

L'opinione di Walter

Walter's opinion

Fabio Liberali

Walter Rohregger è il CEO e presidente del consiglio di amministrazione di Wittur Group. Italiano, sud tirolese, laureato al Politecnico di Torino, con un PhD in ingegneria meccanica. Ha una notevole esperienza internazionale, acquisita nel corso della sua carriera in GKN, un grande gruppo che opera su scala mondiale nel settore aerospaziale, automobilistico e dei componenti per macchine agricole e movimento terra. Ha lavorato a lungo nella regione Asia-Pacifico, in particolare Cina, Giappone e Singapore, ricoprendo diversi incarichi produttivi, tecnici e commerciali, fino a diventare CEO di una divisione e executive member del Gruppo. Classe 1959, sposato, vive tra Birmingham e il mondo. Lo abbiamo intervistato a Interlift 2013, all'interno di uno dei padiglioni più spettacolari della fiera.

Elevatori - Complimenti per lo stand: un peana in onore dell'high tech!

Walter Rohregger - Volevamo che rappresentasse il nostro spirito. Volevamo mostrare la vera anima del gruppo. Il nostro slogan è "Safety in motion". Sta a significare la nostra continua tensione verso la sicurezza e la responsabilità, intese come aspetti fondamentali per clienti e prodotti. Qualità a ogni livello, ma il tutto parte dallo stabilimento.

E - Dicono che lei ha una passione per il colore bianco...

WR - (ride) È vero, nei nostri stabilimenti i corridoi sono bianchi e lo sono anche le macchine. In un ambiente piacevole si lavora meglio. In realtà, tutto nasce dal WPS, il Sistema di Produzione Wittur, basato sui principi della "lean production": eliminare gli sprechi, specificare il valore dalla prospettiva del cliente finale, identificare il processo che porta a tale valore, migliorarsi continuamente. Il sistema è stato progressivamente esteso a tutte le nostre unità produttive nel mondo, garantendo omogeneità in termini di qualità del prodotto e di efficienza dei processi. Il bianco è il *trait d'union* che lega i nostri stabilimenti, quindi sì... il bianco mi piace!

Walter Rohregger is the CEO and Chairman of the Executive Management Board of Wittur Group. Italian, South Tyrolean, a PhD in mechanical engineering from the Polytechnic University of Turin, Italy. He has a significant international experiences gained at GKN, a global group specializing in the aerospace, automotive systems, mining, powder metallurgy and land system components. He has a long experience in the Asia-Pacific region, in particular in China, Japan and Singapore, holding various positions in the functional areas of manufacturing, technical development and sales. He then became the CEO of the GKN Group. Born in 1959, married, he lives between Birmingham and the world. We interviewed him at the Interlift 2013, in one of the most spectacular stands at the expo.

Elevatori - Congratulation for the stand: a paean to the gods of high-tech!

Walter Rohregger - We wanted the stand to represent our spirit. We wanted to show the real soul of our group. Our slogan is "Safety in motion". It represents our everlasting focus on safety and responsibility, as fundamental aspects for customers and products. Quality must be at all levels, but all starts from the factory.

E - It is said you have a real passion for the white colour...

WR - (laughs) It's true. In our factories, the aisles are white, and white is the colour of the machinery. A pleasant environment makes work better. In reality, all is derived from the WPS, the Wittur Production System, which is based on the "Lean production criteria". Elimination of waste, specification of values from the final customer's viewpoint, identification of the process to reach such value and continuous improvement. The WPS has been progressively implemented in all our facilities around the world, to grant homogenization in terms of product quality and process efficiency. White is the *trait d'union* linking all our factories, then yes... I like white!



Walter Rohregger

E – Parliamo di stabilimenti e numeri allora.

WR – E numeri siano. Il Gruppo Wittur è composto da oltre 3.000 persone da 25 Paesi diversi. Nel 2013, abbiamo fatturato circa 500 milioni di euro, contro i 466 dell'anno precedente. Disponiamo di dieci unità produttive (Argentina, Austria, Brasile, Cina, Germania, India, Italia, Slovacchia, Spagna e Turchia) e di 24 società commerciali in quattro continenti. Il nostro *core business* è rappresentato dalle porte, dalle quali dipende circa il 70 % del nostro *turnover*. Ed è un dato in crescita. Poi, come può vedere dal nostro stand, abbiamo impianti completi, motori gearless, arcate, cabine, dispositivi di sicurezza, sistemi UCM, e altro. Un mix di prodotti e di mercati che dà i suoi frutti. Dai nostri stabilimenti serviamo tutti i grandi costruttori mondiali, adeguandoci alle loro specifiche e priorità; ma abbiamo soluzioni anche per clienti più piccoli, e anche qui siamo molto competitivi. Wittur produce componenti, ma voglio sottolineare che non installa né fa manutenzione di impianti ascensori.

