

OBIETTIVI AMBIZIOSI

Il gruppo Norgren vuole crescere con una nuova strategia e una nuova classe dirigente puntando su innovazione e nuove acquisizioni per completare la gamma di prodotti, soluzioni e servizi in portafoglio.

Presente e futuro del gruppo Norgren secondo Andrea Carluccio nella prima intervista da amministratore delegato di Norgren Italia

Due anni fa il Gruppo Norgren ha dato il via a un profondo processo di ridefinizione delle strategie, delle politiche industriali e commerciali, degli obiettivi. Per la loro attuazione il consiglio di amministrazione della multinazionale, presente con società e distributori indipendenti in 75 paesi, ha deciso di puntare, negli Stati Uniti, in Europa, in Italia, su manager giovani per sottolineare l'esigenza di un radicale cambiamento con il passato, di nuovi stili direzionali, di modi nuovi di approcciare il mercato. Presidente del Gruppo Norgren è ora l'americano Peter Wallace, alla guida dell'ESC (European Sales Companies) c'è il tedesco Stephan Mey e a effetto domino, come è tipico di queste grandi organizzazioni, sono cambiati quasi tutti i managing director delle filiali nazionali. In Italia il nuovo amministratore delegato e direttore generale è Andrea Carluccio, che abbiamo incontrato pochi giorni dopo l'importante investitura, e al quale abbiamo chiesto di presentare la realtà di Norgren Italia che ha ereditato e di illustrare i programmi e gli obiettivi che gli sono stati assegnati.

«La Norgren – esordisce Carluccio - opera in Italia con circa 80 dipendenti che, nel 2002, hanno realizzato un fatturato di 15 milioni di euro, in leggero calo rispetto al 2001. Il risultato è conseguenza del difficile momento congiunturale, da una parte aggravato dall'annullamento delle commesse internazionali del settore auto, dall'altra attenuato dalle positive performance economiche che abbiamo registrato sia con un gruppo di clienti, che noi chiamiamo top OEM, sia con nuovi clienti attivi in settori come il packaging, il truck, la sicurezza presse, i prodotti medicali, il petrolchimico».

Questo è stato possibile anche grazie all'acquisizione, conclusasi nell'estate scorsa, della divisione fluidotecnica della Siei Peterlongo, che ha portato in dote persone di grande

A portrait of Andrea Carluccio, a man with glasses, wearing a white shirt and a striped tie, standing in an office setting. The image is partially obscured by a green vertical bar on the right side of the page.

Andrea Carluccio.

capacità tecnica e un business di circa 4 milioni di euro.

Fluidotecnica: *Quali quote di mercato sono in mano a Norgren Italia?*

Carluccio: Noi deteniamo circa il 3% di un mercato dell'ordine di circa 500 milioni di euro. Il nostro peso specifico però è maggiore alla luce di un paio di considerazioni. La prima è che in Italia il leader detiene circa il 13% del mercato mentre in altri paesi, come Inghilterra e Spagna, il produttore principale supera il 20%; la seconda è che circa il 40% di questo mercato riguarda applicazioni tradizionali difficilmente approcciabili, laddove non è possibile proporre soluzioni diverse, se non sacrificando il margine di contribuzione, al quale noi attribuiamo un'importanza notevole.

Fluidotecnica: *Quali sono i punti di forza di Norgren?*

Carluccio: Sicuramente l'internazionalità, cioè la capacità di dare vita a realtà locali, avendo comunque alle spalle il terzo gruppo al mondo nell'ambito della pneumatica. Il marchio Norgren rappresenta il brand più importante di IMI, in termini di fatturato e di profitto, e su questo marchio IMI ha deciso di investire per dare vita a una unità di business della potenza fluida ancora più competitiva.

L'acquisizione di una divisione della Siei Peterlongo è chiara testimonianza di questa volontà, così come la rapidità nell'integrazione dei processi produttivi e nella gestione dell'intero parco clienti dimostrano l'efficacia e l'impegno profuso da tutte le componenti dell'azienda.

Tra i punti di forza di Norgren va sicuramente annoverato la capacità di innovare e di produrre prodotti altamente tecnologici. Non più solo FRL, ma un programma completo che spazia dalla strumentazione alla pneumatica integrata, ai componenti miniaturizzati, e che ci pone allo stesso livello delle aziende ai vertici del mercato.

