

## Mollificio Lombardo, un successo che parte da lontano



*L'azienda di Carvico ha iniziato la propria attività nel 1932 a Milano. Oggi soddisfa le richieste dei propri clienti nell'ambito di parecchi settori industriali*

Mollificio Lombardo ha sede a Carvico, in provincia di Bergamo, ed è situato su un'area di 18mila metri quadrati, di cui 9000 coperti. I suoi prodotti soddisfano le richieste di aziende dei più disparati settori industriali - dalla meccanica all'elettronica, dal tessile all'automotive, dall'aeronautica alle comunicazioni, alle molle per ascensori, per i caschi, per i settori chirurgico e dentistico - e sono contraddistinti da una qualità superiore, certificata secondo le norme Uni En Iso 9001:2000 e Iso/TS 16949:2000 e garantiti da un attento controllo dei materiali e dei processi produttivi e da un sistema informatico di gestione dello stato di avanzamento lavori.

La storia dell'azienda lombarda parte da lontano, dal 1927, anno in cui Cesare Manini, bisnonno dell'attuale amministratore delegato Emilio Longoni, aveva aperto a Milano alcuni negozi per la vendita di molle, allora per lo più destinati alle bici-

clette. La figlia di Manini, Bianca, sposò Emilio Longoni, nonno dell'attuale direttore generale. Questi, nel 1932, decise di accorpate i negozi di molle e di farne un'unità produttiva, con sede a Milano, in Porta Ticinese. Iniziò così l'avventura del Mollificio Lombardo, che avviò l'attività di produzione con il marchio Molle.

Nel 1940, a causa degli avvenimenti bellici e dei bombardamenti che colpirono il capoluogo lombardo, l'azienda venne trasferita a Carvico, in una vecchia filanda reperita dall'Aeronautica Militare, dato che l'attività del Mollificio Lombardo era strategica, in quanto forniva molle per idrovolanti e armi.

Così, a partire dal 1941 tutte le maestranze si trasferirono da Milano a Carvico, lasciando nel capoluogo lombardo soltanto gli uffici amministrativi e il magazzino. Con il passare del tempo l'attività di produzione divenne sempre più importante e nel 1960, in coincidenza con la ricostruzione



*Emilio Longoni, amministratore delegato e direttore generale del Mollificio Lombardo*

post bellica dell'industria italiana e con un vero e proprio boom delle vendite, fu costruito l'attuale stabilimento, in seguito ampliato nel 2000.

## Mollificio Lombardo, success began long time ago

*Carvico's company started its own activity in 1932, in Milan. Today it meets customers requests in several industry sectors*

The Mollificio Lombardo head office is in Carvico, near Bergamo, and it's set in a 18.000 mq area, of which 9.000 mq are covered. Its products meets requests from many different companies from all kind of sectors - from mechanics to electronics, from textiles to automotive, from aeronautics to communications, lift springs, helmets and also for the surgical and the dental sectors - and are distinguished by their superior quality, certified according to Uni En Iso 9001:2000 and Iso/TS 16949:2000 and guar-

anteed by a careful control of the materials and of the production processes and a computer system that controls the work progress. The history of Mollificio Lombardo starts from 1927, when Cesare Manini, great grandfather of the current company's CEO Emilio Longoni, opened in Milan a few springs shops, mostly for bicycles. Manini's daughter, Bianca, got married with Emilio Longoni, grandfather of the current CEO. In 1932 he decided to merge all the shops to make a company in Milan, in Porta Ticinese. Thus began the Mol-

ificio Lombardo's adventure, which started the production brand Molle.

In 1940, because of the wars and bombings that hit Milan, the company was moved to Carvico, near Bergamo, in an old spinning mill found by Aeronautica Militare, since Mollificio Lombardo's activity was strategic, because it produced sealplanes's springs and weapons.

