

CONTRARIAN • STRATEGIES

di Marco Barlassina

## L'italiano cresciuto con le major

Dal 2010 Marco Nori è alla guida di Isolfin, punto di riferimento per la costruzione e la manutenzione degli impianti petroliferi di tutto il mondo. In otto anni ha quintuplicato i ricavi dell'azienda. Acquisizioni, internazionalizzazione e sostenibilità sono le leve per la crescita

# E

Esistono due modi per rispondere a momenti di crisi: ridurre gli investimenti, oppure investire ancora più di prima. Noi abbiamo scelto questa seconda strada. È il 2008. Il punto di svolta per un'azienda italiana, la Isolfin, impegnata in uno dei settori a più alta competizione su scala globale: quello dei contractor per la costruzione e la manutenzione degli impianti di major petrolifere come Total, Shell, Exxon o Eni in tutto il mondo, dai paesi del Golfo alla Russia.

A parlare è Marco Nori, l'artefice di questa svolta. L'anno invece è quello del crollo dei prezzi del petrolio, che rischia di mettere in ginocchio molte aziende del settore, compresa Isolfin, nata a Genova più di 50 anni prima, nel 1961, e fino agli anni '90 saldamente nelle mani della famiglia fondatrice.

L'idea strategica con cui Nori si presenta alla porta dell'azienda è quella di elevare il livello di competenza, uscire dal club dei fornitori ed entrare in quello dei partner dei clienti. Lavoro facilitato da un momento storico in cui altri lasciavano liberi degli spazi in conseguenza della riduzione degli investimenti nell'oil&gas. Isolfin



Marco Nori è amministratore unico di Isolfin, società specializzata nella costruzione e manutenzione degli impianti di colossi petroliferi come Total, Shell, Exxon e Eni.

comincia così ad acquisire quote di mercato nei confronti dei colossi del settore, sfruttando inizialmente le relazioni con Eni, poi strutturandosi con operazioni di m&a su base locale.

"Guardandomi indietro vedo tre punti che ci hanno permesso di quintuplicare i ricavi in otto anni fino ai 60 milioni di euro, il valore dei ricavi riferiti al solo mercato italiano, con i quali chiuderemo il 2019 (con un Ebitda del 10%, ndr) e di arrivare a contare 500 dipendenti sul territorio nazionale, 1.500 considerando l'indotto", spiega Nori. "L'internazionalizzazione, con il 30% del fatturato del gruppo realizzato all'estero; la spinta in direzione della sostenibilità ambientale e quella sulla digitalizzazione".

Due punti, questi ultimi, dove l'industria petrolifera potrebbe non proprio in prima linea. E invece "si tratta per la digitalizzazione di un grande lavoro di recupero dati e di analisi, anche attraverso relazioni con società che operano nell'IT e nell'innovazione, visto in un'ottica di integrazione crescente tra noi e il cliente. Che ad esempio ci consente di misurare indici di performance o di pianificare in anticipo le fermate degli impianti stessi potendone così ridurre i costi. In termini di sostenibilità invece lavoriamo sui temi legati al consumo energetico, ad esempio in una raffineria fornendo ai nostri clienti soluzioni che garantiscono le medesime performance con una dispersione di calore inferiore".

In Isolfin Nori non arriva per caso. Nel 2010, dopo un anno in California, un'esperienza di lavoro in Ericsson e una laurea in economia in tasca è lui, poco più che trentenne, a prendersi in spalla l'azienda che fino a metà degli anni '90 era stata al 100% del nonno materno ma che poi era stata parcellizzata tra i vari eredi senza che nessuno della famiglia entrasse direttamente nella gestione.

Ne diventa amministratore unico con il desiderio, dopo l'esperienza da dipendente, di cimentarsi "in qualcosa in cui la mia influenza avesse un impatto diretto. Che potesse dirmi se la mia presenza fosse capace di cambiare i destini di un'azienda".

Peccato che appena due anni prima, nel fatidico 2008, la crisi aveva colpito anche Isolfin e l'amministratore dell'epoca aveva deciso di mettere in liquidazione la società. Occorreva ripartire da zero. Nori si rimbocca le maniche e mette insieme una cordata di quattro soci con cui ricomprare l'azienda. "Ero il più giovane del gruppo, ma fui subito indicato come amministratore unico (carica che ricopre ancora, ndr). Loro avevano esperienza nel settore, ma io ave-



per saperne di più

### UN CONTRACTOR A TUTTO TONDO

Isolfin fornisce soluzioni tecniche nell'installazione di sistemi di isolamento termico, barriera antincendio, acustica nei settori industriale, petrolchimico e navale. L'azienda si occupa anche di recuperare siti contaminati da materiali contenenti amianto, di fornire soluzioni per la protezione antiscandalo delle strutture industriali e civili e per lavori anticorrosione e sabbatura sempre per i settori industriale, petrolchimico e navale. Isolfin si occupa anche di gestione degli accessi nei locali di produzione nella petrolchimica, nelle centrali elettriche, nei cantieri navali e nei cantieri, con la creazione di impalcature metalliche fisse e lavori provvisori, ascensori; oltre che di non-destructive testing (prove non distruttive); tecniche sperimentali non invasive utilizzate per valutare l'integrità di un materiale, un componente, una struttura complessa, alcune caratteristiche geometriche (ad esempio lo spessore).

vo studiato e preparato un business plan molto approfondito". Iniziano così gli anni dei tanti viaggi e delle poche ore di sonno. "Abbiamo fatto dapprima un lavoro sulla cultura aziendale, indicando standard e procedure che portassero un legame con l'azienda e un profondo senso di appartenenza nel gruppo. Ma la prima leva è stata l'estero, smettendo di aver paura di confrontarsi

● "La prima leva è stata l'estero. Abbiamo avuto il coraggio di dimostrare che la nostra qualità poteva essere superiore a quella di aziende tedesche o francesi"

e avendo il coraggio di dimostrare che la nostra qualità poteva essere superiore a quella di aziende tedesche o francesi. Poi sono arrivate le acquisizioni, una ogni anno e sempre finanziate dalla cassa generata, che ci hanno permesso di crescere, fare volumi e soprattutto siglare contratti sempre più importanti".

Si arriva così ai giorni nostri. E ancora i piani per il futuro non sono finiti. "In questa fase pensiamo a una profonda riorganizzazione, come quella vissuta nel 2010, portando competenze e top management anche da aziende più grandi. Abbiamo anche previsto politiche di crescita, con un piano di m&a chiaro e già ben definito focalizzato sul mercato italiano, ma non verremo meno alle strategie che hanno determinato la nostra crescita organica fino a qui". "Perché", dice Nori, "come imprenditore io devo pensare almeno ai prossimi 15 anni e non ai prossimi due".