

Intervista a Jacopo Guzzoni e Silvia Barbariol

di Chiara Lupi

## Tecnologia e lungimiranti politiche finanziarie. Un mix che garantisce il successo

**S**e i mercati avevano abituato le nostre imprese a crescite tumultuose, oggi anche le realtà più solide devono fare i conti con rallentamenti e cali di ordinativi. Quale scenario si prospetta dunque per le nostre aziende?

Le realtà più lungimiranti, quelle che hanno avviato percorsi di crescita sensati e hanno lavorato per accrescere la solidità finanziaria in tempi in cui la crisi sembrava lontana, hanno ora gli strumenti per ripensare i loro assetti interni e riorganizzarsi in attesa della ripartenza. È il caso di Fomas Group, realtà saldamente radicata nella Brianza lecchese che, per supportare la crescita di un gruppo in espansione, ha ristrutturato con il supporto di Infor il proprio sistema informatico. Il Gruppo può contare ora su un sistema che gestisce tutte e sette le sue società, migliorando il controllo di gestione e con la certezza di poter far fronte alle richieste di un mercato poco prevedibile. Ci racconta il percorso affrontato Jacopo Guzzoni, Vice Presidente e Amministratore Delegato di Fomas Group.

**Dottor Guzzoni, come è nata l'esigenza di ristrutturare il sistema informatico del Gruppo?**

In Fomas avevamo un sistema adatto alla nostra realtà, ma ci siamo resi conto che non avrebbe supportato le aspettative di sviluppo. Abbiamo deciso di avviare il progetto potendo contare su un sistema esistente valido nel suo complesso e che ci dava l'opportunità di migrare senza gravi complessità; abbiamo avuto la possibilità di analizzare il sistema prescelto (Infor ERP Baan) e di farlo comprendere alle persone che poi lo hanno implementato facendo parte del team iniziale di key user. La decisione di sostituire il sistema con uno nuovo è stata presa, di fatto, dagli stessi utenti che non lo hanno vissuto come un'imposizione.

**Quanto è accaduto in Fomas è in controtendenza con quanto spesso accade nelle aziende, dove l'IT manager non sempre riesce a far accettare alla direzione generale investimenti in nuove tecnologie. Qui il progetto ha avuto una sponsorship proprio da parte della direzione...**

Avevamo una struttura informatica adatta a gestire un sistema, che era però obsoleto rispetto agli obiettivi che Fomas si stava prefiggendo in termini di sviluppo del business. Come prima cosa abbiamo cercato sul mercato una risorsa, Silvia Barbariol,





che garantisce le competenze necessarie per coordinare l'implementazione del progetto. Presa coscienza del fatto che il sistema andava cambiato, abbiamo fatto un'analisi di quanto il mercato offriva e siamo arrivati alla scelta del sistema Infor ERP Baan. L'indagine ha coinvolto tutti i manager di primo livello di Fomas a cui abbiamo dato la possibilità di scegliere il sistema più vicino alle loro esigenze. Un approccio che ha facilitato l'intero progetto e, soprattutto, ha evitato si creassero resistenze interne. E si è dimostrato vincente.

*Un successo annunciato, anche perché il progetto è stato condiviso con tutto il gruppo dirigente, che ha potuto contribuire alla costruzione del sistema. Condivisione senza resistenze, dunque?*

È cambiato il modo di lavorare e lo sforzo di adattamento c'è stato, ma la condivisione del progetto ha evitato le resistenze. Il sistema ha permesso di ottenere vantaggi visibili in tempi rapidi e questo ha agevolato il corretto processo di adozione. Il progetto non ha mai avuto punti di arresto o tensioni. È stato importante preparare il terreno prima, ma il progetto non è stato vissuto come un'imposizione. Avevamo compreso noi stessi che un approccio 'top down' avrebbe creato maggiori problemi. Una volta condiviso con gli utenti che il sistema in uso non garantiva crescita e sviluppo (Fomas è cresciuta molto anche a livello internazionale) solo l'aver fatto quel passaggio, in quel momento, ci ha permesso di gestire processi di integrazione a livello internazionale con più facilità. Oggi l'interscambio di informazioni tra le varie società avviene in maniera più fluida ed efficace.