E – Essendo *global player*, avete una buona visione sui mercati mondiali. Asia e Cina?

WR – Tombola! Solo in Cina produciamo 800.000 porte all'anno. Il 70% dei nuovi impianti viene installato nella sola Cina. L'industria ascensoristica nel paese lavora su ritmi e numeri vicini a quelli dell'automotive. È un mercato destinato a crescere, sia in termini di nuovi impianti che di modernizzazioni. La Cina è il motore del mondo. E presto la seguiranno altri Paesi. Non dimentichiamo poi l'India, che sta diventando sempre più importante: ha un futuro in crescita, anche se adesso vale solo un decimo del mercato cinese.

E – Allora facciamo una digressione cinese. Come è lavorare in questo Paese? Lei lo frequenta da tempo.

WR – Come può ben immaginare è un Paese complesso, quindi non ho la presunzione di conoscerlo. In aggiunta a quanto le ho già detto e che è cosa nota (dimensioni e velocità di corsa), il problema di tutte le aziende multinazionali, le europee in particolare, è sempre lo stesso: garantire affidabilità, volumi e qualità. La qualità è il collante. È fondamentale per la *supply chain*: crea una barriera ai virus esterni. È fondamentale per la produzione e i prodotti: la qualità per il cliente passa per la qualità dello stabilimento e dei suoi processi. È essenziale per il personale. Il buon esempio qui paga molto: vincere e convincere. La fedeltà aziendale, che in Cina è un tema, può essere raggiunta con la *leadership*: la qualità di chi guida è un valore che crea disciplina e motivazione. Dalla fedeltà aziendale, dalla motivazione e dalla disciplina discende la qualità del prodotto. Chi investe molti soldi in Cina non può permettersi di sbagliare e sono particolarmente orgoglioso di dire che i nostri standard hanno fatto scuola.

E – Torniamo ai mercati. Europa e Sudamerica come li vede?

WR – L'Europa è probabilmente uno dei mercati più complessi in assoluto: maturo, colpito dalla crisi, ma pur sempre ricco e 'demanding'. Qui le modernizzazioni sono il motore del sistema. Fondamentali: vicinanza al cliente, customizzazione e *customer satisfaction*. In generale, non vedo un futuro radioso nell'immediato, ma è pur sempre uno dei più importanti mercati del mondo, anche perché nel perimetro europeo faccio rientrare

E – Let us talk of factories and numbers.

WR – Ok, let's go with the numbers. The Wittur Group is made up of more than 3,000 persons from 25 different countries. In 2013, our total turnover was around 500 million euros, against 466 in previous year. We have ten production units (in Argentina, Austria, Brazil, China, Germany, India, Italy, Slovakia, Spain and Turkey) and 24 sales companies in four continents. Doors are our core business: they represent about 70% of our total turnover. We expect a further increase in this field. Then, as you can see in our stand, we manufacture complete lifts, gearless machines, car slings, lift cars, safety systems, UCM systems etc. Such product and market mix is fruitful. From our factories we serve all the big global players, according to their needs and priorities, but we are also able to serve smaller customers, and in this case too we are very competitive. We manufacture components, but I want to underline that we do no install or maintain lifts.

E – Being Wittur a global player, you have a clear view on the world markets. What about Asia and China?

WR – Bingo! In China only we manufacture 800,000 doors a year. Some 70% of the new lift market is generated here. The Chinese lift industry works and has a pace similar to the one of the automotive industry. It is a market with further growth expectations, both for new installations and modernization. China is the world driving force. Soon other countries will follow. Let us do not forget about India, which is getting more and more important. India will grow too, even if now it is just one tenth in respect to the Chinese market.

E – A Chinese digression then. How it is working in this country. You have a long experience in the country.

WR – As you may imagine, China is a complex country, then I do not have the presumption to know it. In addition to what I already said, its dimensions and fast pace are very well known. The multinational companies and Europeans is in particular, all have the same problem: to grant reliability, volumes and quality. Quality is the binding agent. It is fundamental for the supply chain: to create a barrier against external viruses. It is fundamental for production and products: final quality for customers is strictly related to factory quality and processes quality. It is fundamental for our personnel. In China, good example pays a lot: to win and convince. In China, loyalty towards a company is an issue. It can be conquered through leadership: the leader's quality is a value creating discipline and motivation. Then from loyalty, motivation and discipline comes the quality of products. Those investing a lot of money in the country are not allowed to fail and I am particularly proud to say that our standards turned to be an example.

E – Back to markets. What about Europe and South America?

