

CASE STUDY

Described for the project: "The Hexagonal Leader"

Name of the organization

GRUPO EOS IBERICA SL

Website of the organization

WWW.EOSIBERICA.ES

Logotype of the organization

Type of organization

- Business organization
 Public administration
 NGO's
 Others (what kind?)

Size of the organization

- Small
 Medium
 Large

Economic sector

TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION

Brief description of the organization

Agli albori, quando Internet era solo per pochi, il Gruppo produceva piattaforme o macchine multifunzionali per Internet café. Questi sarebbero poi tati chiamati chioschi o punti di informazione. Attorno a questa tipologia di terminali nasce un intero settore che oggi si chiama "chiosco", in cui il Gruppo EOS è stato coinvolto sin dalle sue origini, diventando un punto di riferimento nazionale in questo campo. Attualmente il Gruppo produce, insieme a questa tipologia di terminali, tutte le tipologie di soluzioni embedded per ambienti che richiedono protezione antivandalismo o protezione contro la penetrazione di acqua e / o sporco.

Gruppo EOS Ibérica è stato fondato a Cordoba nel 2003 con l'obiettivo di produrre. A tal fine, le aziende dell'industria metallurgica e del settore informatico hanno unito le forze. I suoi fondatori sono state le società tecnologiche MC Informática (importatore / grossista di componenti per computer dal 1995) ed EOS Processor (il suo centro di produzione e assemblaggio di apparecchiature informatiche dal 2001).

A questa alleanza si sono aggiunte aziende con un profilo più industriale e specializzate nella trasformazione e stampaggio dei metalli, tutti ora riuniti sotto il nome del Gruppo EOS Ibérica. Successivamente, sono entrati a far parte dell'azienda anche partner e cooperative specializzate nello svolgimento di lavori specifici. Il Gruppo EOS Ibérica si propone come produttore di soluzioni tecnologiche che risolvono problemi come protezione, ergonomia o adattamento all'ambiente, facilitando così l'uso della tecnologia in spazi non presidiati, sia indoor che outdoor. A tal fine dispone di un ampio catalogo di supporti fabbricati in Spagna attraverso lo stampaggio e la trasformazione di metallo e progettati per l'integrazione di tutti i tipi di componenti elettronici e informatici. Il Gruppo ha anche la capacità di intraprendere qualsiasi tipo di progetto personalizzato per integrare IT o componenti elettronici che coinvolgono metallo, tecnologia e design. Oltre alla specializzazione, il Gruppo EOS si caratterizza per la flessibilità nell'adattare i propri prodotti, che lo rende il perfetto alleato per sviluppatori, società di consulenza e ingegneria, nonché software factory che, senza dover sostenere costi di struttura, possono fornire i propri clienti con soluzioni.

Case study description (situation / the problem they are facing) [max 2000 characters]

Agli albori, quando Internet era solo per pochi, il Gruppo produceva piattaforme o macchine multifunzionali per i cybercafé. L'azienda si rese conto che il settore stava cambiando e, di fronte a questo problema, decise di specializzarsi, passando dalla vendita all'ingrosso alla produzione. Questo cambiamento ha cambiato l'intera catena del valore e il cliente. L'azienda ha iniziato a crescere, abbiamo creato un nostro stabilimento di produzione e aperto uffici commerciali a Madrid ed Extremadura, raggiungendo un fatturato significativo e avendo uno staff di 34 dipendenti. L'arrivo dei grandi magazzini (ad esempio Media Mark) e il passaggio dal classico computer al laptop ci ha lasciato con pochissimo mercato per l'integrazione dei componenti del computer. Questa situazione ci ha portato a dover prendere decisioni molto complesse per garantire la sopravvivenza dell'azienda.

Suggested solutions (added pros and cons)

Dopo aver valutato la situazione dell'azienda rispetto alle nuove esigenze di mercato, l'azienda ha dovuto prendere decisioni molto complesse:

Dopo aver riflettuto molto sulle possibili soluzioni che l'azienda aveva per superare questa difficile situazione a causa delle avversità del mercato, la decisione presa è stata quella di cercare altre alternative di business.

- Specializzazione. Combinazione di una politica di differenziazione e una politica di segmentazione.
- Diversificazione. Ricerca di nuovi prodotti o mercati per sostituire i prodotti o mercati esistenti in declino.

Abbiamo deciso di passare dall'elaborazione professionale all'informatica industriale e passare alla produzione.

- Sviluppo internazionale. Cerca un approvvigionamento più economico o più sicuro e / o migliori opportunità di vendita.

