



Quattro chiacchiere con... **Aldo Fumagalli**

di Paolo Beducci

L'arte di **emozionare**



*È, da gennaio 2003, al vertice di Candy Group, di cui è presidente operativo e CEO.
Nel luglio 1994, è stato nominato direttore commerciale di Gruppo.
Nominato nel 1987 responsabile del settore forni a microonde e direttore generale, Gasfire, ha successivamente diretto tutte le attività del Gruppo Candy nel settore cottura.
È in Candy dal 1985, dopo la laurea in Ingegneria elettronica al Politecnico di Milano.
Ha conseguito il Master in Business Administration alla Sda-Bocconi di Milano.
È consigliere UPA.
Aldo Fumagalli, figlio di Peppino, è nato a Monza (Milano) nel 1959.*



Puntiamo a un solo centro produttivo per ogni tipologia di prodotto, secondo la strategia: "Una sola fabbrica per tutto il mondo"

TM - Ingegnere Fumagalli, Candy è oggi uno dei principali produttori internazionali di elettrodomestici. Ci può inquadrare il gruppo come dimensioni e distribuzione geografica?

Candy ha iniziato la produzione di lavabiancheria nel 1945 nelle Officine Meccaniche Eden Fumagalli di mio nonno a Monza. L'idea di progettare e costruire la prima lavabiancheria italiana è stata degli zii Niso ed Enzo e di mio padre Peppino.

Oggi, Candy Group è tra i leader mondiali nel settore dei grandi elettrodomestici, presente con 38 filiali e consociate nel mondo: i dati 2007 indicano un fatturato di € 1.107 milioni (+5%), in crescita per il settimo anno consecutivo.

La produzione nei nove stabilimenti in Italia, Francia, Spagna, Gran Bretagna, Repubblica Ceca, Russia, Turchia, Cina ha raggiunto 7,7 milioni di unità (+15 per cento). Questo notevole incremento è dovuto sia a crescita interna sia ad acquisizioni: nel 2007, abbiamo consolidato la produzione di Jinling in Cina, acquisita in autunno 2006, e di Süslar in Turchia, acquisita a inizio anno.

Gli altri stabilimenti hanno aumentato i volumi grazie al

successo dei prodotti innovativi che abbiamo lanciato negli ultimi mesi.

Il nostro catalogo presenta oggi solamente prodotti che sono sul mercato da meno di due anni.

In ricerca e sviluppo, innovazione di prodotto e processi abbiamo investito € 42 milioni (+14%) nel 2007, di cui € 12 milioni nel sito produttivo di Brugherio.

Il personale è aumentato di circa 900 unità nel 2007 e ha raggiunto 7.610 addetti, di cui 6.000 (79%) all'estero.

Nel settore delle apparecchiature per la cura e pulizia dei pavimenti siamo leader europei con Hoover, marchio che compie cento anni nel 2008.

TM - Voi operate in un settore che in molti paesi è considerato maturo e quasi esclusivamente di sostituzione. Però siete presenti con stabilimenti in Russia o Repubblica Ceca.

È solamente una questione di costi produttivi o c'è un disegno strategico che vi consiglia di approcciare anche quei mercati spostando le produzioni in loco?

La delocalizzazione produttiva è il mantra di questi anni: sono in tanti, anche nel nostro settore, a chiedersi se sia ancora conveniente, addirittura possibile, produrre

in Italia. La delocalizzazione è una decisione imprenditoriale che riguarda la vita dell'impresa e ne condiziona il futuro e, di conseguenza, la strategia.

La nostra strategia prevede di equilibrare produzione e vendite nei mercati più importanti o con i migliori potenziali di sviluppo. Ci eravamo dati quattro anni di tempo per completare questa fase: ci stiamo mettendo un anno più del previsto, ma la strada si conferma essere quella giusta. I mercati hanno oggi dimensioni continentali. Puntiamo quindi a un solo centro produttivo per ogni tipologia di prodotto per ogni mercato secondo la strategia: "Una sola fabbrica per tutto il mondo". In Europa è già così, pur con un paio di duplicazioni nella cottura e nel lavaggio per tenere conto di particolari centri di eccellenza (nella cottura manteniamo il sito produttivo Rosières in Francia accanto a quello in Turchia) o di mercati le cui specificità richiedono la produzione locale.

È il caso delle lavabiancheria prodotte a Kirov per la Russia e a Jangmen, Cina, per il mercato cinese. Regole doganali e fiscali in Russia, distanze di movimentazione e specificità dei prodotti in funzione



Quattro chiacchiere con... Aldo Fumagalli

Il nostro impegno per il rispetto dell'ambiente riguarda l'intera azienda. Tanto che Carbon Footprint ci ha certificati come "azienda verde"

della domanda in Cina, rendono necessaria la localizzazione produttiva.

TM - Lei più volte ha parlato di contenuto emozionale dei prodotti Candy e soprattutto di quelli Hoover: si tratta di un fattore legato solo all'aspetto tecnologico del prodotto o anche ad altri elementi?

L'emozione non si può razionalizzare. Sembra un'ovvietà, ma è proprio così. L'emozione è il risultato dell'interazione di valori insiti nella marca, nel prodotto, nel consumatore.

L'emozione è il contrario della banalizzazione, del prodotto-commodity.

La tecnologia, da sola, non può emozionare, ma deve essere validata da tutta una serie di valori che "vestono" il prodotto di emozione. Nel nostro caso, questo "vestito" ha origine nella tradizione ("Grazie Candy" è ancora oggi uno dei claim pubblicitari più ricordati); nella fiducia che i prodotti hanno trasmesso attraverso le generazioni di consumatori; nella qualità, affidabilità, facilità d'uso; nel design; nel fornire la risposta giusta alle varie esigenze.

