



ASSOLOMBARDA



Università Commerciale
Luigi Bocconi

Imprese oltre la crisi

I percorsi strategici
delle imprese milanesi:
sessanta casi a confronto

Rapporto di ricerca e casi aziendali
Milano, dicembre 2011

A cura di:
Giuseppe Airoidi
Gianfranco Fabi
Valeria Negri
Fabio Quarato



OSSERVATORIO
ASSOLOMBARDA BOCCONI



ASSOLOMBARDA



Università Commerciale
Luigi Bocconi

Imprese oltre la crisi

I percorsi strategici
delle imprese milanesi:
sessanta casi a confronto

Rapporto di ricerca e casi aziendali
Milano, dicembre 2011

A cura di:
Giuseppe Airoidi
Gianfranco Fabi
Valeria Negri
Fabio Quarato



OSSERVATORIO
ASSOLOMBARDA BOCCONI

ISBN 978-88-904840-3-2

PREFAZIONE

Stiamo passando attraverso una crisi che ha cambiato e cambia profondamente il contesto competitivo globale. Ma il mondo delle nostre imprese come ha vissuto questo ultimo periodo? Come ha reagito? Quali nuove sfide vede all'orizzonte?

È per rispondere a questi interrogativi che abbiamo voluto dar voce alle imprese, raccogliendo e studiando le scelte e le esperienze di successo che alcune di esse hanno già compiuto e che rappresentano risposte concrete al nuovo scenario. Imprese oltre la crisi, appunto.

Nella primavera del 2010 abbiamo organizzato 11 incontri ristretti che hanno coinvolto in totale 60 "capitani d'azienda": ognuno di loro ci ha dedicato un intero pomeriggio, raccontando la propria esperienza e confrontandosi con i colleghi.

Come evidente in questo Rapporto, ne è emersa una mappa di strategie variegata, vivace e appassionata.

Variegata, perché varie sono le testimonianze raccolte: aziende grandi al fianco delle piccole, imprese a proprietà italiana ma anche multinazionali, realtà attive in differenti settori, dal tessile al farmaceutico, dalla meccanica all'arredo.

Vivace, perché ogni testimone ha saputo mettersi in gioco e raccontarsi in maniera mai scontata.

E appassionata, perché in tutti gli incontri è affiorata una passione forte, un vero e proprio "innamoramento" per la propria attività.

In questa iniziativa abbiamo avuto come partner sia Confindustria sia l'Università Bocconi, perché questo lavoro è il punto d'incontro di due percorsi di studio.

Da un lato, infatti, è parte integrante del progetto "Le imprese italiane oltre la crisi: strategie di sviluppo e cambiamento nella competizione globale". Attivato da Confindustria a livello nazionale con il coinvolgimento complessivo di 500 imprese, è un concreto esempio del "fare sistema".

Dall'altro, è la prosecuzione ideale dello studio "Così l'impresa muove e vince", realizzato nella prima parte del 2008, appena prima dello scoppio della crisi, nell'ambito dell'Osservatorio Assolombarda Bocconi sulla competitività delle imprese lombarde.

Ma si è trattato di qualcosa di più di un progetto di studio: fatto dalle imprese per le imprese, è stata un'occasione insolita di scambio di idee, un'interazione indispensabile ad Assolombarda per sviluppare nuove visioni e contribuire con progetti innovativi al sostegno alle imprese e allo sviluppo del territorio e del Paese. Un'occasione per rafforzare l'associazionismo di impresa.

Un grazie, dunque, al team di ricerca che ha lavorato con efficacia e tempestività. E soprattutto un grazie ai 60 capi azienda che hanno preso parte all'iniziativa con entusiasmo e disponibilità. Ho già avuto modo di ringraziarli, anche personalmente, ma tengo a ricordarli di nuovo uno per uno:

*Roberto Aceti
 Giovanna Agostoni
 Paolo Amato
 Ali Reza Arabnia
 Giorgio Basile
 Sergio Bassanetti
 Carlo Bazzana
 Attilio Bindi
 Dario Bonacorsi
 Andrea Boragno
 Diana Bracco
 Angelo Brambilla
 Gianmaria Buccellati
 Lorenzo Caimi
 Giuseppe Castelli
 Fabrizio Castoldi
 Nicolò Codini
 Giuseppe Colonna Romano
 Alessandro Corinaldi
 Umberto Covelli
 Giuseppe Dalmasso
 Aldo Davoli
 Christian de Preux
 Francesco De Santis
 Massimo Della Porta
 Sergio Dompé
 Michele Falcone
 Alessandro Fontana
 Giorgina Gallo
 Carlo Garoldi
 Alfio Gianatti
 Patrizia Giangrossi
 Enrico Giorgi
 Ernesto Gismondi
 Stefano Guantieri
 Daniel Lapeyre
 Alberto Lualdi
 Luca Mario Manzoni
 Marco Mattioli
 Luca Menoncello
 Gianenrico Missaglia
 Andrea Morante
 Carlo Moretti
 Franco Moscetti*

Gianluigi Nova
Michele Perini
Paolo Perino
Alessandro Pizzoccaro
Giulio Properzi
Mattia Rigamonti
Giampiero Rottola
Adriana Sartor
Alessandro Spada
Giorgio Squinzi
Roberto Trifone
Giovanni Valentino
Ezio Vergani
Domenico Zaccone
Elena Zambon
Mario Zucchini

Alberto Meomartini
Presidente Assolombarda

PREFAZIONE	1
EXECUTIVE SUMMARY	7
INTRODUZIONE	15
L'OGGETTO, GLI OBIETTIVI E GLI OUTPUT DELLA RICERCA	15
IL CAMPIONE	15
IL METODO DI LAVORO	17
IL PERCORSO LOGICO DI QUESTO RAPPORTO DI RICERCA	18
PARTE PRIMA. LE PERFORMANCE DELLE AZIENDE ANALIZZATE	21
LA CRESCITA, LA REDDITIVITÀ E LA SOLIDITÀ PATRIMONIALE	21
PARTE SECONDA. LE STRATEGIE COMPETITIVE	27
LA STRATEGIA COMPETITIVA DI BASE	27
LA COLLOCAZIONE NELLA FILIERA.....	29
IL SISTEMA COMPETITIVO ALLARGATO.....	33
LA CATENA DEL VALORE, LE RISORSE E LE COMPETENZE	36
<i>La catena del valore</i>	36
<i>Il vantaggio competitivo basato sulle risorse e sulle competenze</i>	38
<i>Le competenze possedute dalle aziende analizzate</i>	39
<i>La dinamica delle competenze</i>	41
<i>Le persone</i>	42
PARTE TERZA. LE STRATEGIE CORPORATE, LE DIMENSIONI, LA PROPRIETÀ E LA GOVERNANCE	45
LE STRATEGIE CORPORATE	45
<i>Gli obiettivi generali e, in particolare, gli obiettivi di crescita rapida</i>	45
<i>Le direzioni della crescita</i>	46
<i>Le modalità di crescita</i>	49
LE DIMENSIONI AZIENDALI	49
LA PROPRIETÀ E LA GOVERNANCE.....	53
PARTE QUARTA. UN QUADRO D'ASSIEME	55
LE FONTI DEI DATI E LA CLASSIFICAZIONE DELLE MOSSE	55
LE MOSSE COMPIUTE NELL'ULTIMO DECENNIO.....	56
LE MOSSE PIANIFICATE PER IL FUTURO	58
PARTE QUINTA. LA CRISI E I PERCORSI STRATEGICI	59
LE RISPOSTE ALLA CRISI FINANZIARIA DEL 2008.....	59
I PERCORSI STRATEGICI.....	60
CRESCERE SI PUÒ	63
APPENDICE 1. TAVOLE RIASSUNTIVE DELLE MOSSE DELLE AZIENDE MILANESI ..64	
APPENDICE 2. IL QUADRO DELLE MOSSE RISULTANTE DALLE "TRACCE" DI CONFINDUSTRIA	70
PARTE SESTA. I CASI	73
ADLER.....	73
ALCANTARA	78
ALFAQUADRI.....	82
AMPLIFON	86
ARTEMIDE	91

BCS	96
BOMISA.....	100
BRACCO	105
BTICINO	109
BUCCELLATI HOLDING ITALIA.....	113
CAIMI BREVETTI	117
CEDASPE.....	121
CESARE BONETTI.....	126
CGS COMPAGNIA GENERALE PER LO SPAZIO.....	132
CICRESPI ENGINEERING - GRUPPO CICRESPI	136
COLGAR.....	140
CONTINUUS-PROPERZI	145
D'ANDREA	149
DANI INSTRUMENTS	153
GRUPPO CAMPARI	157
DISA	160
DOMPÉ FARMACEUTICI	165
ELETTROTEC	169
ETIPACK	174
FANTINI COSMI	178
GEICO	182
GUNA	185
H.T.S.	189
HERMAN MILLER LIMITED.....	192
INDENA	196
ISAGRO.....	200
ITALFARMACO	207
L'ORÉAL ITALIA.....	212
LA ROSA	217
LEU LOCATI	222
LUALDI	226
MA-FRA	229
MAIMERI	234
MAPEI	239
MERSEN ITALIA.....	244
NUNCAS.....	249
PIERRE MANTOUX.....	254
POMELLATO.....	259
SAES GETTERS	264
SAGSA	267
SANOFI-AVENTIS.....	270
SCHINDLER.....	274
SINERGA.....	278
SLIDE	281
SOCIETÀ ITALIANA PRODOTTI ALIMENTARI.....	284
STF SALVATORE TRIFONE E FIGLI	288
TENOVA.....	292
VALENTE	296
VORTICE ELETTROSOCIALI	298
VRV	302
ZAMBON COMPANY	306

EXECUTIVE SUMMARY

Obiettivi e contenuti della ricerca

La ricerca ha per oggetto le mosse strategiche passate e future delle imprese associate ad Assolombarda. Trae origine dal più vasto progetto di ricerca "Le imprese italiane oltre la crisi: strategie di sviluppo e cambiamento nella competizione globale" attivato da Confindustria nella primavera 2010 ed è la naturale prosecuzione del progetto "Mosse strategiche" svolto da Assolombarda nel 2007-2008 nell'ambito dell'Osservatorio Assolombarda Bocconi sulla competitività delle imprese italiane.

Sono state analizzate 60 aziende associate ad Assolombarda selezionate tra quelle che nel recente passato hanno fatto registrare buone performance e che per varietà del settore, della dimensione e della proprietà rappresentano il composito mondo di Assolombarda. Le aziende si sono rese disponibili ad una ricerca condotta mediante questionari, *focus group* e altre informazioni tratte dai siti aziendali e dalle banche dati pubbliche.

Le performance nel periodo 2004-2009: l'impatto della crisi

Nel periodo 2004-2008 le 60 aziende analizzate hanno fatto registrare, mediamente, una notevole crescita del fatturato (+41% nei cinque anni) con una caduta, nel 2009, notevole (-11%) ma contenuta rispetto a quanto accaduto nella generalità delle imprese italiane. Analoghe considerazioni valgono per la redditività, sempre piuttosto alta sino al 2008 (ROA tra l'8% e il 10%, ROS tra il 7% e il 9%, ROE tra 9% e il 15%) e ancora positiva nel 2009 (ROA al 5,4%, ROS al 5,3%, ROE al 3,8%). Molto significativo il fatto che dal 2006 al 2009 il tasso di indebitamento (totale attivo / patrimonio netto) si sia notevolmente ridotto (da 5,5 a 3,9) e ciò in buona misura è dovuto ad operazioni di "patrimonializzazione".

Complessivamente, le imprese del campione hanno dimostrato di saper fronteggiare positivamente una crisi improvvisa e profonda come quella scoppiata nell'autunno del 2008. Ciò è emerso chiaramente anche durante i *focus group*: la gran parte dei capi azienda sembrava aver assorbito i forti cali di fatturato come un incidente di percorso che forniva nuovo impulso alla loro azione volta a garantire la competitività nel lungo periodo e a rilanciare la crescita. In particolare, molti partecipanti alla ricerca hanno ribadito che anche in questa circostanza particolarmente negativa valeva sempre il principio secondo il quale "nei periodi di crisi si deve investire". Anche effettuando un confronto tra le mosse strategiche passate (relative al decennio appena trascorso) e quelle previste per il futuro si rileva una sostanziale continuità nelle mosse e nei percorsi strategici seguiti.

Le strategie competitive

La strategia competitiva concerne le singole aree strategiche d'affari (A.S.A.) in cui si articola la strategia complessiva e si riferisce alle decisioni rivolte a conquistare un vantaggio competitivo rispetto alle imprese operanti nello stesso mercato; un vantaggio competitivo che sia durevole e difendibile.

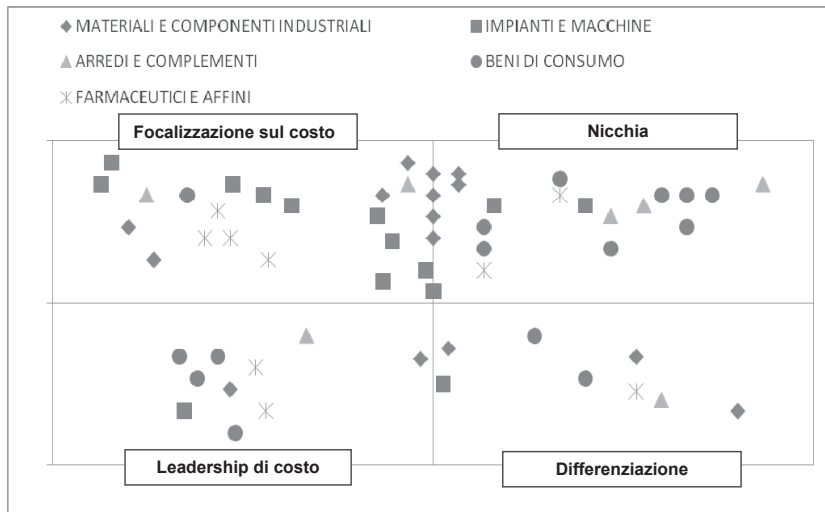
Nella letteratura standard si distinguono quattro strategie competitive di base denominate rispettivamente:

- strategia di leadership di costo;
- strategia di differenziazione;
- strategia di focalizzazione basata sul costo;
- strategia di nicchia.

Le quattro strategie nascono, sul piano logico, dall'incrocio di due scelte aziendali:

- la scelta di quale leva competitiva azionare: il costo (prodotti di alta qualità realizzati con costi bassi e venduti a prezzi competitivi), oppure la differenziazione (prodotti con caratteristiche speciali differenti rispetto a quelle dei concorrenti e apprezzate dal cliente che è disposto a pagare un differenziale di prezzo);
- la scelta dell'ampiezza del mercato al quale puntare: tutto il mondo e tutti, o quasi tutti, i segmenti del mercato con un'ampia gamma di prodotti, oppure segmenti speciali del mercato (certi tipi di clienti, certe aree geografiche, certe applicazioni, ecc.)

Le strategie competitive delle aziende Assolombarda



Dall'insieme delle informazioni raccolte si può dunque ricostruire il quadro seguente:

- molte delle 60 aziende si collocano in modo abbastanza chiaro in uno dei quattro quadranti; ciò significa che i capi azienda hanno fatto scelte chiare e forti, internamente coerenti;
- in parecchi casi, tuttavia, si ha la sensazione di strategie ibride; in materia vale quanto detto sopra; può trattarsi di particolari casi di equilibrio e di coerenza, ma

- è alta la probabilità che si tratti di situazioni di incertezza o di riorientamento strategico dalle quali è opportuno uscire rapidamente;
- in alcuni casi le imprese sono grandi e articolate in linee di business caratterizzate da differenti strategie competitive.

Il confronto con i concorrenti

Le nostre aziende si sentono forti nei confronti dei loro concorrenti; molto forti nelle aree tecniche e ben posizionate sul fronte commerciale.

Le aziende milanesi si valutano nettamente superiori ai concorrenti relativamente a:

- il prodotto: la qualità, il contenuto tecnologico, la gamma e la varietà;
- l'immagine, la reputazione e il marchio;
- la flessibilità produttiva e la qualità del capitale umano;

Al contrario, si valutano nettamente inferiori in termini di:

- prezzi e costi: prezzo, vantaggio di costo legato alla dimensione.

In merito alle azioni necessarie per acquisire nuove competenze, le aziende milanesi pensano di dover agire su vari fronti contemporaneamente: assumere persone, attivare collaborazioni con altre imprese, stipulare accordi con università e centri di ricerca, acquisire imprese che posseggono il *know-how* desiderato. E tali leve vanno attivate sia in Italia sia all'estero. Inoltre, grande peso è attribuito alle mosse "per linee esterne", ossia alle alleanze e alle acquisizioni.

Il dilemma delle dimensioni e i competitor

La gran parte delle nostre 60 aziende è di dimensioni piccole o medie; 11 aziende fatturano meno di 10 milioni e 27 fatturano tra 10 e 100 milioni di euro. Tuttavia, da un certo punto di vista, sono imprese grandi; quando si chiede loro di stimare la quota di mercato controllata emergono percentuali medie dell'ordine del 30% in Italia e del 20% a livello mondiale. Si tratta di grandissime quote di mercato (ossia grandissime dimensioni relative) in piccole o piccolissime nicchie specialistiche. I concorrenti, però, spesso sono imprese multibusiness che complessivamente possono essere grandi il doppio, se non 5 o 10 volte di più.

Sempre in merito ai concorrenti, i tre principali competitor di ciascuna azienda risiedono in larga misura nelle aree ad "economia avanzata": molti sono in Italia, in USA e in Germania, alcuni in Francia, Svizzera, UK e Giappone, pochissimi in Cina, India o Corea.

La collocazione nella filiera

In merito alla collocazione nella filiera, i dati raccolti sulle nostre 60 aziende ci dicono che:

- alcune aziende occupano ampi spazi (sia verticali sia orizzontali) nelle relative filiere; queste imprese progettano, realizzano e commercializzano prodotti complessi svolgendo un chiaro ruolo di integratore tecnologico;

- altre aziende occupano spazi molto ristretti nell'ambito di una certa filiera; qui però parecchie delle nostre 60 aziende hanno sbocco in una pluralità di settori;
- in non pochi casi si registra un preoccupante fenomeno di "compressione" delle aziende che vedono crescere la forza contrattuale sia degli attori "a monte" sia degli attori "a valle"; in parte ciò è conseguenza dell'apertura e dell'ampliamento dei mercati.

Un punto critico emerso più volte nel corso della ricerca riguarda il *trade-off* tra indipendenza e integrazione. In parecchi casi è del tutto evidente che sarebbe opportuna l'aggregazione tra imprese che offrono prodotti complementari; aggregandosi, tali imprese potrebbero: (a) svolgere in proprio una parte della funzione di integratore tecnologico oggi svolta dal cliente "*main contractor*"; (b) realizzare economie di scala almeno sul fronte commerciale. L'evidente convenienza dell'integrazione si scontra con l'altrettanto evidente tendenza delle singole imprese all'autonomia ed anche con la scarsità di incentivi esterni alla cooperazione interaziendale.

In merito alla dinamica del potere relativo all'interno della filiera, pare emergere una riduzione di potere dei soggetti "a monte" (le imprese fornitrici di materie prime) mentre, "a valle", la distribuzione acquista potere in alcuni casi e ne perde in altri.

In merito ai fattori che modificano il potere all'interno della filiera, le nostre imprese ripongono grande fiducia nella forza delle competenze che posseggono e, contemporaneamente, segnalano come estremamente critico il fatto di controllare la distribuzione e i clienti.

Con riguardo alla frammentazione o concentrazione nella filiera, la maggioranza delle imprese intervistate indicano una tendenza in corso verso la concentrazione.

La proprietà e le mosse strategiche

Nel corso dell'ultimo decennio le trasformazioni di assetto proprietario delle imprese analizzate sono state poco numerose, ma se si concentra l'attenzione sull'insieme delle imprese di dimensioni relativamente grandi e con chiari progetti di crescita e se si estende di qualche anno il periodo di osservazione, emerge un quadro piuttosto dinamico. Si registrano: quattro quotazioni, quattro passaggi di proprietà, un ingresso di socio di minoranza (persona fisica) rilevante, un ingresso di fondo di *private equity* come socio di maggioranza.

E' comunque evidente che, tolti i casi di quotazione o di ingresso di fondi di *private equity*, i proprietari tendono a detenere il 100% della proprietà evitando la presenza di soci di minoranza terzi; questa posizione aiuta a spiegare come mai sono rarissimi, se non assenti, i casi di "fusioni". La sola modalità relativamente frequente di combinazione di più soci si ha con la formazione di *joint venture*; in questo modo si mantiene il controllo del 100% sulla propria azienda e si hanno soci terzi solo in una distinta entità legale rappresentata dalla *joint venture*. La storia delle imprese analizzate in questa ricerca ha mostrato non pochi casi di *joint venture* che successivamente vengono acquisite al 100% dalle nostre imprese italiane.

Interessante comunque notare che delle 210 mosse strategiche che le 60 imprese hanno attuato complessivamente nel periodo 2000-2010, il 20% è stata condotta

mediante crescita per linee esterne, e quindi attraverso acquisizioni, fusioni o alleanze. Con riferimento alle mosse pianificate per il prossimo futuro (ne sono state mappate ben 111 in totale), sembra emergere un minor ricorso alla crescita esterna, anche se la quota si conferma elevata: la percentuale di mosse pianificate per il prossimo futuro che coinvolgono acquisizioni o alleanze scende al 13% .

I percorsi strategici

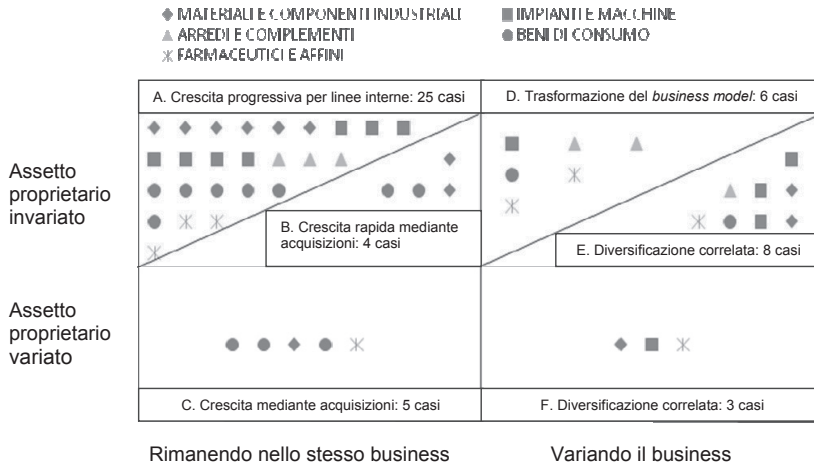
I percorsi strategici delle imprese possono essere analizzati e ricostruiti secondo una pluralità di ottiche complementari che pongo in evidenza:

- l'intensità, o la velocità della crescita;
- le direzioni della crescita (rimanendo nel business, internazionalizzando, diversificando, internalizzando o esternalizzando, modificando il *business model*);
- le modalità di crescita; crescita "dall'interno" sviluppando le proprie risorse tecniche e commerciali oppure crescita "per linee esterne" aggregando risorse e competenze di altre imprese mediante acquisizioni, fusioni o forme varie di alleanze strategiche;
- le connesse dinamiche degli assetti proprietari; mantenendo l'assetto, oppure aprendo il capitale in forme varie quali gli scambi di partecipazioni, le *joint venture*, l'ingresso di fondi di *private equity*, la quotazione in borsa.

Concentrando l'attenzione sulle 51 imprese a controllo italiano, ossia escludendo le 9 multinazionali esaminate, sono emerse sei configurazioni di percorsi strategici:

- percorso A: crescita progressiva per linee interne, rimanendo nel *core business* e senza variazione di assetto proprietario: 25 casi
- percorso B: crescita rapida mediante acquisizioni, rimanendo nel *core business* e senza variazioni di assetto proprietario: 4 casi
- percorso C: crescita rapida, mediante acquisizioni, rimanendo nel *core business* e aprendo l'assetto proprietario: 5 casi
- percorso D: trasformazione del *business model* (prevalentemente per linee interne) a parità di assetto proprietario: 6 casi
- percorso E: diversificazione correlata a parità di assetto proprietario: 8 casi
- percorso F: diversificazione correlata con apertura dell'assetto proprietario: 3 casi

I percorsi strategici delle 51 imprese a controllo italiano: i cluster rilevanti



Trentaquattro aziende hanno optato per rimanere nel loro business. Di queste, 25 stanno perseguendo una strategia di progressivo miglioramento, tutte mantenendo lo stesso assetto proprietario. Altre 9, invece, pur rimanendo nello stesso business, hanno optato per strategie di rapida crescita, attuata soprattutto mediante acquisizioni. Quattro di queste 9 aziende hanno finanziato la crescita con autofinanziamento e con debito, senza aperture di capitale, mentre altre 5 hanno attuato (o hanno dichiarato di voler attuare) mosse di apertura del capitale mediante quotazione in borsa o mediante ingresso di fondi di *private equity*.

Le nostre aziende sono poco o nulla diversificate e continuano a rimanere tali; 34 su 51 sono rimaste nello stesso business; 11 hanno compiuto qualche mossa di diversificazione, ma sempre diversificazione correlata; 6 stanno attuando trasformazioni di *business model* e in qualche caso ciò comporta anche qualche grado addizionale di diversificazione.

La permanenza nel *core business*, tuttavia, non è sinonimo di staticità. Come visto, 9 delle 34 aziende del primo gruppo hanno attivato strategie di rapida crescita nel business; non sempre la strategia ha dato tutti i frutti sperati, ma tra queste 9 aziende stanno alcuni dei *champion* dell'imprenditoria italiana. Partendo da un solido nucleo di competenze, esse hanno attuato aggressive strategie di internazionalizzazione mediante acquisizioni. Spesso le aziende acquisite sono aziende con le quali si sono sperimentati lunghi periodi di *partnership* tecniche e commerciali. Qualche volta i punti di partenza e il successo sono stati tali da consentire il completo autofinanziamento (qui nel senso di non apertura del capitale proprio) della crescita; in altri casi si è passati attraverso la quotazione o il *private equity*.

Tutti gli 11 casi di diversificazione rientrano nella categoria della diversificazione correlata, talvolta strettamente correlata. Si tratta di aziende che hanno deciso di

crescere sfruttando sinergie tecniche e commerciali. In 8 casi si procede a parità di assetto azionario, mentre in tre casi si hanno variazioni di assetto proprietario che però consistono solo nella costituzione di *joint venture*; nascono entità nuove a capitale misto, ma non si modificano le proprietà delle aziende partner. In 5 degli 11 casi di diversificazione sono molto rilevanti le operazioni di acquisizione.

Crescere si può

Per i capi azienda è chiaro che l'obiettivo della crescita dimensionale non è in alternativa rispetto a quello della crescita dei livelli qualitativi e prestazionali dei prodotti; crescenti livelli qualitativi e prestazionali dei prodotti, e i decrescenti livelli dei costi, sono solo condizioni di esistenza, non di crescita e sviluppo.

Crescere si può. Anche la nostra ricerca lo conferma e ci insegna che:

- crescere rapidamente si può: sia rimanendo nel *core business*, sia diversificando ed eventualmente trasformando il *business model*;
- crescere rapidamente si può: sia mantenendo costante la proprietà sia aprendola in una delle varie forme possibili;
- per crescere rapidamente si deve percorrere la strada delle acquisizioni;
- è opportuno che le acquisizioni siano lo sbocco di precedenti aggregazioni in forma di alleanze e di *joint venture*;
- in altri termini, occorre essere molto attivi nell'uso contemporaneo di tutti gli strumenti di aggregazione interaziendale.

INTRODUZIONE

L'oggetto, gli obiettivi e gli output della ricerca

In questo rapporto si illustrano i risultati di una ricerca avente per oggetto le mosse strategiche passate e future delle imprese associate ad Assolombarda. Tale ricerca trae origine dall'intersezione di vari percorsi di studio; in particolare: (a) è parte del più vasto progetto di ricerca "Le imprese italiane oltre la crisi: strategie di sviluppo e cambiamento nella competizione globale" attivato da Confindustria nella primavera 2010; (b) è la naturale prosecuzione del progetto "Così l'impresa muove e vince – Le mosse strategiche per la competitività: trenta casi a confronto" svolto da Assolombarda nel 2007-2008 nell'ambito dell'Osservatorio Assolombarda – Bocconi sulla competitività delle imprese italiane¹.

L'obiettivo essenziale di queste ricerche è quello di compiere un'analisi critica delle mosse strategiche attuate e programmate dalle nostre imprese; un'analisi dalla quale emergano, da un lato, le traiettorie strategiche attuate con successo e dunque da utilizzare come riferimento per l'azione futura e, dall'altro lato, le aree di criticità e le sfide da fronteggiare nel prossimo futuro. Il tutto letto anche sullo sfondo della crisi finanziaria che ha colpito l'economia mondiale nel 2008.

I risultati della ricerca Assolombarda sono contenuti in due documenti: (a) il presente rapporto che illustra il quadro complessivo; (b) una raccolta di sessanta brevi casi che descrivono i percorsi strategici delle imprese associate Assolombarda che hanno partecipato alla ricerca (di prossima pubblicazione).

Il campione

Il campione delle 60 aziende di Assolombarda è stato selezionato in base ad una pluralità di criteri:

- analizzare aziende "di successo" in modo tale da poter individuare traiettorie strategiche che possono essere da esempio per la generalità delle imprese; la selezione è stata effettuata analizzando le performance reddituali e le strutture patrimoniali degli ultimi anni cercando, in particolare, di verificare la capacità di tenuta a fronte della grave crisi mondiale manifestatasi a metà 2008;
- analizzare aziende disponibili a fornire una gamma di informazioni ampia e profonda, coerente con gli obiettivi della ricerca; a tutte le imprese sono state chieste informazioni aggiuntive rispetto a quelle pubbliche e i capi azienda hanno offerto la loro disponibilità a partecipare a interviste e *focus group*²;
- tener conto della grande varietà delle imprese associate ad Assolombarda; sono state coinvolte nell'indagine aziende di differenti dimensioni, di differenti settori e con differenti assetti proprietari; il campione non è stato costruito secondo i canoni della rappresentatività statistica, ma le 60 aziende paiono offrire uno spaccato significativo della realtà delle imprese manifatturiere milanesi.

¹ Il progetto di Confindustria è partito nella primavera del 2010 e la chiusura è programmata per l'inizio del 2011; si pone l'obiettivo di studiare circa 500 imprese su tutto il territorio nazionale.

² Tutte le 60 aziende hanno partecipato ai *focus group* tenuti nel corso del 2010; 22 delle 60 aziende hanno partecipato anche alla ricerca Assolombarda del 2007-2008 nel corso della quale i capi azienda hanno partecipato ad approfondite interviste strutturate.

Tavola 1. Le aziende Assolombarda suddivise per macro settori di attività

MATERIALI E COMPONENTI INDUSTRIALI	IMPIANTI E MACCHINE	ARREDI E COMPLEMENTI	BENI DI CONSUMO	FARMACEUTICI E AFFINI
ADLER*	BCS	ARTEMIDE*	AMPLIFON+	BRACCO*
ALCANTARA°	CGS**	CAIMI BREVETTI	BOMISA	DOMPÉ
ALFAQUADRI	CICRESPI	HERMAN MILLER	BUCCELLATI	FARMACEUTICI
ASCO POMPE - Gruppo Finder Pompe*	ENGINEERING	LTD°	HOLDING ITALIA	GUNA
BTICINO°	COLGAR	LA ROSA*	DAVIDE CAMPARI - MILANO+	INDENA
CEDASPE	CONTINUUS-PROPERZI	LUALDI	L'ORÉAL ITALIA*	ISAGRO*+
CESARE BONETTI	DANI	SAGSA*	LEU LOCATI*	ITALFARMACO
D'ANDREA	INSTRUMENTS	SLIDE	MA-FRA*	SANOFI-AVENTIS°
DISA*	ELETTROTEC*		MAIMERI	SINERGA*
FANTINI COSMI	ETIPACK		NUNCAS ITALIA*	ZAMBON COMPANY
H.T.S.*	GEICO		PERFETTI VAN MELLE	
MAPEI	SCHINDLER°		PIERRE MANTOUX*	
MERSEN ITALIA**	TENOVA*		POMELLATO	
SAES GETTERS*+	VALENTE*		PREMIUM 1922*	
STF SALVATORE TRIFONE E FIGLI	VORTICE		SARA LEE	
	ELETTROSOCIALI		HOUSEHOLD AND BODY CARE ITALY*	
	VRV*		SOCIETÀ ITALIANA PRODOTTI ALIMENTARI	
(*) aziende partecipanti anche alla ricerca 2008				
(**) filiali di multinazionali estere				
(+) aziende quotate alla Borsa Italiana				

Con riguardo ai settori di appartenenza, le 60 aziende possono essere variamente classificate. Una ripartizione significativa è quella sintetizzata nella tavola 1 dalla quale si evince che: (a) quindici aziende producono componenti specializzati (soprattutto componenti meccanici, elettromeccanici ed elettronici) destinati ad una grande varietà di filiere produttive; (b) quattordici imprese producono impianti e macchine di varia complessità che sono destinate in alcuni casi a singole specifiche filiere (i sistemi satellitari, oppure il settore *automotive*, ad esempio), mentre in altri casi gli impianti e le macchine trovano applicazione in settori molto vari; (c) sette imprese producono beni durevoli, arredi e complementi, destinati in parte alle imprese e in parte ai clienti finali famiglie; (d) quindici imprese producono beni di consumo di vario tipo (alimentari, cosmetici, gioielli, apparecchi acustici, ecc); (e) una speciale e numerosa classe è quella delle aziende che operano nel settore farmaceutico in senso ampio (inclusi i fitofarmaci). In generale, le 60 aziende occupano posizioni molto differenti nello scenario delle imprese manifatturiere: alcune aziende sono nei segmenti a monte producendo componenti e macchinari, mentre altre, con il loro prodotto, sono a diretto contatto con il cliente finale; alcune delle aziende dei segmenti a monte servono specifiche filiere, mentre altre sono trasversali ad una pluralità di filiere; alcune aziende sono fortemente integrate verticalmente, mentre altre sono specializzate in singole fasi. E' chiaro che ne derivano giochi competitivi e traiettorie strategiche profondamente differenti.

Con riguardo agli assetti proprietari si osserva che: 51 imprese sono di proprietà italiana, mentre 9 sono filiali di multinazionali estere; delle 51 italiane, 4 sono quotate alla Borsa Italiana; tutte le multinazionali estere sono quotate in altre borse. Numericamente è dominante la fattispecie delle imprese italiane a controllo familiare, ma sono rilevanti sia i casi di quotate sia i casi di aziende che hanno aperto il capitale a investitori terzi o che stanno programmando di farlo.

Le dimensioni delle 60 imprese sono molto varie. Misurate in termini di numero dipendenti totali a livello mondiale, risulta che 14 imprese contano meno di 50 dipendenti; 10 imprese sono nell'intervallo 50-99 dipendenti; 12 nell'intervallo 100-249; 24 imprese contano oltre 250 dipendenti.

Il metodo di lavoro

Dal punto di vista metodologico, la ricerca qui illustrata è fortemente caratterizzata dal fatto che essa indaga un ampio numero di casi utilizzando una pluralità di modalità di raccolta e di codificazione delle informazioni.

Per tutte le aziende coinvolte nel progetto Confindustria (circa 500), e quindi anche per le 60 del sottoinsieme Assolombarda, le informazioni sono state raccolte e codificate nel modo seguente:

- tutte le imprese hanno compilato un questionario predisposto da Confindustria ed avente per oggetto: la configurazione di gruppo; la localizzazione delle unità produttive; l'articolazione in aree di business; le esportazioni; i ruoli dei proprietari nel governo dell'azienda; le dimensioni, le competenze possedute e i punti di forza propri e dei concorrenti; l'integrazione verticale; l'organismo personale; i canali distributivi; gli investimenti nelle varie aree funzionali; le aggregazioni e le alleanze interaziendali;
- tutte le imprese hanno partecipato ai *focus group* organizzati da Confindustria con le Associazioni locali; ciascun *focus group* ha coinvolto mediamente 6 imprese rappresentate dal capo azienda; i partecipanti hanno fornito le risposte e i commenti a tre domande:
 1. Nell'ultimo decennio, qual è stato l'intervento di riorganizzazione e di riposizionamento strategico più importante realizzato dalla vostra impresa? Perché è stato avviato? Qual è stato l'esito finale?
 2. Negli ultimi dieci anni come è cambiata l'organizzazione della filiera in cui opera l'impresa? Chi governa il cambiamento all'interno della filiera? Quali sono le sue direttrici fondamentali e dove si concentra il potere di mercato?
 3. Qual è il problema strategico più rilevante per il futuro? In che modo state pensando di affrontarlo? In quale misura e direzione la crisi ha modificato le strategie di medio periodo dell'impresa?
- sulla base di quanto sopra i ricercatori di Confindustria hanno compilato le "tracce" che codificano e sintetizzano quanto emerso dalle varie fonti.

In aggiunta, per le 60 aziende di Assolombarda si è provveduto a:

- trascrivere in forma narrativa quanto esposto dai capi azienda nel corso dei *focus group*;
- trasformare in forma narrativa i questionari compilati dalle imprese;
- estrarre dai siti aziendali le informazioni rilevanti per questa ricerca;
- raccogliere, verificare ed elaborare i dati di bilancio (attinti dalla banca dati Aida) delle 60 imprese per il periodo 2004-2009;

- integrare nella ricerca del 2010 le informazioni raccolte nell'analoga ricerca del 2007-2008;
- sintetizzare tutte le informazioni così raccolte per ciascuna impresa in 60 brevi casi aziendali che cercano di fornire una rappresentazione sintetica ma integrata del percorso strategico passato e prospettico.

I dati derivati dai questionari, dalle tracce codificate e dai bilanci sono stati organizzati nei *dataset* che sono serviti per le analisi di statistica descrittiva e per la ricerca di correlazioni statisticamente significative. I risultati di tali analisi sono stati integrati con quelli delle analisi "qualitative", ossia con quelli delle analisi delle trascrizioni dei *focus group* e dei documenti aziendali che descrivono le politiche e le mosse strategiche dell'impresa. Quanto segue è una combinazione dei vari tipi di analisi.

Il percorso logico di questo rapporto di ricerca

In questo rapporto di ricerca le strutture e i comportamenti delle imprese milanesi sono presentati seguendo gli schemi logici delle teorie comunemente utilizzate in materia di "*competitive strategy*" e di "*corporate strategy*".

Il punto di partenza è rappresentato dall'analisi delle performance delle nostre imprese. Le performance sono l'esito dei percorsi strategici seguiti dalle imprese. Buone performance sono sintomo di percorsi strategici appropriati, mentre cattive performance segnalano scelte non del tutto corrette. Come sopra accennato, le 60 aziende di Assolombarda sono state scelte tra quelle che negli anni recenti hanno fatto registrare buone performance; ciò equivale a dire che le loro scelte strategiche in generale sono state positive.

Come proposto dalle teorie correntemente utilizzate, si suddividono le strategie d'impresa in due campi: (a) le strategie competitive (o di singolo business), ossia le strategie attraverso le quali un'impresa cerca di ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti in un determinato "business"; vantaggio che, se raggiunto, si trasforma in elevati livelli di redditività e di crescita; (b) le strategie *corporate*, ossia le strategie che non riguardano i singoli business dell'azienda, bensì l'azienda nel suo complesso (l'azienda a livello *corporate*).

L'analisi delle strategie competitive adottate dalle imprese milanesi viene condotta nelle pagine seguenti verificando il rispetto da parte delle stesse imprese delle "regole generali". Schematicamente, si afferma che, in generale, un'impresa ottiene buone performance (performance superiori a quelle medie di settore) se:

- è posizionata in un segmento "ricco" della filiera, godendo di una buona forza contrattuale rispetto ai soggetti che si trovano a monte e a valle;
- si trova ad operare, più in generale, in un sistema competitivo favorevole, o non troppo sfavorevole, in termini di pressioni esercitate dai concorrenti diretti attuali, dai concorrenti potenziali entranti, dai prodotti sostitutivi, dai clienti e dai fornitori;
- gode di chiari vantaggi competitivi in una o più delle attività (funzioni) aziendali quali la ricerca, piuttosto che la logistica o il marketing;
- dispone di una o più risorse distintive sulle quali fondare il proprio vantaggio; risorse che si trasformano in valore percepito e apprezzato dal cliente; risorse scarse e difficilmente imitabili dai concorrenti; risorse che possibilmente possano alimentare più business attuali e futuri;

- si presenta con dimensioni sufficientemente grandi per poter godere di significative economie di scala e di apprendimento e per poter giocare ruoli da "first mover";
- combinano tutti gli elementi di cui sopra in una strategia competitiva chiara e netta, non ambigua, non a metà strada; una strategia che fa leva sui bassi costi, oppure una strategia basata sulla differenziazione del prodotto orientata ad ottenere un "premium price"; una strategia orientata a conquistare mercati ampi (tutti i segmenti in tutte le aree geografiche), oppure una strategia di focalizzazione su mercati circoscritti.

La parte relativa alle strategie *corporate* delle imprese di Assolombarda cerca di verificare quali sono state le opzioni in materia di:

- diversificazione, più o meno intensa e più o meno correlata, per categorie di prodotti o per mercati geografici;
- integrazione verticale, ossia internalizzazione ed esternalizzazione;
- modalità di crescita: per linee interne (la cosiddetta crescita organica) o per linee esterne mediante operazioni "equity" (fusioni, acquisizioni, *joint venture*, scambi azionari) oppure mediante forme contrattuali e miste;
- velocità di crescita.

Questa ricerca concentra l'attenzione sulle mosse strategiche, ma qualche spazio è dedicato anche al tema degli assetti proprietari e della *corporate governance*. Strategia, proprietà e *governance* sono avvinte da strette relazioni che diventano particolarmente evidenti quando le imprese vogliono o devono crescere a ritmi particolarmente elevati. In particolare, occorre capire se le aziende sono o meno frenate nel loro sviluppo dai vincoli degli assetti proprietari e delle logiche di *governance*.

Tutti i punti sopra delineati sono svolti mediante: (a) un breve richiamo delle teorie e delle "regole" in materia³; (b) la presentazione dei dati emergenti dalla ricerca; (c) commenti degli stessi.

³ Si utilizzano le teorie generali di economia aziendale, di *competitive strategy* e di *corporate strategy* che si trovano in testi quali; M. Porter, *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, 1987 (ed. orig. The Free Press, 1985); G. Airoldi – G. Brunetti – V. Coda, *Corso di economia aziendale*, Il Mulino, 2005; R. Grant, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, 2005; D.J. Collins – C.A. Montgomery – G. Invernizzi – M. Molteni, *Corporate strategy*, McGraw-Hill, 2007.

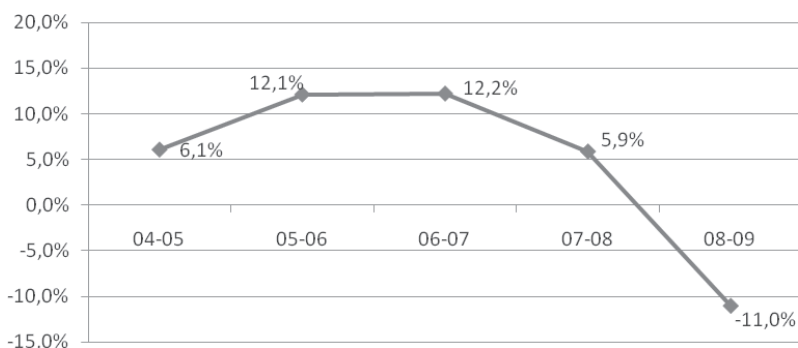
Parte prima. LE PERFORMANCE DELLE AZIENDE ANALIZZATE

La crescita, la redditività e la solidità patrimoniale

Le 60 aziende di Assolombarda⁴ sono, singolarmente e complessivamente “aziende di successo”: si presentano con conti economici e con situazioni patrimoniali più che soddisfacenti; hanno risentito (in tempi e in misura molto varie) della crisi esplosa nel 2008, ma si sono riprese; si sono rese disponibili all’indagine e ciò può essere segnale di una buona valutazione anche dall’interno.

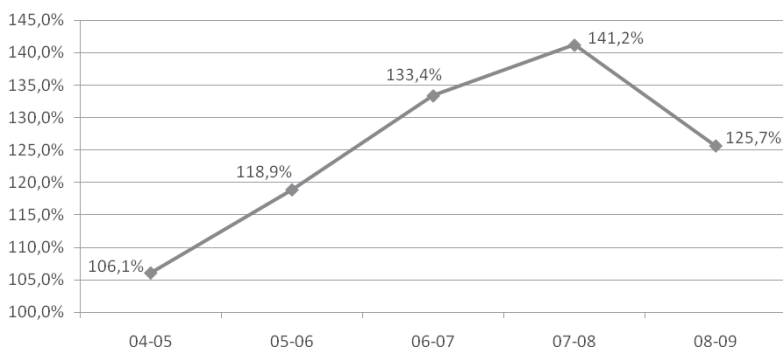
Partendo dall’esaminare i tassi di crescita nel periodo 2004-2008 è possibile notare come le aziende Assolombarda abbiano complessivamente realizzato percorsi di sviluppo veloci, addirittura con tassi di crescita superiori al 10% nel 2006 e 2007. Nel 2008 il tasso di crescita si è più che dimezzato (+5,9%), ma nell’arco di cinque anni (2004-2008) le imprese hanno realizzato una crescita complessiva del 41% circa. Se si utilizza il CAGR (*Compound Annual Growth Rate*) come indicatore di crescita media nel quinquennio analizzato, è possibile notare come questi sia stato molto diverso nei diversi settori di appartenenza: le aziende con una più alta crescita sono state quelle attive negli “Arredi e Complementi” e “Impianti e Macchine”, mentre il “fanalino di coda” in termini di crescita è stato il settore “Farmaceutici e affini”. Passando al 2009, è invece evidente la decisa battuta d’arresto (-11,0% rispetto al 2008), con il ritorno ad un livello dimensionale a metà strada tra quello del 2006 e del 2007. Da evidenziare come le aziende del settore “Farmaceutici e affini” (le stesse con i più bassi tassi di crescita nel quinquennio 2004-2008) siano le aziende ad aver meglio arginato l’impatto della crisi nel 2009: in un quadro di generale contrazione dei ricavi sono le uniche imprese a non aver registrato una crescita negativa.

Tavola 2. Tassi medi (non ponderati) di crescita del fatturato



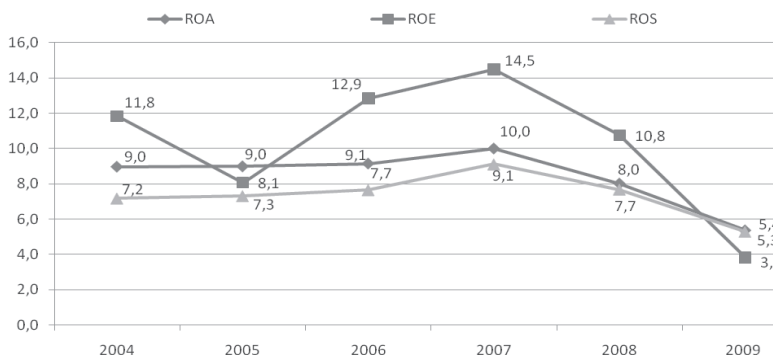
⁴ I dati riportati e commentati in questo paragrafo sono tratti da Aida (Analisi Informatizzata delle Aziende) della Bureau Van Dijk. Per ragioni di comparabilità e di disponibilità dei dati, il quinquennio 2004-2008 copre 58 delle 60 aziende; l’anno 2009 ne copre 52).

Tavola 3. Crescita cumulata del fatturato (2004=100)



Anche i dati sulla redditività mostrano percentuali elevate. Il ROA e il ROS hanno seguito trend molto simili nel periodo 2004-2008, oscillando tra l'8 e il 10% il primo e tra il 7 e il 9% il secondo. Il ROE invece, fatta eccezione per il 2005 (9,0%), ha registrato sempre tassi a doppia cifra. Nel 2009 tutti gli indicatori di redditività hanno subito un drastico calo; in particolare il ROE è sceso al 3,8%. Anche in questo caso però la media nasconde differenze relative al settore di appartenenza e alla dimensione dell'azienda. Il settore dei "Beni di consumo" ha infatti risentito in misura superiore della crisi, registrando un ROE addirittura negativo (-1,3%), al contrario dei "Farmaceutici e affini" (+12,7%). La dimensione in questo caso ha svolto un ruolo cruciale, avendo le aziende più grandi (fatturato superiore a 250 milioni di euro) generato un ROE medio del 22% circa nel 2009.

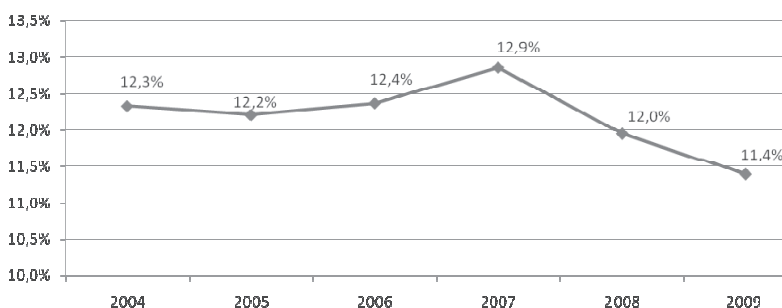
Tavola 4. Redditività: medie non ponderate



Le stesse considerazioni possono farsi per la redditività operativa (EBITDA), con l'unica differenza che questa si è mantenuta su livelli elevati anche nel 2009, con una percentuale superiore al 10%. Ciò dimostra come molte delle aziende Assolombarda

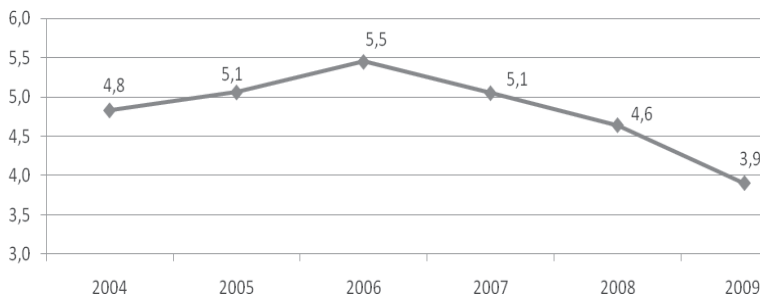
abbiano prestato una particolare attenzione al recupero di "sacche di inefficienza", impegnandosi in un'attenta riduzione dei costi, anche a fronte del brusco calo nei ricavi di vendita.

Tavola 5. EBITDA/Fatturato: medie non ponderate



I dati sul Rapporto di indebitamento dimostrano che i processi di crescita sostenuti dalle aziende Assolombarda sono stati sostenuti in misura rilevante dal sistema bancario, raggiungendo il picco nel 2006 con un Rapporto di indebitamento che si attesta intorno ad un valore di 5,5. La nota positiva è che, già a partire dal 2007, il Rapporto di indebitamento ha cominciato a ridursi. Dimostrando con ogni probabilità di saper cogliere in anticipo i primi segnali della crisi, le aziende Assolombarda avevano avvertito con molti mesi di anticipo l'esigenza di apportare nuovo capitale di rischio. Il trend si è ulteriormente rafforzato nell'anno seguente, con un Indice di indebitamento in diminuzione anche nel 2009 (+3,9). Anche in questo caso occorre sottolineare come a fronte di aziende molto virtuose sotto il profilo del debito (produttori di "Materiali e componenti industriali", con un *ratio* pari a 2,4), permangono ancora aziende con la necessità di nuovi capitali di rischio, individuate nelle aziende operanti nel settore dei "Beni di consumo" (con un *ratio* superiore a 5,0).

Tavola 6. Rapporto di indebitamento⁽⁵⁾: medie non ponderate

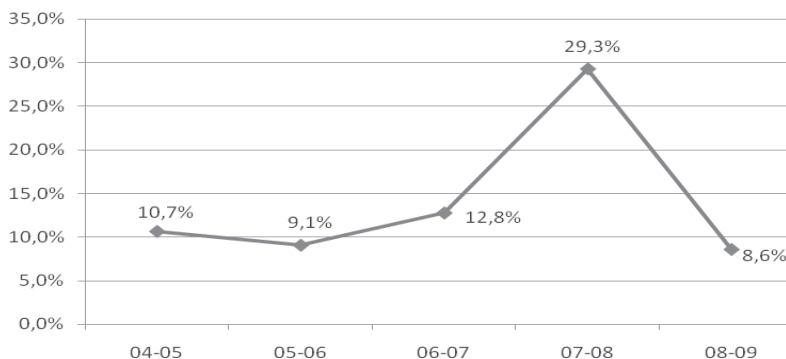


⁵ Totale Attivo / Patrimonio Netto.

Gli imprenditori associati di Assolombarda sembrano dunque aver ben compreso l'importanza (se non la necessità) di una forte solidità patrimoniale per affrontare il mutato contesto economico internazionale. Come dimostra il percorso di riduzione del rapporto di indebitamento intrapreso già a partire dal 2007, esso appare ascrivibile, soprattutto nel 2008, ad un incremento generalizzato dei mezzi propri da parte di molte aziende (pari a circa il 29,3%⁶) e non solo a fenomeni isolati di incrementi del patrimonio netto. Questo dato consegue dunque alla scelta di molti imprenditori, *in primis*, di rinunciare alla distribuzione degli utili (nel 2008 il ROE si attestava su valori ancora molto elevati, il 10,8% in media) ed in alcuni casi anche all'apporto di risorse fresche.

Nel 2009 si può invece dedurre come la riduzione del rapporto di indebitamento sia stata determinata da una riduzione dell'attivo investito in azienda più che proporzionale all'incremento del patrimonio netto, a testimonianza della forte enfasi sulla politica di riduzione dei costi messa in atto. Sembrerebbe dunque confermata l'ipotesi per cui le aziende Assolombarda abbiano lavorato da una parte alla riduzione del debito – tramite la ritenzione di utili e l'immissione di risorse fresche – e dall'altra abbiano prestato molta attenzione alle politiche di riduzione dei costi, cercando in questo modo di ridurre la loro dipendenza dal sistema bancario.

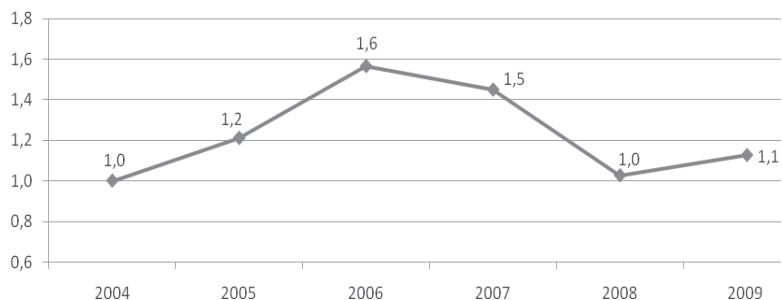
Tavola 7. Variazione del Patrimonio Netto



L'analisi del rapporto *Debt/Equity*, che considera solamente il peso dei debiti finanziari sul patrimonio netto (e quindi in principale misura il debito verso gli istituti di credito), conferma quanto detto in precedenza: molte aziende hanno ridotto la loro esposizione verso gli istituti di credito, chiudendo il 2009 con un rapporto sostanzialmente "1 a 1" tra debiti finanziari e patrimonio netto. Anche in questo caso le aziende meno esposte verso i finanziatori esterni sembrano essere le aziende appartenenti al settore "Farmaceutici e affini", e più in generale le aziende di grandi dimensioni, con un rapporto *Debt/Equity* intorno allo 0,5.

⁶ L'incremento del patrimonio netto pari al 29,3% indicato è già un valore depurato della presenza di alcuni *outlier*, che hanno mostrato aumenti superiori al 200%.

Tavola 8. Debt Equity ratio⁷⁾: medie non ponderate



Il quadro generale si completa con un breve cenno alla dinamica occupazionale delle aziende Assolombarda. I dati sul numero medio dei dipendenti mostrano come essi siano aumentati, nel periodo 2004-2008, di oltre il 30%, passando da 680 a 928 addetti, in media, per azienda. E' facilmente immaginabile come il divario sia molto grande tra aziende di diversa dimensione⁸ e che un notevole impatto possa essere derivato dalle strategie di crescita mediante acquisizioni attuate da alcune imprese. Inoltre, si stima che tra il 2008 e il 2009 tali aziende abbiano aumentato ancora il numero di dipendenti impiegati, con le grandi aziende a fare da "traino", avendo aumentato di circa il 7% il numero di dipendenti impiegati nel corso del 2009.

Tavola 9. Numero medio dei dipendenti



⁷ (Debiti verso banche ed altri finanziatori) / Patrimonio Netto.

⁸ Le aziende di grandi dimensioni registravano 3.822 dipendenti, in media, nel 2008.

Parte seconda. LE STRATEGIE COMPETITIVE

La strategia competitiva di base

La strategia competitiva concerne le singole aree strategiche d'affari (A.S.A.) in cui si articola la strategia complessiva e si riferisce alle decisioni rivolte a conquistare un vantaggio competitivo rispetto alle imprese operanti nello stesso mercato; un vantaggio competitivo che sia durevole e difendibile.

Nella letteratura standard si distinguono quattro strategie competitive di base denominate rispettivamente:

- strategia di leadership di costo;
- strategia di differenziazione;
- strategia di focalizzazione basata sul costo;
- strategia di nicchia.

Le quattro strategie nascono, sul piano logico, dall'incrocio di due scelte aziendali:

- la scelta di quale leva competitiva azionare: il costo (prodotti di alta qualità realizzati con costi bassi e venduti a prezzi competitivi), oppure la differenziazione (prodotti con caratteristiche speciali differenti rispetto a quelle dei concorrenti e apprezzate dal cliente che è disposto a pagare un differenziale di prezzo);
- la scelta dell'ampiezza del mercato al quale puntare: tutto il mondo e tutti, o quasi tutti, i segmenti del mercato con un'ampia gamma di prodotti, oppure segmenti speciali del mercato (certi tipi di clienti, certe aree geografiche, certe applicazioni, ecc.)

Tavola 10. Le strategie competitive di base (M. Porter, 1985)

		Vantaggio competitivo	
		Costo	Differenziazione
Mercato o segmenti di mercato	Una o più nicchie	Focalizzazione basata sul costo	Nicchia, focalizzazione basata sulla differenziazione
	Mercato ampio	Leadership di costo	Differenziazione

Ciascuna azienda deve scegliere, per ciascuna delle proprie aree di business, quale strategia competitiva adottare cercando di compiere una scelta netta, ossia evitando ambiguità e oscillazioni. Ciascuna strategia richiede risorse, competenze e piani attuativi differenti rispetto a quelli richiesti dalle altre strategie. Ad esempio, tipicamente le strategie di leadership di costo e di differenziazione si attuano con successo solo con grandi e grandissime dimensioni, mentre le strategie di focalizzazione e di nicchia si possono realizzare anche con dimensioni piccole.

A volte i due obiettivi, leadership di costo e differenziazione, possono essere raggiunti simultaneamente (ad esempio un'azienda con la differenziazione aumenta la propria

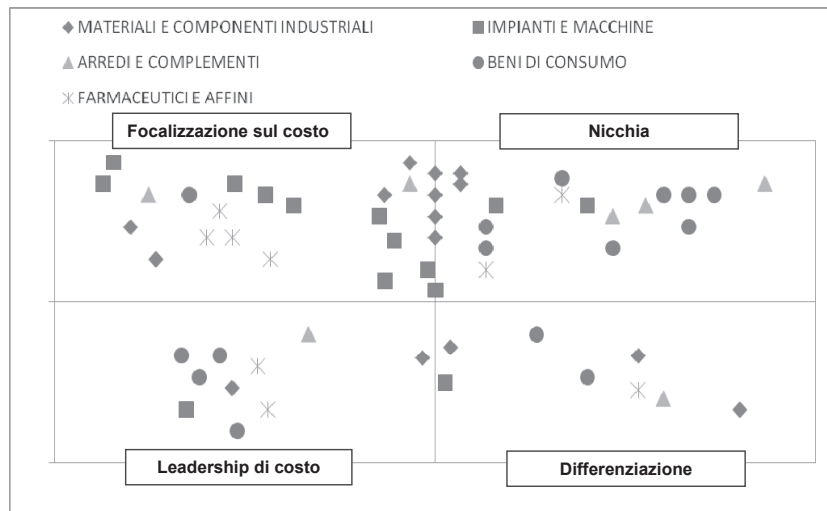
quota di mercato e sfrutta economie di scala e gli effetti delle curve di esperienza). Tuttavia, questa posizione di solito è solo temporanea.

Nel corso della nostra ricerca non sono state poste domande esplicite su questo tema; non abbiamo chiesto ai capi azienda di dichiarare la loro scelta di fondo; dall'insieme delle informazioni raccolte, tuttavia, si può ricostruire il quadro seguente:

- molte delle 60 aziende si collocano in modo abbastanza chiaro in uno dei quattro quadranti; ciò significa che i capi azienda hanno fatto scelte chiare e forti, internamente coerenti;
- in parecchi casi, tuttavia, si ha la sensazione di strategie ibride; in materia vale quanto detto sopra; può trattarsi di particolari casi di equilibrio e di coerenza, ma è alta la probabilità che si tratti di situazioni di incertezza o di riorientamento strategico dalle quali è opportuno uscire rapidamente;
- in alcuni casi le imprese sono grandi e articolate in linee di business caratterizzate da differenti strategie competitive.

La distribuzione delle 60 aziende in funzione delle strategie competitive è schematizzata nella tavola seguente.

Tavola 11. Le strategie competitive delle aziende Assolombarda.



Per interpretare correttamente il tema qui svolto e la tavola di sintesi sopra proposta, è necessaria una precisazione terminologica. Quasi tutte le imprese analizzate pongono in evidenza la loro continua tensione verso la realizzazione di prodotti di qualità alta, altissima e comunque crescente. Ciò si rispecchia anche nelle dichiarazioni secondo le quali la ricerca e sviluppo è quasi sempre la funzione più critica dell'azienda, la funzione che riceve le massime attenzioni. In prima approssimazione, questo orientamento può essere inteso come chiaro segnale di una strategia competitiva di differenziazione; l'impresa tende a differenziarsi rispetto ai concorrenti offrendo una qualità particolarmente alta che viene apprezzata dai clienti. In realtà, spesso si tratta di una

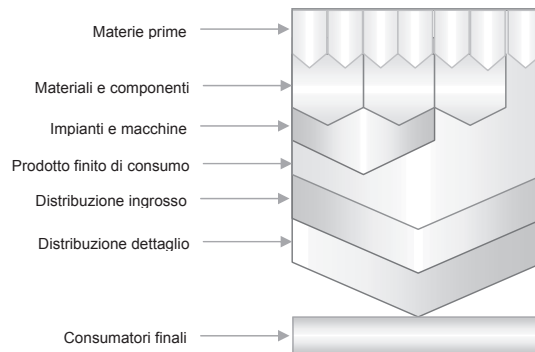
strategia di costo; l'elevata e crescente qualità è la condizione necessaria per poter rimanere in quel mercato, ma si compete con concorrenti (tutti o alcuni) che sono in grado di offrire analoghi livelli qualitativi con prezzi simili o inferiori rispetto a quelli della nostra azienda. Si tratta di una strategia di costo perché la redditività dell'azienda dipende dal fatto di avere costi bassi a fronte di prezzi che sono quelli praticati dai concorrenti che offrono pari qualità.

La collocazione nella filiera

Ciascuna impresa è immersa in una filiera (in una rete del valore) composta da una fitta rete di relazioni fornitori – clienti.

Una generica impresa che produce beni di consumo, ad esempio, trova “a monte” i produttori di impianti e macchine, di materiali e componenti e di materie prime che entrano nei suoi processi produttivi; “a valle” trova i sistemi distributivi all'ingrosso e al dettaglio.

Tavola 12. Schema di filiera dal punto di vista dell'azienda che realizza il prodotto finito di consumo



La redditività di un'impresa dipende, tra l'altro, dalla posizione occupata nella filiera e, in particolare, dal fatto di trovarsi o meno in un segmento della filiera nella quale si crea un alto valore aggiunto. Ciò dipende essenzialmente da:

- la forza contrattuale di cui godono i fornitori;
- la forza contrattuale di cui godono i clienti;
- l'intensità della concorrenza in quella fase della filiera.

In linea di principio, un'impresa gode di buona redditività, a parità di condizioni, se occupa una posizione rilevante in un segmento ad alto valore aggiunto della filiera; all'estremo opposto, la redditività sarà bassa se occupa una posizione secondaria in un segmento nel quale le pressioni competitive sono molto forti e lasciano dunque margini di redditività molto bassi.

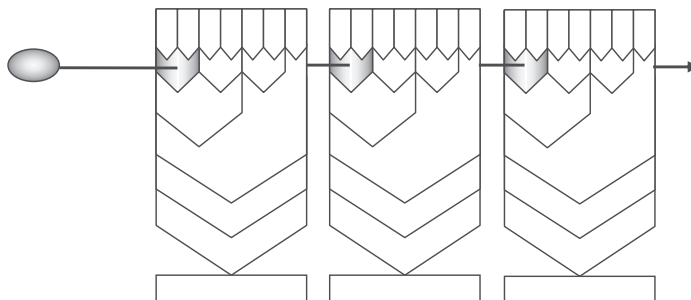
La posizione nella filiera deve valutarsi anche in termini di estensione del campo di azione della singola impresa nell'ambito delle filiera: estensione verticale ed estensione orizzontale.

- alcune aziende sono specializzate in uno specifico segmento di una specifica filiera;

- altre sono integrate verticalmente in una specifica filiera;
- altre sono trasversali a più filiere specifiche e talvolta in tale posizione sono gli integratori dell'intera macrofiliera, spesso con altissimo potere contrattuale.

In molti casi, infine, si deve tener conto del fatto che un'impresa, anche altamente specializzata, può operare trasversalmente rispetto a più filiere.

Tavola 13. Le imprese trasversali a più filiere produttive



In merito alla collocazione nella filiera, i dati raccolti sulle nostre 60 aziende ci dicono che:

- alcune aziende occupano ampi spazi (sia verticali sia orizzontali) nelle relative filiere; queste imprese progettano, realizzano e commercializzano prodotti complessi svolgendo un chiaro ruolo di integratore tecnologico; nel settore dei beni industriali, tra le nostre 60 aziende, abbiamo esempi di imprese che progettano e realizzano grandi impianti che sono critici per i loro clienti, nei quali si combinano più tecnologie e più componenti da integrare secondo le richieste specifiche dei clienti, da consegnare funzionanti "chiavi in mano"; nel settore dei beni di consumo abbiamo imprese ad alto contenuto tecnologico e con un alto grado di integrazione verticale; ne sono esempi le aziende farmaceutiche;
- altre aziende occupano spazi molto ristretti nell'ambito di una certa filiera; sono esempi emblematici i produttori di specifici componenti industriali tecnicamente sofisticati destinati a diventare parte di impianti e macchine che, a loro volta, serviranno per produrre altri beni industriali o di consumo; qui però, come già accennato, occorre distinguere tra le aziende che occupano spazi ristretti in una sola filiera (o in pochissime filiere) rispetto a quelle che hanno sbocco in una pluralità di settori; parecchie delle nostre 60 aziende appartengono a questa seconda categoria e hanno clienti che operano in settori che possono andare dal petrolchimico al nucleare piuttosto che dall'elettronica di consumo al biomedicale;
- in non pochi casi si registra un preoccupante fenomeno di "compressione" delle aziende che vedono crescere la forza contrattuale sia degli attori "a monte" sia degli attori "a valle"; in parte ciò è conseguenza dell'apertura e dell'ampliamento dei mercati.

Da notare che i concorrenti diretti delle varie aziende spesso hanno collocazioni nella filiera molto differenti. Sono particolarmente evidenti, ad esempio, i casi delle nostre piccole e medie imprese specializzate in componenti e in macchine industriali che si confrontano con colossi mondiali che offrono centinaia di categorie di prodotti tra cui anche quella della nostra azienda specializzata.

Un punto critico emerso più volte nel corso della ricerca riguarda il *trade-off* tra indipendenza e integrazione. In parecchi casi è del tutto evidente che sarebbe opportuna l'aggregazione tra imprese che offrono prodotti complementari (ad esempio, componenti meccanici, elettromeccanici ed elettronici per grandi impianti chimici piuttosto che per grandi fabbriche automobilistiche; oppure elementi di arredo, di illuminazione, di domotica per nuovi grandi edifici commerciali); aggregandosi, tali imprese potrebbero: (a) svolgere in proprio una parte della funzione di integratore tecnologico oggi svolta dal cliente "main contractor"; (b) realizzare economie di scala almeno sul fronte commerciale. L'evidente convenienza dell'integrazione si scontra con l'altrettanto evidente tendenza delle singole imprese all'autonomia ed anche con la scarsità di incentivi esterni alla cooperazione interaziendale.

In generale, occorre sottolineare l'esigenza di prestare molta attenzione alle relazioni tra aziende che offrono beni complementari, ossia alle relazioni tra aziende che operano in filiere parallele ma che a valle convergono. Tradizionalmente si presta attenzione prevalentemente alle relazioni con i concorrenti diretti, con i clienti e con i fornitori trascurando, appunto le opportunità (e le minacce) rappresentate dai produttori di beni complementari.

Naturalmente, anche le configurazioni delle filiere si trasformano nel tempo e con esse le posizioni in esse occupate dalle aziende. Nel corso della nostra ricerca, una delle domande centrali poste durante i *focus group* riguarda proprio le trasformazioni della filiera nella quale le imprese partecipanti operano: "Come è cambiata negli ultimi dieci anni l'organizzazione della filiera? Chi governa il cambiamento? Quali sono le sue direttrici fondamentali attuali? E dove si concentra il potere di mercato?".

In merito alla dinamica del potere relativo, i dati aggregati forniscono indicazioni di vario segno che certamente riflettono la varietà delle posizioni occupate dalle nostre aziende; pare comunque emergere una riduzione di potere dei soggetti "a monte" (le imprese fornitrici di materie prime) mentre, "a valle", la distribuzione acquista potere in alcuni casi e ne perde in altri.

Tavola 14. Potere all'interno della filiera

Chi guadagna e chi perde potere nelle relazioni di collaborazione all'interno della filiera (42 rispondenti)	>	=	<
Imprese fornitrici di materie prime	2	12	9
Imprese fornitrici di bene/produzioni intermedi	5	10	3
Imprese fornitrici di servizi intermedi	2	14	0
Imprese di assemblaggio/produzione dei beni finiti	3	5	10
Imprese di distribuzione dei beni finiti	10	4	15
Altro (chi ha capacità progettuale, rete di vendita, ecc)	4	0	0

In merito ai fattori che modificano il potere all'interno della filiera, le risposte si possono raggruppare nel modo seguente:

- possesso di speciali competenze, capacità e *know-how* (8 + 20 = 28);
- potere negoziale derivante dalle dimensioni e dal controllo a monte delle risorse e a valle delle reti distributive e dei clienti (8 + 2 + 11 = 21);
- normativa del settore (6).

Si notino la grande fiducia riposta nella forza delle competenze possedute e, contemporaneamente, la grande criticità attribuita al fatto di controllare la distribuzione e i clienti.

Tavola 15. Fattori che modificano il potere all'interno della filiera

Quali sono i fattori che modificano il potere all'interno della filiera (35 rispondenti)	Totale Citazioni	%
Capacità di sviluppare attività di ricerca	8	22,9%
Possesso di esclusività tecnologiche/ <i>know how</i>	20	57,1%
Capacità negoziale legata alle dimensioni raggiunte	8	22,9%
Controllo a monte delle risorse strategiche	2	5,7%
Controllo a valle del cliente finale e delle catene distributive	11	31,4%
Cambiamenti nella regolazione istituzionale e nella normativa	6	17,1%
Altro (costi di produzione, design, importanza del cliente, vicinanza al consumatore finale)	5	14,3%

Con riguardo alla frammentazione o concentrazione nella filiera, i rispondenti in netta maggioranza (24 su 29) indicano una tendenza in corso verso la concentrazione.

