

Pompe e valvole per ogni applicazione

di Mario Gargantini

Dopo aver avviato un ampio programma di riorganizzazione, Ksb Italia propone al mercato non solo l'affidabilità e il prestigio di oltre un secolo di tecnologia ma anche la disponibilità di un servizio capillare e di elevata professionalità; con l'obiettivo di avvicinarsi sempre più alle esigenze dei clienti. A colloquio col nuovo amministratore delegato.

Incontrare Ksb Italia significa imbattersi in una realtà industriale dinamica e in evoluzione. In effetti, nell'ultimo anno l'azienda ha subito un po' di scossoni organizzativi; a cominciare dal passaggio definitivo, avvenuto nel 2000, di azioni dalla famiglia che storicamente deteneva la quota residua alla Ksb Ag, casa madre tedesca, che ora possiede l'intero pacchetto azionario e perciò ha preso in carico completamente la gestione, nominando il nuovo amministratore delegato nella persona dell'ingegner Umberto Ferretti. Si è trattato dell'ultimo di una serie di passaggi graduali attuati nel corso degli anni, a cominciare da quello avvenuto nei primi anni Ottanta quando, da società licenziataria e rappresentante dei prodotti Ksb dal 1925, si è passati alla Ksb Italia, con una quota del 70% alla Ksb Ag.

Col nuovo assetto societario è iniziato un riesame dettagliato dell'intera organizzazione e la conseguente messa in campo di alcune azioni di potenziamento e di adeguamento alle esigenze del mercato, presentate da Ferretti a *La Chimica e l'Industria* con un entusiasmo che non riesce a restare nascosto sotto la sembianze della determinazione e del piglio manageriale.

Un gruppo mondiale

L'appartenenza ad un gruppo come Ksb è già di per sé una condizione che spalanca ampie potenzialità. Da 130 anni

Ksb è sinonimo di pompe e valvole per applicazioni in ogni settore: dai prodotti per impianti tecnologici nell'edilizia fino alle pompe ad alta tecnologia per le centrali termoelettriche. Una realtà industriale forte di oltre 12 mila dipendenti, che ha raggiunto un fatturato di 2.300 miliardi ed è presente ovunque nel mondo, con siti produttivi in tutti i continenti e una rete di assistenza capillare, che porta i prodotti e i servizi sempre più vicini alle diverse tipologie di cliente; ciò costituisce, secondo il nostro interlocutore, un primo rilevante punto di forza.

Un altro elemento chiave è la globalità del pacchetto di prodotti messi sul mercato; nel settore delle pompe, l'azienda spicca per l'ampia gamma dei modelli disponibili e per la loro applicabilità a tutti i principali settori: si passa dai prodotti di fascia bassa per le esigenze di termodraulici e installatori, alle pompe per il petrolchimico o per i grandi impianti di produzione di energia. Analoga varietà si verifica nel programma delle valvole, che in particolare nel contesto italiano rappresentano una fetta rilevante e qualificata della produzione. Ciò comporta una diversificazione dell'offerta e dell'approccio ai clienti, per tenere in debito conto la diversità dei processi di acquisto; con tutta una serie di problemi pratici e organizzativi conseguenti.

Il gruppo si è quindi strutturato in modo

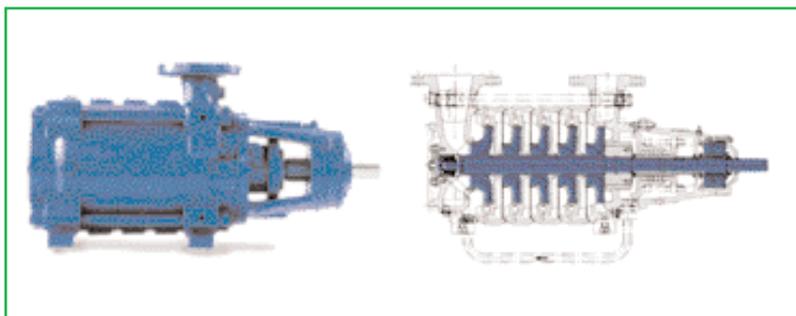


ottimale per far fronte a tale situazione ed attualmente si presenta con una divisione Pompe e Valvole, con una società appositamente costituita per il Service, cioè per assistenza clienti, manutenzione, assistenza post-vendita, e con una società di ingegneria, la Fluid System.

