

LA NUOVA REALTÀ PRENDE FORMA

A un anno dall'insediamento alla guida della Norgren Italia, Andrea Carluccio può tracciare un bilancio decisamente positivo dei risultati ottenuti e definire gli obiettivi prossimi venturi. Tra i principali: il cambiamento della sede e dare continuità allo sviluppo

Che il 2003 non sia un anno da incorniciare dal punto di vista economico e non particolarmente ricco di avvenimenti positivi è opinione largamente diffusa. Ma, grazie al cielo, non mancano le eccezioni.

Per Andrea Carluccio, amministratore delegato di Norgren Italia, ad esempio, l'anno appena concluso è assolutamente da ricordare per quello che è avvenuto nell'ambito della sfera privata, dove ha fatto "irruzione" il piccolo Mattia, e per i risultati conseguiti in quella professionale, con l'avanzamento e il completamento positivo di alcuni passaggi chiave che sono alla base della creazione della nuova Norgren. Abbiamo l'opportunità di vederli insieme, dando continuità all'intervista di un anno fa, nella veste di neo-amministratore delegato.

Partiamo allora dai dati economici.

«Il 2003 si è chiuso per Norgren Italia con un fatturato di 16,5 milioni di euro. Non abbiamo raggiunto il target che, forse in maniera troppo ottimistica, ci eravamo posti, ma il risultato rappresenta pur sempre una crescita superiore al 10% rispetto ai 14,6 milioni di euro del 2002 e ottenuta in un mercato difficile affrontato con una situazione interna altrettanto difficile.

Se si analizzano i dati, emerge, insieme alla conferma della bontà della struttura, il positivo contributo dei prodotti dedicati al controllo di processo, dove Norgren può vantare, nei confronti di una concorrenza meno aggressiva rispetto



Andrea Carluccio, amministratore delegato di Norgren Italia.

a quella che si confronta nell'ambito della pneumatica, valide proposte supportate da numerose soluzioni».

Fluidotecnica: *C'è qualche avvenimento che in modo particolare ha caratterizzato il 2003 della sua azienda?*

Carluccio: In Norgren Italia è in atto il processo di trasformazione in azienda commerciale focalizzata sulla vendita del prodotto e l'assistenza al cliente al fine di generare un vantaggio competitivo. Questo ha comportato e comporta una serie di profondi cambiamenti strutturali. Prima di tutto la riduzione e lo snellimento della struttura logistica, con la creazione di una supply chain integrata che prevederà a breve, per i grossi clienti e per i distributori, anche il supporto diretto del centro logistico centrale, loca-

lizzato in Germania. Il magazzino locale continuerà a gestire e supportare le vendite locali e l'attività di prototipazione di pannelli, cabine e sistemi pre-assemblati.

In secondo luogo si è proceduto alla chiusura dell'officina dedicata in passato alla produzione locale di serie. Ciò non è stato né semplice né simpatico, così come è risultato difficile far fronte agli inevitabili effetti sul mercato per il periodo da maggio a settembre della vertenza.

Il calo di performance ha generato in molti clienti incertezze e dubbi circa il futuro dell'azienda e mio personale.

Alla fine, grazie al supporto fattivo del gruppo e alla dispo-

nibilità del sindacato a intavolare una trattativa, considerata l'effettiva validità imprenditoriale del progetto e non una scappatoia per una riduzione del personale, la soluzione trovata ha permesso di concludere tale operazione in una maniera soddisfacente per entrambe le parti.

Fluidotecnica: *È previsto che cambi qualcosa dal punto di vista commerciale?*

Carluccio: La strategia di vendita che stiamo attuando è chiara e univoca in Italia e a livello europeo e si basa sostanzialmente su tre canali: il primo punta su Key Account Managers che operano con un approccio verticale su liste di clienti Target attivi in specifici settori, con un alto potenziale; il secondo affida la gestione del resto dei costruttori attivi e potenziali, ad un team di sales engineers operanti in aree specifiche; il terzo delega alla distribuzione industriale il compito di coprire in modo efficace la clientela medio-piccola e gli utilizzatori finali.

Fluidotecnica: *Quali risultati punta a ottenere Norgren sul mercato italiano?*

Carluccio: Gli obiettivi che ci siamo posti sono molto ambiziosi: passare nei prossimi cinque anni dall'attuale 3% del mercato nazionale al 5% e far crescere il peso relativo del fatturato realizzato dai distributori dall'attuale 35% al 50%. Non avendo tra le nostre leve quella del prezzo, noi puntiamo su un'azione di vendita "incisiva", che mira a convincere il cliente della convenienza a sostituire un prodotto della concorrenza con uno nostro, non tanto per il favorevole rapporto qualità/prezzo, quanto come vera e propria alternativa tecnica.