So, starting from 1941 all of the workers moved from Milan to Carvico, leaving in Milan only the warehouse and the administra-





L'attuale direttore generale, Emilio Longoni, che MTM Subfornitura ha intervistato, iniziò la propria attività in azienda, nel 1990. "Ho iniziato a lavorare nel Mollificio Lombardo partendo da zero, con umiltà e avendo sempre come obiettivo quello del miglioramento continuo, di non fermarsi mai. Devo dire che mi ha aiutato molto la lungimiranza di mio padre, che mi ha sempre fatto partecipare ai Convegni delle associazioni che raggruppavano i vari mollifici e che allora organizzava il cavalier Manenti, coniugando concetti di economia aziendale, qualità, produttività, sicurezza, ambiente ecc.. Ricordo con piacere lui, un motivatore, una persona che fu pioniere dei concetti di condivisione, obiettivi strategici e compartecipazione ai risultati. Così, negli anni, sviluppai una base importante di conoscenze che riguardavano la qualità, l'organizzazione aziendale, l'analisi dei costi, la lettura dei bilanci, la preparazione di strategie aziendali".

### All'insegna del cambiamento

Dagli anni 90 in poi il Mollificio Lombardo ha subito una metamorfosi che gli ha consentito di recuperare terreno nei confronti dei competitor.

Grazie all'operato di Emilio Longoni e di alcuni collaboratori, come Agostino Braschi e Giovanni Snichelotto, l'azienda è completamente cambiata; grazie al potenziamento dei mezzi informatici la gestione di aree come quella amministrativa, forma-

tiva, commerciale, produttiva e di investimento sono state rese sinergiche.

"Quando sono entrato in azienda ho cercato di immaginare come sarebbe dovuta essere 15 anni dopo, creando in tre mesi un percorso, un business plan particolarmente ricco e articolato che prevedeva la rivisitazione di tutte le aree aziendali: amministrativa, commerciale, produttiva, gestionale, informatizzazione, qualità, risorse, formazione, investimenti produttivi, sicurezza.

Il passaggio più impegnativo è stato senza dubbio quello di cambiare la mentalità delle risorse umane, abituate a operare

segundo i dettami del 'è sempre stato fatto così!'. "Le informazioni non partivano dal basso, ma arrivavano dall'alto; un modo di operare che non si sposa per nulla con l'attuale situazione lavorativa. Ho dedicato parecchie ore a questo mio progetto di rilancio, arrivando a passare in azienda 12 /14 ore al giorno, ed ora posso dire che il mio impegno mescolato ad una abbondante passione mi hanno ripagato, ne sono uscito orgogliosamente motivato, consapevole del fatto che il risultato sia stato più che positivo; ma ovviamente ci sono ancora grandi margini di miglioramento!!!".



*Emilio Longoni, nonno dell'attuale amministratore delegato, all'entrata della vecchia sede di Corso di Porta Ticinese a Milano*

tion offices. The production activity became increasingly important and in 1960, coinciding with the Italian industry's post-war reconstruction, the current plant was built, later expanded in 2000.

The current CEO, Emilio Longoni, who MTM Subfornitura interviewed, started his work in the company in 1990.

"I started to work in Mollificio Lombardo without any background, with humbleness and always with the goal of the continuous improvement. I have to say that my dad's foresight helped me a lot, who always brought me to spring factories's conferences organized by cavalier Manenti, combining the concepts of business management, quality, productivity, safety, environment etc... I still remember him with pleasure, a motivator, a person who has been a pioneer of the sharing concept, strategic goals and results sharing. So, through the years, I developed a strong knowledge related to quality, business management, financial statements and preparation of business strategies".

### Winds of change

From the 90's onwards Mollificio Lombardo had a metamorphosis that allowed the company to reach the competitors. Thanks to Emilio Longoni and some collaborators, such as Agostino Braschi and Giovanni Snichelotto, the company completely changed.