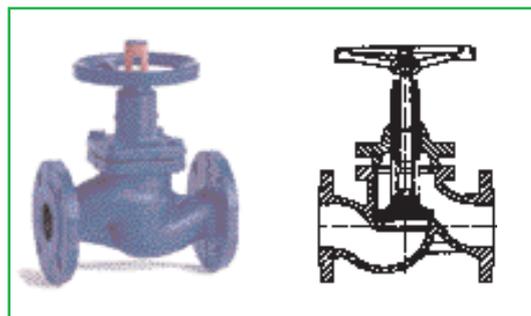
Ksb Italia

La realtà italiana si presenta con la stessa fisionomia generale, quanto a vastità e capillarità dell'offerta; anche se conserva una configurazione unitaria per le tre principali aree di azione, Pompe, Valvole e Servizi, riservando un team anche per lo sviluppo dell'engineering. L'impegno attuale, su impulso e sotto la guida di Ferretti, è di arrivare ad un assetto organizzativo coerente ed efficiente, in grado di integrare al meglio le diverse componenti. *"Dobbiamo trarre tutto il vantaggio - dice Ferretti - dal fatto di avere un'offerta così vasta e di poter proporre, praticamente in ogni settore applicativo, i prodotti leader di mercato. Perciò dobbiamo far crescere e coordinare una serie di competenze e professionalità adeguate e pronte a rispondere a una molteplicità di richieste"*.

La logica di tale adeguamento è quella che ha sempre guidato le azioni di Ksb:



Pompa Multitec, multistadio per alte pressioni



Valvola serie Boa - H per impianti industriali

una logica di gradualità, senza colpi di scena o improvvisazioni, caratterizzata però da un'azione costante nel tempo; con un equilibrato dosaggio di interventi interni e di acquisizioni, ma anche queste molto mirate, senza iniziative azzardate o spregiudicate.

Il primo passaggio organizzativo attivato in quest'ultimo anno dalla nuova gestione di Ksb Italia è consistito nello spostamento di alcune competenze, che erano ad uso esclusivo interno, verso il mercato, quindi più vicine al cliente; ciò tende a modificare la fisionomia della struttura di vendita, che non viene più a basarsi unicamente sulle figure degli agenti ai quali delegare interamente il rapporto con i clienti. Il nuovo approccio fa ancora leva sugli agenti ma introduce una segmentazione del mercato, per tener conto di quella diversità di sbocchi applicativi che, come si è detto, è uno dei punti di forza dell'azienda.

Contemporaneamente a questa azione, è iniziata una fase di ristrutturazione che ha comportato anche una riduzione di personale di circa il 20% per arrivare alla situazione attuale di 240 addetti: *"un'operazione indubbiamente dolorosa - aggiunge Ferretti - ma necessaria, per poter ritarare equilibri e costi organizzativi rispetto alla effettiva realtà del mercato"*. Il processo di ristrutturazione consente tra l'altro di conseguire anche ulteriori obiettivi, come quello di riconvertire competenze e ruoli, per costruire figure professionali sempre più adatte alle esigenze del mercato.

In Italia Ksb ha uno stabilimento produttivo, a Milano, dedicato alla produzione di una tipologia di pompa multistadio e alla personalizzazione dei prodotti Ksb per il mercato italiano. Il piano di ristrutturazione prevede anche interventi di rilancio aziendale, col progetto di riunificazione delle sedi, presso la sede centrale di Concorezzo (MI), nell'arco di due anni; con la conseguenza di un'ulteriore ottimizzazione delle risorse. La presenza di

Ksb sul territorio italiano si completa con i tre centri Service, ben distribuiti in zone particolarmente interessanti e localizzati a Milano, Padova e Taranto.

