

SPECIALE
S

di Barbara Mengozzi



TONUTTI: MAKING IT IN THE USA

by Barbara Mengozzi

Tonutti, a company which started out as a simple forge when it was created at the gates of Udine almost a century and a half ago, is something of a model for very small companies transforming themselves into small multinationals. The key factors seem to be a dynamic entrepreneurial style, close integration between the local backdrop and international scenarios, true reliability and a strong export record. These at least are common features of Tonutti and other successful companies like it from Italy's northeastern region of Friuli.

These success stories date for the most part from the 1990s, but Tonutti's turning-point should probably be pushed back to 1972, when Carlo Tonutti's entry into the company marked the arrival of the fourth generation of Tonuttis in the farm machine industry. The moment was a difficult one in commercial terms.

"Competition in Italy and Europe was getting increasingly tough", he recalled, "because of a very high number of for the most part small companies, supplying a very segmented clientele. This was how I decided to look for new outlets in the United States".

Tonutti, who is the company's President, an UNACOMA Vice-president and council member at Udine's Association of industrialists, pointed out that the U.S. market is "of enormous proportions, where maximum commitment was needed to ensure product quality". Tonutti took it on himself to get to know the new market, travelling over frequently to meet potential buyers in person and explain why they should be buying Tonutti equipment.

GRUPPO TONUTTI PROTAGONISTA NEGLI USA

In poco meno di un secolo e mezzo di storia la Tonutti di Remanzacco, borgo agricolo nei pressi di Udine, da minuscola bottega artigiana per la lavorazione del ferro si è trasformata in una piccola multinazionale specializzata nella produzione di macchine per la fienagione, con 300 dipendenti, cinque stabilimenti produttivi in Italia, uno in Russia ed un proprio Centro di distribuzione e assistenza negli Stati Uniti. Dinamismo imprenditoriale, integrazione produttiva tra economia locale e scenari internazionali, elevata affidabilità e forte propensione all'export l'accomunano a molte altre aziende protagoniste di quello sviluppo che negli anni Novanta venne battezzato "modello Friuli".

L'ingresso in azienda di Carlo Tonutti, quarta generazione di una famiglia votata alla costruzione di attrezzi agricoli (dagli aratri a trazione meccanica al primo ranghinatore stellare, la cui invenzione si colloca negli anni

La ditta di Remanzacco (UD) è particolarmente apprezzata negli Stati Uniti dove, fino a pochi anni fa, esportava oltre il 90% della propria produzione di macchine ed attrezzature per la fienagione. È stata anche la prima azienda italiana costruttrice di macchine agricole ad avviare la produzione in Russia

Tonutti is very definitely a firm with an international vocation. In some years recently, over 90% of its forage equipment was sold in the United States, and production has now begun at Perm in Russia



Carlo Tonutti, Presidente del Gruppo Tonutti Carlo Tonutti, President of the Tonutti group

Cinquanta) risale al 1972, in una fase particolarmente delicata sotto l'aspetto commerciale. «Nel nostro settore la competizione in ambito europeo e, in modo particolare, in Italia si stava facendo sempre più accesa per la presenza di un numero elevatissimo di aziende, per lo più di piccole dimensioni, e di una clientela molto segmentata – commenta Carlo Tonutti, Presidente del gruppo ed attuale Vicepresidente di UNACOMA nonché consigliere dell'Associazione Industriali della Provincia di Udine –. Sono arrivato così alla decisione di cercare nuovi sbocchi negli USA, un mercato di enormi proporzioni sul quale però era necessario impegnarsi al massimo per garantire la qualità dei propri prodotti». Una sfida che l'intervistato ha raccolto in prima persona affrontando continue trasferte per far conoscere ai potenziali acquirenti statunitensi i requisiti delle macchine costruite a Remanzacco. «Tenuto conto delle esigenze

Millennium è la serie più grande dei ranghinatori di produzione Tonutti, con larghezza di lavoro fino a 11,70 metri e fino a 12 stellari
Millennium is Tonutti's largest rake with a working width of up to 11.70 meters and up to 12 finger-wheels

dell'agricoltura americana, – prosegue Tonutti – la scelta in termini di prodotto è caduta sul ranghinatore stellare ed il primo passo è stato quello di fornire i dealer locali per avviare una rete di distribuzione sul territorio. Dopodiché abbiamo cercato di stabilire dei legami, stipulando contratti di subfornitura, con quei costruttori statunitensi che non avevano interesse a fabbricare direttamente la nostra tipologia di

po Tonutti con un colosso del calibro di John Deere, tuttora in essere, anche se nel frat-



