

# NUOVO MANAGEMENT per la ripresa



Giorgio Migliari, attuale top manager  
del Gruppo Giacomini

Il Gruppo Giacomini ha deciso di affidare la direzione operativa dell'azienda a un management esterno. L'incarico è stato dato a Giorgio Migliari che, dallo scorso anno, sta lavorando al piano strategico per il rilancio aziendale che punta su riorganizzazione interna, controllo di gestione e forte orientamento alla domanda di mercato

a cura della Redazione

Il 2012 si è concluso con dati di fatturato positivo che confermano come lo storico gruppo Giacomini sia solido e ben strutturato. 167 milioni di euro di fatturato, tre stabilimenti produttivi italiani, 16 filiali internazionali, 950 dipendenti e 70 tonnellate di ottone lavorate al giorno sono solo i primi dati identificativi di un'azienda italiana che, tra le tante difficoltà, è determinata ad andare avanti. E lo fa con convinzione, con gli obiettivi ben chiari su dove vuole arrivare, ma anche con la capacità di riflettere su dove si sia eventualmente sbagliato. Elia Filiberti e Valentina Giacomini, rispettivamente Presidente e Vice Presidente del gruppo Giacomini, rappresentano la terza generazione dell'Azienda di famiglia, fondata nel 1951. "I valori fondamentali non cambiano" assicurano dalla Proprietà, cambiano invece le strategie che, per un'azienda orientata a mantenere la leadership nei maggiori mercati di riferimento, non lasciano spazio agli errori.

La direzione operativa dell'azienda è stata affidata a Giorgio Migliari. Dopo aver ricoperto cariche da top manager in

Pirelli, Parker-ITR, Procomac, Sandretto e Regina catene calibrate, Migliari dall'estate dello scorso anno sta lavorando al piano strategico per il rilancio dell'azienda Giacomini. Si è messo al lavoro, da subito, per garantire i numeri necessari a dare respiro finanziario e per creare spazi per costruire il miglioramento. Lo incontriamo per capire l'andamento del Gruppo Giacomini e le strategie adottate.



Sede centrale di Giacomini spa,  
San Maurizio d'Opaglio (NO)



## **B&R. Quali sono state le premesse del Suo inserimento in Azienda?**

**G.M.** A giugno 2012 la Giacomini aveva di recente rinnovato il consiglio di amministrazione: era entrata all'interno dello stesso la terza generazione della famiglia, prendendo come decisione iniziale quella di dare ad un management esterno, neutro e competente tutte le deleghe operative. Con queste premesse la Giacomini, con il supporto del KPMG, ha messo mano alla riorganizzazione di tutte le procedure interne in modo da renderle coerenti con la legge 231, come se l'Azienda fosse quotata in borsa, conferendo le deleghe al nuovo management e approvando in successivi Consigli di Amministrazione ogni argomento man mano approfondito, compreso il nuovo Codice Etico che è diventato segno centrale di trasparenza e comportamento aziendali.

## **Come ha trovato la Giacomini quando ne ha preso la direzione, e quali sono stati i risultati più significativi conseguiti nei primi sei mesi di lavoro?**

Ho trovato un gruppo molto solido, motivata e con un grande senso di appartenenza all'azienda stessa. Se non fosse così, non si spiegherebbero i grandi risultati raggiunti nel 2012 rispetto all'anno precedente. In riferimento a ciò le do pochi dati significativi del 2012 rispetto al 2011: aumento del fatturato del 7%, aumento della produttività del 9%, diminuzione dei magazzini di circa il 15%, con margine lordo del 115% superiore all'anno precedente, passando da 9,7 milioni di € a 21 milioni di €, permettendo quindi una notevole generazione di cassa.

## **Quali sono state le azioni più significative per ottenere risultati così interessanti?**

Non è stato difficile galvanizzare il personale Giacomini, che mediamente ha un'alta professionalità. Nel mio primo mese di lavoro loro stessi mi hanno suggerito tutti i punti critici, per cui nel giro di poche settimane abbiamo tracciato e concordato con il Consiglio di Amministrazione quella che sarà la nostra strategia nel medio periodo. Abbiamo utilizzato tutto il secondo semestre 2012 per mettere a punto il nostro Piano industriale del prossimo quinquennio, utilizzando metodo, ordine e rigore nella misura di ogni dato aziendale. Un grande orientamento alle domande del mercato, un controllo di gestione accurato, una trasparenza nelle informazioni verso le molte attività in Italia e dall'estero, una riorganizzazione interna con l'attribuzione chiara di compiti e responsabilità hanno fatto il resto.

