Cambiare un'organizzazione può essere un compito difficile, ma alcune volte necessario. Lo sa bene Richard Todd, Ceo di Starco, che ha assunto questo ruolo all'inizio dello scorso anno, con l'obiettivo di ridefinire il focus dell'azienda e i suoi progetti nel lungo periodo. Todd ha iniziato a lavorare a questo in stretta collaborazione con l'ex proprietario dell'azienda, Peer Ejlergaard ed ora, circa 18 mesi dopo, questa direzione è chiaramente visibile. A Reifen 2016, Richard Todd ha parlato della riorganizzazione strutturale e delle misure adottate per realizzarla.

Un passo importante in questa riorganizzazione è la vendita di diversi business aftermarket di Starco al grossista tedesco Bohnenkamp AG, una transazione annunciata solo una settimana prima di Reifen 2016. "L'accordo con Bohnenkamp è il risultato di un ripensamento più ampio del nostro focus", commenta Todd. "Quando abbiamo iniziato a guardare la strategia Starco e dove l'azienda stava andando nel lungo termine, non solo abbiamo visto che la struttura della società era diventata complicata. Era anche evidente che i business OE e quelli aftermarket erano come due aziende separate. Ognuno dei quali, naturalmente, richiede un diverso set-up e abilità particolari. Dei due, è sembrato chiaro che fosse il segmento OE ad offrire il potenziale di crescita più elevato e da quel momento in poi abbiamo cominciato a cercare nuove opportunità per semplificare il business. Cosa che ha portato alle discussioni con Bohnenkamp circa un anno fa."

Se le autorità competenti concederanno la loro benedizione, all'inizio di luglio Bohnenkamp diventerà proprietaria di diverse aree di business appartenenti a Starco, mentre la società danese si assumerà la responsabilità di alcune attività attualmente nel portafoglio Bohnenkamp: Dal 1° luglio, il Gruppo Starco Eastern, che copre la Russia, la Bielorussia, la regione baltica, il Kazakistan e l'Ucraina, e il business aftermarket di Starco in Scandinavia, Germania e nei paesi del Benelux (escludendo i business con i dealer e gli importatori dei pneumatici per rimorchi autovetture nel Benelux) entreranno a far parte di Bohnenkamp. Con questo sviluppo, il grossista tedesco amplierà in modo significativo la sua gamma di prodotti per i piccoli pneumatici e aumenterà il suo mercato per i prodotti che offre già. Un totale di 160 dipendenti - 130 dal Gruppo Starco Eastern e altri 30 di Starco aftermarket - si trasferirà in Bohnenkamp. Allo stesso tempo, Starco acquisirà i business OE per quel che riguarda i pneumatici per i rimorchi delle autovetture in Germania e Slovacchia.

✘ Richard Todd si aspetta che il fatturato si riduca del 25% nel breve periodo, come diretta conseguenza di questo abbandono dell'aftermarket, ma crede che questo "darà una piattaforma di crescita molto più elevata nel lungo termine, come indicato nella nostra strategia per il 2020".

L'accordo con Bohnenkamp è in linea con la visione dell'ex presidente di Starco e principale

azionista Peer Ejlersgaard, la cui morte prematura all'età di 56 anni ha stordito il settore a marzo. Anche se Ejlersgaard ha consegnato la gestione dell'azienda a Todd, all'inizio del 2015, è rimasto coinvolto attivamente nella società ed è stato strettamente connesso con i negoziati. "L'accordo riflette Peer", commenta Todd. "So che sarebbe stato orgoglioso del business su cui ci stiamo concentrando, che è cresciuto del 15% rispetto allo scorso anno nel primo trimestre del 2016."

