interamente verso l'Asia ma oggi i nostri collaboratori hanno capito che la produzione a Moutier è importantissima e che continueremo a svilupparla. Le gamme di prodotti costruiti in Asia sono complementari».

Produzione più vicina al mercato

«Oggi disponiamo di tre sedi di produzione nel mondo, a Moutier (Svizzera), per le macchine di gamma alta, a Xian (Cina) dove siamo responsabili e maggioritari di una joint-venture con un fabbricante locale (macchine CT) e a Taiwan dove disponiamo di una filiale che supervisiona la realizzazione delle macchine ST, DT e GT nonché la macchina Almac CU 1007» precisa il Signor Paredes. Lo scopo principale dell'azienda è di produrre sul posto per le necessità locali ma altresì per la realizzazione di gamme di macchine semplici destinate a tutti i mercati. Il responsabile è molto chiaro: «Le macchine di media e alta gamma continueranno a essere sviluppate e prodotte a Moutier».

Delle macchine molto differenti

Oggi il livello di conoscenza e di competenza degli operatori e delle aziende fa sì che una macchina semplice per l'Europa sia molto sovente troppo complessa per la maggior parte dei clienti asiatici. Di rimando le macchine semplici fabbricate in Asia e per l'Asia non sono spesso abbastanza evolute per i mercati europei e americani. Ben inteso delle macchine complesse sono altresì vendute in Asia e delle macchine molto semplici in Europa ma, quando si parla di volume, i dati sono molto chiari. Le macchine semplici vendute annualmente in Asia ammontano a diverse migliaia. Alla domanda per sapere se Tornos non ipotizza comunque di delocalizzare la produzione delle macchine high-end in Asia, il Signor Paredes risponde: «Prendete la macchina SwissNano, essa offre il miglior rapporto qualità-possibilità-prezzo del

mercato ed è fatta in Svizzera, contrariamente alle sue concorrenti tutte asiatiche. E' quindi del tutto possibile per noi produrre in maniera efficiente in Svizzera. Inoltre i nostri obiettivi sono alquanto ambiziosi per l'Asia, le nostre linee di produzione saranno molto impegnate per far fronte alla richiesta di questi mercati. Noi non abbiamo alcun interesse né capacità per delocalizzare le macchine di gamma alta in Asia, molto chiaramente non è certo all'ordine del giorno». Con la macchina SwissNano, Tornos prova che si può essere competitivi producendo in Svizzera.

Collaboratori competenti a Moutier e a La Chaux-de-Fonds

Le nuove macchine progettate a Moutier vanno bene, i loro design sono notati e valorizzati dai clienti così come le loro possibilità e le elevate qualità. Agli ingegneri di Tornos è servito quasi un anno per progettare e mettere a punto la piccola SwissNano e, qualche mese dopo l'inizio della sua commercializzazione questa macchina inizia ad essere riconosciuta sul mercato. I clienti che si dichiarano soddisfatti sono sempre più numerosi a ritenerla la macchina orologiera del futuro. Interpellato circa l'importanza per Tornos di questa macchina, il Signor Paredes dice: «Il mercato dell'orologeria rappresenta per Tornos circa il 18%, percentuale relativamente importante. Per di più noi rafforziamo il nostro savoir-faire nelle microtecniche e ciò va a beneficio dei nostri clienti in qualsiasi settore di attività». Gli ingegneri di Moutier e di La Chaux-de-Fonds sono all'ascolto dei mercati e ininterrottamente alla ricerca di soluzioni tecnologiche innovatrici. A tal proposito il responsabile conclude dicendo: «Siamo fortunati, i nostri due siti di R&S e di produzione in Svizzera possono fare affidamento su dei collaboratori molto competenti per i quali la microtecnica non ha più segreti». Il fatto che si trovino nel cuore di questo mercato storico favorisce ulteriormente l'adeguamento.

