

LATI Salto generazionale

di Andrea Selva

Una gestione corretta della successione è fondamentale sia per assicurare la continuità di un'impresa, sia per favorirne lo sviluppo. È una transizione che va pianificata in anticipo, meglio se in sinergia generazionale e con il supporto di professionisti competenti. Così ha fatto Lati, che con una politica lungimirante e per niente scontata, ha trasformato il passaggio di consegne nella conduzione aziendale in un'occasione di crescita, con risultati immediatamente tangibili. Ne parliamo con Michela Conterno, l'attuale AD

«Lati è una realtà di successo perché può contare su peculiarità importanti, a partire dalla storia: nata nel 1945, è infatti gestita e controllata ora come allora dalla stessa famiglia. Si tratta di un aspetto non scontato, che deve sommarci alla capacità di operare in un contesto solido, con un'offerta continuativa di prodotti di qualità, che garantiscano un futuro sostenibile. Tutti presupposti che ci contraddistinguono e che hanno rappresentato un preciso punto di riferimento quando è stato il momento di pianificare il passaggio in azienda della terza generazione, la mia». Michela Conterno, amministratore delegato di Lati, parte da queste considerazioni per ragionare sul presente, ma soprattutto sul futuro di

un gruppo diventato uno dei leader europei nel compounding di termoplastici per uso ingegneristico senza mai perdere di vista le proprie radici. **Come avete gestito il passaggio generazionale, un momento che spesso penalizza le aziende con una storia familiare?**

Con la consapevolezza di non cadere nell'errore in cui incorrono molti titolari che non riescono a compiere il famoso "passo indietro" quando si avvicina il momento di guardare al futuro. Abbiamo avuto la fortuna di poter contare sulla lungimiranza di mio padre Francesco, l'attuale presidente di Lati, che negli anni ha saputo impostare una pianificazione corretta, assicurandosi che ogni nuova professionalità in ingresso garantisse le necessarie competenze. Un'altra decisione importante è stata quella di avvalersi della collaborazione di un consulente specializzato nel passaggio generazionale delle aziende, oggi nel consiglio di amministrazione dopo aver affiancato mio padre nello sviluppo della nuova governance, portando a un progressivo trasferimento di deleghe, ma al contempo garantendo il suo apporto di esperienza, che si concretizza nel monitoraggio del buon andamento aziendale e delle decisioni strategiche, a partire dal piano di investimenti che caratterizzerà le nostre scelte nei prossimi dieci anni.

Ha parlato di professionalità adeguate. Qual è stato il percorso personale che l'ha portata a occuparsi dell'azienda?

È stato un cammino programmato fin dall'università, dove ho sviluppato competenze gestionali ed economiche, con un focus particolare sull'aspetto relativo alle risorse umane e alla gestione aziendale, che si è consolidato con le prime esperienze in azienda, focalizzate soprattutto sulle relazioni internazionali. Negli anni successivi ho approfondito le co-

noscenze sulla gestione del capitale umano operando per una multinazionale del recruiting, e quindi mi sono trasferita nella nostra sede in Francia per seguire, in particolare, i mercati dell'est Europa. Al mio rientro in Italia, ho iniziato il percorso di vera e propria pianificazione della successione generazionale, a partire dalla creazione di un comitato di direzione, che possiamo definire come una sorta di spin off del Cda, espressamente dedicato proprio a progetti di cambiamento strategico. **Partendo dal Cda, quali sono le competenze scelte per pianificare il futuro di Lati?**

Dal punto di vista societario proseguiamo con la precisa scelta di non disperdere capitale sociale, con mio padre che rimane l'azionista di riferimento e il titolare effettivo. A ciò si accompagna però la precisa volontà di impostare una governance aziendale sempre più "managerializzata", inserendo nel Cda figure scelte in base alle professionalità. Per questo siedono ai vertici l'ex direttore della filiale francese, che porta forti competenze strategiche e commerciali, e la responsabile della divisione ricerca e sviluppo, il cui coinvolgimento nel più importante organo societario testimonia il nostro forte interesse per l'innovazione. Recentemente abbiamo aggregato anche il consulente che ha seguito negli ultimi anni le politiche di riprogettazione dei processi aziendali. Ovviamente non mancano competenze legali, amministrative e contabili per completare il Cda, oggi sempre più considerato come il nostro primo organo di supporto strategico.