*La crescita del business è andata in parallelo con la crescita del sistema informativo?*

Il sistema che abbiamo scelto ha supportato lo sviluppo della nostra azienda sia a livello locale sia internazionale. Anche per il sito di Merate, il passaggio dal vecchio al nuovo sistema ci ha permesso, da un punto di vista quali-quantitativo delle informazioni, di fare un salto di qualità.

# IN COPERTINA



## **Possiamo sottolineare i vantaggi che avete ottenuto?**

Il vantaggio riguarda certamente qualità, affidabilità dei dati e anche quantità di informazioni. Oggi tutta l'azienda parla lo stesso linguaggio e gestisce gli stessi dati evitando errori e duplicazioni. A tutti i livelli in azienda si è beneficiato di un sistema più evoluto. E le sue potenzialità non sono ancora sfruttate al massimo. Oggi abbiamo un sistema flessibile, in grado di supportarci rispetto alle esigenze che provengono da un mercato in continua evoluzione. Abbiamo superato le rigidità di sistemi obsoleti.

La centralizzazione del sistema nelle mani dell'Information Technology del gruppo ci consente di esaudire le richieste che provengono dal mercato mantenendo una uniformità di fondo della soluzione. Unitarietà assolutamente strategica per sviluppare progetti di respiro internazionale.

## **Il sistema è stato condiviso al vostro interno. Ma le altre società del gruppo, come hanno reagito?**

La filosofia del sistema è stata oggi completamente interiorizzata. Resistenze da parte delle altre società che credevano di perdere la loro autonomia sono state superate. Hanno tutte compreso i vantaggi che non riguardano solo l'efficienza del dato, ma anche i costi. Infatti, i costi di sviluppo sono stati ripartiti nell'ambito del gruppo senza impatto diretto sulle singole realtà. Un insieme di fattori dunque che hanno convinto della bontà della decisione.

## **Importante è la flessibilità: cambiano gli scenari e cambiano le esigenze dei clienti...**

Certo e, in parallelo, bisogna aumentare l'efficienza interna. Dobbiamo fare in modo che le persone che nell'ambito del gruppo hanno responsabilità nelle varie aree operino cercando di organizzare i propri flussi di lavoro nel modo più efficiente possibile. Da questo punto di vista un sistema informatico potente, come quello che, con Infor, abbiamo sviluppato, rappresenta un supporto per organizzarsi in modo più efficiente ed efficace. L'obiettivo è lavorare meglio con un impegno di risorse inferiore e con una maggiore certezza del dato.

## **Quali le evoluzioni possibili?**

In Fomas il sistema è già consolidato e maturo e siamo pronti per pianificare ulteriori progetti di sviluppo, per sfruttare al meglio le potenzialità del sistema. In altri stabilimenti – come quello indiano, che ha avuto un go-live recentissimo nel febbraio 2009 – sarà dedicato del tempo alla stabilizzazione del sistema...

## **Sono cambiati gli scenari e le aziende si devono attrezzare per vivere situazioni continuamente mutevoli. Un momento in cui partecipare alla competizione è sempre più difficile.**

### **Quale il suo pensiero?**

Il Gruppo Fomas è solido. La crisi tocca anche noi, essendo una crisi del sistema finanziario. Stiamo vivendo, senz'ombra di dubbio, una crisi di mercato estremamente seria ma ci possiamo permettere di aspettare fiduciosi che il ciclo ricominci a essere positivo. Anche perché lavoriamo per il 60% nel settore della generazione di energia e il mondo continuerà ad averne sempre più bisogno.