La serie Raptor V a 4 pneumatici è disponibile con 10, 12 e 14 stellari e rappresenta la nuova soluzione economica per appezzamenti di medie e grandi dimensioni/
The Raptor, with 10, 12 or 14 finger-wheels, is a new and economic solution for medium and large areas



prodotto e l'intuizione si è rivelata vincente, tanto che siamo arrivati ad esportare negli USA oltre il 90% della nostra produzione, assorbita per un buon 70% dalle partnership con le ditte costruttrici locali». Autentico fiore all'occhiello di questa politica espansionistica l'accordo di fornitura stipulato dal grup-

La filiale USA del gruppo Tonutti, a Memphis nel Tennessee/Tonutti's main facility in the United States, at Memphis, Tennessee

tempo a John Deere è subentrata Frontier Equipment, che comunque fa capo allo stesso gruppo. Porta la data del 1985 l'apertura del Centro di distribuzione ed assistenza di Memphis, nel Ten-

nessee, che ha consolidato ulteriormente la presenza della ditta di Remanzacco sul mercato americano.

Altra tappa di importanza fondamentale, l'avvio, nel 1996, della produzione della gamma di prodotti marchiati Tonutti in Russia, tramite la controllata KZ (Krasnokamskij Rmz), società russa neo privatizzata produttrice di macchine agricole ubicata a circa 40 km da Perm, nella parte occidentale degli Urali. «Visti i forti rischi ai quali ci esponeva l'elevata con-

“Looking at what farmers in the U.S. needed”, he recalled, “the choice fell on the finger-wheel rake. The first step was to supply local dealers and set up a retail network. After that, we started setting up sub-contracting agreements with U.S. manufacturers who did not want to produce our type of product”. This proved to be a “winning hunch” because over 90% of the company's output was at one stage sold in the United States, “70% being absorbed by local manufacturers we were in partnership with”. The most important of these agreements was the one with John Deere which is still in effect, albeit these days with a John Deere subsidiary, Frontier Equipment, rather than the mother company. A further important move was to open a distribution and assistance centre at Memphis in Tennessee in 1985.

In a further widening of the international horizons, Tonutti started making its products at a factory about 40 km from Perm in Russia's western Urals in 1996. The factory was controlled by KZ, Krasnokamskij Rmz, a company that Tonutti bought a controlling share in when it was privatized.

“We were exposed to heavy risks”, explained Thomas Reissig, the export marketing manager. “There were the currency and other risks stemming from the concentration of our turnover in a single market, so we worked out a new strategic plan to find new market outlets for our finger-wheel rakes, whence our projection towards eastern Europe, especially the ex-Soviet republics”. This implied re-designing the whole range of machines to give wider working width and an improved work rate, sticking with the finger-wheel design rather than double or triple rotary rakes, which last less and cost more, in terms of purchase price and maintenance. According to Reissig, one big limit on investment in eastern Europe is



I ranghinatori trainati in linea della serie T-4GW sono dotati di speciali pneumatici direzionali e caratterizzati da una struttura "heavy duty" che consente di lavorare nelle condizioni più difficili (nella foto il modello T13). *The T13 is one of the in-line towed rakes in the T-4GW series. They have special, self-steering ground wheels and a heavy duty frame to handle difficult conditions*



the lack of cash, so price is a "decisive" factor. At the same time, agricultural land is irregular and dotted with stones, which create difficulties for rotary rakes: "This is why our sales are rising. In 2005, eastern Europe accounted for 7% of total turnover, also thanks to a policy of supplying products from other manufacturers through Farmer's House, a Russian company we control. In this way, at least in this initial phase, we can offer a complete line of forage equipment". Tonutti was the first Italian company to start manufacturing farm equipment in a local factory. Its decision to consolidate its presence in eastern Europe's emerging markets is confirmed by an investment of 2.5 million euros in cutting-edge machine tools at the Perm factory. Tonutti's Italian companies produce turnover of about 18 million euros, and Tonutti Russia weighs in with 7 million euros. Tonutti USA now accounts for only \$2.5-3 million of business, but after two difficult years due to the falling value of the dollar, the company's overall growth there is expected to pick up this year with a gain of 10%. "We expect the American market's recovery to consolidate in the next season", said Alessandro Buscaglia, the company's corporate financial manager. "Sales may increase substantially, by up to 25%, and achieving this target should contribute to the recent reorganization of the sales network".