Il nuovo Cda come sta guardando al futuro?

La generazione precedente è stata costretta a focalizzarsi soprattutto sul rilancio aziendale, redditività e andamento del settore, soprattutto perché la crisi del 2008 non ha visto solo una contrazione della domanda ma anche fre-

“Il passaggio generazionale ha portato con sé azioni volte al recupero della marginalità per generare le risorse utili a modernizzare l'azienda e garantirne continuità di successo”
Michela Conterno



Foto Tiziano Vitali

Francesco e Michela Conterno

LATI

Gli stabilimenti produttivi

Vedano Olona (Varese) e Torba (Varese)

Le sedi commerciali

11 (Francia, Germania, Spagna, Polonia, Slovacchia, Svezia, Stati Uniti, Cina, UK, Bulgaria)

I dipendenti

280

Gli addetti alla R&S

15

I compound prodotti

ETP (rinforzati e caricati), FR (autoestinguenti), Speciali (lubrificati, elettricamente e termicamente conduttivi), HPP (High Performance Products)

La capacità produttiva

40.000 tonnellate annue, di cui 28.000 a Torba

Il fatturato 2017

150 milioni di euro

La crescita del fatturato

+12% rispetto al 2016

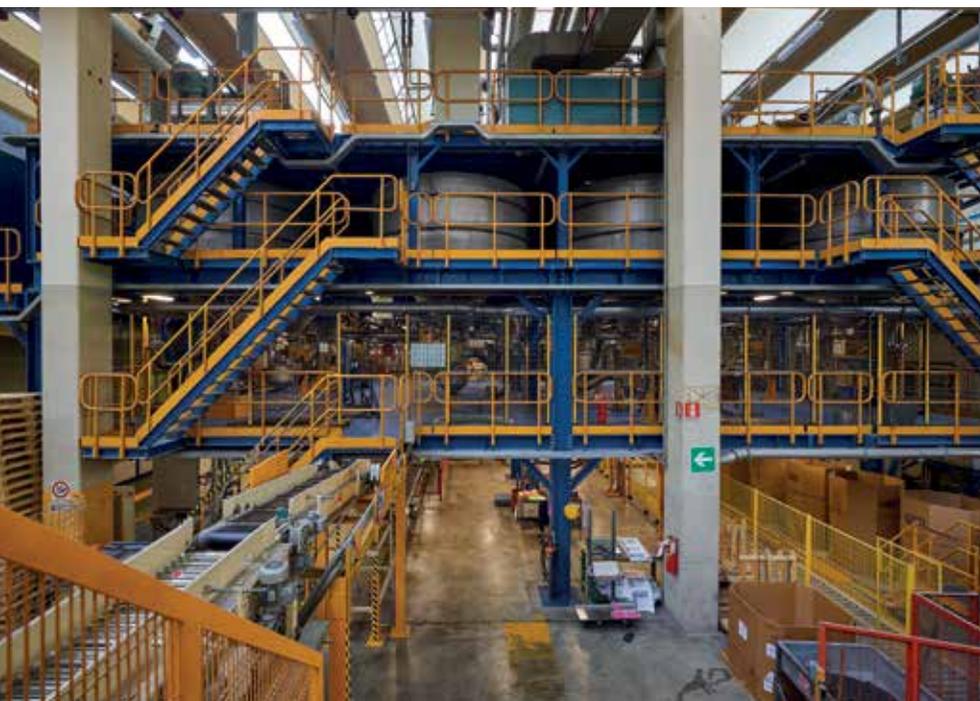
Il fatturato obiettivo

2018

170 milioni di euro

L'export

70%



A SINISTRA
L'impianto di compounding di Torba, operativo dal 1995, produce 28.000 tonnellate all'anno su ciclo continuo (Foto Beppe Raso)