Fluidotecnica: *Ci sono anche punti di debolezza?*

Carluccio: Nell'ordine direi una rete di venditori non adeguata per numero a un mercato business-to-business come quello italiano dove si trova a competere con organizzazioni commerciali

concorrenti assai più numerose e una rete di distributori che, per causa nostra, non ha ancora un forte senso di appartenenza.

Ma su entrambi questi punti abbiamo già cominciato a lavorare.

Fluidotecnica: *È possibile approfondire il primo di questi aspetti?*

Carluccio: Alla fine dello scorso anno potevamo contare su 22 venditori, tecnici commerciali di alto livello che, proprio per le caratteristiche dei prodotti Norgren, devono proporsi ai clienti come interlocutori in grado di affrontare problemi e proporre soluzioni.

Devo ammettere che in questi anni la situazione è migliorata. Quando sono arrivato in Norgren nel '99, l'azienda aveva 16 venditori e fatturava 12,5 milioni di euro, l'anno scorso erano 22 e il fatturato è salito a poco meno di 16 milioni di euro. Dai primi di gennaio potremo contare su altri due venditori nuovi che operano su piazze importanti come quelle di Brescia e Vicenza.

Fluidotecnica: *Ma è così difficile avere più venditori?*

Carluccio: Fino a un paio di anni fa, Norgren Italia aveva una situazione statica dal punto di vista commerciale, conseguenza anche di una varietà di prodotti non abbastanza competitiva per ampiezza di gamma; il grosso del fatturato era realizzato con componenti FRL, dei quali, per inciso, abbiamo il 7,5% del mercato, e quindi non necessitava di molti venditori. Norgren Italia negli ultimi due anni ha messo in campo sei venditori nuovi e riorganizzato l'area di supporto tecnico con 10 persone tra product-managers ed application-engineers, in attuazione di una spiccata politica market-oriented, basata sulla soddisfazione del cliente attraverso la risoluzione delle sue necessità. Il problema è che trovare professionalità specifiche nel settore è molto difficile. Parallelamente abbiamo proceduto alla riorganizzazione e al rafforzamento della nostra rete di distributori, che rappresenta una risorsa fondamentale di vendita di tecnologia assicurando più del 30% del nostro fatturato. Le mag-

giori vendite del cilindro SMART, un prodotto tecnologicamente molto avanzato, sono passate, per esempio, attraverso i nostri distributori a dimostrazione di un'attiva azione di contatto e di lavoro diretto con gli OEM, che rende anomalo il nostro mercato rispetto ad altri mercati europei, ma nel contempo rappresenta una enorme opportunità.

Con i nostri distributori stiamo definendo un nuovo tipo di contratto e abbiamo intenzione di rivedere il nostro "stare sul mercato" insieme, per rispondere alla richiesta di un più forte senso di appartenenza.

Fluidotecnica: *Lei spesso fa riferimento a una nuova strategia del gruppo. Di che cosa si tratta?*

Carluccio: Una riorganizzazione a 360° che prende in considerazione gli insediamenti produttivi valutando quali spostare in mercati



particolarmente convenienti come la Repubblica Ceca, il Messico e la Cina. La produzione è supportata da efficienti servizi logistici e da sistemi informativi per creare una rete in grado di servire in modo ottimale le realtà nazionali. Queste, a loro volta, si stanno trasformando da aziende di produzione a sales company market oriented, impegnate a dare valore aggiunto all'offerta attraverso una forte crescita della cultura tecnica e del servizio all'interno dell'azienda.

Fluidotecnica: *Questo vale anche per l'Italia?*

Carluccio: Certamente. La Norgren Italia sta rendendo il suo approccio al mercato sempre più commerciale e meno produttivo attraverso un forte cambiamento che punta con decisione all'organizzazione per processi, dedicando l'officina a montaggi, assem-

blaggi di cabine e pannelli, a fornire chiavi in mano.