Buscaglia said the company had found its products were losing visibility in the United States: "We increased our agents from two to twelve, and the cover we offered around Memphis has been extended throughout the United States. At the same time, we are pursuing the policy of agreements with local manufacturers. A couple of months ago, those signed with Frontier Equipment and Vermeer were joined by a third worth about \$1 million". The geographical distribution of Tonutti's turnover from sales has changed strikingly in recent years. North America currently accounts for 70% and Europe 20%, while the remaining 10% is divided between Italy and the rest of the world.

Barbara Mengozzi

centrazione di fatturato per mercato e per valuta, abbiamo definito un nuovo piano strategico per trovare nuovi sbocchi ai nostri ranghinatori stellari – fa presente Thomas Reissig, Export-Marketing Manager –. Da qui la proiezione verso l'Est europeo e in particolare verso le ex repubbliche sovietiche (CSI)». Un orientamento perfettamente in linea con la decisione di rivisitare l'intera gamma, optando per macchine con una larghezza ed una capacità di lavoro più elevate, ferma restando la scelta dei ranghinatori stellari che, rispetto a macchine come i giroranghinatori doppi e tripli, offrono il vantaggio di una maggiore durata e minori costi per quel che riguarda sia l'investimento iniziale sia le spese di manutenzione.

«Nei Paesi dell'Est, dove la scarsa liquidità è sicuramente un limite agli investimenti, il fattore prezzo diventa determinante, senza trascurare l'elevata presenza di terreni irregolari, con abbondanza di pietre, dove il giroranghinatore può incontrare delle difficoltà di lavoro – sostiene Reissig –. Ecco perché i nostri prodotti stanno incrementando le vendite, tant'è vero che nel 2005 quell'area è arrivata a rappresentare il 7% del no-

stro fatturato complessivo. Questo grazie anche ad una politica di affiancamento di prodotti di altri costruttori che vengono commercializzati attraverso la Farmer's Home, una società russa di cui deteniamo il controllo, in modo da fornire, almeno in questa prima fase, una linea completa per la fienagione». La Tonutti, che è stata la prima azienda italiana costruttrice di macchine agricole ad avviare la produzione in loco, intende dunque consolidare la propria presenza sui mercati emergenti dell'Est europeo e lo conferma l'investimento di 2,5 milioni di euro in macchine utensili ad alto contenuto tecnologico nella sede russa.

All'interno del gruppo Tonutti il fatturato delle società italiane (Tonutti Remanzacco, Tonutti Reggio Emilia, Bimek srl e Mollificio Novalis srl) ammonta a circa 18 milioni di euro, quello di Tonutti Russia a 7 milioni di euro mentre Tonutti Usa ha un giro d'affari di 2,5-3 milioni di dollari. Per quest'anno, dopo un biennio piuttosto difficile a causa del calo del dollaro, è prevista una crescita complessiva del 10%. «La ripresa sul mercato americano dovrebbe consolidarsi nell'arco della prossima stagio-

ne, durante la quale ci aspettiamo un incremento consistente delle vendite, che potrebbe anche sfiorare il 25%, e al raggiungimento di questo obiettivo dovrebbe contribuire la recente riorganizzazione della rete distributiva – sottolinea Alessandro Buscaglia, Corporate Financial Manager del gruppo Tonutti –. Dopo aver verificato che il prodotto distribuito con il nostro marchio stava perdendo visibilità sul mercato, abbiamo portato il numero dei nostri agenti da due a dodici, mentre la copertura dall'area intorno a Memphis è stata estesa a buona parte del territorio degli Stati Uniti. Prosegue parallelamente la politica degli accordi con i costruttori locali e qualche mese fa a quelli sottoscritti con Frontier Equipment e Vermeer se n'è aggiunto un terzo del valore di circa un milione di dollari».

Da segnalare, infine, come negli ultimi anni si sia modificata in misura piuttosto significativa la composizione del fatturato per aree di destinazione dei prodotti. Il Nord America rappresenta attualmente il 70% del totale, l'Europa il 20% ed il restante 10% si divide tra l'Italia e il resto del mondo.

Barbara Mengozzi