IN BASSO
La produzione dello stabilimento di Vedano Olona è sempre più orientata su prodotti autoestinguenti e compound per applicazioni high-tech (Foto Beppe Raso)



quenti shortage di materie prime, che inevitabilmente hanno penalizzato la capacità di investimento. Il passaggio generazionale ha portato con sé condizioni migliorative, con azioni volte al recupero della marginalità per generare le risorse utili a modernizzare l'azienda e garantirne continuità di successo. Azioni che hanno portato alla riorganizzazione dell'offerta commerciale, oggi sempre più orientata a prodotti autoestinguenti di qualità e una gamma sempre più ampia di compound per applicazioni high-tech, la nostra specialità.

Tutti questi cambiamenti come si concretizzano dal punto di vista dell'organizzazione produttiva?

La modernizzazione del comparto produttivo è il secondo pilastro del nostro piano di sviluppo, che si basa innanzitutto sulla progressiva centralizzazione delle attività industriali, produttive e logistiche in un unico polo: snelliremo l'impegno industriale a Vedano Olona, che presenta oggettivi limiti logistici dovuti all'ubicazione nel centro del paese, per puntare sul sito di Torba di Gornate Olona (dove dal 1995 è attivo un impianto di com-

Lati entra in Elite

Lo scorso 9 ottobre, Lati è entrata in Elite, il programma avviato da Borsa Italiana - London Stock Exchange che aggrega ad oggi 925 aziende provenienti da 32 Paesi in rappresentanza di 34 settori. Si tratta di realtà interessate, più che alla quotazione in borsa, a intraprendere un percorso di sviluppo manageriale, formazione e avvicinamento ai mercati finanziari con l'obiettivo di migliorare le proprie performance di crescita. «Il nostro piano di investimenti, che prevede circa 30 milioni di euro fino al 2026, è finanziato al 50 per cento da un istituto di credito e per la quota restante autofinanziato. Sul tavolo però ci sono anche altri progetti e abbiamo aderito a questo network proprio per comprendere come sostenerli» ha dichiarato Michela Conterno durante la cerimonia di adesione a Elite.

pounding a ciclo continuo, ndr), che offre una zona industriale dotata di migliori servizi, a partire dalla viabilità. Nei prossimi cinque anni, sui terreni acquistati, realizzeremo una nuova struttura, raddoppiando la superficie attuale. Il primo passo di questo progetto è la costruzione di un moderno magazzino automatizzato – che verrà inaugurato il 15 dicembre – per lo stoccaggio e la gestione delle materie prime.

Il nuovo polo di Torba quando raggiungerà la piena operatività?

L'obiettivo è quello di trasferire completamente la produzione a Torba entro il 2026. Nel periodo di transizione, la costruzione di nuove strutture sarà accompagnata dalla riorganizzazione di quelle esistenti: per esempio, l'entrata in funzione del nuovo magazzino, già dal prossimo anno, ci consentirà di razionalizzare gli spazi dello stabilimento di Torba e quindi di installare una nuova linea di estrusione. La fase successiva prevede la realizzazione di un nuovo magazzino per i prodotti finiti, al quale seguirà la ristrutturazione del corpo di fabbrica, che aggiungerà diverse migliaia di metri quadrati al reparto produttivo. Nel com-



Il nuovo magazzino di Torba di Gornate Olona è il primo tassello del futuro centro logistico Lati (Foto Beppe Raso)

plesso, questa strategia ci consentirà di eliminare sovrapposizioni, razionalizzare i costi e, fattore determinante, rivisitare completamente il flusso produttivo. Il layout di fabbrica vedrà un massiccio inserimento dell'automazione, di sistemi di trasporto pneumatico dei materiali, ma anche di un MES (Manufacturing Execution System) che ci consentirà il controllo dello stato di avanzamento della produzione in tempo reale, proseguendo poi con la completa digitalizzazione dei flussi di informazioni all'interno del sistema produttivo e logistico.

