

TERMOMECCANICA

«Il modello Termo visto da vicino»

La storia e le prospettive nella relazione dell'ad di Tm Pompe

SAPERE da dove veniamo per capire dove stiamo andando e dove vogliamo andare è, come si sa, un punto fondamentale per legare radici, presente e soprattutto futuro. E l'amministratore delegato di Termomeccanica Pompe, l'ingegner Edoardo Garibotti, è stato puntuale, chiaro ed esauriente nel presentare alla città, con una relazione al Rotary Club della Spezia, il modello Termomeccanica visto da vicino, cioè dal suo interno, e vista da chi ha partecipato, con il dottor Enzo Papi e con tutto lo staff, le maestranze e per molti aspetti le espressioni più attente e sensibili della città, alla realizzazione di un progetto industriale che è riuscito a capovolgere al meglio una situazione che per molti era una battaglia perduta.

Con giusto entusiasmo e una consistente dose di realismo, l'ingegner Edoardo Garibotti non ha mancato di fare la sintesi della storia della grande azienda che, nata Cerpelli nel 1912 quando iniziò costruendo le pompe per la Marina Militare, passò via via all'Iri (1934) e all'Efim (1981), visse drammaticamente la dissoluzione dell'Efim (1992) e fu uno dei casi, nel panorama italiano, di faticosa ma di felice e riuscita privatizzazione nel 1995 quando nacque Termomeccanica Spa.

E' qui che si aprirono tre fasi per la nuova azienda destinata a diventare uno dei più importanti gruppi industriali nel settore di riferimento e per questo riorganizzata nella forma di holding alla quale fanno capo tutte le società operative.

DICEVAMO del modello. Ebbene si procedette così: nella prima fase (95-97) furono definite le strategie di rilancio; nella seconda fase (81998-2006) si procedette nello sviluppo delle strategie di rilancio e nella riorganizzazione della azienda in holding; nella terza fase (2007-2012) che, dunque è ancora in pieno svolgimento, le attenzioni sono concentrate nella stabilizzazione e nell'ulteriore sviluppo. A questo punto l'ingegner Edoardo Garibotti è entrato nello specifico della strategia della Società che guida, Termomeccanica Pompe Spa, avvertendo quanto siano importanti nel mondo il prodotto pompe e la sua applicazione («Ovunque c'è una pressione in gioco c'è una pompa») passando a illustrare gli elemen-

ti che influenzano il mercato del prodotto pompe (Key Success Factory) e indicando, mostrando uno schema a piramide, la qualità di una produzione che ha nella sua base allargata (della piramide) le così dette pompe a catalogo (produzione di massa), al livello superiore una fascia più contenuta per le pompe con un modesto livello di ingegnerizzazione, e al vertice le così dette pompe sartoriali, cioè fatte su misura.

IN QUESTO mercato Termomeccanica Pompe era partita negli anni 92-94 con l'handicap non da poco di dieci anni di mancati investimenti, un fatturato limitatissimo e un bilancio in perdita e la perdita del 37 per cento del personale in un organico tagliato dai prepensionamenti incentivati ai quali aderirono sia coloro che erano al limite della pensione ma anche, in quella situazione di incertezza, quelli professionalmente più preparati. Per di più il confronto con i competitors era abissale.

Fortunatamente all'azienda erano rimaste una buona capacità progettuale e una buona struttura produttiva (in fin dei conti erano state vendite 80mila macchine in 90 anni). La disponibilità a investire fece il resto. Su queste basi fu costruita la strategia di rilancio che puntò essenzialmente su due direzioni: lo sviluppo di

pompe ad alto livello di ingegnerizzazione e lo sviluppo delle attività post vendita. La vendita di parte dell'area di proprietà servì a recuperare risorse per investire in macchine a elevata efficienza e per investire su un fattore fondamentale: il fattore umano (corsi di cultura aziendale e arricchimento del bagaglio tecnico professionale). E gradualmente ci fu il riposizionamento sul mercato con la ricostruzione del raggio geografico di azione, prima in Italia e poi all'estero (nicchie Usa, Francia, Romania, Arabia Saudita, Emirati Arabi, Norda, India, e dalla Romania alla Russia...).

Nella post vendita si passò decisamente dal sistema passivo al sistema pro-attivo, dal sistema centralizzato si passò anche qui altrettanto rapidamente alla localizzazione delle attività.

E dal 2006 si arrivò alla fase tre: la stabilizzazione dei risultati e si sono poste le basi per una vision proiettata al 2012.

IL MERCATO

«Ovunque
c'è una pressione
in gioco
c'è una pompa»



STRATEGIA DELL'ECCELLENZA LA VISION DELLA SOCIETÀ NEL PROGRAMMA DI SVILUPPO PROIETTATO AL 2012

Obiettivo: entrare nel club dei 5 maggiori produttori

SULLA VISION, che riguarda il 2012, di Termomeccanica Pompe Spa, l'amministratore delegato Edoardo Garibotti (nella foto), ha detto che gli obiettivi sono di entrare a far parte dei cinque maggiori produttori; la diversificazione dei prodotti, di entrare nei nuovi mercati, del miglioramento dei servizi e dei prodotti per entrare appunto nella parte alta della piramide e cioè nell'eccellenza con prodotti di alta ingegneria e innovativi. Per entrare nei club dei cinque maggiori produttori nel 2012 il fatturato dovrà arrivare a cento milioni di euro con un utile di 11,3 milioni di euro, tenuto conto che l'utile del 2009 dovrà prevedibilmente arrivare a 5 milioni di euro per un fatturato di 73 milioni di euro.

Certo c'è stata e continua a esserci — dopo una sensibile ripresa nei mercati mediorientali — la crisi e anche se il carico di un anno di lavoro c'è, si cominciano a sentire i segnali di frenata. E va poi tenuto conto che il 75 per cento del mercato mediorientale è un'area instabile, di quelle considerate politicamente a rischio. Comunque sia la prepara-



zione c'è stata: nel 2007 gli investimenti sono stati di 2,7 milioni di euro proiettati per il 2010 a 5,1 milioni di euro. Dal 1995 al 2009, cioè a quest'anno, sono stati investiti 32,7 milioni di euro, dei quali il 49 per cento nella macchine produttive e il 28 per cento nei prodotti. L'ingegner Edoardo Garibotti ha anche ricordato che si sta ribaltando la geografia interna a favore dei laureati e dei diplomati mentre

decregono radicalmente i dipendenti in possesso del diploma di scuola media inferiore. E dopo aver citato alcuni aneddoti vecchi e nuovi del tipo: lo sapevate che la divisione meccanica della vecchia Termo non ha mai prodotto utili, che nel dopoguerra la società dava in comodato d'uso piccoli appezzamenti di terreno ai dipendenti, che la pompa più grande costruita da Tm assorbe il 75 per cento dell'energia assorbita dalla nostra città, che Tm ha costruito le pompe per il più grande progetto di bonifica al mondo in India nel Sardar Sarovar, un'area più estesa di quella del territorio italiano, l'ad di Termomeccanica Pompe non ha mancato di ricordare che ogni dipendente che ha partecipato alla privatizzazione come azionista ha mantenuto il posto di lavoro, ha ricevuto gli stipendi, ha ricevuto ad oggi dividendi per 8.695 euro con un investimento iniziale di 980 euro ed è proprietario di una quota della holding che ha un capitale di 40 milioni di euro. E non poteva mancare la domanda sull'energia nucleare alla quale Garibotti ha risposto: abbiamo tenuto viva, nonostante tutto, la testimonianza su questa tecnologia.