



BOSCH REXROTH

STRATEGIE E CONFESIONI DI UN CONSIGLIERE DELEGATO

Divisione del Gruppo Bosch, **Bosch Rexroth** cuba circa **6 miliardi di euro di fatturato** all'anno ed è attiva su tre mercati principali: **le applicazioni industriali, i veicoli movimento terra e le energie rinnovabili**, in particolare la produzione di trasmissioni per le pale eoliche. Ma come un gruppo così imponente affronta le sfide del mercato e della competitività? Quali i temi prioritari per il futuro? A parlarne è **Ugo Caratti, consigliere delegato e vicepresidente amministrazione e finanza Bosch Rexroth**.

Il 2013 è stato complessivamente un anno freddo rispetto al 2012, soprat-

tutto a causa del calo della domanda asiatica. Dopo il boom delle costruzioni, infatti, il Congresso Cinese ha emanato una serie di provvedimenti volti ad arginare la bolla edilizia che hanno raffreddato la domanda interna. Contemporaneamente,

anche il settore degli investimenti in strutture minerarie, dopo il periodo di escalation dei prezzi delle materie prime, finita la speculazione, ha visto un calo. A ciò poi, bisogna aggiungere i provvedimenti di austerità decisi dalla UE tra il 2012 e il 2013 che, peggiorando l'accesso al credito ai clienti, hanno

C'è chi per distinguersi dalla concorrenza fa leva sul prezzo, la nostra strategia è invece quella di innovare, tanto che ogni anno investiamo in ricerca e sviluppo il 6,5% del nostro fatturato.

raffreddato fortemente l'inclinazione a nuovi investimenti, la chiave del nostro settore. Per rimanere competitivi in questo panorama di mercato, **Bosch Rexroth si sta muovendo su tre assi di sviluppo principali: la globalizzazione, i**

mega progetti e l'elettronificazione.

Riguardo alla globalizzazione, il gruppo Bosch ha il grande vantaggio di disporre di una rete di competenze che può assistere i nostri clienti a livello mondiale. Sul fronte mega progetti, gli ultimi trend testimoniano grattacieli, navi, oleodotti, piattaforme di perforazione, dighe,

Ugo Caratti, consigliere delegato e vicepresidente amministrazione e finanza Bosch Rexroth.

canali sempre più grandi e questa è per noi una grande opportunità, proprio perché la nostra tecnologia è in grado di accompagnare e supportare questi progetti. Infine, l'elettronificazione e il concetto della cosiddetta rivoluzione dell'Industria 4.0. **L'idea base dell'Industria 4.0 è connettere le macchine con piattaforme di programmazione aperte, "mobile", al fine di monitorarle e controllarle da remoto senza che sia necessaria la presenza fisica dell'uomo.** L'operaio che passa tutto il giorno a compiere lo stesso movimento ripetitivo come ai tempi di Ford esisterà sempre meno e potrà essere riqualificato in mansioni a maggiore valore aggiunto. Grazie alla possibilità di lavorare sulla programmazione dei macchinari in remoto, inoltre, diverrà sempre più efficiente il settaggio dei macchinari nei cambi lavorazione. Si tratta di un cambio di rotta fondamentale del tradizionale modo di fare business: se infatti sinora il produttore dei meccanismi di controllo dei macchinari era l'unico a gestire il controllo degli stessi in una sorta di regime di monopolio, con l'Industria 4.0 vogliamo rendere i clienti liberi di intervenire direttamente nel cuore dei macchinari, aumentando sostanzialmente la loro capacità di efficienza.

RISPETTO A QUESTO OBIETTIVO DI MAGGIORE EFFICIENZA, CHE IMPORTANZA HANNO PER BOSCH REXROTH L'INNOVAZIONE, LA SO-

STENIBILITÀ E IL CAPITALE UMANO?