Quali altre tappe prevede il percorso verso la smart factory?

La nostra roadmap verso Industria 4.0 riguarda soprattutto la digitalizzazione del polo logistico e della fabbrica, per arrivare in futuro a quella dell'intera azienda. Grazie a un primo pacchetto di investimenti dedicati, entro la fine del 2018 potremo contare sulla digitalizzazione della logistica, per ora limitata alla movimentazione dei materiali dal magazzino all'estruzione. Il passo successivo riguarderà anche le linee di produzione. I dati di processo acquisiti da sensori dedicati verranno selezionati, analizzati e quindi utilizzati per creare un sistema di business intelligence utile a fornire nuovi indicatori per la supervisione delle condizioni operative e la segnalazione di eventuali anomalie. Un obiettivo più ambizioso riguarda la pianificazione delle condizioni operative in funzione della produzione aziendale, il cui conseguimento permetterà una migliore programmazione degli acquisti, ma sarà anche di supporto al management nelle scelte decisionali strategiche.

Al momento stiamo valutando anche la possibilità di affiancare al MES aziendale un modulo dedicato alla qualità del processo, lavorando secondo una logica di open innovation con i nostri fornitori.

Altre novità che possono essere ricondotte alle politiche di industrializzazione 4.0?

Stiamo lavorando all'ottimizzazione del con-

Il nuovo magazzino di Gornate Olona

Il nuovo magazzino scaffalato realizzato presso il sito Lati di Torba di Gornate Olona è il primo tassello del futuro centro logistico. «L'impianto di stoccaggio, costruito rispettando le norme antisismiche, è stato progettato per gestire le materie prime che vengono utilizzate in azienda» spiega Andrea Lugli, direttore di produzione in Lati. «Di volumetria imponente (lunghezza 70 metri, larghezza 55 metri e altezza interna 12 metri), il magazzino è organizzato con scaffalature su sei livelli che permettono lo stoccaggio di 5.100 unità di carico ed è strutturato su 12 corsie longitudinali. La movimentazione all'interno della scaffalatura avviene attraverso due carrelli elevatori trilaterali elettrici, con sistema di navigazione capillare (filo-guida e transponder) e sistema di protezione persone PSS integrato. Il magazzino è completamente gestito da un sistema di Warehouse Management di ultima generazione integrato in Sap R3 che permette di controllare in maniera dettagliata i processi inbound, di stoccaggio e di scarico merce verso la produzione tramite l'utilizzo di scanner e terminali. Le operazioni di scarico dei mezzi avvengono attraverso una baia di carico coperta di 900 metri quadrati corredata di quattro rampe basculanti». L'investimento ha beneficiato delle agevolazioni previste dal Piano Industria 4.0 per l'acquisto di beni strumentali funzionali alla trasformazione tecnologica e digitale dei processi produttivi.

sumo energetico, realizzando, in collaborazione con i nostri partner dedicati, un sistema di controllo interconnesso con i dispositivi elettronici che consenta, partendo dalle cabine elettriche, di raccogliere dati in tempo reale. Abbiamo poi implementato una tecnologia abilitante come la stampa 3D, considerandola non tanto come un supporto alla produzione, quanto come un investimento necessario per completare l'offerta nei confronti del cliente: ad esempio, per mettere a punto materiali speciali o formulazioni sviluppate ad hoc per la produzione di filamento, con ottime potenzialità di collaborazione con i produttori di bobine e in generale con il settore dei materiali speciali elettricamente conduttivi. Questa tecnologia ci consente inoltre di fornire servizi di prototipazione, da offrire ai nostri clienti business to business consolidati. A livello di ricerca e sviluppo, stiamo guardando con estremo interesse all'evoluzione tecnologica della stampa 3D direttamente da granulo, un processo più diretto e certamente di grande potenziale a livello commerciale.