Tavola 16. Processi in corso nella filiera

Processi in corso nella filiera (29 rispondenti)	Totale Citazioni	%
Frammentazione	5	17,2%
Concentrazione	24	82,8%

L'attenzione posta dalle nostre imprese sulla esigenza di controllare la distribuzione e la commercializzazione dei propri prodotti si riflette nella molteplicità dei canali distributivi utilizzati. Le imprese utilizzano contemporaneamente una pluralità di canali distributivi, sia in Italia sia all'estero. Le 49 aziende rispondenti a questa domanda, citano 125 volte per l'Italia e 114 volte per l'estero i dieci tipi di canali (+ altri) suggeriti per la risposta.

Tavola 17. Principali canali distributivi

Principali canali distributivi (49 rispondenti)	In Italia	All'estero
Direttamente tramite propri uffici	23	27
Tramite agenti plurimandatari	20	23
Partecipando a fiere commerciali	12	11
Mediante reti distributive indipendenti plurimandatari	19	13
Tramite agenti monomandatari	17	11
Tramite accordi strategici con altri gruppi industriali	6	6
Direttamente con propri negozi monomarca	8	4
Tramite <i>buyer</i> specializzati	5	4
Via internet	5	6
Tramite reti in franchising	3	3
Altro	7	6

Si segnalano:

- un significativo numero di accordi strategici commerciali con altri gruppi industriali (6 + 6 citazioni);
- la scarsa rilevanza del canale internet (5 + 6).

Il sistema competitivo allargato

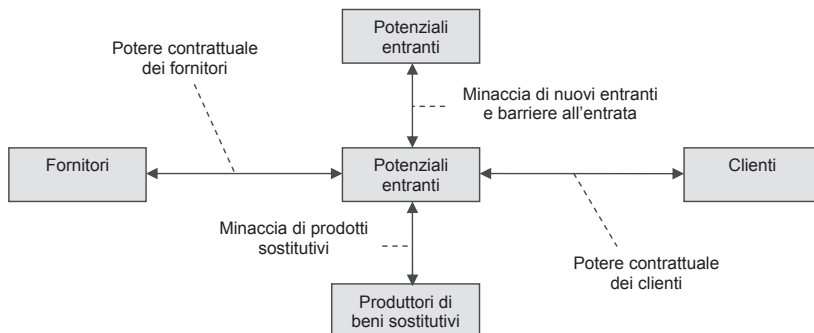
Quanto sopra visto in merito alla filiera svolge il tema delle relazioni di una azienda con i suoi fornitori "a monte" e con i suoi clienti "a valle". L'analisi si può estendere, secondo uno dei modelli standard in materia, al cosiddetto "sistema competitivo allargato" che include altre tre classi di attori: i concorrenti diretti, i potenziali entranti e i prodotti sostitutivi.

In estrema sintesi:

- ciascuna impresa subisce pressioni più o meno forti non solo dai clienti e dai fornitori ma anche, evidentemente, dai concorrenti;
- non solo, pressioni rilevanti possono venire anche delle aziende che potrebbero entrare nei mercati in cui la nostra azienda opera passando così dalla categoria dei "potenziali entranti" a quella dei "concorrenti diretti";
- ancora, pressioni possono derivare dai prodotti sostitutivi, ossia dai beni diversi da quelli immessi dall'impresa sul mercato, ma che soddisfano gli stessi bisogni dei clienti.

In questo modello di "sistema competitivo allargato" l'espressione "pressioni" sta ad indicare forze che comprimono la redditività dell'impresa. Ad un estremo, la redditività dell'azienda sarà bassissima e negativa in presenza di: numerosi concorrenti diretti che si presentano tutti con prodotti simili ai nostri; pochi fornitori e pochi clienti con elevato potere contrattuale; potenziali entranti pronti ad aggredire i nostri mercati e non frenati da significative barriere all'entrata; una o più categorie di beni fungibili rispetto ai nostri e con un buon rapporto prezzo / prestazione agli occhi dei clienti. All'altro estremo, l'azienda godrà di alta redditività se: (a) deve affrontare pochi concorrenti ciascuno con una propria offerta differenziata; (b) ha a disposizione molti fornitori in competizione tra di loro e si rivolge a molti clienti nessuno dei quali particolarmente critico; (c) i potenziali entranti sono frenati da potenti barriere all'entrata; (d) gli eventuali prodotti succedanei hanno rapporti prezzo / prestazione non competitivi.

Tavola 18. Modello del sistema competitivo allargato (delle cinque forze) (M. Porter, 1985)



In merito ai concorrenti diretti, il primo indicatore della pressione esercitata è dato dal grado di “concentrazione” del settore, ossia dalla numerosità delle imprese operanti in un dato mercato⁹. A parità delle altre condizioni, la pressione è tanto maggiore quanto più alto è il numero dei concorrenti. La pressione di concorrenti può essere misurata anche in termini di quota di mercato detenuta dalla nostra azienda; una quota di mercato elevata è indicatore di pressione relativamente bassa. A tale proposito, i dati raccolti nella nostra ricerca forniscono indicazioni per certi versi sorprendenti; quasi tutte le aziende dichiarano quote di mercato elevate (per non dire elevatissime) indipendentemente dalle dimensioni aziendali che in molti casi sono decisamente piccole; non solo, le quote di mercato dichiarate per ciascun business sono alte anche quando l’azienda, magari non grande, opera in più business.

La quota di mercato media delle 26 aziende rispondenti di Assolombarda è pari al 31,4% con riferimento al mercato italiano e rimane al livello del 21,4% a livello globale.

Di regola, se si opera in un settore non superconcentrato (strettamente oligopolistico) detenere quote di mercato del 20 o del 30% significa essere tra i primissimi *competitor* del settore, se non il primo. I dati raccolti sembrano confermare la diffusa convinzione secondo la quale le imprese italiane sarebbero sì piccole in assoluto, ma grandi nell’ambito della nicchia di mercato nella quale operano. Evidentemente questo è un passaggio cruciale e non si può fare a meno di osservare che gran parte del giudizio dipende dalla definizione che si dà della propria nicchia; circoscrivendo la nicchia entro confini molto precisi e stretti, tutte le imprese appaiono detenere alte o altissime quote di mercato; il punto è che le quote di mercato in nicchie definite entro confini molto precisi e stretti sono altamente volatili, possono cioè contrarsi in tempi brevissimi a causa di piccoli cambiamenti nel sistema competitivo: caduta di una barriera all’entrata e ingresso di un potenziale entrante; salto tecnologico o dimensionale di un concorrente; guerra di prezzi temporanea; arrivo di un prodotto sostitutivo; prosciugamento della domanda a valle; integrazione verticale del cliente, e così via. I pericoli sono mitigati dalla eventuale forte trasversalità della nostra impresa rispetto ad una pluralità di filiere ossia dal fatto di operare contemporaneamente in numerose nicchie le cui dinamiche possono compensarsi tra di loro rendendo il tutto meno volatile.

Tavola 19. Aree di business e quote di mercato

Area di business	Quota di mercato nazionale	Quota di mercato mondiale
1	30,4%	18,8%
2	32,0%	28,3%
3	32,0%	8,8%
4	36,3%	31,0%
Media	31,4%	21,4%

Sempre in merito ai concorrenti, disponiamo anche dei dati relativi alla localizzazione dei tre principali *competitor* di ciascuna azienda; si nota immediatamente che essi in larga misura risiedono nelle aree ad “economia avanzata”: molti sono in Italia, pochissimi in Cina.

⁹ Gli altri quattro fattori che determinano la posizione competitiva di ciascun concorrente sono: “la diversità strutturale”, “la differenziazione dell’offerta”, “la capacità produttiva”, “la struttura di costo”.

Le aziende rispondenti, in numero di 47, hanno fornito 115 citazioni ripartite nel modo seguente:

- Italia 37
- Usa 24
- Germania 21
- Francia 7
- Svizzera 5
- Giappone 4
- UK 5
- Spagna 2
- Olanda 2
- Svezia 2
- Altri (Austria, Canada, Cina, Corea, Finlandia, India) 6

In merito ai potenziali entranti, la loro minaccia dipende principalmente dalle cosiddette "barriere all'entrata". Quanto più esse saranno alte tanto più difficile sarà entrare nel mercato e tanto più protette saranno le imprese che sono riuscite ad entrare. In generale, le principali barriere all'entrata sono:

- la dimensione degli investimenti necessari per entrare;
- l'identità del *brand*, la reputazione;
- l'accessibilità dei canali di distribuzione che non raramente risultano preclusi anche a prodotti di alta qualità;
- le economie di scala e di apprendimento già conseguite dai concorrenti e che il nuovo entrante deve recuperare;
- le politiche governative (locali, nazionali e sovranazionali) che regolano le autorizzazioni ad operare, i brevetti, i dazi, e così via.

Dalla nostra ricerca, emerge la criticità dei canali di distribuzione e di commercializzazione; le nostre imprese rafforzano e proteggono i canali già costruiti e acquisiti facendone quasi una barriera all'entrata nei confronti dei potenziali entranti; d'altro canto, spesso risulta chiaro che l'ingresso in un nuovo mercato da parte delle nostre aziende non può avvenire in forma diretta, ma richiede varie forme di alleanza con chi nel mercato è già presente; alleanze da combinarsi eventualmente con operazioni di *joint venture* e di acquisizione.

Le dimensioni, con le connesse economie di scala e di apprendimento, non giocano a favore delle nostre piccole imprese *monobusiness* che non raramente si confrontano con colossi *mono* e *multibusiness*.

In alcuni settori stanno diventando importanti barriere all'entrata le certificazioni e le qualificazioni richieste per l'accesso a certi mercati e a certe applicazioni; molte delle nostre aziende sono particolarmente attive su questo fronte per essere pronte all'appuntamento.

In merito ai prodotti sostitutivi, si osserva che in tutti i settori e in tutti i punti delle varie filiere è sempre possibile che si presentino prodotti differenti ma che svolgono le stesse funzioni e che più o meno rapidamente ed estesamente soppiantano i prodotti tradizionali. Esempi sono le "nuove fonti di energia", le auto elettriche, le comunicazioni telefoniche via internet, i giornali e i libri digitali, i farmaci ottenuti da biotecnologie, nuove leghe metalliche o materiali compositi, i LED, e così via. Naturalmente, i prodotti sostitutivi rappresentano minacce o opportunità a seconda che ci si trovi nella posizione

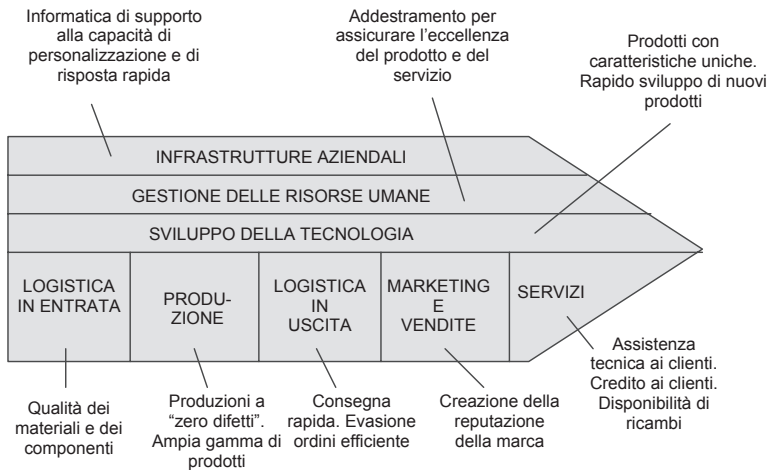
di chi subisce o di chi attiva la sostituzione. La nostra ricerca non ha trattato direttamente questi punti, ma non sono mancati esempi, citati durante i *focus group*, di nascita di nuovi business, di migrazioni di applicazioni, di trasformazioni di *business model* determinati da fenomeni di questa natura.

La catena del valore, le risorse e le competenze

La catena del valore

Dato un certo posizionamento strategico, in uno o più segmenti di una o più filiere, il successo di un'impresa dipende dalla sua capacità di svolgere in modi particolarmente originali ed efficaci una o più delle attività (funzioni) aziendali. Il modello solitamente utilizzato in materia è quello cosiddetto della "catena del valore" rappresentata graficamente come nella tavola seguente.

Tavola 20. La catena del valore: un esempio.



Spesso si ritiene, erroneamente, che si debba puntare ad essere "bravi" in modo indifferenziato in tutte le funzioni aziendali, oppure, ma ancora erroneamente, che la cosa essenziale sia sempre e soltanto l'alta qualità del prodotto accompagnata da un prezzo competitivo. Il modello della catena del valore ci induce a riflettere sulla catena del valore della nostra azienda e su quella dei nostri clienti. Occorre svolgere bene tutte le funzioni, ma occorre essere particolarmente innovativi ed efficienti nelle funzioni che creano valore per il cliente, ossia che consentono allo stesso di conseguire vantaggi in una o più delle attività che compongono la sua catena del valore. Ad esempio, la nostra produzione a difetti zero e la nostra logistica in uscita particolarmente efficiente possono consentire al nostro cliente di attuare speciali processi di approvvigionamento e di controllo per lui cruciali ai fini del contenimento dei costi in un settore nel quale la competizione è basata sul prezzo.

Complessivamente, le aree funzionali alle quali le nostre imprese dedicano la maggior attenzione sono le aree "tecniche"; l'obiettivo primario è quello della qualità del prodotto

e del suo contenuto tecnologico (per il 48% delle imprese in passato e per il 37% previsto per il futuro); le funzioni di ricerca, di ingegnerizzazione e di produzione, così come quella di approvvigionamento, sono le prime chiamate in causa.

Gli interventi nell'area commerciale e dei servizi post vendita, sono pure numerosi e rilevanti; il 27% dei rispondenti ha compiuto interventi sul fronte del marketing (marchio, promozione, marketing) e il 37% sul fronte delle funzioni e delle reti di vendita. Significativo il dato (10%) delle aziende che si sono mosse per sviluppare canali distributivi di proprietà.

Tutte le funzioni, naturalmente, sono chiamate in causa quando l'obiettivo è quello della riduzione dei costi; il 31% delle aziende ha compiuto espliciti interventi in materia; la criticità degli interventi di riduzione dei costi è sottolineata dal fatto che, a fronte di una specifica domanda, nessuna delle imprese rispondenti ha indicato di aver compiuto significativi interventi di aumento dei prezzi.

Tornando alle funzioni tecniche, sempre critiche sono le scelte in materia di localizzazione delle unità produttive. Ancora significativo è il numero delle aziende che apre unità produttive all'estero (22%) per sostituire stabilimenti italiani (14%) o per aggiungere capacità produttiva (8%). Quasi sempre le nuove localizzazioni produttive all'estero sono presentate dai capi azienda come mosse che perseguono una doppia finalità: una finalità di riduzione dei costi e una finalità di presenza in nuovi mercati con gamme di prodotti adatte agli stessi. Si registra anche un caso di produzioni riportate in Italia.

Tavola 21. Interventi passati e futuri in alcune aree funzionali

Percentuale delle aziende che hanno compiuto o che prevedono di compiere interventi nelle varie aree funzionali		
Aree di intervento	In passato	Nel futuro
La qualità e il contenuto tecnologico dei prodotti offerti		
Qualità del prodotto	47,5%	44,4%
Innovazione tecnologica e ricerca	37,3%	35,2%
La riduzione dei costi e l'aumento dei prezzi		
Riduzione dei costi per rendere i prodotti più competitivi	13,6%	18,5%
Riduzione dei costi per sostenere i margini	16,9%	11,1%
Aumenti di prezzo per accrescere i margini	0,0%	0,0%
L'attività commerciale e i servizi post vendita		
Valorizzazione del marchio / promozione / marketing	27,1%	20,4%
Sviluppo di attività di servizio a valle del prodotto	11,9%	7,4%
Riorganizzazione / sviluppo delle funzioni commerciali / rete di vendita	37,3%	22,2%
Creazione di canali distributivi di proprietà	10,2%	11,1%
La delocalizzazione all'estero e la ricollocazione in Italia		
Delocalizzazione di una parte delle attività	13,6%	16,7%
Sviluppo all'estero di nuove attività <i>greenfield</i>	8,5%	3,7%
Ri-localizzazione sul territorio nazionale di fasi già delocalizzate	1,7%	1,9%

Ulteriori considerazioni in merito alle scelte aziendali relative alla catena del valore sono svolte nel paragrafo seguente adottando l'ottica delle risorse e delle competenze.

Il vantaggio competitivo basato sulle risorse e sulle competenze

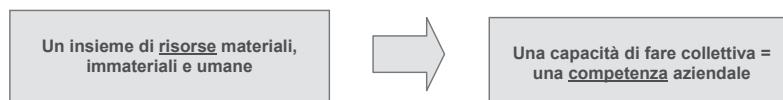
La capacità di competere delle imprese può essere utile analizzata anche secondo la prospettiva delle risorse e delle competenze distintive ossia adottando l'ottica della "resource based view" (RBV). Questa analisi si sovrappone parzialmente a quella condotta secondo lo schema della catena del valore, ma:

- sposta l'attenzione dell'imprenditore dal servizio del mercato attuale allo sviluppo e allo sfruttamento delle competenze per il futuro; di solito le imprese definiscono la propria identità in termini di clienti serviti e di bisogni dei clienti da soddisfare; questo orientamento al mercato può diventare pericoloso se la domanda è molto mutevole, se cambiano le attese dei clienti, se cambiano le caratteristiche desiderate dei prodotti; il pericolo sta nel fatto che le imprese possono essere indotte a cercare di seguire il cliente, le sue attese, impegnandosi a fare cose che non sanno fare non disponendo delle competenze necessarie; potrebbe essere più saggio abbandonare certi prodotti e clienti e cercare di sfruttare le competenze e le capacità possedute per sviluppare nuovi business;
- mette in evidenza alcuni elementi cruciali in merito alle caratteristiche delle risorse e delle competenze e in tal modo aiuta a identificarle, a classificarle e ad impostare le azioni necessarie per acquisirle, svilupparle e sfruttarle per estrarne valore.

Le risorse sono classificate nel modo seguente:

- risorse tangibili:
 - risorse finanziarie (fondi disponibili, capacità di indebitamento);
 - risorse fisiche (terreni, immobili, impianti, macchine, etc; localizzazione degli stessi, loro capacità produttiva, stadio tecnologico, etc.);
- risorse intangibili:
 - risorse intangibili tecnologiche (proprietà intellettuali; *know-how* esplicito ed implicito)
 - reputazione (nei confronti dei clienti, dei fornitori, dei finanziatori, della pubblica amministrazione, delle comunità locali, ecc.);
- risorse umane:
 - istruzione;
 - adattabilità;
 - impegno e lealtà.

Le competenze aziendali (dette anche capacità organizzative) sono "le capacità di fare collettive" e sono il frutto di combinazioni speciali di risorse materiali, immateriali e umane.



Una classificazione corrente delle competenze aziendali distingue:

- capacità di governo centrale: gestione strategica, controllo finanziario, innovazione strategica, coordinamento interdivisionale, gestione delle acquisizioni, gestione internazionale;
- capacità informatiche: integrazione dei sistemi informatico, operativo e decisionale;

- capacità di ricerca e sviluppo: ricerca di base, sviluppo prodotti innovativi, sviluppo rapido di nuovi prodotti;
- capacità di fabbricazione: efficienza nelle produzioni in grandi volumi, miglioramento continuo dei processi, flessibilità e rapidità di risposta;
- capacità di design: progettazione estetica e funzionale integrate;
- capacità di marketing: gestione del marchio, promozione delle reputazione per la qualità, risposta alle tendenze del mercato;
- capacità di vendita e di distribuzione: efficacia nei processi di vendita, efficacia nell'evasione ordini, rapidità della distribuzione, qualità ed efficienza dei servizi pre e post vendita.

Non tutte le risorse, e non tutte le competenze che ne derivano, costituiscono un vantaggio competitivo durevole per l'azienda. Quelle che "fanno la differenza", che possono dare un significativo e durevole vantaggio competitivo, si chiamano "risorse e competenze distintive" o "*core competences*". Hanno le seguenti caratteristiche:

- hanno impatto sul prodotto; creano valore per il cliente; il cliente riconosce e apprezza tale valore addizionale;
- sono trasversali a più linee di prodotto, a più business e, in prospettiva, possono essere la base di diversificazioni correlate;
- contengono più saperi, più tecnologie, che l'impresa ha saputo combinare in modo sinergico; sono competenze multidisciplinari;
- sono frutto di lunghi processi di apprendimento collettivo;
- sono difficilmente imitabili e difficilmente trasferibili;
- sono organizzate, ossia esplicitate, codificate e diffuse all'interno dell'azienda.

Le competenze di valore si sviluppano (o si acquisiscono e si integrano) attraverso processi sempre complessi e non brevi. Ciascuna impresa ha la propria storia; le competenze di oggi sono il frutto del percorso sin qui seguito dalla singola azienda (*path dependence*). Sulle competenze forti e preziose del passato si può costruire il futuro, ma è alto il rischio che esse diventino un fattore di rigidità. Occorre dunque sviluppare anche le cosiddette "competenze dinamiche", ossia le capacità dell'azienda di integrare, creare e riconfigurare competenze interne e esterne utili per far fronte a rapidi cambiamenti dell'ambiente.

Le competenze distintive si possono sviluppare ed acquisire combinando processi interni ed esterni quali:

- fusioni e acquisizioni;
- alleanze strategiche;
- incubazione in "riserve organizzative";
- sequenze di prodotti via via più complessi;
- gestione attiva dei processi interni di ricerca e sviluppo e di gestione della conoscenza.

Le competenze possedute dalle aziende analizzate

In base alle loro autovalutazioni (elenchi liberi) le aziende da noi studiate ritengono di possedere competenze forti nelle aree tecniche (R&D, ingegnerizzazione, produzione) e nell'area commerciale e in molti casi si ritengono superiori ai loro concorrenti.

Tavola 22. Competenze principali ed esclusive possedute dalle aziende analizzate

Aree di competenza	Principali competenze possedute (46 aziende, 112 citazioni)	Competenze esclusive e superiori ai concorrenti (41 aziende, 94 citazioni)
R&D, tecnologia, innovazione	25	25
progettazione, ingegnerizzazione	14	9
produzione, tecnico-produttiva	30	19
commerciale	25	11
servizi tecnici pre e post-vendita	4	6
acquisti	0	0
design	2	6
qualità	1	7
logistica	4	3
altre	7	8

Più in generale, le nostre aziende, rispetto ai loro principali concorrenti, ritengono di godere di punti di forza (competenze, risorse, posizionamento strategico, ecc.) sul fronte della qualità, del contenuto tecnologico e della gamma dei prodotti offerti.

Tavola 23. Punti di forza dell'azienda e del principale concorrente

Punto di forza (proposta una lista di 12 + altro)	Dell'azienda (48 rispondenti)	Del primo concorrente (40 rispondenti)	Delta
qualità del prodotto	86	19	+67
elevato contenuto tecnologico del prodotto	63	20	+43
gamma/varietà dei prodotti	44	22	+22
immagine/reputazione/marchio	69	35	+34
flessibilità produttiva vs le richieste del cliente	37	13	+24
qualità del capitale umano	34	10	+24
puntualità nei tempi di consegna	31	11	+20
accesso al credito	7	2	+5
organizzazione della rete distributiva	27	26	+1
prezzo	5	55	-50
vantaggi di costo legati a una grande dimensione	6	33	-27
costo del lavoro	7	9	-2
altro	2	4	-2
Totale	418	259	

Come si può osservare dai dati, le aziende milanesi si valutano nettamente superiori ai concorrenti relativamente a:

- il prodotto: la qualità (+67), il contenuto tecnologico (+43), la gamma e la varietà (+22);
- l'immagine, la reputazione e il marchio (+34);
- la flessibilità produttiva (+24) e la qualità del capitale umano (+24);

Al contrario, si valutano nettamente inferiori in termini di:

- prezzi e costi: prezzo (-50), vantaggio di costo legato alla dimensione (-27).

Per quanto riguarda gli investimenti finalizzati allo sviluppo delle competenze, negli ultimi anni quasi tutte le imprese hanno investito in misura crescente o in misura stabile in gran parte delle funzioni aziendali; non mancano però casi di investimenti decrescenti.

Tavola 24. Investimenti nelle varie funzioni aziendali

Funzioni	Investimenti crescenti	Investimenti stabili	Investimenti decrescenti	Totale risposte
Amministrazione, finanza e controllo	14	30	4	48
R&D	39	6	0	45
Design e progettazione	30	7	0	37
Prototipizzazione	21	14	2	37
Produzione interna	27	13	7	47
Gestione degli acquisti	13	31	4	48
Marketing e distrib. commerciale	39	9	1	49
Assistenza e servizi al cliente	30	17	0	47
Gestione e formazione del personale	23	22	1	46

Come sopra accennato, per le risorse materiali rappresentate dalle unità produttive dell'azienda, un aspetto rilevante è quello della loro localizzazione geografica; da essa dipendono la qualità e i costi degli input disponibili localmente, i tempi e i costi di evasione degli ordini e di consegna ai clienti, la controllabilità dei processi e della qualità, la vicinanza "politica" ai mercati di sbocco. Per le imprese milanesi oggetto del nostro studio, la grande maggioranza delle unità produttive è localizzata in Europa (64%; 39% Italia e 25% in altri Paesi europei); solo un piccolo numero in Asia (13%) e in America (13%). La percentuale del fatturato prodotto all'estero è relativamente bassa, pari in media al 30%.

Tavola 25. Localizzazione delle unità produttive e delle produzioni estere

Localizzazione delle unità produttive (83 unità produttive citate da 29 imprese)		Paesi di origine del fatturato prodotto all'estero (52 citazioni di 14 aziende)	
32	Italia	9	Cina
31	altri Paesi Europa Occidentale	9	Francia
11	Asia	7	Usa
6	Europa centro-orientale	5	India
5	Nord America	4	Germania
5	Sud America	3	Canada
2	Africa	3	Spagna
1	Centro America	12	Altri

La dinamica delle competenze

Una sezione della ricerca ha indagato anche il tema della dinamica delle competenze, ponendo domande del tipo seguente: "Le imprese ritengono di disporre di competenze adeguate per affrontare il futuro? Quali sono le competenze eventualmente da acquisire in vista delle prossime mosse strategiche? Come acquisire tali competenze?"

In merito al fabbisogno di nuove competenze, molte imprese (34 su 41 rispondenti) sono fiduciose di poter crescere con l'attuale patrimonio di competenze, ma non sono poche (7) quelle che sentono il bisogno di nuove competenze.

Le nuove competenze da acquisire si distribuiscono su varie aree con prevalenza delle aree commerciali e delle aree tecniche; 67 aziende rispondenti effettuano 91 citazioni così distribuite:

- competenze commerciali e di marketing 12;
- capacità di acquisire nuovi mercati internazionali 11;
- competenze di R&D e di innovazione 16;
- competenze nell'area tecnica e tecnologica 11;
- competenze in altre aree 41.

In merito alle azioni necessarie per acquisire nuove competenze, le aziende milanesi pensano di dover agire su vari fronti contemporaneamente. Le 48 aziende rispondenti esprimono 207 citazioni distribuite uniformemente su 5 item (+ 6 "altro"). Occorre azionare le varie leve sia in Italia sia all'estero (112 e 82 citazioni). Sembrano dominanti le azioni per linee esterne piuttosto che per sviluppo interno.

Tavola 26. Azioni per acquisire competenze

Azioni	In Italia	All'estero	Totale
Assumere persone	34	23	57
Stipulare accordi di ricerca con università e centri di ricerca	24	10	34
Sviluppare i rapporti con gli attuali fornitori	19	11	30
Attivare collaborazioni con altre (nuove) imprese	25	22	47
Acquisire imprese che posseggono il <i>know-how</i> desiderato	17	16	33
Altro (consulenze, R&D interno, ...)	3	3	6

In merito alle collaborazioni interaziendali, negli ultimi cinque anni sono 23 le aziende (su 29 rispondenti in totale) che hanno attivato almeno una collaborazione stabile in forma "*equity*" o contrattuale, per un totale di 50 collaborazioni stabili poste in essere.

Tavola 27. Collaborazioni interaziendali

Oggetto della collaborazione	<i>Equity</i>			Forma contrattuale		Totale
	Società	Consorzio	Altro	Chiusa	Aperta	
Produzione	3	0	0	4	6	13
Distribuzione	7	0	0	6	5	18
R&D	2	1	0	4	3	10
Fornitura di servizi	0	0	0	2	5	7
Altro	1	0	0	0	1	2
Totale	79	23	12	16	20	50

Le persone

Molte delle competenze critiche delle aziende risiedono nelle persone, persone singole e gruppi di persone, che vi lavorano. Si usano in materia espressioni del tipo "capitale umano" e "risorse umane". Alcuni dati essenziali sulle persone che lavorano nelle imprese milanesi oggetto della ricerca (47 aziende rispondenti) sono:

- ripartizione per titolo di studio:
 - scuola dell'obbligo 42,5%
 - diploma 37,3%
 - laurea 20,2%
- ripartizione per qualifica:
 - operai 41,6%
 - impiegati 43,6%
 - quadri e tecnici senior 10,6%
 - dirigenti 4,2%
- ripartizione per aree funzionali:
 - produzione 50,8%
 - commerciale 23,2%
 - tecnica e progettazione 12,1%
 - amministrazione e finanza 8,7%
 - sistemi informativi 2,8%
 - altro 2,3%

In materia di persone, di organizzazione di i sistemi di gestione, la ricerca ci fornisce le seguenti indicazioni: (a) gli interventi di questa classe inseriti dalle aziende tra i più importanti del decennio sono relativamente pochi; (b) i più significativi riguardano l'inserimento di manager esterni in posizioni direttive (20% dei rispondenti), la semplificazione organizzativa (22%) e la formazione delle persone (20%).

Interventi in tema di persone, organizzazione e i sistemi di gestione	Nell'ultimo decennio, % dei rispondenti	Per il futuro, % dei rispondenti
Inserimento di manager esterni in posizioni di vertice	20,3%	1,9%
Semplificazione organizzativa	22,0%	7,4%
Formazione delle R.U. - Investimento sulle persone	20,3%	14,8%
Strumenti di controllo di gestione e riorg. dei flussi informativi	10,2%	1,9%

Parte terza. LE STRATEGIE CORPORATE, LE DIMENSIONI, LA PROPRIETÀ E LA GOVERNANCE

Le strategie corporate

Come illustrato nella parte precedente, le strategie competitive si sostanziano nelle scelte che ciascuna impresa deve compiere per competere con successo in un dato business (area strategica di affari): come collocarsi nella filiera, come confrontarsi con tutti gli attori del sistema competitivo allargato, su quali attività della catena del valore e su quali risorse e competenze puntare, quale strategia competitiva di base impostare. Tutto ciò in modo distinto per ciascun business.

Con l'espressione "strategie corporate" si identificano le scelte strategiche che coinvolgono l'azienda nel suo complesso: di particolare rilievo in questa sede sono:

- la velocità della crescita: al ritmo del mercato e dei concorrenti, piuttosto che a ritmi nettamente superiori;
- la direzioni della crescita: diversificazione per prodotti e clienti, espansione geografica, integrazione e monte e a valle;
- le modalità di crescita: per linee interne (crescita organica) o per linee esterne mediante acquisizioni, fusioni, alleanze strategiche.

Gli obiettivi generali e, in particolare, gli obiettivi di crescita rapida

Intesa in senso generale, la crescita, è sempre uno degli obiettivi che ispirano le scelte strategiche delle imprese a livello corporate. Tuttavia, la crescita rapida, ossia la crescita a tassi multipli rispetto a quelli del mercato, raramente emerge come obiettivo chiaro e dominante. Due sono le spiegazioni primarie, parzialmente sovrapposte:

- la crescita in generale, e la crescita rapida in particolare, sono obiettivi in competizione con altri obiettivi quali la redditività, la solidità finanziaria e la stabilità organizzativa; la competizione tra questi obiettivi è particolarmente evidente nel breve periodo;
- la crescita rapida spesso, non sempre, è possibile e sostenibile solo trasformando profondamente tutte le variabili aziendali, inclusi gli assetti proprietari, di governance e organizzativi.

Utilizzando quanto codificato nelle "tracce" che riassumono quanto emerso nel corso della ricerca, possiamo vedere quali risposte hanno dato le imprese alle domande relative agli obiettivi finali e alle motivazioni delle mosse strategiche passate e prevedibili per il futuro.

Tavola 28. Obiettivi finali dell'intervento

Obiettivi finali dell'intervento	Nell'ultimo decennio	Per il futuro
	% su 50 risp.ti	% su 35 risp.ti
Espansione del fatturato	68,0%	2,9%
Aumento del valore aggiunto / produttività	30,0%	71,4%
Miglioramento della redditività	24,0%	20,0%
Riequilibrio finanziario (Patrimonializzazione)	2,0%	17,1%
Consolidamento dei risultati acquisiti	0,0%	0,0%
Conseguimento di un > potere di mercato attr.so una maggiore dimens.	10,0%	8,6%
Altro (internazionalizzazione, consolidamento, rafforzamento del brand, ristruttur. assetto societario)	22,0%	17,1%

Tavola 29. Motivazioni dell'intervento

Motivazioni dell'intervento	Nell'ultimo decennio	Per il futuro
	% su 53 risp.ti	% su 43 risp.ti
Il cambiamento era necessario per la sopravvivenza dell'impresa	32,1%	16,3%
Non era indispensabile nel breve periodo ma era necessario per garantire la competitività e il posizionamento nel mercato nel lungo periodo	45,3%	60,5%
Riflette un desiderio di crescita	50,9%	51,2%
Il cambiamento era necessario per assicurare il controllo dell'impresa sul piano organizzativo	7,5%	0,0%
Altro (specializzazione produttiva, cambiamenti nei mercati di riferimento)	5,7%	9,3%

Con riferimento agli obiettivi finali e alle motivazioni delle mosse adottate nell'ultimo decennio si osserva quanto segue:

- gli obiettivi finali si ripartiscono uniformemente tra crescita del fatturato (34 citazioni) e miglioramento delle performance reddituali e finanziarie (15 + 12 + 1 = 28);
- l'obiettivo di passare a maggiori dimensioni come leva per ottenere maggiore forza di mercato riceve 5 citazioni;
- quanto alla motivazione dell'intervento, si deve notare che la necessità di assicurare la sopravvivenza dell'azienda riceve ben 17 citazioni; 27 citazioni vanno al desiderio di crescita e 24 alla volontà di assicurare la competitività dell'impresa nel lungo periodo;
- l'esigenza di assicurare il controllo dell'impresa sul piano organizzativo è una motivazione citata 4 volte.

Confrontando gli obiettivi finali dei cambiamenti attuati nel decennio scorso con gli obiettivi finali dei cambiamenti previsti per il futuro, si osserva che:

- si riduce il peso dell'obiettivo di aumentare il fatturato e dell'obiettivo di raggiungere maggiori dimensioni per acquisire maggior potere di mercato;
- cresce il peso degli obiettivi di crescita del valore aggiunto e della redditività e di riequilibrio finanziario (patrimonializzazione);
- in generale, sembra che la redditività conti più dell'espansione del fatturato.

Confrontando le motivazioni al cambiamento passate e future si nota che:

- si riduce fortemente la motivazione "sopravvivenza" e con essa la motivazione al mantenimento del controllo organizzativo dell'azienda;
- rimangono forti gli orientamenti alle azioni che garantiscono la crescita di lungo periodo.

Le direzioni della crescita

Dalle risposte ai questionari, risulta che prima dell'arrivo della crisi del 2008 quasi tutte le imprese hanno realizzato, in senso generale, strategie di espansione; in prevalenza si è trattato di crescita negli stessi business, ma non sono mancati i casi di diversificazione non correlata.

Non hanno attuato strategie di espansione 3 delle 48 aziende rispondenti; le altre 45 aziende hanno attuato strategie di espansione secondo una o più linee:

- conquistare maggiori quote nello stesso mercato: 34 aziende;
- entrare in un maggior numero di mercati: 36 aziende;
- esplorare nuovi segmenti di mercato: 23 aziende;
- attuare una diversificazione correlata: 16 aziende;
- attuare una diversificazione non correlata: 4 aziende.

Quanto al grado di diversificazione esistente al 2010, i dati dei questionari ci dicono che: il 39% delle imprese si descrive come *monobusiness*; il 26% conta due business, il 17% conta tre business e il rimanente 17% conta 4 o più business.

L'ampliamento della gamma di prodotti offerti può essere osservata sia in senso orizzontale (gamma più ampia, eventualmente anche diversificata, ma a parità di "livello qualitativo") sia in senso verticale; le imprese, infatti, possono decidere di salire di livello puntando a segmenti di mercato più elevati o, al contrario, di scendere di livello per acquisire mercati più ampi e, in alcuni casi, per conquistare clienti che in prospettiva potrebbero acquistare anche i prodotti di fascia più alta.

In merito, le "tracce" codificate ci dicono che:

- il 60% delle imprese milanesi ha ampliato la gamma in senso laterale in passato e il 50% pensa di farlo nel prossimo futuro;
- il 34% ha spostato la gamma verso l'alto e il 22% pensa di farlo in futuro;
- in due casi (3,4%) si sono attuate mosse di ingresso anche in fasce più basse con l'obiettivo di aumentare i volumi di produzione e di vendita; un caso è previsto anche per il futuro.

Interventi sull'ampiezza della gamma dei prodotti offerti e dei mercati di sbocco	Nell'ultimo decennio, % dei rispondenti	Per il futuro, % dei rispondenti
Diversificazione produttiva (ampliamento della gamma in senso laterale)	59,3%	50,0%
<i>Upgrading</i> produttivo (spostamento verticale verso l'alto di gamma)	33,9%	22,2%
<i>Downgrading</i> produttivo (introduzione di prodotti inferiori per espandere i volumi)	3,4%	1,9%

Accanto all'ampliamento della gamma, la direzione di crescita più frequentemente seguita è quella dell'ampliamento geografico dei mercati con l'ingresso in nuovi Paesi. Dai dati delle "tracce" risulta che questo percorso ha un peso molto simile a quello visto per il percorso di ampliamento della gamma. Il 61% delle aziende ha seguito questa strada in passato e il 57% pensa di seguirla in futuro.

Altra fondamentale linea di evoluzione strategica è quella dell'integrazione verticale a monte e a valle che può fare registrare varie combinazioni di crescente e di decrescente integrazione (internalizzazione ed esternalizzazione).

Anche i risultati della nostra ricerca confermano che le mosse di crescente integrazione verticale si combinano con quelle di segno opposto. Non poche imprese recentemente hanno esternalizzato, ma prevalgono nettamente quelle che internalizzano e che rimangono stabili. Questo sembra un chiaro segnale di inversione di tendenza rispetto a quanto accaduto nei decenni precedenti. Dalle risposte ai questionari da parte delle imprese milanesi (45 rispondenti) risulta che, rispetto a dieci anni fa, le fasi produttive svolte all'interno oggi sono:

- più numerose in 15 casi;

- in pari numero in 20 casi;
- meno numerose in 10 casi.

Analoghe indicazioni vengono dalle "tracce" che codificano una pluralità di informazioni emerse durante la ricerca; il 19% delle aziende ha compiuto mosse di esternalizzazione e il 5% ha riportato in azienda attività prima esternalizzate; il 14% ha rivisto la catena di subfornitura; pochi sono i casi di integrazione di fasi mai svolte prima (5%) e di spostamento verso valle della catena del valore. I "confini" delle aziende in termini di integrazione verticale sembrano molto, forse troppo, stabili.

Mosse di integrazione verticale	Nell'ultimo decennio, % dei rispondenti	Per il futuro, % dei rispondenti
Sviluppo di attività di servizio a valle del prodotto	11,9%	7,4%
Creazione di canali distributivi di proprietà	10,2%	11,1%
Integrazione di fasi mai svolte prima	5,1%	1,9%
Reintegrazione di fasi in precedenza esternalizzate	5,1%	5,6%
Esternalizzazione di fasi in precedenza svolte all'interno	18,6%	0,0%
Riorganizzazione e riqualificazione delle catene di subfornitura	13,6%	3,7%
Spostamento verso valle nella catena del valore	1,7%	0,0%

Importanti indicatori del grado di integrazione verticale di un'impresa in un certo momento sono: (a) la percentuale di beni che l'impresa semplicemente commercializza senza realizzare processi produttivi interni; (b) l'incidenza percentuale dei "semilavorati" e delle "lavorazioni" sul totale degli acquisti. I dati raccolti mediante i questionari ci dicono che:

- una quota rilevante del fatturato (la gran parte delle aziende è rappresentata da aziende manifatturiere), mediamente il 25%, è realizzato con prodotti solo commercializzati;
- una quota rilevante degli acquisti è composta da "semilavorati" e da "lavorazioni" su commessa; si tratta del 36,1% degli acquisti; questi semilavorati e queste lavorazioni provengono per circa la metà dall'Italia e per l'altra metà da numerosi Paesi dei vari continenti.

Come noto, le scelte di esternalizzazione richiedono la massima cura quando si manifesta il rischio di perdere *know-how* (o, peggio, di trasferirlo ai concorrenti) o di perdere potere contrattuale affidandosi a fornitori difficilmente sostituibili. Una sezione del questionario è stata dedicata alla esternalizzazione di produzioni su commessa; si è chiesto alle imprese di indicare chi progetta i componenti esternalizzati e qual è il grado di sostituibilità dei fornitori. Le parti che le nostre aziende fanno produrre su commessa sono prevalentemente progettate dalle nostre aziende, ma i fornitori in molti casi risultano difficilmente o per nulla sostituibili; dai questionari risulta che:

- nell'81,2% dei casi la progettazione è fatta dall'azienda e il fornitore è sostituibile (10 citazioni), parzialmente sostituibile (9), insostituibile (3);
- nel 7,4% dei casi la progettazione è fatta dal fornitore e il fornitore stesso è sostituibile (4 citazioni), parzialmente sostituibile (3), insostituibile (2);
- nel rimanente 11,4% dei casi la progettazione è fatta congiuntamente e il fornitore è sostituibile (4 citazioni), parzialmente sostituibile (6), insostituibile (0).

Le modalità di crescita

Schematicamente, si usa distinguere tra “crescita per linee interne” (o crescita interna, crescita organica) e “crescita per linee esterne” (o crescita esterna). La crescita per linee esterne, a sua volta può realizzarsi con varie combinazioni di operazioni “*equity*” (fusioni, acquisizioni, *joint venture*, scambio di quote azionarie) e di operazioni “contrattuali” (contratti di licenza in e out, contratti di *franchising*, compravendita di brevetti, contratti “quadro” di fornitura e di distribuzione, etc.). Operazioni contrattuali si possono compiere anche a complemento di strategie di crescita interna. Per le più importanti operazioni contrattuali (ed eventuali scambi azionari o *joint venture*) spesso si utilizza l’espressione “alleanze strategiche”.

Dalle “tracce” si ricava che: (a) le acquisizioni di società già attive nel settore e in settori contigui sono numerose; sono state attuate infatti dal 56% delle aziende e la netta maggioranza dei target è rappresentata da aziende straniere (19 su 33); in alcuni casi l’azienda acquisita è una sola e di piccole dimensioni rispetto all’acquirente, mentre in altri casi una stessa azienda compie più acquisizioni e una o più delle acquisite può essere anche di grandi dimensioni relative; (b) abbastanza numerose anche le *partnership* in forma di *joint venture* e di alleanze strategiche e, di nuovo, la maggioranza è attuata con imprese straniere (11 su 20); (c) nel complesso, risulta un notevole orientamento alla crescita per linee esterne, soprattutto mediante acquisizioni, e aggregando sia aziende italiane sia aziende estere; (d) le nostre aziende vogliono mantenere ed estendere il controllo; sembrano molto restie ad operazioni di crescita che comportino la cessione di parte del controllo. Ciò è confermato anche dalle pochissime operazioni di apertura del capitale.

Le fusioni, acquisizioni e partnership	Nell’ultimo decennio, % dei rispondenti	Per il futuro, % dei rispondenti
Acquisizione di società italiane già attive nel settore o in settori contigui	23,7%	7,4%
Acquisizione di società estere già attive nel settore o in settori contigui	32,2%	16,7%
Partnership con altre società italiane (<i>Joint venture JV</i> o Contratto C)	15,3%	13,0%
Partnership con altre società estere (<i>Joint venture JV</i> o Contratto C)	18,6%	25,9%

Dall’inventario delle mosse elaborato da Assolombarda (vedi più avanti) risulta che il 20% delle 210 mosse compiute tra il 2000 e il 2010 dalle imprese milanesi si è attuato mediante acquisizioni, fusioni ed alleanze strategiche. Per il prossimo futuro la percentuale passa al 13%.

Le dimensioni aziendali

Come noto, l’efficienza di ogni azienda (più precisamente, di ogni attività svolta in un’azienda), espressa in termini di livello dei costi medi unitari, è fortemente legata alle sue dimensioni. Facendo riferimento ad un’impresa *monobusiness* (o a ciascun business di un’azienda *multibusiness*), sappiamo che i costi medi unitari diminuiscono all’aumentare della dimensione aziendale intesa come capacità produttiva installata, sempre che, naturalmente, tale capacità produttiva sia adeguatamente saturata. Qui “costi unitari” e “capacità produttiva installata” sono espressioni riferite a tutte le funzioni

aziendali; costi unitari e capacità produttiva di ricerca e sviluppo, di fabbricazione, di logistica, di vendita, di amministrazione e così via.

Maggiori capacità produttive installate (e saturate) producono minori costi medi unitari per via di due insiemi di fenomeni noti come:

- economie di scala;
- economie di apprendimento.

Le economie di scala sono le riduzioni di costi unitari che si ottengono installando (e saturando) capacità produttive maggiori. In linea generale, capacità produttive maggiori consentono costi unitari di produzione più bassi. Le principali fonti delle economie di scala sono: (a) l'indivisibilità di certi fattori produttivi che devono essere presenti in almeno una unità anche quando le capacità produttive (le imprese) sono molto piccole; (b) i minori costi unitari di acquisto, derivanti da una maggiore forza contrattuale in funzione dei maggiori volumi; (c) la maggiore specializzazione degli impianti e delle persone con conseguenti maggior efficienza e maggior qualità; (d) maggiore efficienza dei "motori" di più grandi dimensioni; (e) i minori costi per unità contenuta nei "contenitori" più grandi.

Le economie di apprendimento (o di esperienza) sono le riduzioni di costo unitario che conseguono all'incremento della produzione cumulata nel tempo che a sua volta dipende dalla capacità produttiva installata, dal grado di saturazione della stessa e dalla lunghezza dell'arco temporale in cui si è svolta la produzione. Le principali fonti delle economie di apprendimento sono: (a) la crescente abilità nello svolgimento delle attività; (b) la migliore selezione delle risorse produttive; (c) la più elevata programmabilità delle attività; (d) il coordinamento più efficiente fra le risorse produttive; (e) la semplificazioni dei prodotti e dei processi.

In termini assoluti le imprese analizzate sono in prevalenza di piccole e di medie dimensioni. Per le imprese italiane si calcolano i dati complessivi (consolidato mondiale) mentre per le filiali di multinazionali si considerano le grandezze (fatturato e dipendenti) in Italia. Circa la metà delle aziende fattura meno di 25 milioni di euro ed ha meno di 100 dipendenti.

Tavola 30. Le aziende Assolombarda per categoria di fatturato (ultimo anno disp.)

0 -10 milioni €	10 -25 milioni €	25 – 100 milioni €	100 -250 milioni €	Oltre 250 milioni €
1. ALFAQUADRI	12. ADLER	29. ALCANTARA	38. ARTEMIDE	50. AMPLIFON
2. BOMISA	13. CAIMI BREVETTI	30. ASCO POMPE -	39. BCS	51. BRACCO
3. CICRESPI	14. CGS	Gruppo Finder	40. DOMPÉ	52. BTICINO
ENGINEERING	15. CEDASPE	Pompe	41. FARMACEUTICI	53. DAVIDE
4. ELETTROTEC	16. CESARE BONETTI	31. BUCCELLATI	41. HERMAN MILLER	CAMPARI -
5. H.T.S.	17. D'ANDREA	HOLDING ITALIA	LTD (*)	MILANO
6. LA ROSA	18. DANI	32. COLGAR	42. INDENA	54. ITALFARMACO
7. LEU LOCATI	19. DISA	33. CONTINUUS-	43. ISAGRO	55. L'ORÉAL ITALIA
8. PIERRE	20. ETIPACK	PROPERZI	44. POMELLATO	56. MAPEI
9. PREMIUM	21. FANTINI COSMI	34. GEICO	45. SAES GETTERS	57. PERFETTI VAN
1922	22. LUALDI	35. GUNA	46. SCHINDLER	MELLE
10. SAGSA	23. MA-FRA	36. SARA LEE	47. STF SALVATORE	58. SANOFI-
11. SLIDE	24. MAIMERI	HOUSEHOLD AND	TRIFONE E FIGLI	AVENTIS
	25. MERSEN ITALIA	BODY CARE ITALY	48. SOCIETÀ	59. TENOVA
	26. NUNCAS ITALIA	37. VORTICE	ITALIANA	60. ZAMBON
	27. SINERGA	ELETTROSOCIALI	PRODOTTI	COMPANY
	28. VALENTE		ALIMENTARI	
			49. VRV	

Tavola 31. Le aziende Assolombarda per categoria di dipendenti (ultimo anno disp.)

0 -49	50-99	100-249	250 e oltre
1. ADLER	15. D'ANDREA	25. ASCO POMPE - Gruppo	37. ALCANTARA
2. ALFAQUADRI	16. DANI	Finder Pompe	38. AMPLIFON
3. CAIMI BREVETTI	INSTRUMENTS	26. BOMISA	39. ARTEMIDE
4. CEDASPE	17. ETIPACK	27. BUCCELLATI HOLDING	40. BCS
5. CICRESPI	18. FANTINI COSMI	ITALIA	41. BRACCO
ENGINEERING	19. LUALDI	28. CGS	42. BTICINO
6. ELETTROTEC	20. MAIMERI	29. CESARE BONETTI	43. DAVIDE CAMPARI -
7. H.T.S.	21. MERSEN ITALIA	30. COLGAR	MILANO
8. LA ROSA	22. NUNCAS ITALIA	31. CONTINUUS-PROPERZI	44. DOMPÉ FARMACEUTICI
9. LEU LOCATI	23. PREMIUM 1922	32. DISA	45. HERMAN MILLER LTD (*)
10. MA-FRA	24. SINERGA	33. GEICO	46. INDENA
11. PIERRE MANTOUX		34. GUNA	47. ISAGRO
12. SAGSA		35. SARA LEE HOUSEHOLD	48. ITALFARMACO
13. SLIDE		AND BODY CARE ITALY	49. L'ORÉAL ITALIA
14. VALENTE		36. VORTICE	50. MAPEI
		ELETTROSOCIALI	51. PERFETTI VAN MELLE
			52. POMELLATO
			53. STF SALVATORE TRIFONE
			E FIGLI
			54. SAES GETTERS
			55. SANOFI-AVENTIS
			56. SOCIETÀ ITALIANA
			PRODOTTI ALIMENTARI
			57. SCHINDLER
			58. TENOVA
			59. VRV
			60. ZAMBON COMPANY

(*) Dati riferiti alla casa madre.

Tavola 32.a) La dimensione delle imprese milanesi (fino a 100 milioni di euro)

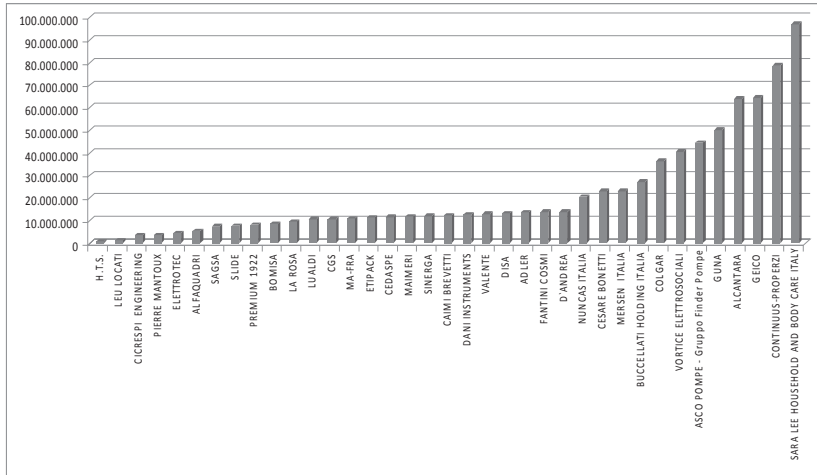
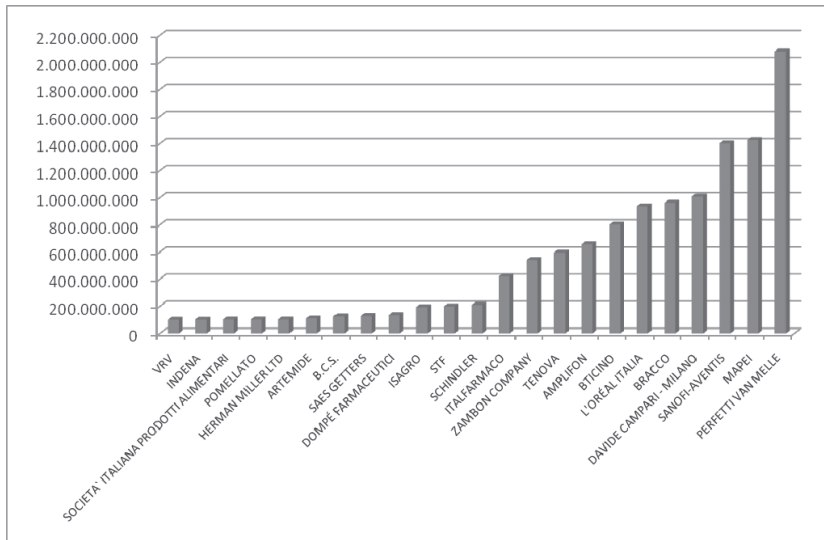


Tavola 32.b) La dimensione delle imprese milanesi (oltre i 100 milioni di euro)



Naturalmente, nelle analisi di strategia competitiva, le dimensioni d'impresa devono essere valutate soprattutto in termini di rapporti relativi con i concorrenti. In un paragrafo precedente, dedicato al "sistema competitivo allargato", i concorrenti sono stati comparati utilizzando come indicatore le quote di mercato.

A livello di strategie *corporate* si mettono in secondo piano le quote di mercato nei singoli business e si considerano le dimensioni complessive delle aziende; dimensioni che possono essere grandi o grandissime sia per aziende *monobusiness* sia per aziende *multibusiness*. Le dimensioni complessive sono rilevanti anche in quanto tali e di ciò si rendono bene conto le piccole imprese specializzate che si confrontano con piccole divisioni di giganti *multibusiness*.

A favore della grandissima impresa (*monobusiness* e *multibusiness*) giocano fattori importantissimi quali il potere finanziario, il patrimonio tecnologico, la reputazione, l'estensione commerciale, il potere contrattuale a monte e a valle, la resilienza rispetto alle crisi, ecc.; a sfavore giocano gli inconvenienti della complessità organizzativa (burocrazia, lentezza, defocalizzazione, ecc.) e il bilancio tra i pro e i contro può essere vario e mutevole nel tempo.

Una domanda specifica della nostra ricerca riguarda proprio le dimensioni relative delle nostre aziende rispetto al loro primo concorrente in ciascun business. Abbiamo le risposte di 37 aziende che fanno riferimento a un totale di 97 propri business. Risulta che nel 60% dei casi i concorrenti sono più grandi delle nostre imprese. Spesso sono grandi il doppio, se non 5 o 10 volte.

Tavola 33. Dimensione dei concorrenti

Dimensione dei concorrenti	Numero dei concorrenti
0 - 50%	20
51% - 100%	19
101% - 150%	18
151% - 200%	10
201% - 500%	10
501% - 1.000%	9
1.001% - 3.000%	8
3.001% - 10.000%	3

Ulteriore conferma della crucialità delle dimensioni, si ha dalle risposte date dalle nostre aziende alla domanda relativa ai propri punti di forza. Uno dei possibili punti di forza è rappresentato dai "vantaggi di costo legati alla dimensione". Sei aziende rispondenti giudicano di godere di un vantaggio di questo tipo, mentre 33 ritengono che sia il loro principale concorrente a goderne.

La proprietà e la governance

La maggior parte delle aziende fa parte di gruppi e molti di questi gruppi sono articolati in un grande numero di imprese. I dati disponibili per 45 delle 60 aziende milanesi ci dicono che 15 di esse non fanno parte di gruppi, mentre 30 fanno parte di gruppi i quali comprendono:

- tra 2 e 5 imprese in 17 casi

- tra 6 e 10 imprese in 12 casi
- tra 11 e 50 imprese in 6 casi
- oltre 50 imprese in 4 casi

La proprietà è prevalentemente italiana (51 aziende); ma è rilevante anche la presenza di filiali di multinazionali estere (9 aziende).

Tra le imprese italiane domina il modello del controllo familiare, ma abbiamo 4 casi di imprese quotate presso Borsa Italiana e un caso di maggioranza detenuta da un fondo di *private equity*.

Nel corso dell'ultimo decennio le trasformazioni di assetto proprietario delle imprese analizzate sono state poco numerose, ma se si concentra l'attenzione sull'insieme delle imprese di dimensioni relativamente grandi e con chiari progetti di crescita e se si estende di qualche anno il periodo di osservazione, emerge un quadro piuttosto dinamico. Si registrano: quattro quotazioni, quattro passaggi di proprietà, un ingresso di socio di minoranza (persona fisica) rilevante, un ingresso di fondo di *private equity* come socio di maggioranza.

E' comunque evidente che, tolti i casi di quotazione o di ingresso di fondi di *private equity*, i proprietari tendono a detenere il 100% della proprietà evitando la presenza di soci di minoranza terzi; questa posizione aiuta a spiegare come mai sono rarissimi, se non assenti, i casi di "fusioni". La sola modalità relativamente frequente di combinazione di più soci si ha con la formazione di *joint venture*; in questo modo si mantiene il controllo del 100% sulla propria azienda e si hanno soci terzi solo in una distinta entità legale rappresentata dalla *joint venture*. Come già accennato, la storia delle imprese analizzate in questa ricerca ha mostrato non pochi casi di *joint venture* che successivamente vengono acquisite al 100% dalle nostre imprese italiane; la *joint venture* (a sua volta spesso preceduta da forme di alleanza contrattuale) è un passaggio intermedio per la realizzazione di una acquisizione totalitaria.

Piuttosto dinamico appare il quadro dei ruoli svolti dai proprietari nella conduzione delle imprese e dei connessi processi di managerializzazione. La criticità del tema è ben chiara a tutti i capi azienda. Emergono posizioni piuttosto disomogenee, frutto anche delle passate esperienze che in alcuni casi sono state positive e in altri molto negative; in ogni caso è chiara la tendenza alla formazione di *top management team* comprendenti anche persone esterne alla proprietà.

Parte quarta. UN QUADRO D'ASSIEME

Le fonti dei dati e la classificazione delle mosse

Qui si fornisce un quadro riassuntivo delle mosse strategiche dichiarate e illustrate dai capi azienda nel corso dei *focus group* del 2010 (tutte le 60 aziende del campione Assolombarda) e nel corso delle interviste del 2008 (22 aziende che hanno partecipato ad entrambe le indagini).

Si tratta di mosse sia di *competitive strategy* sia di *corporate strategy*: il loro contenuto e la loro portata sono molto vari, ma sempre si tratta di mosse che i capi azienda hanno indicato come le più importanti per la loro azienda nel recente passato o per il prossimo futuro.

Nel corso dei *focus group* del 2010 e delle interviste del 2008 non sono state suggerite liste predefinite di possibili mosse strategiche; i partecipanti hanno risposto liberamente; nel 2008 si è chiesto di descrivere le tre mosse più importanti degli ultimi cinque anni; nel 2010 si è fatto riferimento all'ultimo decennio e non sono state date indicazioni di numero.

Nel corso dei *focus group* 2010 e delle interviste 2008 i capi azienda partecipanti hanno menzionato e descritto 321 mosse:

- 210 mosse strategiche attuate nel periodo 2000-2010 (da 1 a 5 mosse per azienda);
- 111 mosse strategiche previste per il prossimo futuro (da 1 a 4 mosse per azienda).

L'inventario completo delle singole mosse delle aziende è riportato in Appendice 1.

Proseguendo nell'analisi condotta con la ricerca del 2008, le mosse strategiche raccontate dagli imprenditori nel corso dei *focus group* sono state codificate seguendo la stessa classificazione utilizzata in quell'occasione. Pertanto, sia le mosse dell'ultimo decennio sia le mosse previste per il prossimo futuro sono state classificate nel seguente modo:

- secondo l'oggetto:
 - mosse che hanno per oggetto l'estensione dei confini delle combinazioni economiche dell'impresa: mosse di espansione o di contrazione;
 - mosse di rafforzamento della competitività dell'impresa, agendo su: i sistemi di prodotto, i *business model*, l'efficienza, i costi e la qualità;
 - mosse di sviluppo e di acquisizione di risorse e competenze strategiche: tecnologiche e di R&D, commerciali, capitale umano;
 - mosse di trasformazione dell'assetto proprietario: apertura del capitale, riassetto interno alla famiglia, cambio proprietà;
- secondo la modalità di attuazione:
 - "crescita per linee interne" (crescita "organica");
 - "crescita per linee esterne" (acquisizioni, fusioni e alleanze).

In più, per le mosse da attuare nei prossimi anni, si è rilevato anche se tali azioni rappresentano o meno una continuazione di strategie già adottate nel passato.

L'inventario numerico delle 321 mosse è sintetizzato nella tavola seguente.

Tavola 34. L'inventario delle mosse

Le classi di mosse strategiche	Tra il 2000 e il 2010		Nel prossimo futuro	
	n.	%	n.	%
Mosse di espansione mediante:	65	31%	35	32%
Diversificazione	21	10%	5	5%
Integrazione verticale	6	3%	1	1%
Espansione geografica	24	11%	21	19%
Dimensione a parità di prodotti e mercati	14	7%	8	7%
Mosse di contrazione mediante:	13	6%	3	3%
Rifocalizzazione	6	3%	1	1%
Esternalizzazione	4	2%	2	2%
Riduzione della capacità produttiva	3	1%	0	0%
Mosse di rafforzamento della competitività mediante:	78	37%	37	33%
Nuovi sistemi prodotto	26	12%	17	15%
Nuovi <i>business model</i>	12	6%	11	10%
Costi e qualità agendo su processi e impianti	24	11%	6	5%
Costi e qualità agendo su localizzazione	14	7%	3	3%
Costi e qualità agendo su approvvigionamenti	2	1%	0	0%
Mosse di acquisizione / sviluppo di risorse e competenze	42	20%	34	31%
Tecnologiche, di ricerca	16	8%	12	11%
Commerciali, di reputazione	11	5%	16	14%
"Capitale umano"	15	7%	6	5%
Mosse di trasformazione dell'assetto proprietario mediante:	11	5%	2	2%
Avvio/realizzazione di apertura capitale	5	2%	1	1%
Riassetto interno alla famiglia	4	2%	0	0%
Nuova collocazione in un gruppo	2	1%	1	1%
TOTALE MOSSE	210	100%	111	100%
<i>Di cui, mediante acquisizioni e alleanze</i>	43	20%	14	13%

Le mosse compiute nell'ultimo decennio

Le 60 imprese hanno attuato in totale 210 mosse strategiche tra il 2000 e il 2010. A livello di macro-categorie, si è trattato principalmente di mosse di crescita (ben 186, pari all'89% del totale), mentre le azioni di contrazione sono state contenute (13, pari al 6%), così come le trasformazioni dell'assetto proprietario (11, pari al 5%).

Interessante notare che, a livello di modalità di attuazione, una mossa ogni 5 è stata condotta mediante crescita per linee esterne, e quindi attraverso acquisizioni, fusioni o alleanze.

Analizzando più in dettaglio le 186 mosse di crescita, emerge che la strategia più diffusa è stata il rafforzamento della competitività (78 mosse complessive).

Infatti, le imprese intervistate hanno focalizzato l'attenzione sui costi e sulla qualità dei prodotti (40 mosse), agendo sull'efficienza dei processi e sugli impianti (24 mosse) e sulla localizzazione in siti che consentono minori costi complessivi (14 mosse).

Per quanto riguarda la localizzazione, 12 delle 14 nuove localizzazioni sono all'estero, prevalentemente in Paesi in via di sviluppo. Inoltre, la razionalizzazione dei costi e l'efficienza dei processi risulta essere un aspetto particolarmente rilevante per le filiali

italiane di imprese multinazionali estere, all'interno delle quali negli ultimi anni sono state adottate chiare strategie di contenimento dei costi, innescando una crescente competizione tra le filiali del gruppo (in più casi la produzione è stata ripensata a livello globale: un Paese diventa fornitore per l'intero gruppo di quei prodotti per i quali riesce a garantire la maggiore efficienza nella produzione).

Il rafforzamento della competitività è avvenuto anche rinnovando i sistemi prodotto (26 mosse), ossia agendo su miglioramenti delle performance e ampliamenti della gamma e del contenuto di design delle attuali categorie di prodotto, e modificando i *business model* (12 mosse), ossia modificando la formula competitiva (segmentazione, *brand*, canali distributivi, ecc.) sempre nell'ambito dei prodotti esistenti.

Una sezione rilevante delle strategie di crescita è rappresentata dalle mosse di espansione dei confini di impresa (65 mosse complessive), tra le quali domina la forma dell'estensione geografica (24 mosse). Per quanto riguarda le direzioni di tale estensione geografica, in numerosi casi l'obiettivo è "il mondo", mentre tra le focalizzazioni specifiche il mercato statunitense e quello cinese sono quelli più citati.

Numerose sono state anche le mosse di diversificazione (21 mosse); nella totalità dei casi si è trattato di "diversificazione correlata", ossia le imprese sono entrate in business affini a quelli esistenti. Inoltre, è interessante notare che metà di tali azioni di diversificazione sono avvenute per linee esterne, sostanzialmente attraverso l'acquisizione di aziende attive nei business target.

Sempre all'interno delle strategie di espansione, si registrano 14 mosse di crescita dimensionale: aumenti di capacità produttiva (in taluni casi anche con l'apertura di stabilimenti all'estero) combinati a maggior penetrazione (conquista di quote di mercato) nei mercati attuali. In particolare, 2 mosse di crescita dimensionale sono state dettate dall'internalizzazione di fasi di produzione precedentemente date all'esterno.

Infine, tra le mosse di espansione, poche sono state di integrazione verticale: 6 mosse, equamente suddivise tra azioni a monte e a valle.

Per quanto riguarda le mosse di crescita attuate attraverso l'acquisizione e lo sviluppo di risorse e competenze (42 mosse), in 16 casi si è trattato di investimenti in capacità di ricerca e sviluppo, mentre in 15 casi in si tratta di investimenti in capitale umano (di cui 4 relativi alla managerializzazione dell'azienda). Infine, i restanti 11 casi sono stati investimenti in potenziamento del patrimonio commerciale e reputazionale¹⁰.

Passando ad analizzare nel dettaglio le 13 mosse di contrazione, 6 di queste sono state di rifocalizzazione: 3 condotte da imprese farmaceutiche (è ricorrente nel settore la focalizzazione nell'ultimo decennio su poche specialità su cui l'azienda può competere a livello globale) e 2 da multinazionali estere (anche in questo caso torna il tema della pressante ricerca di competitività e di efficienza di queste imprese a livello di gruppo).

¹⁰ In questo ambito ricorre spesso il tema del servizio da affiancare al prodotto; strategia, inoltre, trasversale alle mosse di rafforzamento della competitività mediante la definizione di nuovi business model.

Delle restanti mosse di contrazione, 4 sono di esternalizzazione di produzioni precedentemente svolte dall'impresa e 3 sono di riduzione della capacità produttiva (tutte e tre adottate da filiali italiane di multinazionali estere).

Infine, si sono registrate 11 trasformazioni dell'assetto proprietario. Di queste, 5 si riferiscono all'apertura del capitale a terzi (4 casi di quotazione in borsa effettivamente realizzata, 1 di avvio sfumato), 4 ad un riassetto interno alla famiglia e 2 ad un cambio di proprietà.

Le mosse pianificate per il futuro

Le 60 imprese pianificano in totale 111 mosse strategiche da attuare nel breve e nel medio periodo, la maggior parte delle quali (60 su 111) si mostrano in continuità rispetto alle strategie adottate nel recente passato.

Le azioni di rafforzamento della competitività rimangono quelle a cui le imprese intendono maggiormente ricorrere: 37 mosse, pari al 33% del totale. Ma all'interno di questa classe di mosse, emergono differenze importanti rispetto all'ultimo decennio: si evidenzia un minor ricorso al rafforzamento attraverso maggior qualità e minori costi, mentre si osserva una proporzione maggiore di sviluppo di nuovi sistemi prodotto e di nuovi *business model*.

Anche la quota di mosse di espansione dei confini di attività rimane sostanzialmente in linea con quanto osservato per il decennio appena trascorso: 35 mosse, pari al 32% del totale. All'interno di questa categoria, diminuisce la diversificazione (dal 10% al 5%) mentre aumenta la percentuale di mosse di estensione geografica (dall'11% al 19%).

Le strategie di sviluppo di nuove risorse e competenze si mostrano in forte aumento rispetto al passato: 34 mosse, pari al 31% del totale (dal 20% del periodo 2000-2010). Interessante notare che in questa sezione l'aumento è totalmente legato ad una crescente focalizzazione sulle capacità commerciali e sulla reputazione (ben 16 mosse, pari al 14% del totale; contavano per il 5% nel decennio appena concluso).

Passando alle azioni di contrazione, emerge una quota molto ridotta di mosse (solo 3); in particolare, sembrerebbe potersi ipotizzare che le tendenze alla rifocalizzazione del settore "Farmaceutici e affini" e delle multinazionali che hanno contraddistinto l'ultimo decennio si siano esaurite.

Infine, si riducono anche le trasformazioni dell'assetto proprietario: solo un'impresa delle 60 sta considerando per il prossimo futuro l'opzione di una quotazione in borsa e un'altra valuta l'ingresso di nuovi soci nel capitale.

Per quanto riguarda, invece, le modalità di attuazione, la tensione per la crescita viene proiettata con un minor ricorso alla crescita esterna: la percentuale di mosse pianificate per il prossimo futuro che coinvolgono acquisizioni o alleanze scende al 13% (dal 20% osservato per le mosse passate).

Parte quinta. LA CRISI E I PERCORSI STRATEGICI

Le risposte alla crisi finanziaria del 2008

Nei paragrafi precedenti si ragiona prevalentemente per aggregati di aziende e si calcolano frequenze e medie di certi insiemi di imprese. Ciò è utile per dare un quadro delle caratteristiche generali delle imprese e delle mosse più o meno frequentemente attuate. E' evidente, tuttavia, che ciascuna impresa segue un proprio percorso strategico formato da uno specifico insieme di mosse complementari e intenzionalmente coerenti. I dati emergenti dalla ricerca possono dunque essere rilette per individuare dei sottoinsiemi di aziende che hanno adottato gli stessi "pacchetti di mosse", ossia che hanno disegnato e seguito uno stesso "percorso strategico".

Preliminarmente si svolgono alcune considerazioni in merito ai comportamenti delle aziende a fronte della crisi mondiale manifestatasi con forza nell'autunno 2008. Ricordato che tutte le 60 aziende analizzate sono aziende con buone performance (in qualche caso solo soddisfacenti, in altri casi estremamente positive), proviamo ad individuare il legame tra alcune relazioni tra le dinamiche delle performance e le mosse strategiche effettuate.