WR – Probably Europe is one of the most complex markets in the world: mature, rich even if hit by the crisis and demanding. Modernisation is the driving force of the system. The key points are: customer care, customisation and customer satisfaction. In general, I can't see a brilliant future for Europe, in the short period. Nevertheless, this is still one of the most important markets in the world, also because I include Russia and Turkey

Russia e Turchia che sono due paesi in forte crescita. Sudamerica: l'eterna promessa. Per anni lo abbiamo chiamato il gigante dormiente, specialmente il Brasile. Si sveglia a tratti, poi torna a sonnecchiare. Ma è pur sempre un gigante.

E – Mi parli della Wittur Academy.

WR – Facciamo un passo indietro. Il nostro approccio alla Ricerca e Sviluppo parte dal principio “Think global - Act local”. Noi lavoriamo su due linee di R&S: porte e tutti gli altri prodotti. A loro volta queste operano su due livelli. Il primo è quello ‘corporate’ (una piattaforma globale) che poi viene declinato a livello locale. L’Academy è nata nel dicembre 2012, nella nostra sede di Wiedenzhausen e poco alla volta la stiamo applicando anche negli altri Paesi. Circa un anno fa, a Suzhou, è stata inaugurata la Wittur Academy Asia Pacific. Le due cose sono legate da un nesso ‘culturale’. Infatti l’Academy è nata per migliorare la qualità della nostra vendita. Insegna ai nostri commerciali i principi tecnici dei prodotti che andranno a proporre al mercato. Imparano anche a installarli, con le loro mani. Anche questa è ricerca e sviluppo, applicata al campo della vendita e del rapporto col cliente.

E – Nel 2006, Wittur è stata acquisita da Goldman Sachs, insieme a Cerberus e Credit Suisse. Nel dicembre 2010, il fondo di private equity Triton, insieme a Capvis ad altri coinvestitori e al management ha acquisito Wittur Group. Cosa può dirmi a riguardo?

WR – Sono abituato a lavorare per una società quotata in borsa e devo dire che questi investitori ci forniscono un grande supporto. Il loro obiettivo è ovviamente quello di creare valore, in altre parole ‘BBB’: *build better business*. Il loro supporto include lo sviluppo dell’organizzazione in tutti i campi del business, con investimenti e anche con *payback* a medio/lungo termine. Non a caso hanno ottenuto riconoscimenti come una delle private equity più performanti del 2013.

E – Per tradizione la nostra ultima domanda è dedicata a Elevatori. Cosa pensa della nostra rivista?

WR – La rivista è interessante. Poi trovo molto indovinata l’iniziativa del volume “Come Funziona”: uno strumento utile per la formazione e che rappresenta un ottimo esempio di divulgazione nel mondo dell’ascensore. Inoltre considero la vostra rivista anche come una piattaforma per entrare in questo settore ‘unico’ dell’elevazione. Nella mia personale esperienza vedo questo mondo come una famiglia, dove tutti quanti si conoscono. In conclusione, Elevatori è una rivista ben fatta, grazie! ■

inside Europe's perimeter. These are two fast growing countries. South America: the everlasting promise. For years we called it the 'sleeping giant', Brazil is first. From time to time it wakes up, but then it goes back to sleep. But in the end it is still a giant.

E – Please introduce the Wittur Academy.

WR – *One step backward. Our approach to research and development starts from the principle “Think global - Act local”. We have two different lines: doors and all the other products. Such lines then operate at two different levels. The first one is the corporate level (a global platform), to be developed at local level. The academy was born in December 2012, in our headquarters in Wiedenzhausen. A step at a time we are organizing it in other countries too. About a year ago the Wittur Academy Asia Pacific was opened in Suzhou. Research & development and the Academy are tied by a ‘cultural’ link. In fact, the Academy was born to improve the quality of our sales. It provides technical training to our sales staff, also through hands-on sessions on the products they are going to propose to the market. To same extent, this is R&D applied to the sales and to the customer relationship.*

E – In 2006, Wittur has been bought by Goldman Sachs, together with Cerberus and Credit Suisse. In 2010, Triton private equity, Capvis, co-investors and management acquired Wittur Group. What can you tell me about this?

WR – *I have been used to work in a listed company, and what I can say is that our investors are strongly supporting us. Their goal is to create value, in other word their target is ‘BBB’: build better business.*

Their support includes the development of all business fields through investments and also medium/long term payback. It is not by chance that have been acknowledged among the best performing private equities in 2013.

E – By tradition, our last question in an interview, is about ourselves. What is your opinion about Elevatori?

WR – *Elevatori is an interesting magazine. I think the “How it works” booklet was a very good idea. The guide is a very useful tool for educational purposes. It is an excellent example of communication inside the vertical transportation industry. Moreover, I consider Elevatori magazine as a platform to enter the ‘unique world’ of elevation. In my personal experience, I feel like the vertical transportation industry is a family, where everyone knows each other. In the end, Elevatori is good piece of art. Thanks!* ■

Translated by Paola Grassi