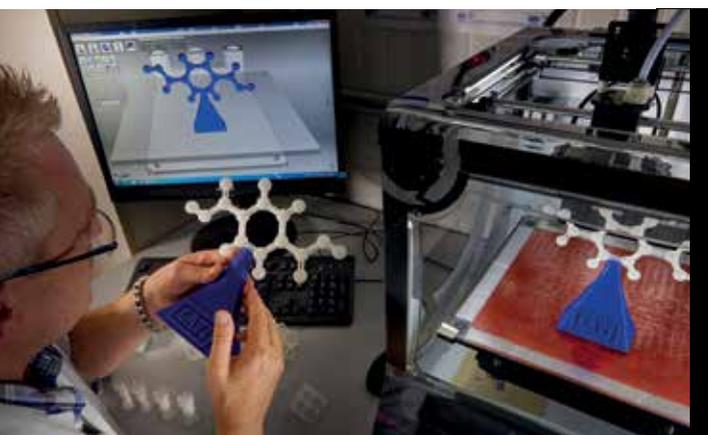
Quali sono le strategie più direttamente attinenti alla produzione?

Il nostro piano di sviluppo prevede l'apertura ad alleanze strategiche che ci mettano nelle condizioni, quando occorra, di esternalizzare la produzione dei nostri compound standard,

affidandola a partner che operano seguendo i nostri specifici piani di controllo, permettendoci così di ottimizzare i costi e far leva sulle migliori competenze di ciascuno. Una simile scelta offre il vantaggio di orientare la produzione interna verso le soluzioni con marginalità più elevata, garantendo al contempo un'offerta più ampia al costo più competitivo possibile. Gli investimenti dedicati allo stabilimento sono concepiti per supportare la nostra necessità di riposizionamento, che prevede un aumento della specializzazione nella produzione di autoestinguenti di alta gamma e formule speciali, e la conseguente diminuzione della pressione, anche in termini di investimento, sulle linee standard, il tutto con la garanzia di una maggiore celerità nelle consegne. Per supportare lo sforzo dedicato ai compound più tecnici, abbiamo investito anche nel marketing, costituendo una squadra di sviluppatori di business concentrati a promuovere l'attività di prevendita.

Possiamo quantificare tutti questi sforzi migliorativi?

La roadmap di investimenti pluriennali prevede uno stanziamento di circa 30 milioni di euro fino al 2026, dedicati alla costruzione di fabbricati per il polo logistico e l'ampliamento del corpo di fabbrica e ad impianti e macchinari per la modernizzazione della pro-



A DESTRA
Nel laboratorio di R&S, attrezzato con strumentazione all'avanguardia, operano 15 ricercatori (Foto Beppe Raso)

A SINISTRA
Lati guarda con interesse all'evoluzione tecnologica della stampa 3D. Ad oggi ha sviluppato diverse formulazioni per la produzione di filamento, in particolare materiali speciali elettricamente conduttivi (Foto Beppe Raso)

duzione, la metà dei quali direttamente immessi dall'azienda. Gli investimenti in ambito industriale saranno dedicati all'installazione di due nuove linee produttive, al revamping delle linee trasferite tra i due siti e al miglioramento di tutti i sistemi, attrezzature e accessori legati all'estrusione, con un importante lavoro di automatizzazione dei flussi. Tutto ciò a riprova che non si tratta di un mero investimento immobiliare, ma di un vero e proprio intervento di modernizzazione generale.

Abbiamo guardato al futuro. Tornando al presente, qual è il bilancio del 2018?