Fluidotecnica: *In quanto tempo è previsto che la riorganizzazione venga completata?*

Carluccio: Molto velocemente anche troppo per noi che ci troviamo a lavorare sul campo. Anche il ricambio generazionale a livello di manager director, del quale anch'io rappresento un



tassello, è un modo per accelerare il cambiamento. L'attuazione del programma è iniziata a metà del 2001 e si prevede che entro la fine dell'anno una grossa parte di questa ristrutturazione, intesa come centralizzazione di alcune funzioni e rafforzamento locale, di altre sia già completata e cominci a dare i suoi frutti.

Fluidotecnica: *Come valuta l'attuale momento congiunturale?*

Carluccio: Ho letto un paio di interviste di colleghi di settore e concordo con loro nel dire di non aver mai vista una crisi così lunga, difficile, radicata, che credo si protrarrà anche nel 2003. Per questo nella definizione degli obiettivi di fatturato di Norgren Italia del 2003 sono stato conservativo. Ciononostante non ho potuto non mettere nel mirino di superare i 20 milioni di euro di fatturato per le grandi opportunità che l'acquisizione della divisione fluidotecnica di Siei ci mette a disposizione: un fatturato di circa 4 milioni di euro, un portafoglio prodotti che spazia dal controllo di processo alla strumentazione e un migliaio di clienti ai quali la nostra rete di vendita avrà l'opportunità di proporre sinergicamente l'intera gamma dei prodotti del gruppo. Personalmente, insieme alla crescita del fatturato, il mio impegno prioritario sarà quello di portare a termine il pro-

getto di cambiamento organizzativo e culturale dell'azienda.

Credo in questo di essere facilitato dal grande lavoro di formazione di tutto il personale ai vari livelli, portato avanti nel corso del 2002 grazie ai fondi messi a disposizione dalla Regione Lombardia.

Fluidotecnica: *Dove intravede le minacce maggiori?*

Carluccio: Sicuramente nella situazione economica difficile che rischia di portare lo scontro sui prezzi più che sulla qualità delle soluzioni proposte, creando una turbativa di mercato. Io comunque confido molto nell'efficacia dei miei uo-



mini e ho grande fiducia nella bontà della nostra struttura.

Fluidotecnica: *Quali sono gli obiettivi di Norgren a medio termine?*

Carluccio: Di crescere e le strade che il gruppo intende percorrere sono due: un maggior peso nell'ambito della pneumatica, dove ci sono tutti i presupposti per essere un'azienda leader, e per acquisizioni; sono infatti molti i marchi che fanno capo al gruppo e che rispondono a nomi importanti come Herion, Buschjost, Martonair, Lintra, Webber, Walter pneumatik ecc.. Non sono in grado di dire se già nel 2003 ci sarà un nuovo annuncio, credo però che sia nei programmi del gruppo muoversi nell'ottica di una fornitura globale e quindi avvicinare i settori dell'elettromeccanica e dell'automazione.

Fluidotecnica: *Sono previste iniziative specifiche di supporto alla vendita?*

Carluccio: Il gruppo si è reso conto di una cosa importante, che gli Stati Uniti d'America sono una cosa e gli Stati Uniti d'Europa non esistono: noi siamo per il momento dodici paesi con realtà, culture, lingue diverse, che richiedono strategie diverse. La scelta di centralizzare le attività per ottimizzare le risorse, nel caso del marketing ad esempio, ha portato in passato, ad azioni e decisioni che le realtà locali sono state costrette a subire, ma che non sempre si sono rivelate vincenti. E qualche cosa a partire da quest'anno cambierà. Noi abbiamo definito una pianificazione strategica importante di supporto alla vendita anche dal punto di vista della visibilità soprattutto per alcune linee di prodotto che riteniamo ci mettano

in condizione di competere con i principali concorrenti.

Continueremo a girare l'Italia con il nostro trailer, un camion lungo 16 metri, con il quale per due settimane e attraverso un'azione concordata tra marketing e commerciale, portiamo in casa dei nostri clienti tutti i nostri prodotti. L'anno scorso è stata la volta del centro-sud d'Italia e città come Roma, Napoli, Taranto, Foggia, quest'anno le principali tappe sono previste nel centro Nord e soprattutto Lombardia, Piemonte e Triveneto. Si tratta di un'iniziativa che il gruppo porta avanti da una decina di anni e che io sono convinto rappresenti un'azione efficace di marketing che comporta un investimento contenuto, con un ritorno reale e misurabile dal punto di vista delle vendite. Abbiamo previsto anche un paio di momenti specifici per il lancio

