

CS Colombo: their reaction to the crisis

CS Colombo: la reazione alla crisi

La crisi che ha colpito pesantemente l'industria della componentistica per elettrodomestici non ha colto impreparata l'azienda fondata da Sergio Colombo, che ha saputo reagire in modo efficace.

The crisis that broadsided the appliance component industry did not catch the company founded by Sergio Colombo unprepared. They reacted effectively.

Medium-sized companies are the framework of the Italian economic system. Among these, appliance component manufacturers have a particular role, and as a category they are determining factor in the success of "made-in-Italy". The strong reduction of turnover recorded in 2009 by finished product companies was common throughout the entire supply chain, with drops that in some cases reached 40% below the previous year's figures. These are numbers that cannot be compared to any another period from the birth of the Italian appliance industry in the 1950s, and they have the power to cause problems for the weaker companies in this compartment that have insufficient financial resources and are unable to operate efficiently on the global market.

Le medie imprese costituiscono la struttura portante del sistema economico italiano e tra queste un ruolo particolare è ricoperto dalle aziende della componentistica per elettrodomestici, che nel loro insieme contribuiscono in modo determinante al successo del made-in-Italy. La forte riduzione dei fatturati che si è registrata durante il 2009 da parte delle imprese del prodotto finito si è infatti riversata sull'intera filiera di fornitura, con flessioni che in alcuni casi sono arrivati a superare il 40% rispetto all'anno precedente. Si tratta di valori che non trovano lontanamente riscontro in alcun altro periodo, da quando nei primi anni Cinquanta è nata in Italia l'industria degli elettrodomestici, e che sono tali da mettere in crisi le aziende più deboli di questo comparto, dotate di insufficienti risorse finanziarie e incapaci di muoversi con efficacia nel mercato globale.

Un caso di studio

Un caso emblematico del modo in cui le aziende della componentistica italiana hanno affrontato la sfida della crisi economica, riuscendo a rimanere competitive sul mercato, è costituito da CS Colombo e Figli, un'azienda storica della componentistica italiana. CS Colombo, infatti, che tre anni orsono ha superato il 50° anniversario dalla sua fondazione, è stata fondata nel 1956, in pieno miracolo economico, da Sergio Colombo che aveva allora iniziato la sua attività di progettazione e costruzione di stampi per materie plastiche. Poco dopo, l'azienda era quindi passata alla produzione per stampaggio di connettori per l'industria nazionale, in particolare per quella degli elettrodomestici, che allora richiedeva questi componenti in crescenti quantità.

La tipologia di produzione di questa azienda lombarda è costituita da componenti intrinsecamente poveri e per questo è soggetta, da una parte, alla competizione dei grandi produttori internazionali di connettori e, dall'altra, a quella dei nuovi protagonisti dei mercati emergenti,



The headquarters of CS Colombo, a historic company of the Italian component sector with over 50 years of activity.

A case study

An emblematic case showing how Italian component companies have faced the challenge of the economic crisis, succeeding in staying competitive on the market, is the situation of CS Colombo e Figli, a historic Italian component maker. CS Colombo celebrated its 50th anniversary a little over three years ago. The company was founded in

1956, at the height of the economic miracle, by Sergio Colombo, who started his design and construction business to make moulds for plastics. Shortly thereafter, the company started producing moulded connectors for the national industry, in particular for the appliance sector, which at that time demanded increasing quantities of these components.

This company, located in Lombardy, produces mainly intrinsically poor components, and for this reason it is subject (on one hand) to competition from large international producers of connectors and (on the other hand) to competition from new players on the emerging markets - mainly the Asian markets. But the company developed in a very particular way. Also, the fact that for over 50 years, it accompanied the development of the entire Italian white goods industry is also particular. These two factors make CS Colombo an interesting case study.

The most interesting aspect is the fact that a medium-sized company like this one, operating in an elementary component sector (as electrical connectors would seem to be at first glance), was able to reach a position of international importance, remain competitive on the global market and resist the recent financial crisis that upset the markets. The connector sector for electrical and electronic applications is a mature component sector. It has little added value, and some large multinationals dominate the market because they are able to operate worldwide, thus determining prices, supply conditions and product types.

The elements of synergy

To understand which strong points allowed Sergio Colombo's company to cut itself a niche and grow its production and turnover continuously, we need to remember the origins of this company. It started out specialised in the design and production of moulds for plastic materials, a sector in which it was able to accumulate high-level systemic and technological competence. And later on, when the company dedicated itself to producing moulded electrical connectors, mainly for appliances, it did not abandon its own moulding business.