"When I started to work in the company I tried to imagine how it should be 15 years after, creating an articulated and rich business plan which involved all of the company areas. The hardest passage was changing human resources's mentality, which was always like < It was always done like this! >. The informations always came from above; a way of working which is not suitable for the actual work's situation. I spent many hours on this project, working 12/14 hours a day, and I must say that my sacrifice has paid off, I came out proudly motivated, conscious that the result was more than positive, but obviously it still can be improved!"

### The turning point

One of the turning points that marked Mollif-



ficio Lombardo's history coincides with 2009, the year in which the economical and financial crisis started, which was devastating. "In 2009 being good wasn't enough, but the companies's differences were in the economical and financial capacity; those who had available funds had more chances to get out of the crisis was successful" explained Emilio Longoni. "Our company, fortunately, had the ability to set funds that have allowed us to get credit from banks and purchasing the raw materials essential for the

## Punto di svolta

L'ultimo dei punti di svolta che ha contraddistinto la storia del Mollificio Lombardo coincide senza dubbio con il 2009, anno che ha segnato l'inizio di una crisi economico-finanziaria profonda e completamente diversa rispetto a quelle precedenti, difficile, strana e complessa, quasi devastante.

"Nel 2009 non bastava essere bravi, ma la differenza tra le aziende stava anche nella loro capacità finanziaria ed economica; chi aveva disponibilità finanziaria aveva qualche possibilità in più di arrivare alla fine della crisi, da questo punto di vista risultava vincente", ci ha spiegato Emilio Longoni. La nostra azienda, fortunatamente, ha avuto la capacità di mettere da parte fondi che le hanno permesso di avere credito dalle banche e di acquistare le materie prime essenziali per la produzione. Proprio per questo motivo, pur in un momento di crisi, siamo riusciti a lavorare e ad acquisire nuovi clienti; così, se da un lato la chiusura di bilancio del 2009 è stata in perdita, il 2010 è stato un anno molto interessante, nell'ambito del quale abbiamo raccolto ciò che avevamo seminato in termini economici e formativi".

In particolare, la formazione del personale è da sempre ritenuta fondamentale dai vertici del Mollificio Lombardo. "Per noi formazione significa seguire un progetto. In azienda abbiamo una bacheca dove chiunque può esporre un'idea; io la valuto, creo uno staff di lavoro, il cui leader è chi l'ha proposta. Poi ne discutiamo insieme, valutando una serie di variabili: come

l'idea può autofinanziarsi, quali vantaggi può portare, come si può realizzare, quali step sono necessari per portarla a termine. Tutto viene condiviso ed è un modo per rendere partecipi i propri collaboratori di un progetto". Ma, al di là del 2009, il punto di svolta per l'azienda di Carvico è ogni singolo giorno, ogni singolo operatore, ogni singola idea "il punto di svolta lo dobbiamo creare noi, ogni mattina".

## Mercato estero e quote di mercato in Italia

Il mercato estero è sicuramente importante per il Mollificio Lombardo, che fattura oltre confine circa il 25 per cento in forma diretta e un 10 per cento in forma indiretta. "Vendiamo in India e in Cina e sono particolarmente orgoglioso di questo. I cinesi possono copiare i nostri prodotti, ma hanno difficoltà a realizzare materie prime affidabili. Tanto per fare un esempio, noi realizziamo molle per gli interruttori di bassa tensione; questi prodotti devono funzionare bene, altrimenti diventano rischiosi per l'utilizzatore finale. Bisogna controllare efficacemente ogni singolo step di lavorazione per ottenere un prodotto di qualità, utilizzando un materiale particolare destinato alla realizzazione di molle che in Cina non sanno ancora produrre. Ecco perché acquistano il prodotto da noi". Le vendite all'estero riguardano anche quasi tutta l'Europa, Messico, Brasile, Egitto ecc... Per quanto riguarda il mercato interno, l'azienda di Carvico produce circa 80 milioni di pezzi all'anno. "Noi siamo un mollificio, anche se il termine oggi è un po' desueto, e fabbrichiamo molle. Da sempre abbiamo

scelto di restare in questo ambito e di non produrre minuterie metalliche come fanno molti dei nostri concorrenti che, per questo, producono molti più pezzi di noi all'anno".