L'originalità della proposta, qualche volta, può richiedere cambiamenti sostanziali del progetto.

Per attuare questa strategia di vendita si è deciso di puntare, insieme al potenziamento della struttura commerciale e a una più stretta partnership con i nostri distributori, sulla segmentazione del mercato e sul costante ampliamento della gamma e con le nuove linee di prodotti per il processo e la manipolazione. E i risultati stanno arrivando.

Fluidotecnica: *Quali sono i settori di maggiore interesse per Norgren?*

Carluccio: A livello mondiale sono quelli che noi chiamiamo delle 4P, e cioè Packaging, Printing, Paper e Pet, quello del truck, cioè i veicoli commerciali, il settore medicale e quello dell'elettronica. A ognuno di questi settori Norgren ha dedicato un team di lavoro e delle strutture a livello internazionale che si occupano della risoluzione di problemi specifici e dello sviluppo di prodotti specializzati. Per quanto riguarda il mercato italiano, abbiamo cominciato a focalizzare l'attenzione sul packaging, per la sua posizione di leader a livello internazionale, e già stiamo cominciando a toglier-

di incremento di produttività e/o riduzione di prezzo e/o semplicità di manutenzione, o altro ancora. A questo punto il circolo virtuoso di un business non più "to business" ma squisitamente "to customer" si può dire chiuso e assicura alla Norgren l'acquisizione di un nuovo cliente.

Fluidotecnica: *Che importanza assegna al fattore "uomo"?*

Carluccio: Di pari passo con il procedere della ristrutturazione è maturata la necessità di gestire il clima aziendale, che, in un certo momento, si era fatto pesante. Dal rapporto con i dipendenti, i distributori e la clientela, infatti, si percepiva un'aria di preoccupazione e di sfiducia in particolare nei confronti della multinazionale. Per uscirne ho deciso di fare leva soprattutto sull'importanza che il mercato italiano riveste per il Gruppo e di incrementare la comunicazione interna, supportandola con fatti concreti di investimento sulle persone e sulla loro formazione.

In questo contesto si inquadra la creazione di un team management formato da persone che rispondono a questo profilo professionale: giovane, possibilmente con qualche anno di esperienza in azienda, buona prepara-

zione tecnica, grande dinamismo, forte motivazione e disponibilità ad assumere posizioni di responsabilità, ma anche di autorità. È stato così che la scelta è caduta sull'ingegner Alberto Merlo al quale è affidata la responsabilità dell'area tecnica e marketing, sull'ingegner Paolo Cerini che è il nostro operation manager. Completano il team di management, il direttore

amministrativo nella persona del dottor Maurizio Guarisco e la direzione vendite composta da Luigi Gorrena e Gianfranco Gelfi. Ma l'attenzione del gruppo è rivolta alla totalità dei dipendenti, per i quali si è deciso di aumentare il coinvolgimento: è stata realizzata una guida che si prefigge di condividere, a tutti i livelli e in tutto il mondo, la visione del gruppo, la sua missione, i suoi valori; sono stati previsti dei programmi di incentivazione, chiamati President's Advantage



Un nuovo look e lo slogan "Engineering Advantage" caratterizzano tutta la comunicazione della Norgren nel mondo.

ci qualche soddisfazione. Il normale iter di lavoro prevede un approccio diretto del costruttore della macchina da parte del venditore, per conoscere l'applicazione. Un team di lavoro internazionale studia il problema e sviluppa una soluzione originale, le cui caratteristiche vengono messe a disposizione del costruttore della macchina secondo un rapporto di reale partnership. Tocca poi al costruttore della macchina valutare la soluzione proposta e presentare al cliente finale i vantaggi che ne derivano in termini

• La nuova gamma di valvole, modello VM10, ha una portata di 430 litri al minuto per una valvola di 10 mm. Le varie opzioni includono collegamenti multipolari, cablaggi singoli e Fieldbus con protocolli



intercambiabili. Consente risparmio di spazio, grazie al gruppo compatto e dalle elevate prestazioni; risparmio di tempo nel montaggio e installazione, con isole di valvole preconfigurate e testate, pronte da usare in pochi secondi; riduzione dei tempi di fermo grazie a sostituzioni delle valvole semplici e veloci (nessun tirante).

prodotto mentre la vasta gamma di gruppi compatti permette di ridurre al minimo lo spazio necessario per l'installazione, facendo diminuire i costi dei macchinari.