The synergy between the autonomous departments of making moulds and the activities accumulated in the flexible production of electrical connectors in plastic with highly automated processes was a winning combination. It let CS Colombo successfully occupy market niches with personalised products, concentrating on specialisation, quality, flexibility in production and level of service. All these elements are not always found in supplies from large multinational companies, but they are able to convey added value to poor products, like electrical connectors, which are still essential to home appliance manufacturers.

This is why CS Colombo spent time perfecting its own ability to quickly design and make precision moulds. It acquired advanced technology in order to significantly reduce the time-to-market of the new connectors and quickly respond to its customers' demands for modifications to connectors. Obviously, the mould is a strategic element in the field of connector production in terms of both investments and technological complexity, mainly in light of the shrinking size of components and the increasing

soprattutto asiatici. Ma il modo con cui l'azienda si è sviluppata è del tutto particolare. Come è particolare la sua storia che per oltre cinquant'anni ha accompagnato tutto lo sviluppo dell'industria italiana del bianco e che fa di CS Colombo un interessante caso di studio.

L'aspetto più interessante è il fatto che un'azienda come questa, di medie dimensioni, che opera nel settore di una componentistica elementare, come sembrerebbe a prima vista quella costituita dai connettori elettrici, sia stata capace di raggiungere una posizione di rilievo internazionale, rimanendo competitiva nel mercato globale e resistendo alla recente tempesta finanziaria che ha sconvolto i mercati. Quello dei connettori per le applicazioni elettriche ed elettroniche è infatti un settore maturo della componentistica, con uno scarso valore aggiunto e in cui alcuni grandi gruppi multinazionali dominano il mercato essendo in grado di operare a livello mondiale, determinando prezzi, condizioni di fornitura e tipologie di prodotto.

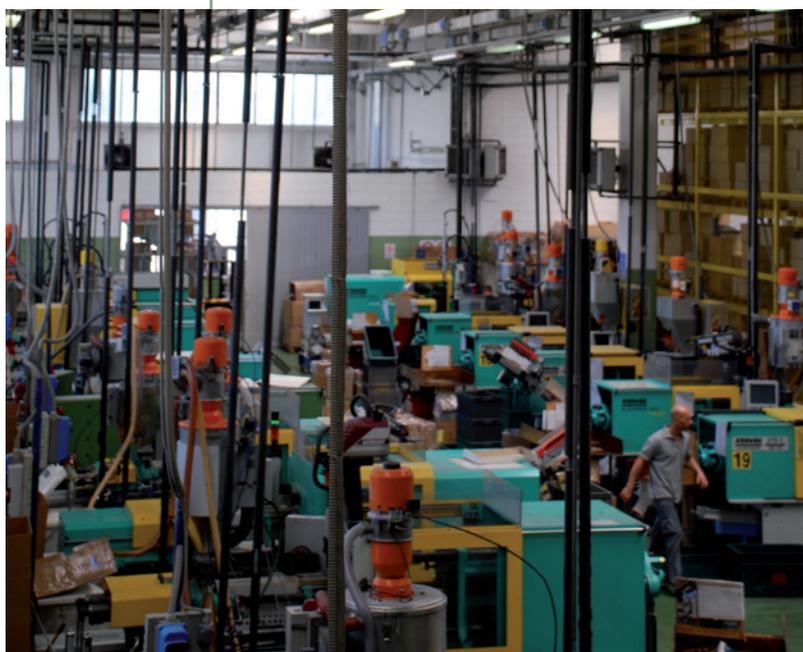


Gli elementi di sinergia

Per comprendere quali siano stati i punti di forza che hanno permesso all'azienda creata da Sergio Colombo di ritagliarsi un proprio spazio e di accrescere continuamente produzione e fatturato, si devono ricordare le origini di quest'impresa, inizialmente specializzata nella progettazione e produzione di stampi per materie plastiche, settore in cui ha saputo accumulare elevate competenze sistemiche e tecnologiche. E quando, successivamente, l'azienda si è dedicata alla produzione per stampaggio di connettori elettrici, soprattutto per elettrodomestici, non ha tuttavia abbandonato la propria attività di stampista. La sinergia tra le competenze autonome nella realizzazione di stampi e quelle accumulate nella produzione flessibile di connettori elettrici in plastica con processi fortemente automatizzati, è stata un elemento vincente, permettendo a CS Colombo di occupare con successo nicchie di mercato con prodotti personalizzati, puntando sulla specializzazione, sulla qualità, sulla flessibilità di produzione e sul livello di servizio. Tutti elementi che non sempre si ritrovano nelle forniture delle grandi imprese multinazionali, ma che sono in grado di conferire valore aggiunto a prodotti poveri, come sono i connettori elettrici, e tuttavia essenziali nella produzione di apparecchi domestici.