TM - Sotto l'aspetto estetico, rispetto ai prodotti di 40 o 50 anni fa come è cambiato l'approccio progettuale al prodotto?

Candy Group è stato tra i primi ad aumentare il valore percepito del prodotto grazie al design. Dai primi anni Sessanta, quando mio zio Niso ha "inventato" la lavatrice automatica di tipo europeo (quella a carica frontale, con vasca e cestello ad asse orizzontale) la carrozzeria, le finiture, l'interazione con l'utilizzatore sono il risultato del lavoro combinato di progettisti tecnici e designer.

L'approccio non è cambiato nei decenni.

Sono cambiati gli strumenti tecnologici e la modalità progettuale, oggi basata sul workgroup e sul file sharing.

TM - Un elemento molto importante per l'industria moderna è l'impatto ambientale. Quanto è presente questo aspetto nel vostro lavoro quotidiano?

I valori ambientali sono stati metabolizzati fino a diventare l'elemento condizionante di ogni nuovo progetto.

Anche perché esistono Direttive europee da rispettare. Il mercato vuole prodotti di massima efficienza

energetica: infatti, praticamente tutti i prodotti sono in Classe A o superiore. La Classe A è vista, soprattutto in Italia, quale indicatore della qualità del prodotto: quindi, non solo per il risparmio di elettricità, ma anche per tutti gli altri valori e funzioni a esso collegati.

Il nostro impegno per il rispetto dell'ambiente riguarda l'intera azienda: per esempio, abbiamo ridotto il consumo di energia elettrica per unità prodotta negli stabilimenti di tutta Europa a 38,4 kWh nel 2007.

Ne servivano 48,7 nel 2000: la diminuzione è di oltre il 21per cento. Adesso, usiamo 0,30 metricubi di acqua per unità prodotta: la riduzione è del 33% rispetto al 2000. Ricicliamo l'85% dei rifiuti industriali, in confronto al 62% del 2000. L'impegno a ridurre le emissioni di CO₂ si è concretato in una diminuzione del 29%: da 14,9 chilogrammi per unità prodotta nel 2000 a 10,6 chilogrammi nel 2007. Credo proprio che ci siamo meritati la certificazione di "azienda verde" che ci è stata concessa da Carbon Footprint, l'ente inglese che misura consumi energetici ed emissioni.



Il 60% dei nostri acquisti di parti e componenti sono localizzati in Italia e in prevalenza in Lombardia

TM - L'aspetto esteriore e l'ambiente però sono solo parte degli elementi che dovete avere presenti ogni giorno per competere sui mercati. Oltre questi, quali altri crede siano parte integrante del vostro DNA?

Siamo innamorati del prodotto: lo sentiamo come uno di famiglia, da tre generazioni.

Produciamo elettrodomestici che rispondono alle esigenze dei consumatori e aiutano a vivere meglio in casa.

Le storie di famiglia dicono che una delle motivazioni alla base della prima lavabiancheria Candy sia stata proprio quella di togliere la fatica del bucato alle donne di casa. Il collaudo del primo prototipo venne affidato a mia nonna Pina, che approvò dopo aver visto che il bucato era stato lavato bene e senza fatica.

TM - Candy è nata in un'area a forte vocazione meccanica, la provincia di Milano degli anni cinquanta, dal genio imprenditoriale di tre fratelli. Quanto il territorio su cui siete comunque rimasti ha fatto da humus per questa meravigliosa avventura?

L'industria italiana degli elettrodomestici è nata nelle province di Milano e Varese proprio grazie al know-how

elettromeccanico diffuso nell'area. Gli altri poli, poi diventati distretti produttivi, a Fabriano e Pordenone sono venuti dopo.

Da qualche decennio, lo sviluppo delle imprese è legato a competenze e valori portati da team multidisciplinari, internazionali, aperti al mondo.

Il nostro settore è stato uno dei primi a operare con visione e portata internazionali. Candy è stata la prima impresa italiana del settore ad andare all'estero: abbiamo aperto le filiali in Francia e Germania nei primi anni Sessanta. La prima acquisizione all'estero risale al 1980: Kelvinator in Gran Bretagna. Ormai, essere brianzoli, bavaresi, americani, cinesi, turchi non fa più differenza quando si lavora in team con una visione e un business globali.

TM - Make or buy? Quanto è importante nella vostra strategia produttiva il ricorso a fornitori esterni?

Fin dall'inizio, le competenze elettromeccaniche della Lombardia hanno portato l'azienda a esternalizzare una parte del processo produttivo. Il nostro settore è stato pioniere, in Italia, anche nella deverticalizzazione della produzione

attuando il modello dell'impresa-rete quando ancora non se ne parlava. Noi, come le altre grandi aziende del settore, abbiamo anche agito da incubatori di competenze e stimolato lo spin-off di piccole-medie aziende subfornitrici altamente specializzate, poi diventate punti di forza dell'industria italiana. Ancora oggi, circa il 60% dei nostri acquisti di parti e componenti sono localizzati in Italia: la Lombardia è prevalente.

TM - Il vostro prodotto vi porta a essere, direttamente o indirettamente, grandi utilizzatori di macchine utensili. Quanto è importante per voi innovare i sistemi produttivi e quanto conta il rapporto con il produttore di linee e macchine ai fini della competitività del prodotto finale?

In Italia hanno sede i migliori costruttori e sistemisti mondiali di macchine e impianti per produrre elettrodomestici. Con loro abbiamo un rapporto continuativo che potremmo definire quasi di cross-fertilization.

Aggiorniamo in continuo gli impianti delle nostre fabbriche, ai quali, come ho accennato in precedenza, destiniamo la parte più consistente degli investimenti in innovazione. ■