Decisive: c'è chi per distinguersi dalla concorrenza fa leva sul prezzo, la nostra strategia è invece quella di innovare, tanto che **ogni anno investiamo in ricerca e sviluppo il 6,5% del nostro fatturato.** E, anche se qui a Cernusco non abbiamo il mandato della funzione di R&D, che è proprio della casa madre, abbiamo molti contatti e tavoli di lavoro aperti, per esempio con il Politecnico di Milano e l'Università di Modena. Riguardo alla sostenibilità, si tratta di uno dei nostri obiettivi cardine, per cui tutti i nuovi prodotti vengono concepiti in modo da avere un minor impatto sull'ambiente e in modo da far risparmiare energia ai nostri clienti. Magari il prodotto può essere leggermente più costoso rispetto alla concorrenza, ma consente un effettivo risparmio sulla bolletta ed è più ecologico. L'altro fronte su cui siamo molto sensibili è la riduzione del consumo di risorse tanto che il gruppo Bosch ha da anni adottato un programma apposito, con obiettivi specifici anno su anno. Last, but not least, il capitale umano: in un'azienda come la nostra, che punta sul valore della selling proposition, **la strategia è quella di puntare e ottenere il massimo dalle risorse e quindi di svilupparle al meglio.** Ecco perché **abbiamo un'offerta di training, programmi di coaching e di feedback strutturato che è al pari delle migliori aziende al mondo.**

IN ITALIA SIETE CIRCA 450 DIPENDENTI, QUALI CARATTERISTICHE

DEVE AVERE UN BUON LEADER PER GUIDARE UNA REALTÀ DI TALI DIMENSIONI?

La capacità di ispirare con l'esempio, di ascoltare e, quando necessario, criticare in maniera costruttiva. Usando la metafora calcistica, la sfida sta nel cercare di tenere sempre nella giusta tensione tutti i giocatori, di spiegare in maniera costruttiva che non sempre si trova posto negli undici che giocano e che quindi può accadere di stare in panchina qualche tempo. Così come può accadere che scalando a un campionato più alto, la selezione dei giocatori debba cambiare. E se si ha la fortuna di entrare in Champions League e di giocare sul serio, probabilmente bisogna anche dotarsi di competenze diverse.

LEI È CONSIGLIERE DELEGATO E VICE PRESIDENTE CON UNA SERIE DI DELEGHE, TRA CUI, FINANZA E CONTROLLO DI GESTIONE: COME SI FANNO A CONIUGARE LE ESIGENZE DEI NUMERI CON LO SPIRITO PIÙ CREATIVO DELL'IMPRENDITORIALITÀ?

Il gruppo Bosch ha, per volere dello stesso fondatore, adottato una conduzione duale dell'impresa: è la logica per la quale "quattro occhi sono meglio di due", che si accompagna a una grande attenzione alla qualità e all'integrità delle decisioni. Si tratta di una scelta molto affascinante, anche dal punto di vista idealistico, ma non sempre efficace e che può comportare una certa lentezza. Nella mia carriera manageriale, mi è capitato spesso di

dover condividere una posizione di comando e non sempre ha funzionato bene. A far la differenza è la "chimica" tra le persone specifiche.

La mia interpretazione del ruolo è di spartirci i compiti, nel senso che al mio partner (attualmente l'Ing. Goebel) cerco di lasciare piena libertà di sviluppare gli affari parandogli le spalle sul monitoraggio e sui processi. In questo senso intendo il mio compito, nell'assicurarmi che l'aereo rimanga sulla rotta presta-

bilità e che la stabilità di volo migliori continuamente. A partire da una fiducia e stima incondizionate, in assenza delle quali ogni spartizione è fasulla e si finisce sempre col mettere il becco nel lavoro dell'altro.

LA COSA PIÙ DIFFICILE CHE HA DOVUTO AFFRONTARE, COSA LE HA INSEGNATO?

Tengo tantissimo all'integrità e imparare a gestire persone maliziose è stata forse la questione più difficile. Cosa ho

imparato? Che sebbene non sia sempre necessario scendere a patti con la malizia, per altri versi si può anche imparare qualcosa, perché i maliziosi hanno sì meno ideali, ma sono anche "più liberi" di pensare e agire su diversi livelli.

Tornando alla metafora calcistica, bisogna imparare a gestire anche gli avversari che giocano sotto la cintura.

E imparare a farlo, senza tradire i propri valori, è stato per me una grande sfida e una grande lezione.