Negli ultimi anni le nostre vendite hanno continuato a crescere con un trend medio del 5%, consentendoci di superare i livelli pre crisi fin dal 2014. Nel 2016 abbiamo registrato un vero e proprio exploit, soprattutto in termini di aumento della redditività, quantificata con un 12% di ritorno sul fatturato. Si è trattato di un anno eccezionale, in generale, spinto dal picco minimo di costo dei principali polimeri utilizzati. Il 2017 è stato caratterizzato da un'ulteriore e sostenuta crescita del fatturato e dei volumi, assestati rispettivamente a +12% e +8%, mentre il 2018 sta registrando una crescita di circa il 5% in volume. Devo tuttavia sottolineare che l'aumento del costo delle materie prime rilevato negli ultimi 18 mesi sta progressivamente erodendo i margini, imponendoci una reazione su diversi fronti, innanzitutto razionalizzando le scelte sul portafoglio ordini, anche in ottica di riposizionamento. La nostra forza commerciale sta svolgendo un importante lavoro in tal senso, promuovendo

soluzioni che puntino a una maggiore incidenza dei prodotti a più alto valore aggiunto.

In questa fase congiunturale, quali prospettive vede emergere dai mercati?

Dal punto di vista della domanda ci aspettiamo un settore solido, sempre in crescita e dinamico, ma con delle prospettive di rallentamento che potrebbero presentarsi a partire dal 2019, spinte dai mutati scenari macroeconomici. Un altro problema da affrontare è la scarsità sul mercato di alcuni polimeri di riferimento, a partire dalla poliammide 6.6: una situazione che potrebbe generare forti tensioni, a partire dai primi mesi dell'anno prossimo, se i produttori non riuscissero a garantire i volumi necessari. Al momento la situazione non ci preoccupa perché, grazie a partnership con fornitori di grande affidabilità, riteniamo di poter far fronte alla capacità di produzione basata su nylon 6.6 anche per il 2019. Non nego, però, che stiamo proponendo prodotti a base di resine con minori criticità di fornitura soprattutto nei nuovi progetti e che molti end user si stanno orientando su soluzioni alternative.

Il comparto delle macchine sta attraversando un momento molto positivo. Si può dire lo stesso per il mercato dei polimeri?

Il nostro settore è sottoposto storicamente a una doppia fluttuazione ciclica. Innanzitutto, è influenzato dall'andamento della domanda, che coinvolge tutti i mercati con settori a valle che, per quanto diversificati, tendono a seguire compatti il flusso del ciclo economico generale. L'altra oscillazione riguarda

l'andamento del margine legato all'aumento del costo delle materie prime. Dal punto di vista della domanda stiamo attraversando un ottimo periodo ma, visto l'andamento del costo delle materie prime, anche a fronte di uno sviluppo interessante del fatturato dobbiamo mantenere elevata la soglia di attenzione sulla redditività, imponendoci talvolta qualche rinuncia in termini di volumi. A protezione della nostra marginalità, per il 2019 è necessario prevedere una crescita più contenuta, soprattutto per la parte produttiva basata sull'utilizzo di poliammide 6.6.

Qual è il valore aggiunto di un'azienda con una storia così lunga e importante?

L'aumento di marginalità registrato in questi ultimi anni è sempre stato investito nella crescita dell'azienda: non solo per il suo aspetto prettamente industriale, ma anche per creare valore economico e sociale. Sono impegni che vogliamo continuare ad alimentare, al pari della responsabilità nei confronti dei dipendenti, come dimostra la nostra partecipazione alla rete di imprese Giunca (costituita insieme ad altre nove aziende del varesotto, ndr), nata per proporre nuove iniziative di welfare a vantaggio dei collaboratori, a partire dalle politiche di conciliazione tra lavoro e famiglia. Siamo da sempre molto legati al territorio dove siamo nati e dove continuiamo a lavorare, consapevoli di contribuire all'occupazione e al relativo benessere, così come fortemente orientati ai temi della protezione dell'ambiente, come precisa scelta etica e non per adeguarci alle norme di riferimento.