Dall'analisi dei dati finanziari si evincono chiaramente le due direttrici fondamentali su cui le aziende hanno lavorato a fronte del forte calo della domanda dovuto alla crisi mondiale: il rafforzamento patrimoniale, probabilmente indispensabile per cogliere nuove opportunità d'investimento o per continuare ad investire in tecnologia, ed il *focus* sulla riduzione dei costi e sul recupero di efficienza. Tali considerazioni trovano conferma anche da quanto risultante nel corso dei *focus group* e dalle interviste ai capi azienda; emerge che circa il 20% delle mosse strategiche ha per obiettivo la riduzione dei costi ricercata soprattutto attraverso una maggiore efficienza degli impianti o scelte di localizzazione. Aggiungendo anche le mosse di contrazione del perimetro aziendale (6%), è possibile concludere come almeno 1 azienda su 4 si sia mossa in questa direzione. Tra gli obiettivi finali delle mosse strategiche è infatti l'aumento della produttività (insieme al miglioramento della redditività) l'obiettivo più rilevante anche per il prossimo futuro. Nei dati finanziari questa politica incentrata sul recupero di efficienza è ben visibile nella redditività operativa¹¹ che supera il 10% anche nel 2009.

Ciò che non si evince dai dati sulle performance, ma è emerso in modo evidente durante le interviste, è che il tema della crisi non è stato vissuto in modo "drammatico" da queste aziende; nel corso dei *focus group* della primavera 2010, la gran parte dei capi azienda sembrava aver assorbito i forti cali di fatturato come un incidente di percorso che forniva nuovo impulso alla loro azione volta a garantire la competitività nel lungo periodo e a rilanciare la crescita. In particolare, molti partecipanti alla ricerca hanno ribadito che anche in questa circostanza particolarmente negativa valeva sempre il principio secondo il quale "nei periodi di crisi si deve investire". Anche effettuando un confronto tra le mosse strategiche passate (relative al decennio appena trascorso) e quelle previste per il futuro si rileva una sostanziale continuità nelle mosse e nei percorsi strategici seguiti.

¹¹ EBITDA in percentuale sui ricavi di vendita (Fonte: Aida).

I percorsi strategici

Come accennato in paragrafi precedenti, i percorsi strategici delle imprese possono essere analizzati e ricostruiti secondo una pluralità di ottiche complementari che pongono in evidenza:

- l'intensità, o la velocità della crescita; così si distinguono percorsi di crescita molto rapida, nei quali si raddoppia il fatturato in pochi anni, dai percorsi di crescita misurati in pochi o pochissimi punti percentuali annui; crescita che si può misurare in assoluto o rispetto alla dinamica complessiva dei mercati e dei settori nei quali l'impresa opera;
- le direzioni della crescita o delle trasformazioni aziendali; crescita dimensionale realizzata rimanendo nell'ambito del proprio *core business*, piuttosto che crescita mediante diversificazione più o meno correlata; crescita mediante maggior penetrazione nei mercati geografici attuali o mediante internazionalizzazione dei mercati di sbocco; passaggio a nuove categorie di utenti o di applicazioni; trasformazioni del *business model*; crescita (o decrescita) verticale mediante scelte di integrazione a monte e a valle o mediante scelte di esternalizzazione;
- le modalità di crescita; crescita "dall'interno" sviluppando le proprie risorse tecniche e commerciali oppure crescita "per linee esterne" aggregando risorse e competenze di altre imprese mediante acquisizioni, fusioni o forme varie di alleanze strategiche;
- le connesse dinamiche degli assetti proprietari; il percorso strategico può essere attuato senza modificare gli assetti proprietari, oppure aprendo il capitale in forme varie quali gli scambi di partecipazioni, le *joint venture*, l'ingresso di fondi di *private equity*, la quotazione in borsa.

E' del tutto evidente che ciascuna azienda segue un proprio particolare percorso strategico frutto della sua storia, delle circostanze presenti e prospettiche, delle opzioni personali; ciascun caso è una particolare combinazione di velocità, di direzione e di modalità di crescita, nonché di dinamiche degli assetti proprietari.

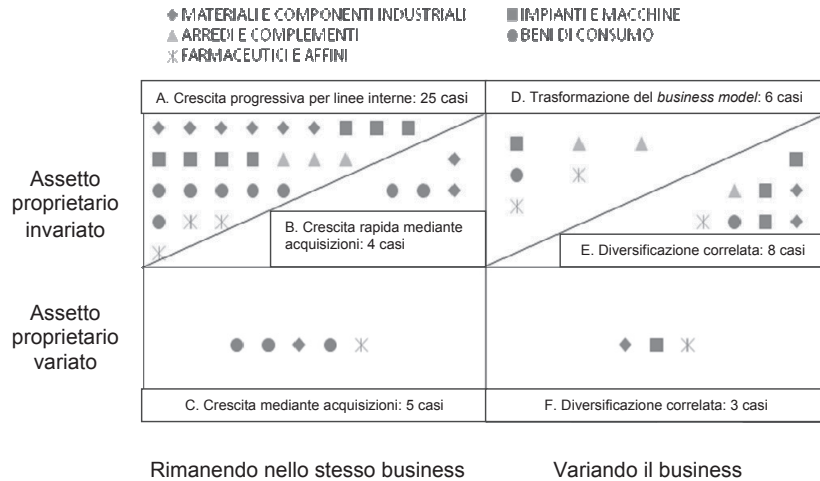
Tuttavia, a costo di qualche semplificazione e trascurando molte sfumature che pure possono essere importanti, i percorsi strategici delle imprese si possono ricondurre a un numero relativamente piccolo di "traiettorie tipo".

Nel nostro caso si è proceduto nel modo seguente:

- si è concentrata l'attenzione sulle 51 imprese di proprietà italiana trascurando le 9 filiali di multinazionali estere; ciò al fine di mettere a confronto le strategie "corporate", ossia le strategie aziendali complessive che nel caso delle multinazionali estere non sono state analizzate direttamente;
- ciascuna azienda è stata analizzata, combinando tutto il materiale a disposizione, secondo le dimensioni sopra ricordate (velocità, direzione, modalità, proprietà);
- si è concentrata l'attenzione su quanto accaduto nel decennio 2000-2009, ma in alcuni casi i percorsi sono risultati significativi andando indietro di qualche anno o tenendo conto di progetti avviati ma ancora in esecuzione;
- sono stati individuati dei *cluster* di imprese con profili sostanzialmente simili;
- ciascuno di questi profili è stato contraddistinto con una denominazione sintetica di "traiettoria strategica".

Quanto emerso è riconducibile al seguente schema di estrema sintesi.

Tavola 35. I percorsi strategici delle 51 imprese italiane: I cluster rilevanti



I sei percorsi rilevanti si caratterizzano nel modo seguente:

- Percorso A. Crescita progressiva per linee interne, rimanendo nel *core business* e senza variazione di assetto proprietario: 25 casi
- Percorso B. Crescita rapida mediante acquisizioni, rimanendo nel *core business* e senza variazioni di assetto proprietario: 4 casi
- Percorso C. Crescita rapida, mediante acquisizioni, rimanendo nel *core business* e aprendo l'assetto proprietario: 5 casi
- Percorso D. Trasformazione del *business model* (prevalentemente per linee interne) a parità di assetto proprietario: 6 casi
- Percorso E. Diversificazione correlata a parità di assetto proprietario: 8 casi
- Percorso F. Diversificazione correlata con apertura dell'assetto proprietario: 3 casi

Trentaquattro aziende hanno optato per rimanere nel loro business. Di queste, 25 stanno perseguendo una strategia di progressivo miglioramento, tutte mantenendo lo stesso assetto proprietario. Altre 9, invece, pur rimanendo nello stesso business, hanno optato per strategie di rapida crescita, attuata soprattutto mediante acquisizioni. Quattro di queste 9 aziende hanno finanziato la crescita con autofinanziamento e con debito, senza aperture di capitale, mentre altre 5 hanno attuato (o hanno dichiarato di voler attuare) mosse di apertura del capitale mediante quotazione in borsa o mediante ingresso di fondi di *private equity*.

Le nostre aziende sono poco o nulla diversificate e continuano a rimanere tali; 34 su 51 sono rimaste nello stesso business; 11 hanno compiuto qualche mossa di diversificazione, ma sempre diversificazione correlata; 6 stanno attuando trasformazioni

di *business model* e in qualche caso ciò comporta anche qualche grado addizionale di diversificazione.

La permanenza nel *core business*, tuttavia, non è sinonimo di staticità. Come visto, 9 delle 34 aziende del primo gruppo hanno attivato strategie di rapida crescita nel business; non sempre la strategia ha dato tutti i frutti sperati, ma tra queste 9 aziende stanno alcuni dei *champion* dell'imprenditoria italiana. Partendo da un solido nucleo di competenze, esse hanno attuato aggressive strategie di internazionalizzazione mediante acquisizioni. Spesso le aziende acquisite sono aziende con le quali si sono sperimentati lunghi periodi di *partnership* tecniche e commerciali. Qualche volta i punti di partenza e il successo sono stati tali da consentire il completo autofinanziamento (qui nel senso di non apertura del capitale proprio) della crescita; in altri casi si è passati attraverso la quotazione o il *private equity*.

Anche all'interno delle 25 aziende che sono rimaste nello stesso business e che non hanno attuato strategie di rapida crescita occorre distinguere situazioni differenti. In primo luogo, alcune aziende sono rimaste nello stesso *business* dal punto di vista del prodotto (o della tecnologia) ma hanno compiuto notevoli cambiamenti in termini di mercati di sbocco o di applicazione dei loro prodotti; si sono realizzate strategie di "migrazione" che talvolta hanno caratteri simili a strategie di diversificazione; alcune imprese, ad esempio, hanno trovato nuovi importanti sbocchi per i loro prodotti in settori quali *oil & gas*, energia, nucleare mentre in precedenza operavano soprattutto per aziende dei settori chimico, farmaceutico ed alimentare; un caso emblematico è quello di un'azienda che nei decenni è passata "con lo stesso prodotto" dalle applicazioni nell'abbigliamento base a quelle negli elettrodomestici, nelle automobili, nella moda e nel lusso. In secondo luogo, occorre riconoscere le profonde differenze tra le imprese che attuano strategie "di costo" e quelle che attuano strategie "di differenziazione" e, sia nel primo sia nel secondo caso, tra le aziende che hanno dimensioni piccole (poche decine di milioni di euro di fatturato) e quelle che hanno già attuato percorsi di crescita e fatturano qualche centinaio di milioni di euro.

Passando alle 17 aziende che in qualche misura hanno trasformato il loro *business*, si osserva che 6 casi riguardano trasformazioni del *business model*. Si ha trasformazione del *business model* quando si modificano contemporaneamente e sostanzialmente il sistema di prodotto, i clienti di riferimento, le regole del gioco nella competizione; l'azienda continua a fondarsi su un insieme di competenze e di risorse "tradizionali" ma anche altre diventano critiche; queste risorse addizionali possono essere state sviluppate all'interno o devono essere acquisite dall'esterno; trasformazioni di *business model* si hanno, ad esempio, quando le imprese passano da ruoli di terzisti a ruoli di produttori in proprio, oppure dall'offerta di prodotti standard si passa all'offerta di prodotti personalizzati piuttosto che da singoli prodotti a sistemi integrati di prodotti; ancora, quando una nuova tecnologia trasforma i fattori critici di successo di un prodotto, o anche quando l'imprenditore sviluppa una nuova idea imprenditoriale. In uno dei nostri 6 casi, la trasformazione si è attuata anche mediante acquisizione di aziende ed è in programma una possibile apertura della proprietà; negli altri 5 casi le nuove competenze si sono sviluppate all'interno e non sono cambiati gli assetti proprietari.

Tutti gli 11 casi di diversificazione rientrano nella categoria della diversificazione correlata, talvolta strettamente correlata. Si tratta di aziende che hanno deciso di crescere sfruttando sinergie tecniche e commerciali. In 8 casi si procede a parità di assetto azionario, mentre in tre casi si hanno variazioni di assetto proprietario che però

consistono solo nella costituzione di *joint venture*; nascono entità nuove a capitale misto, ma non si modificano le proprietà delle aziende partner. In 5 degli 11 casi di diversificazione sono molto rilevanti le operazioni di acquisizione.

Crescere si può

La gran parte delle aziende analizzate appartiene alla categoria delle imprese piccole o medio piccole. In pochissimi casi si sono raggiunte dimensioni tali per cui potrebbero sorgere problemi di "ipercomplessità organizzativa" o di "diseconomie di scala". Ciò, semplicemente, significa che per quasi tutte le imprese qui studiate l'obiettivo della crescita dimensionale è un obiettivo primario. Questo è ben chiaro a tutti i capi azienda che hanno partecipato alla ricerca; ed è anche chiaro che l'obiettivo della crescita dimensionale non è in alternativa rispetto a quello della crescita dei livelli qualitativi e prestazionali dei prodotti. E' a tutti chiaro che crescenti livelli qualitativi e prestazionali dei prodotti, e i decrescenti livelli dei costi, sono solo condizioni di esistenza, non di crescita e sviluppo.

Crescere si può. Anche la nostra ricerca lo conferma e ci insegna che:

- crescere rapidamente si può: sia rimanendo nel *core business*, sia diversificando ed eventualmente trasformando il *business model*;
- crescere rapidamente si può: sia mantenendo costante la proprietà sia aprendola in una delle varie forme possibili;
- per crescere rapidamente si deve percorrere la strada delle acquisizioni;
- è opportuno che le acquisizioni siano lo sbocco di precedenti aggregazioni in forma di alleanze e di *joint venture*;
- in altri termini, occorre essere molto attivi nell'uso contemporaneo di tutti gli strumenti di aggregazione interaziendale.

Rimane sempre aperta la questione del "fare sistema a livello locale". Molti dei capi azienda che hanno partecipato alla ricerca hanno fatto notare che nel milanese (e dintorni) operano moltissime imprese che, opportunamente aggregate, potrebbero rafforzare moltissimo la loro visibilità e la loro capacità di competere, ad esempio, nelle grandi gare internazionali. Le modalità pratiche ed efficaci sono ancora da individuare.

Le 210 mosse strategiche attuate nel decennio 2000-2010

AZIENDE	CONTENUTO DELLE MOSSE STRATEGICHE																MODALITA' con Acquisizioni/Alleanze								
	Variazione dell'estensione delle combinazioni economiche						Rafforzamento della competitività mediante						Sviluppo/acquisizione di risorse e competenze					Trasformazione dell'assetto proprietario							
	Espansione mediante			Contrazione mediante			Nuovi sistemi prodotto		Nuovi business model		Costi e qualità agendo su		Tecnologiche, di ricerca		Commerciali, reputazione			"Capitale umano"		avvio/realizzaz. apertura capitale		rassetto interno alla famiglia		cambio prop. / nuovo collocaz. in un gruppo	
	Diversificazione	Integrazione verticale	Espansione geografica	Dimensione (P&M=K)	Rifocalizzazione	Esternalizzazione	Riduz. capacità produtt.	Nuovi sistemi prodotto	Nuovi business model	Processi, impianti	Localizzazione	Approvvigionamenti	Tecnologiche, di ricerca	Commerciali, reputazione	"Capitale umano"	avvio/realizzaz. apertura capitale		rassetto interno alla famiglia	cambio prop. / nuovo collocaz. in un gruppo						
S.I.P.A.	C		A				E	D	B														C		
Tenova	B*, E			A*																				A*, B*, D, E	
Valente					C*				A*																
Vortice Elettrosocli																									
VRV									C*															B*, C*	
Zambon Company							B		C			A												D	
Totale	210	21	6	24	14	4	3	12	24	14	2	16	11	15	5	4	2	43							

* mosse censite nella ricerca "Così l'impresa muove e vince" del novembre 2008.

IMPRESE OLTRE LA CRISI

Le 111 mosse strategiche pianificate/da attuare nel medio periodo

AZIENDE	CONTENUTO DELLE MOSSE STRATEGICHE												MODALITA' con Acquisizioni/Alleanze	continuità rispetto al passato					
	Variazione dell'estensione delle combinazioni economiche					Rafforzamento della competitività mediante			Sviluppo/acquisizione di risorse e competenze						trasformazione dell'assetto proprietario				
	Espansione mediante		Contrazione mediante		Riduz. capacità e sternalizzazioni	Nuovi sistemi prodotto	Nuovi business model	Processi, impianti	Localizzazione agendo su	Approvvigionam enti	Tecnologiche, di ricerca	Commerciali, reputazione			"Capitale umano"	avvio/realizzaz. apertura capitale	rassetto interno alla famiglia	cambio prop. / nuovo collocaz. in un gruppo	
																			Integrazione verticale
Valente					A						B						A, B		
Vortice Elettrosociali						A					C						B		
VRV					A					B								A	
Zambon Company							B											A	
Totale	5	1	21	8	1	2	0	17	11	6	3	0	12	16	6	1	0	1	14

Appendice 2. IL QUADRO DELLE MOSSE RISULTANTE DALLE “TRACCE” DI CONFINDUSTRIA

Accanto all’inventario delle mosse strategiche illustrato nel rapporto, un secondo quadro complessivo delle mosse strategiche (*competitive* e *corporate*) compiute dalle 60 aziende milanesi è stato dedotto dalle “tracce” curate da Confindustria nelle quali si codificano, fondendoli, gli esiti dei *focus group*, dei questionari e della documentazione aziendale disponibile.

La traccia di Confindustria che prevede un’ampia gamma di possibili mosse strategiche; si tratta di 34 opzioni che qui sono ricondotte a 9 classi di interventi aventi per oggetto, rispettivamente:

- l’ampiezza della gamma dei prodotti offerti e dei mercati di sbocco
- la qualità e il contenuto tecnologico dei prodotti offerti
- la riduzione dei costi e l’aumento dei prezzi
- l’attività commerciale e i servizi post vendita
- l’integrazione verticale a monte e a valle
- la delocalizzazione all’estero e la ri-localizzazione in Italia
- le fusioni, acquisizioni e partnership
- le persone, l’organizzazione, i sistemi di gestione
- l’assetto societario e proprietario

In totale le 34 opzioni, applicate alle 60 aziende, hanno dato luogo a 354 “citazioni” per i problemi strategici più rilevanti per il passato (ossia ad una media di circa 6 mosse per azienda) e 231 “citazioni” per quelli più rilevanti per il futuro (ossia una media di circa 4 mosse per azienda).

Tavola 38. La classificazione delle mosse strategiche

Classificazione delle mosse strategiche	Nell'ultimo decennio		Per il futuro	
	Nu- mero aziende	% su 60 rispon- denti	Nu- mero aziende	% su 54 rispon- denti
L'ampiezza della gamma dei prodotti offerti e dei mercati di sbocco	(93/354=26%)		(71/231=31%)	
Diversificazione produttiva (ampliamento della gamma in senso laterale)	35	59,3%	27	50,0%
Upgrading produttivo (spostamento verticale verso l'alto di gamma)	20	33,9%	12	22,2%
Downgrading produttivo (introduzione di prodotti inferiori per espandere i volumi)	2	3,4%	1	1,9%
Ampliamento dei mercati di esportazione	36	61,0%	31	57,4%
La qualità e il contenuto tecnologico dei prodotti offerti	(50/354=14%)		(43/231=19%)	
Qualità del prodotto	28	47,5%	24	44,4%
Innovazione tecnologica e ricerca	22	37,3%	19	35,2%
La riduzione dei costi e l'aumento dei prezzi	(18/354=5%)		(16/231=7%)	
Riduzione dei costi per rendere i prodotti più competitivi	8	13,6%	10	18,5%
Riduzione dei costi per sostenere i margini	10	16,9%	6	11,1%
Aumenti di prezzo per accrescere i margini	0	0,0%	0	0,0%
L'attività commerciale e i servizi post-vendita	(51/354=14%)		(33/231=14%)	
Valorizzazione del marchio / promozione / marketing	16	27,1%	11	20,4%
Sviluppo di attività di servizio a valle del prodotto	7	11,9%	4	7,4%
Riorganizzazione / sviluppo delle funzioni commerciali / rete di vendita	22	37,3%	12	22,2%
Creazione di canali distributivi di proprietà	6	10,2%	6	11,1%
L'integrazione verticale a monte e a valle	(26/354=7%)		(6/231=3%)	
Integrazione di fasi mai svolte prima	3	5,1%	1	1,9%
Reintegrazione di fasi in precedenza esternalizzate	3	5,1%	3	5,6%
Esternalizzazione di fasi in precedenza svolte all'interno	11	18,6%	0	0,0%
Riorganizzazione e riqualificazione delle catene di subfornitura	8	13,6%	2	3,7%
Spostamento verso valle nella catena del valore	1	1,7%	0	0,0%
La delocalizzazione all'estero e la ricollocazione in Italia	(14/354=4%)		(12/231=5%)	
Delocalizzazione di una parte delle attività	8	13,6%	9	16,7%
Sviluppo all'estero di nuove attività greenfield	5	8,5%	2	3,7%
Ri-localizzazione sul territorio nazionale di fasi già delocalizzate	1	1,7%	1	1,9%
Le fusioni, acquisizioni e partnership	(56/354=16%)		(34/231=15%)	
Fusione con altre società italiane con cessione di parte del controllo	1	1,7%	0	0,0%
Fusione con altre società estere con cessione di parte del controllo	2	3,4%	0	0,0%
Acquisizione di società italiane già attive nel settore o in settori contigui	14	23,7%	4	7,4%
Acquisizione di società estere già attive nel settore o in settori contigui	19	32,2%	9	16,7%
Partnership con altre società italiane (Joint venture JV o Contratto C)	9	15,3%	7	13,0%
Partnership con altre società estere (Joint venture JV o Contratto C)	11	18,6%	14	25,9%
Le persone, l'organizzazione e i sistemi di gestione	(43/354=12%)		(14/231=6%)	
Inserimento di manager esterni in posizioni di vertice	12	20,3%	1	1,9%
Semplificazione organizzativa	13	22,0%	4	7,4%
Formazione delle R.U. - Investimento sulle persone	12	20,3%	8	14,8%
Acquisizione di strumento di controllo di gestione e riorganizzazione dei flussi informativi	6	10,2%	1	1,9%
L'assetto societario e proprietario	(3/354=1%)		(2/231=1%)	
Ristrutturazione dell'assetto societario	1	1,7%	1	1,9%
Ingresso di nuovi soci di minoranza della proprietà	1	1,7%	0	0,0%
Ingresso di fondi di PE o di VC	1	1,7%	1	1,9%

Parte sesta. I CASI

ADLER

Anno di nascita azienda: 1989

L'azienda e la sua storia

Un'impresa giovane che ha saputo in trent'anni conquistare un posto di rilievo in un settore di nicchia, ma con grandi potenzialità di crescita: quello delle valvole a sfera.

Fondata nel 1989, la Adler S.p.A. costituisce il classico esempio di azienda che nasce dalla volontà e dal coraggio di due persone che decidono di "mettersi in proprio" dopo aver sviluppato un'esperienza diretta nello stesso settore. Con un terzo socio che ha apportato capitale oltre a una particolare conoscenza del mercato tedesco (ma che è uscito dieci anni dopo), l'Adler ha iniziato l'attività ad Ossona (un piccolo paese ad Est di Milano poco a Nord di Magenta) ma poi ha concentrato la produzione nel nuovo e modernissimo stabilimento di Santo Stefano Ticino, su un'area complessiva di 10.500 mq dove ora vi è anche la sede centrale.

Il nome "Adler" è stato scelto al momento della fondazione per evocare la superiorità del prodotto e l'affidabilità "tedesca". La localizzazione successiva a Santo Stefano Ticino è stata suggerita dall'esistenza nella zona di fornitori e di maestranze valide, oltre che dai buoni collegamenti con le infrastrutture di trasporto.

Con il motto "una gamma completa privilegiando la qualità" Adler esporta ora il 50% della produzione proprio verso la Germania, un Paese che continua ad essere il maggiore mercato di sbocco estero.

Il fatturato ha superato nel 2008 i 18 milioni di euro per poi scendere, per la crisi internazionale, a poco meno di 14 nel 2009.

Nel corso dell'ultimo decennio sono continuamente migliorati i parametri economici anche grazie ad una forte razionalizzazione produttiva e a una più attenta logistica produttiva (in particolare ridistribuendo il carico di lavoro in caso di uscite dall'azienda): ora i dipendenti sono circa 50 mentre avevano superato i 70 all'inizio degli anni 2000.

Le valvole a sfera hanno un campo di applicazione vastissimo (dai prodotti alimentari a quelli cosmetici, dalla farmaceutica alla chimica) e sono chiamate anche "valvole di intercettazione" perché servono a controllare in maniera rigorosa il flusso dei fluidi.

Si tratta di produzioni altamente specializzate che richiedono studi mirati su ciascun progetto, come per i gas biomedicali per uso ospedaliero. Solo la specializzazione, infatti, può garantire adeguati sbocchi di mercato, soprattutto perché per i prodotti standard esiste un'elevata competizione dei mercati asiatici emergenti dove le produzioni di massa hanno costi largamente inferiori.

La strategia produttiva di Adler si muove lungo due direttrici: da una parte una forte capacità di ricerca e innovazione per offrire prodotti su misura rispetto alle esigenze del cliente, dall'altra una forte attenzione ad offrire un servizio completo che affianchi il cliente nella soluzione costruttiva di ogni singolo problema.

Sul fronte dell'innovazione la volontà della direzione è quella di cercare campi applicativi di elevato contenuto tecnologico. Adler è, ad esempio, nella criogenia, quindi lavora con temperature di meno 100/150 gradi.

Adler ha depositato cinque brevetti in Europa di cui uno recentissimo che riguarda un sistema automatico che si interpone tra l'attuatore e la valvola.

I quattro brevetti iniziali sono ancora oggi validi sul piano tecnico e scadranno nel 2013.

Un quinto brevetto, sempre relativo a doti di sicurezza e di affidabilità, è stato registrato nel 2008.

Oggi tutti i singoli pezzi venduti da Adler S.p.A. (quasi 100.000 per anno) sono singolarmente accompagnati da un certificato di qualità.

Le mosse strategiche passate e future

Dal 2005 al 2008...

Da vari anni i produttori di componenti si stanno concentrando e stanno spostando le loro produzioni nei Paesi a basso costo di manodopera. Ciò può rappresentare una minaccia per Adler che, osservata su scala globale, è di piccole dimensioni e dunque dispone di bassa forza contrattuale nei confronti dei fornitori di componenti; inoltre, diventa ancora più critico il controllo della qualità dei componenti stessi.

Per rimanere competitivi in questo scenario, tra il 2005 e il 2008 tre sono state le mosse strategiche attuate dall'azienda.

La prima mossa rilevante è stata l'inserimento di tre ingegneri e un generale upgrading delle posizioni e delle figure professionali.

Gli obiettivi sono stati: (a) rafforzare la reputation tecnica e l'affidabilità dell'azienda (anche in relazione al crescente peso delle norme ISO); (b) avviare il percorso di managerializzazione della struttura, ossia di indipendenza dall'imprenditore fondatore.

Si sono ottenuti risultati di maggior credibilità e di migliore immagine dell'azienda; i nuovi inserimenti sono stati fonte di nuove idee; la revisione organizzativa ha prodotto maggior motivazione delle persone poiché ora appaiono più chiare le prospettive di crescita professionale e di carriera.

Tutto questo è servito per essere sempre un passo avanti nello sviluppo dei prodotti e per essere partner credibili ed efficienti dei clienti. Inoltre, è bene offrire ai dipendenti la possibilità di crescere professionalmente all'interno, che rappresenta un potente fattore motivante. Ancora più importante, si tratta di garantire la vita duratura dell'impresa anche senza l'imprenditore fondatore.

La seconda mossa, stimolata anche dal contratto con le Ferrovie Tedesche, è stata l'acquisto del nuovo centro di lavoro: la produzione è stata concentrata nello stabilimento di Santo Stefano Ticino. E' aumentata la capacità produttiva, sono cresciute la qualità e la flessibilità, si sono ridotti i costi.

La terza mossa è stata lo sviluppo della nuova procedura informatica per l'emissione dei certificati di qualità relativi ai singoli pezzi prodotti. Si sono ridotti i costi eliminando lavori manuali ed è notevolmente migliorato il servizio; oggi i clienti ricevono i certificati contestualmente ai prodotti, mentre in precedenza li ricevevano dopo quattro settimane.

In questo modo, si è cercato di rispondere alle pressioni dei clienti, evitando rischi di contestazioni e di penali.

La prima mossa trova origine soprattutto nella visione e nei valori dell'imprenditore, mentre le altre due sono direttamente rivolte a gestire l'ambiente competitivo. L'acquisto del centro di lavorazione è da leggere anche come sviluppo di una risorsa distintiva in termini di capacità di produrre grandi volumi di prodotti di alta qualità a costi contenuti.

...negli anni più recenti e per il futuro

In generale, nel periodo più recente non si sono registrate mosse strategiche di particolare rilevanza; l'azienda ha puntato sul continuo miglioramento della propria organizzazione, delle tecnologie e dei prodotti.

Il contesto competitivo e la filiera in cui opera Adler presentano caratteristiche peculiari e anche significative trasformazioni.

A monte si manifestano problemi relativamente all'approvvigionamento delle materie prime e, in particolare, di alcuni tipi di fusioni; risulta sempre più difficile trovare adeguati fornitori in Italia ed è problematica la loro individuazione in altre parti del mondo, così come la gestione dei rapporti di fornitura e dei relativi controlli. I concorrenti sono soprattutto grandissime imprese con migliaia di dipendenti e, da qualche tempo a questa parte, appaiono nuovi concorrenti operanti in Paesi emergenti. Data la criticità delle valvole a sfera ai fini della sicurezza degli impianti, la normativa internazionale in materia è piuttosto stringente, ma i nuovi concorrenti non sembrano risentirne negativamente.

I clienti dei prodotti standard sono molto numerosi e spesso di grandi e grandissime dimensioni; la concorrenza è molto intensa e la redditività risulta piuttosto limitata. Al contrario, le valvole speciali e particolari consentono margini di contribuzione nettamente più alti, ma il mercato è piuttosto instabile e dunque rischioso.

In alcuni mercati di sbocco si prevede un notevole incremento della domanda: ad esempio, nel settore nucleare, nel settore della produzione del silicio per i pannelli fotovoltaici e in altri settori delle nuove tecnologie.

Lo scenario competitivo per il futuro non appare particolarmente favorevole. Le imprese italiane simili ad Adler competono con imprese di dimensioni ben maggiori e con competenze molto elevate o in via di rapida crescita. Vi è, quindi, l'esigenza di realizzare un salto generazionale nelle competenze personali sia dei tecnici sia dei manager delle imprese italiane.

La mossa critica consiste nell'investire in persone per evitare che le nostre imprese siano progressivamente isolate ed espulse dalla competizione internazionale.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

L'azienda non fa parte di alcun gruppo ed opera in un unico business: la produzione e la vendita di valvole a sfera. Le principali unità manifatturiere dell'azienda sono localizzate in Italia.

Per il suo business: a) le esportazioni sono pari al 35% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 100%; c) il 25% del fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; d) il 55% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre; e) la quota di mercato in Italia è pari al 20% e nel mondo è pari al 3%.

Le posizioni di responsabile della Direzione sono ricoperte da membri della proprietà, mentre sono impiegati manager esterni nell'area della Produzione.

L'azienda non dispone di un sistema di controllo di gestione.

Le competenze dell'impresa

Le maggiori competenze si concentrano nell'area tecnico-produttiva, che è anche la fase nella quale l'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque maggiori rispetto ai concorrenti.

In confronto a dieci anni fa le fasi produttive realizzate internamente sono minori.

Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato una espansione delle sue attività aumentando la quota all'interno dello stesso mercato e ampliando il numero dei mercati.

L'azienda possiede le risorse e le competenze necessarie per un'ulteriore espansione delle attività.

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (10%), con un Diploma (20%) e con la Scuola dell'obbligo (70%).

C'è un unico dirigente, gli impiegati sono 13 e gli operai 37.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (60%); amministrazione e finanza (10%); area commerciale (10%); ufficio tecnico e progettazione (15%); sistemi informativi (5%).

Il mercato

Il principale concorrente dell'impresa opera in Italia; fatta 100 la dimensione dell'impresa, quella del principale concorrente è pari a 120.

I maggiori punti di forza dell'impresa rispetto ai competitor sono, in ordine di importanza: a) l'elevato contenuto tecnologico del prodotto; b) la qualità del prodotto; c) la qualità del capitale umano.

Per converso, i principali punti di forza del maggior concorrente sono nell'ordine: a) il prezzo; b) i vantaggi di costo legati a una grande dimensione; c) l'organizzazione della rete distributiva.

Per il mercato Italiano l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti direttamente tramite propri uffici commerciali o di rappresentanza; per il mercato estero la distribuzione avviene tramite agenti plurimandatari.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume crescente di risorse finanziarie alle seguenti funzioni aziendali: amministrazione, finanza e controllo; ricerca e sviluppo; design e progettazione; prototipizzazione; gestione degli acquisti.

Un volume uguale di risorse è stato destinato alle seguenti aree: marketing e distribuzione commerciale; assistenza e fornitura di servizi al cliente; gestione e formazione delle risorse umane.

La produzione interna ha ottenuto risorse decrescenti.

La progettazione dei beni fatti realizzare su commessa (in percentuale sul totale degli acquisti su commessa) è svolta dall'impresa al 50%, dai fornitori al 15% e congiuntamente per il restante 35%. Nel primo caso l'impresa fornitrice è parzialmente sostituibile.

Bilancio

ADLER						
(Bilancio Non Consolidato)						
	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	13.634.138	18.882.668	16.513.991	14.498.023	12.419.415	13.228.775
Utile Netto (€)	4.038.635	4.843.405	4.179.156	2.730.832	2.534.671	2.913.047
Patrimonio Netto (€)	20.063.830	18.175.193	12.253.277	10.074.120	9.343.290	9.708.620
Dipendenti	49	52	53	59	61	63

ALCANTARA

Anno di nascita azienda: 1972 Alcantara S.p.A.

L'azienda e la sua storia

Sono due le particolarità di Alcantara®. La prima è che il marchio coincide perfettamente con il prodotto. La seconda è che è un'azienda leader del "made in Italy", che è controllata dal gruppo giapponese Toray con una partecipazione del 30% del gruppo, sempre giapponese, Mitsui.

La società, che ora ha sede a Milano in via Mecenate, nasce all'inizio degli anni '70 quando l'Eni ottiene la maggioranza (51%) di una nuova società partecipata per il 49% dalla nipponica Toray che aveva brevettato il nuovo materiale frutto di uno dei suoi ricercatori: Miyoshi Okamoto. Nel 1995 l'Eni cede tuttavia tutto il suo pacchetto azionario.

Alcantara® produce un materiale del tutto nuovo con le proprietà insieme della pelle e del tessuto, un materiale altamente resistente, ma estremamente pratico che viene utilizzato per rivestire prodotti di lusso, dai sedili delle auto (oltre il 60% del fatturato) ai salotti, dagli arredi pubblici e privati ai capi di abbigliamento e agli accessori.

Una particolarità di Alcantara® è che il brand viene ideato e creato sul consumatore finale, ma questi non coincide con il cliente diretto.

Dietro Alcantara® c'è una tecnologia unica e proprietaria, tuttora ineguagliata, grazie alla quale il prodotto mantiene nel tempo le sue caratteristiche di assoluta avanguardia e unicità.

La piccola ® apposta al marchio, infatti, riveste un grande significato: è una garanzia per i consumatori contro gli usi impropri e le contraffazioni, riafferma l'importanza di un nome internazionalmente conosciuto e l'unicità di un marchio registrato di proprietà di Alcantara S.p.A.

Tutte le fasi di lavorazione del materiale, dalla filatura alla tintura, si svolgono sui 450mila metri quadrati del grande stabilimento di Nera Montoro, in provincia di Terni.

Di recente, Alcantara è stata premiata da Confindustria Awards For Excellence 2010 nella categoria "Made in Italy nel mondo".

Nel 2008 Alcantara S.p.A. ha fatturato più di 82 milioni di euro. Poi, nel 2009 ha risentito della pesante recessione internazionale: i ricavi delle vendite sono scesi a 64 milioni per poi recuperare nel 2010 sino a 78 milioni di euro.

Le mosse strategiche passate e future

Nei primi anni del decennio Alcantara S.p.A. ha ridotto l'organico del 30%. Con l'arrivo nel 2004 di Andrea Boragno, sono state fatte alcune scelte strategiche

abbastanza radicali che hanno permesso di invertire la tendenza delle perdite degli anni prima già a partire dal 2006.

Negli ultimi 5 anni l'intervento principale è stato il riposizionamento del brand, scelta che ha investito l'intera azienda a 360 gradi, andando ben oltre la semplice comunicazione. Infatti, l'operazione ha richiesto azioni sul management in termini di competenze e valori, oltre che interventi sulla capacità aziendale di saper offrire soluzioni ad hoc per i clienti. Quest'ultima è una qualità fondamentale, particolarmente apprezzata dalla fascia alta di mercato a cui Alcantara® si rivolge: "oltre alla performance tecnologica servono stile, design, sensorialità, personalità e bellezza" commenta Boragno.

Più di recente, in risposta alla crisi è stato accelerato lo sviluppo della tematica della sostenibilità. Alcantara S.p.A. è la prima società italiana ed europea ad aver ottenuto la certificazione di Carbon Neutrality: tra il 2009 ed il 2008 sono state dimezzate le emissioni di CO2 ed è stato compensato il rimanente con progetti ONU legati alle energie alternative in India, Honduras e Nuova Zelanda.

I cambiamenti principali nella filiera in cui opera Alcantara® si sono avuti nel settore automotive: la concentrazione dei produttori ha innalzato ulteriormente il potere decisionale dei car-maker.

L'obiettivo per il futuro è potenziare la propria valenza come "ingredients", inserendosi nel processo di business del cliente creando valore.

L'azienda intende, pertanto, proseguire nel rafforzamento del brand, insistendo sui valori legati alla sostenibilità. Del resto, il concetto di lusso sta evolvendo e col tempo perderà sempre più valore il lusso ostentato.

Inoltre, anche considerato che i clienti sono internazionali, si intende globalizzare il brand, spingendosi nel Far East, in India e negli USA dove la presenza di Alcantara® è ancora debole.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

Alcantara S.p.A. fa parte del gruppo Toray Industries Inc., composto da circa 200 imprese.

Le principali unità manifatturiere del gruppo sono localizzate in Asia (produzione per il settore chimico, tessile e medicale), in USA e in Europa (produzione per il settore chimico e tessile).

Le tre aree di business in cui l'impresa opera sono: Automotive, Interior e Fashion; esse incidono, rispettivamente, per il 70%, 18%, ed il 12% sul fatturato complessivo.

Per il business dell'automotive: a) le esportazioni sono pari al 91% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 95% e all'estero per il 5%; c) il 5% del fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; d) il 5% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese.

Per il business dell'interior: a) le esportazioni sono pari al 79% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 100%; c) nessuna quota del fatturato è

realizzata con prodotti solo commercializzati; d) sul totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.), nessuna quota è rappresentata da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese.

Per il business del fashion: a) le esportazioni sono pari al 50% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 100%; c) nessuna quota del fatturato è realizzata con prodotti solo commercializzati; d) sul totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.), il 20% è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese operanti prevalentemente in Giappone.

Nessun membro della proprietà è impegnato direttamente in azienda, mentre sono impiegati manager esterni in tutta la struttura aziendale. L'azienda dispone sin dalla sua costituzione di un controllo di gestione.

Le competenze dell'impresa

Le fasi o funzioni nelle quali si concentrano le maggiori competenze dell'impresa e per le quali l'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque maggiori rispetto ai concorrenti sono la Tecnologia, il Marketing e la Comunicazione.

Rispetto a dieci anni fa le fasi produttive realizzate internamente sono uguali.

Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato una espansione delle sue attività nelle seguenti direzioni: aumento della quota all'interno dello stesso mercato e diversificazione in ambiti contigui (correlati) all'attività attuale.

L'azienda possiede le risorse e le competenze necessarie per un'ulteriore espansione delle attività e intende acquisire le competenze che non possiede sviluppando ulteriormente i rapporti con gli attuali subfornitori specializzati (anche all'estero) e attivando forme di collaborazione con altre imprese (anche all'estero).

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (22%), con un Diploma (67%) e con la Scuola dell'obbligo (11%).

I dirigenti sono 15, gli impiegati 93, i quadri e tecnici 48 e gli operai 200.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (75%); amministrazione e finanza (5%); area commerciale (6%); ufficio tecnico e progettazione (1%); sistemi informativi (1%); logistica (9%); personale (3%).

Il mercato

I primi tre concorrenti dell'impresa operano in Giappone.

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai concorrenti sono, in ordine di importanza: a) la qualità del prodotto; b) la flessibilità produttiva rispetto alle richieste del cliente; c) la gamma e varietà dei prodotti; d) l'elevato contenuto tecnologico; e) l'immagine, la reputazione e il marchio.

Per converso, i principali punti di forza del maggior concorrente sono il prezzo e il costo del lavoro.

Per il mercato Italiano e per quello estero l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti attraverso reti distributive indipendenti plurimarca, tramite agenti

monomandatari o plurimandatari, direttamente tramite propri uffici commerciali o di rappresentanza e, infine, tramite il ricorso a buyer specializzati.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume crescente di risorse finanziarie alla ricerca e sviluppo, al design e alla progettazione, alla prototipizzazione e all'assistenza e fornitura di servizi al cliente.

Invece, un volume uguale di risorse è stato destinato alle restanti aree: amministrazione, finanza e controllo; produzione interna; gestione degli acquisti; marketing e distribuzione commerciale; gestione e formazione delle risorse umane.

L'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'impresa (integrazione verticale) aveva una alta rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009.

L'acquisto di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) aveva una bassa rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009.

Le collaborazioni produttive attraverso la costituzione di società ad-hoc avevano una bassa rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009.

Le collaborazioni produttive su base semplicemente contrattuale (senza costituzione di società ad-hoc) o sulla base di accordi informali avevano una bassa rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009.

La progettazione dei beni fatti realizzare su commessa (in percentuale sul totale degli acquisti su commessa) è svolta dall'impresa all'85% e congiuntamente con l'impresa fornitrice per il restante 15%. In entrambi i casi l'impresa fornitrice è parzialmente sostituibile.

Negli ultimi cinque anni l'impresa ha posto in essere forme di collaborazione stabile con altre imprese nella Fornitura di servizi (mediante contratti chiusi).

Bilancio

ALCANTARA							
(Bilancio Non Consolidato)							
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	77.848.293	64.049.719	82.556.657	79.273.741	76.016.082	73.894.159	89.154.067
Utile Netto (€)	5.477.656	4.312.469	6.689.813	6.351.463	2.514.537	-2.856.943	-6.558.069
Patrimonio Netto (€)	112.136.598	130.958.942	133.331.673	132.992.260	129.146.397	129.331.860	134.452.242
Dipendenti	357	356	369	370	355	377	447

ALFAQUADRI

Anno di nascita azienda: 1963

L'azienda e la sua storia

Fondata nel 1963, Alfaquadri S.p.A. ha sede e stabilimento a Pantigliate, a Sud Est di Milano.

E' un'azienda familiare ed è specializzata nella progettazione e nella costruzione di quadri elettrici di potenza a bassa tensione che vengono realizzati interamente presso il proprio stabilimento, in cui trovano posto anche i servizi tecnici, di collaudo e di certificazione.

Le linee di produzione sono dotate di tutte le più moderne attrezzature, quali macchine a controllo numerico per la realizzazione delle carpenterie e strutture metalliche, un reparto di montaggio e cablaggio dotato di macchine da taglio e numerazione automatica dei fili, la lavorazione ed inguainatura delle sbarre di rame ed, infine, una sala prove dove è testata integralmente la produzione. Infatti, nella sala prove avviene, per mezzo di innovativi strumenti, l'esecuzione e la certificazione delle prove di accettazione e speciali previste dalle norme IEC.

Nel 1995 Alfaquadri ha ottenuto la certificazione del Sistema di qualità in accordo allo standard UNI EN ISO 9001 che mantiene ed aggiorna in conformità degli standard in vigore.

Una delle caratteristiche dell'azienda consiste nel fatto che, contrariamente a quanto fanno tutti i concorrenti, Alfaquadri produce al proprio interno anche le parti di carpenteria.

Il ricorso ai subfornitori di carpenteria è una buona soluzione per le imprese che producono quadri elettrici standard, ma non per Alfaquadri che produce, invece, quadri elettrici speciali, per i quali è essenziale garantire un elevatissimo livello di qualità in termini di sicurezza.

L'azienda ha al proprio interno le competenze e i macchinari necessari per realizzare in proprio i prototipi e quindi procedere alla loro certificazione o validazione da parte dei clienti. E ciò rappresenta un considerevole vantaggio rispetto ai concorrenti.

I settori principali in cui è presente Alfaquadri sono il petrolifero, il petrolchimico, il chimico, il siderurgico, il cartario e l'energetico.

L'azienda ha circa 30 dipendenti e le esportazioni sono marginali, dato che il 98% del fatturato, superiore nel complesso ai 5 milioni di euro, viene realizzato in Italia.

Le mosse strategiche passate e future

Alcuni anni fa l'azienda ha attraversato un periodo di crisi conseguente al forte calo della domanda nei tradizionali mercati di sbocco rappresentati dalle imprese siderurgiche e affini.

La risposta è stata lo spostamento verso il mercato delle imprese del settore Oil & Gas e i risultati sono stati più che soddisfacenti. Per far ciò, non si è manifestato

nessun problema dal punto di vista tecnologico, mentre si è trattato di realizzare un notevole investimento sul fronte commerciale.

La recente crisi finanziaria del 2007-2008 ha prodotto qualche tensione nei bilanci aziendali, ma le banche hanno supportato l'azienda con mutui bancari offerti a buone condizioni.

Dal punto di vista delle vendite, la prima parte dell'anno 2010 ha fatto registrare risultati soddisfacenti, ma già a metà anno si sono notati segnali di rallentamento. Inoltre, alcuni clienti hanno rinviato i tempi di consegna rispetto a quelli programmati.

La filiera nella quale opera l'azienda ha manifestato i seguenti cambiamenti: a) nuove norme in merito all'inquinamento hanno indotto Alfaquadri ed altre aziende ad estremizzare le attività di verniciatura e di trattamenti galvanici; b) non pochi concorrenti si sono ritirati dal mercato; c) nel settore operano anche alcune grandissime multinazionali le quali, soprattutto nei periodi di mercato difficile, possono applicare prezzi che non sono sopportabili dai concorrenti di minori dimensioni come Alfaquadri.

In sintesi, le strategie future si possono ricondurre ai seguenti punti: a) la ricerca di efficienza e riduzione dei costi anche attraverso la costruzione di nuove unità produttive impostate su basi più moderne; b) l'ampliamento della gamma dei prodotti anche mediante la stipulazione di licenze produttive quali quella ottenuta da Siemens per la produzione di quadri di media tensione; c) l'espansione geografica nei mercati asiatici anche attraverso la concessione di licenze a produttori locali (un primo contratto è stato stipulato con un'azienda di Kuala Lumpur); d) l'integrazione dell'offerta aggiungendo al prodotto fisico servizi post vendita di installazione in siti quali, ad esempio, le piattaforme petrolifere.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

L'azienda non fa parte di alcun gruppo ed opera nel business della costruzione di quadri elettrici di media e bassa tensione.

Per questo business: a) le esportazioni sono pari al 2,2% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 100%; c) il 15% del fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; d) il 17,8% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese.

Le posizioni di Presidente (padre) e Consigliere delegato (figlio) sono ricoperte da membri della proprietà, mentre sono impiegati manager esterni nell'area Vendite. L'azienda dispone di un sistema di controllo di gestione.

Le competenze dell'impresa

Le maggiori competenze dell'impresa sono concentrate nelle fasi della progettazione e della costruzione di quadri elettrici di media e bassa tensione.

Le fasi o funzioni per le quali l'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque maggiori rispetto ai concorrenti sono relative alla costruzione di quadri di comando motore.

Rispetto a dieci anni fa le fasi produttive realizzate internamente sono maggiori. Prima dell'arrivo della crisi l'azienda non aveva realizzato una espansione delle sue attività.

L'azienda possiede al suo interno parte delle risorse e competenze necessarie per un'ulteriore espansione delle attività e intende acquisire le competenze che non possiede sviluppando ulteriormente i rapporti con gli attuali subfornitori specializzati (anche all'estero) e attraverso l'attivazione di forme di collaborazione con altre imprese (anche all'estero).

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (6,5%), con un Diploma (34%) e con la Scuola dell'obbligo (39,5%).

C'è un solo dirigente, gli impiegati sono 12, i quadri e tecnici 4 e gli operai 15.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (17%); amministrazione e finanza (2%); area commerciale (5%); ufficio tecnico e progettazione (6%); sistemi informativi (2%).

Il mercato

I primi tre concorrenti dell'impresa operano in Italia. Fatta 100 la dimensione dell'impresa, quella del principale concorrente è pari a 400.

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai concorrenti sono, in ordine crescente di importanza: a) la qualità del prodotto; b) la flessibilità produttiva rispetto alle richieste del cliente; c) l'immagine, la reputazione e il marchio.
Per converso, il principale punto di forza del maggior concorrente è costituito dai rapporti politici.

Per il mercato Italiano l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti tramite agenti plurimandatari e direttamente tramite propri uffici commerciali o di rappresentanza.

Per il mercato estero la distribuzione avviene solo tramite agenti plurimandatari.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume crescente di risorse finanziarie alla ricerca e sviluppo, al design e progettazione, alla prototipizzazione, alla produzione interna e all'assistenza e fornitura di servizi al cliente.

Un volume uguale di risorse è stato, invece, destinato all'amministrazione, finanza e controllo, alla gestione degli acquisti e alla gestione e formazione delle risorse umane.

La rilevanza degli acquisti di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) è aumentata, passando da una media rilevanza nel 2000 ad una alta rilevanza nel 2009.

La rilevanza delle collaborazioni produttive attraverso la costituzione di società ad-hoc è aumentata, poiché non avevano rilevanza nel 2000 ed hanno assunto un'alta rilevanza nel 2009.

La rilevanza delle collaborazioni produttive su base semplicemente contrattuale (senza costituzione di società ad-hoc) o sulla base di accordi informali è aumentata, passando da una bassa rilevanza nel 2000 ad una media rilevanza nel 2009.

La progettazione dei beni fatti realizzare su commessa (in percentuale sul totale degli acquisti su commessa) è svolta dall'impresa al 100%.

Bilancio

ALFAQUADRI							
(Bilancio Non Consolidato)							
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	4.787.760	5.389.313	5.531.844	5.872.176	5.153.257	3.301.934	4.520.990
Utile Netto (€)	62.300	173.815	147.807	56.584	22.295	-89.599	29.833
Patrimonio Netto (€)		2.007.838	2.519.522	442.993	386.412	364.113	453.708
Dipendenti	32	32	34	32	33	30	30

AMPLIFON

Anno di nascita azienda: 1950

L'azienda e la sua storia

Amplifon è il leader mondiale nella distribuzione e nell'applicazione personalizzata di soluzioni per l'udito.

Le capacità innovative, la presenza capillare sul mercato ed un modello di business unico ed innovativo hanno consentito all'azienda, nata in Italia nel 1950, una crescita continua nel tempo ed il consolidamento della propria leadership in tutti i Paesi in cui è presente.

Il core business risiede, appunto, nella distribuzione di sistemi uditivi (apparecchi acustici) e nel loro adattamento e personalizzazione alle esigenze specifiche dei clienti ipoacusici. Tale attività rappresenta il 98% del suo fatturato consolidato. In tale prospettiva Amplifon è più un'azienda di servizi piuttosto che un'azienda che si limiti a vendere dei prodotti offrendo alla clientela una soluzione personalizzata ed un servizio completo di assistenza pre e post vendita.

Ha sede a Milano, in via Ripamonti 133, e nel capoluogo lombardo nasce nel 1950 dalla volontà di Algernon Charles Holland, ex Maggiore delle Special Forces britanniche trasferitosi in Italia.

Negli anni seguenti alla fondazione la tecnologia porta ad una svolta nel settore per via dell'arrivo dei transistor. La conseguente produzione del primo apparecchio ibrido metà a valvole e metà a transistor (1951), immediatamente seguita da un apparecchio acustico ad occhiale interamente a transistor, fa esplodere il mercato.

Negli anni '60/'70 Amplifon conquista la leadership nella distribuzione, vendita e applicazione di queste apparecchiature nel mercato italiano, aprendo nuovi punti vendita in tutte le regioni.

Negli anni Novanta Amplifon ha cercato nuovi mercati di sbocco espandendosi in Spagna, Portogallo e Svizzera. Gli ultimi scorcio dello scorso millennio e l'inizio di quello nuovo sono caratterizzati da una forte espansione basata sull'acquisizione dei più importanti competitor stranieri, che ha portato Amplifon a crescere nel mercato francese, americano, tedesco, inglese e olandese.

Un ulteriore importante passo nella strategia di sviluppo del gruppo è stata la quotazione al Listino Ufficiale della Borsa Italiana il 27 giugno 2001.

L'espansione sul mercato globale è continuata anche negli anni più recenti: sempre attraverso la crescita esterna l'azienda si è rafforzata ulteriormente nei mercati in cui era già presente e si è allargata in altri, tra cui il Regno Unito, l'Egitto, l'Australia, la Nuova Zelanda e l'India.

Leader mondiale nella commercializzazione di soluzioni uditive, oggi Amplifon è un gruppo multinazionale con un fatturato consolidato superiore ai 700 milioni di euro, presente – con marchio proprio o con quello delle società acquisite - in 18 Paesi con una rete di distribuzione di oltre 3.100 punti vendita nel mondo (nella sola

Provincia di Milano vi sono 35 Centri) a cui si aggiungono 2.200 centri autorizzati e 1.700 negozi affiliati.

Quella di Amplifon è un'attività people intensive: i 708 milioni di euro di fatturato nel 2010 sono stati raggiunti impiegando nel complesso circa 9.000 persone.

Le mosse strategiche passate e future

Negli ultimi 10 anni Amplifon ha perseguito una vera e propria "rivoluzione strategica", all'insegna dell'internazionalizzazione. Da azienda operante esclusivamente nel mercato italiano fino alla fine degli anni Novanta, è diventata oggi un player globale, leader internazionale presente in 18 Paesi con una capillare rete di vendita.

Nel corso di questo decennio la strategia di internazionalizzazione è stata perseguita con due approcci profondamente diversi.

In un primo momento la priorità è stata la crescita rapida, perseguita attraverso l'acquisizione di società estere che nel mercato target vantavano una presenza ed una taglia critica importante ("L'internazionalizzazione all'inizio è arrivata attraverso acquisizioni, in un mercato particolarmente frammentato" commenta Moscetti).

In un secondo momento le condizioni di mercato sono cambiate profondamente e hanno richiesto una sempre maggiore attenzione all'integrazione. Dalla seconda metà dell'ultimo decennio il focus si è quindi spostato sulla crescita organica: la "federazione di legal entities" si è evoluta in un modello integrato, in un gruppo modernamente organizzato e strutturato.

Certamente negli ultimi anni la ricerca di sinergie all'interno del gruppo è stata accentuata dall'importanza che la crisi ha dato ad una più attenta e rigorosa gestione della liquidità. Inoltre, questa attenzione può rappresentare un vantaggio competitivo per il futuro, anche per accumulare risorse adeguate che rendano possibili nuove campagne acquisti.

In parallelo alla strategia di internazionalizzazione, l'azienda si è focalizzata ancora di più sul core business, dismettendo l'attività di diagnostica ed ortopedia e dando in outsourcing parti non strategiche della produzione.

Per quanto riguarda la filiera, l'ultimo decennio ha visto come tendenza principale l'affermarsi del crescente potere decisionale del cliente finale, sempre più attento ed informato.

Coerentemente l'azienda ha avviato negli ultimi anni un rinnovamento completo dei propri punti vendita in un'ottica di evoluzione del modello di business aziendale da una dimensione puramente medica ad un concept misto medical-retail, più vicino alle esigenze dei clienti attuali e potenziali, dando vita ad una modalità rivoluzionaria di "store experience" che sostiene l'eccellenza del servizio offerto favorendo ulteriormente la crescita del Gruppo in tutti i mercati di riferimento.

La funzione del nuovo format è quella di trasformare l'ingresso in un negozio Amplifon da un passo obbligato, conseguenza di una decisione medico/tecnica, come solitamente accade nel settore, in un'esperienza emozionale positiva, che

riduca il più possibile gli elementi di ansietà tipicamente associati ai problemi di udito.

In seconda battuta, l'azienda si è impegnata per riposizionare in maniera più ampia il "prodotto" offerto: da strumento esclusivamente medicale (per la salute del cliente) a soluzione per la qualità della vita (per il benessere del cliente). Ecco che allora nei negozi vengono offerte non solo protesi acustiche ma anche prodotti per l'igiene dell'orecchio, accessori, servizi di garanzia e assistenza pre e post vendita ed un'offerta completa specifica rispetto alle esigenze di ciascun cliente e sempre più personalizzata.

A monte non emerge, per ora, alcun particolare conflitto con il fornitore/produttore. Il valore aggiunto della filiera si concentra nella distribuzione e commercializzazione al cliente finale, a vantaggio quindi di Amplifon. Non è tuttavia da escludere il rischio, per il futuro, dato dalla possibilità di nuovi ingressi da settori contigui o da produttori che si integrano a valle... Questa, del resto è una tendenza già avviata: come commenta Moscetti, "oggi non si sta più sul mercato per rendite di posizione". Difatti, solo 10 anni fa a livello internazionale Amplifon non si confrontava con nessuno, mentre oggi compete con nuovi giganti e con produttori che cercano maggior spazio nella filiera.

In generale la parola chiave con cui l'azienda si confronta tutti i giorni è "volatilità". I piani a 3/5 anni che si facevano prima non sono più possibili e questo aspetto è particolarmente esasperato nel settore business to consumer in cui opera, dove i contratti non sono ordini a medio-lungo termine e molto dipende dalla componente psicologica del cliente.

Per il futuro, l'obiettivo è crescere più del mercato in termini di fatturato e redditività. In Italia, mercato in cui Amplifon detiene una quota del 40% rispetto al 2° player del settore che ha appena il 5%, la possibilità di incrementare ulteriormente la propria quota di mercato è più limitata.

Le prospettive vanno, allora, cercate all'estero. Attualmente Amplifon possiede il 9% della quota mondiale, a fronte di un mercato che si mostra ancora fortemente frammentato e sottopenetrato, ed offre quindi buone opportunità di sviluppo.

Allora, "l'opzione strategica è crescere, crescere, crescere", sia per linee interne, sfruttando le potenzialità del mercato per perseguire una significativa crescita organica, che attraverso una aggressiva strategia di acquisizione.

La crescita per linee esterne avverrà proseguendo lungo il processo di internazionalizzazione su mercati che presentano interessanti opportunità di sviluppo.

Ma, a differenza di quanto è accaduto in passato, la maggiore concorrenza richiede che tali acquisizioni avvengano in parallelo sia sul piano dello sviluppo sia su quello dell'integrazione sinergica nel gruppo.

Il mercato degli apparecchi acustici offre ancora prospettive interessanti di crescita e sviluppo futuri, con una crescita stimata nell'ordine del 3%-8% per anno grazie all'allungamento della vita media della popolazione, al crescente inquinamento acustico, allo sviluppo delle tecnologie digitali applicate e ai cambiamenti culturali. Nel breve giro di qualche anno, inoltre, una spinta propulsiva all'ampliamento della clientela dovrebbe arrivare dalla babyboom generation che, affacciandosi all'età dei 60 anni, diventa propriamente un target di riferimento per Amplifon. Ma saranno

clienti più esigenti degli attuali, ed Amplifon si sta già attrezzando per rispondere con successo alle loro richieste e garantirne la massima soddisfazione. Ad esempio, ha creato un servizio "business class" che garantisce il massimo della riservatezza ai clienti più esigenti.

In generale, le strategie attuate nel recente passato e quelle pianificate per il prossimo futuro presentano forti elementi di continuità, ma la crisi ha fatto mutare la velocità del cambiamento accelerandone il passo. Lo stesso Moschetti afferma: "la crisi ha dato un grande colpo di accelerazione e quindi ha obbligato a scelte più rapide, ma non ha modificato le strategie di fondo".

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

L'azienda fa parte del gruppo Amplifon, composto da 7 imprese. Il gruppo non svolge attività manifatturiera ed opera nel business della distribuzione di protesi acustiche e servizi correlati.

Per il suo business: a) le produzioni sono realizzate in Italia per il 29,7% e all'estero per il 70,3% (in Europa, USA, Canada, Oceania, India ed Egitto); b) per il 100% il fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; c) la quota di mercato in Italia è pari al 40% e nel mondo è pari al 9%.

La posizione di Presidente della società è ricoperta da un membro della proprietà, mentre sono impiegati manager esterni nelle posizioni di CEO, CFO, Chief HR Officer, Chief Innovation & Development Officer, Market Director Europe, Market Director North America, Market Director Asia-Pacific, Chief Supply Chain and Purchasing Officer, Group Compliance Officer.

L'azienda dispone di un sistema di controllo di gestione dal 1990 circa.

Le competenze dell'impresa

Le maggiori competenze dell'impresa si concentrano nella commercializzazione dei sistemi uditivi dall'elevato contenuto tecnologico e nella loro personalizzazione o adattamento alle esigenze delle persone con problemi di ipoacusia.

Le fasi o funzioni per le quali l'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque maggiori rispetto ai concorrenti sono il test audiometrico e l'individuazione della soluzione specificamente adatta al livello e tipologia della perdita uditiva, il fitting della protesi acustica su parametri altamente personalizzati e l'assistenza pre e post vendita.

Rispetto a dieci anni fa le fasi produttive realizzate internamente sono uguali. Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato una espansione delle sue attività aumentando la quota all'interno dello stesso mercato e ampliando il numero dei mercati.

L'azienda possiede in parte le risorse e le competenze necessarie per un'ulteriore espansione delle attività e intende acquisire le competenze che non possiede inserendo dall'esterno persone con particolari caratteristiche (anche all'estero), sviluppando ulteriormente i rapporti con gli attuali subfornitori specializzati (anche all'estero), attraverso l'attivazione di forme di collaborazione con altre imprese

(anche all'estero) e attraverso l'acquisizione di imprese che già dispongono di un know-how (anche all'estero).

Caratteristiche del capitale umano per il mercato italiano

Il personale dell'azienda è composto da persone con una Laurea (28,5%), con un Diploma (50,5%) e con la Scuola dell'obbligo (21%).

I dirigenti sono 20, gli impiegati 366 e i quadri e tecnici 60.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: amministrazione e finanza (9,2%); area commerciale (70,4%); sistemi informativi (7,2%); altri (13,2%).

Il mercato

I primi tre concorrenti dell'impresa operano in Olanda, Germania e Francia. Fatta 100 la dimensione dell'impresa, quella dei primi tre principali concorrenti è pari, rispettivamente, a 38, 28 e 18.

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai concorrenti sono nell'ordine: a) la qualità della soluzione offerta; b) l'immagine, la reputazione e il marchio; c) l'organizzazione della rete distributiva.

Per converso, il principale punto di forza del maggior concorrente è il prezzo.

Per il mercato Italiano l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti attraverso reti distributive indipendenti in franchising, direttamente tramite una rete distributiva di proprietà (negozi monomarca) e tramite agenti monomandatari.

Per il mercato estero la distribuzione avviene attraverso reti indipendenti in franchising, direttamente tramite una rete di proprietà (negozi monomarca), tramite agenti monomandatari e Internet.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume crescente di risorse finanziarie alle seguenti funzioni aziendali: amministrazione, finanza e controllo; marketing e distribuzione commerciale; assistenza e fornitura di servizi al cliente; gestione e formazione delle risorse umane.

Un volume uguale di risorse è stato destinato alla gestione degli acquisti.

Bilancio

AMPLIFON							
(Bilancio Consolidato)							
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	708.096.000	657.032.000	641.439.000	667.938.000	613.122.000	533.538.000	491.580.513
Utile Netto (€)	30.527.000	29.178.000	-14.279.000	15.665.000	49.685.000	69.804.000	23.868.733
Patrimonio Netto (€)	344.822.000	219.249.000	184.200.000	222.250.000	266.028.000	228.205.000	155.889.551
Dipendenti	4.892	4.094	4.040	4.121	3.438	2.773	2.485

ARTEMIDE

Anno di nascita azienda: 1960

L'azienda e la sua storia

Il Gruppo Artemide ha sede a Pregnana Milanese ed è uno dei leader mondiali nel settore dell'illuminazione residenziale e professionale d'alta gamma.

È oggi sinonimo di design, innovazione e made in Italy anche grazie alla sua filosofia "The human light", lanciata negli anni '90, secondo la quale non si intende semplicemente illuminare lo spazio, bensì le diverse attività e i bisogni dell'uomo all'interno di uno spazio, assecondandone gli stati d'animo e contribuendo al suo benessere.

Artemide ha contribuito alla storia del design internazionale con prodotti come Eclisse (1967, di Vico Magistretti), Tolomeo (1989, di Michele De Lucchi e Giancarlo Piretti) e Pipe (2004, di Herzog & De Meuron), tutte insignite del Premio Compasso d'Oro.

Questi ed altri modelli sono esposti nei maggiori musei di arte moderna e collezioni di design del mondo

L'azienda è stata fondata nel 1960 da Ernesto Gismondi, ingegnere spaziale specializzato in missilistica, e dal suo socio e amico Sergio Mazza.

Negli anni '70 Gismondi acquisisce l'intero capitale dell'azienda e avvia una produzione di tipo industriale affiancando alle lampade anche mobili di alto design in plastica o in fibra di vetro.

Negli anni '80 Artemide amplia il proprio raggio di azione attraverso l'apertura di filiali commerciali, di showroom in tutto il mondo e, di recente, nei mercati emergenti.

In parallelo al processo di internazionalizzazione e coerentemente con esso, si allargano le collaborazioni con designer internazionali (Richard Sapper, Mario Botta, Santiago Calatrava, Karim Rashid ed altri) e si realizzano alcune acquisizioni di aziende del settore specializzate in segmenti di prodotto di interesse per il completamento della gamma.

Ora la società presenta due linee di prodotto (design ed architectural) , caratterizzate da una costante spinta verso il futuro ed in grado di sviluppare proposte di forte carattere innovativo: un' innovazione che non genera tanto lampade quanto concept che si sviluppano in nuove famiglie di apparecchi per l'illuminazione, e complementi di gamma che espandono le possibilità funzionali di creazioni affermate.

Nel 2010 il fatturato si è attestato intorno ai 123 milioni di euro, di cui il 70% viene esportato.

L'azienda è presente in 83 paesi con 58 showroom di proprietà, ha attività di produzione in cinque stabilimenti (Italia, Francia, Stati Uniti, Ungheria), due vetrerie

(Italia e Repubblica Ceca) ed impiega più di 700 persone. Il Gruppo conta nel mondo 24 società controllate e collegate.

Le mosse strategiche passate e future

Tre visioni, che da sempre sono alla base del modo di essere e di svilupparsi di Artemide, hanno ispirato le mosse strategiche dell'azienda anche nell'ultimo decennio.

Innanzitutto, la vocazione internazionale parte da una concezione molto particolare: l'idea non è quella di esportare ma di vivere la vita dei luoghi in cui si propongono i propri prodotti per l'illuminazione.

Ciò si traduce nell'apertura di società Artemide per entrare nelle dinamiche del territorio in cui si vuole operare, confrontandosi seriamente con il mercato a livello di usanze e costumi, di normative, di specificità politiche e sociali.

Insedersi in una nazione con filiali dirette significa credere in quel Paese: "La potenza dell'idea è stata quella di andare in tanti Paesi, presentarsi con i propri prodotti, cercare di introdursi e poi di piantare un seme che si chiamasse Artemide, con punti vendita rigorosamente monomarca. Ho sempre mal sopportato la cooperazione. Faccio tutto da solo, i negozi sono solo nostri, ne abbiamo 58 in questo momento e sono tutti flagship. Questo è il nostro modo di penetrare nei mercati".

Con riferimento allo sviluppo dei prodotti, a partire proprio dalla visione del fondatore, in Artemide si percepisce una tensione continua alla ricerca dell'archetipo del futuro, alla progettazione di nuovi modelli perché "l'immagine si consuma".

E' come se ci fosse la consapevolezza che l'azienda non possa vivere sfruttando la rendita di un passato glorioso.

Per esempio, della lampada "Tizio" nel 1972 sono stati venduti un milione e mezzo di pezzi, della "Tolomeo" nel 2007 ne sono state prodotte e distribuite 500.000 copie.

Nonostante questi risultati eclatanti, Artemide non si ferma ai modelli di punta, ma continua incessantemente la ricerca del nuovo. In questa azienda, più che in altre, emerge la capacità di cambiare pur avendo alle spalle una quantità di successi straordinari.

Una terza concezione forte in azienda riguarda il criterio di segmentazione del mercato. L'idea è quella di muoversi costantemente per individuare quella fascia socio-culturale in grado di apprezzare i contenuti di design e di innovazione che caratterizzano la produzione di Artemide.

Il livello sociale - specificatamente di ricchezza del potenziale cliente - è condizione necessaria ma non sufficiente per apprezzare la gamma di prodotti Artemide. E' indispensabile che il cliente sia anche culturalmente preparato: "Se il nostro cliente non è acculturato noi non possiamo vendere nulla. Detto questo, abbiamo scelto come politica di andare in giro per tutto il mondo a trovare quei signori che sono socio-culturalmente adatti a noi: il 10% in Italia, il 3% in Cina e poi in Russia o nei paesi arabi".

Data questa precisa politica di marketing tesa a conquistare una fascia specifica di mercato, le economie emergenti (quelle appartenenti ai BRIC e i già citati paesi

arabi) rappresentano per Artemide una grande opportunità che va cavalcata con le dovute cautele.

Inoltre, l'evoluzione dell'ultimo decennio è stata caratterizzata da altre mosse specifiche.

Un passo fondamentale è stato l'ingresso nel settore dei LED, comparto in notevole espansione. Lo ha fatto acquisendo, nel 2008, Nord Light SpA, impresa che usa i led come fonte luminosa e che produce apparecchi per l'esterno.

La tecnologia LED è diventata così parte del bagaglio dell'azienda, ma l'impegno in quest'ambito continua. Consci del fatto che "chi non si attrezza per tempo esce dal mercato", l'azienda continua a investire in ricerca (hanno un ufficio dedicato) per poter affrontare i problemi elettronici e ottici connessi con il controllo e trattamento dei led.

Un'altra scelta produttiva determinante è stata l'acquisizione nel 2001 di una vetreria nella Repubblica Ceca, che ha permesso di produrre a costi più contenuti di quanto è possibile con la vetreria posseduta a Venezia.

Sul piano dell'organizzazione, è stato importante capire che l'interlocutore non è più il negozio, ma l'architetto che si occupa dell'illuminazione. È egli, infatti, a gestire buona parte di quella porzione di mercato – rilevante e in ascesa - fatta dagli acquisti delle catene degli alberghi e degli uffici, in particolare nei paesi in forte sviluppo come Dubai.

La crisi recente ha portato a rivedere i paesi in cui Artemide lavora, redistribuendo le forze.

Il futuro, comunque, non fa paura: Artemide è forte del fatto di aver allargato per tempo il mercato dell'illuminazione, orientandosi anche al contract per alberghi (a cui offre tutta l'illuminazione, ecco la valenza strategica delle acquisizioni per integrare la produzione con apparecchi di illuminazione per l'esterno).

In prospettiva, inoltre, resta prioritaria la presenza diretta nei mercati, una formula finora applicata con successo attraverso una rete di 20 società.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

L'azienda fa parte del gruppo Artemide, composto da 20 imprese.

Le principali unità manifatturiere del gruppo sono localizzate in Italia, Francia, USA (produzione, assemblaggio e logistica) e Ungheria (produzione e assemblaggio solamente).

L'impresa opera nelle seguenti aree di business: Design e Architectural, che incidono, rispettivamente, per il 75 e il 25% sul fatturato.

Per il business Design: a) le produzioni sono realizzate in Italia per il 66% e all'estero per il 34%; b) la quota di mercato in Europa è pari all'11%.

Per il business Architectural: a) le produzioni sono realizzate in Italia per il 19% e all'estero per l'81%; b) per il 7% il fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; c) la quota di mercato in Europa è pari all'1%. La quota di mercato complessiva di entrambi i business in Italia è pari al 2,2%.