## **Lei la fa semplice ma qual è il suo background, e quale il segreto del successo?**

Io vengo da una lunga esperienza prima industriale e poi di mercato, di Direzione Generale e di Amministratore Delegato, prima in Pirelli Cavi e poi nel gruppo americano Parker Hannifin. Dal 2004 ho iniziato un'attività di riorganizzazione di aziende, sempre assumendo la responsabilità delle aziende in cui operavo e dal 2011 mi sono dedicato al volontariato presso la Fondazione banco Alimentare Onlus, dove a tutt'oggi rappresento questa benemerita attività italiana in seno all'organismo europeo FEBA (Fédération Européenne des Banques Alimentaires) di Parigi. Quando ho accettato, in un momento critico per la Giacomini, di assumerne la responsabilità, ho concordato di poter continuare anche la mia attività di volontariato. Il segreto del successo è uno solo: mettere al centro di ogni attività la persona, ascoltare anche i segnali deboli, con grande umiltà e spirito di squadra.

## **Veniamo alla situazione di mercato: siamo sopraffatti dalla crisi?**

La crisi è un fatto, dati alla mano, si tratta piuttosto di riuscire a gestirla. E' importante per le aziende avere una visione chiara di ciò che si è all'interno del proprio mercato di riferimento e poi avere una strategia centrata. Giacomini è un'azienda leader – questo significa che deve ottenere le migliori performance-, gli obiettivi da porsi vengono di conseguenza.

### **Ci spieghi.**

Anzitutto, vogliamo essere i numeri uno nel servizio al

cliente. Dobbiamo garantire consegne di qualità nei tempi richiesti e offrire informazioni rapide e professionali a chi sceglie il prodotto Giacomini. Internamente questo richiede un'efficiente gestione della logistica e degli stocks a magazzino. Occorre essere rapidi e precisi nelle consegne e trasparenti nel fornire le informazioni richieste. Un secondo aspetto, fondamentale per garantire solidità a un'azienda, è generare le migliori performance economico finanziarie. La nostra ricetta richiede una politica razionale nella scelta dei prodotti, lo studio accurato del loro prezzo, uno stabilimento produttivo snello, costi sempre sotto controllo e una buona generazione di cassa. Infine, vogliamo crescere in tutti i continenti. Puntiamo molto sia sul rafforzamento della

“Il Gruppo non sta puntando soltanto sul rafforzamento della propria presenza in Italia e in Europa, ma anche di quella nei mercati americani e del Sud Est asiatico, dove è già presente, e nei paesi emergenti

nostra presenza storica in Italia ed in Europa, che sui mercati americani e del Sud Est asiatico dove siamo già presenti, che nei paesi emergenti, con particolare attenzione ai nostri uffici di rappresentanza e alle filiali del Gruppo.

## **Veniamo al 2013: come lo state affrontando?**

Purtroppo i primi mesi del 2013 mostrano che la crisi non è ancora superata, specialmente in Europa ed in parte in Nord America, per cui la Giacomini, nel declinare la nuova strategia, è costretta a dare priorità alle attività che premiano l'efficienza e la produttività. Resta ormai di routine la grande attenzione ai trend di mercato, alla riorganizzazione ed al potenziamento dell'attività di ricerca e sviluppo, con il primo obiettivo di completare ed aggiornare la gamma prodotti, e con un focus particolare all'efficienza del manufacturing per ridurre costi e tempi di attraversamento di fabbrica, contando su un grande lavoro di squadra con persone motivate e responsabilizzate.

## **Ci porti qualche esempio di un cambiamento già avvenuto**

Innanzitutto la conoscenza continua dell'andamento aziendale da parte dei dipendenti, nello spirito di trasparenza e responsabilizzazione che coinvolge tutti: la conoscenza della strategia e la consapevolezza della realtà del mercato stimola il coinvolgimento attivo di tutto il personale migliorando l'efficienza generale. Nella realizzazione dei due pilastri fondamentali della strategia Giacomini, il servizio al cliente e la performance economico finanziaria, l'attività Lean production che abbiamo

adottato apporta due importanti contributi: la diminuzione del tempo di attraversamento in fabbrica e il miglioramento dell'efficienza produttiva. Il gruppo Lean ha già conseguito risultati interessanti nell'eliminazione degli sprechi nei processi, in un maggiore coinvolgimento delle persone e nell'aumento della capacità produttiva.

Il gruppo di lavoro sta facendo propria una cultura del miglioramento continuo, misurando i risultati e ottimizzando la produzione dei componenti rispetto al parco macchine esistente. In sintesi, attraverso un grande sforzo di aggiornamento e di formazione professionale che interessa trasversalmente tutte le funzioni aziendali, l'azienda è oggi un cantiere in evoluzione e movimento, con consapevolezza del trend di crescita e con chiari obiettivi da raggiungere.

“Per garantire un ottimo servizio al cliente servono un'efficiente gestione della logistica e degli stocks a magazzino, rapidità e precisione nelle consegne e trasparenza delle informazioni. Mentre per ottenere la solidità aziendale è necessaria una politica razionale nella scelta dei prodotti, lo studio accurato del loro prezzo, uno stabilimento produttivo snello, costi sempre sotto controllo e una buona generazione di cassa.