di prodotti nuovi, uno di questi riguarderà una nuova linea di valvole compatte, la VM10, specifiche per i settori dell'elettronica e del packaging, e che, rispetto ai prodotti di riferimento sul mercato, presentano soluzioni innovative. La nostra intenzione è quella di sfruttare tutte le possibilità per aumentare il numero dei contatti con il mercato, una di queste è offerta da Internet. Vogliamo attivare con i nostri clienti un dialogo diretto e continuo attraverso la posta elettronica e abbiamo in preparazione un nuovo sito; infine partirà entro il primo trimestre il canale Webstore.

sapute cogliere e su persone eccezionali che mi hanno aiutato e gestito bene, per le quali nutro grandissima stima e ammirazione e che, in questa occasione, voglio ricordare e ringraziare pubblicamente. Ed è frutto di tanto impegno e, probabilmente, anche di capacità personali.

Fluidotecnica: *Quali sono state le tappe principali della sua carriera?*

Carluccio: Dopo il diploma, sono stato assunto dalla Camozzi. Nella vecchia sede di Viale Sarca a Milano ho iniziato alle dirette dipendenze del signor Roberto Martini, al quale devo tantissimo, mi ha insegnato il mestiere.

Nel frattempo ho continuato a studiare, completando le mie conoscenze tecniche e anche commerciali, attraverso corsi di aggiornamento ed un master di marketing industriale strategico ed operativo. Il momento forse più importan-

di avere imparato molto dal signor Battista Marini, ma anche di aver vissuto con massimo interesse, entusiasmo, dedizione, l'impegno in AZ che ha portato alla sua riorganizzazione e crescita, in Italia e all'estero.

Tre anni fa grazie all'ingegner Michele Nuzzolese sono arrivato in Norgren, prima per occuparmi delle vendite, poi anche del marketing e ora dell'azienda, dopo l'ultimo periodo a fianco del Sig. Gabriel Esteban, l'amministratore delegato spagnolo, in carica fino a dicembre 2002.

Fluidotecnica: *Complimenti. Un'ultima domanda. Se ci trovassimo qui tra un anno e dovesse dare una valutazione del suo operato, che cosa le darebbe maggiori soddisfazioni?*

Carluccio: Dovrei rispondere il raggiungimento dell'obiettivo di fatturato, o meglio ancora del margine di contribuzione al quale il gruppo tiene in modo particolare. Personalmente quello che mi darà maggiore soddisfazione sarà aver completato la riorganizzazione strutturale e mentale dell'

azienda con gli ostacoli che questa presenta; un risultato importante l'ho già raggiunto. Nelle aree chiave dell'azienda posso contare su persone carismatiche con le quali ho stabilito un rapporto di lavoro in team efficace, in grado di generare entusiasmo e determinazione. Con loro e grazie al completamento della riorganizzazione, al consolidamento di certe regole di base e di certi valori, sono certo arriveranno risultati economici, di profitto e di vendita, importanti.



Fluidotecnica: *Norgren parteciperà alla prossima fiera di Hannover?*

Carluccio: No. Sono previsti dei Norgren Day, dei meeting da tenere in Germania ai quali saranno invitati i clienti chiave o potenziali di tutta Europa.

Fluidotecnica: *Che cosa rappresenta per Carluccio questo nuovo incarico?*

Carluccio: Da sempre la mia ambizione era di lavorare in una multinazionale dove è possibile confrontarsi con realtà diverse, avere una visione globale, allargare gli orizzonti. E oggi, essere qui, in un grande gruppo come Norgren, nella veste di amministratore delegato, rappresenta sicuramente il coronamento di un sogno. Questo nuovo incarico è anche il risultato di un iter professionale cadenzato su opportunità

te per la mia maturazione professionale è stato il periodo successivo, quello trascorso in Metal Work grazie al signor Emilio Bonatti e all'amico Daniele Marconi. Al signor Bonatti devo la crescita commerciale, la visione aziendale "globale", le esperienze di vendita all'estero, e la gestione della delega grazie al "sei autorizzato a sbagliare, non sei autorizzato a non fare".

È venuta poi l'esperienza in AZ Pneumatica, completamente diversa dalle prime, ma interessantissima. Io penso