## **La crisi dunque non vi ha colto impreparati...**

Eravamo reduci da un quadriennio positivo, mentre in passato eravamo abituati a cicli positivi più brevi. Un allentamento dei mercati era prevedibile. La crisi è arrivata in modo repentino, ma eravamo preparati e non abbiamo avuto impatti da un punto di vista finanziario. Questo ci permette di non interrompere il piano di investimenti da 250 milioni di euro che avevamo lanciato a metà 2007 e che coinvolge le varie società del gruppo. Siamo convinti del fatto che gli investimenti tecnologici siano il modo migliore per reagire alla crisi.

## **Quali risultati attendete da una politica tanto lungimirante, sul piano finanziario e infrastrutturale?**

Quando il mercato ripartirà a pieno ritmo, avremo impianti e strutture produttive e organizzative più efficienti, che ci permetteranno di aumentare la gamma di produzione ottimizzando i costi. Lo sviluppo tecnologico è il modo migliore per reagire alla crisi. Questo momento di flessione deve servire anche per ripensare le strutture organizzative, riguardare con attenzione le voci di costo. Il mercato ci aveva abituato a una crescita importante e la priorità era seguire la crescita che i clienti ci chiedevano. L'attenzione ai costi non è mai venuta meno ma non era in cima alle nostre priorità, mentre ora deve tornare ad esserlo. Quando il periodo di crisi finirà, alle aziende sarà richiesto un livello di efficienza maggiore con una struttura di costi più efficace, più snella e con impianti tecnologicamente più avanzati.

## **Anche se in periodi di crisi è più frequente che le aziende taglino...**

Le aziende tagliano se non hanno fiducia nel proprio mercato o se non possono fare altrimenti. Possiamo continuare a inve-

stire e sarebbe miope non farlo. Quando il mercato presentava tassi di crescita tumultuosi, siamo rimasti con i piedi per terra. Anche la crescita del nostro Gruppo ha seguito logiche esclusivamente industriali. Abbiamo preferito poggiare su una nostra solidità finanziaria che si è rivelata, oggi, prudente e tranquillizzante. Per me, che devo continuare a credere negli investimenti che facciamo, ma anche per le persone che lavorano in Fomas Group, che sanno che la crisi passerà. Le crisi di mercato passano e, se l'azienda è solida, si superano.

**Se dovesse dare un messaggio a chi oggi guida un'impresa, cosa direbbe?**

Se il mercato in cui l'azienda opera ha delle prospettive, questo è il momento in cui si possono cogliere opportunità. È anche il momento per rendere più efficiente l'organizzazione interna e la rete commerciale. Bisogna guardare con ottimismo al futuro e riorganizzarsi per essere più efficienti quando la crisi sarà superata. Ovvio che questo è possibile se un'azienda ha fiducia nel proprio mercato ed è convinta della bontà del proprio prodotto e dei servizi offerti ai clienti. Se ci sono queste premesse, peraltro fondamentali per competere, non è il momento di farsi sopraffare dalle preoccupazioni. È il momento di cogliere le opportunità che il mercato ci offre.



Alcuni prodotti della Open Die Forgings Division di Fomas Group

*Capacità di interpretare i 'segnali deboli', disegnare strategie che permettono all'impresa di competere anche quando i mercati danno segnali di flessione. E dare fiducia alle proprie persone, costruire un team forte, coinvolto, che lavorando dopo aver condiviso e partecipato alla progettualità di importanti ristrutturazioni tecnologiche dà forza all'intero Gruppo. Parlando con Jacopo Guzzoni, che insieme con il padre Massimo guida la società, si ha davvero la sensazione di parlare con un manager 'visionario'. Uno di quei capitani d'industria saldamente al timone della propria nave e con le rotte ben tracciate davanti a sé. Per completare il quadro della ristrutturazione del sistema informatico, iniziata in Fomas nel 2003, incontriamo Silvia Barbariol, Il Manager del Gruppo che, potendo contare sull'appoggio della direzione, è stata protagonista di quella che lei stessa definisce una rivoluzione tecnologica, organizzativa e culturale.*

