

Un vivaio d'innovazioni

Dal nostro inviato
a Gavirate (Va),
**ROBERTO
PAPE SCHI**

La nuova frontiera di un'azienda che offre ai clienti, nel mondo, un servizio globale che copre tutti gli aspetti del prodotto.

C'è un modo di essere impresa che s'impone all'attenzione del mercato per la sua capacità di re-inventare l'organizzazione, con un comportamento aziendale continuamente teso alla conquista di nuovi livelli competitivi attraverso l'innovazione. È questo il modo con cui Ae-Appliances Engineering interpreta il suo ruolo di azienda postindustriale, disponendo di un capitale non comune, costituito da competenze, conoscenze e organizzazione, piuttosto che da asset materiali.

Ciò che infatti colpisce in questa società d'ingegneria d'avanguardia, fondata nel 1994 a Gavirate - in provincia di Varese - da Giacomo Luzardi, è il progressivo miglioramento del livello di servizio offerto ai clienti, così da spostare in modo continuo le attività lungo la catena di formazione del valore aggiunto del prodotto. Se infatti nei primi anni di attività Ae si era dedicata prevalentemente alla progettazione del prodotto-processo per conto terzi, negli ultimi anni l'azienda ha esteso il proprio interesse a monte e a valle del prodotto stesso, cogliendo nuove opportunità di

business. Da questa intuizione, sono nati gli studi di benchmarking rivolti all'analisi di mercato di specifici prodotti. Tali studi, che hanno immediatamente incontrato successo presso le nuove aziende dei paesi emergenti, oltre che presso i grandi gruppi storici degli elettrodomestici, comprendono l'analisi critica di prodotti esistenti, evidenziando i relativi punti di forza e di debolezza, e si concludono con una serie di proposte volte al miglioramento del prodotto stesso.

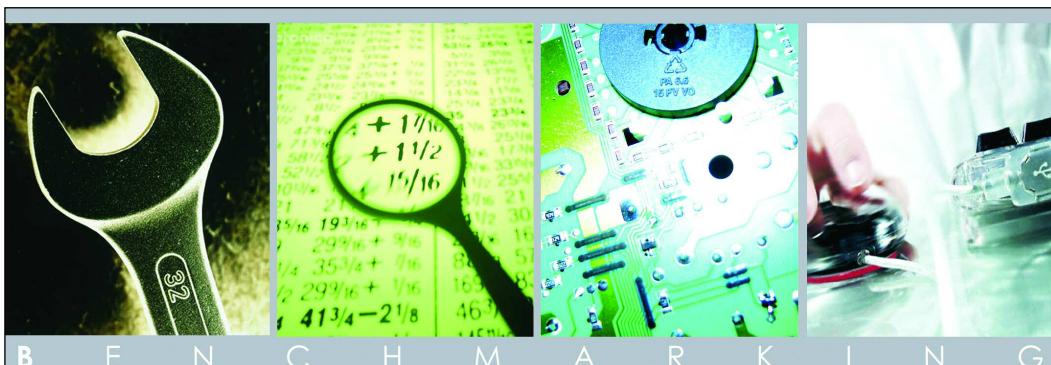
Ma, spesso, tali ricerche precedono lo studio di fattibilità e tendono a definire le caratteristiche funzionali, estetiche ed economiche del potenziale articolo di successo, che a questo punto viene proposto al cliente. Il quale, eventualmente, può anche delegare ad Ae le successive attività di sviluppo oppure provvedere a esso direttamente con le proprie risorse interne.

Il ruolo della conoscenza

L'aspetto più interessante degli studi di benchmarking effettuati da Ae è costituito dalla loro completezza. L'azienda, infatti, prende in esame tutti gli aspetti



Federica Luzardi e Rolando Aries, rispettivamente direttore commerciale e project manager di Ae.



L'azienda realizza studi di benchmarking rivolti all'analisi di mercato di specifici prodotti.

che concorrono al posizionamento di un prodotto sul mercato, tenendo conto della specifica realtà del cliente e del paese coinvolto.

Con queste premesse, lo studio si presenta come un progetto globale che comprende analisi sistemiche complesse, di tipo tecnico, funzionale, estetico ed economico, oltre che relative agli aspetti eco-ambientali e della sicurezza, per i quali occorre una preparazione non comune e l'impiego di metodologie strutturate. In questo, Ae è avvantaggiata dalla sua profonda esperienza multidisciplinare - accumulata, in un decennio, nella progettazione di elettrodomestici per le più diverse tipologie di clienti - e dalla conoscenza delle diverse organizzazioni della produzione, sia nel contesto di paesi industrializzati che emergenti.

Inoltre, per le analisi che devono essere compiute in tali progetti, Ae si avvale di un'organizzazione tecnica tra le più avanzate del settore, con tecnologie informatiche di ultima generazione comprendenti moderni sistemi di progettazione meccanica Cad 3D, con diversi software di modellazione, tra cui ProEngineer, Catia, Solid Edge, Unigraphics e Visicad, oltre a potenti sistemi di simulazione Fem tra cui Patron, Marc, Ansys e Mould Flow (per l'analisi di riempimento degli stampi). Più recentemente, l'azienda si è dotata del sistema Adams per l'analisi Multi-body, utilizzato prevalentemente nelle industrie aerospaziali.