## Fiere e business

Per quanto riguarda le manifestazioni fieristiche, il Mollificio Lombardo ha iniziato a partecipare come espositore più di 15 anni fa, poi ha deciso di cambiare strategia frequentandole soltanto come visitatore.

"Oggi in fiera non si fa più business, ma soltanto visibilità. Se un'azienda partecipa da anni a una manifestazione deve continuare a farlo, perché altrimenti tutti pensano che sia sparita o in difficoltà; se invece non hai mai partecipato, non conviene sicuramente farlo perché dal punto di vista economico i costi sono troppo elevati. Per fare business in fiera bisogna visitarla, studiare quali possono essere i potenziali clienti e iniziare una lenta fase di 'corteggiamento' che, se condotta in maniera corretta, porta con grande fatica a una fornitura. Ma in tempi molto lunghi e con modalità differenti rispetto al passato".

## La capacità di operare delle scelte

Una delle caratteristiche principali che hanno fatto la fortuna del Mollificio Lombardo è stata la capacità di operare le scelte giuste al momento giusto. Una qualità certamente non comune, che è il frutto dell'istinto imprenditoriale e delle sensazioni di Emilio Longoni.

"Ho sempre fatto le mie scelte seguendo l'istinto molto di più che gli aspetti oggettivi di bilancio o di mercato, cercando di an-

production. Because of this we were able to work and find new customers; so, even if the closure of 2009 budget was negative, 2010 was a very interesting year."

Particularly, staff training has always been essential in Mollificio Lombardo. "To us it means to follow a project. In the company we have a bulletin wall on which anyone can expose an idea; then I'm going to see if the idea can work, then put on a working staff, of which the leader is who proposed the idea. Then we talk about it: how the idea can be self-financing, if it can bring benefits, how can it be done, and so on."

But beyond 2009, the turning point for Mollificio Lombardo is every single day, every single worker, every single idea.

## Foreign market and Italian market share

The foreign market is important for Mollificio Lombardo, which generates over the 25% directly and 10% indirectly of the income.

"We sell in India and in China and I'm proud of this. Chinese can always copy our products, but it's difficult for them to find reliable



raw materials. As an example, we produce springs for low voltage switches; this products need to work perfectly.

You need to control every single production process to obtain a high quality product, using a particular material for wires and spring that Chinese still don't know how to produce. That's why they buy from us." Foreign sales also affect Europe, Mexico, Brazil, Egypt etc.

Talking about the Italian market, the company produce about 80 million pieces a year. "We are a spring factory that only produces elastic components and we chose to stay in this sector., without producing small metal pieces as many of our competitors that because of this produce more pieces a year than us. So our market share is the 8% in terms of turnover, lower in terms of parts produced".



tipicare i tempi; ovviamente tutto ciò non fa altro che aumentare il rischio di errore. Quando fai un investimento, passi giorni a pensare se hai fatto la cosa giusta, se non hai messo in difficoltà l'azienda, ed è senza dubbio una sensazione poco piacevole che ti logora e ti spaventa. Ma se arrivano i risultati, ti carichi e sei pronto di nuovo per farne altri. Nel 2009, nel bel mezzo della crisi, quando il mercato sembrava morto, e non c'erano motivi oggettivi per fare nuovi investimenti abbiamo acquistato due macchinari che ci avrebbero dato una bella spinta in settori dove eravamo poco competitivi; era il momento giusto per ottenere un ottimo prezzo, fortunatamente dal 2010 lavorano 12 ore al giorno e stanno dando ottimi risultati".

### Il parco macchine

Il parco macchine del Mollificio Lombardo è particolarmente ricco, potendo contare su 225 unità di svariate tipologie di produzione e di potenza. Vi sono solo macchine di nuova generazione a controllo numerico, mentre è rimasta una sola macchina completamente meccanica che fa parte della storia dell'azienda. "È del 1942, caratterizzata ancora da ingranaggi meccanici, frizioni e da un timone di grandi proporzioni. Mi ricordo che, quando da ragazzo, nel periodo estivo, venivo a lavorare in azienda, l'avevo battezzata Andrea Doria, proprio per le dimensioni del timone".