CONTRO:

- Abbiamo dovuto chiudere gli uffici commerciali in Extremadura e Madrid

- Abbiamo dovuto ristrutturare la forza lavoro e licenziare alcuni dei nostri dipendenti.
- Abbiamo dovuto vendere gli edifici in cui avevamo i nostri uffici e ci siamo dovuti trasferire in una zona industriale.
- Mancanza di prodotti perché la maggior parte dei prodotti industriali erano in ASIA. Abbiamo dovuto fare un investimento importante per andare in Cina a stabilire contatti per cercare componenti che dovevamo integrare nelle macchine. Investimento in capacità produttiva.
- Mancanza di liquidità. Indebitamento.

PRO:

- È stata l'occasione che abbiamo visto per mantenere attiva l'azienda nonostante la difficile decisione di licenziare i lavoratori e chiudere due uffici. Ma era necessario che l'azienda continuasse a operare.
- Dopo il periodo difficile in Cina i risultati hanno iniziato a manifestarsi sia in termini di clienti che di crescita.
- Il processo decisionale al momento giusto è ciò che mantiene viva l'azienda oggi

Chosen solution

L'opzione scelta era quella di diversificare e innovare ma anche di specializzarci in piattaforme multifunzionali. Abbiamo deciso di passare dall'informatica professionale all'elaborazione industriale e passare alla produzione. EOS diversifica la propria attività quando aggiunge contemporaneamente nuovi prodotti e nuovi mercati a quelli esistenti, ampliando il proprio portafoglio di attività. È stata una strategia di crescita difficile e impegnativa poiché l'azienda entra in ambienti competitivi

Rationale of the decision taken

La mia responsabilità come manager di EOS Iberica era garantire la sopravvivenza dell'organizzazione di cui sono responsabile. La spiegazione del motivo per cui abbiamo preso questa decisione era perché i mercati stavano cambiando e ancor di più nel settore in cui opera EOS, che è il settore tecnologico. Se un'azienda non si diversifica, nasce, cresce e muore con il suo unico prodotto. L'azienda dura finché dura il prodotto. A volte il ciclo di vita è lungo, a volte è breve.

Come ho spiegato prima, la comparsa di grandi negozi e il passaggio dal computer al laptop ci ha lasciato un margine di mercato molto ridotto e questo è ciò che ci ha portato a nuove alternative di business.

Oggi siamo più un'azienda di ingegneria che di informatica, e siamo specializzati nella produzione e prototipazione di soluzioni tecnologiche con un catalogo di circa 100 referenze di nostra produzione.

Solution implemented in practice

- Il primo passo è stato quello di fare il punto e valutare la situazione per determinare la fase in cui si trovava l'azienda e attuare le misure necessarie di conseguenza.
- Il passo successivo è stato identificare i rischi e indicare le possibili soluzioni.
- Sulla base delle possibili soluzioni che abbiamo trovato, ciò che abbiamo fatto è stato reindirizzare il modello di business stesso. Prima che perdessimo più clienti e le vendite calassero, dovevamo adattarci alla nuova situazione di mercato. Dopo molti incontri con lo staff e studiato la situazione, abbiamo deciso di passare dall'informatica professionale all'informatica

industriale e passare alla produzione

La strategia utilizzata da EOS Iberica per adattarsi al mercato è stata la seguente:

- Dare uno sguardo critico alle aree di business trattate finora.
- Identificare e abbandonare le aree che ostacolano lo sviluppo (se ci sono prodotti che non soddisfano la domanda). come ho spiegato prima a causa della comparsa di grandi magazzini (marchio Media ...) e del passaggio dai computer ai laptop.
- Identificare le competenze di base e concentrarsi su di esse se necessario.
- Valutare e riallineare il personale e le risorse del personale
- Definire nuovi obiettivi strategici
- Sfruttare gli effetti di sinergia con altri partner commerciali e mercati
- Espandere aree di vendita (tenendo conto del mercato estero) e canali di distribuzione
- Aumentare la concorrenza e l'osservazione del mercato
- Includere prodotti innovativi e posizionarsi rispetto alla concorrenza.
- Un piano di implementazione assicura che le misure adottate garantiscano che l'azienda sarà competitiva a lungo termine.