L'azienda dispone di un sistema di controllo di gestione da 20 anni.

Le competenze dell'impresa

Le maggiori competenze dell'impresa si concentrano nella Progettazione e produzione, nel Brand, nell'Organizzazione della rete di vendita e nella Presenza mondiale.

Le fasi o funzioni per le quali l'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque maggiori rispetto ai concorrenti sono relative all'Innovazione e al Brand management.

Rispetto a dieci anni fa le fasi produttive realizzate internamente sono maggiori.

Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato una espansione delle sue attività nelle seguenti direzioni: aumento della quota all'interno dello stesso mercato e ampliamento del numero dei mercati.

L'azienda possiede le risorse e le competenze necessarie per un'ulteriore espansione delle attività negli ambiti dell'Elettronica e Ottica, dell'E-commerce diretto e del Supporto canale contract.

Intende, inoltre, acquisire le competenze che non possiede inserendo dall'esterno persone con particolari caratteristiche, ricorrendo ad accordi di ricerca con Università o altri Centri di ricerca, sviluppando ulteriormente i rapporti con gli attuali subfornitori specializzati (anche all'estero) e attivando di forme di collaborazione con altre imprese.

Caratteristiche del capitale umano

I dirigenti sono 24, gli impiegati 367 e gli operai 312.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (54,9%); amministrazione e finanza (7,3%); area commerciale (30,5%); ufficio tecnico e progettazione (5,9%); sistemi informativi (1,4%).

Il mercato

I primi tre concorrenti dell'impresa operano in Italia (segmento Design). Fatta 100 la dimensione dell'impresa, quella dei primi tre principali concorrenti è pari, rispettivamente, a 76, 36 e 21.

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai concorrenti sono, in ordine crescente di importanza: a) l'elevato contenuto tecnologico del prodotto; b) la qualità del prodotto; c) l'immagine, reputazione e marchio.

Per il mercato Italiano l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti attraverso reti distributive indipendenti plurimarca, direttamente tramite una rete distributiva di proprietà (negozi monomarca), direttamente tramite propri uffici commerciali o di rappresentanza e partecipando a fiere commerciali.

Per il mercato estero la distribuzione avviene attraverso reti distributive indipendenti plurimarca, direttamente tramite una rete distributiva di proprietà (negozi monomarca), direttamente tramite propri uffici commerciali o di rappresentanza, partecipando a fiere commerciali e tramite internet.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume crescente di risorse finanziarie alle seguenti funzioni aziendali: ricerca e sviluppo; design e progettazione; prototipizzazione; produzione interna; gestione degli acquisti; marketing e distribuzione commerciale; assistenza e fornitura di servizi al cliente. Un volume uguale di risorse è stato destinato all'area della gestione e formazione delle risorse umane; mentre ha ottenuto risorse decrescenti l'area amministrazione, finanza e controllo.

L'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'impresa (integrazione verticale) aveva una bassa rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009 (anche all'estero).

L'acquisto di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) aveva una alta rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009 (anche all'estero).

Le collaborazioni produttive attraverso la costituzione di società ad-hoc avevano una alta rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009 (anche all'estero).

Le collaborazioni produttive su base semplicemente contrattuale (senza costituzione di società ad-hoc) o sulla base di accordi informali avevano una alta rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009.

Negli ultimi cinque anni l'impresa ha posto in essere forme di collaborazione stabile con altre imprese nella Distribuzione (mediante la costituzione di una società e con contratti chiusi) e nella Ricerca e Sviluppo (mediante la costituzione di un consorzio e con contratti aperti).

Bilancio

ARTEMIDE GROUP							
(Bilancio Consolidato)							
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	123.177.000	109.420.000	126.976.000	116.436.000	107.505.150	97.005.713	88.927.188
Utile Netto (€)	4.535.000	1.504.000	7.523.000	4.601.000	5.510.538	3.047.375	-1.407.654
Patrimonio Netto (€)	50.149.000	49.087.000	52.841.000	49.219.000	33.343.409	29.682.770	27697528
Dipendenti	702	718	722	718	672	645	621

BCS

Anno di nascita azienda: inizio anni 1940

L'azienda e la sua storia

BCS è un acronimo di Bonetti, Castoldi, Speroni, i nomi dei fondatori. Ha sede ad Abbiategrasso ed è specializzata nella progettazione, produzione e commercializzazione di trattori, macchine per la manutenzione del verde, motocoltivatori, motofalciatrici, attrezzature per fienagione, gruppi elettrogeni e saldatrici.

Occupava circa 700 persone in Italia e circa 100 nel mondo: il fatturato del gruppo BCS nel 2010 è stato di circa 123 milioni di euro. Opera attraverso sei filiali, delle quali quattro in Europa, una in India e una in Cina.

BCS è nata all'inizio degli anni '40 da una semplice intuizione di Luigi Castoldi, ingegnere-inventore: suoi i progetti del motoscafo che, pilotato dal fratello Achille, procurò nel 1930 all'Italia il record mondiale di velocità, un record conseguito nel 1933 anche dall'idrovolante Macchi-Castoldi MC 72 con motore Fiat, ideato dal cugino Mario.

Negli ultimi anni della guerra Castoldi realizza nell'officina di Abbiategrasso la prima motofalciatrice semovente, tra le prime al mondo, dotata di un motore a scoppio di bassa potenza. Nasce così la MF 243, che rappresenta un'autentica rivoluzione nel panorama agricolo del tempo sia per la sua enorme capacità produttiva che per il concreto miglioramento della vita dei contadini. Tutto di ideazione e produzione italiana, questo modello apre la strada ad una gamma completa di macchine agricole sempre più specializzate ed efficienti, destinate a rivoluzionare il mondo agricolo.

Gli anni della ricostruzione, del boom economico e della rinascita industriale sono anni di grande crescita secondo una strategia basata su quattro pilastri: ricerca, sviluppo, allargamento e diversificazione.

Negli anni successivi, alla domanda di macchine agricole sempre più professionali si affianca quella dell'hobbistica e della cura dei giardini.

Alla fine degli anni '60, BCS entra così nel campo della manutenzione del verde con la realizzazione di macchine professionali e in quello del part-time con la produzione dei primi motocoltivatori multifunzionali "leggeri" e di piccole dimensioni, per un mercato nel quale, fino ad allora, esistevano solo macchine costose e ingombranti.

Nel 1963 si ha una prima diversificazione con l'ingresso nel settore delle macchine industriali, fondando la Mosa, un'azienda specializzata nella produzione di motosaldatrici e gruppi elettrogeni.

Nel 1988 viene acquisito il marchio Ferrari di Luzzara, specializzato nei trattori di piccola potenza.

Nel 1999 è la volta della fiorentina Pasquali, una pietra miliare per le macchine agricole.

Le mosse strategiche passate e future

Nel 2000 il Gruppo era formato da tre stabilimenti in Italia, ciascuno con la propria unità di ricerca e sviluppo, che producevano motosaldatrici, trattori speciali, macchine agricole monoasse e altro e da 4 filiali in Europa. Dal 2004 sono state costituite le due filiali asiatiche in India ed in Cina.

La strategia di BCS si è da sempre basata sugli investimenti in ricerca e sviluppo. Investimenti non solo in innovazione di prodotto, ma anche in innovazione di processo; sviluppando processi produttivi fortemente automatizzati. Il numero dei concorrenti continua a crescere, ma l'obiettivo è quello di essere sempre un passo avanti.

Grazie a tutto questo, oggi BCS è leader in Europa in alcuni settori della meccanizzazione agricola e in quello della motosaldatura.

Per il futuro i maggiori problemi deriveranno dai rapidi progressi delle imprese cinesi e indiane nel campo delle tecnologie meccaniche, imprese che avranno un mercato interno di tre miliardi di persone e che perciò potranno realizzare economie di scala che oggi un'azienda italiana non può neppure immaginare.

In ogni caso, l'obiettivo è mantenere un vantaggio in termini di tecnologia dei prodotti e per far questo occorrerà continuare a destinare un flusso costante di investimenti nella ricerca e sviluppo di prodotti innovativi e nello sviluppo di processi che consentano di ridurre i tempi di lavoro e quindi i costi di produzione.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

L'azienda BCS si compone di 3 unità manifatturiere localizzate in Italia mentre le filiali all'estero sono esclusivamente commerciali con la sola eccezione di India e Cina dove le macchine vengono assemblate utilizzando componentistica di mercato reperibile localmente, in sostituzione della più costosa componentistica europea, per ridurre i prezzi di vendita al pubblico.

Le due aree di business in cui opera l'impresa sono da un lato le macchine agricole e dall'altro le saldatrici e i generatori. Esse incidono, rispettivamente, per il 70% e il 30% sul fatturato complessivo.

Per il business delle macchine agricole: a) le esportazioni sono pari al 50% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate per il 100% in Italia; c) nessuna quota del fatturato è realizzata con prodotti solo commercializzati; d) il 35% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese operanti prevalentemente in Italia ed Europa. e) l'azienda è leader in Europa.

Per il business delle saldatrici e dei generatori: a) le esportazioni sono pari al 50% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate per il 100% in Italia; c) lo 0,5% del fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; d) il 35% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese operanti prevalentemente in Italia ed Europa; e) l'azienda è al terzo posto nel mondo nel settore della motosaldatura.

La posizione di Presidente del Cda è occupata da un membro della proprietà (Fabrizio Castoldi, figlio del fondatore), mentre per la gestione di tutta la struttura sono impiegati 13 manager di provenienza esterna alla proprietà.

L'azienda dispone di un sistema di controllo di gestione a partire dal 1975.

Le competenze dell'impresa

Le maggiori competenze dell'impresa si concentrano nelle fasi della ricerca e sviluppo, delle lavorazioni meccaniche di officina, dei trattamenti termici e dei montaggi.

Le fasi o funzioni per le quali l'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque maggiori rispetto ai concorrenti sono la ricerca e sviluppo e le Lavorazioni meccaniche.

Rispetto a dieci anni fa, le fasi produttive realizzate internamente sono uguali.

Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato una espansione delle sue attività aumentando la quota all'interno dello stesso mercato e ampliando il numero dei mercati.

L'azienda possiede in parte al suo interno le risorse e le competenze necessarie per una ulteriore espansione delle attività nell'innovazione di prodotto, ed intende acquisire le competenze che non possiede inserendo dall'esterno persone con particolari caratteristiche, ricorrendo ad accordi di ricerca con Università o altri Centri di ricerca, attraverso l'attivazione di forme di collaborazione con altre imprese e tramite investimenti in innovazione di prodotto.

Caratteristiche del capitale umano

L'organico della capogruppo BCS SpA è composto da persone con una Laurea (3%), con un Diploma (30%) e con la Scuola dell'obbligo (67%).

I dirigenti sono 13, gli impiegati i quadri e tecnici 154 e gli operai 519.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (85%), amministrazione e finanza (2,9%), area commerciale (3,4%), ufficio tecnico e progettazione (5,5%); sistemi informativi (0,6%).

Il mercato

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai concorrenti sono: a) l'elevato contenuto tecnologico del prodotto; b) la qualità del prodotto; c) l'immagine, la reputazione e il marchio.

Per converso, il principale punto di forza del maggior concorrente è il prezzo.

Per il mercato Italiano l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti attraverso reti distributive indipendenti plurimarca e tramite agenti plurimandatari.

Per il mercato estero la distribuzione avviene attraverso reti distributive indipendenti plurimarca e direttamente tramite propri uffici commerciali.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume crescente di risorse finanziarie alla ricerca e sviluppo, al design e alla progettazione, alla prototipizzazione e alla produzione interna.

L'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'impresa (integrazione verticale) aveva un'alta rilevanza sia nel 2000 sia nel 2010 (all'estero non aveva rilevanza nel 2000 ed ha assunto una bassa rilevanza nel 2010).

L'acquisto di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) aveva un'alta rilevanza sia nel 2000 sia nel 2010 (all'estero non aveva rilevanza nel 2000 ed ha assunto una bassa rilevanza nel 2010).

Le collaborazioni produttive attraverso la costituzione di società ad-hoc non avevano rilevanza sia nel 2000 sia nel 2010 (anche all'estero).

Le collaborazioni produttive su base semplicemente contrattuale (senza costituzione di società ad-hoc) o sulla base di accordi informali non avevano rilevanza nel 2000 ed hanno assunto una bassa rilevanza nel 2010 (anche all'estero).

Bilancio

BCS							
(Bilancio Consolidato)							
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	122.874.787	125.330.969	140.736.819	143.100.665	133.030.970	115.564.962	108.788.828
Utile Netto (€)	1.685.604	787.486	651.060	3.222.969	1.994.806	603.466	1.572.211
Patrimonio Netto (€)	44.106.720	42.267.718	41.402.780	40.778.367	35.934.129	35.704.203	35.061.012
Dipendenti	800	825	824	796	763	691	665

BOMISA

Anno di nascita azienda: 1920

L'azienda e la sua storia

L'azienda nasce il 25 aprile 1920 a Milano come Società Anonima Industria Bottoni di Caravaggio, consorzio di 19 artigiani del settore con 300.000 lire di capitale.

Il nome attuale risale alla fine del 1938: BO.MI.SA, come Bottoni Minuterie Sa. e sono proprio le minuterie ad essere diventate poi il punto di forza della crescita, tanto che ora il business principale viene definito "metalmecchanica decorativa".

Attraverso il Novecento, infatti, l'impresa, che dal 1965 ha sede e stabilimento ad Assago sul Naviglio, si è evoluta passando dalla produzione di bottoni e fregi di ottone per decorare le divise dei militari italiani, fino alla creazione di emblemi smaltati per le case costruttrici di automobili, elettrodomestici. In quegli anni il processo produttivo si completa di ulteriori lavorazioni: pulitura, burattatura e galvanica.

A metà degli anni '60, BOMISA si specializza nella lavorazione dei metalli non ferrosi abbandonando le altre materie prime ed assumendo così il ruolo di leader italiano ed europeo nella produzione di bottoni, gemelli, emblemi, targhette, fregi, accessori metallici con finiture galvaniche smaltate ed anodizzazioni colorate.

Parallelamente, inizia a maturare l'attenzione dell'impresa per l'ambiente: una responsabilità imprenditoriale, precoce per l'epoca, che spinge la direzione dell'impresa a dotarsi di impianti di depurazione.

Quando l'industria della moda esplose in Italia, BOMISA, giunta alla terza generazione con Silvia e Mauro Corinaldi, coglie l'opportunità e inizia a fornire i più prestigiosi marchi di abbigliamento e pelletteria; nel 1995 inoltre, con l'inserimento in aziende del fratello più giovane Alessandro Corinaldi si verifica un forte sviluppo nel settore del lusso.

Le case di moda, le pelletterie, l'industria dell'arredamento internazionale e di alta qualità si rivolgono a BOMISA per la realizzazione degli accessori e dei prodotti di identità che, oltre ad essere funzionali e decorativi, hanno anche il compito di rendere immediatamente riconoscibile il logo dell'azienda e di accrescere il valore del prodotto finale. Un bottone, una targhetta, un tira-zip, un fregio, un emblema possono con grande eleganza firmare (e differenziare) un abito, una poltrona, una borsa, una bottiglia, un'auto.

Nell'era della globalizzazione, l'esigenza di identificazione si fa sempre più forte e in questa tematica del rapporto tra l'uomo ed il segno BOMISA opera da quasi un secolo con passione per il bello, creatività, ed eccellenza tecnologica.

Il posizionamento è verso l'alto, quindi l'azienda vanta clienti del calibro di Prada, Gucci ed Hermes nella moda, di Alfa Romeo, Bentley e Porsche nell'auto, così come l'Arma dei Carabinieri per gli alamari dell'alta uniforme e la Royal Air Force per i bottoni.

Occupa poco più di cento dipendenti e ha realizzato nel 2009 un fatturato di dieci milioni di euro.

Le mosse strategiche passate e future

La prima mossa strategica dell'ultimo decennio è il riassetto azionario. Il tema dell'assetto di controllo degli azionisti ha permesso di strutturare e ordinare un'azienda familiare che conta tre fratelli, tutti con tre figli ciascuno (il più grande ha 36 anni, il più piccolo 3).

E questa prima azione è stata accompagnata dallo spin-off della parte immobiliare.

Entrambi gli interventi hanno consentito di attuare la decisione dell'internazionalizzazione produttiva, resa necessaria dal fatto che quello di BOMISA è un prodotto a basso valore aggiunto, che richiede molta attenzione ai costi e vicinanza al cliente.

Sono state così aperte unità produttive nella Repubblica Slovacca e nella Repubblica Cinese.

Negli anni Duemila la filiera in cui opera l'azienda è profondamente cambiata all'insegna della concentrazione sia nei clienti (fenomeno molto diffuso nell'automotive e nel settore moda) sia nei fornitori di materie prime (i fornitori di alluminio sono tre al mondo).

Per queste ragioni, il potere di chi sta a valle e a monte di BOMISA è divenuto sempre maggiore.

La reazione dell'azienda a ciò è avvenuta sia sul fronte produttivo, diminuendo le lavorazioni esterne e reinternalizzando le parti con più valore, sia a livello commerciale, cercando di rivolgersi agli "uffici stile" delle aziende clienti invece che agli "uffici acquisti" (questi ultimi hanno, infatti, il prezzo come unico parametro di scelta).

La crisi si è sentita (-32% il fatturato del 2009 rispetto al 2008) e le realtà più piccole sono quelle più a rischio in un settore concentrato come quello di BOMISA.

Guardando al futuro, la principale criticità è la ridotta dimensione: con un fatturato così in calo a causa della crisi non è facile proseguire sul sentiero dell'internazionalizzazione. Per questo Alessandro Corinaldi sta valutando la possibilità di sviluppare accordi, non solo commerciali, con altre aziende. La strategia è, quindi, "fare squadra per crescere più in fretta".

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

L'azienda fa parte del gruppo BOMISA, composto da 4 imprese.

Le unità manifatturiere del gruppo sono localizzate in Italia, Slovacchia e Cina.

L'impresa opera nelle seguenti aree di business: Fashion and Design, Automotive e Military che incidono, rispettivamente, per il 45%, il 44% e l'11% sul fatturato.

Per il business del fashion and design: a) le esportazioni sono pari al 33% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 94% e all'estero per il 6% (in Slovacchia); c) il 2% del fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; d) il 15,82% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.)

è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese operanti in Italia e Slovacchia.

Per il business dell'automotive: a) le esportazioni sono pari all'85% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 98,5% e all'estero per l'1,5% (1% in Slovacchia, 0,5% in Cina); c) lo 0,2% del fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; d) il 15,8% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese operanti in Italia e Slovacchia.

Per il business del military: a) le esportazioni sono pari al 55% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 92% e all'estero per l'8% (in Slovacchia); c) lo 0,5% del fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; d) il 15,8% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese operanti in Italia e Slovacchia.

La posizione di Amministratore Delegato è occupata da un membro della proprietà, mentre sono impiegati manager esterni nell'area Amministrativa, Commerciale, Qualità, e Tecnico- Produttiva .

L'azienda si è dotata di un sistema di controllo di gestione da quattro anni.

Le competenze dell'impresa

Le fasi o funzioni nelle quali si concentrano le maggiori competenze dell'impresa e per le quali l'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque maggiori rispetto ai concorrenti sono le tecnologie meccaniche e decorative.

Rispetto a dieci anni fa, le fasi produttive realizzate internamente sono maggiori.

Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato una espansione delle sue attività aumentando la quota all'interno dello stesso mercato e ampliando il numero dei mercati.

L'azienda intende acquisire le competenze che non possiede inserendo dall'esterno persone con particolari caratteristiche (anche all'estero), attraverso l'attivazione di forme di collaborazione con altre imprese (anche all'estero) e attraverso l'acquisizione di imprese che già dispongono di un know-how (anche all'estero).

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (7,1%), con un Diploma (15,1%) e con la Scuola dell'obbligo (77,8%).

I dirigenti sono 1, gli impiegati 33, i quadri e tecnici 4 e gli operai 88.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (86,5%), amministrazione e finanza (3,2%), area commerciale (6,1 %), ufficio tecnico e progettazione (4,4%), sistemi informativi (0,8%).

Il mercato

I primi tre concorrenti dell'impresa operano in Italia, Svezia e Spagna.

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai concorrenti sono, in ordine di importanza, l'accesso al credito, la qualità del capitale umano e la qualità del prodotto.

Per converso, i principali punti di forza del maggior concorrente sono, nell'ordine, il prezzo, l'organizzazione della rete distributiva e la flessibilità produttiva rispetto alle richieste del cliente.

Sia per il mercato Italiano che per quello estero l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti tramite agenti monomandatari, direttamente tramite propri uffici commerciali o di rappresentanza e partecipando a fiere commerciali.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume crescente di risorse finanziarie all'amministrazione, finanza e controllo, al design e progettazione, alla prototipizzazione e alla gestione e formazione delle risorse umane, alla produzione.

Un volume uguale di risorse è stato destinato alla ricerca e sviluppo, alla gestione degli acquisti, al marketing e distribuzione commerciale e all'assistenza e fornitura di servizi al cliente.

Invece, la produzione interna ha ottenuto risorse decrescenti.

La rilevanza dell'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'impresa (integrazione verticale) è aumentata, passando da un'alta rilevanza nel 2000 a una bassa rilevanza nel 2009 (anche all'estero).

La rilevanza dell'acquisto di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) è diminuita, passando da un'alta rilevanza nel 2000 a una bassa rilevanza nel 2009 (anche all'estero).

La rilevanza delle collaborazioni produttive attraverso la costituzione di società ad-hoc è aumentata, passando da una bassa rilevanza nel 2000 a una media rilevanza nel 2009 (all'estero l'attività aveva una bassa rilevanza nel 2000 e una alta rilevanza nel 2009).

La rilevanza delle collaborazioni produttive su base semplicemente contrattuale (senza costituzione di società ad-hoc) o sulla base di accordi informali è aumentata, passando da una bassa rilevanza nel 2000 ad una alta rilevanza nel 2009.

La progettazione dei beni fatti realizzare su commessa (in percentuale sul totale degli acquisti su commessa) è svolta dall'impresa al 10%, dal fornitore al 10% e congiuntamente all'80%. Nel primo e nel terzo caso l'impresa fornitrice è totalmente sostituibile, nel secondo è solo parzialmente sostituibile.

Negli ultimi cinque anni l'impresa ha posto in essere forme di collaborazione stabile con altre imprese nella Distribuzione e nella Ricerca e Sviluppo.

Bilancio

BOMISA						
(Bilancio Non Consolidato)						
	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	8.440.617	12.738.195	12.729.171	13.845.538	13.945.657	14.694.903
Utile Netto (€)	-764.593	5.418	-12.975	219.613	-173.891	-195.443
Patrimonio Netto (€)	1.802.996	2057589	2.052.167	2.130.124	1.910.511	2.084.403
Dipendenti	102	110	111	116	121	126

BRACCO

Anno di nascita azienda: 1927

L'azienda e la sua storia

Bracco è un Gruppo integrato multinazionale che opera nel settore della salute. Complessivamente il Gruppo, che ha sede a Milano, occupa 2.900 dipendenti, con un fatturato consolidato di 1,1 miliardi di euro, di cui il 68% realizzato sui mercati esteri ed è presente in oltre 90 paesi in tutto il mondo. Il Gruppo investe annualmente in Ricerca & Sviluppo all'incirca il 10% del fatturato di riferimento e vanta un patrimonio di oltre 1.500 brevetti.

Nata nel 1927 come azienda farmaceutica, nei decenni Bracco ha intensificato il proprio impegno nella ricerca innovativa focalizzata in particolare negli agenti di contrasto per la diagnostica medica.

Tappa fondamentale è stato negli anni '70 lo sviluppo della molecola di iopamidolo, il primo mezzo di contrasto non-ionico pronto all'uso per raggi X.

Sulla base di questo successo si è avviato dalla fine degli anni '80 un ambizioso piano di internazionalizzazione mentre arrivavano i frutti della costante attività di ricerca nelle modalità Risonanza e Ultrasuoni.

Il piano di sviluppo all'estero è cominciato dagli Stati Uniti, oggi il primo mercato di Bracco Imaging, attraverso Bracco Diagnostics Inc. e Bracco Research USA; entrambe con sede a Princeton, nel New Jersey, dove è basato anche il coordinamento mondiale dell'attività di sviluppo clinico. Altri mercati importanti sono il Giappone, l'Europa, e la Cina.

Oggi Bracco Imaging Spa è leader internazionale nella diagnostica per immagini, ed è in grado di offrire un portafoglio di prodotti e soluzioni per le principali modalità (Raggi X, Risonanza Magnetica, Ultrasuoni e Medicina Nucleare). Con i suoi tre centri localizzati a Ivrea, Ginevra e Princeton (NJ), Bracco possiede una rete di ricerca di livello internazionale. Il network è specializzato nello sviluppo di nuovi prodotti per le sofisticate esigenze delle nuove tecniche diagnostiche, ed è integrato da una rete di collaborazione con istituti di ricerca pubblici e privati, centri clinici e università in Italia e nel mondo.

Attraverso la divisione Farmaceutica Bracco ha in Italia una presenza rilevante in settori terapeutici strategicamente importanti quali quello gastrointestinale, neurologico, endocrinologico, e cardiovascolare, con farmaci a marchio proprio o su licenza. Questa Divisione opera sul territorio con una rete di 240 informatori scientifici, sostenuti e affiancati da una capillare organizzazione distributiva. Il marchio Bracco è largamente conosciuto tra il grande pubblico anche grazie ai prodotti da banco, farmaceutici e dietetici: basta ricordare nomi come Cebion, Xamamina, Euclorina, Friliver e la linea di colliri Alfa.

Un'altra attività importante del Gruppo è quella dei servizi per la salute svolta attraverso il Centro Diagnostico Italiano, struttura sanitaria poliambulatoriale di ricovero con sede centrale a Milano e con 19 sedi decentrate in città e nella Regione Lombardia.

Nel 2010 è nata la Fondazione Bracco, istituzione che affonda le sue radici nel patrimonio di valori maturati in oltre 80 anni di storia della Famiglia e dell'Azienda Bracco, in primo luogo la responsabilità sociale d'impresa. La Fondazione, dalla connotazione fortemente internazionale, si propone di formare e diffondere espressioni della cultura, della scienza e dell'arte quali mezzi per il miglioramento della qualità della vita e della coesione sociale.

Le mosse strategiche passate e future

Le mosse strategiche che caratterizzano gli ultimi anni dell'evoluzione del Gruppo sono ascrivibili a un comune ceppo di origine: il desiderio della proprietà e del management di prima linea di crescere dimensionalmente raggiungendo i mercati di tutto il mondo.

Questo orientamento si accompagna a una propensione all'investimento di lungo periodo, fondamentale in un settore ad alta tecnologia dove i processi di sviluppo di nuovi prodotti possono richiedere molti anni. *"Non avremmo potuto conquistare i mercati di tutto il mondo senza prodotti estremamente innovativi, frutto di una costante attività di ricerca"*, afferma Diana Bracco. *"La nostra bussola è sempre stata e sempre sarà orientata ai bisogni clinici dei medici e dei loro pazienti. Il nostro impegno è mirato a fornire strumenti sempre più sicuri e a individuare soluzioni diagnostiche efficaci, semplici, affidabili, precise, e meno invasive possibile. Con questa visione Bracco ha ampliato il suo impegno industriale fino a comprendere tutti gli strumenti per la diagnostica: dalle apparecchiature ai mezzi di contrasto e alle tecnologie per iniettarli, ai sistemi informatici e quelli organizzativi e di supporto impiegati nell'erogazione dei servizi di diagnostica per immagini"*.

L'offerta Bracco nei mezzi di contrasto è ormai integrata dalle strumentazioni e dalle soluzioni per la diagnostica realizzate da Acist, società controllata statunitense del Gruppo. Acist progetta e produce sistemi avanzati di iniezione che comprendono soluzioni per cardiologia e radiologia tramite cateterizzazione, risonanza magnetica e tomografia computerizzata, con sistemi avanzati per la sicurezza del paziente.

Fino al decennio scorso, tuttavia, la scelta internazionale è stata fatta attraverso la concessione di licenze; *"non avevamo una forza commerciale internazionale e in quegli anni eravamo molto corteggiati da player mondiali molto più grossi di noi"*, ricorda Diana Bracco.

Il cambiamento arriva nel 1995, attraverso la scelta di una presenza diretta negli USA. Nel concreto, è stato acquisito il ramo di diagnostica dell'azienda americana che aveva fino ad allora comprato la loro licenza (la Squibb Diagnostics): l'intuizione, poi confermata dai fatti, è stata che, scadendo il brevetto, il controllo in house e la continua evoluzione nella tecnologia e nei processi si sarebbe rivelata una barriera per i concorrenti. *"Da allora abbiamo capito che avremmo dovuto essere presenti direttamente per dare un profilo, un prodotto, un progetto di sviluppo univoco dappertutto"*.

Così, la stessa strategia è stata replicata con successo in altri paesi: negli ultimi due-tre anni è stata completata la presenza diretta in Europa, in Cina e in

Giappone, e oggi il Gruppo si sta spingendo in Sud America e in Asia (nel 2009 sono state create filiali in Brasile e in Corea del Sud per favorire un maggior controllo delle dinamiche del mercato). Sempre negli ultimi anni, è stato aperto un impianto produttivo in Cina con l'obiettivo non tanto della riduzione dei costi quanto dell'affermazione di una forte presenza diretta in questo enorme mercato.

In Giappone il Gruppo è presente dal 1990 con Bracco Eisai, una joint venture controllata al 51%, che si dedica allo sviluppo e alla produzione di mezzi di contrasto. In Cina, Bracco è presente dalla fine degli Anni Novanta e dal 2002 ha dato vita alla joint venture Bracco Sine Pharmaceutical Corp., società controllata al 70 %, per la produzione e distribuzione di mezzi di contrasto.

Un'altra mossa strategica significativa è stata l'acquisizione, nel 2008, di E-Z-EM, impresa quotata (delistata dopo l'acquisizione) operante nel settore affine dei diagnostici per gastroenterologia. In questo modo è stata ulteriormente rafforzata la presenza in America e si è compiuto un passo di diversificazione correlata. Attualmente nel continente nord-americano c'è circa un terzo dei collaboratori del Gruppo e la centrale mondiale della ricerca clinica, ossia il cuore della valutazione dei prodotti, che si confronta con la Fda (Food and Drugs Administration).

Parlando di strategie future, Diana Bracco afferma: *“Dobbiamo adeguare la nostra capacità produttiva allo sviluppo dei prossimi 10 anni, facendo un ulteriore salto dimensionale”*. Ecco dunque due importanti operazioni recentissime¹².

Nel maggio 2011 il Gruppo ha rilevato la parte del sito, dedicata da oltre vent'anni alla produzione dei suoi mezzi di contrasto, ubicata nell'area industriale di Nycomed a Singen, vicino a Costanza (Baden-Württemberg): questa acquisizione ha consentito a Bracco di internalizzare una parte considerevole della sua produzione, rinsaldando nel contempo la presenza del Gruppo in Germania.

Nel luglio 2011 Bracco Imaging ha acquisito Swiss Medical Care (SMC), società svizzera con sede a Losanna, impegnata nella ricerca, produzione e commercializzazione di sistemi automatici per la somministrazione dei mezzi di contrasto per l'imaging diagnostico: con questa operazione Bracco ha voluto continuare il percorso iniziato con l'acquisizione di ACIST Medical Systems nel 2001 e proseguito con l'incorporazione di EZEM Inc. nel 2008, e ha rafforzato ulteriormente il proprio portafoglio di sistemi automatici per la somministrazione dei mezzi di contrasto.

In entrambi i casi e come è già avvenuto in passato, la scelta segue logiche ispirate alla ricerca delle migliori professionalità e dei mercati più adatti, e non il risparmio di costo della mano d'opera.

Per il futuro, il Gruppo è molto interessato anche a Messico, Colombia e Argentina, dove sono stati sottoscritti accordi di distribuzione locali. Tutto ciò fa del Gruppo Bracco una delle società italiane a maggiore vocazione internazionale, con una quota del 30% del mercato mondiale delle procedure con mezzi di contrasto per radiologia.

¹² Operazioni avvenute dopo la chiusura della ricerca (giugno 2010).

A livello di filiera farmaceutica, c'è molta pressione sui prezzi, fenomeno diffuso a tutte le principali economie industrializzate dove si osservano continui tagli alla sanità. Tagli che si sono rivelati molto forti nelle ultime manovre di bilancio pubblico, in Italia in particolare.

Nei prossimi anni saranno assolutamente prioritari i temi della qualità e della sostenibilità (*"è il modo per tenere fuori la concorrenza"*). Del resto, il focus non può essere sui costi (comunque già sotto controllo); il vero fattore competitivo di ieri, oggi e domani è l'innovazione, un processo difficile, incerto e lungo nei ritorni, ma che costituisce l'unica strada per mantenere elevata la barriera tecnologica.

Bilancio

BRACCO					
(Bilancio Consolidato)					
	2010	2009	2008	2007	2006
Ricavi delle vendite (€)	1.099.509.000	1.032.938.000	963.339.000	876.759.000	883.987.000
Utile Netto (€)	80.992.000	49.080.000	12.899.000	53.058.000	66.446.000
Patrimonio Netto (€)	322.117.000	290.315.000	240.150.000	253.178.000	244.773.000
Dipendenti	2.869	2.755	2.758	2.313	2.319

BTICINO

Anno di nascita azienda: 1936

L'azienda e la sua storia

BTicino sta per Bassani Ticino, marchio adottato nel 1974.

L'azienda nasce a Milano nel 1936 su iniziativa dei fratelli varesini Arnaldo e Luigi Bassani e, nel 1943, si specializza nella fabbricazione di componenti elettriche destinate all'abitazione, in particolare interruttori.

Nel 1948, con l'ingresso dell'altro fratello, Ermanno Bassani, prende il nome di Ticino Interruttori Elettrici e subito dopo di Bassani S.p.A.

La sede legale e commerciale è sempre rimasta a Milano, ma il cuore produttivo e la ricerca, sin dal dopoguerra, hanno sede a Bizzozero, oggi in viale Borri a Varese. BTicino fa parte, dal 1989, del gruppo multinazionale francese Legrand che è leader mondiale nei prodotti e sistemi per installazioni elettriche a bassa tensione e per le reti informatiche.

BTicino fatturava poco più di 950 milioni di euro nel 2007-2008 (con la crisi, il fatturato è sceso a 800 milioni nel 2009, per poi risalire già nel 2010 a 860 milioni) e ha in Italia circa 3.000 dipendenti, divisi in nove stabilimenti.

E' fra i più importanti produttori mondiali del settore delle apparecchiature elettriche distinte in soluzioni per la distribuzione dell'energia, per la comunicazione (citofonia e videocitofonia) e per il controllo di luce, audio, clima e sicurezza.

Punta di diamante dell'offerta di BTicino oggi è un sistema domotico a intelligenza distribuita, dove ogni componente è progettato per assicurare alti livelli di compatibilità con le diverse apparecchiature e gli impianti presenti nello spazio abitato, allo scopo di semplificare, rendere più flessibile ed economica la gestione delle attività quotidiane.

Simbolo di italianità, per qualità e flessibilità progettuale e per sapere produttivo, l'azienda è presente, con il proprio marchio, in oltre 60 Paesi di tutti i continenti e ha incorporato più società e marchi acquisiti nel tempo.

In Italia, oltre a un'estesa e capillare rete di vendita, BTicino si distingue anche per l'offerta di servizi rivolta ai propri clienti.

Fra questi, la costante attività di formazione destinata a professionisti e installatori, l'assistenza e il supporto tecnico forniti ai consumatori e la capacità di affiancamento progettuale dedicata agli studi di progettazione elettrica.

L'azienda è da sempre impegnata a mantenere i pregi dell'estetica uniti a quelli del comfort e della semplicità d'uso.

L'attenzione al design dei prodotti ha contribuito alla diffusione del marchio BTicino nel mondo, permettendo di ottenere importanti e numerosi riconoscimenti come l'Oscar degli architetti francesi alla serie Living (1987), il premio Compasso d'Oro (1989), la nomination al premio CEE (1990), la nomination al premio IF (1996), il

Roter Punkt tedesco per le nuove serie civili Living e Light (1996), il premio Reddot e il Compasso d'oro al sistema domotico MY Home nel 2001.

I prodotti BTicino sono stati di recente scelti per gli aspetti relativi al comfort, alla sicurezza e alla multimedialità per la mostra Living Tomorrow di Bruxelles, uno spettacolare museo permanente con durata fino al 2012 creato per prefigurare la vita e le tendenze del futuro.

Le mosse strategiche passate e future

La strategia del gruppo Legrand, e di conseguenza quella di BTicino, nell'ultimo decennio si può ricondurre ai seguenti quattro punti: a) l'ampliamento della gamma dei prodotti coprendo tutti i componenti elettrici, ad esclusione delle lampadine e dei cavi elettrici; b) l'attuazione di una crescita rapida sia per linee interne sia mediante acquisizioni; c) l'acquisizione di nuove tecnologie, soprattutto di elettronica; d) l'espansione per acquisizione geografica, in particolare nelle "nuove economie (Russia, Brasile, Cina, India e Turchia), non tanto per de-localizzare, quanto per acquisire quote di mercato locali, ovvero acquisizioni di competenze di aziende leader tecnologico/commerciali nei loro comparti.

BTicino opera in un settore fortemente concentrato. Ciascun grande Paese tende ad avere un proprio produttore leader e oggi a livello mondiale sono presenti sei multinazionali di dimensioni particolarmente rilevanti che stanno attuando ulteriori mosse di concentrazione.

Contemporaneamente, si registra la nascita di nuove imprese in corrispondenza dello sviluppo di nuove tecnologie e di nuovi prodotti.

A valle della filiera è in corso un processo di concentrazione, ma per ora gli effetti sono piuttosto contenuti. La domanda è caratterizzata da forti fluttuazioni legate all'andamento del settore delle costruzioni e della realizzazione di grandi impianti.

A monte dei produttori di componenti elettrici si manifestano periodicamente problemi di disponibilità delle materie prime e di connesse forti fluttuazioni dei prezzi.

In passato il settore è stato caratterizzato da una forte tendenza alla standardizzazione dei prodotti anche in conseguenza delle norme e delle prassi di normalizzazione dei componenti elettrici.

Oggi questa tendenza non è più particolarmente rilevante ed anzi si assiste ad una forte differenziazione dei prodotti nei quali sono sempre più importanti i contenuti di elettronica e di design. BTicino è molto impegnata su questo fronte e in Italia dispone di un centro sviluppo nuovi prodotti nel quale lavorano circa 100 persone, in gran parte sviluppatori di software e firmaware.

Il futuro sarà sempre più caratterizzato dall'esigenza di innovare proponendo al mercato prodotti sempre nuovi; la velocità sarà un fattore sempre più critico.

Un ostacolo a tale strategia è rappresentato dalle attuali reti di distribuzione e installazione dei prodotti elettrici, le quali sono spesso lente nel cavalcare l'innovazione tecnologica e difficilmente comprendono e apprezzano il valore aggiunto contenuto nei nuovi prodotti: esemplare è il caso dei prodotti di domotica. Occorre intervenire sul sistema distributivo e installativo migliorandone le competenze tecniche e commerciali nonché l'efficienza complessiva.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

L'azienda fa parte del gruppo Legrand e opera nel business del materiale elettrico. Le principali unità manifatturiere del gruppo sono localizzate in tutti i principali Paesi del mondo.

Per il suo business: a) le esportazioni sono pari al 30% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 90%; c) la quota di mercato in Italia è pari al 30% e nel mondo è pari al 10%.

Membri della proprietà non sono impegnati direttamente in azienda in alcun ruolo, mentre sono impiegati manager esterni in tutte le principali aree direzionali. L'azienda dispone di un sistema di controllo di gestione sin dalla sua costituzione.

Le competenze dell'impresa

Le fasi o funzioni nelle quali si concentrano le maggiori competenze dell'impresa e per le quali l'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque maggiori rispetto ai concorrenti sono la ricerca e sviluppo e il marketing.

Rispetto a dieci anni fa le fasi produttive realizzate internamente sono minori.

Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato un'espansione delle sue attività aumentando la quota all'interno dello stesso mercato, ampliando il numero dei mercati, espandendosi in segmenti diversi del mercato e diversificando in ambiti contigui (correlati) all'attività attuale.

L'azienda possiede in parte le risorse e le competenze necessarie per un'ulteriore espansione delle attività nell'ambito della componentistica elettronica. L'azienda intende acquisire le competenze che non possiede inserendo dall'esterno persone con particolari caratteristiche, ricorrendo ad accordi di ricerca con Università o altri Centri di ricerca, sviluppando ulteriormente i rapporti con gli attuali subfornitori specializzati, attraverso l'attivazione di forme di collaborazione con altre imprese (anche all'estero) e attraverso l'acquisizione di imprese che già dispongono di un know-how (anche all'estero).

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (15%), con un Diploma (42%) e con la Scuola dell'obbligo (43%).

I dirigenti sono 57, i quadri 101, gli impiegati 1280 (di cui tecnici dell'area R&D 332) e gli operai 1520.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (54%), amministrazione e finanza (11%), area commerciale (18%), R&D (15%), sistemi informativi (2%).

Il mercato

I primi tre concorrenti del gruppo Legrand operano in Francia e in Germania. Fatta 100 la dimensione dell'impresa, quella dei primi due principali concorrenti è pari, rispettivamente, a 200 e 300.

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai concorrenti sono nell'ordine: a) la qualità del prodotto; b) l'immagine, la reputazione e il marchio; c) l'organizzazione della rete distributiva.

Per converso, i principali punti di forza del maggior concorrente sono nell'ordine: a) la qualità del prodotto; b) la puntualità nei tempi di consegna; c) la flessibilità produttiva rispetto alle richieste del cliente.

Per il mercato Italiano e per quello estero l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti quasi esclusivamente attraverso reti distributive indipendenti plurimarca (grossisti di materiale elettrico) e, in misura molto limitata, direttamente tramite propri uffici commerciali o di rappresentanza.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume crescente di risorse finanziarie alla ricerca e sviluppo, al design e progettazione, alla gestione degli acquisti, marketing e distribuzione commerciale, all'assistenza e fornitura di servizi al cliente.

Un volume uguale di risorse è stato destinato alle aree della prototipizzazione e della gestione e formazione delle risorse umane.

Hanno ottenuto risorse decrescenti le restanti aree: amministrazione, finanza e controllo e produzione interna.

La progettazione dei beni fatti realizzare su commessa (in percentuale sul totale degli acquisti su commessa) è svolta dall'impresa al 95% e congiuntamente con l'impresa fornitrice per il restante 5%.

Negli ultimi cinque anni l'impresa ha posto in essere forme di collaborazione stabile con altre imprese (tramite contratti in forma aperta) nella Produzione, nella Distribuzione, nella Ricerca e Sviluppo e nella Fornitura di servizi.

Bilancio

BTICINO							
(Bilancio Non Consolidato)							
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	859.981.623	802.394.894	946.948.972	949.731.009	762.966.018	690.732.362	651.654.042
Utile Netto (€)	136.900.300	123.951.127	123.190.209	108.474.983	82.580.306	68.702.191	72.189.653
Patrimonio Netto (€)	841.358.039	828.408.866	704457739	689.742.516	663.847.839	649.930.812	653.418.272
Dipendenti	2.958	3.188	3.007	2.692	2.769	2.713	2.641

BUCCELLATI HOLDING ITALIA

Anno di nascita azienda: 1919

L'azienda e la sua storia

Buccellati è un nome storico nell'oreficeria italiana. Un'attività iniziata nel 1750 che si è strutturata in azienda nel 1919 restando fedele a un modello di controllo strettamente familiare.

L'attuale presidente, Gianmaria Buccellati, ha 82 anni ed ha cominciato a lavorare nell'azienda fondata dal padre a 12 anni.

I tre figli sono coinvolti e attivi: Andrea, erede artistico della terza generazione, è responsabile della produzione dei gioielli e con il padre si occupa di tutte le attività gestionali del gruppo; Gino gestisce la produzione di argenteria; Maria Cristina è responsabile marketing immagine e comunicazione.

La moglie di Gianmaria, Rosie, si occupa dell'aspetto commerciale e della gestione dei negozi.

La sede del gruppo è a Milano, in via Lodovico Mancini. L'azienda è strutturata in una rete di imprese sparse per l'Italia.

L'head office di Milano è la sede della produzione di alta gioielleria, con laboratori in cui artigiani professionisti lavorano oro e pietre preziose.

A Valbrona (Como) viene prodotta la "Collezione Buccellati", linea più versatile e moderna, ma sempre in accordo con gli alti standard di Gianmaria Buccellati.

La linea degli orologi-gioiello, attiva dal 2000, viene realizzata in uno stabilimento-laboratorio a Chiasso in Svizzera.

Il fatturato 2009 è stato di 27 milioni di euro con oltre 150 dipendenti.

La distribuzione avviene con 7 negozi di proprietà in tutto il mondo e una serie di negozi in franchising e di concessionari.

Il prodotto è particolare: per il 50% sono pezzi unici, disegnati e prodotti in forma unica, in parte sono prodotti "pezzi ripetuti" (sempre sullo stesso disegno, ma essendo fatti a mano sono sempre uno diverso dall'altro).

La produzione si divide in tre rami distinti, che hanno come comune denominatore l'aderenza a quell'ideale di stile che contraddistingue le creazioni di casa Buccellati.

Gli oggetti appartenenti alla classe dell'alta gioielleria, sono esempi di orficeria molto raffinata con pezzi interamente fatti a mano, che richiedono mesi di lavoro, a volte anni, per essere realizzati.

Vi è poi la vera e propria Collezione, che con le sue diverse linee rappresenta il presente dell'azienda e la sua proiezione verso il futuro.

Mantenendo intatto lo stile e le tecniche tipiche della filosofia Buccellati, va incontro alle esigenze del mercato, proponendo l'immagine di una donna contemporanea di classe, che ama vivere con stile e indossare con disinvoltura i gioielli in ogni occasione.

Infine, gli oggetti che compongono il cosiddetto Museo Buccellati, rappresentano l'apice dell'arte orafa per la casa milanese. Le Coppe ispirate alla mitologia (dell'Amore, dell'Oblio, delle Muse, del Piacere), gli oggetti ornamentali emblematici come l'Uovo del Peccato o il Tributo alla Donna ed infine i pezzi unici di gioielleria, sono esempi di arte allo stato puro e appartengono sia alla collezione privata Gianmaria Buccellati, sia a privati collezionisti da tutto il mondo.

Questi oggetti sono stati riuniti in occasione dell'esposizione del 2000 alla Smithsonian Institution e durante la mostra al Museo del Cremlino di Mosca, dal settembre 2008 a Gennaio 2009, con grande successo di affluenza di pubblico.

Le mosse strategiche passate e future

La prima mossa strategica è andata nella direzione di ampliare la gamma dell'offerta. Difatti, all'inizio del decennio appena trascorso Buccellati ha deciso di affiancare ai prodotti storici di gioielleria, oreficeria e argenteria di alto prestigio, anche l'orologeria: nel 2000 è stata fondata in Svizzera un'azienda per la fabbricazione di orologi-gioiello.

Negli anni Duemila non è avvenuto nessun riposizionamento dal punto di vista produttivo. Come emerge dalle parole di Gianmaria Buccellati, infatti, *“La nostra è un'azienda fondamentalmente artigianale e la struttura organizzativa e produttiva procede allo stesso modo da decenni”*.

Invece, il cambiamento - anche molto forte - è quello dato dall'alternanza generazionale, che comporta modifiche nella visione strategica: *“C'è differenza tra la mia vecchia mentalità e le idee nuove dei miei tre figli. Per questo ho affidato a loro tutte le nuove attività”*.

Inoltre, esportando ben l'80% del fatturato, la presenza internazionale è un fattore importantissimo per l'azienda. Del resto, l'apertura ai mercati esteri caratterizza la storia di Buccellati da lungo tempo: New York è stato aperto già subito dopo la seconda guerra mondiale.

In questi ultimi dieci anni il Gruppo ha esteso la propria presenza estera in nuovi mercati importanti, in particolare in quello russo dove ha avuto molto successo (l'azienda ha due negozi in franchising a Mosca).

La strategia futura si conferma all'insegna dell'espansione sui mercati esteri, in particolare in Cina, dove il Buccellati sta compiendo i primi passi.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

L'azienda fa parte del Gruppo Buccellati Holding Italia, composto da otto imprese.

Le principali unità manifatturiere del gruppo sono localizzate in Italia (gioielleria e argenteria) e Svizzera (orologeria).

Le aree di business in cui opera l'impresa sono: Gioielleria, Argenteria e Orologeria che incidono, rispettivamente, per il 63, il 23 e il 14% sul fatturato.

Per il business della gioielleria: a) le esportazioni sono pari all'85% del fatturato; b) il 40% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese.

Le posizioni di Presidente (Gianmaria Buccellati), Amministratore Delegato (Andrea Buccellati) e di tre ruoli dirigenziali (Rosie Buccellati, Maria Cristina Buccellati e Gino Buccellati) sono ricoperte da membri della proprietà, mentre manager esterni sono impiegati nel ruolo di secondo e terzo Amministratore Delegato e in altri due ruoli dirigenziali. L'azienda dispone di un sistema di controllo di gestione a partire dal 2000.

Le competenze dell'impresa

Le maggiori competenze dell'impresa si concentrano nella fasi del disegno e della produzione.

Le fasi o funzioni per le quali l'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque *maggiori rispetto ai concorrenti* sono: stile, disegno e qualità.

Rispetto a dieci anni fa le fasi produttive realizzate internamente sono uguali.

Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato un'espansione delle sue attività tramite l'ampliamento del numero dei mercati.

L'azienda possiede le risorse e le competenze necessarie per un'ulteriore espansione delle attività, ed intende acquisire le competenze che non possiede inserendo dall'esterno persone con particolari caratteristiche (anche all'estero) e attraverso l'attivazione di forme di collaborazione con altre imprese (soltanto all'estero).

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (8%), con un Diploma (75%) e con la Scuola dell'obbligo (17%).

I dirigenti sono 10, gli impiegati 81 e gli operai 70.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (60%), amministrazione e finanza (15%), area commerciale (25%).

Il mercato

I primi tre concorrenti dell'impresa operano in USA, in Gran Bretagna e in Francia.

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai concorrenti sono nell'ordine: la qualità del prodotto, l'immagine e la reputazione e marchio.

Per il mercato Italiano l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti attraverso reti distributive indipendenti in *franchising* e direttamente tramite una rete distributiva di proprietà (negozi monomarca).

Per il mercato estero la distribuzione avviene attraverso reti distributive indipendenti in *franchising*, direttamente tramite una rete distributiva di proprietà (negozi monomarca) e tramite il ricorso a buyer specializzati.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume *crescente* di risorse finanziarie al marketing e alla distribuzione commerciale.

Un volume *uguale* di risorse è stato destinato alle seguenti aree: amministrazione, finanza e controllo, ricerca e sviluppo, design e progettazione, proto tipizzazione,

produzione interna, gestione degli acquisti, assistenza e fornitura di servizi al cliente e gestione e formazione delle risorse umane.

L'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'impresa (integrazione verticale) aveva un'alta rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009.

La rilevanza dell'acquisto di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) è diminuita, passando da una bassa rilevanza nel 2000 a non aver più rilevanza nel 2009.

Le collaborazioni produttive attraverso la costituzione di società ad-hoc non avevano rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009.

Le collaborazioni produttive su base semplicemente contrattuale (senza costituzione di società ad-hoc) o sulla base di accordi informali non avevano rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009.

Negli ultimi cinque anni l'impresa ha posto in essere forme di collaborazione *stabile* con altre imprese nella Distribuzione (mediante contratti chiusi).

Bilancio

BUCCELLATI HOLDING ITALIA						
(Bilancio Consolidato)						
	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	27.237.371	29.319.211	32.217.551	31.543.931	31.073.476	27.516.051
Utile Netto (€)	-527.714	-577.509	769.475	-870.318	427.353	-240.150
Patrimonio Netto (€)	20.270.629	20.919.797	13.152.779	13.162.103	14.690.714	13.173.736
Dipendenti	153	161	153	151	159	165

CAIMI BREVETTI

Anno di nascita azienda: 1949

L'azienda e la sua storia

Arredamento d'ufficio, ma soprattutto complementi d'arredo (come appendiabiti, accessori per ufficio, carrelli, librerie, segnaletica). Una produzione fortemente diversificata con oltre 3mila articoli e 35mila componenti. Con due linee guida che sono continuamente interconnesse: l'innovazione tecnica e il design.

E' questa la carta di identità della Caimi Brevetti.

Un'azienda familiare con sede a Nova Milanese, nata nel 1949 ed ora alla seconda generazione con i quattro figli del fondatore, Renato Caimi, che si sono divisi i compiti all'interno dell'azienda (come dice Lorenzo Caimi, *"il consiglio di amministrazione si fa in fretta: tutti a mangiare dalla mamma"*) e che hanno mantenuto fede all'ispirazione originaria.

E' stato negli anni '80 che gradualmente al fondatore si sono affiancati, uno dopo l'altro, i figli: prima Franco, prima assistente nella progettazione per assumere in seguito il ruolo di direttore marketing, poi Giorgio, direttore della progettazione, Lorenzo, direttore amministrativo e commerciale, e Gianni, direttore della produzione.

E' significativo che Caimi Brevetti sia nata come società per la produzione di accessori da cucina ed è simpatico ricordare come uno dei primi brevetti sia stato nel 1952 quello del portavivande ermetico, passato alla storia milanese con l'appellativo "schiscetta", con cui si poteva portare da casa il pasto che si consumava nella pausa sul posto di lavoro.

Negli anni '70 c'è stato il salto dalle pentole e dagli accessori da cucina, al mondo dell'ufficio con soluzioni sempre basate sull'originalità, sull'utilità, sulla ricercata semplicità del design.

Il nome "Brevetti" che è entrato allora nella denominazione sociale offre un'immagine estremamente concreta dell'azienda: sono infatti centinaia i prodotti brevettati che sono stati realizzati negli oltre sessant'anni di vita sia negli aspetti tecnologici e funzionali, sia in quelli strettamente produttivi.

Con un'attenzione particolare al design come elemento caratterizzante e impronta innovativa dell'attività di un'azienda che è stata tra i partecipanti fondatori della Fondazione ADI (Fondazione dell'Associazione per il Disegno Industriale).

Come ha scritto Gillo Dorfles nella presentazione della mostra che qualche anno fa la Triennale di Milano ha dedicato alla Caimi Brevetti: *"Sua caratteristica è anche l'aver saputo impregnare fin dall'inizio la propria attività di una competenza funzionale e commerciale, ma anche e decisamente estetica, insistendo su determinate tipologie di prodotti, coniugando una capacità produttiva fortemente legata alla tradizione della Brianza con la lungimiranza di investire nel design, trasformando la semplice conoscenza tecnologica in una competenza fondata sul ruolo insostituibile della ricerca e dell'innovazione."*

Ma l'innovazione non si ferma al prodotto: il servizio offerto alla clientela, l'avanzata struttura logistica, la vastità delle gamme proposte, l'assistenza post-vendita, la strategia di comunicazione sono i fattori che hanno contribuito al successo internazionale di Caimi Brevetti.

L'azienda è presente in 60 Paesi in tutto il mondo e fattura più di 10 milioni di euro con oltre 30 dipendenti.

Le mosse strategiche passate e future

Una mossa importante dell'ultimo decennio è stato il riordino degli assetti proprietari. Infatti, al pari di altre aziende familiari, all'interno delle operazioni di riorganizzazione aziendale un momento decisivo è stata la creazione di una holding e lo spin-off del patrimonio immobiliare.

Poi, la gamma dei prodotti è stata ampliata di molto, proponendo famiglie di prodotti non nuovi nella tipologia, ma mai venduti nel settore (*"abbiamo insegnato ai nostri rivenditori a vendere prodotti che non avevano mai venduto"*). Nuovi prodotti anche come strategia per far fronte alla crisi.

Del resto, l'innovazione è da sempre una delle caratteristiche essenziali dell'azienda: "Fino a 30 anni fa il nostro settore non esisteva; noi abbiamo dato un grande contributo al suo sviluppo dando una dignità ai prodotti di complemento d'arredo", spiega Lorenzo Caimi.

Ancora oggi Caimi Brevetti è in sostanza il principale player della nicchia, ed essere leader significa essere un punto di riferimento e quindi dover essere sempre propositivi.

Altro fattore fondamentale per Caimi Brevetti è l'attenzione al design: l'azienda collabora con designer di fama internazionale, ma si distingue anche per una forte attenzione ai giovani talenti. In questa prospettiva sono stati consolidati rapporti con le università che permettono loro di lavorare con i giovani.

Così, nel 2008 è stato vinto il premio Compasso d'oro con il sistema d'arredo BIG.

Infine, nell'ultimo decennio l'azienda ha terziarizzato più di prima, tenendo al proprio interno la progettazione, l'engineering, il marketing e la distribuzione. *"Una delle barriere che ci protegge dai concorrenti è utilizzare più materiali possibili, difficilmente un'azienda sola può avere tutte le competenze necessarie. Quindi, usufruiamo delle esperienze dei terzisti (con cui collaboriamo da moltissimi anni) nella lavorazione dei singoli materiali."*

In questo quadro, uno dei fattori critici di efficienza è allora il coordinamento dei terzisti e la flessibilità nel seguire quello che chiede il mercato. Tutto questo è affiancato da una gestione attenta della logistica, *"per essere pronti e velocissimi nelle consegne"*.

Per quanto riguarda i cambiamenti più recenti avvenuti nella filiera, il settore è influenzato dal potere decisionale esercitato dagli architetti e dai progettisti.

Inoltre, il settore è stato fortemente penalizzato dalle scelte statali: gli uffici della Pubblica Amministrazione rappresentano una quota importante della domanda, ma le gare sono spesso improntate al massimo ribasso, senza valutazioni in termini di qualità e design.

Con riferimento alle prospettive future, nonostante la contrazione del 20% del fatturato nel 2009 sul 2008 (performance comunque migliore della media del settore), il 2009 è stato l'anno in cui l'azienda ha investito di più, quasi il doppio del valore medio dei 2 anni precedenti.

Questo perché la crisi farà uscire parecchie aziende dal mercato e alla fine della crisi bisogna arrivare più forti; "Non potevamo avanzare con il freno a mano tirato, ma dovevamo allungare il passo proprio quando i nostri concorrenti non riuscivano a farlo", commenta Caimi.

E quindi, sono stati fatti investimenti per creare prodotti nuovi (similari/complementari a quelli soliti) e per affrontare mercati contigui, diversificando in nuovi mercati (es. arredi ospedalieri).

Inoltre, l'azienda intende proseguire la strategia di internazionalizzazione (oggi il 30% del fatturato è fatto all'estero) perché è fuori dall'Italia dove è più facile crescere.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

La Caimi Brevetti non fa parte di alcun gruppo e le sue principali unità manifatturiere (produzione e commercio di mobili e di attrezzature per l'ufficio) sono localizzate in Italia.

L'impresa opera nel business della produzione di complementi d'arredo per ufficio.

Per il suo unico business: a) le esportazioni sono pari al 30% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per la quasi totalità; c) nessuna quota del fatturato è realizzata con prodotti solo commercializzati; d) il 70% degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese.

Le posizioni di Direttore Generale, Direttore Tecnico, Direttore Amministrativo e Finanziario, Direttore Commerciale, Direttore Acquisti e della Produzione sono ricoperte da membri della proprietà.

L'azienda dispone di un sistema di controllo di gestione a partire dal 1980.

Le competenze dell'impresa

Le maggiori competenze dell'impresa si concentrano nel settore tecnico e nell'organizzazione e coordinamento delle lavorazioni presso terzi per realizzare articoli progettati internamente.

Le fasi o funzioni per le quali l'impresa ritiene invece di possedere competenze esclusive o comunque maggiori rispetto ai concorrenti sono: ricerca e sviluppo (anche in collaborazione con università e Istituti di design); innovazione di prodotto e processo; diversificazione verso nuove aree merceologiche; rapidità e qualità del servizio al cliente e valida assistenza post vendita.

Rispetto a dieci anni fa le fasi produttive realizzate internamente sono minori.

Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato una espansione delle sue attività aumentando la quota all'interno dello stesso mercato, ampliando il numero

dei mercati, espandendosi in segmenti diversi dal mercato e diversificando in ambiti contigui (correlati) all'attività attuale.

Per la futura espansione delle attività è critica l'acquisizione di nuove competenze in ambito commerciale. L'azienda intende acquisire le competenze che non possiede inserendo dall'esterno persone con particolari caratteristiche, attraverso l'attivazione di forme di collaborazione con altre imprese e attraverso l'acquisizione di imprese che già dispongono di un know-how.

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (13%), con un Diploma (50%) e con la Scuola dell'obbligo (37%).

Non vi sono dirigenti, mentre gli impiegati sono 20, i quadri e tecnici 4 e gli operai 9. Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (14%), amministrazione e finanza (4%), area commerciale (10%), ufficio tecnico e progettazione (5%).

Il mercato

Fatta 100 la dimensione dell'impresa, quella dei primi tre principali concorrenti è pari, rispettivamente, a 50, 30 e 10, ed i principali punti di forza dell'impresa rispetto ad essi sono: a) la qualità del prodotto; b) la gamma e varietà dei prodotti; c) l'immagine, reputazione e marchio.

Sia per il mercato Italiano sia per quello estero l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti tramite agenti plurimandatari, partecipando a fiere commerciali e attraverso vendite dirette.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume crescente di risorse finanziarie alle seguenti funzioni aziendali: ricerca e sviluppo; design e progettazione; marketing e distribuzione commerciale; assistenza e fornitura di servizi al cliente; gestione e formazione delle risorse umane.

Un volume uguale di risorse è stato destinato alle seguenti aree: amministrazione, finanza e controllo; prototipizzazione; gestione degli acquisti.

Risorse decrescenti ha ottenuto la produzione interna.

La rilevanza degli acquisti di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) è diminuita (passando da una media rilevanza nel 2000 a una bassa rilevanza nel 2009).

Lo stesso è accaduto con riferimento alla collaborazione produttiva su base contrattuale (senza costituzione di società ad-hoc) o di semplici accordi informali.

La progettazione dei beni fatti realizzare su commessa (in percentuale sul totale degli acquisti su commessa) è svolta dall'impresa al 100%. I fornitori sono solo parzialmente sostituibili.

CEDASPE

Anno di nascita azienda: 1967

L'azienda e la sua storia

Un'azienda che ha saputo mantenere la propria caratteristica familiare pur diventando il classico esempio di "multinazionale tascabile" per la capacità di innovazione e di presenza sui mercati internazionali.

La Cedaspe di San Giuliano Milanese è anche un significativo caso di azienda nata negli anni '60 dalla volontà di "mettersi in proprio" del fondatore Giorgio Giorgi, ora presidente, che aveva maturato una significativa esperienza nel settore elettrotecnico lavorando per circa 30 anni alle Fabbriche Elettrotecniche Riunite (di cui Zerowatt era il brand noto al pubblico).

L'impresa si è progressivamente specializzata nella produzione di tutti i componenti dei trasformatori di distribuzione e di potenza destinati al settore della produzione e del trasporto di energia elettrica. Un'impresa metalmeccanica, quindi, che lavora e tratta barre di rame e di ottone ottenendo, con gli opportuni complementi, i prodotti finali. E' cresciuta sia per linee interne sia attraverso l'acquisizione di altre piccole imprese del settore: nata come "CED Elettromeccanica" (1967) ha poi incorporato la "Aspe" e la "Fornasari" (che erano nate entrambe nel 1965).

E' rimasta tuttavia la tipica azienda a conduzione familiare, dalla struttura organizzativa semplice: i membri della famiglia, ognuno a capo di un settore, e una quarantina di dipendenti. I figli del fondatore si sono divisi i compiti: Enrico Giorgi, per l'area economico-finanziaria, Gian Franco Giorgi, che si occupa della parte tecnica e commerciale, e Andrea Giorgi, responsabile della produzione e della logistica. Il gruppo comprende ora 9 imprese con un fatturato complessivo di oltre 13 milioni di euro.

Un rilevante incremento della capacità produttiva si è realizzato nel 1994 con l'apertura di un nuovo stabilimento; qualche anno dopo è stata stipulata una joint venture commerciale in Asia.

I prodotti realizzati da Cedaspe e i relativi processi produttivi sono piuttosto complessi. Si tratta peraltro di una produzione molto ampia e diversificata destinata a costruttori di trasformatori elettrici in olio destinati a impianti per la trasmissione e la distribuzione dell'energia elettrica.

Il mercato richiede quindi un'estesa gamma di prodotti di alta qualità, ma anche la capacità dell'impresa di fornire un adeguato servizio post vendita mettendo a frutto l'esperienza acquisita a livello mondiale. L'azienda realizza infatti circa il 90% del proprio fatturato all'estero.

Cedaspe ha ottenuto nel 1998 la certificazione di qualità ISO9002 e successivamente nel 2002 la certificazione ISO 9001 a dimostrazione di un'attenzione costante e strutturale alle esigenze di una produzione di alto livello.

Le mosse strategiche passate e future

Negli ultimi anni del decennio la strategia dell'azienda è stata fortemente caratterizzata dalle scelte in merito alla esternalizzazione e alla internalizzazione delle produzioni.

Tradizionalmente l'azienda aveva operato ricorrendo sistematicamente a subfornitori; tale pratica ha permesso di crescere conservando una buona flessibilità; tuttavia, negli anni più recenti si è notato che la qualità offerta dai subfornitori non sempre rispettava gli standard richiesti e che alcuni di questi rischiavano di trasformarsi in concorrenti.

Di conseguenza, l'azienda ha avviato un processo di internalizzazione che però è stato realizzato favorendo la costituzione di nuove imprese con assetti proprietari particolari. Ad esempio: un ex dipendente che aveva manifestato la volontà di "fare impresa" è stato favorito mettendo a disposizione della nuova società le macchine e tecnologie di produzione avanzate; sono stati avviati rapporti con nuovi fornitori; è stata costituita una "associazione di imprese" con altre due aziende che producono beni complementari a quelli di Cedaspe e con le quali si svolgono attività commerciali comuni; è stata sponsorizzata la costituzione di una cooperativa che gestisce il "polo logistico" ossia le attività di montaggio, imballaggio e spedizione dei prodotti dell'azienda.

Per quanto riguarda le dinamiche di filiera, si deve considerare che Cedaspe opera in una nicchia molto particolare. L'unico concorrente diretto, ubicato in Veneto, di caratteristiche analoghe a quelle di Cedaspe ma di dimensioni maggiori è stato recentemente acquisito dal gruppo ABB.

I clienti sono imprese del settore elettromeccanico mondiale (l'azienda esporta quasi il 90% della propria produzione): la gran parte dei trasformatori di potenza prodotti nel mondo occidentale contiene i componenti Cedaspe, mentre i trasformatori di potenza asiatici contengono componenti realizzati da imprese indiane e cinesi.

Per mantenere le proprie posizioni e per crescere Cedaspe continuerà ad investire in tecnologia e ciò avverrà, come da tradizione, anche nei periodi di difficoltà dei mercati.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

La Cedaspe non fa parte di alcun gruppo ed opera in cinque aree di business: isolatori passanti; indicatori di livello; relè; essiccatori d'aria ed altro.

Le principali unità manifatturiere del gruppo (processi e componenti per trasformatori e macchine elettriche) sono localizzate in Italia.

La prima area di business incide sul fatturato per il 60%, mentre le altre quattro incidono per il 10% ciascuna.

Per il business degli *isolatori passanti*: a) le esportazioni sono pari all'85% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 100%; c) nessuna quota del

fatturato è realizzata con prodotti solo commercializzati; d) il 50% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese; e) la quota di mercato è pari al 40% in Italia e al 10% nel mondo.

Per il business degli *indicatori di livello*: a) le esportazioni sono pari al 90% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 100%; c) nessuna quota del fatturato è realizzata con prodotti solo commercializzati; d) il 30% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese; e) la quota di mercato è pari al 30% in Italia e al 10% nel mondo.

Per il business dei *relè*: a) le esportazioni sono pari al 90% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 100%; c) nessuna quota del fatturato è realizzata con prodotti solo commercializzati; d) il 25% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese; e) la quota di mercato è pari al 50% in Italia e al 15% nel mondo.

Per il business degli *essiccatori d'aria*: a) le esportazioni sono pari al 95% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 100%; c) nessuna quota del fatturato è realizzata con prodotti solo commercializzati; d) il 20% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese; e) la quota di mercato è pari al 40% in Italia e al 76% nel mondo.

Per il suo business residuale: a) le esportazioni sono pari al 100% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 100%; c) il 100% del fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; d) il 100% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese; e) la quota di mercato è del tutto trascurabile in Italia e pari al 2% nel mondo.

Le posizioni ricoperte da membri della proprietà sono nell'area Amministrazione, Commerciale e Produttiva.

L'azienda dispone di un sistema di controllo di gestione a partire dal 1985.

Le competenze dell'impresa

Le maggiori competenze dell'impresa si concentrano nella produzione e nella funzione commerciale. Le fasi o funzioni per le quali l'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque *maggiori rispetto ai concorrenti* sono la produzione e l'assistenza tecnica.

Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato un'espansione delle sue attività aumentando la quota all'interno dello stesso mercato e ampliando il numero dei mercati in cui è presente.

L'azienda possiede al suo interno parte delle risorse e competenze necessarie per un'ulteriore espansione delle attività, e intende acquisire le competenze che non

possiede inserendo dall'esterno persone con particolari caratteristiche e sviluppando ulteriormente i rapporti con gli attuali subfornitori specializzati.

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (5%), con un Diploma (20%) e con la Scuola dell'obbligo (75%).

I dirigenti sono 2, gli impiegati 12 e gli operai 25.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (27%); amministrazione e finanza (3%); area commerciale (6%); ufficio tecnico e progettazione (2%); sistemi informativi (1%).

Il mercato

I primi tre concorrenti dell'impresa operano in Italia, Turchia e India; fatta 100 la dimensione dell'impresa, quella dei primi tre principali concorrenti è pari, rispettivamente, a 200, 80 e 50.

I maggiori punti di forza dell'impresa rispetto ai competitor sono, in ordine di importanza: a) l'accesso al credito; b) la flessibilità produttiva rispetto alle richieste del cliente; c) la qualità del prodotto.

Per converso, i principali punti di forza del maggior concorrente sono nell'ordine: a) la puntualità nei tempi di consegna; b) la gamma e varietà dei prodotti; c) il prezzo.

Sia per il mercato Italiano sia per quello estero l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti direttamente tramite propri uffici commerciali e di rappresentanza o partecipando a fiere commerciali.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume crescente di risorse finanziarie alla ricerca e sviluppo, al design e alla progettazione, alla prototipizzazione, alla produzione interna, al marketing e alla distribuzione commerciale, alla gestione e alla formazione delle risorse umane.

Un volume uguale di risorse è stato invece destinato all'amministrazione, finanza e controllo, alla gestione degli acquisti e all'assistenza e alla fornitura di servizi al cliente.

La rilevanza dell'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'impresa (integrazione verticale) è aumentata, passando da una media rilevanza nel 2000 a una alta rilevanza nel 2009 (all'estero invece l'attività aveva una bassa rilevanza sia nel 2000 che nel 2009).

Gli acquisti di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) avevano una media rilevanza sia nel 2000 che nel 2009 (anche all'estero).

La rilevanza delle collaborazioni produttive attraverso la costituzione di società ad hoc è diminuita, passando da una bassa rilevanza nel 2000 a una alta rilevanza nel 2009 (anche all'estero).

Infine, la collaborazione produttiva su base contrattuale (senza costituzione di società ad hoc) o di semplici accordi informali aveva una bassa rilevanza sia nel 2000 che nel 2009 (anche all'estero).

La progettazione dei beni fatti realizzare su commessa (in percentuale sul totale degli acquisti su commessa) è svolta dall'impresa al 70%, dai fornitori al 10% e congiuntamente al 20%. Nel primo caso l'impresa fornitrice è solo parzialmente sostituibile, mentre nel secondo e nel terzo è totalmente sostituibile.