• Una vasta gamma di nuove pinze fulcrate e parallele, fra cui alcuni modelli a 180°, di precisione, low profile, con tre ditate e una lunga corsa sono particolarmente indicate, grazie al peso contenuto, alle dimensioni compatte e al movimento preciso e accurato, per una vasta gamma di applicazioni industriali che richiedono un trattamento rapido e preciso dei componenti. I magneti integrati forniscono il feedback della posizione. Durata della vita meccanica: 5 milioni di cicli.

TANTE LE NOVITÀ IN CASA NORGREN

• Le nuove slitte di scorrimento lineari trasportano e posizionano i carichi in modo preciso e sicuro sulle brevi distanze. La gamma include prodotti speciali in grado di soddisfare praticamente qualsiasi tipo di applicazione, rendendo la serie di slitte lineari una delle più complete esistenti al mondo. Ciascuna serie offre caratteristiche in grado di portare importanti vantaggi all'azienda: un'elevata velocità operativa e cicli più veloci uniti a una lunga vita utile possono ottimizzare la macchina o la resa produttiva; la grande varietà di opzioni può ridurre i costi di acquisto attraverso una miglior razionalizzazione del

• I nuovi cilindri tondi in miniatura

RM/59100/C con un diametro di soli 2,5 mm e 4 mm, sono ideali per applicazioni con carichi molto leggeri e azioni rapide e ripetitive come i test da condurre su cellulari e tastiere. L'attrito ridotto permette di ottenere velocità elevate.



• La gamma di sensori di pressione analogici copre tutte le applicazioni fluide e idrauliche con pressioni da 0 a 800 bar. La scelta è fra la tecnologia a due fili (4—20 mA) e tre fili (0...10V).

Award. La risposta è superiore alle attese: l'obiettivo di ricreare un senso di appartenenza si sta consolidando e di questo sono particolarmente orgoglioso e mi fa ben sperare per il futuro.

Fluidotecnica: *Altri risultati significativi?*

Carluccio: Stiamo creando all'interno dell'azienda una nuova cultura per essere sempre più e meglio di supporto al cliente e al distributore, un customer service che utilizza i canali webstore grazie al quale i distributori possono entrare nel magazzino, verificare la disponibilità, eseguire l'ordine e riceverne conferma e la data di evasione. Abbiamo definito una struttura alla quale abbiamo dato il nome di Quick Technical Service, dove operano due persone, una specializzata nel processo e una nella pneumatica, con il compito di aiutare il cliente a completare e/o a chiarire le informazioni contenute nel catalogo. Abbiamo messo a punto una mappa della comunicazione per aiutare clienti e fornitori a trovare facilmente l'interlocutore desiderato. Via e-mail viene infatti inviato il data-base con tutte le informazioni indispensabili:

nome e cognome, e-mail, telefono diretto, responsabilità.

Abbiamo ottenuto la certificazione di conformità del Sistema Qualità alla Vision 2000, un risultato importante se considerato nel particolare contesto aziendale che ha caratterizzato i mesi scorsi. Stiamo portando avanti progetti di telesales e di telemarketing.

Fluidotecnica: *E dal punto di vista della comunicazione?*

Carluccio: In Norgren c'è una soddisfazione diffusa per i primi positivi effetti del cambiamento strategico di immagine, da tempo auspicato e che ha trovato nella partecipazione al Fluidtrans Compomac la prima vetrina ufficiale.

Credo che la scelta di Milano sia il riconoscimento formale dell'importanza del mercato italiano per il Gruppo e l'occasione di presentare un nuovo look che non è solo di forma, ma anche e soprattutto di contenuto e che trova nello slogan "Engineering Advantage" la sua sintesi più efficace.

Fluidotecnica: *Un'ultima domanda: come vede l'anno appena iniziato?*

Carluccio: Confido di riuscire a realizzare nel 2004 un importante risultato in termini di crescita di fatturato. L'inizio dell'anno sembra dare qualche timido segnale di risveglio dell'economia e, in più, abbiamo acquisito un paio di ordini importanti che, quanto meno, danno morale e fiducia agli uomini. Abbiamo attivato la ricerca di soluzioni per l'indispensabile cambio di sede. Dove siamo attualmente, si può fare tutto tranne quello che un'azienda commerciale deve fare.

L'obiettivo è trasferirci in una struttura, sempre in zona nord est Milano completamente orientata al mercato e al cliente, molto più accogliente con aree di ritrovo, sale riunioni, sale training, showroom.

Mi permetta infine un cenno alla concorrenza, sempre più agguerrita e strategicamente preparata, che, come nostra consuetudine, rispettiamo ma non temiamo, nella consapevolezza di poter fare molto bene grazie a una gamma di prodotti che sta diventando sempre più importante e che crescerà ancora perché i progetti che abbiamo sono molti impegnativi ma altrettanto entusiasmanti e vincenti.