Partners competenti a Xian

In Cina, l'azienda che produce le macchine Tornos è una joint-venture diretta da Tornos SA che include XKNC, un partner molto aderente alla cultura «quasi giapponese» che produce principalmente macchine di fresatura e di rettifica per dei fabbricanti giapponesi. Sul mercato cinese, l'azienda ha già consegnato circa 200 torni automatici 3 e 4 assi. Il Signor Paredes precisa: «Abbiamo applicato il nostro savoir-faire e le nostre competenze alle basi di una macchina semplice già esistente. I nostri ingegneri hanno messo a punto una nuova macchina i cui elementi chiave, in particolare i mandrini, sono sempre assemblati in Svizzera. Le nostre squadre sviluppano e fanno vivere il prodotto». La macchina CT che ne deriva è

semplice; in una prima fase essa è stata presentata e fornita solo al mercato cinese. Il suo arrivo in Europa è previsto nel secondo semestre dell'anno in corso.

Partners competenti a Taiwan

L'ufficio di Taiwan lavora sulla base di contratti di approvvigionamento con un'azienda partner che produce oltre 2.000 macchine l'anno; anche in questo caso il fabbricante svizzero si affida a soluzioni di fabbricazioni locali ampiamente testate. La prima macchina uscita delle fabbriche di Taiwan è la Swiss ST 26 che arriva oggi in Europa dopo essere stata lanciata in Asia e negli USA. Il Signor Paredes ci dice: «Questa macchina offre nuove capacità di lavorazioni a fronte di un prezzo interessante. Le sue performance sono inferiori a quelle delle macchine EvoDeco ma, per alcune esigenze è sufficiente. Noi abbiamo progettato questa macchina a Moutier grazie al savoir-faire dei nostri ingegneri che hanno realizzato anche la succitata EvoDeco».

Rete di vendita massimizzata in Asia

«Il mercato cinese è molto vasto e parliamo di migliaia di macchine vendute ogni anno, una rete di vendita molto efficiente è pertanto indispensabile. Per la vendita di macchine semplici come le CT, possiamo far affidamento sul nostro partner di Xian che dispone di una rete di vendita e di servizio costituita da 120 persone dislocate in 21 uffici sulla Cina» spiega il responsabile. Questa rete che consente all'azienda di rivolgersi a una nuova clientela per l'acquisto di macchine Tornos, non era all'ordine del giorno sino ad ora, è stata aggiunta alla rete tradizionale di Tornos. La rete di vendita è convinta che la marca Tornos, fabbricata in Asia per le macchine semplici e in Europa per le macchine più elaborate sia un elemento di differenziazione forte che permetterà all'azienda di svilupparsi sempre più in Asia e nel resto del mondo. «Il potenziale è molto importante» conclude dicendo il Signor Paredes su questo argomento.

Design by Tornos Switzerland

Come avviene per Apple, che fa produrre una buona parte dei suoi prodotti in Asia ma sui quali appare sempre la provenienza del design (California), i prodotti Tornos fabbricati in Asia sono sempre concepiti in Svizzera. Il Signor Paredes precisa: «Il potere decisionale è in Svizzera e vi resterà». I valori della marca Tornos sono condivisi vuoi che il prodotto sia realizzato in Asia o in Europa, il design, l'ideazione e la qualità sono marchiati Tornos.

State cercato un mezzo di produzione di qualità per realizzare dei particolari semplici o complessi? Con il



La squadra Tornos Xian davanti a una delle prima CT20.



Montaggio delle macchine CT20 in Tornos Xian.



Tornos Xian.

suo rinnovato assortimento che propone macchine a tutti i livelli di equipaggiamento e di complessità, Tornos è più che mai un partner affidabile che vi permetterà di trovare una macchina corrispondente alle vostre necessità.



TORNOS

Tornos SA
Industrielle 111
2740 Moutier
Tel. +41 32 494 44 44
Fax +41 32 494 49 07
www.tornos.ch