Negli ultimi cinque anni l'impresa ha posto in essere forme di collaborazione stabile con altre imprese nell'area della Produzione e della Distribuzione (mediante la costituzione di una società).

Bilancio

CEDASPE							
(Bilancio Non Consolidato)							
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	13.121.706	11.627.395	13.713.732	12.344.195	9.753.950	7.303.696	7.224.865
Utile Netto (€)	254.029	198.345	170.909	153.506	92.764	19.748	10.134
Patrimonio Netto (€)	1.454.789	1.189.518	1.041.173	920.263	766.757	673.992	654.244
Dipendenti	40	38	38	35	34	34	34

CESARE BONETTI

Anno di nascita azienda: 1905

L'azienda e la sua storia

"Siamo molto orgogliosi della nostra storia e noi crediamo che lo spirito che ci ha fatto crescere per il primo secolo sarà lo stesso che ci guiderà anche nel prossimo". Con questo slogan la Cesare Bonetti S.p.A. ha festeggiato nel 2005 i suoi primi cent'anni di vita.

Un'impresa familiare con sede a Garbagnate Milanese, un fatturato superiore ai 20 milioni di euro, 150 dipendenti in Italia, specializzata nella produzione di valvole e indicatori di livello per uso industriale per un largo spettro di applicazioni: dal settore della produzione di energia a quello petrolifero, da quello chimico a quello alimentare per fornire una soluzione a tutte le esigenze di trasporto e controllo dei fluidi.

Nel catalogo, con i marchi BONETTI, BONT, CMI e WVE, una vasta gamma di prodotti di alta tecnologia che comprende valvole a pistone, valvole a soffiato, valvole forgiate e fuse (anche "pressure seal", a globo, saracinesca e di ritegno), valvole speciali di scarico caldaia, blow-off e blow-down continuo e discontinuo, valvole a sfera per alte prestazioni.

E inoltre indicatori di livello a vetro a riflessione, trasparenti o bicolori ed indicatori di livello di tipo magnetico ed elettronico per applicazioni su acqua/vapore fino a 210 bar, e per altre applicazioni fino 700 °C e/o 650 bar, con una completa gamma di valvole ed accessori dedicati (illuminatori, riscaldamento, trasmissione a distanza del segnale ottico, elettrico od elettronico, sonde, interruttori di livello etc.).

La Bonetti ha prodotti unici protetti da numerosi brevetti internazionali come, ad esempio, valvole a sfera che funzionano in intervalli di temperatura compresi tra -196 e + 600 gradi, valvole anticavitazione, indicatori di livello ed altri.

Due grandi direttrici strategiche hanno guidato lo sviluppo negli ultimi decenni: una forte tensione all'innovazione, con un investimento medio del 10% del fatturato in R&D e una crescente attenzione al cliente che ha portato alla realizzazione di filiali commerciali all'estero prima in Germania ed in Australia (nel 1984) e più recentemente in India (nel 2009), ma anche di insediamenti produttivi: in Turchia (nel 2000) e in Cina (nel 2004) dove sono state delocalizzate (anche con l'obiettivo di ridurre i costi) alcune produzioni fino ad allora realizzate in Italia.

La crescita dell'azienda è stata caratterizzata anche da una serie di acquisizioni, in Italia e all'estero, che hanno permesso di allargare l'offerta. Negli anni '80 per esempio è stata acquisita prima la CMI Pasquini S.p.A, specializzata nelle valvole fuse e forgiate per alta pressione e alte temperature, e poi la Comepre S.p.A. che lavora con metalli speciali e nel 2005 la Williams Valve Engineering, produttrice di valvole a sfera "trunnion". Vengono anche costituite nuove aziende: la CMD S.r.l. che produce guarnizioni per valvole ed indicatori di livello e la Albarubens, destinata alla ricerca nel settore dell'elettronica industriale ed oggi specializzatasi anche nel collaudo e certificazione dei pannelli solari fotovoltaici.

Proprio da una collaborazione tra Bonetti e Albarubens è nata una un'interessante applicazione nel campo degli indicatori di livello: è quella realizzata per le chiuse del Naviglio di Milano in località Conca Fallata e Conchetta, costituita da un sistema di telecamere "intelligenti" che non solo consentono di vedere il livello dell'acqua, ma che sono dotate di sensori per la trasformazione dell'immagine in segnali elettrici e quindi, attraverso un apposito software, sono connesse ad apparati per la gestione completamente automatica del ciclo di chiusura ed apertura delle paratie.

Le mosse strategiche passate e future

L'Italia vanta una grandissima tradizione nella produzione di rubinetti e di valvole; negli anni '90 grandi gruppi statunitensi ed europei hanno acquistato parecchie aziende italiane e il settore si è fortemente concentrato.

Ciò ha indotto Bonetti a concentrarsi sulle specialità, senza trascurare la riduzione dei costi; lo ha fatto anche mediante delocalizzazione, e ciò ha comportato grandi costi di monitoring per mantenere alto il livello di qualità.

L'altra scelta importante è stata quella di una parziale diversificazione: tradizionalmente la Bonetti ha operato nel business delle valvole per il vapore, più recentemente è entrata nel settore delle valvole per Oil & Gas. Inoltre, ritornando ad un mercato nel quale era stata importante player negli anni '70 ed 80, ha avviato un programma per la ripresa delle produzioni dedicate al settore dell'energia nucleare (fondamentalmente per il mercato estero), ivi comprese le varie procedure di qualifica nazionali ed internazionali.

La delocalizzazione in Cina è stata studiata per molto tempo, ma realizzata solo nel 2004, quando è stato possibile costituire una società controllata al 100%. Oggi in Cina sono occupate 85 persone; anche se la produttività del lavoro è più bassa di quella italiana, la qualità delle lavorazioni è molto buona, grazie a impianti e macchinari di ultima generazione. Tuttavia vi sono ancora notevoli problemi nella qualità delle forniture cinesi di materia prima, specialmente per quanto riguarda le fusioni, le cui certificazioni sono spesso inaffidabili.

Il mercato nel quale opera Bonetti si sta trasformando sotto vari punti di vista; un cambiamento importante consiste nella tendenza da parte dei clienti a considerare le valvole sempre e solo "commodities", da sostituire quando si guastano, senza analizzare le cause del guasto, le possibilità di riparazione e soprattutto senza considerare il costo del fermo impianto e della mancata produzione. Tale fenomeno è aggravato dal fatto che spesso OEM ed EPC cercano prodotti economici che garantiscano unicamente il superamento del periodo di garanzia. In questo modo i clienti stanno perdendo la capacità di apprezzare la qualità intrinseca dei prodotti; non ne conoscono a fondo le caratteristiche tecniche e non valutano i vantaggi che la qualità può dare, anche in termini di sicurezza per l'uomo e per l'ambiente.

Naturalmente è sempre essenziale investire in ricerca e sviluppo dei prodotti, ma importanti cambiamenti sono avvenuti anche sul fronte dell'organizzazione e del personale. Oggi in Italia operano 150 dipendenti (95 operai e 55 impiegati e tecnici) di cui più di 20 laureati. Molte sono le persone entrate recentemente, a copertura dell'intenso turnover iniziato nel 2005 come effetto del pensionamento del personale assunto alla fine degli anni '60 in occasione del trasferimento presso lo

stabilimento di Garbagnate. Sui nuovi assunti sono stati fatti notevoli investimenti di formazione e addestramento. Dal punto di vista motivazionale risulta importante la presenza in prima linea della proprietà.

Nel settore in cui opera la Bonetti, e a maggior ragione per le applicazioni nel campo nucleare, sono essenziali le certificazioni e le qualificazioni. I tempi di lavorazione sono lunghi e si sostengono costi elevati. La sola procedura per l'ottenimento della certificazione nucleare secondo ASME III dura da più di un anno e ha comportato finora costi diretti pari oltre 450.000 euro.

Con riguardo alle dinamiche di filiera, occorre ricordare che la Bonetti originariamente operava secondo il modello del "tutto fatto in casa" e ciò comportava la gestione di circa 60.000 codici di parti e componenti. Oltre ad un considerevole lavoro di standardizzazione che ha ridotto ad un terzo i codici utilizzati, l'azienda si è rivolta a forniture esterne, anche presso le proprie unità produttive estere, soprattutto per i prodotti più standardizzati e da realizzare in grandi volumi. Per garantire la qualità di tutti i prodotti sono stati effettuati notevoli investimenti, sia nella formazione delle maestranze di tali unità produttive, sia nella qualifica dei fornitori di materia prima e componenti in Italia e all'estero.

Quindi Bonetti, a partire dal 2003-2004, si è concentrata sulle produzioni più complesse e sofisticate. Nei mercati per lei relativamente nuovi, come l'Oil & Gas, i concorrenti sono molto più grandi della Bonetti e i buyer dei clienti non sempre sono in grado di riconoscere o dare il giusto valore alla superiorità tecnica dei prodotti. Ciò costituisce un grosso ostacolo ad una rapida crescita in quanto il prodotto tende a rimanere "di nicchia" ed i ridotti volumi non consentono di ottenere le economie di scala e la riduzione di costo che faciliterebbero una sua maggiore diffusione.

Per il futuro l'azienda prevede che sarà sempre più importante il servizio al cliente in loco. L'opportunità di una presenza diretta all'estero permette di fornire direttamente, oltre al prodotto, l'assistenza tecnica, il training, e la manutenzione programmata. Questa è una delle ragioni alla base della decisione di andare in Turchia, Cina ed India. In India è attualmente in fase di realizzazione un altro importante investimento: la società Indiana BONETTI WAAREE India Pvt. Ltd., che è una JV con un partner locale, ha avviato la costruzione di un importante stabilimento produttivo che, a regime, produrrà su licenza Bonetti indicatori di livello e valvole di alta qualità, essenzialmente destinate al mercato locale.

"L'innovazione di prodotto sarà sempre un fattore competitivo essenziale; non ci si può fermare; occorre offrire prodotti che i concorrenti non sanno realizzare", afferma Dalmaso.

La Bonetti ritiene che l'innovazione di prodotto e di processo, la ricerca e sviluppo, l'aggiornamento continuo delle risorse produttive, umane e tecniche, siano l'unico fattore che potrà garantire in futuro la sopravvivenza dell'industria occidentale di fronte alla concorrenza dei paesi in via di sviluppo, molti dei quali di fatto, possono essere ormai considerati anch'essi "avanzati". In generale, per le imprese italiane sarà sempre più importante partecipare attivamente ai lavori degli enti che in Italia ed all'estero definiscono le norme tecniche dei prodotti (UNI, MSS, AFNOR, etc.); Bonetti partecipa attivamente ai lavori di molti di tali enti, ma va sottolineato che

attualmente le imprese e le istituzioni italiane giocano ruoli molto deboli a livello internazionale.

Più in generale, le imprese italiane hanno difficoltà nel “fare sistema” e nel “fare filiera” e non sempre trovano il necessario supporto del sistema governativo istituzionalmente preposto, del sistema bancario e, per la soluzione delle controversie, del sistema giudiziario.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

La Cesare Bonetti S.p.A. è la più importante società del gruppo Targa S.p.A., composto da 10 imprese.

Le principali unità manifatturiere del gruppo sono localizzate in Italia (progettazione, fabbricazione e vendita), Germania (vendita), Cina e Turchia (fabbricazione e vendita), India (vendita e prossimamente anche fabbricazione).

Le quattro aree di business in cui opera l'impresa sono: Energia, Oil & Gas e petrolchimico, Vapore industriale e Strumentazione che incidono, rispettivamente, per il 35%, il 15%, il 20% e il 30% sul fatturato.

Per il business dell'*Energia*: a) le esportazioni sono pari al 80% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 100%; c) il 5% del fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; d) la quota di mercato in Italia è pari al 10%.

Per il business *Oil & Gas e petrolchimico*: a) le esportazioni sono pari al 75% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 100%; c) il 5% del fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; d) la quota di mercato in Italia è pari all' 1%.

Per il business del *vapore industriale*: a) le esportazioni sono pari al 55% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 30% e all'estero per il restante 70% (Cina e Turchia); c) il 2% del fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; d) la quota di mercato in Italia è pari al 5%.

Per il business della *strumentazione*: a) le esportazioni sono pari al 70% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 95% e in Cina per il restante 5%; c) nessuna quota del fatturato è realizzata con prodotti solo commercializzati; d) la quota di mercato in Italia è pari al 35% e nel mondo è pari al 5%.

Nell'organigramma aziendale le posizioni di Presidente e Amministratore Delegato sono ricoperte da membri della proprietà, mentre sono impiegati manager esterni nel ruolo di Direttore Generale, Direttore Commerciale e Direttore Operativo.

L'azienda dispone di un sistema di controllo di gestione a partire dal 1986.

Le competenze dell'impresa

Le maggiori competenze dell'impresa si concentrano nella progettazione e nella fabbricazione di valvole ed indicatori di livello per uso industriale.

Le fasi o funzioni per le quali l'impresa ritiene invece di possedere competenze esclusive o comunque maggiori rispetto ai concorrenti sono tutte le applicazioni speciali presenti in condizioni operative particolarmente gravose, come ad esempio condizioni di altissima pressione, altissima o bassissima temperatura (criogenia), alta velocità di efflusso (anche supersonica), condizioni prossime o a rischio di cavitazione, etc.

Rispetto a dieci anni fa, le fasi produttive realizzate internamente sono uguali, pur avendo rinnovato i mezzi produttivi. Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato un'espansione delle sue attività aumentando la quota all'interno dello stesso mercato, ampliando il numero dei mercati, espandendosi in segmenti diversi del mercato, diversificando in ambiti contigui (correlati) all'attività attuale e diversificando in altri ambiti. Tale opera di sviluppo è stata pesantemente colpita dalla crisi internazionale degli ultimi anni, tuttavia, per le ragioni anzidette e anche a costo di grandi sacrifici, la Bonetti non ha modificato i propri programmi di investimento.

L'azienda possiede al suo interno buona parte delle risorse e competenze necessarie per un'ulteriore espansione delle attività, e intende acquisire le competenze che non possiede inserendo dall'esterno persone con particolari caratteristiche (anche all'estero), sviluppando ulteriormente i rapporti con gli attuali subfornitori specializzati (anche all'estero), attivando forme di collaborazione con altre imprese (anche all'estero) e attraverso corsi di formazione per i propri dipendenti (anche all'estero).

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (20%), con un Diploma (45%) e con la Scuola dell'obbligo (35%).

I dirigenti sono 5, gli impiegati 51, i quadri e tecnici 11 e gli operai 78.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione e acquisti (58%); garanzia e controllo della qualità (5%); amministrazione e finanza (4%); area commerciale (14%); ufficio tecnico, progettazione e R&S (18%); sistemi informativi (1%).

Il mercato

I primi tre concorrenti dell'impresa operano in Usa e in Canada; fatta 100 la dimensione dell'impresa, quella dei primi tre principali concorrenti è pari a 2000 ciascuno.

I maggiori punti di forza dell'impresa rispetto ai competitor sono, in ordine di importanza: a) l'elevato contenuto tecnologico del prodotto; b) la qualità del prodotto; c) la qualità del capitale umano; d) la flessibilità e capacità di adattare il proprio prodotto alle specifiche esigenze del cliente.

Per converso, i principali punti di forza del maggior concorrente sono nell'ordine: a) l'organizzazione capillare della rete commerciale e distributiva, con la conseguente capacità di penetrazione; b) la gamma e varietà dei prodotti; c) la grande dimensione e i vantaggi di costo legati a grandi volumi; d) la focalizzazione su uno solo dei settori di mercato nei quali opera Bonetti.

Per il mercato Italiano l'impresa realizza sia vendite dirette, sia distribuzione dei propri prodotti attraverso reti distributive indipendenti plurimarca e agenti plurimandatari.

Sul mercato estero, oltre che con vendite dirette e/o tramite le proprie filiali, l'azienda opera tramite agenti e reti distributive indipendenti plurimarca.

Di notevole importanza è anche la abituale e frequente partecipazione in Italia ed all'estero a fiere commerciali specializzate.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume *crescente* di risorse finanziarie alla ricerca e sviluppo, al design e alla progettazione, alla prototipizzazione, alla produzione interna, al marketing e alla distribuzione commerciale, alla gestione e alla formazione delle risorse umane.

Un volume *uguale* di risorse è stato destinato all'amministrazione, finanza e controllo, alla gestione degli acquisti, all'assistenza e alla fornitura di servizi al cliente.

La rilevanza dell'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'impresa (integrazione verticale) è diminuita, passando da un'alta rilevanza nel 2000 a una media rilevanza nel 2009 (all'estero invece l'attività non aveva nessuna rilevanza nel 2000 ed ha assunto una media rilevanza nel 2009).

La rilevanza degli acquisti di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) è diminuita, passando da un'alta rilevanza nel 2000 a una media rilevanza nel 2009 (all'estero invece aveva una bassa rilevanza nel 2000 ed ha assunto una media rilevanza nel 2009).

La rilevanza delle collaborazioni produttive attraverso la costituzione di società ad hoc è aumentata, passando da una bassa rilevanza nel 2000 a una media rilevanza nel 2009 (all'estero dal non avere nessuna rilevanza nel 2000 ha assunto invece un'alta rilevanza nel 2009).

Infine, la collaborazione produttiva su base contrattuale (senza costituzione di società ad hoc) o di semplici accordi informali aveva una media rilevanza sia nel 2000 che nel 2009 (all'estero dal non avere nessuna rilevanza nel 2000 l'attività è passata invece ad assumere una bassa rilevanza nel 2009).

La progettazione dei beni fatti realizzare su commessa (in percentuale sul totale degli acquisti su commessa) è svolta dall'impresa al 90%, dai fornitori al 5% e congiuntamente per il restante 5%. Nel primo e nel secondo caso i fornitori sono totalmente sostituibili, mentre nel terzo caso lo sono solo parzialmente.

Bilancio

CESARE BONETTI						
(Bilancio Non Consolidato)						
	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	22.992.923	26.653.122	23.725.676	20.484.976	16.126.375	16.666.855
Utile Netto (€)	-771.495	240.559	-1.369.065	65.684	-523.145	32.158
Patrimonio Netto (€)	11.741.082	9.512.579	9.272.019	10.641.084	10.575.400	11.098.545
Dipendenti	154	162	161	147	144	144

CGS Compagnia Generale per lo Spazio

Anno di nascita azienda: 1981

L'azienda e la sua storia

CGS S.p.A. Compagnia Generale per lo Spazio, dall'aprile scorso, è il nuovo nome della CGS S.p.A.: una società di circa 200 persone, con quasi 50 milioni di fatturato medio e 180 dipendenti (90% laureati e 9 dirigenti).

Ha sede a Milano (via Gallarate) e si occupa della progettazione e della produzione di satelliti e infrastrutture di terra a sostegno per i lanci spaziali e la successiva gestione delle informazioni.

CGS S.p.A. opera pertanto in un settore determinato dalla domanda pubblica: i committenti delle missioni scientifiche e applicative sono infatti praticamente solo gli enti pubblici italiani ed europei.

E' un settore, come è noto, caratterizzato da cicli di prodotto alquanto lunghi: dalla concezione all'operazione passano tra i 10 e i 15 anni; il mercato ha un'inevitabile scarsa dipendenza dai cicli economici mentre è fortemente legato all'evoluzione e ai finanziamenti del mondo della ricerca: a livello europeo c'è tuttavia grande competizione dovuta ad eccesso di capacità produttiva.

Il committente europeo (l'Agenzia Spaziale Europea, Esa) è un cliente molto sofisticato tecnicamente, mentre in Italia il committente è il Ministero della Ricerca che attraverso l'Agenzia spaziale italiana ha anche il controllo della gestione di parte delle attività europee. Vi è inoltre un mercato esterno di progettazione e vendita di sistemi spaziali a paesi terzi che vale, per CGS, solo il 15% del fatturato.

La CGS è oggi un'azienda di ingegneria in cui la capacità di produzione elettronica è in gran parte esternalizzata, così come tutta l'attività meccanica, ma dove esistono le capacità tecniche e gestionali per progettare, integrare, assemblare e certificare tutta la gamma dei prodotti: l'azienda risponde sia della gestione generale del sistema che della realizzazione di alcuni sottosistemi, mantenuti all'interno per la loro criticità.

La storia della CGS, già Carlo Gavazzi Space S.p.A., inizia nel 1981 quando, all'interno del Gruppo Gavazzi, presente in tutto il mondo con produzione e commercializzazione di turbine e impianti elettromeccanici, la capofila Carlo Gavazzi S.p.A. crea la divisione denominata Carlo Gavazzi Controls, specializzata nel settore dei controlli industriali ad alta tecnologia.

La divisione "Controls" assume in seguito una connotazione "spaziale" per la sua capacità a realizzare sistemi complessi nel settore degli apparati di terra per i test e dell'elettronica di bordo dei satelliti. Si trattava indubbiamente di un settore di frontiera tecnologica che poteva dare ritorni di ogni tipo, anche di immagine, alle altre attività storiche dell'azienda, un settore che, inoltre, risultava stabilmente in crescita.

Dopo i primi anni di attività come sub-fornitore di singoli componenti e in particolare di apparati elettrici per il supporto dei test di terra, il Gruppo Gavazzi ha favorito

dapprima l'ingresso nel capitale di Aeritalia - trasformando la divisione in Carlo Gavazzi Space S.p.A., - e successivamente quello della famiglia Fuchs. Quest'ultima, originaria dell'Alto Adige, ma da tempo trasferitasi in Germania, aveva maturato, soprattutto attraverso Manfred Fuchs, notevoli competenze nel settore: prima con responsabilità di ricerca e di gestione alla Erno, una storica azienda aerospaziale tedesca, e poi con una propria attività imprenditoriale, OHB System, divenuta ben presto un atelier per realizzare sistemi spaziali e satellitari di nicchia.

Dopo un primo investimento al 33%, nel 1996, la famiglia Fuchs ha rilevato l'intero pacchetto azionario dell'azienda nominando Manfred Fuchs presidente. Questo primo avvicendamento proprietario ha coinciso con un radicale cambiamento strategico: da fornitore di apparecchiature di terra a prime contractor di importanti progetti delle principali agenzie spaziali europee. La nuova strategia ha consistito nell'abbandonare le difficoltà del mercato della componentistica, caratterizzato da elevata concorrenza e bassi margini, per diventare un prime contractor in grado di produrre sistemi spaziali "chiavi in mano" e di competere sul mercato internazionale.

Dal settembre 2009 la CGS è entrata a far parte del gruppo OHB Technology, quotato alla borsa di Francoforte. Attualmente la famiglia Fuchs è sempre l'azionista di controllo attraverso la OHB Technology, di cui possiede il 64,40% del capitale e che controlla il 100% della CGS .

Le mosse strategiche passate e future

Dal 2005 al 2008...

CGS realizza prodotti per clienti istituzionali e conduce attività di ricerca cofinanziata. Le attività industriali che l'azienda conduce sono a forte contenuto innovativo e ad elevato rischio tecnologico.

Un esempio delle difficoltà di questo tipo è dato dall'esperienza maturata dall'azienda nel Progetto AGILE: impegnata in un progetto che vedeva riconosciuto il ruolo di sistemisti e dunque strategico, l'azienda si è trovata sin dall'inizio a dover sostenere in proprio extra-costi e maggiori oneri dovuti al carattere fortemente sperimentale delle attività, il tutto senza indugi o rallentando i lavori, in quanto i ritardi introdotti avrebbero compromesso il ritorno scientifico della missione) e di ultimare il progetto. A satellite lanciato con successo, i suddetti extra-costi e maggiori oneri sono stati poi riconosciuti dal committente.

Questo tipo di atteggiamento volto al mantenimento degli impegni dell'azienda guida nella realizzazione della missione, in un contesto in cui la competenza tecnica è data per scontata, è ritenuto particolarmente importante dal cliente, ma è altrettanto faticoso da costruire e da mantenere.

Infine, occupandosi di sistemi spesso soggetti a forte ciclicità, l'azienda ha ritenuto opportuno diversificare l'offerta operando in diversi segmenti di mercato. Avendo, ad esempio, percepito che si poteva creare un cartello di aziende italiane nel segmento di terra dei lanciatori, CGS ha deciso di investire in questo specifico segmento, costruendosi una solida competenza e assicurandosi nuove commesse.

Tutto ciò come può apparire evidente ha conseguenze organizzative, soprattutto in termini di confini make or buy decision: in passato, l'azienda faceva molto all'interno

e comprava poco all'esterno, poi, nell'ultimo periodo, è stata aumentata l'esternalizzazione. Coerentemente con quanto deciso a livello di strategia, occorre rivedere in maniera critica le decisioni di esternalizzazione per presidiare maggiormente la qualità e l'innovazione e per migliorare di conseguenza la progettazione. Infatti, nonostante una consolidata rete di fornitori e sub-contractor di fiducia, è necessario mantenere in azienda le tecnologie critiche e abilitanti.

Negli anni recenti e per il futuro...

Da un paio d'anni CGS ha deciso di fare un ulteriore salto, proiettando maggiormente l'impresa verso l'Europa, con l'obiettivo di incrementare la collaborazione ed il volume d'affari con l'agenzia Spaziale Europea.

Per questo e per migliorare la propria forza competitiva in Europa la società è entrata a far parte del gruppo OHB Technology AG, uno dei principali player a livello globale. È così entrata nella *supply chain* di un grande *prime contractor*.

La strategia di CGS si inserisce nel più ampio quadro della filiera: a livello produttivo, è in atto un processo di consolidamento in Europa, con 4 grandi gruppi che da soli gestiscono il 90% della spesa spaziale europea (e tra questi 4 player rientra il gruppo in cui è entrata recentemente CGS).

Per quanto riguarda le prospettive future, Roberto Aceti avverte che: *"Sta avvenendo una sottile rivoluzione nel settore che prevede una prorompente entrata in campo dell'Unione Europea nello spazio"*.

Infatti, se finora l'UE non si è mai occupata direttamente di spesa spaziale, da Lisbona in poi è emersa una visione molto chiara dell'Unione nell'investire in una serie di filoni strategici come la sicurezza, il controllo dei confini, ma anche l'esplorazione planetaria.

La spesa prevista dalla UE da qui a 3-4 anni è davvero significativa: da 1 a 3 miliardi di euro all'anno di budget.

All'interno del gruppo bisogna, pertanto, chiarire come porsi nei confronti di questo nuovo ente e come gestire tale processo in divenire: cambieranno le regole del gioco (l'UE non ha gli stessi *requirement tools* dell'ESA) e la partita resta ancora dai contorni incerti, ma *"Oggi dobbiamo premere al massimo per cercare di essere pronti al futuro"*.

Inoltre, negli ultimi anni la società ha cercato di far leva sugli investimenti messi a disposizione della ricerca a livello nazionale, scegliendo precise localizzazioni territoriali in funzione delle incentivazioni pubbliche. Tuttavia, i tempi dei finanziamenti pubblici rispetto all'investimento si dimostrano troppo lunghi e lo stesso finanziamento è destinato ad esaurirsi nel tempo. Di conseguenza, l'esperienza non è valutata come del tutto positiva e si è scelto di cambiare radicalmente modello, cercando di rafforzare le connessioni dirette con i centri di ricerca, ad esempio inserendo personale di CGS su progetti di interesse in centri di ricerca esterni all'azienda.

Bilancio

CGS - COMPAGNIA GENERALE PER LO SPAZIO								
(Bilancio Non Consolidato)								
	2010	2009 (4 mesi)	2008/2009	2007/2008	2006/2007	2005/2006	2004/2005	2003/2004
Ricavi delle vendite (€)	33.214.938	10.643.643	47.643.952	46.074.008	33.464.000	31.936.931	35.177.325	30.547.449
Totale Valore Produzione (€)	50.868.591	18.397.010	55.795.761	55.358.800	41.464.739	36.072.236	43.566.161	34.445.131
EBITDA €	3.385.950	2.018.061	6.931.208	6.764.158	2.463.135	2.924.362	3.092.662	2.699.636
EBIT (€)	(181.204)	922.409	3.485.017	3.965.252	1.735.289	2.011.690	2.007.265	1.900.363
Utile Netto (€)	(2.202.758)	384.564	1.141.563	1.734.068	101.247	317.132	449.465	454.332
Patrimonio Netto (€)	8.787.879	11.296.300	10.911.736	9.770.173	8.036.105	7.934.858	4.717.726	4.268.261
Dipendenti	197	205	201	203	176	183	176	177

CICRESPI ENGINEERING - Gruppo Cicrespi

Anno di nascita Cicrespi: 1910

L'azienda e la sua storia

“Diamo forma al futuro”, questo lo slogan con cui Cicrespi, azienda con sede principale a Liscate (a Est di Milano), ha festeggiato i primi cent'anni.

Dal 1910, infatti, l'azienda “progetta, produce, integra e garantisce assistenza di sistemi per identificazione, tracciabilità e sicurezza di prodotti, processi e percorsi”. L'ultimo fatturato è di 42 milioni di euro con 186 occupati. Cicrespi Engineering è la fabbrica che ricerca, sviluppa, progetta e realizza le soluzioni innovative e complesse che Cicrespi commercializza. Ha una trentina di dipendenti e un fatturato 2010 di 3,6 milioni di euro.

La società è stata fondata a Milano da Carlo Crespi assieme alla moglie Matilde nel 1910 come Carlo Crespi & C., piccola impresa che si occupava di forniture di cancelleria e legatoria.

L'attività si è allargata progressivamente fino alla creazione, negli anni '50, di un nuovo laboratorio per la produzione a pantografo di caratteri in bronzo per l'impressione a caldo.

Nei primi anni '70 l'azienda ha iniziato a lavorare nel campo della segnaletica d'ambiente: è del '72 l'accordo di distribuzione in Italia dei prodotti Modulex, società danese del gruppo Lego.

Nel 1976 i magazzini sono stati trasferiti a Liscate, dove tre anni più tardi verrà inaugurata la nuova sede e la società ribattezzata Cicrespi.

Nel 2000 è stata acquistata la Termostabile Packaging, azienda di Treviglio specializzata nella produzione di etichettatrici e impianti di etichettatura autoadesiva.

Ora l'azienda si identifica sul mercato in tre realtà: Industria, Brand Implementation e Documenti e Denaro in Sicurezza, affiancate da Cicrespi Engineering per la ricerca e sviluppo e da un efficace servizio di Assistenza, presente su tutto il territorio.

Cicrespi Industria offre sistemi per la marcatura, l'etichettatura, la stampa industriale, il controllo qualità. Attraverso la realizzazione di soluzioni totali e innovative (come la marcatura laser), Cicrespi si pone come knowledge leader nella gestione delle informazioni variabili di prodotti, tramite codici alfanumerici, a barre, a punti e percorsi tracciati con transponder e tecnologie RFID (Radio Frequency Identification).

Cicrespi Brand Implementation propone sistemi di segnaletica architettonica, digitale, espositori messaggi e altri sistemi di comunicazione studiati a partire dall'identità del cliente, per renderla visibile, riconoscibile e apprezzabile ovunque esso operi, anche attraverso la definizione di nuove immagini coordinate.

Con Documenti e Denaro in Sicurezza Cicrespi offre le soluzioni ideali per il trattamento dei documenti, facilitando e migliorando la qualità del lavoro quotidiano sui documenti cartacei, il trattamento e confezionamento del denaro, banconote e monete.

Le mosse strategiche passate e future

Con l'acquisizione nel 2000 di Termostabile Packaging, Cicrespi ha mutato il proprio profilo da puro distributore di macchine e tecnologie di terzi a erogatore di soluzioni e servizi propri.

La scelta è stata vincente: le aziende proprietarie di tecnologie sono senza dubbio avvantaggiate e lo sono state certamente nel periodo di crisi (Gianatti riconosce che: *"È meno soggetto alla crisi chi innova continuamente, chi cerca ogni giorno la soluzione di un problema nuovo"*).

Dopo aver portato al proprio interno la capacità produttiva con questa acquisizione, nel 2002 Cicrespi ha scelto di passare da un'attività standardizzata alla creazione di impianti personalizzati sulle esigenze del cliente, investendo in ricerca e sviluppo e sulla ingegnerizzazione di soluzioni complesse.

Entrambe le mosse, sia l'integrazione della produzione sia lo spostamento verso una maggiore complessità produttiva, hanno permesso a Cicrespi di avere un maggior potere nel settore e nella filiera in cui opera.

In merito alle scelte programmate e alle direttrici su cui intende muoversi in futuro, Cicrespi è convinta che i prodotti e le soluzioni fra 4-5 anni saranno sempre più composti da componenti semplici messi insieme per soluzioni complesse, flessibili, ricomponibili e orientati alla semplicità dell'utilizzo, senza perdere la complessità delle soluzioni. In altre parole, i prodotti saranno sempre più semplici per il cliente.

Circa la crisi, questa ha calmierato i sogni, imposto la ricerca di una nuova idea fortemente motivante, *"la nostra – afferma Gianatti - è quella di cambiare i concorrenti attraverso una nuova identità verso il mercato e nuove alleanze"*.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

L'azienda fa parte del gruppo Cicrespi.

Le principali unità manifatturiere del gruppo (meccatronica, impianti per la marcatura, etichettatura, controllo qualità e soluzioni integrate) sono localizzate in Italia.

Le due aree di business in cui opera l'impresa sono Food e Non-Food, che incidono ciascuna per il 50% sul fatturato.

Per il business del *food*: a) le esportazioni sono pari al 6% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 100%; c) nessuna quota del fatturato è realizzata con prodotti solo commercializzati; d) il 40% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese operanti prevalentemente in Italia, UK e USA; la quota di mercato in Italia è pari al 20%.

La posizione di Amministratore Delegato è ricoperta da un membro della proprietà, mentre sono impiegati manager esterni nel ruolo di Presidente e nelle aree Amministrazione, Finanza, Personale e Produzione.

L'azienda dispone da sempre di un sistema di controllo di gestione.

Le competenze dell'impresa

Le maggiori competenze dell'impresa si concentrano nella Progettazione e Produzione.

Le fasi o funzioni per le quali l'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque *maggiori rispetto ai concorrenti* sono la progettazione, l'ingegneria clienti e il servizio di assistenza.

Rispetto a dieci anni fa le fasi produttive realizzate internamente sono maggiori.

Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato una espansione delle sue attività ampliando il numero dei mercati, espandendosi in segmenti diversi del mercato e diversificando in ambiti contigui (correlati) all'attività attuale.

Per la futura espansione delle attività è critica l'acquisizione di nuove competenze nell'ambito ingegneristico.

L'azienda intende acquisire le competenze che non possiede inserendo dall'esterno persone con particolari caratteristiche, attraverso l'attivazione di forme di collaborazione con altre imprese e l'acquisizione di imprese che già dispongono di un know-how.

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (3%), con un Diploma (34%) e con la Scuola dell'obbligo (63%).

C'è un unico dirigente, gli impiegati sono 4, i quadri e tecnici 8 e gli operai 17.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (73%), ufficio tecnico e progettazione (27%).

Il mercato

I primi tre concorrenti dell'impresa operano in Italia. Fatta 100 la dimensione dell'impresa, la dimensione del principale concorrente è pari a 100 circa.

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai concorrenti sono nell'ordine: a) l'elevato contenuto tecnologico del prodotto; b) la flessibilità produttiva rispetto alle richieste del cliente; c) la qualità del capitale umano.

Per converso, i principali punti di forza del maggior concorrente sono nell'ordine: a) la puntualità nei tempi di consegna; b) il prezzo; c) il costo del lavoro.

Per il mercato Italiano l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti direttamente tramite propri uffici commerciali o di rappresentanza.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume *crescente* di risorse finanziarie alle seguenti funzioni aziendali: ricerca e sviluppo; design e

progettazione; produzione interna; assistenza e fornitura di servizi al cliente; gestione e formazione delle risorse umane.

Un volume *uguale* di risorse è stato destinato all'amministrazione, finanza e controllo, alla prototipizzazione, alla gestione degli acquisti e al marketing e distribuzione commerciale.

La rilevanza dell'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'impresa (integrazione verticale) è aumentata, passando da una bassa rilevanza nel 2000 a una media rilevanza nel 2009.

La rilevanza dell'acquisto di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) è diminuita, passando da una media rilevanza nel 2000 a una bassa rilevanza nel 2009.

Le collaborazioni produttive attraverso la costituzione di società ad-hoc non avevano rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009.

Le collaborazioni produttive su base semplicemente contrattuale (senza costituzione di società ad-hoc) o sulla base di accordi informali non avevano rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009.

La progettazione dei beni fatti realizzare su commessa (in percentuale sul totale degli acquisti su commessa) è svolta dall'impresa al 100%.

Negli ultimi cinque anni l'impresa ha posto in essere forme di collaborazione *stabile* con altre imprese nella Produzione (mediante la costituzione di una società e con contratti aperti).

Bilancio

CICRESPI ENGINEERING							
(Bilancio Non Consolidato)							
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	3.617.373	3.371.040	2.978.339	3.042.089	2.993.494	3.226.757	3.639.575
Utile Netto (€)	24.045	7.834	20.262	41.297	53.106	106.302	119.634
Patrimonio Netto (€)	484.842	460.797	452.963	432.701	391.404	338.299	231.998
Dipendenti	30	28	27	26	28	29	31

COLGAR

Anno di nascita azienda: 1945

L'azienda e la sua storia

Colgar è un'impresa metalmeccanica con sede e stabilimento a San Pietro all'Olmo, nella grande periferia industriale e agricola a Est di Milano.

Ha avuto nel 2009 un fatturato di 36 milioni di euro con quasi 200 dipendenti e unità produttive minori anche a Quarto d'Altino e a Koenisbrunn in Germania.

Fondata nel 1945, l'azienda opera nel comparto delle macchine utensili in due settori: quello delle macchine per la lavorazione delle lamiere (presso-piegatrici) e quello delle macchine per l'asportazione dei trucioli (fresa-lesatrici).

All'inizio dell'attività la prima specializzazione è stata quella delle presso-piegatrici in un periodo, quella della ricostruzione dopo la seconda guerra mondiale, di grande e spesso convulsa crescita economica. Le piccole o grandi imprese della fiorente industria meccanica, quella dei mezzi di trasporto, la carpenteria metallica sono state tra i clienti che hanno spinto la crescita dell'azienda.

Nel 1970 è stata poi introdotta la progettazione e la produzione di fresa-lesatrici divenuta oggi l'attività principale dell'azienda.

L'attuale gamma di prodotti comprende le presse piegatrici idrauliche a CNC (Computer a controllo numerico), con elevata automazione e potenze fino a 3000 t (kN 30000) e lunghezze di piega fino a 20 metri; le cesoie a ghigliottina meccaniche e idrauliche gestite da CNC con accessori per la movimentazione automatica delle lamiere per tagli di spessori fino a 30mm su lunghezze fino a 12 metri e le fresalesatrici a CNC, completamente idrostatiche sia con configurazione a T che a montante mobile con tavole rototraslanti e accessori automatici per il posizionamento dell'utensile nello spazio e la sua sostituzione in automatico.

Sia le macchine per la lavorazione delle lamiere (presse-piegatrici), sia le macchine per l'asportazione del truciolo (fresa-lesatrici), che stanno, come detto, prendendo il sopravvento nella produzione dell'azienda, sono di grandi dimensioni e richiedono nella maggior parte dei casi di essere montate presso il cliente.

Sono macchine che richiedono quindi un adeguato servizio di progettazione e di consulenza post-vendita, e che hanno un ciclo di produzione che va dai sei mesi a un anno e mezzo il che, tuttavia, mette anche ai ripari dalle più rapide fluttuazioni congiunturali.

Tra le opere più significative realizzate (in parte) con piegatrici Colgar vi è il tetto dello stadio di Atene di Calatrava.

Le mosse strategiche passate e future

Pur rimanendo nei due comparti originali, l'intervento più importante dell'ultimo decennio è stato l'ampliamento della gamma (macchine dimensionalmente sempre più grandi e capaci di lavorare manufatti di grandi dimensioni) e l'incremento nella personalizzazione dei prodotti.

Nel comparto delle presso-fresatrici, il mercato delle piccole e medie dimensioni è entrato in fase calante con l'ingresso dei paesi in via di sviluppo, in quanto le tecnologie sono facilmente accessibili.

Per tutta risposta, l'azienda si è spostata verso macchine sempre più grandi: *“Se fino ad un decennio fa la macchina tipica di Colgar era una presso-piegatrice di 200-300 tonnellate di potenza, oggi si parte da 500 tonnellate di potenza”*, spiega Garoldi. Sono macchine talmente grandi che non sono montabili all'interno dell'azienda, e che hanno richiesto una riorganizzazione delle attività interne: è cresciuta la terziarizzazione ed è stato necessario aumentare la capacità di organizzazione e di previsione delle problematiche tecniche dell'assemblaggio già in corso d'opera.

Nell'altro comparto, quello delle macchine per l'asportazione di truciolo, sono state messe in campo *“mosse simili ma più arzigogolate”*, perché Colgar ha da sempre costruito macchine di dimensioni rilevanti (in sostanza, un solido di 2X6X3 metri). Anche in questo campo so è cercato di potenziare la personalizzazione del prodotto, tanto che gli elementi strutturali comuni pesano meno del 50% della singola macchina.

La spinta principale che ha guidato a queste modifiche è stata la ricerca di un mercato. Infatti, Colgar ha intuito prima di altri l'ascesa della Cina e si è posizionata lì commercialmente in anticipo rispetto ai tempi.

Per quanto riguarda l'impostazione della filiera in cui opera, non ci sono stati cambiamenti significativi nell'ultimo decennio, se non qualche cambiamento nei comportamenti di alcuni leader del settore (di 5 leader mondiali, 3 sono italiani).

In particolare, il leader, un'azienda italiana più grande di Colgar, ha deciso di ricorrere maggiormente alla subfornitura di parti significative della realizzazione del prodotto (la subfornitura è da sempre molto diffusa nel settore, anche perché si tratta di macchine molto complesse; alcune, ad esempio, sono composte da 5.000 componenti). Probabilmente la ragione alla base della scelta di questo competitor è stata più economica che tecnica.

Tuttavia, Colgar non ha seguito la stessa strada, perché *“si rischia di perdere il know-how e quindi di non avere più il controllo della parte funzionale della macchina, soprattutto nel caso di difettosità”*.

Con riferimento al futuro, la scelta è di focalizzarsi sul miglioramento della composizione di costo della macchina. Tutto questo è possibile attraverso una riprogettazione attenta dei prodotti e una riorganizzazione interna.

La riorganizzazione interna si riferisce, in particolare, allo stabilimento di produzione di Mestre, da riconvertire abbandonando l'attuale produzione di piegatrici piccole e medie (che non verranno più vendute).

In un orizzonte di tempo un più lungo, c'è anche il rischio di obsolescenza della fabbrica di Milano, la cui logistica è stata creata ben 60 anni fa: prima o poi sarà necessario ripensare anche lo stabilimento principale.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

Colgar non fa parte di alcun gruppo ed opera principalmente nel business delle Costruzioni delle macchine utensili.

Per il suo unico business: a) le esportazioni sono pari al 70% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 100%; c) per il 20% il fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; d) il 25% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese operanti prevalentemente in Italia.

Le posizioni di Consigliere di Amministrazione sono ricoperte da membri della proprietà, mentre sono impiegati manager esterni nell'area della produzione.

L'azienda si è dotata di un sistema di controllo di gestione, anche ancora se in fase di implementazione.

Le competenze dell'impresa

Le maggiori competenze dell'impresa si concentrano nelle fasi della progettazione, costruzione, commercializzazione e montaggio.

Rispetto a dieci anni fa le fasi produttive realizzate internamente sono minori.

Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato un'espansione delle sue attività aumentando la quota all'interno dello stesso mercato, ampliando il numero dei mercati e diversificando in ambiti contigui (correlati) all'attività attuale.

L'azienda possiede in parte le risorse e le competenze necessarie per un'ulteriore espansione delle attività ed intende acquisire quelle che non possiede attraverso l'inserimento dall'esterno di persone con particolari caratteristiche, ricorrendo ad accordi di ricerca con Università o altri Centri di ricerca, sviluppando ulteriormente i rapporti con gli attuali subfornitori specializzati e attraverso l'attivazione di forme di collaborazione con altre imprese.

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (3,5%), con un Diploma (3,8%) e con la Scuola dell'obbligo (92,8%).

I dirigenti sono 2, gli impiegati 79 e gli operai 109.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (60%); amministrazione e finanza (2%); area commerciale (5%); ufficio tecnico e progettazione (33%).

Il mercato

I primi tre concorrenti dell'impresa operano in Italia. Fatta 100 la dimensione dell'impresa, quella dei primi tre principali concorrenti è pari, rispettivamente, a 200, 150 e 120.

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai concorrenti sono, in ordine decrescente di importanza: l'elevato contenuto tecnologico del prodotto, la flessibilità produttiva rispetto alle richieste del cliente e l'immagine, reputazione e marchio.

Per converso, i principali punti di forza del maggior concorrente sono nell'ordine: l'elevato contenuto tecnologico del prodotto, l'immagine, reputazione e marchio e i vantaggi di costo legati a una grande dimensione.

Sia per il mercato Italiano sia per quello estero l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti tramite agenti monomandatari e plurimandatari o direttamente tramite propri uffici commerciali e di rappresentanza.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume *crescente* di risorse finanziarie alle seguenti funzioni aziendali: ricerca e sviluppo; design e progettazione; marketing e distribuzione commerciale; assistenza e fornitura di servizi al cliente.

Un volume *uguale* di risorse è stato destinato alle seguenti aree: amministrazione, finanza e controllo; gestione degli acquisti; gestione e formazione delle risorse umane.

L'unica funzione aziendale che ha ottenuto risorse decrescenti è stata la produzione interna.

L'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'impresa (integrazione verticale) aveva un'alta rilevanza sia nel 2000 che nel 2009 (all'estero non aveva rilevanza sia nel 2000 che nel 2009).

La rilevanza delle collaborazioni produttive su base contrattuale (senza costituzione di società ad-hoc) o di semplici accordi informali è aumentata, passando da una bassa rilevanza nel 2000 a una media rilevanza nel 2009 (all'estero non aveva rilevanza sia nel 2000 che nel 2009).

La rilevanza degli acquisti di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) è aumentata, passando da una bassa rilevanza nel 2000 a una media rilevanza nel 2009 (all'estero l'attività non aveva nessuna rilevanza sia nel 2000 che nel 2009).

Infine, le collaborazioni produttive attraverso la costituzione di società ad-hoc non avevano rilevanza sia nel 2000 che nel 2009 (anche all'estero).

La progettazione dei beni fatti realizzare su commessa (in percentuale sul totale degli acquisti su commessa) è svolta dall'impresa al 100%. I fornitori non sono sostituibili.

Negli ultimi cinque anni l'impresa ha posto in essere forme di collaborazione *stabile* con altre imprese nella Produzione, mediante la costituzione di una società.

Bilancio

COLGAR						
(Bilancio Non Consolidato)						
	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	36.464.769	36.079.285	36.619.613	29.346.462	21.792.793	18.626.929
Utile Netto (€)	5.362	37.854	52.802	-373.812	2.130	-565.398
Patrimonio Netto (€)	20.594.512	20589.149	4.962.555	4.909.752	5.283.564	5.281.434
Dipendenti	195	197	187	187	186	196

CONTINUUS-PROPERZI

Anno di nascita azienda: 1947

L'azienda e la sua storia

Fondata nel 1947 la Continuus-Properti è un'azienda specializzata nella produzione di impianti per la colata e per la laminazione continua di rame e di alluminio. Ha sede a Sordio, sulla via Emilia poco a sud di Milano, fattura circa 50 milioni di euro (2010), prevalentemente all'estero, e occupa circa 175 persone nella sede citata.

E' un'azienda rigorosamente familiare: l'ing. Giulio Properti, attuale presidente dell'azienda, è il figlio del fondatore Ilario Properti.

Al nome di famiglia è stato aggiunto nella ragione sociale il termine "Continuus" per indicare una tecnologia inventata, sviluppata e brevettata dal fondatore in modo da permettere la colata continua e la laminazione diretta per vergella non ferrosa, che ha rivoluzionato lo sviluppo industriale di cavi di alluminio e rame per le comunicazioni e la trasmissione di energia e che ha fatto diventare l'azienda leader mondiale nel settore.

Questa tecnologia è stata alla base della realizzazione di 400 linee produttive di cui 250 ancora operative. Si tratta nella maggior parte dei casi di impianti progettati e realizzati in parte su misura per le esigenze dei clienti. Impianti complessi che vanno dai forni di fusione, alla colata e laminazione in linea fino ai coils di vergella con diametro inferiore a 10 mm.

La strategia aziendale si basa sulla leadership tecnologica dei prodotti. Prima nel settore dell'alluminio e poi, dal 1968, anche in quello del rame. Una leadership difesa anche attraverso impegnative battaglie legali nei confronti di una impresa americana che pretendeva di essere proprietaria di brevetti i cui contenuti in realtà erano frutto della ricerca Properti. Dopo molti anni di contese giuridiche e processuali, dal 1970 al 2005, sono state finalmente riconosciute le ragioni di Continuus-Properti sull'innovazione tecnica.

L'azienda è una dimostrazione di come sia possibile, attraverso l'innovazione e il continuo affinamento tecnologico, affrontare la concorrenza rappresentata da grandissimi gruppi industriali europei (ad esempio SMS Group oggi come Krupp Maschinenefabrik ieri).

La crisi mondiale del 2008 non ha prodotto effetti particolari sull'azienda dato l'elevatissimo carico di ordini in portfolio mentre ha risentito moltissimo della crisi degli anni 2002-2003 innescata dall'attacco alle Torri Gemelle nel 2001.

Le mosse strategiche passate e future

Le principali mosse strategiche degli ultimi 10 anni sono stati: l'acquisto nel 2000 di know-how per lavorazioni dell'acciaio, un grande lavoro di engineering, l'incasso di una somma significativa a chiusura della causa contro i concorrenti americani e l'apertura di una piccola fabbrica in Tunisia .

Il settore e la filiera sono caratterizzati dal trasferimento degli impianti di lavorazione del rame e dell'alluminio verso i paesi asiatici. Infatti, in questo periodo vengono chiusi i vecchi stabilimenti americani ed europei per aprirne nuovi in India e in Cina; ciò rappresenta una buona opportunità di lavoro per Continuus-Properzi.

Per quanto riguarda il futuro, saranno fondamentali la preparazione culturale del top management e, in particolare, una grande apertura alle dinamiche del mondo.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

L'azienda è la controllante del gruppo Continuus-Properzi.

Le principali unità manifatturiere del gruppo (carpenteria e lavorazioni meccaniche) sono localizzate in Italia.

Le tre aree di business in cui opera l'impresa sono: impianti per vergella, alluminio e rame; macchine a freddo e ricambi che incidono, rispettivamente, per il 70%, il 15% e 15% sul fatturato.

Per il business degli *impianti per vergella, alluminio e rame*: a) le esportazioni sono superiori al 95% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 98% e in Tunisia per il 2%; c) il 5% del fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; d) il 50% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni che provengono prevalentemente dall'Italia; e) la quota di mercato nel mondo è pari al 90%.

Per il business delle *macchine a freddo*: a) le esportazioni sono superiori al 95% del fatturato; b) il 5% del fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; c) il 50% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni che provengono prevalentemente dall'Italia.

Per il business dei *ricambi*: a) le esportazioni sono superiori al 95% del fatturato; b) il 5% del fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; c) il 50% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni che provengono prevalentemente dall'Italia.

Le posizioni di Presidente, Amministratore Delegato, Chief Engineer, Budget Director e Audit Controller sono ricoperte da membri della proprietà, mentre sono impiegati manager esterni nella Direzione Generale, nell'area Amministrazione, Finanza e Controllo, nell'area Commerciale e nell'area Tecnica.

L'azienda sta implementando negli ultimi anni un sistema per il controllo di gestione.

Le competenze dell'impresa

Le maggiori competenze dell'impresa sono nella Ricerca & Sviluppo e nella Progettazione avanzata, che sono anche le fasi nelle quali l'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque *maggiori rispetto ai concorrenti*.

Rispetto a dieci anni fa le fasi produttive realizzate internamente sono uguali. Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato un'espansione delle sue attività diversificando in ambiti contigui (correlati) all'attività attuale.

L'azienda possiede al suo interno parte delle risorse e competenze necessarie per un'ulteriore espansione delle attività e intende acquisire le competenze che non possiede inserendo dall'esterno persone con particolari caratteristiche, attivando forme di collaborazione con altre imprese (anche all'estero) e acquisendo il controllo di imprese che già dispongono di un know-how (anche all'estero).

Caratteristiche del capitale umano (2010)

L'organismo personale in Italia è composto da 175 persone di cui con una Laurea (16%), con un Diploma (80%) e con la Scuola dell'obbligo (4%).

I dirigenti sono 10, gli impiegati 83, i quadri e tecnici 10 e gli operai 68.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (51%); amministrazione e finanza (9,5%); area commerciale (12,5%); ufficio tecnico e progettazione (25%); sistemi informativi (2%).

Uffici esteri in USA e Francia totale 8 persone – Piccola unità produttiva in Tunisia 32 persone.

Il mercato

I primi due concorrenti dell'impresa operano in USA, in Germania; fatta 100 la dimensione dell'impresa, quella di ciascuno dei primi due principali concorrenti è pari a 2000 e più.

Numerosi invece i piccoli, ma pericolosi concorrenti indiani e cinesi che operano con bassissima qualità e bassissimi prezzi.

I maggiori punti di forza dell'impresa rispetto ai competitor sono, in ordine di importanza: a) la gamma e la varietà dei prodotti; b) la qualità del prodotto; c) l'elevato contenuto tecnologico del prodotto.

Per converso, i principali punti di forza del maggior concorrente sono nell'ordine: a) i vantaggi di costo legati a una grande dimensione; b) l'organizzazione della rete distributiva; c) l'immagine, la reputazione e il marchio.

Per il mercato estero l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti tramite agenti monomandatari e plurimandatari, direttamente tramite propri uffici commerciali o di rappresentanza e partecipando a fiere commerciali.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume *crescente* di risorse finanziarie alla ricerca e sviluppo, al design e alla progettazione, alla gestione degli acquisti, al marketing e alla distribuzione commerciale, all'assistenza e alla fornitura di servizi al cliente, alla gestione e alla formazione delle risorse umane.

Un volume *uguale* di risorse è stato destinato all'amministrazione, finanza e al controllo, e alla produzione interna; mentre ha ottenuto risorse decrescenti la prototipizzazione.

L'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'impresa (integrazione verticale) aveva una alta rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009 (all'estero non aveva nessuna rilevanza nel 2000 ed ha assunto una bassa rilevanza nel 2009).

L'acquisto di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) aveva una bassa rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009 (all'estero l'attività non aveva rilevanza nel 2000 ed ha assunto una bassa rilevanza nel 2009).

Le collaborazioni produttive attraverso la costituzione di società ad hoc non avevano rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009 (anche all'estero).

Infine, la collaborazione produttiva su base contrattuale (senza costituzione di società ad hoc) o di semplici accordi informali non aveva rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009 (anche all'estero).

La progettazione dei beni fatti realizzare su commessa (in percentuale sul totale degli acquisti su commessa) è svolta al 100% dall'impresa. I fornitori sono totalmente sostituibili.

Bilancio

CONTINUUS - PROPERZI							
(Bilancio Consolidato)							
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	49.294.205	50.590.012	78.783.249	44.178.847	33.114.941	30.649.687	33.460.710
Utile Netto (€)	4.266.772	4.303.612	12.102.813	1.872.274	1.715.399	398.695	993.465
Patrimonio Netto (€)	22.702.442	19.856.605	18.605.141	8.013.745	6.971.936	5.488.636	4.917.456
Dipendenti	212	208	179	163	151	157	158

Si segnala l'atipicità dei risultati 2008 dovuti al boom mondiale e all'eccessivo ottimismo degli investitori worldwide prima della Crisi (2006-2007).

D'ANDREA

Anno di nascita azienda: 1951

L'azienda e la sua storia

E' una società con sede a Lainate il leader mondiale nella produzione di accessori di alta precisione per macchine utensili (in particolare teste taglienti per sfacciare e alesare). Si chiama D'Andrea, è nata nel 1951, fattura ora circa 20 miliardi di euro con 90 dipendenti, ed è controllata ancora dalla famiglia del fondatore, Marino D'Andrea.

Oltre alla sede centrale con annesso stabilimento la D'Andrea ha da più di dieci anni un'altra unità produttiva a Castel Del Giudice, nell'Alto Molise. Quasi un segno di riconoscenza per la regione d'origine del fondatore, molisano, nativo di Capracotta.

L'intuizione che ha dato origine e sviluppo all'azienda è stata un piccolo congegno dotato di un doppio differenziatore a ingranaggi, il cui funzionamento, perfettamente sincronizzato, permette di variare i diametri di lavoro della macchina utensile durante la rotazione del mandarino: così è nata la testa per alesare D'Andrea che permette di ottimizzare i tempi di lavorazione e di migliorare notevolmente la qualità dei prodotti.

Sessant'anni fa, in quella Fiera campionaria di Milano che è stata la vetrina della ricostruzione industriale italiana, la testa per alesare D'Andrea diventava un prodotto d'avanguardia e la piccola società riceveva in pochi mesi ordini da tutto il mondo. Inizia così un cammino di progressivi perfezionamenti tecnologici con, negli anni Cinquanta, la prima serie di teste TS, in grado di eseguire qualsiasi lavorazione di "tornitura a pezzo fermo".

Negli anni '80 D'Andrea riceve il prestigioso premio del Compasso d'Oro per il design industriale. La produzione della D'Andrea si afferma poi con le teste a controllo numerico con soluzione di precisione, affidabilità e qualità per i settori per i quali si richiede un'elevatissima tecnologia, come l'industria aeronautica e aerospaziale, quella automobilistica e motoristica, l'energia, le macchine di movimento terra, l'industria petrolifera, quella Nucleare, il settore degli stampi, la meccanica generale.

Negli anni '90 l'azienda entra in un settore in continua espansione qual è il mercato delle macchine portautensili con un sistema modulare di utensili e portautensili di alesatura estremamente preciso, rigido, semplice e flessibile.

L'inizio del nuovo millennio vede l'inaugurazione della sede di Via Garbagnate a Lainate, un edificio moderno e multifunzionale, con oltre 4.500 mq di superficie interamente dedicati alla produzione e ai processi di controllo, oltre a un'area di 1.500 mq per la direzione, l'ufficio tecnico e il marketing e un ampio spazio attrezzato per i corsi di formazione a tecnici e distributori. A Castel Del Giudice, come detto, viene aperto il nuovo stabilimento addetto alla produzione dei semilavorati.

D'Andrea è presente in Europa, in America settentrionale e meridionale, in Asia, Africa e Australia grazie ad un'ampia rete di distributori.

Le mosse strategiche passate e future

Nell'ultimo decennio l'offerta dell'azienda ha subito profonde trasformazioni sia con riguardo a prodotti sia con riguardo ai mercati serviti. Gradualmente è apparso evidente che il mercato richiedeva teste sempre più grandi per realizzare, ad esempio, i grandi impianti per la produzione di energia in Cina.

L'azienda opera in una nicchia di mercato nella quale occorre garantire una qualità molto elevata (*"la qualità dei tedeschi"*) con prezzi competitivi (*"i costi dei cinesi"*). In questo settore è importante l'ottenimento di brevetti ma le innovazioni sono continue e dunque non si può fare troppo conto sugli stessi.

Per quanto riguarda le dinamiche di filiera, poco è cambiato a monte mentre si è modificato radicalmente il mercato di sbocco. Il mercato asiatico, che nell'anno 2000 rappresentava il 30% del mercato globale; si prevede assorbirà il 70% delle macchine utensili entro l'anno 2012; l'America e l'Europa, che rappresentavano rispettivamente il 30% e il 40%, si prevede passeranno entrambe nel 2012 rispettivamente al 10% ed al 20%.

I produttori giapponesi di macchine utensili sono ancora i leader dal punto di vista della qualità, ma si presentano con prezzi alti; sono seguiti, in termini di qualità, dai tedeschi, dagli italiani e dai coreani. Imprese cinesi stanno acquistando imprese tedesche continuando lungo la strada della rapida acquisizione di competenze tecnologiche anche sofisticate.

Per affrontare le nuove sfide l'azienda sta stipulando accordi con grandi produttori asiatici (Cina, Corea e Taiwan) di grandi macchine utensili in modo tale che le teste taglienti D'Andrea siano adottate come accessorio standard. Inoltre, si sta prestando grande attenzione ai paesi dell'Est Europa, ad esempio la Russia, che stanno crescendo come compratori di macchine utensili da utilizzare per la realizzazione di grandi opere e di grandi infrastrutture.

I produttori italiani di macchine utensili e di loro accessori devono trovare qualche forma di aggregazione per poter sopravvivere e competere in futuro nei mercati globali. Pur dotate di grandi competenze tecniche e di notevole spirito imprenditoriale, tali imprese, è sempre più evidente, sono singolarmente troppo piccole e specializzate; non godono di economie di scala e non sono in grado di proporre soluzioni complete e integrate quali quelle oggi richieste dai grandi e grandissimi clienti mondiali.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

L'azienda non fa parte di alcun gruppo ed opera nel settore metalmeccanico.

Per il suo business: a) le esportazioni sono pari al 75% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 100%; c) il 4% del fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; d) il 65% del totale degli acquisti (materie prime,

utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese; e) la quota di mercato in Italia è pari al 20% e nel mondo è pari al 2%.

Le posizioni all'interno dell'area Amministrazione sono ricoperte da membri della proprietà, mentre manager esterni sono impiegati nell'area Tecnica, Produttiva e Commerciale.

L'azienda dispone di un sistema di controllo di gestione a partire dal 1990.

Le competenze dell'impresa

Le maggiori competenze dell'impresa si concentrano nella Progettazione, nella Produzione e nella Vendita. Le fasi o funzioni per le quali l'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque *maggiori rispetto ai concorrenti* sono la Produzione e la Vendita.

Rispetto a dieci anni fa le fasi produttive realizzate internamente sono aumentate con l'avvio della D'Andrea Molise. Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato un'espansione delle sue attività ampliando il numero dei mercati ed espandendosi in segmenti diversi del mercato.

L'azienda possiede al suo interno parte delle risorse e delle competenze necessarie per un'ulteriore espansione delle attività, sia commerciali che tecniche.

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (2%), con un Diploma (25%) e con la Scuola dell'obbligo (73%).

C'è un solo dirigente, gli impiegati sono 33, i quadri e tecnici 2 e gli operai 54.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (60%); amministrazione e finanza (1%); area commerciale (18%); ufficio tecnico e progettazione (10%) e sistemi informativi (1%).

Il mercato

I primi tre competitor dell'impresa operano in Giappone, Germania e Svizzera; i principali punti di forza dell'impresa rispetto a essi sono, in ordine di importanza: a) l'elevato contenuto tecnologico del prodotto; b) la qualità del prodotto; c) l'organizzazione della rete distributiva.

Per converso, i principali punti di forza del maggior concorrente sono nell'ordine: a) l'organizzazione della rete distributiva; b) l'elevato contenuto tecnologico del prodotto; c) la qualità del prodotto.

Sia per il mercato Italiano sia per quello estero l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti attraverso reti distributive indipendenti plurimarca.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume *crescente* di risorse finanziarie alla progettazione, alla produzione interna, alla gestione degli acquisti, al marketing e alla distribuzione commerciale.

Un volume *uguale* di risorse è stato destinato alla ricerca e sviluppo, all'assistenza e alla fornitura di servizi al cliente e alla formazione delle risorse umane.

L'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'impresa (integrazione verticale) è aumentata, passando da una media rilevanza nel 2000 a una alta rilevanza nel 2009.

La rilevanza degli acquisti di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) è aumentata, passando da una bassa rilevanza nel 2000 a una media rilevanza nel 2009.

La progettazione dei beni fatti realizzare su commessa (in percentuale sul totale degli acquisti su commessa) è svolta dall'impresa al 100%. I fornitori sono totalmente sostituibili.

Bilancio

D'ANDREA							
(Bilancio Non Consolidato)							
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	19.006.805	13.925.841	25.230.503	25.247.430	20.245.681	15.328.947	13.221.176
Utile Netto (€)	745.667	67.027	1.883.875	2.980.504	2.003.115	805.877	569.459
Patrimonio Netto (€)	13.472.515	13.131.397	13.064.369	11.681.009	9.201.016	7.498.961	7.295.203
Dipendenti	88	59	96	92	92	76	77

DANI INSTRUMENTS

Anno di nascita azienda: 1975

L'azienda e la sua storia

Nata nel 1975, Dani Instruments ha sede a Cologno Monzese in un'area che può essere considerata quasi un distretto con molte medio-grandi imprese, anche multinazionali, caratterizzate dalla ricerca avanzata.

L'azienda si colloca, così, tra i principali player mondiali nel settore della progettazione, produzione e commercializzazione di strumenti scientifici per l'analisi gas cromatografica.

Il gascromatografo è uno strumento che consente di analizzare le sostanze determinando le quantità dei diversi componenti contenuti in un composto organico: vengono usati perciò trasversalmente nel mondo dell'industria, ad esempio per il controllo della qualità dei processi industriali, per il monitoraggio delle sostanze inquinanti nell'ambiente, per analizzare gas e petrolio nel settore petrolchimico, per analizzare le matrici di profumi e fragranze o, ancora, per determinare la presenza dei pesticidi nei cibi, nel suolo o nelle acque.

Con 79 dipendenti (esclusi anche i contratti di somministrazione) e un fatturato di oltre 16 milioni di euro, Dani Instruments ha tra i propri punti di forza una rilevante attività di ricerca a cui è destinato il 20% del fatturato.

E nell'ottica della più avanzata strategia aziendale non produce solo strumenti, ma propone soluzioni totali con un qualificato staff tecnico a disposizione degli utilizzatori per la realizzazione di sistemi personalizzati e per la messa a punto di metodi analitici.

I clienti sono istituzioni pubbliche e private, laboratori di controllo qualità e aziende operanti nel settore chimico, petrolchimico, farmaceutico, alimentare, ambientale, profumiero: le sempre più attuali esigenze di monitoraggio ambientale e di controllo di qualità dei processi industriali possono trovare una risposta in sistemi di soluzione all'avanguardia.

Dani è stata la prima azienda nel mondo a progettare e commercializzare l'iniettore PTV che, per flessibilità e molteplicità di utilizzo, viene considerato dagli addetti ai lavori un iniettore universale. E inoltre l'applicazione di tecnologie innovative ha portato Dani a implementare la tecnica Valve & Loop nei campionatori per Spazio di Testa statico che, per numero di unità installate, rappresentano oggi i due terzi del mercato mondiale.

Il sistema di qualità di Dani è certificato UNI EN ISO 9001:2000.

Attualmente la linea dei prodotti dell'azienda di Cologno Monzese comprende gascromatografi ad alta risoluzione e velocità completi dei principali sistemi di introduzione e di rivelazione, sistemi automatici per la preparazione del campione, software di acquisizione ed integrazione dati, analizzatori in continuo di inquinanti organici in aria e sistemi gascromatografici per l'analisi on-line del gas naturale.

Completano l'offerta gli Spettrometri di Massa a tempo di volo (TOF-MS).

Dani ha, inoltre, diversificato il suo campo d'azione entrando nel settore dei sensori molecolari che vengono realizzati nel stabilimento di Locarno (Svizzera).

Le mosse strategiche passate e future

Fino al 2004 Dani si è occupata esclusivamente di macchine per l'analisi gas cromatografica ed era affidata alla gestione di manager terzi. Successivamente l'imprenditore ha deciso di occuparsi direttamente della crescita aziendale, affiancato da managers a lui vicini.

Ecco, allora, che nel 2004 la nuova direzione entra in azienda, con l'obiettivo di portare avanti una politica di diversificazione ed espansione, cercando di affermare il marchio Dani oltre i confini iniziali. Lungo questa direttrice si colloca, ad esempio, l'acquisizione e il lancio di uno stabilimento a Locarno, in Svizzera, dove vengono realizzati sensori molecolari, SW per prodotti gas cromatografici e strumenti di altissima tecnologia quali gli Spettrometri di Massa.

Il mercato, che era prevalentemente di sostituzione fino alla fine del decennio scorso, ha visto la forte ascesa di paesi emergenti quali India, Cina e Brasile, che hanno portato una nuova e forte domanda di prodotti nuovi. La produzione avviene su commessa del cliente: per affrontare il problema della produttività degli strumenti nelle aziende in cui vengono utilizzati, a causa della carenza di personale tecnicamente preparato per gestirle, è stata adottata la strategia di "*vendere non solo pezzi di ferro, ma total solution*", seguendo un sentiero finora poco battuto dai competitors.

I risultati sono stati positivi anche in termini di prezzo, perché il cliente è disposto a pagare un premium price per questo tipo di servizio offerto.

Inoltre, c'è stata una focalizzazione nei settori chimico e petrolchimico (che da solo rappresenta il 25-% del fatturato), resa possibile dall'acquisizione di professionalità specifiche per il comparto.

Nell'ultimo decennio la distribuzione è stata interessata da profondi cambiamenti. Innanzitutto, il prezzo medio delle macchine è diminuito, ma il costo della preparazione del campione è cresciuto, provocando un aumento del costo dell'installazione media. Inoltre, se prima gli intermediari del mercato erano sostanzialmente tecnici (gli stessi manutentori facevano anche la parte commerciale di vendita), oggi si nota sempre più l'intervento di imprenditori finanziari che utilizzano strumenti come i leasing per vendere e approcciare il mercato.

Questa nuova struttura di distribuzione va gestita in maniera attenta: a tal fine, Dani si sta muovendo per adattare la propria struttura di vendita.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

Dani Instruments è un'azienda che fa parte del gruppo Praine Management SA Luxembourg, composto da 2 imprese.

Le principali unità manifatturiere del gruppo (assemblaggio e strumentazione) sono localizzate in Svizzera e in Italia, e le due principali aree di business sono la Strumentazione analitica e le Applicazioni che incidono, rispettivamente, per il 90% e il 10% sul fatturato.

Per il business della *strumentazione analitica*: a) le esportazioni sono pari al 95% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 95%; c) nessuna quota

del fatturato è realizzata con prodotti solo commercializzati; d) il 92% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese; e) la quota di mercato in Italia è pari al 25% e nel mondo è pari al 5%.

Per il business delle *applicazioni*: a) le esportazioni sono pari al 95% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 100%; c) nessuna quota del fatturato è realizzata con prodotti solo commercializzati; d) sul totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.), nessuna quota è rappresentata da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese; e) la quota di mercato in Italia è pari al 25%.

La posizione di Presidente del Consiglio di Amministrazione è ricoperta da un membro della proprietà, mentre sono impiegati manager esterni nel ruolo di Vice Presidente e in tutte le altre posizioni manageriali.

L'azienda dispone di un sistema di controllo di gestione a partire dal 2004.

Le competenze dell'impresa

Le fasi o funzioni nelle quali si concentrano le maggiori competenze dell'impresa e per le quali l'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque *maggiori rispetto ai concorrenti* sono quelle della Ricerca & Sviluppo.

Rispetto a dieci anni fa le fasi produttive realizzate internamente sono maggiori.

Prima dell'arrivo della crisi e durante essa, l'azienda ha realizzato un'espansione delle sue attività aumentando la quota all'interno dello stesso mercato; ampliando il numero dei mercati ed espandendosi in segmenti diversi del mercato.

L'azienda possiede in parte le risorse e le competenze necessarie per un'ulteriore espansione delle attività. L'azienda intende acquisire le competenze che non possiede inserendo dall'esterno persone con particolari caratteristiche o ricorrendo ad accordi di ricerca con Università o altri Centri di ricerca.

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (35%), con un Diploma (23%) e con la Scuola dell'obbligo (42%).

Gli impiegati sono 50, i quadri e tecnici 6 e gli operai 23

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (42%); amministrazione e acquisti (13%); area commerciale (15%); ufficio tecnico e progettazione (30%).

Il mercato

I primi quattro concorrenti dell'impresa operano in Usa e Giappone. Fatta 100 la dimensione dell'impresa, quella dei primi quattro principali concorrenti è pari a 6000.