Lesson learned

- **EOS ha saputo adeguare l'azienda al mercato in evoluzione, a scenari di mutamento permanente del mercato.** In EOS Iberica abbiamo imparato che un'azienda è una cosa viva e che deve adattarsi ai cambiamenti che si verificano nel mercato. Un'azienda non è qualcosa di statico, il mercato sta cambiando e come azienda o ci si adatta ai cambiamenti o l'azienda finisce per scomparire. La sopravvivenza e la longevità delle organizzazioni dipenderanno dal fare dell'adattabilità la tua strategia, ed è ciò che ha fatto EOS Iberica.
- **Combinare specializzazione e diversificazione come strategie della società EOS Iberica.** EOS Iberica ha intensificato i suoi sforzi sui suoi prodotti regolari, migliorandoli ed espandendo le sue vendite, sia nei mercati esistenti che in quelli nuovi. EOS diversifica quando aggiunge contemporaneamente nuovi prodotti e nuovi mercati a quelli esistenti, ampliando il proprio portafoglio di attività.
- **L'importanza del capitale umano in EOS Iberica.** Il capitale umano è stato fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi dell'azienda e grazie alla somma delle conoscenze, competenze e capacità delle persone che fanno parte di EOS Iberica, gli obiettivi sono stati raggiunti e l'azienda ha superato i momenti più difficili che il società è passata.

Connection to the six skills depicted in the project

- **Prendi una decisione.** EOS Iberica ha dovuto prendere decisioni importanti in diverse occasioni, spesso sotto pressione, e bisogna sempre tenere presente che le decisioni prese influenzeranno le strutture esistenti e causeranno incomprensioni tra dipendenti, clienti o partner commerciali. Anche a costo di prendere decisioni spiacevoli e dover affrontare battute d'arresto.
- **Feedback e comunicazione** In EOS è stato e continua ad essere fondamentale dare grande importanza alla comunicazione nei periodi di battute d'arresto, difficoltà in azienda così come durante i processi di adattamento: le decisioni spesso comportano nuovi approcci per il personale, insieme a nuovi processi di lavoro. È quindi necessario comunicare tali decisioni con tatto e sensibilità adeguati. Da un lato bisogna essere trasparenti nell'informare i dipendenti

sulla situazione, ma dall'altro bisogna evitare di demotivarli e scoraggiarli. In EOS Iberica, la comunicazione fa parte della gestione dell'azienda e abbiamo un piano di comunicazione in atto che tiene conto di quanto segue:

1. **Informare rapidamente:** i dipendenti dovrebbero essere informati dei problemi e delle azioni da intraprendere
2. **Reporting chiaro:** si raccomanda al manager di definire chiaramente i problemi per evitare il rischio di creare un senso di disagio e demotivazione tra dipendenti e partner

- **Coaching.** In EOS iBERICA l'orientamento ai risultati è stata una strategia fondamentale, indirizzando tutte le azioni dell'azienda verso l'obiettivo prefissato, agendo con efficienza, rapidità e urgenza di fronte a decisioni importanti che sono necessarie per superare i propri standard e, in definitiva, per essere migliori rispetto ai nostri concorrenti. In EOS, alcuni obiettivi sono fissati insieme all'intera azienda che aiutano a cercare il meglio e ad assumersi la responsabilità del processo decisionale. Orientamento ai risultati per EOS significa ricercare le massime prestazioni, lavorare oltre i propri standard, lavorare in team verso un obiettivo comune, adattarsi a qualsiasi cambiamento e prendere in considerazione gli errori che si fanno lungo il percorso, continuare a lavorare e concentrarsi rapidamente sugli obiettivi prefissati, anche se questo significa rivedere continuamente le strategie.
- **Mentalità e valori.** L'obiettivo principale di EOS Iberica è raggiungere la stabilità dell'intero gruppo a cui fa parte dell'azienda.
- **Per EOS è importante favorire il rapporto tra il dipendente e l'azienda in quanto è fondamentale fissare traguardi e obiettivi comuni.** Per mantenere il successo all'interno dell'azienda, EOS Iberica richiede i valori come pilastri importanti. In EOS Iberica, sappiamo che più siamo uniti, più è probabile che il team condivida valori, atteggiamenti e standard di comportamento comuni. Il lavoro di squadra è vantaggioso non solo per una persona, ma per l'intera squadra coinvolta. Porterà più soddisfazione, insegnerà anche il rispetto per le idee degli altri e aiuterà i dipendenti a stabilire un maggiore sviluppo e livelli più elevati di produttività. Quando un gruppo di lavoro condivide gli stessi valori, avrà l'energia necessaria per svolgere con successo le proprie attività. Se i valori individuali sono in conflitto, ci saranno sempre difficoltà e la squadra non raggiungerà il potenziale previsto.
- **Leadership.** In EOS è stata ed è fondamentale l'esistenza di una leadership che ha la capacità di determinare gli obiettivi appropriati (facendo ciò che deve essere fatto), gestendo adeguatamente l'ambiente ed essendo competitiva. Il leader in EOS Iberica è il supporto del team, colui che consente ai lavoratori di sviluppare le loro preoccupazioni, iniziative e creatività. Incoraggia la responsabilità, lo spirito di squadra, la crescita personale, creando uno spirito di appartenenza che unisce i collaboratori per decidere le misure da adottare.