The machine tool department of CS Colombo has modern CAD design systems and the latest generation of numerical control processing machinery.

A partial view to the plastic moulding department at CS Colombo, with unsupervised automatic injection presses, able to work 24 hours a day.



complexity of their shapes. However, the mould is even more important in being able to respond quickly to the demand for new productions or for modifications of existing products. These characteristics need to be summed with the high managerial capacities of the company, which has given constant attention to investments in modern production systems, with the most advanced technologies existing on the market for moulding plastic materials. They bought presses that work unattended around the clock and modern automation islands for product assembly. Also, the marketing approach was decisive, capable of highlighting market trends in advance and successfully overseeing geographic areas of high interest, like when CS Colombo opened a branch in the difficult United States market.

Per questo CS Colombo ha perfezionato nel tempo la propria capacità di progettazione e realizzazione in tempi brevi di stampi di precisione, dotandosi di tecnologie avanzate, così da ridurre in modo significativo il time-to-market dei nuovi connettori e rispondere velocemente alle richieste di modifica dei connettori avanzate dai propri clienti. Nella produzione dei connettori, infatti, lo stampo costituisce un elemento strategico, sia in termini di investimenti che di complessità tecnologica, soprattutto a fronte della crescente miniaturizzazione e complessità di forma dei componenti. Ma lo stampo è ancora più importante in relazione alla velocità di risposta dell'azienda alla richiesta di nuovi prodotti o di modifiche di quelli esistenti.

A queste caratteristiche, si devono ancora aggiungere le elevate capacità manageriali dell'azienda, che ha rivolto una costante attenzione agli investimenti in moderni sistemi produttivi, con le tecnologie più avanzate esistenti sul mercato per lo stampaggio delle materie plastiche, dotandosi di presse che lavorano in regime non presidiato 24 ore su 24 e di moderne isole di automazione per l'assemblaggio dei prodotti. Inoltre, è stato determinante l'approccio rivolto al marketing, in grado di evidenziare in anticipo le tendenze di mercato e presidiare con successo aree geografiche di forte interesse, come è stato quando CS Colombo ha aperto una sua filiale nel pur difficile mercato degli Stati Uniti.

La gestione della crisi

Per conoscere quanto sia stato forte l'impatto della crisi economica sulla gestione dell'azienda e quali modalità di intervento siano state messe in atto dal management, abbiamo intervistato Silvano Colombo, direttore generale di CS Colombo.

Quanto ha risentito la vostra azienda della flessione di fatturato delle industrie del bianco?

I primi segni della crisi li abbiamo avvertiti nella seconda metà del 2008, che si è chiuso per noi con una flessione del fatturato pari all'11% nei confronti del 2007. La situazione è quindi fortemente peggiorata nel corso del 2009, che nei primi quattro mesi ha fatto registrare una diminuzione del fatturato del 55% rispetto al corrispondente periodo del 2008.

Questo crollo ha coinvolto prevalentemente la vostra azienda, oppure l'intero mercato?

È stata una crisi generalizzata e per molti versi difficilmente spiegabile.

Può chiarire meglio questo aspetto?

La crisi è stata soprattutto economico-finanziaria, piuttosto che di mercato. Infatti, rimanendo nel campo degli elettrodomestici la domanda mondiale di questi prodotti è superiore alla produzione delle aziende. Queste hanno dovuto frenare la produzione più per difficoltà legate al credito che per mancanza di ordini. Le risorse finanziarie, infatti, anziché andare alle aziende sono state assorbite dalle grandi banche.

Di questa situazione si sono avvantaggiati i produttori dei paesi emergenti?

Nel 2009 la domanda di componenti è crollata non soltanto in Italia, ma anche nei paesi emergenti, come per esempio in Turchia e Cina.

Managing the crisis

To comprehend how hard the economic crisis hit this company's business, and which steps were taken by the management to counter its impact, we interviewed Silvano Colombo, general manager of CS Colombo.

How did the decline in turnover of the white goods industries affect your company?

The first signs of the crisis were felt in the second half of 2008, which we closed with a drop in turnover equal to 11% compared with 2007. Then the situation worsened drastically during 2009. During the first four months, we recorded 55% less turnover than the same period in 2008.

Was this crash something that involved mainly your company, or was the entire market affected?

It was a generalised crisis, and for many reasons it is hard to explain.

Can you clarify this aspect a little better?

The crisis was mainly economical-financial, instead of market-centred. In fact, just speaking of the field of appliances, the worldwide demand of these products is higher than the production of companies.