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai concorrenti sono nell'ordine: a) l'elevato contenuto tecnologico del prodotto; b) la flessibilità produttiva rispetto alle richieste del cliente; c) la gamma/varietà dei prodotti;

Per converso, i principali punti di forza del maggior concorrente sono nell'ordine: a) l'immagine, reputazione e marchio; b) i vantaggi di costo legati a una grande dimensione; c) la forza e la capillarità della rete di vendita.

Sia per il mercato Italiano che per quello estero l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti attraverso reti distributive indipendenti plurimarca e direttamente tramite propri uffici commerciali (in India e Francia; l'azienda sta aprendo nuovi uffici in Brasile e Cina).

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume *crescente* di risorse finanziarie alla ricerca e sviluppo, alla produzione interna e al marketing e al commercio.

La rilevanza dell'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'impresa (integrazione verticale) è aumentata, passando da una bassa rilevanza nel 2000 a un'alta rilevanza nel 2010 (all'estero non aveva rilevanza sia nel 2000 che nel 2010).

L'acquisto di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) aveva un'alta rilevanza sia nel 2000 che nel 2010 (all'estero non aveva rilevanza nel 2000 ed ha assunto una media rilevanza nel 2010).

Le collaborazioni produttive attraverso la costituzione di società ad-hoc non sono state rilevanti nell'ultimo decennio.

Allo stesso modo, sono state irrilevanti le collaborazioni produttive su base contrattuale (senza costituzione di società ad-hoc) o di semplici accordi informali nel periodo 2000-2010.

La progettazione dei beni fatti realizzare su commessa (in percentuale sul totale degli acquisti su commessa) è svolta dall'impresa al 100%. alcuni specifici fornitori sono difficilmente sostituibili.

Bilancio

DANI INSTRUMENTS							
(Bilancio Non Consolidato)							
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	16.359.912	12.606.652	12.438.867	10.649.411	13.152.066	10.147.602	7.318.320
Utile Netto (€)	51.973	103.545	307.178	369.838	18.459	134.716	49.915
Patrimonio Netto (€)	3.827.863	4.375.890	4.272.345	2.623.634	2.253.796	2.235.337	2.100.622
Dipendenti	79	68	64	55	57	50	40

Gruppo Campari

Anno di nascita azienda: 1860

L'azienda e la sua storia

Il Gruppo Campari non è solo un marchio storico (è stato fondato nel 1860 con la nascita del suo flagship brand, Campari, il celebre aperitivo rosso), ma è anche e soprattutto una delle aziende leader a livello mondiale nel settore delle bevande, presente in 190 paesi con leadership nei mercati italiano e brasiliano e posizioni di primo piano negli Usa, in Germania e in Svizzera.

Nata prima dell'Unità d'Italia, la Campari ha accompagnato la crescita del Paese e la sua apertura sui mercati mondiali. Ma è stato soprattutto negli ultimi 15 anni, attraverso una forte focalizzazione sul brand building accompagnata da una serie considerevole di acquisizioni strategiche e di contratti di distribuzione, che la società ha saputo conquistare una posizione di assoluto rilievo superando il miliardo di fatturato.

Campari possiede un portfolio di oltre 45 marchi nei tre settori: spirit, wine e soft drink.

Nel segmento spirit (che contribuisce ai tre quarti del fatturato) spiccano etichette di grande notorietà internazionale come Campari, SKYY Vodka, Wild Turkey e Cynar e marchi leader in mercati locali tra cui Aperol, Cabo Wabo, CampariSoda, GlenGrant, Ouzo 12, Zedda Piras, X-Rated, American Honey, Carolans, Frangelico e i brasiliani Dreher, Old Eight e Drury's.

Nel segmento wine si distinguono oltre a Cinzano, noto a livello internazionale, Liebfraumlilch, Mondoro, Riccadonna, Sella & Mosca e Teruzzi & Puthod. Infine, nei soft drink, è ai primi posti nel mercato italiano Crodino e Lemonsoda, con la relativa estensione di gamma.

Il Gruppo, inoltre, gestisce diversi marchi in distribuzione in diverse regioni del mondo.

In particolare, vi è una rete distributiva propria in Italia, Austria, Germania, Svizzera, Belgio, Stati Uniti, Argentina, Brasile, Messico, Cina, Ucraina, Russia e Australia; una joint-venture in Olanda e distributori locali in oltre 180 altri mercati.

Il fatturato deriva per il 34% dal mercato italiano, per il 24% dal mercato europeo, per circa il 35% dalle Americhe e per il restante 7% del resto del mondo.

La produzione è concentrata su dodici stabilimenti: quattro in Italia, uno in Grecia, uno in Scozia, uno in Ucraina, uno negli Stati Uniti, uno in Argentina, due in Brasile e uno in Messico.

Il Gruppo possiede inoltre **quattro winery**: tre in Italia (Sella&Mosca, Teruzzi&Puthod ed EnricoSerafino) e una in Francia (ChâteauLamargue).

La sede centrale è in un avveniristico palazzo rosso concepito da Mario Botta e Pierluigi Marzorati dove un tempo sorgeva lo stabilimento Campari in Sesto San Giovanni, e di cui peraltro mantiene la facciata storica, divenuta patrimonio storico della città.

Nel 2010 il fatturato consolidato è stato di un miliardo e 163 milioni di euro, con una crescita di oltre il 15% rispetto all'anno precedente (e un utile netto di 156 milioni). Gli occupati sono oltre 2.200 e le azioni della capogruppo sono quotate al Mercato Telematico di Borsa Italiana; il 51% delle azioni è in mano alla famiglia Garavoglia.

Tra i momenti più significativi della lunga storia della Campari si può ricordare come all'inizio dell'attività vi è stata nel 1860 non solo la produzione dell'aperitivo rosso a media gradazione, ancora oggi in produzione, ma anche l'apertura dello storico Caffè Campari nel centro di Milano.

Nel 1904 inizia la produzione industriale presso lo stabilimento di Sesto San Giovanni, produzione che verrà trasferita nel 2005 in un nuovo stabilimento a Novi Ligure.

Una data da ricordare è il 1932: nasce Camparisoda, primo aperitivo monodose al mondo. Il design della bottiglia è di Fortunato Depero, tra i più famosi artisti futuristi del tempo; la conica bottiglietta diventerà uno dei simboli del design quotidiano italiano, tutt'oggi ancora identica all'originale.

Le mosse strategiche passate e future

Nell'ultimo decennio Campari ha proseguito il riorientamento strategico maturato a metà degli anni '90, con l'obiettivo di arrivare a competere con i grandi gruppi del beverage a livello mondiale.

Grazie a ciò, nel giro di dieci anni il fatturato è passato da 300 miliardi di lire a oltre un miliardo di euro.

Intanto, a luglio 2001 è stata messa a punto la quotazione sul Mercato Telematico di Borsa Italiana: la tumultuosa crescita del gruppo ha da sempre poggiato su una grande attenzione agli equilibri economici finanziari.

Inoltre, dal 1995 il portafoglio prodotti è letteralmente esploso, grazie a numerose acquisizioni sia in Italia che all'Estero. Tra le altre, si segnalano:

- nel 1995 il gruppo Campari inizia ufficialmente la propria crescita per linee esterne tramite l'acquisizione di Crodino, Cynar, la gamma Lemonsoda;
- nel 1999 il gruppo entra nel segmento vini tramite l'acquisizione del marchio Cinzano;
- nel 2000 Campari diventa leader in Brasile attraverso l'acquisizione dei marchi locali Dreher, Old Eight e Drury's;
- nel 2001 Campari entra a pieno titolo nel mercato della vodka negli Stati Uniti attraverso l'acquisizione di Skyy Spirits, LLC, produttore di SKYY Vodka;
- nel 2003 avviene l'acquisizione di Barbero 1891, grazie alla quale si è integrata l'offerta nel segmento degli aperitivi a moderata gradazione alcolica (con Aperol) e, contemporaneamente, si è consolidato il posizionamento competitivo nel segmento premium Asti sui mercati internazionali (con Mondoro);
- nel 2006 il gruppo entra nel segmento degli Scotch whisky con l'acquisizione di Glen Grant, e Old Smuggler. sempre nel 2006 si perfeziona l'acquisizione totalitaria di Skyy Spirits, nota per la vodka, dopo quasi un decennio di alleanza strategica tra i due gruppi (già nel 1998 era stato siglato un accordo nella distribuzione). Qui emerge il tratto distintivo di Campari nell'approccio alle acquisizioni, approccio totalmente opposto a

quello che per anni è stato l'atteggiamento dei big del settore: Campari è disposta a perfezionare le acquisizioni in maniera graduale, senza richiedere sin dal principio il 100% dell'azienda target;

- il 2009 registra la più grande acquisizione nella storia di Campari: attraverso l'acquisizione di Wild Turkey e American Honey il gruppo fa il suo ingresso nella categoria bourbon.
- nel 2010 il Gruppo acquisisce i liquori Frangelico; Carolans e Irish Mist
- nel 2011 il Gruppo ha acquistato il distributore russo Vasco e la cachaça Sagatiba

Tutto questo è avvenuto sviluppando, in parallelo, anche la crescita per vie interne, crescita che è stata particolarmente importante su alcuni brand.

A livello di filiera, nell'ultimo decennio il potere è aumentato sia a monte sia a valle, ma Campari ha potuto beneficiare di un aumento della propria forza negoziale grazie alla crescita dimensionale.

La crescita del Gruppo si è delineata in maniera chiara suddividendosi equamente tra crescita per linee esterne e crescita organica.

La crescente internazionalizzazione sarà sviluppata continuando a investire nei marchi dell'azienda e creando un portafoglio di qualità sempre più alta, mantenendo un business mix bilanciato in termini geografici e di settore e conservando la solidità della posizione finanziaria.

Sempre guardando al futuro, il management continuerà a rappresentare una variabile chiave per l'internazionalizzazione: in realtà come il Brasile in quasi tutte le business unit sono inserite delle persone cresciute all'interno dell'azienda, in altri paesi come la Cina vengono utilizzate le figure locali.

Infine, la crisi è stata sentita meno rispetto ad altre aziende, comunque il gruppo punta a mantenere alta la concentrazione sulla razionalizzazione dei costi per consolidare la ripresa.

Bilancio

DAVIDE CAMPARI - MILANO							
(Bilancio Consolidato)							
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€ milioni)	1.163,0	1.008,4	942,3	957,5	932,4	809,9	751,1
Utile Netto (€ milioni)	156,2	137,1	126,6	125,2	117,1	118,0	96,9
Patrimonio Netto (€ milioni)	1.252,9	1.046,0	952,9	876,6	797,8	695,8	629,2
Dipendenti	2.207	2.176	1.646	1.589	1.538	1.536	1.545

DISA

Anno di nascita azienda: 1941

L'azienda e la sua storia

DISA (Diesel Iniezione Società Anonima) nasce nel 1941 a Milano: opificio adiacente a Corso Sempione e uffici in via Ariosto. Il fondatore Guido Buscaroli, che ne curerà lo sviluppo per quattro decenni, è poi costretto a trasferire a Magenta gli impianti, sempre più minacciati in città dai raid aerei e dalle operazioni belliche.

L'attività si concentra sulla produzione della componente più sofisticata del motore diesel, l'apparato di iniezione (composto dalla pompa più l'iniettore).

L'apparato di iniezione risponde a tre finalità: elevare la pressione, dosare la quantità di carburante e polverizzarlo. È proprio grazie all'affidabilità e all'alta tecnologia del sistema di iniezione che il motore diesel ha conquistato sempre più spazio prima nel settore del trasporto merci, poi in quello automobilistico in tutte le sue componenti.

Il mercato in Europa è da sempre dominato in maniera quasi monopolista dal colosso tedesco Bosch, soprattutto per quanto riguarda la prima fornitura. Negli Stati Uniti, invece, ogni costruttore di motori ha realizzato, al suo interno e su proprio progetto, un apparato di iniezione specifico.

In questi spazi di mercato si è inserita DISA, attraverso una politica di elevata competenza tecnologica unita alla capacità di mantenere un significativo rapporto qualità/prezzo.

Gli alti investimenti necessari per competere e conquistare i contratti di prima fornitura (destinati al mercato europeo) costituiscono anche un fattore vincente per il mercato dei ricambi, campo in cui il confronto è più aperto a una più vasta gamma di concorrenti.

Tutti i prodotti DISA sono realizzati secondo elevatissimi livelli di qualità, ossia secondo gli standard europei e americani di primo impianto. Proprio grazie a ciò, l'azienda è in grado di sostenere il confronto con la concorrenza dell'Estremo Oriente.

L'affermazione dell'imprenditore *"Come produttività il nostro stabilimento è una parte di Cina alle porte di Milano, ma DISA è da decenni un brand mondiale"* rappresenta assai sinteticamente non solo la storia dell'impresa, ma anche la sua linea evolutiva futura.

Dagli anni Settanta l'azienda è poi entrata nel sofisticato mercato delle trasmissioni idrauliche.

Attualmente DISA occupa direttamente circa 140 persone, cui vanno aggiunti una quindicina di collaboratori con contratto interinale, e nel 2010 ha realizzato un fatturato superiore ai 13 milioni di euro.

Le mosse strategiche passate e future

Dal 2005 al 2008...

Nella specifica combinazione strategica adottata dall'azienda, la difesa del "primo impianto" è fondamentale. Infatti, se si perde l'obbligatorietà di fare innovazione (collegata a questo segmento) si rischia poi sulla "ricambistica" di essere erosi dalla capacità delle imprese cinesi di competere sul costo. C'è dunque la necessità di mantenere nel tempo un forte equilibrio tra innovazione ("primo impianto") ed efficienza ("ricambistica"). Tutto ciò preservando i livelli qualitativi raggiunti: *"La qualità, ineccepibile, è un dogma assoluto"*.

A questo oggettivo problema di prospettiva futura dell'azienda, l'imprenditore cerca di rispondere, finora con successo, con una doppia azione.

Da una parte investimenti in macchinari di assoluta avanguardia e un'ulteriore informatizzazione dell'azienda che permetta il miglioramento della programmazione produttiva, la riduzione dei tempi di produzione e di attraversamento, un rapporto più stretto tra progettazione e produzione e la riduzione del personale in staff.

Dall'altra con la continua attenzione dedicata al miglioramento della relazione con i collaboratori (sia formale che informale). Ne consegue un ottimo clima aziendale, un grande coinvolgimento delle persone e una elevata flessibilità nella gestione (turni, straordinari, ridotto assenteismo, senso di appartenenza, consapevolezza).

Quanto all'innovazione, tutti gli sforzi sono concentrati nella fase ideativa e progettuale, nel tentativo, una costante nella storia dell'azienda, di saper trovare risposte creative ai problemi emergenti: occorrerà anche maturare rapidamente, dopo anni di vigile attesa, la decisione circa l'ingresso in settori alternativi come l'avionica e la meccanica ad alta densità di ricerca anche per contrastare una potenziale perdita di vantaggio competitivo nei confronti di eventuali concorrenti.

...negli anni più recenti e per il futuro

DISA riesce a mantenere un'eccellenza qualitativa pur conservando prezzi molto competitivi grazie alla continua attenzione al miglioramento incrementale e al contenimento dei costi. L'azienda è molto attenta alle politiche del personale volte a realizzare un buon equilibrio tra l'efficienza dei processi e la motivazione delle persone: *"Quasi tutti i nostri dipendenti abitano nelle immediate vicinanze della nostra fabbrica; molti di loro sono figli e nipoti di altri dipendenti e vengono selezionati con grande attenzione al profilo psicologico necessario"* racconta Codini.

Come per tutte le aziende del settore (ma non solo), la recessione globale ha comportato flessioni importanti nel fatturato e negli utili del 2009. Tuttavia, l'azienda ha potuto contare su una consistente solidità patrimoniale e le prime schiarite dopo la bufera della crisi sono già evidenti nei numeri del 2010.

La ripresa ha, poi, preso slancio nella prima parte del 2011 grazie all'impulso della domanda mondiale ma anche grazie all'attenta gestione di Nicolò Codini che prevede di uscire definitivamente dalla crisi nel 2011, chiudendo l'anno con un fatturato intorno ai 15 milioni di euro e un utile netto a 600.000 euro.

Per il futuro la strada obbligata è quella della ricerca e sviluppo orientata alla massima qualità dei prodotti. Viene giudicato essenziale raggiungere un'altissima

flessibilità del lavoro perché esso incide ancora per il 44% sui costi e, di conseguenza, è indispensabile garantire alta produttività con bassi costi.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

DISA non fa parte di alcun gruppo e opera principalmente in due aree di business: apparati di iniezione ricambi ed apparati di iniezione primo impianto che incidono, rispettivamente, per il 70% e il 30% sul fatturato.

Per il business degli *apparati di iniezione ricambi*: a) le esportazioni sono pari al 100% del fatturato; b) per il 3% il fatturato è realizzato con prodotti commercializzati; c) il 10% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese.

Per il business degli *apparati di iniezione primo impianto*: a) le esportazioni sono pari al 90% del fatturato; b) il 60% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese.

Le posizioni di Presidente, Vice Direttore Generale e Direttore della Produzione sono ricoperte da membri della proprietà, mentre sono impiegati manager esterni nella Direzione Tecnica, Amministrativa e Commerciale.

L'azienda dispone di un sofisticato sistema di controllo di gestione da diversi anni.

Le competenze dell'impresa

Le maggiori competenze dell'impresa si concentrano nella fase Tecnica e Produttiva.

Le fasi o funzioni per le quali l'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque *maggiori rispetto ai concorrenti* sono nell'area tecnica, della produzione e della qualità.

Rispetto a dieci anni fa le fasi produttive realizzate internamente sono rimaste le stesse da un punto di vista tecnico, ma hanno subito notevoli miglioramenti in termini di efficienza e di risultati qualitativi.

Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato un'espansione delle sue attività aumentando la quota all'interno dello stesso mercato, ampliando il numero dei mercati, espandendosi in segmenti diversi del mercato e diversificando in ambiti contigui (correlati) all'attività attuale.

L'azienda possiede al suo interno parte delle risorse e delle competenze necessarie per un'ulteriore espansione delle attività, intende acquisire le competenze che non possiede attraverso l'attivazione di forme di collaborazione con altre imprese (anche all'estero).

Inoltre, sviluppa al suo interno un processo di autogestione della crescita delle diverse figure tecniche necessarie allo sviluppo.

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (2%), con un Diploma (40%) e con la Scuola dell'obbligo (58%).

I dirigenti sono 2, gli impiegati 14, i quadri e tecnici 10 e gli operai 120.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (92,5%), amministrazione e finanza (2%), area commerciale (2%) e ufficio tecnico e progettazione (3,5%).

Il mercato

I primi tre concorrenti dell'impresa operano in Germania e in USA e i principali punti di forza dell'impresa rispetto ad essi sono, in ordine di importanza: l'elevato contenuto tecnologico del prodotto; la qualità del prodotto; l'immagine, la reputazione e il marchio.

Per converso, il principale punto di forza del maggior concorrente è il prezzo.

Per il mercato Italiano l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti direttamente tramite propri uffici commerciali o di rappresentanza, e partecipando a fiere commerciali.

Per il mercato estero la distribuzione avviene attraverso reti distributive indipendenti plurimarca, attraverso propri uffici commerciali e di rappresentanza o attraverso buyer specializzati.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume *crescente* di risorse finanziarie alla ricerca e sviluppo, alla progettazione, alla prototipizzazione, alla produzione interna, nonché alla formazione interna di personale tecnico altamente qualificato.

Un volume *uguale* di risorse è stato destinato all'amministrazione, finanza e controllo, alla gestione degli acquisti, al marketing e alla distribuzione commerciale, all'assistenza e alla fornitura di servizi al cliente, alla gestione e alla formazione delle risorse umane.

L'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'impresa (integrazione verticale) aveva un'alta rilevanza sia nel 2000 che nel 2009.

L'acquisto di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) aveva una media rilevanza sia nel 2000 che nel 2009.

Le collaborazioni produttive attraverso la costituzione di società ad hoc avevano una bassa rilevanza sia nel 2000 che nel 2009 (anche all'estero).

Infine, le collaborazioni produttive su base semplicemente contrattuale (senza costituzione di società ad hoc) o di accordi informali avevano una bassa rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009 (anche all'estero).

La progettazione dei beni fatti realizzare su commessa (in percentuale sul totale degli acquisti su commessa) è svolta dall'impresa al 100%.

Bilancio

DISA							
(Bilancio Non Consolidato)							
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	13.252.508	13.040.888	17.504.481	16.834.725	15.057.517	13.603.503	13.698.829
Utile Netto (€)	424.806	373.851	965.848	940.918	849.029	790.620	808.149
Dipendenti	137	138	139	132	125	147	144

DOMPÉ FARMACEUTICI

Anno di nascita azienda: 1940

L'azienda e la sua storia

Con sede nel centro di Milano (a due passi dal Duomo), Dompé è una delle più dinamiche realtà farmaceutiche e biotecnologiche italiane: un gruppo con una presenza indiretta in più di 60 Paesi nel mondo, che conta sul contributo complessivo di 800 persone e che nel 2010 ha realizzato un fatturato di 530 milioni di euro incluse le società collegate Biogen Dompé e Amgen Dompé.

Alla base della crescita, un solido legame tra la competenza acquisita e la tensione verso l'innovazione.

Per questo la fisionomia di Dompé è fortemente legata all'attitudine aziendale verso la ricerca. I processi di drug discovery e di sviluppo clinico dei farmaci sono svolti grazie a strutture esclusivamente dedicate: oltre 100 ricercatori operano nei laboratori localizzati all'interno del polo de L'Aquila per fornire opportunità terapeutiche adeguate a patologie ancora irrisolte e poco diffuse con una attività di R&D ad oggi focalizzata prevalentemente in ambito oncologico e immunologico.

Dalla fine degli Anni '80 la Società Dompé ha realizzato inoltre una fitta rete di alleanze con realtà biotecnologiche di riferimento a livello internazionale, quali Amgen, Genzyme e Biogen.

Queste collaborazioni si sono consolidate nel tempo sino alla costituzione di due nuove società, frutto di accordi di joint venture a partecipazione paritetica: Amgen Dompé e Biogen Dompé, che hanno contribuito a incrementare il coinvolgimento dei centri di eccellenza italiani nei trial internazionali per lo sviluppo di nuovi prodotti.

Alla ricerca Dompé è destinata una quota di risorse che negli ultimi anni è cresciuta con un incremento superiore alla dinamica del fatturato.

L'impegno nel settore farmaceutico della Famiglia Dompé risale alla seconda metà del secolo XIX, quando Gian Antonio Dompé, il capostipite della dinastia, cultore appassionato delle scienze chimico-farmaceutiche, aprì una bottega di speziale in Piazza della Scala a Milano. Più che una Farmacia, un ritrovo, anzi un'istituzione cittadina frequentata da Verdi, Leoncavallo e Puccini.

E' stato il figlio Onorato a diventare produttore fondando le Farmacie italo-inglesi - una di queste sempre con sede in Piazza della Scala a Milano - che realizzavano preparazioni galeniche secondo gli standard britannici e diede il via ai primi laboratori Dompé, dove ogni moderna realizzazione era sua creazione e brevetto.

Franco Dompé, figlio di Onorato, si è dedicato all'industria farmaceutica, costituendo a Milano, nel 1940, la Dompé farmaceutici, nella sede che è tuttora il quartier generale del Gruppo, scegliendo la strada dell'investimento in ricerca e focalizzando il suo impegno su specifiche aree terapeutiche, in particolare respiratorio e muscoloscheletrico (OKI, Artrosilene, Fluifort, Levotuss, Prontinal).

La quarta generazione è rappresentata da Sergio Dompé, figlio di Franco e attuale Presidente della Dompé farmaceutici (oltre che di Farmindustria 2005/2011), che

ha fatto il proprio ingresso in azienda a metà degli anni '70 e ha assunto nel tempo incarichi di sempre maggiore responsabilità che coincidono con la costante crescita della società.

Tra i passaggi più significativi dell'azienda, nel 1993 la creazione a L'Aquila della Dompé S.p.A. e un centro di produzione che sviluppa farmaci nell'area dell'apparato muscolo scheletrico e respiratorio.

Le mosse strategiche passate e future

Negli anni recenti Dompé ha fatto il possibile per essere *“più veloce e più leggera”*, concentrandosi sulle proprie caratteristiche competitive e utilizzando il network, un fattore di primaria importanza nel settore in cui opera.

Nell'ultimo decennio le principali mosse strategiche sono state due.

Innanzitutto, Dompé ha ripensato e ridefinito la struttura dell'organizzazione e della ricerca, aumentando la produttività complessiva e l'efficacia, tanto che ancora oggi beneficia della *“coda lunga”* dei guadagni di efficienza resi possibili da tale strategia.

Al fianco di ciò, l'azienda ha costruito un network di alleanze su più fronti, condotte sia in Italia sia all'estero.

Alleanze create, in primis, nell'ambito della ricerca, collaborando intensamente con centri esterni per intercettare i driver dello sviluppo futuro. Proprio nel solco di questa strategia si inserisce la creazione nel 2005 di Biogen Dompé, joint venture con Biogen Idec, leader mondiale nei farmaci da DNA ricombinante presente in oltre 70 paesi con le proprie filiali.

Ma anche alleanze sul fronte produttivo e commerciale, tanto che Sergio Dompé ammette: *“da soli ormai non facciamo più niente”*.

La filiera in cui opera Dompé si è evoluta principalmente a valle, dove si sperimenta un sempre crescente potere della domanda, che provoca una compressione dei margini sul resto degli attori della filiera, come peraltro nella maggior parte dei mercati esteri.

Volgendo lo sguardo al futuro, *“la questione è stata e sarà trovare una strategia che possa incidere e che funzioni realmente”*.

Quindi, ci proponiamo di proseguire nell'attenta valutazione dei singoli settori in cui siamo attivi per focalizzarci solo su quelli strategici, sia nella produzione, sia nella ricerca. In particolare, la ricerca va condotta in continuo controllo dei costi e valutazioni di stato dell'arte, per portare avanti solo i progetti che presentano opportunità future di eccellenza.

Allo stesso modo, bisogna continuare a sviluppare un'analisi analoga a livello di funzioni interne aziendali: va mantenuto internamente solo quanto si dimostra competitivo, va posto in outsourcing il resto.

Infine, Dompé intende anche in futuro ricercare alleanze strategiche per crescere e svilupparsi.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

L'azienda fa parte del gruppo Dompé farmaceutici, composto da 5 imprese. Le principali unità manifatturiere del gruppo (produzione e confezionamento di farmaci) sono localizzate in Italia.

L'impresa opera nel business della ricerca, sviluppo, produzione e commercializzazione di farmaci.

Per il suo unico business: a) le esportazioni sono pari al 14,7% del fatturato; b) il 58% del fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; c) il 2% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese; d) la quota di mercato in Italia è pari al 2,13%.

La posizione di Presidente del Consiglio di Amministrazione è ricoperta da un membro della proprietà, mentre sono impiegati manager esterni in tutti i ruoli direttivi aziendali.

L'azienda dispone di un sistema di controllo di gestione dal 2004.

Le competenze dell'impresa

Le fasi o funzioni nelle quali si concentrano le maggiori competenze dell'impresa, e per le quali l'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque maggiori rispetto ai concorrenti sono la ricerca e sviluppo, il manifatturiero e il commerciale.

Rispetto a dieci anni fa le fasi produttive realizzate internamente sono similari.

Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato un'espansione delle attività attraverso la diversificazione in altri ambiti.

Per la futura espansione delle attività è critica l'acquisizione di nuove competenze nel Business Development e nell'accesso a nuovi mercati. L'azienda intende acquisire le competenze che non possiede inserendo dall'esterno persone con particolari caratteristiche, ricorrendo ad accordi di ricerca con Università o altri Centri di Ricerca (anche all'estero), attraverso l'attivazione di forme di collaborazione con altre imprese (anche all'estero) e mediante l'acquisizione di imprese che già dispongono di un know-how (anche all'estero).

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (61%), con un Diploma (34%) e con la Scuola dell'obbligo (5%).

I dirigenti sono 26, gli impiegati 322, i quadri e tecnici 82 e gli operai 37 (dati al netto di Amgen Dompé).

Il personale è suddiviso per area funzionale in: ricerca e sviluppo (28%), produzione (18%); amministrazione, finanza e controllo (20%); area commerciale (40%), ufficio tecnico e progettazione (2%), sistemi informativi (2%).

Il mercato

I primi tre concorrenti dell'impresa operano in Italia e in Germania e fatta 100 la dimensione dell'impresa, quella dei primi tre principali concorrenti è pari, rispettivamente, a 259, 118 e 116.

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai concorrenti sono la qualità del prodotto e l'immagine, la reputazione e il marchio.

Per converso, i principali punti di forza del maggior concorrente sono l'organizzazione della rete distributiva e i vantaggi di costo legati a una grande dimensione.

Per il mercato Italiano l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti attraverso reti distributive indipendenti plurimarca, tramite agenti monomandatari e plurimandatari e tramite una rete proprietaria di ISF dipendenti.

Per il mercato estero la distribuzione avviene attraverso reti distributive indipendenti plurimarca.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume crescente di risorse finanziarie alle seguenti funzioni aziendali: amministrazione, finanza e controllo; ricerca e sviluppo; prototipizzazione; produzione interna; marketing e distribuzione commerciale; assistenza e fornitura di servizi al cliente; gestione e formazione delle risorse umane.

Un volume uguale di risorse è stato destinato alla gestione degli acquisti.

L'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'impresa (integrazione verticale) aveva un'alta rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009.

L'acquisto di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) aveva una bassa rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009.

Le collaborazioni produttive attraverso la costituzione di società ad-hoc avevano una bassa rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009.

Le collaborazioni produttive su base semplicemente contrattuale (senza costituzione di società ad-hoc) o sulla base di accordi informali avevano una media rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009.

Negli ultimi cinque anni l'impresa ha posto in essere forme di collaborazione *stabile* con altre imprese: nella Distribuzione, mediante la costituzione di società (2) e con contratti chiusi (7); nella Ricerca e Sviluppo, mediante la costituzione di società (2), con consorzi (1) e attraverso contratti chiusi (7) e aperti (1).

ELETTROTEC

Anno di nascita azienda: 1977

L'azienda e la sua storia

Un'azienda specializzata nella realizzazione di apparecchi per il controllo dei fluidi con sede a Milano, nella zona Nord, a metà di viale Monza in un'area di grandi tradizioni industriali.

Nata nel 1977 per la produzione di accessori per le macchine utensili, Elettrotec si è poi rapidamente concentrata sull'attuale gamma di prodotti anche grazie a continui progressi tecnologici che hanno portato alla miniaturizzazione che è diventata il punto di forza dell'azienda.

Oggi l'azienda ha 21 dipendenti e fattura quasi 9 milioni di euro, dei quali il 60% conseguiti sui mercati esteri in prevalenza nell'area europea, ed è ora guidata da Adriana Sartor, che ha preso le redini dieci anni fa dopo la morte prematura del marito che aveva fondato l'azienda.

La gamma di prodotti risponde alle più varie esigenze nel campo del controllo e del monitoraggio delle variabili di pressione, vuoto, temperatura, livello e portata per i settori dell'automazione industriale, oleodinamica e pneumatica, macchine utensili, industria chimica e farmaceutica, lavorazione metalli, imballaggio, processi alimentari, trattamento acque, industria navale, macchine agricole e movimento terra, impianti di lubrificazione, sistemi di sollevamento, trasporto ferroviario, riscaldamento, ventilazione e condizionamento dell'aria e scambiatori di calore.

Al catalogo dei prodotti standardizzati si aggiunge poi la capacità progettuale e di ricerca che permette di promuovere la linea delle soluzioni personalizzate per alcuni gruppi di clienti, produzioni su commessa sulla base di specifiche tecniche elaborate congiuntamente.

Sul fronte produttivo Elettrotec si occupa della parte progettuale e dell'assemblaggio, la produzione di componenti di base è delegata a una rete di subfornitori e terzisti. Una politica volta a minimizzare il capitale investito in azienda, a valorizzare le competenze specifiche dei partner di filiera, ma anche a marcare il suo orientamento e la sua cultura.

Lo sguardo al mercato e l'attenzione a una configurazione efficiente e "leggera" dell'assetto aziendale non esauriscono, però, i tratti distintivi della formula di successo.

Vi è un terzo elemento di non minore importanza: la ricerca di forme di protezione della proprietà intellettuale sia sui mercati italiani sia in quelli esteri. Elettrotec brevetta ogni componente, una buona regola che il fondatore considerava un patrimonio aziendale anche per guidare gli obiettivi e le strategie di ricerca.

Negli ultimi anni Elettrotec ha ripensato, anche profondamente, le politiche di marketing mix, portando a termine l'ampliamento dell'offerta, riposizionando alcuni prodotti, diluendo la dipendenza dai distributori per uno sbocco diretto sul mercato, attraverso una rete di agenti. Più recentemente la penetrazione del mercato degli

OEM (Original Equipment Manufacturers) con il conseguente lancio della linea delle soluzioni personalizzate e l'istituzione di figure di key account manager. Infine, l'avvio di un piano di ingresso nel mercato cinese, con un ufficio di rappresentanza, e poi quello russo ed americano.

La produzione Elettrotec ha ottenuto la certificazione di Qualità Aziendale secondo norme UNI EN ISO 9001:2000 e delle molteplici altre certificazioni di prodotto (RINA, Lloyd's Register, Germanischer Lloyd, ATEX, IMQ).

Le mosse strategiche passate e future

"Il primo passo è stato capire che i miei prodotti dovevano andare fuori dalle Alpi": la regia di Adriana Sartor, che ha preso in mano l'azienda all'inizio del decennio, ha innanzitutto condotto l'azienda verso l'internazionalizzazione.

Infatti, l'azienda vantava un consistente vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti in termini di prodotto, ma era sbilanciata sul lato della distribuzione (un grosso distributore nel centro Italia assorbiva gran parte della distribuzione, rappresentando da solo oltre un terzo del fatturato). Per ridurre tale rischio, la scelta è stata di affidarsi ad agenti per esplorare e acquisire nuove fette di mercato all'estero; oggi l'azienda vanta importanti presenze fuori dall'Italia, dagli USA alla Cina.

La Cina, in particolare, è stato un passaggio necessario per seguire il mercato ed i clienti: dal 2001 ad oggi la filiera in cui opera Elettrotec è stata modificata e in alcuni casi frantumata dall'ingresso dei nuovi competitor cinesi.

In ogni caso, la strategia non si è esaurita con la sola proposizione dell'offerta tradizionale a nuovi gruppi di clienti, bensì ha portato Elettrotec verso una dinamica innovativa sulla cui scia sono ideate nuove applicazioni e si sono sedimentate nuove conoscenze. Tutto per inseguire gruppi di clienti provenienti dai più diversi settori di attività, come ad esempio una linea di offerta per le aziende che producono impianti per il trattamento delle acque.

La propensione al cambiamento ha coinvolto anche il cuore dell'azienda mettendo in discussione la storica configurazione dei processi di supply chain, per favorire un'internalizzazione di alcune fasi dei processi produttivi, a causa di alcuni fattori: storici clienti che hanno chiuso le loro attività, fornitori che hanno spostato altrove le loro produzioni, e tanti altri fattori di incertezza che hanno imposto all'azienda ritmi sempre più veloci. Inoltre l'aumento dell'ampiezza di gamma rende caotici e complessi i flussi fisici e informativi richiedendo una capacità di coordinamento che il mercato stenta a garantire.

Un ulteriore passo è stato un forte ricambio manageriale, maturato dopo un biennio 2006-2007 caratterizzato da eccessive tensioni interne (vertenze, prima linea inadeguata).

Per prima cosa, dopo due anni di ricerche e selezioni, nel settembre 2008 Adriana Sartor ha individuato un nuovo direttore generale.

L'anno della crisi, il 2009, è stato così dedicato a una riorganizzazione profonda dell'azienda, potenziando la prima linea e ricorrendo a terzi per la produzione.

Per quanto riguarda il prossimo futuro, le lavorazioni in cui è richiesta più manodopera e meno tecnologia che finora sono state date ai terzisti verranno spostate in Tunisia, una volta concluso l'investimento partito nel 2006.

Inoltre, la filiera va ripensata in termini applicativi: va ampliato lo spettro di applicazioni per servire nuovi settori rispetto a quelli storici a cui i prodotti Elettrotec sono destinati.

Operando in un mercato maturo, la scelta è anche di spostarsi su nuove tecnologie, (ad esempio dall'elettromeccanico all'elettronica), sfruttando collaborazioni con centri di ricerca e università.

Infine, l'azienda si sta attivando sul tema aggregazioni, seguendo più modelli. Ad esempio, un accordo commerciale in Giappone. Ma anche una joint venture per lo sfruttamento di un brevetto a cui dovrebbero partecipare tre soci: la società americana che ha messo a punto il brevetto, Elettrotec e alcuni dirigenti di Elettrotec.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

Elettrotec fa parte del gruppo A.C.F., composto da 4 imprese.

Le principali unità manifatturiere (attività metalmeccaniche) del gruppo sono localizzate in Italia. L'impresa opera in quattro aree di business: Idraulica, Pneumatica, Automotive e Applicazioni varie che incidono, rispettivamente, per il 40%, il 30%, il 10% e il 10% sul fatturato.

Per il business dell'*idraulica*: a) le esportazioni sono pari al 60% del fatturato; b) il 100% del fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; d) il 30% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese; e) la quota di mercato in Italia è pari al 65% e nel mondo è pari allo 0,5%.

Per il business della *pneumatica, automotive e altre applicazioni*, sul totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.), il 30% è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese.

La posizione di Amministratore Unico è ricoperta da un membro della proprietà, mentre sono impiegati manager esterni nel ruolo di Direttore Generale, Responsabile Ufficio Tecnico e Responsabile Export.

L'azienda dispone di un sistema di controllo di gestione a partire dal 2005.

Le competenze dell'impresa

Le maggiori competenze dell'impresa sono concentrate nella capacità di innovare e di raccogliere i segnali deboli del mercato.

Le fasi o funzioni per le quali l'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque maggiori rispetto ai concorrenti sono l'internazionalizzazione, l'innovazione e la struttura finanziaria.

Rispetto a dieci anni fa le fasi produttive realizzate internamente sono uguali.

Per espandersi, l'azienda intende acquisire le competenze che non possiede inserendo dall'esterno persone con particolari caratteristiche (anche all'estero), attraverso l'attivazione di forme di collaborazione con altre imprese (anche all'estero) e attraverso l'acquisizione di imprese che già dispongono di un know-how.

Caratteristiche del capitale umano

I dirigenti sono 1, gli impiegati 8, i quadri e tecnici 3 e gli operai 9.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (48%), amministrazione e finanza (8%), area commerciale (30%), ufficio tecnico e progettazione (14%).

Il mercato

I primi tre concorrenti dell'impresa operano in Germania, in Italia e negli Usa. Fatta 100 la dimensione dell'impresa, quella dei primi due principali concorrenti è pari, rispettivamente, a 110 e 45.

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai concorrenti sono, in ordine di importanza: la puntualità nei tempi di consegna, l'elevato contenuto tecnologico del prodotto e la qualità del capitale umano.

Per converso, i principali punti di forza del maggior concorrente sono nell'ordine: il prezzo, la spregiudicatezza e il costo del lavoro.

Per il mercato Italiano l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti direttamente tramite propri uffici commerciali o di rappresentanza, partecipando a fiere commerciali, tramite il ricorso a buyer specializzati, tramite accordi strategici con altri gruppi industriali e tramite internet.

Per il mercato estero la distribuzione avviene direttamente tramite propri uffici commerciali o di rappresentanza, partecipando a fiere commerciali, tramite il ricorso a buyer specializzati o tramite internet.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume crescente di risorse finanziarie alle seguenti funzioni aziendali: ricerca e sviluppo; design e progettazione; prototipizzazione; marketing e distribuzione commerciale; assistenza e fornitura di servizi al cliente; gestione e formazione delle risorse umane.

Un volume uguale di risorse è stato destinato alle seguenti aree: amministrazione, finanza e controllo; produzione interna; gestione degli acquisti; gestione e formazione delle risorse umane.

La rilevanza dell'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'impresa (integrazione verticale) è diminuita, passando da una media rilevanza nel 2000 a nessuna rilevanza nel 2009.

La rilevanza dell'acquisto di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) è diminuita, passando da un'alta rilevanza nel 2000 ad una bassa rilevanza nel 2009.

Le collaborazioni produttive attraverso la costituzione di società ad-hoc non avevano nessuna rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009.

Infine, le collaborazioni produttive su base semplicemente contrattuale (senza costituzione di società ad-hoc) o sulla base di accordi informali non avevano nessuna rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009.

Negli ultimi cinque anni l'impresa ha posto in essere forme di collaborazione *stabile* con altre imprese nella Produzione (mediante la costituzione di una società e con contratti aperti).

Bilancio

ELETTROTEC						
(Bilancio Non Consolidato)						
	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	4.458.458	8.377.686	8.652.504	7.855.044	6.912.057	6.411.392
Utile Netto (€)	-250.841	70.541	174.958	167.566	284.873	279.491
Patrimonio Netto (€)	3.747.842	3.998.681	3.928.140	4.053.183	3.885.618	2.546.685
Dipendenti	21	25	27	28	28	26

ETIPACK

Anno di nascita azienda: 1978

L'azienda e la sua storia

Etipack S.p.A. nasce 30 anni fa, nel 1978, con un gruppo di dipendenti di una multinazionale americana - tra i quali Giovanni Valentino - che lasciano l'azienda per fondare una realtà propria.

La sede e il principale stabilimento sono a Cinisello Balsamo, dove si realizzano sistemi di etichettatura per etichette autoadesive, sovrastampa, codifica, feeders e pick& place e movimentazione prodotti, per il settore del packaging.

Etipack è leader del settore in Italia e co-leader in Europa.

"Come un sarto facciamo il vestito su misura per i nostri clienti" afferma Giovanni Valentino, perché in questo mercato è richiesta un'eccezionale flessibilità nella risoluzione delle problematiche, dato che ogni cliente necessita una risposta personalizzata.

Un'attenzione al cliente che si concretizza nel Centro Ricerca e Sviluppo. Ogni anno vengono realizzate circa 2.000 macchine. Nei suoi primi trentatré anni di vita Etipack ha realizzato oltre 70.000 macchine fornendo l'esperienza e il know how per rispondere alle specifiche esigenze dei diversi settori industriali. E' questo il classico caso in cui non esiste solo il prodotto standardizzato, ma in cui si deve rispondere con soluzioni personalizzate alla richiesta di ogni singolo cliente.

Per raggiungere questo obiettivo Etipack si muove "con uno spirito da impresa artigianale", ma nell'ottica di affrontare le sfide del mercato globale.

Un gruppo internazionale con sede e 2 stabilimenti in Italia, 1 stabilimento in Repubblica Ceca, 3 filiali in Europa, (Francia - Etipack Sarl, Germania - Bema etikettiertechnik e Olanda - Etipack Bv) e 2 aziende partecipate Repubblica Ceca (Albertina Trading) e Ungheria (Altrapack). Un'organizzazione, che insieme alle reti di vendita, di distribuzione e di assistenza tecnica nei diversi paesi del mondo, assicura una presenza costante in tutte le fasi del progetto, prima, dopo e durante la vendita per soddisfare pienamente le esigenze dei clienti.

I sette soci iniziali hanno mantenuto il controllo dell'azienda. E' ormai avviato comunque un processo di ricambio generazionale, ma, per scelta dei soci, senza l'introduzione, per il momento, di familiari nei vertici aziendali.

Il fatturato ha raggiunto nel 2010 i 12,736 milioni di euro, per quasi metà realizzato all'estero. I dipendenti sono 93.

Le mosse strategiche passate e future

Le mosse strategiche dell'ultimo decennio sono variegate.

In primo luogo, per garantire il servizio post vendita l'azienda ha creato una grossa organizzazione commerciale all'estero con l'apertura di 35/40 concessionari che fanno vendita e assistenza. L'assistenza per Etipack è una variabile chiave, dato

che con prodotti a costo contenuto (in media 12.000 euro a macchina) è fondamentale garantire il servizio pre e post-vendita.

In secondo luogo, negli ultimi tempi Etipack ha cominciato ad affrontare il primo ricambio generazionale: da un anno e mezzo a questa parte sono stati, infatti, nominati tre nuovi dirigenti, dei quali, per il momento, nessuno è tra i 14 figli dei sette soci fondatori.

Nel 2011, Etipack ha acquisito la quota di maggioranza di un distributore/concorrente (Labelmaq) in Brasile, creando la Etipack America Ltda con l'obiettivo di seguire il Brasile e tutto il mercato dell'America del Sud, in grosso sviluppo. Nella nuova realtà verranno esportate parti delle macchine prodotte in Italia ed inoltre realizzate e costruite altre per soddisfare le necessità del mercato sudamericano saltando il problema delle limitazioni doganali e creando una identità brasiliana ad Etipack, necessaria per lo sviluppo delle vendite nel paese e in Sud America.

Infine, l'azienda si è concentrata ed è impegnata sulla riduzione dei costi, soprattutto negli ultimi quattro anni.

Nel prossimo futuro Etipack intende continuare a cercare nuove aree di sviluppo, in particolare entrando nei mercati emergenti (Russia India Cina) e in quello americano (America del Nord) (dove è presente attraverso concessionari)

L'azienda dovrà, inoltre, portare a termine il ricambio manageriale.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

Etipack S.p.A. non fa parte di alcun gruppo, anche se controlla altre quattro società. Le principali unità manifatturiere del gruppo sono localizzate in Italia (sistemi di etichettatura, sovrastampa, codifica ed etichettatura dei prodotti; produzione di sistemi di presa e posa), Repubblica Ceca (produzione e commercializzazione di sistemi di etichettatura), Ungheria (commercializzazione di sistemi di etichettatura) e dal 2011 in Brasile (produzione e commercializzazione di sistemi di etichettatura sovrastampa e codifica).

Le quattro aree di business in cui opera l'impresa sono: Etichettatura, che comprende i sistemi pick & place e i feeders, Codifica, Ricambi e materiali di consumo e Assistenza tecnica che sul fatturato incidono, rispettivamente, per il 67%, il 12%, il 16% e il 5%.

Per il business dell'*etichettatura*: a) le esportazioni sono pari al 31% del fatturato; b) il 4,16% del fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; c) il 69% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese.

Per il business *codifica* le esportazioni sono pari al 12% del fatturato.

Le posizioni di Direttore Generale e della Direzione Commerciale, Ricerca & Sviluppo, Produzione e Logistica sono ricoperte da membri della proprietà, mentre 3 Managers sono impiegati nel ruolo di Direttore Commerciale, Direttore tecnico e Direttore di Business Unit (etichettatura).

L'azienda dispone di un sistema di controllo di gestione da oltre 15 anni.

Le competenze dell'impresa

Le maggiori competenze dell'impresa si concentrano nelle aree della direzione commerciale e della Ricerca e Sviluppo.

Le fasi o funzioni per le quali l'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque maggiori rispetto ai concorrenti sono il Commerciale, la Ricerca & Sviluppo e la Gestione delle funzioni aziendali.

Rispetto a dieci anni fa le fasi produttive realizzate internamente sono uguali. Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato un'espansione delle sue attività ampliando il numero dei mercati, espandendosi in segmenti diversi del mercato e diversificando in ambiti contigui (correlati) all'attività attuale.

Per la futura espansione delle attività è critica l'acquisizione di nuove competenze nei mercati con un alto indice di protezione e di grandi dimensioni.

All'estero l'azienda intende acquisire le competenze che non possiede inserendo dall'esterno persone con particolari caratteristiche, attraverso l'attivazione di forme di collaborazione con altre imprese, attraverso l'acquisizione di imprese che già dispongono di un know-how e attraverso joint venture per la fabbricazione dei prodotti. (vedi nuova acquisizione Brasile nel 2011)

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo del personale è composto da persone con una Laurea (9%), con un Diploma (70%) e con la Scuola dell'obbligo (18%).

I dirigenti sono 3, gli impiegati 70, i quadri e tecnici 2 e gli operai 18.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (32,7%); amministrazione e finanza (12,4%); area commerciale (24,7%); ufficio tecnico e progettazione (10,3%); sistemi informativi (4,1%).

Il mercato

I primi tre concorrenti dell'impresa operano in Germania e negli Stati Uniti. Fatta 100 la dimensione dell'impresa, quella dei primi tre principali concorrenti è pari, rispettivamente, a 150, 150 e 120.

I principali punti di forza del maggior concorrente sono, in ordine decrescente di importanza: la flessibilità produttiva rispetto alle richieste del cliente, la gamma e varietà dei prodotti, un elevato contenuto tecnologico e l'accesso al credito.

Per il mercato Italiano l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti tramite agenti plurimandatari e partecipando a fiere commerciali.

Per il mercato estero la distribuzione avviene attraverso reti distributive proprie nelle società controllate o partecipate, attraverso rivenditori/concessionari indipendenti plurimarca e partecipando a fiere commerciali.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume crescente di risorse finanziarie alla ricerca e sviluppo, alla prototipizzazione e alla gestione e formazione delle risorse umane.

Un volume uguale di risorse è stato destinato all'amministrazione, finanza e controllo, al design e progettazione, alla produzione interna, alla gestione degli acquisti, al marketing e distribuzione commerciale e all'assistenza e fornitura di servizi al cliente.

La progettazione dei beni fatti realizzare su commessa (in percentuale sul totale degli acquisti su commessa) è svolta al 70% dall'impresa, al 15% dai fornitori e al 15% congiuntamente. Nel primo caso il fornitore non è sostituibile, nel secondo e nel terzo è parzialmente sostituibile.

Bilancio

ETIPACK							
(Bilancio Non Consolidato)							
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	12.736.819	11.258.421	14.815.895	13.933.868	12.912.398	12.907.466	12.766.068
Utile Netto (€)	48.360	-313.693	287.768	49.698	-221.584	27.074	10.545
Patrimonio Netto (€)	1.395.809	1.347.448	1.661.142	1.373.376	1.323.672	1.545.256	1.518.186
Dipendenti	92	95	98	95	95	91	88

FANTINI COSMI

Anno di nascita azienda: 1931

L'azienda e la sua storia

Fantini Cosmi, fondata nel 1932 è sino al 1999 controllata dalle famiglie dei due fondatori Francesco e Alberto Fantini. Nel 1999 si verifica un passaggio di quote, sempre in ambito familiare, e Lieta Fantini, figlia di Francesco, è oggi l'azionista di controllo.

Con sede dal '92 a Caleppio di Settala, nella periferia Sud-Est di Milano, Fantini Cosmi produce e distribuisce materiale elettrico, elettronico e idraulico. I clienti sono rappresentati principalmente da grossisti (spesso riuniti in consorzio di acquisto) che riforniscono imprese industriali, edili e ditte che effettuano interventi di prima installazione e ristrutturazione di abitazioni civili e fabbricati in generale.

Con un forte impegno a perseguire la qualità totale, nel 1997 e poi nel 2002, l'azienda ha ottenuto la certificazione UNI EN ISO 9001:2000. Nell'aprile 2007 ha acquisito Aspira S.r.l., società da quasi 70 anni attiva nel settore dell'aspirazione civile e industriale. Nasce così il gruppo Fantini Cosmi Industrie, che include tre marchi storici e prestigiosi: Fantini Cosmi, Aspira e Fancos. Quest'ultima, nata nel 1952, è un marchio affermato in Italia per la distribuzione di sistemi di automazione e telecontrollo, apparati di sicurezza elettrica per reti, componenti per quadri di controllo e tester per verifiche di sicurezza elettrica.

La più importante svolta strategica della società si è verificata tra il 1985 e il 1995, quando da impresa fortemente verticalizzata Fantini Cosmi è diventata un'impresa concentrata essenzialmente sulle attività di progettazione e di commercializzazione.

Gran parte dell'attività di produzione è stata esternalizzata e il numero dei dipendenti è passato da 330 a circa 90; la ragione del cambiamento si ritrova nell'esigenza sempre più pressante di flessibilità a fronte della crescente variabilità della domanda. Nel corso degli anni '90, in coincidenza con l'ampliamento della gamma dei prodotti elettronici che si affiancavano ai tradizionali prodotti elettromeccanici, l'azienda ha stipulato contratti di subfornitura anche con imprese cinesi.

Attualmente Fantini Cosmi produce direttamente circa un terzo dei prodotti che vende ed è in corso un processo di re-internalizzazione di alcune tecnologie e prodotti. L'esperienza sin qui maturata ha insegnato che l'esternalizzare produce grandi vantaggi in termini di flessibilità nei volumi, ma può diventare un elemento di freno quanto occorre rinnovare molto rapidamente la gamma o le caratteristiche dei prodotti offerti; i risultati dipendono moltissimo dalle caratteristiche dei fornitori che possono essere evoluti e flessibili oppure meri esecutori.

La crisi mondiale che è iniziata nel 2007 ha prodotto qualche leggera riduzione del fatturato, ma l'azienda ha continuato a investire in sviluppo. Il gruppo ora fattura circa 18 milioni di euro con 86 dipendenti. Nel corso della sua lunga storia, Fantini Cosmi ha affiancato alle tecnologie meccaniche tradizionali l'elettronica, che ha

consentito di progettare apparecchi sempre più precisi e sofisticati e, in tempi più recenti, ha saputo cogliere le opportunità offerte dalla telefonia mobile e dal web.

Le mosse strategiche passate e future

Negli anni recenti, fra le mosse strategiche più importanti troviamo la diversificazione correlata (il comparto di riferimento rimane il mercato elettrico e idrotermosanitario) attuata mediante l'acquisizione, nell'aprile 2007, di Aspira S.r.l., che ha permesso al gruppo Fantini Cosmi di entrare nel settore dell'aspirazione civile e industriale.

A livello di organizzazione aziendale è stato attuato un ringiovanimento dei quadri, anche a seguito di pensionamenti, mentre si è concentrato l'attenzione sulle funzioni di marketing, vendite e progettazione. Oggi si può ritenere che il punto di forza dell'azienda sia rappresentato proprio dalle sue capacità commerciali e progettuali.

Questo riorientamento è stato indubbiamente conseguenza di una trasformazione verificatasi a valle della filiera, dove i grossisti della distribuzione si sono progressivamente concentrati fino a diventare numericamente pochi, di grandi dimensioni e con margini molto risicati. Questa trasformazione della struttura dei mercati di sbocco dell'azienda se da un lato ha ridotto il potere contrattuale di Fantini Cosmi, dall'altro ha comportato benefici legati alla minore complessità della distribuzione e alla riduzione dei rischi di credito.

I prodotti e le applicazioni sempre più complessi hanno portato nel tempo ad intensificare i contatti diretti tra la società e clienti finali, progettisti e costruttori che, a differenza di grossisti e gli installatori ormai inadeguati al ruolo di "assistenti pre-sale", hanno progressivamente accresciuto le loro competenze tecniche e conseguentemente affinato le aspettative nei confronti dell'offerta.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

L'azienda fa parte del gruppo Fantini Cosmi, composto da 3 imprese.

Le principali unità manifatturiere del gruppo (apparecchi di controllo e regolazione, apparecchi per il trattamento dell'aria) sono localizzate in Italia.

Le due aree di business in cui opera l'impresa sono: distribuzione di materiale elettrico, distribuzione di materiale idro-termo-sanitario e OEM.

Le posizioni di Presidente, Amministratore Delegato e Direttore dello sviluppo strategico, nonché di Amministratore Delegato e Amministratore unico delle società controllate, sono ricoperte da membri della proprietà; manager esterni sono responsabili invece delle funzioni Commerciale, Amministrativa e Direttore Tecnico-industriale.

Un sistema di controllo di gestione è in fase di implementazione.

Le competenze dell'impresa

Le maggiori competenze dell'impresa si concentrano nell'area Progettazione, Marketing e Commerciale, dove la società ritiene di possedere competenze esclusive o comunque *maggiori rispetto ai concorrenti*.

Rispetto a dieci anni fa le fasi produttive realizzate internamente sono maggiori. L'azienda possiede al suo interno parte delle risorse e delle competenze necessarie per un'ulteriore espansione delle attività, anche se opportunamente da migliorare e aumentare quantitativamente.

Intende inoltre acquisire le competenze che non possiede inserendo dall'esterno persone con particolari caratteristiche, attraverso l'acquisizione di imprese che già dispongono di un know-how e attraverso consulenza e formazione.

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (10%), con un Diploma (40%) e con la Scuola dell'obbligo (50%).

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (52%), amministrazione e finanza (8%), area commerciale (21%), ufficio tecnico e progettazione (16%) e sistemi informativi (2%).

Il mercato

I primi tre concorrenti dell'impresa operano in Italia; fatta 100 la dimensione dell'impresa, quella dei primi due principali concorrenti è pari, rispettivamente, a 120 e 200.

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai competitor sono, in ordine di importanza: a) l'immagine, la reputazione e il marchio; b) la qualità del prodotto; c) la gamma e la varietà dei prodotti; d) l'elevato contenuto tecnologico.

Per converso, i principali punti di forza del maggior concorrente sono nell'ordine: a) il prezzo; b) la gamma e la varietà dei prodotti; c) l'elevato contenuto tecnologico.

Per il mercato Italiano l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti tramite agenti plurimandatari. Per il mercato estero la distribuzione avviene attraverso reti distributive indipendenti plurimarca.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume *crescente* di risorse finanziarie al design e alla progettazione, alla prototipizzazione, alla produzione interna, al marketing e alla distribuzione commerciale. Un volume *uguale* di risorse è stato destinato all'amministrazione, finanza e controllo, alla ricerca e sviluppo, alla gestione degli acquisti, all'assistenza e alla fornitura di servizi al cliente, alla gestione e alla formazione delle risorse umane.

Negli ultimi cinque anni l'impresa ha posto in essere forme di collaborazione *stabile* con altre imprese nell'area della Produzione e della Ricerca e Sviluppo (con contratti aperti).

Bilancio

FANTINI COSMI							
(Bilancio Non Consolidato)							
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	14.450.748	13.898.396	14.898.751	15.653.061	15.002.122	14.574.922	14.079.535
Utile Netto (€)	350.292	159.690	807.594	1.154.468	939.236	1.190.062	830.004
Patrimonio Netto (€)	8.852.568	8.502.268	8.442.578	7.934.983	7.080.516	6.441.279	5.656.218
Dipendenti	66	69	69	69	60	62	69

GEICO

Anno di nascita azienda: 1963

L'azienda e la sua storia

Specializzata nella progettazione e realizzazione di impianti di verniciatura per auto, la Geico ha sede a Cinisello Balsamo, un fatturato superiore ai 60 milioni di euro e 120 dipendenti.

E' controllata dal gruppo Gecofin S.p.A. che fa capo alla famiglia Arabnia (di origine iraniana). Il presidente, Ali Reza Arabnia, è persona di notevole carisma e valore imprenditoriale.

Geico è nata da un management buy out realizzato da Giuseppe (Pippo) Neri che nel 1976 ha acquisito la filiale italiana della Carrier-Drysys, la multinazionale americana nata nel 1905 e diventata leader mondiale negli impianti di verniciatura.

Dapprima rivolta al mercato italiano, Geico ha poi esteso la sua attività a largo raggio a livello internazionale puntando sulla qualità e l'efficienza unite a un'attenzione particolare alle politiche ambientali e al risparmio energetico. Dapprima in joint venture con il gruppo Comau e poi dal 2005 come società indipendente Geico ha creato una rete internazionale chiamata "allGeicoProject" indipendente dalle aziende per portare insieme alla propria tecnologia anche la capacità di assistenza alla clientela dovunque questa sia.

Geico ha lanciato negli ultimi anni il progetto "Pardis" (che nell'etimologia persiana significa "paradiso") per la creazione di un impianto di verniciatura energeticamente autosufficiente e con impatto ambientale uguale a zero.

Inaugurato nell'ottobre del 2009 a Trezzano Rosa in Brianza, l'impianto pilota "Pardis" destinato alle dimostrazioni pratiche riproduce praticamente in scala reale l'impiantistica di verniciatura dell'automobile, mostrando ai visitatori, anche in termini spettacolari per l'elevata automazione e l'aspetto estetico della realizzazione, le varie fasi del processo, dal pretrattamento della scocca, al deposito cataforetico, alla finitura a spruzzo.

I clienti di Geico sono le grandi case automobilistiche come Fiat, Gm e Renault, in un mercato che vale circa 2,5 miliardi a livello globale, ma ha subito un duro contraccolpo con la crisi per la politica di ristrutturazione di tutte le grandi imprese.

Attualmente l'azienda è snella e di qualità sia per le risorse umane impiegate che per la moderna ed efficiente re-ingegnerizzazione manageriale e procedurale sviluppata negli ultimi tre anni dal nuovo presidente.

L'attività di ricerca continua a essere ai primi posti e i nuovi impianti si sono imposti all'attenzione proprio per i significativi risultati sul fronte dei consumi di energia e del rispetto dell'ambiente.

Le mosse strategiche passate e future

La famiglia proprietaria ha sempre messo l'azienda al primo posto. Ciò ha prodotto importanti conseguenze pratiche; una politica aziendale di carattere fortemente familiare, nonostante le varie mode manageriali e le varie teorie dell'impresa che si sono succedute nel tempo.

Le chiavi di volta sono l'innovazione e la differenziazione dei prodotti dato che non è possibile competere sui prezzi.

L'azienda cerca di curare molto lo sviluppo delle competenze interne; tra le iniziative attivate con questo obiettivo va ricordata la "Company University" attraverso la quale vengono organizzate tre ore di formazione tecnica ogni venerdì pomeriggio per tutti i collaboratori.

Negli ultimi 10 anni il settore dell'automobile, e più in generale la filiera, hanno mostrato forti cambiamenti. Si sono registrate molte alleanze; le varie aziende automobilistiche hanno realizzato risultati commerciali e reddituali talvolta buoni ma spesso molto negativi. Il cambiamento è ancora in corso.

Un cambiamento importante e preoccupante è rappresentato dal fatto che spesso gli interlocutori sono rappresentati da "giovani rampanti" che hanno come riferimento i risultati trimestrali. Ciò mina le relazioni personali e aziendali di lungo periodo che sono essenziali per un ordinato sviluppo del settore.

Le aziende italiane possono continuare a competere. Per farlo devono puntare sui "cervelli" che abbondano nel nostro paese. E' possibile anche continuare ad operare in Italia; Geico, ad esempio, ha spostato in India e in Cina una buona parte delle attività di calcolo e di progettazione esecutiva, ma ha mantenuto in Italia tutta la progettazione a più alto valore aggiunto.

Dopo la chiusura della ricerca (maggio 2010) l'azienda è stata interessata da un altro importante accadimento. Nel corso del 2011, infatti, Geico ha stipulato una alleanza globale con Taikisha Ltd, un'impresa giapponese operante in due linee di business: impianti di verniciatura per auto, treni e aerei e impianti civili e industriali di condizionamento. In questo modo si rafforzano la solidità industriale, tecnologica e finanziaria con un fatturato globale di € 1.5 miliardi.

Taikisha copre prevalentemente i mercati giapponese e coreano, mentre Geico si occuperà soprattutto delle aziende europee e americane. Per consolidare questa Alleanza la Taikisha ha acquistato il 51% di Geico che a sua volta diventerà azionista di Taikisha. Ali Reza Arabnia rimane Presidente e CEO di Geico e diventa membro del Global Executive Committee della Paint Division di Taikisha con la carica di responsabile per l'attuazione dell'Alleanza.

Bilancio

GEICO							
(Bilancio Consolidato)							
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	40.707.000	30.634.000	64.535.782	77.052.431	58.950.853	60.753.973	81.277.594
Utile Netto (€)	220.000	-1.660.000	528.064	122.241	271.325	-2.931.295	-1.344.552
Patrimonio Netto (€)	5.730.000	5.391.000	5.712.979	5.325.464	5.159.477	3.996.539	3.291.350
Dipendenti	119	119	119	132	138	151	158

GUNA

Anno di nascita azienda: 1983

L'azienda e la sua storia

"Guna" è una parola di origine sanscrita, che significa "le qualità dell'essere".

Guna S.p.A., con sede e stabilimento a Milano, in via Palmanova, è nata 28 anni fa dall'intuizione e dalla volontà di Alessandro Pizzoccaro e Adriana Carluccio, marito e moglie, profondamente appassionati del messaggio culturale omeopatico.

Ora Guna è un'azienda leader in Italia nel settore della produzione e distribuzione di farmaci omeopatici, con una quota di mercato del 30%, un fatturato di 50 milioni di euro e una crescita annua superiore al 10%.

Un risultato dovuto alla produzione di un'innovativa serie di farmaci omeopatici di qualità e di integratori di avanguardia studiati e messi a punto nei propri laboratori, insieme alla distribuzione di una vasta gamma di prodotti di prestigiose aziende straniere (Heel, Staufen Pharma, Abbé Chaupitre, Labo'Life).

Lo stabilimento produttivo di Guna è oggi il più moderno e avanzato al mondo nel settore omeopatico.

Nato da una profonda ristrutturazione del vecchio stabilimento Ciba dove una volta si produceva la "Neo-Cibalgina", l'edificio si sviluppa su una superficie di oltre 6.000 mq., è stato trasformato dall'architetto Ivo Pellegrini ed è stato inaugurato nel 2008 in occasione dell'anniversario per i 25 anni di attività.

L'azienda ha oggi 200 dipendenti, tra cui 90 informatori medico-scientifici oltre a 40 consulenti tecnico commerciali per le farmacie.

Un articolato sistema di gestione integrato della qualità garantisce conformità a tutta la normativa internazionale e contribuisce a migliorare la qualità dei prodotti e a ottimizzare i processi sempre nel rispetto dei fattori sanitari, di sicurezza e ambientali.

Con l'ausilio di metodi di controllo conformi alle "buone norme di fabbricazione", tutte le materie prime nonché gli altri ingredienti, i prodotti finiti e i materiali di confezionamento vengono sottoposti al Controllo di Qualità che, prima di autorizzarne l'utilizzo, ne esamina la purezza, la composizione, la data di scadenza, l'adeguamento agli standard nazionali e internazionali.

Questa procedura, garantita dalla certificazione ISO 9001:2008, è determinante nel momento in cui si utilizzano ingredienti di origine naturale, il cui uso deve necessariamente essere regolamentato per garantire un costante e buon livello qualitativo.

Le attività collaterali dell'azienda si articolano su un intenso programma di aggiornamento culturale per medici, farmacisti e operatori sanitari in tutte le città italiane, la pubblicazione di una Rivista specializzata "La medicina biologica" e la pubblicazione di molti testi medici inediti in Italia. La divisione editoria di Guna ha, infatti, in catalogo oltre 50 opere originali di autori italiani ed europei.

Guna promuove, inoltre, numerose iniziative finalizzate alla diffusione della Medicina Biologica, destinando un cospicuo budget alla ricerca e allo sviluppo.

Sostiene, infine, numerose associazioni che operano a favore della formazione dei medici e dei farmacisti.

L'obiettivo costante è quello di proseguire e intensificare la propria opera di servizio culturale e per questo si impegna attivamente anche a livello socio-sanitario, per il riconoscimento dell'omeopatia, in Italia ancora sottoposta a molte restrizioni sul piano legislativo

Le mosse strategiche passate e future

La principale scelta strategica dell'ultimo decennio è stata l'espansione del laboratorio di medicina omeopatica.

In parallelo, è cresciuta l'attenzione all'estero, in paesi più aperti e disponibili nei confronti dell'omeopatia, dove ci sono maggiori libertà di registrazione di questo tipo di farmaci: *"in via Palmanova produciamo farmaci destinati al mercato statunitense e registrati presso la FDA americana che non sono vendibili in Italia"*. Il primo mercato estero, infatti, sono gli USA, dove è stata da poco aperta una filiale (in Pennsylvania, con 15 dipendenti), seguiti dalla Russia e dall'Ucraina.

Un'altra mossa recente è stata la razionalizzazione interna, accompagnata da un miglioramento nell'utilizzo della tecnologia web per la comunicazione all'esterno verso clienti, fornitori e istituzioni.

Per il futuro, Guna intende proseguire nella progettazione di nuovi prodotti, in linea con la sempre maggiore inclinazione della popolazione alla cura con farmaci omeopatici e alla prevenzione.

Allo stesso modo, intende continuare a procedere lungo il percorso intrapreso di internazionalizzazione produttiva, continuando ad appoggiarsi a distributori locali.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

L'azienda non fa parte di alcun gruppo e le sue principali unità manifatturiere (produzione di prodotti farmaceutici e omeopatici) sono localizzate in Italia. L'impresa opera nelle seguenti tre aree di business: Prodotti omeopatici; Integratori alimentari e Cosmetici che incidono, rispettivamente, per l'80%, il 19% e l'1% sul fatturato.

Per il business dei *prodotti omeopatici*: a) le esportazioni sono pari al 7% del fatturato; b) il 100% delle produzioni sono realizzate in Italia; c) la quota di mercato in Italia è pari al 30%.

Per il business degli *integratori alimentari*: a) le esportazioni sono pari al 5% del fatturato; b) il 100% delle produzioni sono realizzate in Italia.

Per il business dei *cosmetici*: a) le esportazioni sono pari al 15% del fatturato; b) il 100% delle produzioni sono realizzate in Italia.

Le posizioni di Direttore Tecnico, Direttore Commerciale e Direttore Produzione sono ricoperte da manager interni, mentre manager esterni sono impiegati nell'area Comunicazione e Pubblicità.

Le competenze dell'impresa

Le fasi o funzioni nelle quali si concentrano le maggiori competenze dell'impresa sono: Produzione, Ricerca e Sviluppo e Commerciale.

Rispetto a dieci anni fa, le fasi produttive realizzate internamente sono maggiori.

Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato un'espansione delle sue attività aumentando la quota all'interno dello stesso mercato e ampliando il numero dei mercati.

Per una futura espansione delle attività è critica l'acquisizione di nuove competenze. L'azienda intende acquisire le competenze che non possiede inserendo dall'esterno persone con particolari caratteristiche (anche all'estero) e ricorrendo ad accordi di ricerca con Università o altri Centri di ricerca.

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (55%), con un Diploma (45%) e con la Scuola dell'obbligo (5%).

Il mercato

I primi tre concorrenti dell'impresa operano in Francia e Germania. I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai concorrenti sono, in ordine di importanza: a) l'elevato contenuto tecnologico del prodotto; b) la qualità del prodotto; c) la flessibilità produttiva rispetto alle richieste del cliente.

Per converso, il principale punto di forza del maggior concorrente è l'immagine, reputazione e marchio.

Per il mercato Italiano l'impresa realizza la promozione dei propri prodotti tramite agenti monomandatari e IMS.

Per il mercato estero la distribuzione avviene attraverso reti distributive indipendenti monomarca o plurimarca.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume *crescente* di risorse finanziarie alle seguenti funzioni aziendali: produzione interna; marketing e distribuzione commerciale; assistenza e fornitura di servizi al cliente; gestione e formazione delle risorse umane.

Un volume *uguale* di risorse è stato destinato all'amministrazione, finanza e controllo e alla gestione degli acquisti.

Risorse *decrescenti* hanno ottenuto le aree della ricerca e sviluppo, design e progettazione, prototipizzazione.

L'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'impresa (integrazione verticale) aveva un'alta rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009 (all'estero non aveva rilevanza nel 2000 ed ha assunto un'alta rilevanza nel 2009).

L'acquisto di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) aveva una media rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009 (all'estero l'attività non aveva rilevanza nel 2000 ed ha assunto una bassa rilevanza nel 2009).

Le collaborazioni produttive attraverso la costituzione di società ad hoc non avevano rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009 (anche all'estero).

Le collaborazioni produttive su base semplicemente contrattuale (senza costituzione di società ad hoc) o sulla base di accordi informali non avevano rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009 (anche all'estero).

Bilancio

GUNA							
(Bilancio Non Consolidato)							
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	52.829.523	50.294.105	46.766.825	46.050.064	41.976.815	39.700.161	38.343.015
Utile Netto (€)	1.001.811	17.633	-932.048	338.467	319.196	-7.154	1.431.850
Patrimonio Netto (€)	13.677.438	12.675.629	12.657.992	13.590.045	13.251.576	13.680.377	13.687.534
Dipendenti	207	193	185	179	163	161	147

H.T.S.