## Chi è Fomas Group

Nata nel 1956 da un'intuizione di Gastone Guzzoni, Fomas è diventata una delle aziende protagoniste nei settori della fucinatura e della laminazione circolare, di anelli di piccole e grandi dimensioni. La generazione di energia, convenzionale, compresa l'energia eolica, e nucleare, l'oil & gas, le trasmissioni industriali e i cuscinetti, sono i mercati principali in cui opera. A Osnago il Gruppo ha il quartier generale, un'unità di produzione e parte dei 1.400 dipendenti, per il resto sparsi nelle altre sei società tra l'Italia e il mondo. Il Gruppo è organizzato in due divisioni principali: Open Die Forgings Division e Rings Division. La prima è composta dalla società storica di Osnago e dalla Bay-Forge Ltd. di Chennai, India. La Rings Division è nata dalla combinazione di due entità: Small Rings e Large Rings. La prima produce anelli di piccole dimensioni per i mercati automotive e trasmissioni industriali; comprende la Hot Roll (Busano, Torino), La Foulerie (Carignan, Francia), Fomas Dalian Precision Forging (Dalian, Cina). La seconda, costituita da Asfo (Chiuppano, Vicenza) e Odv (Rovigo), produce anelli di medie e grandi dimensioni destinati alle industrie che operano nei mercati di petrolio, gas, elettricità ed energia eolica e nucleare. [www.fomasgroup.com](http://www.fomasgroup.com)

***Dottorssa Barbariol, il suo ingresso in azienda è stato funzionale alla ristrutturazione di un sistema informatico sviluppato per supportare la crescita del gruppo Fomas. Ci può raccontare?***

La società ha vissuto una vera e propria rivoluzione tecnologica, organizzativa e culturale. La decisione risale al 2003 quando il Gruppo, oltre al sito di Osnago, contava già altre due società in Italia e una in India. Fino ad allora la società utilizzava tre sistemi gestionali diversi per tre diverse aree: tecnico-produttiva, finance e uno per le aree acquisti, magazzino e ricambi.

***Un sistema così frammentato mai avrebbe potuto supportare esigenze di espansione e internazionalizzazione del gruppo...***

Esattamente. Il Gruppo è cresciuto molto velocemente negli ultimi anni e l'investimento in un nuovo gestionale integrato è stato indispensabile per supportare la crescita. I tre sistemi presenti non erano né integrati né scalabili, faticavano a soddisfare le esigenze in termini di sviluppo di commesse tecniche, di tracciabilità del singolo pezzo e di controllo di gestione. Mancava poi la parte relativa alla gestione delle lavorazioni conto terzi e della qualità, che già all'epoca per Fomas Group rappresentava un must importante.

# IN COPERTINA

*Un sistema gestionale 'potente', come l'ha definito il dottor Guzzoni, era indispensabile per sostenere la crescita. Come si è arrivati alla scelta?*

La scelta è caduta su Infor ERP Baan, il sistema che si è rivelato ideale per una realtà come la nostra, votata alla manifattura discreta e al lavoro su commessa, all'internazionalizzazione e alla centralità del cliente. Il modulo Dimension, in particolare, è una verticalizzazione dedicata alla gestione dei prodotti dimensionali in acciaio, in grado di gestire specifiche tecniche descrittive e quantitative del prodotto e di esercitarne un pieno controllo. In più si tratta di un modulo flessibile.