Le basi per il futuro

Quello che Ferretti sta disegnando è il quadro di un anno di "turbolenza" organizzativa, che però arriva al risultato di aver posto le basi definitive per il futuro. Un futuro condizionato positivamente da una lunga storia, fatta di apprezzamenti, di autorevolezza riconosciuta e di risultati documentati, ad esempio nel campo energetico, da una popolazione di circa centomila pompe installate e funzionanti. *"L'obiettivo è di trasformare un'azienda affermata e ben consolidata ma forse un po' irrigidita nei suoi punti di forza, in una realtà più snella, orientata all'ascolto del cliente e pronta a seguirne le indicazioni e le richieste"*.

Una riprova di questa proiezione attiva verso il futuro è data dall'impostazione che Ksb si è data sul piano della comunicazione e informatizzazione. Sono stati tra i primi ad avere siti web interattivi, quindi con notevoli vantaggi per i clienti; tutta la documentazione e le schede tecniche sono da tempo disponibili in rete, rendendo quindi accessibile a chiunque un enorme patrimonio di informazioni tecniche accumulato negli anni. E dal prossimo gennaio 2002 partirà il progetto *e-sales*, che aprirà la possibilità dell'acquisto diretto via Internet, con notevole semplificazione e riduzione dei tempi.

Il gruppo poi è senz'altro all'avanguardia quanto a informatizzazione interna: in Italia è stato implementato un sistema Sap dal 1997, come esperienza pilota, e dall'inizio del 2001 tutte le realtà a livello europeo sono connesse in rete sempre su Sap R/3. Tutte le procedure sono state semplificate, con evidenti vantaggi competitivi, e la struttura è pronta per avviare le nuove metodologie dell'e-business, come ad esempio l'*e-procurement*.

Un altro fattore che ben individua il carattere altamente tecnologico di Ksb si può ricavare dall'analisi delle tipologie del personale, che presenta la caratteristica di essere in prevalenza personale "tecnico": anche il processo di vendita privilegia le azioni a livello tecnico, la definizione precisa e dettagliata delle specifiche, l'informazione volta ad evidenziare i vantaggi tecnici di un'installazione. Basta peraltro esaminare il materiale promozionale pubblicato da Ksb per trovare, accanto alla tradizionali brochure e cataloghi, dei fascicoli come la *Guida alla selezione delle valvole* o il *Prontuario delle Valvole* o il *Programma delle Pompe* che sono equiparabili a dei manuali tecnici di notevole qualità. Se poi si va a guardare il ruolo occupato della ricerca e sviluppo nella storia dell'azienda, si scopre una vocazione connaturata all'innovazione. Ferretti fa notare che il 52% del portafoglio di Ksb è costituito da prodotti lanciati negli ultimi tre anni, frutto della ricerca continua, anche in un settore che potrebbe sembrare statico, nei nuovi materiali, nell'elettronica e nel design.

Nello scenario energetico del XXI secolo

Un'ultima parola sul tema energia. La situazione generale sta cambiando, anche se Ferretti osserva che si è fatto ben poco negli ultimi anni: *"Adesso il mercato potenzialmente c'è; ci sono interessanti progetti di nuove centrali o di revamping, come pure vanno segnalati i programmi per gli impianti di dissalazione. Dal nostro punto di vista, la liberalizzazione del mercato e l'enfasi sulle energie alternative non possono che essere visti positivamente. Qualsiasi tecnica alternativa verrà applicata nella produzione di energia, Ksb sarà sempre in prima fila nella ricerca di nuovi prodotti adeguati alle nuove tecnologie"*.

Ksb quindi è pronta con le carte in regola per affrontare anche gli scenari energetici del XXI secolo.