### L'Italia, "cervello" dell'industria

Fare impresa nel nostro paese è ancora



vantaggioso, vista la crisi e soprattutto una burocrazia che ha ampiamente superato i livelli di guardia? Per Emilio Longoni è ancora vantaggioso, ma a patto di fare scelte precise.

"Bisogna mettersi in testa che per arrivare ad avere 'successo' bisogna dare tantissimo, lavorare di più, investire tanto in tecnologia, in formazione in ricerca e sviluppo; infatti noi stiamo seguendo questa strada con tenacia per garantire continuità alla nostra azienda. È necessario distinguersi rispetto alla concorrenza internazionale, è fondamentale introdurre metodi di lavoro particolari, imparare a coinvolgere i propri collaboratori e destinare le proprie risorse alla ricerca del prodotto più difficile da realizzare: pro-

gettarlo, prototiparlo, industrializzarlo e, una volta che il processo si è consolidato, è molto probabile che si renda necessaria la sua delocalizzazione cercando, dove possibile, di seguire i propri clienti. Ovviamente questo principio non è valido per tutti i mercati; ma quello della metalmeccanica di subfornitura è chiamato a competere con Paesi che hanno un rapporto fra ore lavorate e ore retribuite ben diverso dal nostro, Paesi dove la fiscalità è un altro elemento di grande stimolo, ma dove viene sicuramente meno l'orgoglio d'appartenenza".

Per informazioni:  
[www.mollificio.lombardo.molle.com](http://www.mollificio.lombardo.molle.com)

### Exhibitions and business

Talking about exhibitions, Mollificio Lombardo started to exhibit more than 10 years ago, but then decided to change strategy, being only a visitor.

"Nowadays in the exhibitions there's no more business, but only visibility. If a company takes part from years in an exhibition has to continue to do it, because otherwise everybody would think it's failed; if a company has never took part, it's not worth to do it because economically the costs are too high. To do business in an exhibition you have to visit it, studying the potential customers and starting a slow phase of courtship, which, if it's done properly, brings supplies."

### Making good choices

One of the main features of Mollificio Lombardo was the ability to make the right choices at the right time. This is not a common quality, which is possible thanks to the intuitions of Emilio Longoni.

"I always followed my instinct in my choices, without thinking about the economical as-

pects, following dangerously what my feelings. When you invest on this basis, you spent day after day thinking if you made the right choice without putting the company in difficulty, which isn't a good feeling. But if the result are good, you feel extremely good and you're ready to take other risks. In 2009, in the middle of the crisis, we invested in the purchase of two big machines that weren't needed at that time, but it was the right period to obtain good prices and to invest in the future".

### The fleet

Mollificio Lombardo's fleet is particularly rich, having 225 units. There are only last generation CNC machines; we have only one old generation machine, which is part of the company's history: "It's from 1942 and it's completely mechanical, still characterized by mechanical gears, clutches and a big rudder. I remember that when I was a kid, during summer, I always worked in the company, and I called it Andrea Doria, because of the size of the rudder".

### Italy, "brain" of industry

Is doing business in our country still advantageous, given the crisis and a bureaucracy which fare exceeded alert levels? For Emilio Longoni it is, but only if you take the right choices.

"It's necessary to understand that to have success you need to work hard, invest in new technologies, training, resource and development. You must stand out from the competition, introduce new work methods, learn to involve your collaborators and destine your resources to the searching of a product which is harder to make: industrializing, accomplishing, producing and once the process is consolidated, relocating it. Italy today is meant to be the "brain" of industry which has to develop the product and then pass it to those countries where production costs are lower and the productivity is higher".

For information:  
[www.mollificio.lombardo.molle.com](http://www.mollificio.lombardo.molle.com)