*Per l'adattamento del sistema vi siete affidati anche alla consulenza di un system integrator. Come mai?*

Abbiamo deciso di avvalerci per l'integrazione di un partner diverso dal fornitore del software, con la convinzione che avremmo ottenuto una maggiore efficacia di implementazione se avessimo mantenuto autonomi due soggetti con competenze diverse, ma sinergiche. E i fatti ci hanno dato ragione. Il progetto ha riguardato tutte e 7 le società del gruppo e il primo sito ad essere coinvolto è stato lo stabilimento di Osnago: iniziato nel 2003, si è arrivati al go-live nel giugno 2004. Non si sono verificati colli di bottiglia a livello di progettazione e produzione e abbiamo potuto contare su un forte impegno da parte di tutti. Il supporto della società di consulenza informatica Know-How e la professionalità di Infor sono stati decisivi.

*Il progetto prevedeva di portare il sistema in tutte e 7 le società del gruppo. Come si è realizzato il percorso?*

Dopo aver completato l'implementazione nel sito di Osnago nel 2004 l'idea era di condividere il sistema Infor ERP Baan con tutte le società del gruppo e, infatti, i progetti si sono susseguiti in tutte le società con un nuovo progetto ogni anno, fino al più recente presso l'indiana Bay-Forge, completato nel febbraio 2009. Un discorso a parte merita il nuovo stabilimento cinese inaugurato nell'ottobre 2008. Per quel sito, a causa delle difficoltà legate alla lingua, si è implementato Infor ERP LN, l'ultima versione di Baan, allo stato dell'arte per la gestione multilingua. Oggi abbiamo raggiunto l'importante traguardo di avere un unico sistema condiviso da tutto il Gruppo.

*In che modo viene gestita la complessità infrastrutturale?*

Abbiamo centralizzato la struttura gestionale a Osnago e tutte le company sono centralizzate nel medesimo data center, fatta eccezione per il sito cinese che risiede sempre a Osnago, ma su un altro server. Anche il sistema di business intelligence è centralizzato, come pure i principali applicativi del gestionale.

*Quali i vantaggi del sistema?*

Innanzitutto gestiamo tutte le società del Gruppo con un unico sistema e abbiamo uniformato il linguaggio delle varie



*Da sinistra in alto: Stephen Belà, Riccardo Di Domenico, Luca Motta, Stefano Vettori. In basso: Rosella Monchiero, Silvia Barbariol, Valentina Casadei, Francesco Zanfrini*

società. Con il vantaggio di agevolare lo scambio delle informazioni. Tutto questo si traduce nella possibilità per la nostra direzione di disporre di informazioni fondamentali e facilmente estraibili con il sistema di business intelligence. Al controllo di gestione abbiamo dunque affiancato un'importante attività di analisi e reporting. Il sistema inoltre, grazie a Dimension, consente la gestione di una maggiore quantità di informazioni, come la tracciabilità di ogni singolo pezzo e la gestione di tutte le caratteristiche e le specifiche riguardanti la qualità. Aspetti, questi, che si rivelano essenziali per un'azienda come la nostra, che fa commesse in ambito nucleare.

*Ci sono stati imprevisti che avete dovuto affrontare?*

È importante sottolineare che tutto il progetto ha avuto una forte sponsorship da parte della proprietà. Questo ha fatto sì che sin dall'inizio si sia potuto contare su una forte condivisione: tutto il gruppo dirigente ha contribuito alla costruzione del sistema. Certo, la migrazione dei dati è stata complicata e il cambio del modo di lavorare può essere stato a volte traumatico. Ma abbiamo aiutato le persone ad accettare il sistema e a verificarne i vantaggi operativi.

*Quali gli sviluppi futuri?*

Lavoreremo per aumentare il livello di uniformità del sistema, in particolare sulle sedi indiana e cinese e su alcune aree della qualità. Come il testing, che comprende moltissime attività e i cui dati vengono raccolti e inseriti in Infor ERP Baan. Il Gruppo ha inoltre già acquisito il software Infor EAM per la gestione e manutenzione degli asset aziendali. Un progetto già partito in una società e destinato ad approdare in tutte e sette le società del Gruppo.