Anno di nascita azienda: 1985

L'azienda e la sua storia

Una piccola impresa, quasi artigianale, con sede a Cavenago Brianza, nata dallo spin off di una grande impresa tedesca e specializzata nella produzione di componenti speciali, vetri al quarzo, per apparecchi ottici, per macchine produzione silicio e per produzione chimica di sintesi.

Oggi H.T.S. (High Technology Services) fattura circa 500 mila euro all'anno, ha cinque addetti di cui tre part time con ruoli anche proprietari.

La storia della H.T.S. ha inizio nella seconda metà degli anni 80 quando la direzione della conglomerata industriale Heraeus, con sede in Germania e presente in svariati paesi e settori di attività (dalla chimica, alla lavorazione del vetro di quarzo, alla produzione di articoli per dentisti e odontoiatri, di sensori per la rilevazione delle temperature nei processi industriali di lavorazione dell'acciaio e delle leghe in generale) decide di uscire dal business della lavorazione su commessa del vetro di quarzo e speciale in Europa.

Il settore sta entrando in una fase di declino con la previsione di margini e volumi di produzione in continua contrazione per il processo di delocalizzazione produttiva, dall'Europa verso i Paesi asiatici, delle produzioni di semiconduttori e di apparati elettronici, principali aree applicative che richiedono questo tipo di lavorazioni. I piani di chiusura delle attività coinvolge anche l'Italia dove tuttavia Mario Zucchini, da anni dirigente della società, propone di rilevare le attività locali ritenendo che il business possa dare ancora frutti nel medio periodo, soprattutto se le condizioni di cessione sono stipulate in modo vantaggioso.

Nella sua valutazione, peraltro, non esclude di valorizzare l'investimento in altre forme, ovvero di farlo divenire una sorta di piattaforma per lo sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali future, anche a beneficio dei suoi giovani figli.

Mario Zucchini convince il gigante tedesco a cedere, assicurandosi nel contempo la possibilità di continuare a servire i clienti residuali di Heraeus, per un lungo arco temporale. L'obiettivo è quello di competere in una nicchia di mercato dove può fornire un servizio molto personalizzato, di alta qualità, al riparo dalla competizione internazionale.

Il passaggio di proprietà prende avvio negli anni Novanta. La H.T.S. diventa Società autonoma nel 2000, ma la trasformazione continua e prosegue progressivamente quando nel 2005 si perfeziona il completo affrancamento dal gruppo e vengono sviluppate nuove mosse strategiche con una profonda riorganizzazione della struttura e la ricerca di una maggiore visibilità.

Le mosse strategiche passate e future

Sul fronte interno della struttura aziendale, la nuova proprietà compie una scelta coraggiosa e quanto mai estranea ad una cultura da microimpresa. In questo la

storia personale dell'imprenditore, che proviene da una carriera manageriale in una azienda molto strutturata, ma anche quella di uno dei due figli che coadiuva il padre in questa avventura, influenzano il processo decisionale che si conclude con la scelta di installare un sistema informativo Enterprise Resource Planning (Erp), seppur in versione semplificata, per informatizzare tutti i processi aziendali e per controllare e governare qualsiasi attività.(SAP B1)

La scelta potrebbe apparire sovradimensionata per una microimpresa, e probabilmente lo è nelle fasi iniziali. Tuttavia, il profondo ripensamento dei sistemi informativi e dei processi di lavorazione consente di disporre di uno strumento di valutazione preventiva della convenienza economica delle proposte di commessa che quotidianamente si ricevono, potendo discernere fra quelle da accettare, perché redditizie, e quelle non convenienti, eventualmente da rinegoziare.

L'Erp diventa nel tempo un punto di forza, permette di ripensare le politiche commerciali e di evitare di mandare in lavorazione commesse povere o con margini negativi che in una realtà di microdimensione rischierebbero di far deteriorare l'economicità complessiva della gestione.

Dopo aver messo mano alla struttura aziendale, si pone il problema della visibilità dell'azienda sui mercati di sbocco per poter ampliare il portafoglio clienti anche a seguito della cessazione del rapporto di collaborazione con Heraeus. Di fatto, fin tanto che il gruppo tedesco attrae clienti sfruttando la sua notorietà e la sua rete di conoscenze, H.T.S. può concentrarsi sui processi interni e sull'efficienza nelle lavorazioni.

Ma la completa separazione del 2005 porta a cambiare completamente prospettiva: Zucchini, spinto dai figli, sceglie di investire su forme di visibilità online sia sviluppando un proprio sito aziendale sia promuovendo alcune campagne pubblicitarie mirate. I ritorni sono soddisfacenti, tanto che oggi H.T.S. non dipende più dall'indotto Heraeus e annovera nel suo portafoglio anche clienti che provengono da Paesi lontani, che sono venuti a conoscenza del laboratorio attraverso la rete.

Nei tempi più recenti una nuova mossa strategica è messa in cantiere da Mario Zucchini. Tutto muove dalla considerazione che Hts rimane e rimarrà una microimpresa per il tipo di attività che oggi svolge e la struttura del suo mercato di riferimento. Pertanto, se si è in cerca di uno sviluppo dimensionale si deve formulare qualche nuova opzione strategica.

L'esperienza manageriale e la rete di contatti nel mercato tedesco vengono di aiuto e spronano Zucchini a un ragionamento "di portafoglio" sulla falsariga, ma in senso inverso, di quanto il gruppo Heraeus aveva fatto anni addietro. Hts deve ampliare il suo campo di attività, deve entrare in un business con prospettive di crescita e di sviluppo, dove si possa diversificare il rischio imprenditoriale.

Il nuovo filone di investimento è individuato nella progettazione, installazione e gestione di impianti fotovoltaici e solari termici. Considerato che H.T.S. non ha una competenza specifica in materia, se non la conoscenza di alcuni aspetti produttivi essendo il vetro di quarzo e speciale uno dei componenti di base di questi sistemi, Zucchini si impegna nella ricerca di un partner che trova nell'azienda tedesca Orange Solar, già presente in questo settore, ma solo in Germania. Una nuova

avventura intrapresa nella primavera del 2008, di cui si vedranno i frutti nei prossimi anni.

Guardando criticamente al passato, l'imprenditore si rammarica di aver sottovalutato la complessità organizzativa dell'installazione del nuovo sistema informativo in una realtà così piccola, che tanti sacrifici ha richiesto nelle fasi iniziali. E di aver intrapreso alcune sperimentazioni tecniche e di mercato che non hanno avuto il ritorno sperato, a causa di valutazioni preliminari non compiute in modo approfondito. Errori da non ripetere, lezioni per il futuro.

Bilancio

H.T.S.					
(Bilancio Non Consolidato)					
	2010	2009	2008	2007	2006
Ricavi delle vendite (€)	422.000	380.000	610.000	775.000	690.000
Utile Netto (€)	500	-17.000	1.500	-3.000	-1.800
Patrimonio Netto (€)	47.000	47.000	45.500	49.000	10.000
Dipendenti	5	7	7	6	7

HERMAN MILLER LIMITED

Anno di nascita azienda: nel 1923 nasce la public company americana, nel 1995 nasce la filiale italiana.

L'azienda e la sua storia

Herman Miller è un'azienda americana che produce mobili per ufficio. Con un fatturato di 1,6 miliardi di dollari (Fiscal Year 2011) è uno dei leader del mercato a livello mondiale.

In Italia è presente dal 1995, anche con un ramo produttivo, dopo l'acquisizione della divisione mobili da ufficio di B&B Italia, parte della cui produzione viene ora esportata verso il resto del gruppo. (B&B Italia, che mantiene la sua piena autonomia per la parte arredamento, è stata fondata nel 1966 da Pietro Ambrogio Busnelli e si è subito affermata a livello internazionale grazie ad alcune novità tecnologiche e a una politica di innovazione basata su di un rapporto diretto con i più affermati designer).

Herman Miller è uno tra i nomi più noti a livello mondiale per i mobili per ufficio: in oltre cento anni di attività, ha saputo realizzare prodotti innovativi, capaci di cambiare radicalmente il modo di lavorare.

Alcuni esempi sono l'Action Office, il primo sistema per ufficio a pianta aperta, e Aeron, la prima seduta realizzata con una pellicola a sospensione che sostituisce il poliuretano rivestito di tessuto (una sedia che vanta innumerevoli tentativi di imitazione).

L'Italia è diventata ora per Herman Miller uno dei maggiori centri di ricerca e sviluppo del gruppo, anche sotto il profilo della sostenibilità ambientale e dell'eco-compatibilità.

La filiale italiana ha sede a Milano, in Corso Garibaldi dove da alcuni anni è stato inaugurato anche lo showroom.

La sede centrale della corporation è a Zeeland nel Michigan. Le unità produttive sono negli Stati Uniti, in Cina, in Italia e nel Regno Unito.

Negli ultimi anni Herman Miller è entrata nelle classifiche di Fortune sulle 100 aziende più ammirate, tra le 100 aziende per cui lavorare e tra le 50 aziende più innovative: riconoscimenti contemporaneamente attribuiti a sole altre 5 aziende a livello mondiale, quali Microsoft, Google, Cisco, Intel e Qualcomm.

Le mosse strategiche passate e future

Quella di Herman Miller in Italia è una storia simile a quella di tante multinazionali che hanno investito all'estero. Herman Miller è arrivata nel nostro paese acquisendo nel 1995 una realtà con un'ottima reputazione e prodotti di indiscussa qualità: la divisione ufficio di B&B Italia.

Come in molti casi analoghi, questo ingresso ha comportato una completa riorganizzazione dell'azienda: i dipendenti sono scesi da 70 a 30 e la produzione è stata completamente riorganizzata, dando in outsourcing le linee produttive ad aziende realizzate ex novo da ex dipendenti o a fornitori esistenti che hanno acquisito i vecchi dipendenti.

Queste piccole imprese di alta qualità sono per Herman Miller più che semplici fornitori, perché il legame è talmente forte che si qualificano nella sostanza come veri e propri partner: l'azienda controlla design e progettazione, la produzione è interamente demandata ai terzi.

La sfida più grande della filiale italiana è stata far capire alla casa madre il valore che poteva avere il Made in Italy all'interno di una multinazionale americana leader nel mondo. Oggi la filiale ha un ruolo di "design development" all'interno del gruppo: tre linee di arredo di Herman Miller sono state completamente progettate in Italia e vengono prodotte qui per poi essere esportate in tutto il mondo.

Un'altra mossa, condivisa a livello di intero gruppo, è stato l'investimento nei valori della sostenibilità per qualificare i prodotti. Si tratta, in realtà, di una strategia che l'azienda ha messo in campo sin dall'inizio delle proprie origini, ma che ha ricevuto una particolare attenzione da parte del cliente soprattutto in questi ultimi anni, tanto da farne uno degli elementi maggiormente riconosciuti nel prodotto Herman Miller.

La filiera arredo per ufficio a livello Italia è molto frammentata: vi lavorano 380 produttori di mobili per ufficio e il market leader detiene appena il 3% della quota di mercato.

Negli ultimi 10 anni le aziende si sono de-specializzate come categorie merceologiche, ampliando lo spettro di prodotti offerti (ad es. non esiste più un produttore di sole sedie) perché il cliente chiede un interlocutore unico.

In contemporanea, le aziende si sono dis-integrate verticalmente, a fronte di una distribuzione che, purtroppo, fatica a rinnovarsi e si mostra sempre più obsoleta (l'età media degli agenti e dei rivenditori è eccessivamente alta e mancano i giovani: questo è un problema molto sentito dalle aziende del settore che fanno fatica ad affacciarsi al mercato).

Infine, va segnalato che il comparto in Italia soffre molto per il mercato pubblico: la metà della domanda del settore è generata dalla P.A., le cui gare sono basate sulla sola variabile del prezzo (al massimo ribasso) e che ha tempi di pagamento eccessivamente lunghi.

Per il futuro, il problema strategico è il "fare cultura" sulla sostenibilità e sulla qualità, focalizzandosi soprattutto sulla parte più debole della filiera, ossia sulla distribuzione.

Un secondo gap fondamentale da colmare è la scarsità di talenti orientati al design del mobile ufficio, che al contrario del mobile casa ha meno appeal sulle nuove generazioni. Herman Miller sta sforzandosi di modificare questo stato di cose, intensificando i rapporti con le università italiane per aumentare il flusso di giovani talenti italiani nel settore.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

L'azienda fa parte del gruppo Herman Miller Ltd. Le principali unità manifatturiere del gruppo sono localizzate in USA, Gran Bretagna, Italia e Svizzera. L'impresa opera nel business dell'Arredamento per ufficio.

Nessun membro della proprietà è impegnato direttamente in azienda.

L'azienda dispone di un sistema di controllo di gestione sin dal 1923.

Le competenze dell'impresa

Le maggiori competenze dell'impresa si concentrano nel Design & Development, nella Distribuzione e nella Produzione.

Le fasi o funzioni per le quali l'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque *maggiori rispetto ai concorrenti* sono la Sostenibilità ambientale e l'Innovazione.

Rispetto a dieci anni fa, le fasi produttive realizzate internamente sono maggiori.

Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato un'espansione delle sue attività aumentando la quota all'interno dello stesso mercato e ampliando il numero dei mercati.

Per la futura espansione delle attività è critica l'acquisizione di nuove competenze nell'ambito dell'arredo casa. L'azienda intende acquisire le competenze che non possiede inserendo dall'esterno persone con particolari caratteristiche (anche all'estero), ricorrendo ad accordi di ricerca con Università o altri Centri di ricerca (anche all'estero), sviluppando ulteriormente i rapporti con gli attuali subfornitori specializzati e attraverso l'attivazione di forme di collaborazione con altre imprese (anche all'estero).

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (15%), con un Diploma (60%) e con la Scuola dell'obbligo (25%).

I dirigenti sono il 15%, gli impiegati il 50%, i quadri e tecnici il 25% e gli operai il 10%.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (25%), amministrazione e finanza (10%), area commerciale (45%), ufficio tecnico e progettazione (20%).

Il mercato

I primi tre concorrenti dell'impresa operano in Italia e in USA. Fatta 100 la dimensione dell'impresa, quella dei primi tre principali concorrenti è pari, rispettivamente, a 200, 200 e 50.

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai concorrenti sono nell'ordine: a) l'elevato contenuto tecnologico del prodotto; b) l'immagine, reputazione e marchio; c) l'organizzazione della rete distributiva.

Per converso, il principale punto di forza del maggior concorrente è il prezzo.

Per il mercato Italiano e per quello estero l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti attraverso reti distributive indipendenti plurimarca e partecipando a fiere commerciali.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume *crescente* di risorse finanziarie alle seguenti funzioni aziendali: ricerca e sviluppo; design e

progettazione; marketing e distribuzione commerciale; assistenza e fornitura di servizi al cliente.

Un volume *uguale* di risorse è stato destinato all'area della prototipizzazione e della gestione degli acquisti; mentre hanno ottenuto risorse *decrescenti* le seguenti aree: amministrazione, finanza e controllo, produzione interna e gestione e formazione delle risorse umane.

La rilevanza dell'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'impresa (integrazione verticale) è diminuita, passando da un'alta rilevanza nel 2000 a una media rilevanza nel 2009.

La rilevanza dell'acquisto di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) è diminuita, passando da un'alta rilevanza nel 2000 a una media rilevanza nel 2009.

Le collaborazioni produttive attraverso la costituzione di società ad hoc non avevano alcuna rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009.

Le collaborazioni produttive su base semplicemente contrattuale (senza costituzione di società ad hoc) o sulla base di accordi informali avevano una bassa rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009.

La progettazione dei beni fatti realizzare su commessa (in percentuale sul totale degli acquisti su commessa) è svolta dall'impresa all'80%, dal fornitore al 10% e realizzata congiuntamente per il restante 10%.

Bilancio

Non viene redatto il bilancio della filiale italiana. A livello di gruppo internazionale, gli ultimi bilanci consolidati della casa madre americana quotata riportano i seguenti numeri:

HERMAN MILLER Ltd					
Consolidated Statements of Operations					
	May 2011	May 2010	May 2009	May 2008	May 2007
Net Sales (\$, in millions)	1649,2	1.318,80	1.630,00	2.012,10	1.918,90
Net Earnings attributable to controlling interest (\$, in millions)	70,08	28,3	68	152,3	129,1

INDENA

Anno di inizio attività: 1921

L'azienda e la sua storia

Indena è leader mondiale nell'identificazione, sviluppo e produzione di principi attivi derivati da piante medicinali che trovano impiego nell'industria farmaceutica, nutrizionale e cosmetica.

L'elemento fondamentale del successo dell'azienda è l'attività di ricerca, che comprende: lo screening delle piante medicinali che da studi di etno-farmacologia presentano caratteristiche promettenti, l'identificazione di nuovi principi attivi e la messa a punto di sistemi di estrazione e purificazione all'avanguardia per l'applicazione industriale. Sostenuta da oltre 80 anni di esperienza in ambito botanico, Indena svolge direttamente la ricerca fitochimica sui propri prodotti presso il Centro Ricerche di Settala (MI), mentre si avvale della collaborazione delle più prestigiose università e istituti di ricerca privati del mondo, per gli accertamenti a livello biologico di sicurezza ed efficacia, fino alla fase clinica. L'azienda ha depositato e registrato oltre 150 brevetti e vanta circa 700 pubblicazioni scientifiche.

Indena impiega più di 700 addetti, compreso un 10% dedicato a tempo pieno alle attività di ricerca e ha un fatturato consolidato di circa 150 milioni di euro.

Oltre alla sede direzionale e produttiva di Milano, in viale Ortles, la Società è presente in tutto il mondo con 4 siti produttivi, dei quali: due in Italia, uno in Francia e uno in India, e 4 filiali commerciali. L'azienda, limitatamente al proprio settore tecnologico, interagisce costantemente con le principali Autorità Regolatorie Internazionali come la WHO, l'EMA e l'ESCP, e collabora con le maggiori farmaceutiche.

L'azienda è controllata dalla famiglia Della Beffa attraverso la IDB Holding. Sino al 1995 l'attività industriale era concentrata sulla lavorazione di piante medicinali per la produzione di derivati naturali che venivano cosviluppati e venduti soprattutto ad aziende farmaceutiche le quali, a loro volta, li utilizzavano come principi attivi. L'attività di ricerca era conseguentemente rivolta soprattutto alla innovazione dei processi produttivi.

A partire dal 1995, l'azienda ha deciso di iniziare una nuova attività di ricerca per la messa a punto di nuovi principi attivi originali, brevettati e sviluppati sino al completamento delle fasi pre-cliniche per poi licenziarli ad aziende farmaceutiche.

Successivamente, tra i momenti più significativi: l'acquisizione, nel 1995, della Sepex, una società francese, allo scopo di disporre di un secondo polo produttivo in Europa; nel '96 la creazione di due filiali di vendita negli Stati Uniti: una sulla costa ovest a Seattle, l'altra sulla costa est nel New Jersey; nel '99 l'acquisizione di una società inglese e di una nel Madagascar per la lavorazione delle piante locali; nel 2000 la nascita di Indena Japan per promuovere e distribuire i prodotti sul mercato nipponico, un accordo con la Bayer, per la cessione di una nuova molecola brevettata da Indena, l'apertura di una filiale cinese e la cessione in licenza di altre tre nuove molecole ad altrettante aziende farmaceutiche.

Le mosse strategiche passate e future

Dal 1995, Indena è passata da un'impresa focalizzata sui processi di lavorazione delle piante medicinali ad un'impresa focalizzata anche sullo sviluppo di nuovi principi attivi sia per la farmaceutica che per i dietary supplements.

Questa mossa strategica ha comportato naturalmente notevoli rischi, ma i risultati sono stati positivi; sono state sviluppate alcune molecole attive cedute poi in licenza ad aziende farmaceutiche multinazionali. I contratti di licenza prevedono tra le clausole principali quella della fornitura dei principi attivi in modo esclusivo.

Altra importante mossa strategica è stata l'apertura di uno stabilimento in India con l'obiettivo di migliorare la propria competitività. Recentemente è stata avviata qualche attività in *outsourcing* strutturato.

La sezione più critica della filiera dalla quale opera Indena è rappresentata dalla coltivazione delle piante medicinali; è essenziale riuscire ad attivare coltivazioni che producano piante con un'elevata e standardizzata concentrazione di principi attivi. Parte di questa attività è svolta direttamente da Indena nel rispetto delle GAP (Good Agricultural Practice), mentre altra parte è fatta svolgere da altre imprese che lavorano con un pieno supporto e controllo tecnico scientifico da parte di Indena.

Il grande cambiamento realizzatosi nella filiera negli anni recenti è rappresentato dall'ingresso di produttori cinesi i quali svolgono sia la fase di coltivazione delle piante sia quella della lavorazione per l'estrazione dei principi attivi.

Con riguardo al futuro, la linea strategica consiste nel proseguire lungo la strada dello sviluppo di nuovi principi attivi originali e brevettati e del miglioramento della propria presenza commerciale sia nei mercati tradizionali sia soprattutto in nuovi paesi quali India, Cina e Brasile. E' inoltre allo studio la creazione di una nuova struttura per la commercializzazione di prodotti finiti costituiti da integratori alimentari originali dotati di un supporto scientifico molto accurato per quanto riguarda sia la sicurezza che l'attività. La dignità scientifica di questi prodotti consentirà la promozione presso la classe medica di prodotti finiti venduti esclusivamente tramite farmacia.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

Indena fa parte del gruppo IdB Holding, composto da 11 imprese.

Le principali unità manifatturiere del gruppo (produzione di principi attivi) sono localizzate in Italia, Francia e India.

Le tre aree di business in cui è presente l'impresa sono le seguenti: principi attivi per induzione farmaceutica; principi attivi per induzione "Health Food" e principi attivi per induzione "Skin Care" che incidono, rispettivamente, per circa il 60%, il 30% e il 10% sul fatturato.

Per il business dei *principi attivi per induzione farmaceutica*: a) le esportazioni sono pari al 90% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per l'80% e all'estero per il 20% (Francia e India); c) nessuna quota del fatturato è realizzata con prodotti solo commercializzati; d) sul totale degli acquisti (materie prime,

utilities, servizi, componenti, ecc.), nessuna quota è rappresentata da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese al di fuori del Gruppo; e) la quota di mercato in Italia è pari al 70% e nel mondo è pari al 25%.

Per il business dei *principi attivi per induzione "Health Food"*: a) le esportazioni sono pari al 90% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per l'80% e all'estero per il 20%; c) nessuna quota del fatturato è realizzata con prodotti solo commercializzati; d) il 10% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni che provengono prevalentemente da Cina, Madagascar e India; e) la quota di mercato in Italia è pari al 30% e nel mondo è pari al 15%.

Per il business dei *principi attivi per induzione "Skin Care"*: a) le esportazioni sono pari al 90% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per l'80% e all'estero per il 20%; c) nessuna quota del fatturato è realizzata con prodotti solo commercializzati; d) il 5% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni che provengono prevalentemente dalla Cina; e) la quota di mercato in Italia è pari al 15% e nel mondo è pari al 5%.

L'azienda dispone di un sistema di controllo di gestione a partire dal 1970.

Le competenze dell'impresa

Le fasi o funzioni nelle quali si concentrano le maggiori competenze dell'impresa e per le quali l'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque *maggiori rispetto ai concorrenti* sono la ricerca e sviluppo di principi attivi di origine botanica.

Rispetto a dieci anni fa le fasi produttive realizzate internamente sono fondamentalmente le stesse. Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato un'espansione delle sue attività aumentando la quota all'interno dello stesso mercato, ampliando il numero dei mercati e diversificando in ambiti contigui (correlati) all'attività attuale.

L'azienda possiede al suo interno buona parte delle risorse e delle competenze necessarie per un'ulteriore espansione delle attività, ed intende acquisire le competenze che non possiede ricorrendo ad accordi di ricerca con Università o altri Centri di ricerca (anche all'estero) e attraverso l'attivazione di forme di collaborazione con altre imprese (soprattutto all'estero).

Caratteristiche del capitale umano

I dirigenti sono 37, gli impiegati 317, i quadri e tecnici 108 e gli operai 327.

Il mercato

I primi tre concorrenti dell'impresa operano in Germania, Francia e India; fatta 100 la dimensione dell'impresa, quella dei primi tre principali concorrenti è pari, rispettivamente, a 40, 33 e 13.

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai competitor sono, in ordine di importanza: a) l'elevato contenuto tecnologico del prodotto; b) la qualità del prodotto; c) l'immagine, la reputazione e il marchio; d) l'organizzazione della rete commerciale; e) la qualità del capitale umano.

Per converso, i principali punti di forza del maggior concorrente sono nell'ordine: a) il prezzo; b) la flessibilità produttiva rispetto alle richieste del cliente; c) la qualità del capitale umano.

Per il mercato Italiano l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti direttamente tramite la propria organizzazione commerciale. Per il mercato estero la distribuzione avviene tramite filiali di vendita per quanto concerne i mercati più importanti; in altre aree tramite una rete di distributori e/o agenti. Il tutto coordinato da capi area che dall'Italia, tramite frequenti viaggi nei vari territori, assicurano l'assistenza ed il controllo necessari.

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume *crescente* di risorse finanziarie alla ricerca e sviluppo, alla progettazione, al miglioramento della gestione degli acquisti, del marketing, della distribuzione commerciale, dell'assistenza e del grado di servizi al cliente.

Un volume *uguale* di risorse è stato destinato all'amministrazione, finanza e controllo, alla prototipizzazione, alla gestione e alla formazione delle risorse umane; ha, invece ottenuto percentualmente risorse decrescenti la produzione interna, soprattutto quella relativa alle fasi tecnologicamente più tradizionali.

L'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'impresa (integrazione verticale) aveva un'alta rilevanza sia nel 2000 che nel 2009.

L'acquisto di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) aveva globalmente una bassa rilevanza sia nel 2000 che nel 2009.

La collaborazione produttiva attraverso la costituzione di società ad hoc aveva una bassa rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009 (all'estero invece aveva una media rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009).

Le collaborazioni produttive su base semplicemente contrattuale (senza costituzione di società ad hoc) o sulla base di accordi informali avevano una bassa rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009 (anche all'estero).

La progettazione dei beni fatti realizzare su commessa (in percentuale sul totale degli acquisti su commessa) è svolta al 70% dall'impresa e al 30% congiuntamente con i fornitori. In entrambi i casi il fornitore è totalmente sostituibile.

Bilancio

INDENA							
(Bilancio Consolidato Gruppo IdB Holding.)							
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (migliaia €)	143.111	142.159	151.656	148.014	165.674	170.284	142.604
Utile Netto (migliaia €)	2.664	-1.718	2.102	1.259	3.169	13.830	4.978
Patrimonio Netto (migliaia €)	202.672	198.868	200.882	192.587	192.575	191.955	173.413
Dipendenti	789	788	792	889	899	923	895

ISAGRO

Anno di nascita azienda: 1992

L'azienda e la sua storia

Isagro nasce nel 1992 a seguito del conferimento di un ramo di azienda di Enichem Agricoltura, società nata dalla fusione delle divisioni agrochimiche di Montedison e di Enichem, come unità focalizzata nella ricerca e sviluppo di molecole per l'industria dell'agrofarmaco.

L'anno successivo un team di manager capitanati da Giorgio Basile, dirigente con precedenti incarichi nella petrolifera Mobil Oil, in Montedison e, infine, nello stesso gruppo Enichem, rileva la società attraverso un'operazione di *management buy-out*, con il supporto di una banca e di Sipcam, un partner industriale italiano specializzato nella produzione e distribuzione di molecole e formulazioni per l'agrofarmaceutica.

Nel 2010 il gruppo, che ha sede a Milano nei pressi dello stadio di San Siro, ha fatturato 133 milioni di euro impiegando poco meno di 800 dipendenti, il 10% dei quali è impegnato nelle unità di ricerca e sviluppo che hanno sede in Italia. Isagro è presente con proprie filiali commerciali in quattro Paesi (Colombia, India, Spagna, e Stati Uniti mentre in altri 80 Paesi commercializza la propria offerta attraverso distributori locali o altre forme di partnership distributiva). La produzione è realizzata prevalentemente in Italia, dove il gruppo opera attraverso 3 stabilimenti, e in India, ove ha luogo la sintesi chimica di importanti principi attivi di proprietà.

Il gruppo, quotato dal 2003 alla Borsa Italiana e dal 2004 sul segmento STAR, si occupa di ricerca, sviluppo, produzione e commercializzazione di agrofarmaci, sia propri che di terzi, e in quota marginale della produzione di formulati per conto terzi. L'offerta si estende dai fungicidi, agli insetticidi, agli erbicidi, ai prodotti biologici, ovvero biostimolanti di origine biologica e feromoni, nonché ai fitoregolatori e ai biostimolanti di origine sintetica. La famiglia di prodotti più importanti è comunque quella dei fungicidi a base di Tetraconazolo, commercializzati in tutto il mondo attraverso i marchi proprietari Eminent e Domark.

Dopo l'avvio della società, le limitate disponibilità finanziarie della nuova compagine azionaria le hanno imposto di compiere scelte strategiche di una certa originalità, ideando e tessendo una complessa rete di alleanze intorno alla sua unità di ricerca e sviluppo e alla rete di distribuzione in Italia, non limitandosi alla stipulazione di accordi contrattuali differenziati, ma promuovendo pure l'ingresso di nuovi partner nel capitale di sue partecipate.

Una strategia che complessivamente ha permesso di conseguire più obiettivi: finanziare l'attività di ricerca innovativa, nonché lo sviluppo di principi attivi ed in particolare della molecola di proprietà Tetraconazolo; presidiare l'attività distributiva degli agrofarmaci in Italia; promuovere il processo di registrazione di formulati basati sui principi attivi di Isagro nei mercati esteri.

E' avvenuto così che nel 1994 la francese Phyteurop, l'italiana Sipcam e la giapponese Arysta LifeScience (e in seguito la sua partecipata americana Arvesta)

entrano nel capitale di Isagro Ricerca, finanziandone le attività. Mentre nel 1998 si è concluso un accordo con Rohm & Hass che acquisisce il 50% della partecipata Isagro Italia apportando a quest'ultima diritti di distribuzione dei suoi prodotti per il mercato italiano. Una soluzione che consente di essere sempre più presenti nelle fasi distributive della filiera, potendo commercializzare una gamma di prodotti più ampia, di propria ideazione ma anche di terzi.

A cavallo del nuovo millennio il peculiare modello a rete di Isagro inizia a mostrare alcuni segni di vulnerabilità. Il progressivo aumento del grado di concentrazione dell'offerta a fronte di operazioni di acquisizione e fusione fra concorrenti che avvengono su scala globale modifica velocemente le regole del gioco competitivo, accelerando quel processo di globalizzazione della filiera che dalle fasi a monte – formulazione dei principi attivi - sta sempre più interessando quelle a valle: la produzione e la distribuzione, nonché una maggiore integrazione nelle attività di sviluppo registrativo a livello globale.

Un processo che ha altresì una specifica conseguenza per Isagro: alcuni partner del gruppo cambiano repentinamente di proprietà e gli accordi stipulati un tempo non sono sempre graditi dalla nuova compagine azionaria o dalla stessa Isagro. Ad esempio nel 2001 Rohm & Hass è acquisita dal gruppo Dow AgroScience e Isagro si trova a dover riacquistare il 50% del capitale che il partner detiene in Isagro Italia. Quest'ultima è stata tuttavia ceduta completamente all'inizio del 2011 alla multinazionale giapponese Sumitomo Chemical Company Limited nell'ottica di concentrare le risorse attorno al core business dell'azienda che è costituito dalla ricerca e sviluppo di nuovi prodotti.

Le mosse strategiche passate e future

Nel 2001 Isagro ha avviato un suo processo di ripensamento e riposizionamento strategico all'insegna di alcune linee guida: sviluppo e acquisizione di intermediari commerciali nei mercati strategici; riappropriazione del margine di formulazione, anche sciogliendo partnership non più funzionali al nuovo modello di business; acquisizione di stabilimenti per garantirsi un certo livello di indipendenza produttiva, sempre preferendo i mercati strategici come primi target di investimento; penetrazione nei mercati esteri ritenuti più attrattivi.

Nel portare a termine questo disegno, il gruppo non ha inteso però trascurare la storica vocazione alla ricerca innovativa, che continua a rimanere un tratto distintivo del modello di business.

Per rendere operativa la nuova strategia è stato acquisito nel 2002 il ramo di azienda agrochimico di Caffaro che ha portato in dote, fra l'altro, una rete distributiva in Italia (dove l'azienda era già presente) e in Spagna, le competenze e le strutture per l'ingresso nel segmento fungicidi a base di rame e per la formulazione e il confezionamento di agrofarmaci. Dello stesso anno è l'acquisizione della divisione agrochimica della RPG, azienda indiana operante nella sintesi, formulazione e confezionamento di agrofarmaci, che diverrà la testa di ponte per la penetrazione di questo immenso mercato.

Nel 2003 la necessità di reperire nuove risorse finanziarie per lo sviluppo motiva principalmente la scelta di promuovere la quotazione in Borsa, attraverso un'offerta

pubblica di sottoscrizione che ha consentito di raccogliere circa 16 milioni di euro. L'apertura del capitale permette di completare una seconda operazione di raccolta di fondi sul mercato per circa 12 milioni di euro nel marzo 2007, sempre a titolo di capitale e per dotarsi di risorse per la crescita.

Nel 2004 viene inaugurata la succursale di Cuba, si costituisce Isagro Brasil Ltda, nonché Isagro Argentina Limitada. Nell'anno successivo si acquisisce il 22% del capitale sociale di Arterra Bioscience, società italiana di ricerca attiva nel settore della biologia e della genetica molecolare.

Sempre nel 2004 si registra un avvenimento di grande rilevanza. L'ente governativo statunitense EPA (Environmental Protection Agency) rilascia l'autorizzazione per la vendita del fungicida di proprietà di Isagro a base di Tetraconazolo in America per la coltivazione della barbabietola da zucchero e della soia, avviando una fase di importanti prospettive di sviluppo commerciale.

La cultura manageriale di Giorgio Basile, uso al ricorso delle alleanze per assicurare lo sviluppo delle aziende già nei suoi precedenti incarichi di lavoro, nonché il bisogno di reperire risorse per finanziare i processi di ricerca innovativa laddove il sistema creditizio e i portatori di capitali di rischio hanno già fatto la loro parte, sono i due fattori che hanno dato origine a questa scelta che ha segnato il successo della prima fase di sviluppo, ma a cui si è ricorsi anche negli ultimi anni per specifiche iniziative.

La dinamica di settore è, invece, una delle principali determinanti della scelta di integrarsi verticalmente a valle, internalizzando attività non svolte direttamente in passato. Una strada per certi versi vincolata per non correre il rischio di vedersi emarginati ai bordi del mercato dove si potrebbe diventare facilmente preda, più che predatore, dove sarebbe ancor più difficile continuare a finanziare programmi di ricerca e sviluppo, che hanno orizzonti temporali di lungo periodo. In media sono, infatti, necessari dai dieci ai dodici anni di lavoro per portare sul mercato un agrofarmaco frutto di ricerca innovativa.

Se fino al 2006 Isagro è stata un'impresa di successo, nei quattro anni più recenti si sono manifestati rilevanti problemi. Isagro opera in un business assolutamente globale nel quale sette operatori controllano l'80% del mercato; qui si fa riferimento agli operatori integrati verticalmente, ossia alle imprese che sviluppano le nuove molecole e procedono poi alla loro registrazione, realizzazione e vendita.

Sino all'anno 2000 la strategia di Isagro si è basata sulla ricerca di partner in grado di sviluppare i risultati della ricerca di base (l'azienda non disponeva al proprio interno di risorse e competenze sufficienti per la lunga e costosa attività di sviluppo) e di partner per conto dei quali distribuire i loro prodotti (parecchie aziende del settore hanno grandi capacità di ricerca e di sviluppo, ma sono deboli nella commercializzazione). A partire dall'anno 2000 si è avviata una strategia di integrazione verticale che ha comportato, tra l'altro, l'acquisto di aziende in Italia in India in Colombia e in Brasile. La quotazione avvenuta nel 2003 è servita a sostenere questa strategia di crescita mediante integrazione verticale. Oggi le partnership sono limitate all'area commerciale.

Dall'anno 2006 si manifestano rilevanti problemi nell'intero settore e anche Isagro ne risente; si sta riducendo il numero di molecole nuove sviluppate ogni anno a

livello mondiale; la mossa della produzione di generici oggi non è praticabile da Isagro. I valori azionari di Isagro si sono ridotti notevolmente.

In particolare, dopo aver finalizzato talune acquisizioni nella distribuzione verso la fine del 2006 (anno, peraltro, di grave crisi di mercato), l'azienda si è presentata agli inizi della Crisi Finanziaria Internazionale come un gruppo integrato e con un solido e coerente disegno strategico ma anche con un forte debito (creato non per finanziare squilibri gestionali ma per finanziare i progetti di crescita). Ciò, in una situazione, da un lato, di continuazione di importanti investimenti per lo sviluppo delle molecole di proprietà originate dalla propria ricerca e, dall'altro lato, di "stretta creditizia" importante e di minor liquidità nel sistema in generale.

L'azienda, peraltro, ha saputo reagire al drammatico cambiamento di contesto, che ha implicato, come per larga parte dei soggetti economici mondiali, una necessità di profonda revisione dei piani economico/finanziari, attraverso il perfezionamento di accordi strategici che, grazie ad una nuova alleanza globale nella R&S con un importante operatore nord-americano e alla dismissione delle attività di distribuzione a maggior assorbimento di risorse finanziarie (e in larga parte a fronte di prodotti di terzi e non di proprietà), hanno portato tra la fine del 2010 e gli inizi del 2011 non solo a una situazione finanziaria totalmente riequilibrata, ma anche a un rinnovato progetto di sviluppo fondato proprio sui prodotti di proprietà.

Con riguardo al futuro, il dato essenziale è rappresentato dal fatto che la ricerca di nuove molecole comporta investimenti sempre più elevati e tempi sempre più lunghi. Isagro attualmente investe circa 15 milioni di euro all'anno in ricerca, ma questo probabilmente non basta. Occorre decidere attentamente quale tipo di ricerca svolgere e contemporaneamente occorre individuare partner con i quali raggiungere le dimensioni richieste dal nuovo contesto competitivo. Il settore è caratterizzato da rischi molto elevati e molto concentrati.

Al di là delle specifiche mosse strategiche, la storia di Isagro è anche una testimonianza del desiderio di continua crescita aziendale, motivata da fattori esogeni, ma anche da un'ambizione del management, ed in particolare dallo stesso Giorgio Basile che la guida tuttora. Una crescita peraltro studiata e programmata con molta attenzione e portata a termine ricorrendo ad un mix composito di leve: operazioni di finanza straordinaria, alleanze, crescita per linea interna.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

L'azienda fa parte del gruppo Isagro, composto da 12 imprese.

Le principali unità manifatturiere del gruppo sono localizzate in Italia (sintesi, fermentazione e formulazione), in India (sintesi e formulazione) e in Brasile (formulazione).

Le due aree di business in cui opera l'impresa sono: Agrofarmaci e Sintesi di produzione che incidono, rispettivamente, per il 91% e il 9% sul fatturato.

Per il business degli *agrofarmaci*: a) le esportazioni sono pari al 67% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 67% e all'estero per il 33% (in Brasile e in India); c) il 30% del fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; d) il 50% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese operanti

prevalentemente in Europa; e) la quota di mercato in Italia è pari al 9% e nel mondo è pari all'1%.

Per il business della *sintesi di produzione*: a) le esportazioni sono pari al 15% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per l'85% e all'estero per il 15%; c) nessuna quota del fatturato è realizzata con prodotti solo commercializzati.

Le posizioni di Presidente e Amministratore Delegato (Giorgio Basile), Direzione sviluppo e Relazioni interne (Alessandra Basile), Vice Presidente esecutivo (Maurizio Basile) sono ricoperte da membri della proprietà. Manager esterni sono impiegati nella posizione di Chief Operating Officer, Direttore finanziario, Direttore delle Risorse Umane e in tutte le altre Direzioni di funzione.

L'azienda dispone da sempre di un sistema di controllo di gestione.

Le competenze dell'impresa

Le maggiori competenze dell'impresa si concentrano nelle aree Innovazione, Sviluppo e Area strategica (partnership). Le fasi o funzioni per le quali l'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque *maggiori rispetto ai concorrenti* sono l'innovazione di prodotto e l'integrazione nella catena del valore.

Rispetto a dieci anni fa le fasi produttive realizzate internamente sono maggiori. Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato un'espansione delle sue attività aumentando la quota all'interno dello stesso mercato, ampliando il numero dei mercati ed espandendosi in segmenti diversi del mercato.

Un'ulteriore espansione delle attività sarebbe possibile sia sulla base delle competenze attuali sia acquisendo nuove competenze nello sviluppo e nell'industrializzazione dei nuovi prodotti.

L'azienda intende acquisire le competenze che non possiede inserendo dall'esterno persone con particolari caratteristiche (anche all'estero), ricorrendo ad accordi di ricerca con Università o altri Centri di ricerca, attraverso l'attivazione di forme di collaborazione con altre imprese (anche all'estero), attraverso l'acquisizione di imprese che già dispongono di un know-how (soltanto all'estero).

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (38%), con un Diploma (24%) e con la Scuola dell'obbligo (34%).

I dirigenti sono 56, gli impiegati 384, i quadri e tecnici 151 e gli operai 200.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (48%), amministrazione e finanza (22%), area commerciale (7%), ufficio tecnico e progettazione (18%); sistemi informativi (5%).

Il mercato

I primi tre concorrenti dell'impresa operano in Svizzera e in Germania; fatta 100 la dimensione dell'impresa, quella dei primi tre principali concorrenti è pari, rispettivamente, a 2.500, 2000 e 1200.

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai competitor sono, in ordine di importanza: a) la flessibilità produttiva rispetto alle richieste del cliente; b) l'immagine, la reputazione e il marchio; c) il costo del lavoro; d) i vantaggi di costo legati a una grande dimensione; e) la qualità del capitale umano; f) la fonte di prodotti innovativi.

Per converso, i principali punti di forza del maggior concorrente sono nell'ordine: a) il prezzo; b) l'elevato contenuto tecnologico del prodotto; c) la qualità del prodotto; d) la gamma e la varietà dei prodotti; e) l'elevato contenuto tecnologico; f) l'immagine, la reputazione e il marchio; g) l'organizzazione della rete distributiva; h) i vantaggi di costo legati a una grande dimensione; i) la qualità del capitale umano.

Per il mercato italiano l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti attraverso reti distributive indipendenti plurimarca.

Per il mercato estero la distribuzione avviene attraverso reti distributive indipendenti plurimarca, direttamente tramite una rete distributiva di proprietà (negozi monomarca), tramite propri uffici commerciali o di rappresentanza, partecipando a fiere commerciali e tramite accordi strategici con altri gruppi industriali e joint venture.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume *crescente* di risorse finanziarie alla ricerca e sviluppo, alla prototipizzazione, alla produzione interna, al marketing e alla distribuzione commerciale.

Un volume *uguale* di risorse è stato invece destinato all'amministrazione, finanza e controllo; al design e alla progettazione, alla gestione degli acquisti, all'assistenza e alla fornitura di servizi al cliente, alla gestione e alla formazione delle risorse umane.

La rilevanza dell'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'impresa (integrazione verticale) è aumentata, non avendo rilevanza nel 2000 ed assumendo una alta rilevanza nel 2009 (anche all'estero).

L'acquisto di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) non aveva rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009 (all'estero invece non aveva rilevanza nel 2000 ed ha assunto una bassa rilevanza nel 2009).

Le collaborazioni produttive attraverso la costituzione di società ad hoc non avevano rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009 (all'estero invece non avevano rilevanza nel 2000 ed hanno assunto una bassa rilevanza nel 2009).

Infine, le collaborazioni produttive su base semplicemente contrattuale (senza costituzione di società ad hoc) o sulla base di accordi informali non avevano rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009 (all'estero invece non avevano rilevanza nel 2000 ed hanno assunto una bassa rilevanza nel 2009).

Negli ultimi cinque anni l'impresa ha posto in essere forme di collaborazione *stabile* con altre imprese nella Produzione (mediante contratti chiusi) e nella Distribuzione (mediante la costituzione di una società).

Bilancio

ISAGRO						
(Bilancio Consolidato)						
	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Ricavi delle vendite (€)	133.800.000	193.584.000	213.225.000	194.564.000	156.102.000	193.196.000
Utile Netto (€)	2.123.000	656.000	96.000	93.000	274.000	10.967.000
Patrimonio Netto (€)	89.985.000	78.381.000	72.691.000	79.447.000	66.641.000	72.398.000
Dipendenti	767	815	823	800	826	

ITALFARMACO

Anno di nascita azienda: 1938

L'azienda e la sua storia

Italfarmaco, società fondata nel 1938 con sede a Milano in viale Fulvio Testi, è uno dei più importanti gruppi farmaceutici italiani. Opera sia nel settore farmaceutico che in quello chimico, ed è principalmente orientata alle aree di cura cardiovascolare, immuno-oncologica, ginecologica, dermatologica, ortopedica e neurologica.

Con la sua attività di vendita di prodotti etici, il Gruppo è presente in Italia, Francia, Spagna, Portogallo, Cile, Grecia, Turchia e Russia.

Dal 1982 Italfarmaco è attiva nel campo dei farmaci generici tramite la Società Lifepharm: tale attività è soprattutto rivolta ai mercati esteri dove Lifepharm è in alcuni casi direttamente presente con propri uffici e reti commerciali, come in Russia.

Il Gruppo Italfarmaco opera anche nella produzione di principi attivi per il settore farmaceutico attraverso la controllata Chemi, che vende i suoi prodotti per circa il 90% sui mercati esteri (Usa, Giappone, UE,...) in collaborazione con molte aziende farmaceutiche internazionali.

Chemi è una delle aziende leader nella produzione di principi attivi ed è proprietaria di tecnologie avanzate nel campo dei fosfolipidi, peptidi e della chimica dei prodotti chirali.

Il fatturato del 2009 ha sfiorato i 420 milioni di euro, per metà realizzati all'estero, con circa 2.100 dipendenti.

Il Gruppo dispone di moderni e sofisticati impianti industriali dove realizza la produzione delle sue specialità medicinali secondo i più elevati standard qualitativi. Il primo impianto è ubicato a Milano, per la produzione d'iniettabili e orali solidi, ed una seconda unità produttiva è situata a Madrid, per la produzione di orali liquidi.

Il gruppo Italfarmaco si distingue per il suo impegno nella ricerca, principalmente orientata all'area cardiovascolare e alle malattie collegate ad alterazioni del sistema immunologico.

Le principali aree di business sono rappresentate proprio dai segmenti Cardiovascolare ed Immuno-oncologico che, rispettivamente, assorbono il 60% ed il 40% del fatturato nazionale.

L'attuale fatturato dei prodotti etici (quelli prescritti unicamente dal medico) è destinato per il 75% al canale pubblico e per il 25% a quello ospedaliero e colloca Italfarmaco fra le prime 30 aziende del mercato farmaceutico nazionale.

Lo stabilimento italiano di produzione è situato nella zona nord di Milano: un edificio a blocchi multipli di circa 10.000 mq. La produzione è in accordo ai più elevati standard qualitativi internazionali: è autorizzato dal Ministero della Salute alla produzione di siringhe preriempite, fiale con sterilizzazione terminale e tutte le principali forme solide orali.

Nel 2004 ha ottenuto anche l'approvazione del Food and Drug Administration USA per le siringhe preriempite con procedimento asettico, di cui è il più importante produttore italiano.

Le mosse strategiche passate e future

Nel mercato dei farmaci etici, negli ultimi 20 anni l'azienda si è fortemente internazionalizzata partendo dal sud dell'Europa (Francia e Spagna in primis). L'internazionalizzazione ha riguardato sia la presenza commerciale sia quella produttiva ed è avvenuta principalmente attraverso acquisizioni.

Sempre con riferimento al comparto dei farmaci etici, l'azienda si è specializzata su due specifici segmenti di mercato: le produzioni in ambito ginecologico e il *supporting care* nell'oncologico e nelle trombosi.

Nel campo dei generici, con l'ingresso di Cina e India che godono di forti vantaggi di prezzo e della mancanza di protezioni brevettuali, il baricentro del mercato si è spostato a est. In risposta a ciò, Italfarmaco ha scelto di coprire tutta la catena del valore, dalla formulazione della molecola alla produzione.

L'integrazione verticale verso il basso è stata la mossa necessaria per sopravvivere nel mercato (è una risposta comune a tutte le grandi aziende generiche mondiali di fronte all'ingresso dei produttori emergenti).

Visti i vincoli brevettuali, l'azienda ha deciso di localizzarsi anche in Brasile, dove ha acquisito il ramo d'azienda di una multinazionale del settore.

Inoltre, la produttività della ricerca nel settore è crollata pesantemente, a causa del livello altissimo di mortalità dei progetti, dei lunghi tempi di ritorno degli investimenti e delle barriere regolatorie che impongono un'efficacia rispetto ai farmaci disponibili (la ricerca farmacologia è ad un livello avanzato e i miglioramenti perseguibili rispetto a quanto già disponibile sono via via minori).

Per ridurre il rischio, Italfarmaco ha allora scelto di investire su più progetti, puntando principalmente sulle innovazioni marginali, le meno rischiose.

Per quanto riguarda la filiera in cui l'azienda s'inserisce, si tratta di un elemento di contesto che ha visto significativi cambiamenti nell'ultimo decennio, su più fronti.

In primo luogo, dal punto di vista della produzione. Nel settore farmaceutico grosse modifiche sono avvenute in seguito alla globalizzazione e alla concentrazione dei produttori. E la concentrazione della ricerca, fattore estremamente strategico nel settore, è l'elemento che più degli altri ha inciso sulla concentrazione a livello di imprese.

In secondo luogo, dal punto di vista della domanda di farmaci. Prima l'80% delle prescrizioni era generata dal medico generico, mentre oggi l'autonomia decisionale del medico generico è assai più ridotta, con gli informatori che si orientano sempre più verso i nuovi soggetti che possono influenzare i consumi: opinion leader, ospedali e tutti coloro che sono in grado di far modificare i protocolli.

Infine, dal punto di vista distributivo. Nel mercato europeo, il grossista e il farmacista hanno costi di distribuzione ancora relativamente alti, ma tendenti alla riduzione (nella maggior parte dei casi il costo della distribuzione è, infatti, stabilito per legge). Ma per i farmaci generici il farmacista ha molta più autonomia che per gli etici: il punto decisionale è di fatto spostato dal medico generico al farmacista, a cui le aziende del settore, di conseguenza, dedicano sempre maggiore attenzione.

Infine, in un'ottica prospettica va considerata la crescente importanza di un terzo gruppo di attori: le regioni, i grandi Lender tedeschi e i grandi gruppi assicurativi americani che oggi sono i grandi compratori non solo di prodotti generici ma anche di prodotti sotto brevetto.

Il prossimo decennio vedrà il gruppo impegnato nel consolidamento del proprio business estero e nell'ulteriore espansione territoriale iniziata già durante gli anni '90.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

L'azienda fa parte del gruppo Italfarmaco, composto da 27 imprese, e le sue principali unità manifatturiere sono localizzate in Italia, Spagna, Brasile e Cile. L'impresa opera in due aree di business: Farmaceutica e Chimica che incidono, rispettivamente, per l'86% e il 14% sul fatturato.

Per il business del *farmaceutico*: a) le esportazioni sono pari al 79,5% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 62,9% e all'estero per il 37,1% (25,8% in Spagna, 11,3% in Cile); c) il 16,4% del fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; d) il 15,1% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.), è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese operanti prevalentemente in Francia; e) la quota di mercato in Italia è pari all'1%.

Per il business della *chimica*: a) le esportazioni sono pari al 20,4% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 97,2% e all'estero per il 2,8%.

La posizione di Presidente e Consigliere di Amministrazione è coperta da professionisti esterni; la famiglia ha un membro in Consiglio di Amministrazione, mentre manager esterni sono impiegati nei ruoli di Amministratore Delegato e Managing Directors.

L'azienda dispone di un sistema di controllo di gestione a partire dal 1990.

Le competenze dell'impresa

Le fasi o funzioni nelle quali si concentrano le maggiori competenze dell'impresa e per le quali l'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque maggiori rispetto ai concorrenti sono: R&D, Technical operations e Commerciale.

Rispetto a dieci anni fa, le fasi produttive realizzate internamente sono uguali. L'azienda ha realizzato un'espansione delle sue attività ampliando il numero dei mercati, espandendosi in segmenti diversi del mercato e diversificando in ambiti contigui (correlati) all'attività attuale.

Un'ulteriore espansione delle attività sarebbe possibile in parte sulla base delle competenze attuali e in parte con l'acquisizione di nuove competenze in R&D e Technical operations.

L'azienda intende acquisire le competenze che non possiede inserendo dall'esterno persone con particolari caratteristiche (anche all'estero), ricorrendo ad accordi di ricerca con Università o altri Centri di ricerca (anche all'estero), sviluppando

ulteriormente i rapporti con gli attuali subfornitori specializzati (soltanto all'estero) e attraverso l'acquisizione di imprese che già dispongono di un know-how (soltanto all'estero).

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (48%), con un Diploma (41%) e con la Scuola dell'obbligo (11%).

I dirigenti sono 88, gli impiegati 605, i quadri e tecnici 1038 e gli operai 362.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (38%), amministrazione e finanza (7%), area commerciale (43%), ufficio tecnico e progettazione (11%) e sistemi informativi (1%).

Il mercato

Per il mercato Italiano l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti attraverso reti distributive indipendenti plurimarca, direttamente tramite propri uffici commerciali o di rappresentanza e tramite accordi strategici con altri gruppi industriali.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume *crescente* di risorse finanziarie alle seguenti funzioni aziendali: ricerca e sviluppo; produzione interna; sviluppo dell'IT, gestione degli acquisti; marketing e distribuzione commerciale. Analoghe risorse sono state destinate alle seguenti aree: amministrazione, finanza e controllo; design e progettazione; prototipizzazione; assistenza e fornitura di servizi al cliente; gestione e formazione delle risorse umane.

La rilevanza dell'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'impresa (integrazione verticale) è diminuita, passando da un'alta rilevanza nel 2000 a una media rilevanza nel 2009 (all'estero l'attività aveva una bassa rilevanza nel 2000 e una media rilevanza nel 2009).

L'acquisto di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) aveva una bassa rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009 (anche all'estero).

Le collaborazioni produttive attraverso la costituzione di società ad hoc avevano una bassa rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009 (all'estero avevano una bassa rilevanza nel 2000 e una alta rilevanza nel 2009).

La rilevanza delle collaborazioni produttive su base semplicemente contrattuale (senza costituzione di società ad hoc) o sulla base di accordi informali è diminuita, passando da una media rilevanza nel 2000 ad una bassa rilevanza nel 2009 (all'estero avevano una bassa rilevanza nel 2000 e una alta rilevanza nel 2009).

La progettazione dei beni fatti realizzare su commessa (in percentuale sul totale degli acquisti su commessa) è svolta dall'impresa all'85%, dai fornitori al 10% e congiuntamente nel restante 5%. In tutti e tre i casi l'impresa fornitrice è totalmente sostituibile.

Negli ultimi cinque anni l'impresa ha posto in essere forme di collaborazione *stabile* con altre imprese nella Produzione (mediante contratti aperti), nella Distribuzione (mediante contratti chiusi), nella Ricerca e Sviluppo (mediante contratti chiusi) e nella Fornitura di servizi (mediante contratti aperti).

Bilancio

ITALFARMACO			
(Bilancio Consolidato)			
	2010	2009	2008
Ricavi delle vendite (€)	423.722.379	419.846.141	391.685.993
Utile Netto (€)	44.307.689	43.156.273	27.575.143
Patrimonio Netto (€)	225.941.068	182.597.375	157.867.625
Dipendenti	2.096	2.107	1.862

L'ORÉAL ITALIA

Anno di nascita azienda: nel 1909 nasce la casa madre francese, nel 1936 la filiale italiana.

L'azienda e la sua storia

Il gruppo L'Oréal è uno dei più grandi gruppi multinazionali, presente in 130 Paesi in tutto il mondo con quasi 70mila collaboratori e, nel 2010, con un fatturato consolidato di 19,5 miliardi di euro con 23 marchi internazionali.

Presente in Italia dal 1936, con sedi direzionali a Milano (in via Primaticcio) e Torino, con stabilimento a Settimo Torinese, e con centrali logistiche a Calvignasco, Lainate e Cornaredo, ha ora circa 1.400 collaboratori e un fatturato 2010 pari a 856 milioni di euro.

La storia di L'Oréal è una storia di ricerca, innovazione e passione. E' stata avviata nel 1907 da uno scienziato e inventore, Eugène Schueller, ed è stata sostenuta da un impegno costante e alimentata da uno spirito pionieristico sempre vivo.

Una ricerca dell'eccellenza nel settore del benessere, della salute, della bellezza con prodotti sempre più efficaci, creativi e sicuri.

Una ricerca della diversità e della multiculturalità, per rispondere alle aspirazioni delle donne e degli uomini di tutto il mondo e rendere la bellezza accessibile a quante più persone possibili.

Una ricerca di significato, fulcro della missione de L'Oréal, che cerca di coniugare costantemente crescita economica, principi etici, responsabilità sociale d'impresa e responsabilità ambientale.

Una ricerca appassionata, senza limiti, per contribuire a rendere il mondo più bello.

Eugène Schueller era un giovane chimico con l'anima dell'imprenditore, che aveva iniziato formulando, producendo e vendendo ai coiffeur parigini una delle prime tinte per capelli. Da allora, la storia della ormai più che centenaria L'Oréal è caratterizzata da una tensione, mai venuta meno, verso la crescita economica e insieme verso l'eccellenza dei prodotti, dell'innovazione (612 brevetti depositati nel 2010) e di una missione che la cultura aziendale ha saputo individuare nel motto *"diritto alla bellezza giorno dopo giorno"*.

La forte strategia di ricerca è dimostrata da questi indicatori a livello mondiale: 3.420 collaboratori di 60 nazionalità differenti che lavorano in 30 discipline diverse; 665 milioni di euro dedicati alla ricerca cosmetica e dermatologica nel 2010; 18 centri di ricerca sparsi in tutto il mondo e 13 centri di valutazione; un terzo del budget di R&S destinato alla Ricerca Avanzata; 5.000 formule sviluppate ogni anno; 612 brevetti depositati nel 2010; 100 accordi di cooperazione attiva con le maggiori istituzioni accademiche e scientifiche.

In Italia il gruppo è presente in tutti i canali della distribuzione, dai saloni di acconciatura alle profumerie, dalle farmacie alla grande distribuzione, e con tutte le sue grandi marche: L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline New York, Lancôme, Helena Rubinstein, Biotherm, le marche di profumi (Giorgio Armani, Cacharel, Ralph Lauren, Paloma Picasso, Guy Laroche, Diesel, Viktor&Rolf, Stella McCartney,

Maison Martin Margiela), shu uemura, Kiehl's, Yves Saint Laurent, Vichy, La Roche-Posay, Laboratoires Innéov, Sanoflore, SkinCeuticals, L'Oréal Professionnel, Kérastase, Matrix, Redken 5th Avenue NYC, shu uemura Art of Hair, Kéraskin Esthetics, Pureology.

Le mosse strategiche passate e future

La principale mossa dell'ultimo decennio avviene circa 7 anni fa, quando a livello di gruppo si decide di attuare una strategia di "specializzazione per mestiere" degli stabilimenti produttivi.

In ragione di ciò, ognuno dei 50 stabilimenti mondiali viene indirizzato sull'una, due o tre categorie specifiche che sa meglio fare, diventando per queste categorie l'unico fornitore di più paesi per macro aree.

Questa strategia ha comportato grossi investimenti produttivi e importanti trasferimenti di produzione da un paese all'altro, con rilevanti impatti organizzativi.

Fino ad allora in Italia, dove è localizzato il secondo stabilimento de L'Oréal che oggi è in grado di produrre più di 320 milioni di pezzi l'anno, si produceva multi-categoria per il mercato domestico: un totale di 10 categorie di prodotti, dallo shampoo al rossetto.

Oggi, invece, si producono solo tre categorie di prodotto che vengono vendute in 38 Paesi a livello mondo: mascara, polveri cosmetiche (fard, blush, ombretti) e shampoo/balsamo.

Due sono le caratteristiche distintive che hanno permesso di mantenere parti importanti di produzione del Gruppo in Italia anche per prodotti di makeup caratterizzati da un'elevata manualità e mano d'opera (come ad esempio le polveri), battendo la concorrenza di altri stabilimenti molto più competitivi in termini di costo del lavoro.

Innanzitutto, come racconta Giorgina Gallo: *"La sofisticatezza raggiungibile con la genialità italiana, che permette di creare piccoli oggetti con soluzioni di perfezione"*.

E poi, gli investimenti in macchinari fatti in precedenza, che hanno permesso di avere delle linee di produzione altamente automatizzate.

L'altra grande scelta strategica a livello di Gruppo, antecedente però all'ultimo decennio, è stata quella di centralizzare la ricerca, sia avanzata che applicata, in 5 laboratori: a Parigi, negli Stati Uniti, in Cina, in Giappone e in Sud America.

Queste specializzazioni hanno reso più efficiente il gruppo, riducendo i costi per tutta l'azienda.

Inoltre, per quanto riguarda nello specifico la filiale italiana, fino agli anni 2000 L'Oréal in Italia aveva quattro società distinte, ognuna di esse con marchi autonomi, posizionamenti differenti e canali distributivi diversi: prodotti per il grande pubblico come Maybelline NY, prodotti professionali come Kérastase, prodotti di lusso come Lancôme e prodotti dermo-cosmetici come Vichy. La suddivisione in quattro distinte entità aveva fino ad allora permesso una maggiore aggressività nella conquista dei differenti mercati.

Nel 2008 le quattro società sono state fuse giuridicamente in un'unica entità (L'Oréal Italia S.p.A.), che è stata organizzata lungo 4 business unit, tra le quali è stata mantenuta *"una sana concorrenza interna"*.

Con questa semplificazione organizzativa è stato possibile eliminare duplicazioni, armonizzare procedure e generare sinergie, con conseguente risparmio di costi. L'Italia è stato il primo Paese del Gruppo a fare questo passo e l'esempio è poi stato seguito da altri.

Il futuro di L'Oréal è molto legato al fatto che i mercati riprendano a crescere. Al di là della crisi, infatti, c'è stata una forte stagnazione dei consumi nel comparto: la vera sfida è, quindi, farli ripartire.

Si tratta di beni non di prima necessità, e pertanto di un settore tirato sostanzialmente dall'offerta: *"Tutto sta nella nostra capacità di essere da un lato più innovativi e dall'altro più seducenti"*. Oltre alla concorrenza classica di prodotti simili esiste, infatti, la concorrenza più ampia di settori di consumo molto differenti (come l'high tech e la telefonia mobile) che deviano l'attenzione e la spesa dei consumatori. Di favorevole c'è che i prodotti di cosmetica hanno un costo decisamente più ridotto rispetto ad altri, ma ciò da solo non basta.

Sempre guardando al futuro, come avviene in tutte le aziende multinazionali, uno dei problemi da affrontare è che con l'avvento della globalizzazione le risorse vengono sempre più distribuite in maniera non omogenea tra paesi: si comprimono gli investimenti nelle filiali più mature e più solide per sostenere l'espansione e lo sviluppo nei nuovi mercati.

La sfida per L'Oréal Italia è, allora, riuscire a far convergere dal centro del Gruppo risorse importanti per investimenti commerciali strategici. A svantaggio del nostro Paese c'è certamente una percezione di minore efficienza a livello di sistema, per i noti problemi strutturali.

Infine, con riferimento alla filiera in cui l'azienda opera, la parte più delicata è rappresentata dalla distribuzione, *"che si sta centralizzando, anche se è ancora fortemente parcellizzata"*. In Italia il processo è agli inizi, con la distribuzione che ha ancora strada da percorrere in termini di evoluzione ed efficienza rispetto agli standard di altri paesi. Al progredire della modernizzazione di questo comparto si otterranno maggiori efficienze a vantaggio di tutta la filiera.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

L'Oréal Italia S.p.A. fa parte del gruppo L'Oreal France, composto da 140 imprese. L'impresa opera nel business della Cosmetica e le sue principali unità manifatturiere (produzione di cosmetici e profumeria) sono localizzate in Francia, Germania, Italia, Spagna, Usa, Messico, Brasile e Sud Africa.

Per il suo unico business: a) le esportazioni sono pari al 87% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 100%; c) l'4,7% del fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; d) l'80% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese; e) la quota di mercato in Italia è pari al 19%.

Membri della proprietà non sono impegnati direttamente in nessun ruolo direttivo, mentre manager esterni sono impiegati nel ruolo di Consiglieri di Amministrazione e nei Comitati di Direzione.

L'azienda dispone da sempre di un sistema di controllo di gestione.

Le competenze dell'impresa

Le maggiori competenze dell'impresa sono concentrate nelle funzioni Marketing, Commerciale e Produzione.

Le fasi o funzioni per le quali l'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque *maggiori rispetto ai concorrenti* sono: Know-how, Marketing, Produzione e Maquillage.

Rispetto a dieci anni fa le fasi produttive realizzate internamente sono maggiori. Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato un'espansione delle sue attività aumentando la quota all'interno dello stesso mercato ed espandendosi in segmenti diversi.

L'azienda possiede le risorse e le competenze necessarie per un'ulteriore espansione delle attività, e intende acquisire le competenze che non possiede attraverso l'acquisizione di imprese che già dispongono di un know-how (anche all'estero).

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (35%), con un Diploma (39%) e con la Scuola dell'obbligo (26%).

I dirigenti sono 110, gli impiegati 756, i quadri e tecnici 290 e gli operai 375.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (30%), amministrazione e finanza (13%), area commerciale (55%) e sistemi informativi (2%).

Il mercato

I primi tre concorrenti dell'impresa operano in Danimarca, in Italia e in Usa. Fatta 100 la dimensione dell'impresa, quella dei primi tre principali concorrenti è pari, rispettivamente, a 34, 33 e 25.

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai concorrenti sono nell'ordine: a) l'elevato contenuto tecnologico del prodotto; b) la gamma e varietà dei prodotti un elevato contenuto tecnologico; c) l'immagine, reputazione e marchio.

Per il mercato Italiano l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti attraverso reti distributive indipendenti plurimarca e tramite agenti monomandatari.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume *crescente* di risorse finanziarie alle seguenti funzioni aziendali: produzione interna; gestione degli acquisti; marketing e distribuzione commerciale; gestione e formazione delle risorse umane.

Un volume *uguale* di risorse è stato destinato all'assistenza e fornitura di servizi al cliente; mentre ha ottenuto risorse decrescenti l'area amministrazione, finanza e controllo.

La rilevanza dell'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'impresa (integrazione verticale) è aumentata, passando da una bassa rilevanza nel 2000 a una alta rilevanza nel 2009.

L'acquisto di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) non aveva rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009.

Le collaborazioni produttive attraverso la costituzione di società ad hoc non avevano rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009.

La rilevanza delle collaborazioni produttive su base semplicemente contrattuale (senza costituzione di società ad hoc) o sulla base di accordi informali è aumentata, passando da una bassa rilevanza nel 2000 ad una media rilevanza nel 2009.

Negli ultimi cinque anni l'impresa ha posto in essere forme di collaborazione *stabile* con altre imprese nella Produzione (mediante contratti chiusi), nella Distribuzione (mediante contratti chiusi) e nella Fornitura di servizi (mediante contratti aperti).

Bilancio

L'OREAL ITALIA							
(Bilancio Non Consolidato)							
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	934.030.238	938.342.035	977.098.150	736.600.143	700.764.624	657.386.152	678.062.678
Utile Netto (€)	70.477.600	70.503.652	101.431.408	63.875.124	59.504.935	60.076.283	54.763.278
Patrimonio Netto (€)	132.389.766	124.033.183	180.334.531	72.810.611	68.435.486	64.580.552	59.175.432
Dipendenti	1.387	974	1.020	642	629	622	614

LA ROSA

Anno di nascita azienda: 1922

L'azienda e la sua storia

Un processo industriale altamente specializzato con una forte impronta artistica e una innovativa ricerca estetica. Questi i tratti distintivi di "La Rosa", nata nel 1922 per iniziativa del commendator Giovanni Rosa e fin dai primi anni leader incontrastata nella produzione di manichini di alta qualità.

Con un primo stabilimento in Viale Jenner; l'azienda dopo la seconda Guerra Mondiale si trasferisce a Palazzolo Milanese, ma mantiene una presenza nel centro di Milano con lo showroom a Milano in piazza Duomo sopra l'allora Bar Commercio.

Nel 1970 la proprietà viene rilevata dalla signora Rachele Rigamonti, madre dell'attuale titolare Gigi Rigamonti che è entrato in azienda nel 1985, come art director dopo aver maturato un'esperienza internazionale nel settore della fotografia.

All'inizio degli anni '90, di fronte ad una crisi del settore ormai caratterizzato da una forte offerta di prodotti asiatici a basso costo, la famiglia Rigamonti decide da una parte di mantenere in Italia la produzione, dall'altra di attuare una forte riorganizzazione aziendale dal punto di vista infrastrutturale, tecnologico ed ecologico.

I sofisticati macchinari introdotti riducono i tempi di realizzazione degli stampi; i prototipi vengono realizzati in tempi record; la produzione seriale viene ottimizzata garantendo così alla nuove catene di negozi nazionali e internazionali una tempestiva e continua distribuzione di prodotti di alto livello Made in Italy e di grande impatto artistico.

La Rosa diventa fornitrice delle più importanti case di moda, come Valentino, Armani, Versace, Dior, Givenchy, Balenciaga così come di grandi catene internazionali di abbigliamento, come Mark & Spencer e H&M, e apre quattro showroom a Parigi, Amburgo, Madrid e Londra. L'attività si estende poi, nel 1998, al campo dell'arredo design contemporaneo con il marchio Sturm und plastic che brevetta un innovativo materiale plastico trasparente.

Ora l'azienda ha 140 dipendenti, una capacità produttiva di 7.000 manichini finiti al mese al netto della produzione di torsi e busti, un fatturato di circa 10 milioni di euro (di cui l'86% all'estero).

L'innovazione tecnologica ha grande rilevanza strategica poiché consente di ridurre drasticamente i tempi di produzione e di risposta al mercato. Dal modello in gesso non si passa più ai complicati processi di realizzazione degli stampi fusi in alluminio, ma: (a) il modello in gesso viene mappato da uno scanner tridimensionale che produce un file; (b) il file viene caricato su un "centro di lavorazione" - una macchina multiutensile a controllo numerico - che produce direttamente gli stampi "scavando" blocchi di alluminio. Tutto questo iter viene svolto all'interno dell'azienda.

Appartengono al Gruppo anche le imprese: Sturm und plastic che produce mobili e complementi d'arredo per la casa e il piccolo contract, La Rosa Ambiente + Interior dedicata allo shop fitting, Spazio Anfossi, un piccolo spazio espositivo, e Artandgallery, location multidisciplinare, in un suggestivo ex teatro d'opera del 1933 nel cuore dell'Isola di Milano.

L'alto valore aggiunto della creatività ha permesso all'azienda di essere richiesta per le presentazioni organizzate da grandi stilisti come Louis Vuitton o Givenchy e per eventi di prestigio tra i quali; le mostre per Gianni Versace, Cristian Dior, la sorprendente esposizione di Armani al Guggenheim Museum, Balenciaga, il recentissimo 45° anniversario della Maison Valentino e l'esposizione al Museo del Traje di Roberto Verino.