Manufacturers had to slow production down for problems connected with credit more than for a lack of orders. Financial resources were, in fact, absorbed by the large banks instead of going to companies.

Did producers in emerging countries benefit from this situation?

In 2009, the demand for components plummeted not only in Italy, but also in emerging countries like Turkey and China.

However, China has the advantage of an expanding internal market and of the strong competitive edge of its products on foreign markets.

In many component sectors, that isn't enough to be competitive on the world market. Take electrical connectors for example. We can see that the quality of Chinese products does not meet the demands of European appliance manufacturers. Also, component characteristics vary constantly, even in short times. There are few standards, and this is a serious problem for companies in the sector, in terms of quality and continuity of supplies.

What has been the status of your orders in the first half of this year?

We recorded a trend in the opposite direction, compared with 2009. In the first four months of 2010, our company increased turnover by 40% compared with the same months of 2009. We certainly have not recovered the figures of 2007, but the situation has definitely improved.

What methods did you adopt to react to the crisis in turnover of 2008-2009?

We implemented a decisive action of reducing all company costs and we started a strategy of rationalising the company organisation and improving productivity, which gave important results. For this, as a company, we are coming out of the crisis stronger than we were in the past.

Did you also cut personnel?

We only reduced some collaborations that we had established with personnel outside the company, while we kept all of the skills that we have inside the company. Actually, in contrast with the market, we try to strengthen our structure by hiring new people. But it is difficult to find human resources specialised in mechanical processing and on a good professional level. We also brought some processes related to the production of tools, which had been delegated to other companies, back inside our company. Lastly, we postponed some investments that had already been planned, like expanding the central offices and production departments, until times get better.

And what about products?

We continue to develop new products, expanding mainly the range of personalised solutions and trying to discover new needs that appliance manufacturers have not yet expressed. All this requires investments in human resources and technology, and also a certain amount of risk. But it is a strategy destined to produce important results.

La Cina tuttavia è avvantaggiata da un mercato interno in espansione e dalla forte competitività dei suoi prodotti sui mercati esteri.

In molti settori della componentistica ciò non basta per essere competitivi sul mercato mondiale. Per quanto riguarda i connettori elettrici, per esempio, osserviamo che la qualità dei prodotti cinesi non è all'altezza delle esigenze dei produttori europei di elettrodomestici. Inoltre, le caratteristiche dei componenti sono continuamente variabili, anche in tempi brevi. Mancano gli standard e ciò costituisce un problema serio per le aziende del settore in termini di qualità e continuità delle forniture.

Qual è stato l'andamento degli ordini nella prima metà di quest'anno?

Abbiamo registrato un'inversione di tendenza rispetto al 2009. Nei primi quattro mesi del 2010, infatti, il fatturato della nostra azienda è aumentato del 40% rispetto ai corrispondenti mesi del 2009. Non abbiamo certo recuperato i valori del 2007, ma la situazione è nettamente migliorata.

Quali sono state le modalità con cui avete reagito alla crisi di fatturato del 2008-2009?

Abbiamo messo in atto una decisa azione di riduzione di tutti i costi aziendali e attuato una strategia di razionalizzazione dell'organizzazione aziendale e di miglioramento della produttività, che ha dato importanti risultati. Per questo, come azienda, stiamo uscendo dalla crisi rafforzati, rispetto al passato.

Avete anche operato riduzioni del personale?

Abbiamo soltanto ridotto alcune collaborazioni che avevamo stabilito con personale esterno all'azienda, mentre abbiamo conservato tutte le competenze che possediamo al nostro interno. Addirittura, in controtendenza rispetto al mercato, cerchiamo di potenziare la nostra struttura con nuove assunzioni. È tuttavia difficile reperire risorse umane specializzate nelle lavorazioni meccaniche e di buon livello professionale. Abbiamo inoltre riportato all'interno alcune lavorazioni legate alla produzione di attrezzature, che avevamo delegato ad altre aziende. Infine, abbiamo rimandato a tempi migliori alcuni investimenti già programmati per l'ampliamento della sede e dei reparti produttivi.

E per quanto riguarda i prodotti?

Continuiamo a sviluppare prodotti nuovi, allargando soprattutto la gamma di soluzioni personalizzate e andando a scoprire esigenze dei costruttori di elettrodomestici che non sono ancora manifeste. Tutto ciò richiede investimenti in risorse umane e in tecnologia, anche con una certa dose di rischio, ma è una strategia destinata a produrre importanti risultati.



Silvano Colombo,
general manager
of CS Colombo.