Come detto in precedenza, l'accordo con Bohnenkamp è nata dalla decisione di semplificare Starco, in modo che l'azienda soddisfi meglio le esigenze del mercato. Come ricorda Todd, Starco era una serie di aziende che operavano in modo indipendente all'interno delle regioni di appartenenza. "Nel corso degli anni siamo passati da essere un commerciante ad un produttore. Avevamo un numero enorme di sotto-segmenti OE, senza un vero allineamento all'interno dell'organizzazione. Ogni entità nazionale Starco operava in modo abbastanza autonomo. Ancora oggi esistono le entità nazionali in senso giuridico, ma le nostre attività quotidiane con gli OEM di tutta Europa ora si dividono in segmenti", ha aggiunto Thomas Ballegaard, responsabile dell'ufficio commerciale di Starco. "Ci stiamo organizzando per segmento e avremo una strategia unica per ciascuno di essi."

La strategia 2015-2020 della società è stata chiamata One Starco, proprio per riflettere la volontà di diventare un'organizzazione più unita.

Sette segmenti OE, sette strategie

Ballegaard dice che eliminare le entità nazionali è stato un "grande passo" e che c'è molto da coordinare. Per quanto riguarda i sette segmenti OE che sostituiscono le entità nazionali nella nuova struttura Starco, il direttore commerciale dice che ognuno avrà la propria strategia individuale. "Un'unica taglia non va bene per tutti. I nostri clienti hanno aspettative differenti. Stiamo lavorando con i clienti sulle nostre strategie."

Il segmento Trailer e Caravan è attualmente il più grande, e secondo Ballegaard l'acquisizione di nuovi clienti in nuovi mercati da Bohnenkamp lo ha portato in una buona posizione per crescere. "Siamo già leader di mercato in alcuni settori", aggiunge.

La manutenzione del verde e veicoli da lavoro è un altro importante segmento, grazie soprattutto alla fornitura in primo equipaggiamento dei mezzi Husqvarna. "Forniamo una gran parte dei loro trattorini tagliaerba per il mercato europeo, e ci proponiamo di estendere questo accordo ad ulteriori OEM."

Starco spera di ripetere il successo ottenuto nel segmento Implement. "Stiamo investendo in

nuovi sviluppi”, afferma Ballegaard. “Vogliamo mettere il piede nella porta con alcuni grandi OEM e dimostrare le nostre proposte di valore. Se siamo in grado di farlo in orticoltura possiamo farlo in agricoltura, soprattutto quando introdurremo alcuni nuovi sviluppi entro la fine dell’anno.”

Il quarto segmento è il Trattore, con Starco che detiene una “posizione solida” nel business dei trattori compatti, grazie ad alcune partnership con i fornitori nei singoli mercati. “Vogliamo lanciare questi accordi su base pan-europea.”

Nel segmento Industrial, Starco è leader di mercato per i dumper e Ballegaard dice che l’azienda ha “una strategia ambiziosa” per i carrelli elevatori.

I restanti due segmenti OE sono i mezzi di trasporto leggeri e i veicoli specializzati.

Un Aftermarket - Una strategia

L’ottavo segmento di Starco è l’Aftermarket. La società ha tenuto le sue attività aftermarket nel Regno Unito, Francia, Polonia, Svizzera e Sud Africa. Todd dice che questi continueranno ad essere una “parte importante del business”, sottolineando che non esiste un piano per cedere le aziende aftermarket rimanenti.

“Il valore che forniremo al cliente in ogni rispettivo segmento sarà leggermente diverso, ma il denominatore comune è unico: una partnership a lungo termine e un focus che va oltre il basso prezzo”, spiega Thomas Ballegaard. “Vogliamo essere un partner nella fase di progettazione e siamo disposti a seguire il cliente. Siamo Starco Europa, ma se un OEM ci invita a collaborare negli Stati Uniti o in Cina, noi ci saremo, li seguiremo. Entro i prossimi anni avremo sviluppato le competenze necessarie e l’esperienza per seguire gli OEM in tutti i nostri segmenti. Entro 5-10 anni, quando si parlerà di ruote e pneumatici per gli OEM in questi segmenti, tutti dovranno pensare a Starco.”