Sulla base di tali sistemi, Ae ha quindi sviluppato una serie di applicazioni specifiche per il settore degli elettrodomestici, assolutamente originali, che permettono di affrontare in modo innovativo la progettazione delle strutture e dei particolari dei prodotti, arrivando a risultati più affidabili ed eco-

nomici rispetto alla progettazione eseguita con sistemi tradizionali. L'utilizzo di queste tecnologie consente, inoltre, di corredare i progetti con una documentazione completa ed efficace, non soltanto sul piano tecnico, ma anche per quanto riguarda la presentazione dei risultati.

Quest'ultimo aspetto è stato ulteriormente curato dall'azienda, che oggi ricorre a un sistema di comunicazione verso i clienti basato largamente sulle immagini, decisamente innovativo, tanto che potrebbe essere definito di tipo mediatico avanzato. Tale modalità di presentazione, nell'esperienza Ae, ha reso più efficace la comprensione dei contenuti progettuali, spesso complessi, facilitando l'interazione con i clienti e il rapido raggiungimento di conclusioni condivise.

I nuovi traguardi

Nel corso di una recente visita, abbiamo discusso con Federica Luzardi e Rolando Aries, rispettivamente direttore commerciale e project manager di Ae, della recente evoluzione aziendale e delle prospettive di mercato in un contesto profondamente mutato rispetto ai primi anni di attività.

Come è cambiata Ae all'inizio del suo secondo decennio di vita?

È cambiata soprattutto l'organizzazione, le cui competenze erano inizialmente concentrate nella figura di mio padre - spiega Federica Luzardi - che aveva fondato l'azienda sulla base delle proprie conoscenze. Poi, rapidamente, si è formato intorno a lui un team di giovani tecnici che hanno imparato il mestiere e a cui sono state delegate crescenti responsabilità. Oggi Ae è un'azienda giovane e dinamica, in cui è molto sviluppato il lavoro di gruppo, con moda-


COMPETENZE, CONOSCENZE, ORGANIZZAZIONE E MULTIMEDIALITÀ

lità strutturate, pur mantenendo un clima assolutamente informale, per molti aspetti simile a quello di un campus universitario.

Avete contatti con il mondo della ricerca?

I contatti sono frequenti perché le nostre attività sono fortemente dipendenti dalla tecnologia. Inoltre, abbiamo avviato con le università, e soprattutto con il Politecnico di Milano, una collaborazione continua che prevede la presenza nei nostri laboratori di numerosi stagisti universitari. Questa pratica si è dimostrata utile per l'apporto di innovazione che i giovani ricercatori introducono in azienda, soprattutto in relazione all'utilizzo delle tecnologie informatiche avanzate. Sono inoltre numerosi i casi di stagisti che poi rimangono stabilmente presso di noi.

In che modo è cambiato il mercato in cui operate?

Le prime attività di Ae erano relative a commesse che prevedevano il trasferimento di conoscenze e la progettazione di elettrodomestici per aziende di paesi in via di sviluppo. Tale esperienza si è poi consolidata, allargandosi a numerosi paesi dell'est europeo e del bacino del Mediterraneo, tra cui Bielorussia, Polonia, Egitto e Turchia, oltre che verso l'Asia. Solo in un secondo tempo si sono rivolti a noi anche i grandi gruppi storici del settore, come Bosch, Brandt, Whirlpool, Indesit Company, Arçelic, Olympic e Haier.

A che cosa è dovuto il vostro successo con questi grandi gruppi?

In parte dipende dalle mutate condizioni in cui queste imprese operano, essendo impegnate in operazioni di delocalizzazione produttiva e di contrazione delle proprie strutture centrali. Da questo punto di vista, sono diventate più frequenti le operazioni di outsourcing di

attività di ingegneria verso strutture tecnologiche esterne che possono operare a livello internazionale come Ae. Nello stesso tempo, il successo da noi incontrato nel mercato dei paesi emergenti, con realizzazioni impegnative e complesse che ultimamente non hanno nulla da invidiare alle soluzioni sviluppate in Europa, ha fatto risaltare anche presso questi gruppi il livello di professionalità che avevamo raggiunto.

Qual è il motivo per cui molte imprese sono oggi interessate ai vostri studi di benchmarking?

Si tratta di analisi che sono molto importanti per un'azienda di elettrodomestici, in quanto possono aiutare a determinare il successo di un prodotto. Sono tuttavia complesse e difficili da eseguire e soprattutto richiedono una profonda conoscenza di tutti gli aspetti di mercato, di prodotto e di processo. Infine, per motivi pratici, esigono la disponibilità di una specifica metodologia di lavoro e di strumenti tecnologici avanzati per l'elaborazione dei dati e per l'assemblaggio dei risultati. Sono poche, a livello internazionale, le strutture che possono eseguire tali progetti.

Perché avete adottato una modalità di presentazione delle attività e dei progetti orientata alle immagini?

Nella nostra esperienza, abbiamo rilevato come sia difficile trasmettere ai clienti, in modo rapido ed efficace, idee innovative, specialmente in relazione a realtà complesse e articolate che comprendono globalmente tutti gli aspetti di mercato/prodotto/processo. Per questo abbiamo fatto ricorso a una comunicazione che affianca ai contenuti tecnologici e analitici del progetto, che restano fondamentali, un contributo iconografico capace di offrire una sintesi dell'idea o dell'attività in questione. I risultati ottenuti hanno confermato l'efficacia di questo approccio.

Ae dispone di un capitale non comune fatto di competenze, conoscenze e organizzazione.