Le mosse strategiche passate e future

Nel periodo più recente le problematiche che hanno assorbito maggiormente l'attenzione e l'energia della proprietà e del management sono state:

- la rivisitazione del processo produttivo; in particolare l'adozione di scanner tridimensionali che, come centro del nuovo processo di sviluppo dei prodotti, consentono di ridurre i tempi di produzione da 12 mesi a un paio di settimane;
- lo sviluppo di nuove serie di manichini; per stimolare l'interesse del mercato;
- il rafforzamento della rete commerciale esistente con l'apertura della filiale spagnola e con la formazione di tutto il personale di vendita;
- l'inserimento e la formazione delle nuove figure professionali richieste dai nuovi processi di sviluppo e di fabbricazione dei prodotti;
- la gestione finanziaria per il reperimento dei 2,7 milioni di euro richiesti dalle nuove tecnologie e dal stabilimento di Varedo (già avviata)

Di qualche rilievo sono stati anche i temi seguenti:

- l'esternalizzazione, in Italia, di alcune lavorazioni;
- lo studio di possibili acquisizioni ed alleanze;
- la difesa dei diritti intellettuali e dalle contraffazioni, purtroppo con scarso risultato.

Tre mosse, parzialmente sovrapposte, sembrano aver prodotto risultati particolarmente positivi.

La prima è la decisione di rimanere a produrre in Italia ristrutturando i processi produttivi. Il know-how di produzione e la localizzazione in Italia sono effettivi strumenti di marketing; un esempio è il filmato realizzato e trasmesso da una rete televisiva; un documentario importante per l'azienda in quanto ne rafforza l'immagine. Bisognava decidere: o riconfigurarsi in Italia o delocalizzare; valutati i pro e i contro, si è optato per il mercato europeo e per la qualità per non sprecare le grandi competenze già accumulate nello sviluppo di prodotti di qualità.

La seconda è l'informatizzazione e la meccanizzazione della produzione degli stampi (scanner tridimensionale e machining center). La Rosa per prima al mondo ha adottato questa soluzione. I tempi di risposta alle richieste dei clienti sono passati da 12 mesi a 12 giorni e ciò rende il servizio al cliente altamente

competitivo. In generale, l'azienda è diventata molto più flessibile. La mossa è stata indotta, tra l'altro, dal fatto che i tempi di risposta di 12 mesi erano diventati inaccettabili per i più grandi clienti. Si è compiuta una scelta molto rischiosa perché in azienda non c'era alcuna competenza nelle nuove tecnologie. L'imprenditore ha ritenuto opportuno rischiare.

La terza consiste nel puntare sull'ecologia. Tutto il materiale utilizzato è riciclato e riciclabile; il nuovo impianto di verniciatura porta all'abbattimento totale dei solventi. Si produce minor inquinamento e questa sta diventando una potente leva di marketing apprezzata dai clienti europei. Si è tratto soprattutto di cogliere un'occasione; si è osservato che la plastica utilizzata era riciclata e riciclabile e si è valorizzato, anche con altri interventi tecnici, questo possibile vantaggio. Il nuovo impianto di verniciatura è stato riconfigurato in occasione del passaggio al nuovo stabilimento. La difesa dell'ambiente è sempre stata alla base di tutte le strategie dell'azienda.

Anche nel prossimo futuro l'azienda continuerà ad impegnarsi nello sviluppo di prodotti di qualità; a tal fine, una linea strategica sarà quella di intensificare le relazioni di co-progettazione (del prodotto e del servizio) con i grandi clienti che gestiscono centinaia o migliaia di punti vendita in tutto il mondo. Questo tipo di esperienza è stato molto positivo in passato e si ritiene di poterne trarre grandi vantaggi anche al futuro.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

L'azienda non fa parte di alcun gruppo e le sue principali unità manifatturiere (produzione manichini e complementi d'arredo) sono localizzate in Italia.

Le due principali aree di business in cui opera l'impresa sono le seguenti: Manichini e Complementi d'arredo che incidono, rispettivamente, per il 95% e il 5% sul fatturato.

Per il business dei *manichini*: a) le esportazioni sono pari all'86% del fatturato; b) sul totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.), il 12% è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese operanti prevalentemente in Italia; c) il posizionamento di mercato risulta tra i primi cinque sia in Italia che nel mondo.

Per il business dei *complementi d'arredo* le esportazioni sono pari al 64% del fatturato.

Le posizioni di Presidente e Amministratore Delegato sono ricoperte da membri della proprietà, mentre manager esterni sono impiegati nel ruolo di Direttore Vendite, Direttore di Produzione, Direttore Contabilità e Country Manager.

L'azienda al momento non dispone di un sistema di controllo di gestione.

Le competenze dell'impresa

Le maggiori competenze dell'impresa sono concentrate nelle fasi o funzioni della Progettazione, Produzione, Commercializzazione e Finanza.

L'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque *maggiori rispetto ai concorrenti* nella qualità e nell'espressività artistica della produzione di manichini, nella modularità degli articoli prodotti per arredamento, nelle performance produttive e nella ricerca e sviluppo.

Rispetto a dieci anni fa le fasi produttive realizzate internamente sono maggiori. Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato una espansione delle sue attività aumentando la quota all'interno dello stesso mercato, ampliando il numero dei mercati, espandendosi in segmenti diversi del mercato e diversificando in altri ambiti.

L'azienda possiede al suo interno parte delle risorse e delle competenze necessarie per un'ulteriore espansione delle attività nel campo delle nuove tecnologie e della robotizzazione.

Intende invece acquisire le competenze che non possiede e le sono necessarie inserendo dall'esterno persone con particolari caratteristiche (anche all'estero), ricorrendo ad accordi di ricerca con Università o altri Centri di ricerca e attraverso l'attivazione di forme di collaborazione con altre imprese.

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (15%), con un Diploma (25%) e con la Scuola dell'obbligo (65%).

I dirigenti sono 5, gli impiegati 39, i quadri e tecnici 5 e gli operai 91.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (65%); amministrazione e finanza (8%), area commerciale (20%), ufficio tecnico e progettazione (5%) e sistemi informativi (2%).

Il mercato

I primi tre concorrenti dell'impresa operano in Italia, in Europa e nel Far East.

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai competitor sono, in ordine di importanza: a) l'elevato contenuto tecnologico del prodotto; b) la qualità del prodotto; c) la puntualità nei tempi di consegna.

Per il mercato Italiano l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti tramite agenti monomandatari e plurimandatari o tramite internet.

Per il mercato estero la distribuzione avviene direttamente tramite una rete distributiva di proprietà (negozi monomarca).

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume *crescente* di risorse finanziarie all'amministrazione, finanza e controllo, alla ricerca e sviluppo, al design e alla progettazione, alla prototipizzazione, alla produzione interna, alla gestione degli acquisti, al marketing e alla distribuzione commerciale, all'assistenza e alla fornitura di servizi al cliente.

Un volume *uguale* di risorse è stato destinato alla gestione e alla formazione delle risorse umane.

L'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'impresa (integrazione verticale) aveva un'alta rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009.

La rilevanza dell'acquisto di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) è diminuita, passando da una bassa rilevanza nel 2000 ad una media rilevanza nel 2009.

Le collaborazioni produttive attraverso la costituzione di società ad hoc non avevano rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009.

Le collaborazioni produttive su base semplicemente contrattuale (senza costituzione di società ad hoc) o sulla base di accordi informali non avevano rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009.

La progettazione dei beni fatti realizzare su commessa (in percentuale sul totale degli acquisti su commessa) è svolta dall'impresa al 100%.

Bilancio

LA ROSA						
(Bilancio Non Consolidato)						
	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	9.443.484	11.626.225	13.278.605	11.194.486	5.557.942	5.320.924
Utile Netto (€)	8.088	58.282	88.380	26.237	-25.855	2.263
Patrimonio Netto (€)	2.062.782	1.928.695	395.662	307.283	281.045	306.900
Dipendenti	40	41	32	26	27	26

LEU LOCATI

Anno di nascita azienda: 1908

L'azienda e la sua storia

“Borse fatte a mano da sapienti artigiani dell'alta moda”: questo il biglietto da visita di Leu Locati, un'azienda che ha sede e laboratorio a Milano, in via Cosimo del Fante, ha una ventina di dipendenti, fattura 1,8 milioni di euro ed è ora guidata dal presidente Paolo Amato.

LEU è l'acronimo di Luigi, Emanuele, Umberto, che sono i tre padri storici dell'azienda. L'azienda nasce intorno al 1870 con Luigi; poi, nel 1908 (anno della nascita ufficiale dell'azienda) il nipote Emanuele, figlio di uno dei fratelli di Luigi, acquisisce l'azienda e fonda la Anonima Fratelli Locati. Si tratta di una piccola attività artigianale condotta da un uomo appassionato d'arte e di cose belle, Luigi Locati, che si dedica alla decorazione delle copertine in pelle di libri sacri. La sede è nel cuore della vecchia Milano, tra le colonne di San Lorenzo e i Navigli, precisamente in Via Sambuco.

Oltre che del decoro delle copertine dei libri, Luigi si occupa di realizzare a mano delle cartelle per il clero e dei preziosi sacchetti di piccolo punto ricamati, che tanto le dame della nobiltà amano ostentare alle cerimonie e agli eventi di quel tempo. Inizia così la produzione di borsette con decorazione a "piccolo punto" e parallelamente mantiene l'interesse per la produzione del mesh, un tessuto metallico esclusivo costituito di spighette di rame ricoperte da oro e argento prodotto tutt'oggi con un telaio presente in azienda sin dal 1920.

Nel laboratorio di 1.600 mq. ubicato nel centro storico di Milano, nasce e ed esce ogni singolo pezzo prodotto; ogni dettaglio viene curato con la massima attenzione. La minuteria metallica impiegata, come le fibbie, le cerniere o le decorazioni applicate, vengono realizzate su proprio disegno esclusivo o partendo da vecchi stampi, per ottenere cerniere originali vintage.

L'attuale presidente, Paolo Amato, è il genero di Gianni Fumagalli (a sua volta nipote di Umberto Locati) che aveva acquisito l'intera azienda nel 1978 dopo avervi lavorato dal 1936. Amato affianca Gianni Fumagalli nel 1988 sacrificando i libri e l'insegnamento della matematica.

Alle borse e agli accessori si sono aggiunte di recente le calzature a proprio marchio puntando ad una sempre più ampia fascia di mercato, ma senza perdere i requisiti di alta classe e alta qualità.

I mercati principali sono Stati Uniti e Giappone, ma negli ultimi anni è cresciuta una forte attenzione anche per la Russia.

“Leu Locati – afferma Paolo Amato - nel corso della propria storia ha sviluppato un amore e un'attenzione per i prodotti esclusivi, finalizzati a una clientela sofisticata cui piace la borsetta bella, fatta con materiali ricchi e assemblati con cura. A chi possiede un nostro prodotto, noi trasferiamo un'emozione”.

Emergono, in sintesi, le direttrici fondamentali di una valida strategia di nicchia, a cominciare dalla focalizzazione della clientela e dei suoi bisogni, tangibili e non, per

giungere al sistema di prodotto offerto, nei suoi contenuti rilevanti che riguardano i modelli, i materiali, la progettazione, il servizio, l'immagine. Curioso, ma non è certo un caso, che non emerga il tema del prezzo. O meglio, implicitamente si deve dedurre che il prezzo diventa un ulteriore elemento a sostegno della strategia di differenziazione perseguita.

Le mosse strategiche passate e future

A seguito della scomparsa improvvisa del suocero, Paolo Amato si trova a dover guidare l'azienda, senza aver ancora maturato tutte le esperienze e abilità necessarie. Per questo, all'inizio la gestione dell'azienda non risulta facile: i clienti non si fidano, tanto che nel 1997 l'azienda ha dovuto far ricorso alla Cassa Integrazione.

Poi, verso il 2000, arriva la svolta strategica. Amato scommette sulla creazione completa di prodotti di altissima qualità: *"Nessuna produzione in serie, per fare borsette di pregio e per clienti importanti ogni operaio nella mia azienda inizia e finisce il prodotto"*. E sceglie di non fare più ricorso ad artigiani esterni, per avere il massimo controllo sulla qualità del prodotto. Da quando l'azienda produce tutto all'interno il fatturato è triplicato.

Un'altra scelta importante è stata la creazione del magazzino: *"Gli utili dell'azienda sono stati tutti destinati a creare un magazzino in grado di far fronte alle richieste speciali e immediate dei clienti"*. Così, nel laboratorio di via Cosimo del Fante a Milano sono custoditi pellami estremamente ricchi e per tutti i gusti: *"Abbiamo 230 colori di struzzo, 550 colori di coccodrillo, ma anche lucertola, alligatore, pitone... In più facciamo continua ricerca su nuove colorazioni e finiture disponibili."*

Per delineare la visione di sviluppo di Leu Locati, è significativo raccogliere uno stimolo offerto dall'imprenditore: *"Credo che il sogno di tutti gli imprenditori sia quello di veder crescere le proprie aziende, e magari anche velocemente. Nel mio caso, tuttavia, la strategia migliore è quella di tentare di crescere in maniera direttamente proporzionale alla capacità produttiva che l'azienda può esprimere"*.

Al fondo, si coglie l'orientamento verso una crescita "fisiologica", coerente con le risorse e le competenze disponibili. Un primo riscontro in tal senso è offerto dalla sistematica tensione all'innovazione di prodotto, alimentata dall'attività di ricerca sui nuovi materiali e sulle loro possibili applicazioni. Un secondo riscontro deriva dagli sforzi intrapresi (anche attraverso la costituzione di un ufficio stampa interno) per la promozione del marchio Leu Locati, al fine di riequilibrare il portafoglio di attività rispetto alle collezioni privé degli stilisti.

La strategia aziendale punta alla massima soddisfazione del cliente, mettendo a punto un servizio di assistenza che segue il prodotto in tutte le parti del mondo. L'attenzione a ciò inizia dalla fase di ideazione del prodotto che viene ideato e concepito per rendere possibile ovunque la sostituzione di parti rovinata.

Inoltre, è essenziale l'investimento nella ricerca per realizzare prodotti assolutamente originali: ad esempio con la possibilità di inserire sulle borsette pietre semi preziose che siano sostituibili con facilità.

La capacità di sviluppare prodotti molto particolari ha permesso di conquistare clienti molto prestigiosi, come Armani Privé, e di fornire prodotti speciali per le

sfilate di griffe importanti, come Dolce & Gabbana, Donna Karan e Ralph Lauren. In ogni caso, la produzione è finalizzata al proprio marchio. L'unica eccezione è Manolo Blahnik, cliente storico dell'azienda.

La materia prima utilizzata, di eccellente qualità, ha prezzi molto elevati. La pelle costa meno nei paesi poveri, ma i costi di trasporto sono rilevanti e i tempi di consegna non compatibili con la velocità di richiesta della clientela. Inoltre, in questi paesi è molto difficile controllarne la qualità. Ecco allora che la pelle di cocodrillo è acquistata direttamente da un allevatore negli Usa, per poi venire conciata a Novara, e da qui giungere in azienda per la produzione.

L'azienda ha in atto collaborazioni con imprese che fanno accessori in metallo in Italia (manici, attacchi o chiusure della borsa). Come per le pelli anche qui ci sarebbe spazio per un risparmio sui costi: lo stesso prodotto made in China fatto in pressofusione costerebbe notevolmente meno, ma bisognerebbe garantire un numero minimo di acquisto non conciliabile con il prodotto su misura di Leu Locati. La scelta è quindi di affidarsi a partner qualificati italiani, che permettono di personalizzare al massimo la richiesta con finiture altamente ricercate.

La crisi ha portato l'allontanamento di una parte degli acquisti di alcuni grossi gruppi. Volgendo lo sguardo al futuro, Leu Locati ha allora deciso di puntare ancora di più sul proprio marchio, con la collaborazione di un negozio in Corso Matteotti a Milano e una presenza distributiva diretta all'estero, attraverso l'individuazione di negozi-partner. L'obiettivo è quindi seguire direttamente sia la produzione sia la distribuzione.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

L'azienda fa parte di ASSOLOMBARDA e di AIMPES

Per il suo business: a) le esportazioni sono pari al 90% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 100%; c) nessuna quota del fatturato è realizzata con prodotti solo commercializzati.

Le posizioni di Presidente e Vice Presidente sono ricoperte da membri della proprietà, mentre sono impiegati manager esterni nei principali ruoli direttivi (Controllo qualità e Customer service).

L'azienda dispone da sempre di un sistema di controllo di gestione.

Le competenze dell'impresa

Le maggiori competenze dell'impresa si concentrano nella ricerca e sviluppo e nella produzione.

Le fasi o funzioni per le quali l'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque maggiori rispetto ai concorrenti sono relative alla realizzazione del prodotto, curata a mano in tutte le fasi.

Rispetto a dieci anni fa le fasi produttive realizzate internamente sono uguali. Prima dell'arrivo della crisi l'azienda non aveva realizzato un'espansione delle sue attività.

L'azienda intende acquisire le competenze che non possiede ricorrendo ad accordi di ricerca con Università o altri Centri di ricerca (anche all'estero), sviluppando ulteriormente i rapporti con gli attuali subfornitori specializzati (anche all'estero) e attraverso l'attivazione di forme di collaborazione con altre imprese (anche all'estero).

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (10%), con un Diploma (40%) e con la Scuola dell'obbligo (50%).

I dirigenti sono 3, gli impiegati 3, i quadri e tecnici 2 e gli operai 14.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (60%); amministrazione e finanza (10%); area commerciale (20%), ufficio tecnico e progettazione (10%).

Il mercato

I primi tre concorrenti diretti sono francesi e distribuiscono in tutto il mondo .

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai competitor sono in ordine di importanza: a) la qualità del prodotto; b) la qualità del capitale umano; la reputazione; l'immagine e il marchio che deve racchiudere queste qualità essenziali.

Per converso, i principali punti di forza del maggior concorrente sono nell'ordine: a) l'immagine, la forza finanziaria, la reputazione e il marchio; b) l'organizzazione della rete distributiva; c) il prezzo.

Sia per il mercato Italiano che estero, l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti direttamente partecipando a fiere commerciali o attraverso il contatto diretto con il cliente presso il proprio showroom.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume crescente di risorse finanziarie alle seguenti funzioni aziendali: ricerca e sviluppo; design e progettazione; prototipizzazione; produzione interna; assistenza e fornitura di servizi al cliente; gestione e formazione delle risorse umane. Un volume uguale di risorse è stato invece destinato all'amministrazione, finanza e controllo, alla gestione degli acquisti, al marketing e alla distribuzione commerciale.

Bilancio

LEU LOCATI						
(Bilancio Non Consolidato)						
	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	1.174.646	1.724.147	1.886.709	1.836.093	1.760.920	1.708.670
Utile Netto (€)	-20.165	28.140	129.588	92.333	70.767	84.976
Patrimonio Netto (€)	784.705	804.869	776.730	647.140	554.809	484.043
Dipendenti	-	20	17	16		

LUALDI

Anno di nascita azienda: 1860

L'azienda e la sua storia

Un'azienda familiare nata nell'anno che ha preceduto l'unità d'Italia e che è rimasta, pur con una profonda innovazione, legata alla missione originaria nel campo dei mobili e dell'arredamento.

Lualdi, giunta ormai alla quarta generazione, è stata fondata nel 1860 da Carlo Lualdi, per produrre arredamenti su progetto e su misura per l'alta borghesia milanese e successivamente serramenti per finestre. Ha sede a Marcallo con Casone, vicino all'autostrada Milano-Torino, su un'area di 12.000 mq.

Con la ricostruzione del dopoguerra è iniziata un'attività strettamente collegata con i grandi studi di architettura per rispondere alle più particolari esigenze residenziali e commerciali. Ora l'azienda è indirizzata soprattutto all'arredamento industriale e d'ufficio trasferendo l'abilità artigiana a dimensioni in grado di realizzare e gestire progetti completi: i due business fondamentali sono quelli dei mobili su misura per residenze di prestigio e quello delle porte di design per la fascia altissima.

La Lualdi è divisa in tre particolari settori operativi. La Lualdiporte, costituita nel 1960, che per prima, ha introdotto il design nella fabbricazione di porte d'arredamento differenziandole da quelle tradizionali per la semplicità formale, per i materiali impiegati e per la qualità esecutiva. C'è, poi, la Lualdimobili, per soluzioni integrate per uffici e negozi. E, infine, la Lualdisystem, specializzata nell'interior design in tutta la sua vasta area di componenti.

Lualdi ha chiuso il 2010 con un fatturato di poco superiore ai 12 milioni di euro e ha 64 dipendenti, personale particolarmente qualificato in grado di eseguire con il legno le lavorazioni più raffinate. L'attività produttiva è verticalizzata, realizzando all'interno tutte le fasi di lavorazione dalla falegnameria alla lucidatura. Lualdi esporta in tutto il mondo ed è in grado di soddisfare, sia qualitativamente sia quantitativamente, tutte le esigenze e le richieste del mercato.

In questo settore l'innovazione è soprattutto innovazione formale; le innovazioni tecnologiche sono molto limitate. Stanno diventando importanti le certificazioni (ad esempio, le porte tagliafuoco) ma accompagnate al design italiano.

Le mosse strategiche passate e future

La strategia di espansione dell'ultimo decennio ha seguito due direttrici: (i) l'espansione geografica che ha portato l'azienda ad operare in 40 Paesi e a realizzare il 40% del fatturato all'estero; (ii) l'ampliamento della gamma inserendo anche prodotti non top (prodotti contract) al fine di potersi presentare alle gare per i grandi lavori, direttamente o mediante un *main contractor*, con un servizio "tutto compreso". A tal fine il gruppo ha provveduto anche a fondere le due divisioni "Custom" e "Contract".

L'asset fondamentale è considerato la reputazione, basata sull'affidabilità.

Recentemente sono stati rinnovati quasi tutti gli impianti, progettando e realizzando macchine specifiche per le esigenze produttive, macchine molto flessibili che servono sia per i prodotti custom sia per i prodotti contract.

L'azienda lavora su commessa e dopo vari tentativi ha deciso di internalizzare gran parte delle lavorazioni cercando di realizzare un nuovo modello di business composto da forte integrazione verticale e elevata flessibilità.

Per quanto riguarda il futuro, i programmi della Lualdi prevedono: (i) di consolidare la presenza in alcuni mercati (come Stati Uniti, Russia) e di allargare verso nuovi paesi emergenti che mostrano interesse verso il la qualità made in Italy (ad esempio Cina e India); (ii) l'ampliamento della gamma dei prodotti producendo, ad esempio, pannelli che sostituiscono le pareti, e lo sviluppo di prodotti e soluzioni sempre più "green" che favoriscano il risparmio energetico e che possono essere certificati in Classe A; (iii) la presentazione ai clienti, soprattutto esteri, di un pacchetto commerciale integrato composto dal prodotto Lualdi e da prodotti di altre aziende top quality italiane che esprimono nel complesso lo charme dello stile italiano nell'arredare una casa; (iv) l'investimento nella formazione e nell'addestramento del personale tecnico poiché è sempre più difficile trovare nel mercato del lavoro persone con le competenze adeguate.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

L'azienda non fa parte di alcun gruppo e le principali unità manifatturiere (produzione e porte d'arredo) sono localizzate in Italia.

Le due aree di business dell'azienda sono: Porte e Arredi che incidono, rispettivamente, per l'85% e il 15% sul fatturato.

Per il business delle *porte*: a) le esportazioni sono pari al 38% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 100%; c) nessuna quota del fatturato è realizzata con prodotti solo commercializzati; d) il 30% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese (Italia).

Per il business degli *arredi*: a) le esportazioni sono pari al 25% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 100%; c) nessuna quota del fatturato è realizzata con prodotti solo commercializzati.

Le competenze dell'impresa

Rispetto a dieci anni fa le fasi produttive realizzate internamente sono maggiori.

Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato un'espansione delle sue attività aumentando la quota all'interno dello stesso mercato, ampliando il numero dei mercati ed espandendosi in segmenti diversi del mercato.

L'azienda possiede in parte al suo interno le risorse e le competenze necessarie per un'ulteriore espansione delle attività, e intende acquisire le competenze che non possiede inserendo dall'esterno persone con particolari caratteristiche e sviluppando ulteriormente i rapporti con gli attuali subfornitori specializzati.

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (6%), con un Diploma (34%) e con la Scuola dell'obbligo (60%).

I dirigenti sono 4, gli impiegati 19 e gli operai 49.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (50%); amministrazione e finanza (10%); area commerciale (20%); ufficio tecnico e progettazione (20%).

Il mercato

I primi tre concorrenti dell'impresa operano in Italia.

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai concorrenti sono, in ordine di importanza: la qualità del prodotto, l'immagine, reputazione e marchio e la flessibilità produttiva rispetto alle richieste del cliente.

I principali punti di forza del maggior concorrente sono nell'ordine: l'immagine, reputazione e marchio; b) la qualità del prodotto e l'organizzazione della rete distributiva.

Per il mercato Italiano l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti attraverso reti distributive indipendenti plurimarca e tramite agenti plurimandatari.

Per il mercato estero la distribuzione avviene attraverso reti distributive indipendenti plurimarca, direttamente tramite una rete distributiva di proprietà (negozi monomarca) e tramite propri uffici commerciali o di rappresentanza.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume *crescente* di risorse finanziarie alla ricerca e sviluppo, alla prototipizzazione, al marketing e alla distribuzione commerciale.

Un volume *uguale* di risorse è stato invece destinato alle seguenti aree: amministrazione, finanza e controllo; design e progettazione; produzione interna; gestione degli acquisti; assistenza e fornitura di servizi al cliente; gestione e formazione delle risorse umane.

La progettazione dei beni fatti realizzare su commessa (in percentuale sul totale degli acquisti su commessa) è svolta dall'impresa al 100%. I fornitori sono totalmente sostituibili.

Bilancio

LUALDI							
(Bilancio Non Consolidato)							
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	12.020.271	10.557.246	15.487.567	14.286.160	15.886.417	13.378.568	12.110.465
Utile Netto (€)	398.278	-1.544.857	1.308.923	833.797	1.571.080	867.399	746.718
Patrimonio Netto (€)	11.882.079	11.533.803	13.416.660	7.419.448	7.162.651	5.895.571	5.252.170
Dipendenti	64	76	88	90	87	82	81

MA-FRA

Anno di nascita azienda: 1965

L'azienda e la sua storia

Nata nel 1965, MA-FRA è un'azienda familiare, con sede a Baranzate (Milano), a pochi passi dal nuovo quartiere fieristico di Rho-Pero. Opera nel settore della cosmetica per auto (sia professionale, sia "fai da te") ed esporta con proprio Marchio in tutti i Paesi europei e in molti extraeuropei.

Il nome deriva dal fondatore Franco Mattioli, un impiegato statale con la passione per la chimica che, alla metà degli anni Sessanta, si "mette in gioco" rinunciando al "posto fisso" (allora particolarmente ambito) e sviluppa nella vasca da bagno di casa un prodotto auto-asciugante che consente di evitare l'asciugatura manuale della vettura permettendo al garagista, allora target di riferimento, di risparmiare tempo e denaro.

Da questa prima attività, Mattioli passa in seguito alla realizzazione di prodotti per la pulizia degli interni e inizia a sviluppare importanti rapporti commerciali con le concessionarie automobilistiche.

Nel 1978 vengono rilevati alcuni immobili di un'azienda in liquidazione: tra essi quello di Limbiate (Milano) che, con continui ingrandimenti, ne è stata la Sede fino all'inizio del 2003.

Nel primo decennio di attività, si mette a punto anche la formula distributiva tuttora seguita dall'azienda: una rete di concessionari, con esclusiva di zona e con deposito proprio, che oggi sono circa un centinaio.

Una continua innovazione di prodotto (ad esempio il lucida cruscotti spray, gli aerosol privi di cloro-fluorocarburi, il decerante facilmente biodegradabile) permette di arricchire la gamma, di rivolgersi anche alla domanda fai-da-te e di allargare l'offerta verso altri mercati (moto, veicoli industriali, nautica, aerei, ecc.).

Negli anni Ottanta inizia la collaborazione con Peugeot per una linea di prodotti a doppio marchio: questa scelta consacrerà la definitiva affermazione di MA-FRA come azienda leader del settore.

Nel decennio successivo si avviano i primi processi d'internazionalizzazione, trovando nell'Est Europa una situazione analoga a quella dell'Italia di trent'anni prima. Contemporaneamente, l'incontro con Lubex, grossista attivo nella grande distribuzione, permette il rafforzamento della presenza aziendale anche in questo importante segmento distributivo.

Nel primo decennio del ventunesimo secolo si rafforza l'impegno nella ricerca, soprattutto per realizzare prodotti eco-sostenibili a ridottissimo impatto ambientale. Oggi MA-FRA ha 33 dipendenti e un fatturato superiore agli 11 milioni di euro, di cui oltre il 50% deriva da vendite effettuate all'estero.

Le mosse strategiche passate e future

Nell'ultimo decennio MA-FRA si è mossa su parecchi fronti.

Innanzitutto, il laboratorio di ricerca e sviluppo, presente in azienda da trent'anni, è stato arricchito di persone e strumentazioni tecniche: ciò ha permesso di recepire ancora più velocemente i nuovi e diversi bisogni dei clienti (*"Otto nuovi prodotti all'anno con un time to market di 4 mesi"*, racconta Marco Mattioli) e di migliorare la capacità di essere in anticipo rispetto alla concorrenza (*"Non solo risposte al mercato, ma possibilità di innovazione"*).

L'attuale sede di Baranzate è stata inaugurata nel 2003 e realizzata in completo autofinanziamento. Si estende per 18.000 mq (oltre quattro volte la precedente, di 4.000 mq) ed è estremamente innovativa e automatizzata. In seguito al trasferimento è stato necessario un ripensamento organizzativo: è stato inserito nuovo personale, riorganizzata la produzione e creato un nuovo laboratorio.

In particolare, l'inserimento di nove persone con un profilo professionale medio-alto per posizioni di responsabilità ha contribuito ad accrescere la rapidità decisionale dell'azienda.

In questi ultimi anni è stato anche riorganizzato il lato commerciale, spingendosi nei paesi extraeuropei. La mossa è stata originata da un'impennata della domanda da parte di questi mercati per alcuni prodotti particolarmente innovativi di MA-FRA; a ciò l'azienda ha reagito proponendo la propria offerta completa.

Inoltre, l'attenzione costante al tema della certificazione di qualità ha portato l'azienda a essere l'unica impresa italiana nel settore ad ottenere la certificazione ambientale ISO 14001 che garantisce che le strutture produttive sono in regola con le normative europee e nazionali. Questo ha ulteriormente migliorato l'immagine e il posizionamento aziendale.

Per il comparto in cui l'azienda opera, la creazione di un'Associazione della filiera dell'autolavaggio è stato un passo fondamentale. Federlavaggi, nata nel 2006 e aderente al Sistema Confindustriale, rappresenta un canale importante per far crescere il settore anche in termini di cultura e comunicazione: sin dalla nascita, Marco Mattioli ne è il Presidente.

Una delle strade verso cui il comparto continua a muoversi (ed è una tendenza fortunatamente irreversibile) è il tema dell'ecologia, verso cui MA-FRA è molto attenta. L'azienda produce infatti, intere linee di prodotti green ed ecologici, come "Ecomaf" nel settore professionale e "Ecolabel" nel settore consumer.

Per il futuro, sarà necessario investire nella distribuzione. In Italia, si presenterà il passaggio generazionale degli agenti monomandatari a cui l'azienda affida la propria rete commerciale; all'estero, bisognerà operare sulla motivazione della forza vendita per continuare l'espansione geografica intrapresa. Inoltre, sempre dal punto di vista commerciale, bisognerà presidiare i nuovi mezzi ICT.

Sempre parlando di crescita futura, MA-FRA non esclude di delocalizzare parte della produzione di semilavorati: sono stati già attivati alcuni esperimenti in Sud Africa e in Russia.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

L'azienda non fa parte di alcun gruppo e opera in due aree di business: *clientela professional* e *clientela consumer* che incidono, rispettivamente, per il 57% e il 43% sul fatturato.

Per il business della clientela *professional*: a) le esportazioni sono pari al 56,3% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 100%; c) il 10% del fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; d) il 3% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni che provengono prevalentemente dall'Italia; e) la quota di mercato in Italia è pari al 30% e nel mondo è pari all'8% circa.

Per il business della clientela *consumer*: a) le esportazioni sono pari al 54,9% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 100%; c) il 20% del fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; d) il 20% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni che provengono prevalentemente dall'Italia; e) la quota di mercato in Italia è pari al 12% e nel mondo è pari al 3% circa.

Le posizioni di Presidente (madre), Direttore Commerciale e Produzione (figli) sono occupate da membri della proprietà, mentre un manager esterno riveste il ruolo di Direttore Esecutivo.

L'azienda dispone di un sistema di controllo di gestione a partire dal 2008.

Le competenze dell'impresa

Le fasi o funzioni nelle quali si concentrano le maggiori competenze dell'impresa sono: la produzione e la commercializzazione di prodotti chimici per autovetture, moto, barche, treni, aerei, industria e comunità, sia nel segmento professionale che nel segmento consumer; lo sviluppo, la pianificazione e la progettazione di servizi di consulenza MKTG applicati al settore di riferimento.

Le fasi o funzioni per le quali l'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque *maggiori rispetto ai concorrenti* sono: le strutture produttive a elevata tecnologia per il segmento professionale (autolavaggi); la ricerca, sviluppo e produzione di detersivi per la cura delle autovetture; l'innovazione dei processi aziendali in ottica qualitativa (ISO 9001) ed in ottica ambientale (ISO 14001).

Rispetto a dieci anni fa, le fasi produttive realizzate internamente sono minori.

Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato un'espansione delle sue attività nelle seguenti direzioni: aumento della quota all'interno dello stesso mercato; ampliamento del numero dei mercati; espansione in segmenti diversi dal mercato; diversificazione in ambiti contigui (correlati) all'attività attuale e diversificazione in altri ambiti.

L'azienda possiede le risorse e le competenze necessarie per un'ulteriore espansione delle attività, e intende acquisire le competenze che non possiede inserendo dall'esterno persone con particolari caratteristiche (anche all'estero),

ricorrendo ad accordi di ricerca con Università o altri Centri di ricerca, sviluppando ulteriormente i rapporti con gli attuali subfornitori specializzati (anche all'estero) e attivando forme di collaborazione con altre imprese (anche all'estero).

Caratteristiche del capitale umano

L'organico aziendale è composto da persone in possesso di una Laurea (17%), di un Diploma (34%) e con la Scuola dell'obbligo (49%).

Ci sono un dirigente, 13 impiegati, 4 quadri e 15 operai.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (51%), amministrazione e finanza (17%), area commerciale (23%), ufficio tecnico e progettazione (6%), sistemi informativi (3%).

Il mercato

I primi tre concorrenti dell'impresa operano in Italia, Stati Uniti e Germania. Fatta 100 la dimensione dell'impresa, quella dei primi tre principali concorrenti è pari, rispettivamente, a 110, 140 e 150.

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai concorrenti sono nell'ordine: a) la flessibilità produttiva rispetto alle richieste del cliente; b) l'immagine, reputazione e marchio; c) l'elevato contenuto tecnologico del prodotto.

Per converso, i principali punti di forza del maggior concorrente sono nell'ordine: a) il prezzo; b) la flessibilità produttiva rispetto alle richieste del cliente; c) l'immagine, reputazione e marchio.

Per il mercato Italiano l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti attraverso reti distributive indipendenti plurimarca, tramite agenti plurimandatari, partecipando a fiere commerciali, tramite il ricorso a buyer specializzati, tramite accordi strategici con altri gruppi industriali, tramite internet e concessionari in esclusiva.

Per il mercato estero la distribuzione avviene attraverso reti distributive indipendenti plurimarca, partecipando a fiere commerciali, tramite accordi strategici con altri gruppi industriali, tramite internet e concessionari in esclusiva.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume *crescente* di risorse finanziarie alle seguenti funzioni aziendali: amministrazione, finanza e controllo; ricerca e sviluppo; produzione interna; gestione degli acquisti; marketing e distribuzione commerciale; assistenza e fornitura di servizi al cliente; gestione e formazione delle risorse umane.

Un volume *uguale* di risorse è stato destinato alle aree della prototipizzazione e del design e progettazione.

La rilevanza dell'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'impresa (integrazione verticale) è diminuita, passando da un'alta rilevanza nel 2000 a una media rilevanza nel 2009 (all'estero aveva un'alta rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009).

La rilevanza dell'acquisto di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) è aumentata, passando da una bassa rilevanza nel 2000 a un'alta rilevanza nel 2009 (anche all'estero).

Le collaborazioni produttive attraverso la costituzione di società “ad hoc” avevano una bassa rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009 (anche all'estero).

La rilevanza delle collaborazioni produttive su base semplicemente contrattuale (senza costituzione di società ad hoc) o sulla base di accordi informali è aumentata, passando da una bassa rilevanza nel 2000 ad una alta rilevanza nel 2009 (anche all'estero).

La progettazione dei beni fatti realizzare su commessa (in percentuale sul totale degli acquisti su commessa) è svolta dall'impresa al 90% e dal fornitore al 10%. Nel primo caso l'impresa fornitrice è parzialmente sostituibile, nel secondo caso non è sostituibile.

Negli ultimi cinque anni l'impresa ha posto in essere forme di collaborazione *stabile* con altre imprese: nella produzione, mediante la stipula di contratti aperti (3); nella distribuzione, mediante la stipula di contratti aperti (2); nella fornitura di servizi, mediante la stipula di contratti aperti (2).

Bilancio

MA-FRA							
(Bilancio Non Consolidato)							
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	11.147.244	10.746.400	12.443.489	11.862.556	11.283.284	10.885.227	9.238.542
Utile Netto (€)	-93.073	-70.576	-258.551	-373.366	-146.792	30.240	3.440
Patrimonio Netto (€)	2.629.296	2.651.793	963.818	849.003	1.075.577	1.222.368	291.628
Dipendenti	33	36	35	35	29		0

MAIMERI

Anno di nascita azienda: 1923

L'azienda e la sua storia

Quasi un secolo dedicato a colorare il mondo.

Maimeri, con sede a Bettolino di Mediglia, è infatti un'azienda che produce prodotti per le belle arti e per la creatività. E con 90 dipendenti e quasi 12 milioni di fatturato commercializza anche prodotti di aziende dello stesso settore.

Un'azienda di quasi novant'anni nata dall'iniziativa di Gianni Maimeri, che con il fratello Carlo aveva messo a punto un sistema di macinazione colloidale capace di dare ai colori la loro genuina consistenza e che cominciò a sperimentare i nuovi colori "fabbricati" in casa per le sue tele.

La novità era la capacità di mantenere la coesione tra pigmento e olio, eliminando tutte quelle sostanze che l'esperienza dimostrò nocive. L'attività iniziò alla Barona, nel comune di Milano, presso il Mulino Blondel, in passato utilizzato per la macinazione del grano.

Dopo varie vicissitudini, compreso un grave incendio che negli anni 30 mise a rischio la prosecuzione stessa dell'attività, una svolta è avvenuta nel dopoguerra con l'ingresso in azienda del figlio di Gianni Maimeri, Leone, affiancato dai nuovi azionisti della famiglia Agostoni

Nella seconda metà degli Anni Cinquanta, e nella prima degli Anni Sessanta, Maimeri si è confermata un solido e robusto protagonista per il mercato dei colori per l'arte con una rete distributiva sempre più ampia e un'espansione anche nel mondo della grafica e della pubblicità.

La nuova sede di Bettolino di Mediglia, sulla strada Paullese, ha permesso all'azienda un'organizzazione razionale degli spazi per consentire una chiara separazione tra il reparto di produzione, gli uffici e il magazzino, dotato di attrezzature automatiche per lo stoccaggio dei prodotti.

In questa occasione l'azienda ha adottato nuovi macchinari, come le macine a cilindri di ghisa in sostituzione delle vecchie a cilindri di porfido, e a introdurre nuovi miscelatori per l'impasto dei colori. Già da allora l'azienda si dimostrava particolarmente attenta all'ambiente e alle maestranze dotandosi di un antisigano depuratore e di una mensa interna

Lo sviluppo della ditta milanese, dagli Anni Sessanta agli Anni Ottanta, è stato continuo e regolare. Le ragioni della crescita della F.lli Maimeri coincidono, infatti, con il grande boom dei prodotti artistici dovuto alle nuove esigenze della società moderna.

Nel corso degli ultimi anni i continui studi del laboratorio di ricerca e sviluppo hanno permesso l'introduzione di nuove gamme di colore. Alle numerose serie di colori tradizionali a olio, di tempere, di acquerelli, si sono aggiunti gli assortimenti di colori acrilici, di colori per la grafica, l'illustrazione e l'hobby, oltre, naturalmente, alla ricca gamma di accessori.

L'area attualmente occupata dalla produzione e dai servizi ha raggiunto la superficie di 16.000 mq. Il solo magazzino, costruito in un edificio apposito, ha un volume di 14.000 mq. E consente un efficace sfruttamento delle nuove tecnologie informatiche applicate alle operazioni di immagazzinaggio.

Le mosse strategiche passate e future

La trasformazione più importante realizzata negli ultimi anni è stato il passaggio generazionale avvenuto attorno al 2004. La proprietà continua a fare capo a due gruppi familiari: i Maimeri e gli Agostoni.

Dal punto di vista strategico, un tentativo di trasformazione, non riuscito, si è avviato attorno al 1995. In tale periodo si è registrato il boom dell'hobbistica (découpage, stencil, decorazione di oggetti, ecc.): Maimeri ha proposto una propria serie di prodotti ma il risultato è stato negativo perché l'azienda non disponeva delle competenze necessarie per gestire una grande varietà di prodotti con cicli di vita brevissimi e soggetti a mode passeggero. I prodotti tradizionali hanno cicli di vita molto lunghi e sono fabbricati tipicamente una volta all'anno. Dopo qualche anno l'azienda si è ritirata dal mercato dell'hobbistica rifocalizzandosi sui prodotti per belle arti e decorazione.

Nell'ambito dei prodotti per belle arti, tre mosse importanti sono state: (i) la decisione di commercializzare prodotti di imprese "concorrenti" in qualità di distributori (colori Talens e matite cretacolor; circa 2.000 articoli che si affiancano ai 3.500 di Maimeri); (ii) la decisione di andare all'estero aprendo filiali commerciali in Paesi quali Usa, Russia, UK e Romania...; (iii) il lancio di nuovi prodotti particolari (terre d'Italia, nuovi acrilici, olio Maimeri), che ha comportato anche l'investimento in nuovi macchinari.

Sul piano più operativo, per un certo periodo di tempo è stata esternalizzata in parte la gestione dei magazzini, ma il tutto è stato riportato in azienda nel 2010.

A monte della filiera ci sono i fornitori di pigmenti e di medi (oli, resine) che sono grandissime imprese chimiche delle quali Maimeri è un cliente marginale, pertanto il potere contrattuale dell'azienda è molto basso e si devono effettuare acquisti con largo anticipo rispetto ai fabbisogni prevedibili.

Lo stesso vale per i produttori di tubetti e di contenitori in vetro.

A valle si trovano i negozi di belle arti e le cartolerie, che sono numerosissime ed effettuano acquisti in piccoli lotti; di conseguenza, si presentano complessi problemi logistici di distribuzione.

Nei tempi recenti si è aperto un nuovo canale distributivo rappresentato dalla GDS che detiene un grande potere contrattuale e chiede alla Maimeri servizi e non tradizionali e prezzi molto aggressivi.

Per fare fronte a questi problemi si sono compiuti vari interventi: (i) standardizzazione delle distinte base con conseguenti maggiori lotti di acquisto delle materie prime; (ii) acquisti consortili in associazione con alcuni concorrenti (esperienza durata un solo anno); (iii) acquisto di materiali di confezionamento (cassette per colori) in Paesi asiatici (esperienza anch'essa non positiva).

Per il futuro si presentano alcune questioni operative come quella delle nuove regole di etichettatura dei prodotti, ma la strategia probabilmente si baserà su due elementi: (a) il made in Italy che nel settore dell'arte può essere una buona leva; (b) l'educazione dei clienti intermedi e finali all'uso di prodotti come quelli offerti da Maimeri.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

L'azienda fa parte del gruppo Maimeri, composto da 2 imprese ed opera nel business dei colori e articoli per belle arti.

Le principali unità manifatturiere del gruppo (produzione e commercio) sono localizzate in Italia.

Per il suo business: a) le esportazioni sono pari al 30,8% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 100%; c) il 17,3% del fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; d) il 26,4% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese operanti prevalentemente in Germania, Cina e Thailandia; e) la quota di mercato in Italia è pari al 40% e nel mondo è pari al 3%.

Le posizioni di Presidente (Leone Maimeri) e Amministratori Delegati (Gianni Maimeri e Giovanna Agostoni) sono occupate da membri della proprietà, mentre sono impiegati manager esterni nel ruolo di Responsabile della Contabilità e Finanza, Responsabile della Logistica e Responsabile della Ricerca e Sviluppo.

L'azienda dispone di un sistema di controllo di gestione dal 1999.

Le competenze dell'impresa

Le maggiori competenze dell'impresa si concentrano nella Finanza, nel Marketing, nella Ricerca e Sviluppo, nella Produzione e nella Logistica.

L'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque *maggiori rispetto ai concorrenti* nella Ricerca e Sviluppo di nuovi prodotti.

Rispetto a dieci anni fa le fasi produttive realizzate internamente sono maggiori. Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato un'espansione delle sue attività ampliando il numero dei mercati ed espandendosi in segmenti diversi del mercato.

L'azienda possiede in parte al suo interno le risorse e le competenze necessarie per un'ulteriore espansione delle attività, e intende acquisire le competenze che non possiede inserendo dall'esterno persone con particolari caratteristiche (anche all'estero), sviluppando ulteriormente i rapporti con gli attuali subfornitori specializzati (anche all'estero) e attivando forme di collaborazione con altre imprese (anche all'estero).

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (8%), con un Diploma (24%) e con la Scuola dell'obbligo (68%).

I dirigenti sono 4, gli impiegati 26, i quadri e tecnici 5 e gli operai 53.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (74%); amministrazione e finanza (7%); area commerciale (15%); ufficio tecnico e progettazione (3%); sistemi informativi (1%).

Il mercato

I primi tre concorrenti dell'impresa operano in Svezia, in Olanda e in Usa; fatta 100 la dimensione dell'impresa, quella dei primi tre principali concorrenti è pari, rispettivamente, a 1.560, 600 e 515.

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai competitor sono, in ordine di importanza: a) la qualità del prodotto; b) l'immagine, la reputazione e il marchio; c) la qualità del capitale umano.

Per converso, i principali punti di forza del maggior concorrente sono nell'ordine: a) il prezzo; b) la gamma e la varietà dei prodotti; c) l'elevato contenuto tecnologico; d) i vantaggi di costo legati a una grande dimensione.

Per il mercato Italiano l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti attraverso reti distributive indipendenti plurimarca e tramite agenti plurimandatari.

Per il mercato estero la distribuzione avviene attraverso reti distributive indipendenti plurimarca, tramite agenti plurimandatari e direttamente tramite propri uffici commerciali o di rappresentanza.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume *crescente* di risorse finanziarie alle seguenti funzioni aziendali: amministrazione, finanza e controllo; ricerca e sviluppo; produzione interna; marketing e distribuzione commerciale. Un volume *uguale* di risorse è stato destinato invece alla gestione degli acquisti, alla gestione e alla formazione delle risorse umane.

La rilevanza dell'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'impresa (integrazione verticale) è diminuita, passando da una media rilevanza nel 2000 a un'alta rilevanza nel 2009 (all'estero invece l'attività non aveva rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009).

L'acquisto di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) aveva un'alta rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009 (all'estero invece non aveva rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009).

Le collaborazioni produttive attraverso la costituzione di società ad hoc non avevano rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009.

Infine, la rilevanza delle collaborazioni produttive su base semplicemente contrattuale (senza costituzione di società ad hoc) o sulla base di accordi informali è diminuita, poiché non avevano rilevanza nel 2000 ed hanno assunto una media

rilevanza nel 2009 (all'estero invece avevano una media rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009).

La progettazione dei beni fatti realizzare su commessa (in percentuale sul totale degli acquisti su commessa) è svolta dall'impresa al 30% e congiuntamente al 70%. In entrambi i casi l'impresa fornitrice è parzialmente sostituibile.

Negli ultimi cinque anni l'impresa ha posto in essere forme di collaborazione *stabile* con altre imprese nella Distribuzione (mediante contratti chiusi).

Bilancio

MAIMERI							
(Bilancio Non Consolidato)							
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	11.774.534	11.653.185	13.096.112	14.713.086	14.429.179	12.683.474	14500.286
Utile Netto (€)	9.783,29	-485.669	10.927	24.146	-408.298	-628.953	58.694
Patrimonio Netto (€)	2.272.657	2.262.874	2.748.545	2.437.619	1.413.470	1.407.246	1696.077
Dipendenti	90	87	89	93	94	96	92

MAPEI

Anno di nascita azienda: 1937

L'azienda e la sua storia

Mapei è l'acronimo di "*Materiali ausiliari per l'edilizia e l'industria*": è nata ad opera della famiglia Squinzi il 12 febbraio 1937 in quella che era la periferia di Milano, in Via Cafiero dove ha tuttora la sede principale.

Impiegando solo tre collaboratori, l'allora piccolissima azienda si occupava di pitture, intonaci, materiali per rivestimenti esterni e interni di palazzi, ospedali e aeroporti.

È un'idea di Rodolfo Squinzi, il fondatore, a dare a Mapei la prima spinta verso il successo: concentrarsi su una particolare nicchia di mercato, quella degli adesivi per la messa in opera di pavimenti e rivestimenti.

E così quando, negli anni Sessanta, il mercato della ceramica italiana esplose vertiginosamente, Mapei è pronta a coglierne le opportunità e riesce a offrire una gamma di prodotti specifici che rendono più veloce e sicura la posa delle piastrelle, sostituendo la tradizionale malta cementizia.

La specializzazione nei prodotti rappresenta uno dei punti forti dello sviluppo dell'azienda che, col tempo, si occupa anche di altri tipi di adesivi, oltre che di sigillanti, malte speciali, impermeabilizzanti, additivi per calcestruzzo.

Nello stesso tempo Rodolfo Squinzi conferma, con l'aiuto del figlio Giorgio, laureato in Chimica Industriale oggi Amministratore Unico dell'azienda, quello che è un altro dei punti forti di Mapei: il miglioramento continuo dei prodotti grazie all'attività di un centro di ricerca e sviluppo sempre più all'avanguardia.

Nel 1978, con l'apertura del primo centro produttivo in Canada, inizia il processo di internazionalizzazione. L'espansione nei cinque continenti prosegue con decisione con Giorgio Squinzi, anche dopo la scomparsa del padre nel 1984, e si concretizza con una serie di acquisizioni (tra queste nel 1994 quella in Italia della Vinavil, l'azienda della "colla bianca" e, nel 2002, di Sopro, uno dei principali produttori tedeschi di prodotti chimici per l'edilizia) e l'apertura di una serie di stabilimenti nei punti strategici del mercato mondiale dell'edilizia.

Questa espansione segue una strategia precisa: ogni stabilimento deve riflettere la cultura industriale del luogo in cui sorge e quindi deve essere canadese in Canada, francese in Francia, americano negli Stati Uniti, e così via.

E in ogni stabilimento c'è un proprio laboratorio di ricerca per garantire il controllo di qualità.

Negli ultimi anni sono entrate nel Gruppo Mapei una cementeria in Polonia, la Gorka Cement, un'industria estrattiva di sabbia pregiata in Italia, la VAGA srl, un produttore tedesco di materiali bituminosi, la Rasco Bitumentechnik, nel 2008 fa ingresso il gruppo Polyglass, produttore di membrane impermeabilizzanti, nel 2009 la Betontechnik, produttore austriaco di additivi per calcestruzzo e per ultima nel 2011 la Mapei Korea che ha acquisito un ramo della Henkel Korea specializzata in prodotti impermeabilizzanti, massetti e autolivellanti.

Dalla fine degli anni 90 è entrata in azienda anche la terza generazione degli Squinzi.

Oggi Mapei è un gruppo di 68 aziende consociate, con 58 stabilimenti produttivi operativi in 27 paesi nei 5 continenti e oltre 7.000 dipendenti di cui 2000 in Italia. Un successo con un vanto molto particolare: Mapei non ha mai chiuso un bilancio in rosso e non ha mai fatto ricorso alla cassa integrazione.

Una crescita dovuta anche ai grandi sforzi nel campo della ricerca a cui Mapei destina ogni anno mediamente il 5% del fatturato.

Sono dodici i principali Centri di Ricerca: tre in Italia (Milano, Villadossola, Treviso), uno in Francia (Tolosa), uno in Germania (Wiesbaden), uno in Canada (Laval), tre negli Stati Uniti (Deerfield Beach, Winterhaven, Dalton) uno in Norvegia (Sagstua), uno in Cina (Guangzhou), e uno in Austria (Langenwang). Gli addetti alla ricerca sono il 12% dei dipendenti, circa 800 persone. Il principale Centro di ricerca è a Milano, ha il compito di coordinare il lavoro degli altri laboratori e funziona anche da laboratorio analitico centrale dell'intero Gruppo.

A conferma di questa attenzione alla ricerca e sviluppo è l'accordo quadro sottoscritto da Mapei con il Consiglio nazionale delle Ricerche (Cnr) nel 2005. Questo accordo è il primo sottoscritto dal Cnr italiano con un'azienda privata per incentivare la ricerca applicata e favorire l'integrazione fra risorse pubbliche e private. Mapei è inoltre sempre in stretto contatto con la comunità scientifica e con le principali università a livello mondiale.

Le mosse strategiche passate e future

Mapei non ha attuato riposizionamenti o ripensamenti strategici negli ultimi 10 anni: *"Nulla di nuovo"*, afferma Giorgio Squinzi, *"è dal 1978, anno del primo investimento all'estero, che la strategia di fondo è la stessa, basata su tre pilastri: specializzazione, internazionalizzazione e ricerca e sviluppo."*

La specializzazione è nella chimica per l'edilizia, dove l'azienda è il numero 3 mondiale e negli adesivi per edilizia, dove è il leader a livello globale.

Per quanto riguarda la strategia di internazionalizzazione, il gruppo è passato da 2 a 58 stabilimenti in poco più di 30 anni.

Non vi sono manager italiani espatriati su base permanente all'estero, perché il management è interamente locale, affiancato da una struttura di circa settanta persone italiane che viaggiano tutto l'anno per le filiali del gruppo. Il manager locale è una scelta necessaria e soprattutto vincente *"perché conosce gli usi e costumi, si muove con più disinvoltura e rapidità, insomma conosce la mentalità del luogo"*.

La modalità di ingresso nei nuovi mercati varia tra acquisizioni e investimenti ex novo, a seconda delle esigenze contingenti e delle peculiarità locali.

Per ora Mapei non ha una presenza significativa in Brasile, ma non è escluso che in futuro l'azienda si spinga anche in questo mercato. Nel 2011 il gruppo ha fatto il suo ingresso in nuovi mercati quali l'India, La Corea del Sud e Panama.

Nella filiera in cui opera Mapei, forti cambiamenti hanno interessato di recente sia la parte a valle sia la parte a monte.

A valle, la distribuzione ha visto un cambiamento epocale negli ultimi 15 anni, con la crescente importanza del canale del *do it yourself*, che oggi pesa in maniera significativa in mercati importanti come Stati Uniti e Regno Unito, ma anche in Francia e Germania. Mapei

è nata vendendo prodotti professionali nel professionale, ma ha dovuto adattarsi e rinnovarsi di fronte a questa rivoluzione commerciale, considerato che il 35-40% dei materiali per l'edilizia passa ora per questo canale. Così, l'azienda oggi è fornitrice esclusiva di alcune delle principali catene del *do it yourself*.

In ogni caso, la strategia è di non superare il 20% della distribuzione in questo canale per non perdere la connotazione di prodotto professionale (con un'unica eccezione alla regola rappresentata dal mercato francese, a causa di situazioni contingenti).

Questo ha avuto ripercussioni anche nella logistica di Mapei, ad esempio i punti di produzione dell'azienda negli Usa sono aumentati, localizzandosi in prossimità dei centri di distribuzione di grandi catene.

Sempre a livello di evoluzione nella distribuzione, i negozi della Gdo sono divenuti sempre più aggressivi nel corso degli anni, sia sui prezzi (sempre più compressi) sia sui prodotti in assortimento (soggetti periodicamente a revisione), rappresentando una fonte di rischio per il grande potere contrattuale detenuto.

Inoltre, la distribuzione professionale si sta molto raggruppando, specialmente in Europa e soprattutto in Francia.

A monte, l'azienda ha scelto di integrarsi per stabilizzare gli acquisti. Diverse sono state le acquisizioni strategiche; in particolare Vinavil è stata un'integrazione fondamentale per il controllo dei polimeri acetovinilici.

Per quanto riguarda gli scenari futuri del settore, gli studi economici applicati all'edilizia e all'industria delle costruzioni stimano che la quota del mercato dell'Europa occidentale sulla spesa mondiale scenderà dal 32% del 2010 al 24% nel 2020. E' prevista in forte crescita, invece, l'Asia (escluso il Giappone), l'Europa dell'Est e il Sud America. In questa prospettiva, quindi, Mapei intende continuare ad investire al di fuori dell'Europa, pur mantenendo assolutamente la connotazione di azienda italiana.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

Oggi il gruppo Mapei è composto da 68 imprese. Le principali unità manifatturiere del gruppo (produzione di prodotti chimici per l'edilizia in generale, nonché fabbricazione di materie prime a supporto delle produzioni principali) sono localizzate in 27 Paesi sparsi tra i cinque Continenti.

Le principali aree di business in cui opera l'impresa sono: Prodotti per ceramica e materiali lapidei; Prodotti per pavimenti resilienti, tessili e parquet; Prodotti per edilizia; Additivi per cementi e calcestruzzi e altri materiali che incidono, rispettivamente, per il 42%, il 17%, il 28%, il 7% e il 6% sul fatturato.

Le posizioni direttive nella Direzione Generale, Pianificazione Strategica, Ricerca & Sviluppo e Direzione Marketing sono occupate da membri della proprietà. Manager esterni sono impiegati nelle funzioni della Produzione, Risorse Umane, Qualità, Finanza e Controllo, Commerciale e Sistemi Informativi.

L'azienda dispone di un sistema di controllo di gestione da circa 25 anni.

Le competenze dell'impresa

Le maggiori competenze dell'impresa sono concentrate nelle funzioni: Ricerca e Sviluppo, Produzione e Assistenza tecnica.

Le fasi o funzioni per le quali l'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque *maggiori rispetto ai concorrenti* sono la Ricerca e Sviluppo e l'Assistenza Tecnica.

Rispetto a dieci anni fa le fasi produttive realizzate internamente sono maggiori.

Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato un'espansione delle sue attività aumentando la quota all'interno dello stesso mercato, ampliando il numero dei mercati serviti e espandendosi in segmenti diversi del mercato.

L'azienda possiede in larga parte le risorse e le competenze necessarie per un'ulteriore espansione delle attività, e intende acquisire le competenze che non possiede inserendo dall'esterno persone con particolari caratteristiche (anche all'estero), ricorrendo ad accordi di ricerca con Università o altri Centri di ricerca (anche all'estero) e attraverso l'acquisizione di imprese che già dispongono di un know how (anche all'estero).

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (20%), con un Diploma (46%) e con la Scuola dell'obbligo (34%).

I dipendenti e collaboratori sono oltre 7000.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (35%), amministrazione e finanza (8%), area commerciale (25%), ufficio tecnico e progettazione (5%); sistemi informativi (3%), ricerca e sviluppo (12%) e logistica (12%).

Il mercato

I primi tre concorrenti dell'impresa sono gruppi internazionali con sedi in Svizzera, Germania e Francia. Fatta 100 la dimensione dell'impresa, quella dei primi tre principali concorrenti è pari, rispettivamente, a 150, 120 e 70.

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai concorrenti sono nell'ordine: l'elevato contenuto tecnologico del prodotto, la puntualità nei tempi di consegna e la gamma e varietà dei prodotti.

Per converso, i principali punti di forza del maggior concorrente sono nell'ordine: i particolari contenuti tecnologici nei prodotti, la gamma e varietà dei prodotti e i vantaggi di costo legati a una grande dimensione.

Sia per il mercato Italiano sia per quello estero l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti attraverso reti distributive indipendenti plurimarca, tramite agenti monomandatari, direttamente tramite propri uffici commerciali o di rappresentanza e partecipando a fiere commerciali.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume *crescente* di risorse finanziarie alle seguenti funzioni aziendali: ricerca e sviluppo; design e progettazione; prototipizzazione; produzione interna; marketing e distribuzione commerciale; assistenza e fornitura di servizi al cliente.

Un volume *uguale* di risorse è stato destinato alle seguenti aree: amministrazione, finanza e controllo; gestione degli acquisti; gestione e formazione delle risorse umane.

La rilevanza dell'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'impresa (integrazione verticale) è aumentata, passando da una bassa rilevanza nel 2000 a una media rilevanza nel 2010 (all'estero aveva una bassa rilevanza sia nel 2000 sia nel 2010).

L'acquisto di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) non aveva rilevanza sia nel 2000 sia nel 2010 (anche all'estero).

Le collaborazioni produttive attraverso la costituzione di società ad hoc non avevano rilevanza sia nel 2000 sia nel 2010.

Le collaborazioni produttive su base semplicemente contrattuale (senza costituzione di società ad hoc) o sulla base di accordi informali non avevano rilevanza sia nel 2000 sia nel 2010.

Bilancio

MAPEI							
(Bilancio Consolidato)							
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	1.571.908.366	1.426.363.774	1.366.018.345	1.299.810.443	1.185.422.588	1.014.349.295	872.763.003
Utile Netto (€)	27.363.385	36.317.257	25.774.128	65.548.734	59.422.682	59.730.752	50.530.336
Patrimonio Netto (€)	587.192.915	535.067.729	491.173.531	450.995.319	387.628.480	341.753.762	218.267.732
Dipendenti	6.408	6.085	5.767	5.183	4.679	4.235	3.814

MERSEN ITALIA

Anno di nascita azienda: 1928

L'azienda e la sua storia

Mersen Italia fa parte del grande gruppo francese Mersen. Fino a pochi mesi fa si chiamava "Il Carbonio". Occupa più di cento dipendenti e fattura circa 25 milioni di euro. E' una società per azioni che commercializza i prodotti del gruppo, di produzione italiana o estera, e che cura i servizi accessori alla clientela.

Mersen (ex Carbone Lorraine) è uno dei primi gruppi ad aver sviluppato, sin dalla fine dell'800, le applicazioni per uso industriale del carbone e della grafite ed eccelle oggi nello studio e nella realizzazione di soluzioni ad alta tecnologia destinate ad un settore industriale molto esigente, nello sviluppo di sistemi essenziali per il buon funzionamento dei motori elettrici oltre che a sistemi di protezione delle apparecchiature elettriche.

Sin dal 1892 ha realizzato una strategia internazionale e oggi è localizzato praticamente in tutto il mondo: con circa 6.500 collaboratori operanti in più di 40 Paesi, fattura circa 750 milioni di euro e offre un servizio locale dedicato sia alla produzione, manutenzione che all'assistenza tecnica.

E' strutturato attorno a quattro grandi divisioni: (a) applicazioni elettriche (spazzole per motori elettrici a corrente continua); (b) protezione elettrica (fusibili sezionatori ed altre apparecchiature); (c) applicazioni chimiche (è l'area di innovazione dove la grafite viene utilizzata ad esempio nel settore dei fluidi corrosivi; inoltre vengono prodotte apparecchiature chimiche in titanio, tantalio, ed in altri metalli nobili, scambiatori in inox per applicazioni specifiche, miscelatori, tubazioni teflonate, ecc.); (d) alte temperature (dove la grafite è utilizzata in diverse applicazioni come nel settore degli stampi, colate continue, meccanica, e nel campo della produzione del silicio; la fibra di carbonio nei forni sottovuoto e nei sistemi frenanti, ecc..).

Si tratta, pur nel contesto globale, di mercati di nicchia ad elevata specializzazione tecnologica, proprio perché derivanti dalla grafite isostatica che è materiale tecnologicamente avanzato ben diverso dalla grafite estrusa, prodotto di grandi volumi.

La filiale italiana è stata costituita nel 1928, con un mandato commerciale e produttivo e con sede in un'area centrale di Milano.

Dal 2002, con la cessione della sede storica, l'attività produttiva è stata concentrata nello stabilimento di Frosinone e gli uffici direzionali, commerciali ed amministrativi spostati nella zona ovest di Milano.

E' certificata da tempo ISO 9001 per la qualità, 14000 per l'ambiente e 18000 per la sicurezza.

La filiale italiana, al di là dell'attività commerciale che è a servizio dell'intero gruppo, alimenta il proprio portafoglio di produzione locale lungo due direttrici: le applicazioni elettriche (mediante la produzione di spazzole e di portaspazzole) e le alte temperature, area di business ad elevato potenziale di crescita.

Il nuovo nome, Mersen, è ispirato dalla figura di Marin Mersenne (1588-1648), matematico, filosofo e fisico, che diede un significativo contributo al progresso tecnologico. Amico di Cartesio, Hobbes e Gassendi fu un sostenitore del primato della ricerca sperimentale rispetto al dibattito teorico.

Le mosse strategiche passate e future

In linea con i modelli di gestione tipici delle multinazionali, le decisioni strategiche vengono maturate a livello di headquarter, l'allocazione delle risorse è pianificata dal vertice, alcune funzioni critiche, come la ricerca e sviluppo, sono centralizzate. Il tutto, con un "tocco cartesiano", con una cultura e con un orientamento di fondo tesi agli obiettivi e ai risultati, alla razionalità e all'ordine.

Non è dunque un caso che tra le mosse più rilevanti attuate da Mersen Italia negli ultimi anni sia da segnalare la partecipazione al programma QPC (qualité, progrès continu) sulle cui basi ogni consociata presenta dei propri progetti di miglioramento gestionale. Non è nemmeno un caso che, in un quadro più generale, la filiale italiana risponda a certificazioni accreditate a livello internazionale.

Fin qui, verrebbe da dire, poco di nuovo: un tassello nel mosaico della strategia di portafoglio del gruppo, una sede da governare sulla base di obiettivi predefiniti e con meccanismi standardizzati. La tentazione, non facile da respingere, è quella di parlare di semplice appendice di una multinazionale.

Così non è o, quantomeno, non risulta all'osservatore esterno.

Innanzitutto, per una questione di fondo: come osserva l'amministratore delegato, ingegner Missaglia, "Se la presenza del sistema centrale è troppo forte, si rende nulla la forza espressa localmente e l'intero sistema ne risulta penalizzato".

In secondo luogo, perché Mersen Italia ha potuto e saputo costruirsi un proprio spazio a livello di innovazione di prodotto, di sperimentazione di nuove applicazioni, di ricerca di potenziali segmenti di mercato. Detto con le parole di Missaglia: *"In questi anni l'azienda ha convissuto con la cultura francese estrapolando alcuni valori chiave della cultura italiana, che è la cultura dell'idea, dell'innovazione, della valorizzazione degli stimoli esterni, della capacità di gestire il business cogliendo le diverse sfaccettature del mercato"*.

I riscontri di questa efficace sintesi interculturale, di questo connubio di idee e valori, di questa convivenza tra managerialità strutturata e imprenditorialità diffusa, non sembrano mancare.

Un primo esempio: Mersen ha sostenuto, nel 1997, l'operazione di acquisizione di una piccola impresa bergamasca specializzata nella produzione di portaspaiole (nella prospettiva di controllare direttamente un importante ambito di applicazione della grafite) e il successivo trasferimento dell'avviamento tecnico-produttivo presso lo stabilimento di Frosinone.

Un secondo esempio: in occasione della chiusura della sede storica e del trasferimento degli uffici, è stato valutato il contributo delle attività produttive italiane alla strategia del gruppo, maturando la decisione che dovevano essere mantenute e sostenute con un nuovo ciclo di investimenti, recentemente deliberato.

Un terzo esempio. Il mercato della grafite isostatica è segmentabile in numerosissimi ambiti di applicazione. Non è un caso che un'azienda come Mersen Italia realizzi una gamma di produzioni che comprende spazzole in grafite per motori elettrici, fusioni (fonderia in conchiglia di leghe di rame, ottone, bronzo, lavorazioni meccaniche) e componenti metallici (portaspazzole e prodotti per l'industria meccanica, elettromeccanica, idraulica, trazione), alte temperature (elettrodi lavorati, refrattari per vetrerie, boccole e tenute in grafite, crogioli di evaporazione per l'elettronica,...) e materiali compositi per le applicazioni di frenatura e per forni sottovuoto.

Ed è proprio per queste ragioni che, a prescindere dalle dimensioni di piccola/media impresa, si può parlare di "bazar tecnologico" denso di prodotti e aperto a decine di applicazioni. Or bene, all'interno del "bazar del gruppo Mersen", la filiale italiana sta assumendo crescente importanza sviluppando fortemente le applicazioni delle alte temperature, della chimica e della protezione elettrica.

A livello mondiale il gruppo sta ridefinendo profondamente le proprie scelte strategiche nonché la propria struttura organizzativa cambiando anche nome (Mersen in sostituzione di Carbone Lorraine). Il gruppo dispone di prodotti consolidati con buoni margini di redditività, e nel contempo è in atto una trasformazione tesa ad una forte crescita nel medio termine.

Quattro sono le linee di sviluppo scelte dal gruppo per il futuro: (i) la prima linea consiste nel rimanere nel mondo della grafite puntando su uno sviluppo durevole e sostenibile con presenza forte e crescente nel settore energia, in particolare le energie rinnovabili; (ii) la seconda linea consiste nell'entrare decisamente nei mercati asiatici con, ad esempio, l'apertura di diversi siti industriali e commerciali in Cina, iniziative simili in India, consolidamento delle attività esistenti in Korea e Giappone; (iii) la terza linea prevede forti investimenti in innovazione di prodotto con il coinvolgimento in *partnership* con alcuni grandi clienti; (iv) infine, la quarta linea consiste nel realizzare la crescita mediante acquisizioni mirate di piccole e medie imprese che operano in settori quali quelli dell'energia rinnovabile, dei trasporti e della chimica; in passato la strategia di crescita è stata una strategia di sviluppo graduale e per linee interne.

Ragionando in termini di filiera, il contesto nel quale opera l'azienda italiana non ha manifestato significativi cambiamenti negli anni recenti.

Per quanto riguarda il futuro i punti rilevanti sono i seguenti: (i) è stato cambiato il nome dell'azienda, e i relativi marchi, per segnalare le trasformazioni strategiche in corso; (ii) acquisizioni mirate di Società qualificate; (iii) in Italia la strategia è coerente con la strategia Gruppo, nell'ambito delle attività industriali e di mercato che il nostro Paese offre.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

Mersen Italia fa parte del gruppo Mersen, composto da 65 imprese; le principali unità manifatturiere del gruppo (elettrotecnico, elettrico, chimico e nel diversificato) sono localizzate in Europa, America e Asia.

Le quattro aree di business del gruppo sono: Componentistica per motori elettrici, Apparecchiature per la protezione elettrica, Apparecchiature chimiche e Alte Temperature "il diversificato".

Per il business della *componentistica per motori elettrici*: a) le produzioni sono realizzate in Italia per il 100%; b) per il 30% il fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; c) il 40% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese operanti prevalentemente in Francia; d) la quota di mercato in Italia è pari al 48%.

Per il business *delle apparecchiature per la protezione elettrica*: a) le produzioni sono realizzate in Francia per il 100%; b) per il 100% il fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; c) il 100% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni che provengono prevalentemente dalla Francia; d) la quota di mercato in Italia è pari al 30%.

Per il business delle *apparecchiature chimiche*: a) le produzioni sono realizzate in Europa per il 100%; b) per l'85% il fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; c) l'85% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni che provengono prevalentemente dalla Francia; d) la quota di mercato in Italia è pari al 35%.

Per il business delle *alte temperature*: a) le produzioni sono realizzate in Italia per il 70%; b) per il 30% il fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; c) il 90% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni che provengono prevalentemente dalla Francia; d) la quota di mercato in Italia è pari al 35%.

Nessun membro della proprietà è impegnato direttamente in azienda, e tutti i ruoli direttori sono occupati da manager esterni.

L'azienda dispone di un sistema di controllo di gestione dal 1985.

Le competenze dell'impresa

Le maggiori competenze dell'impresa si concentrano nella conoscenza del mercato italiano e nella trasformazione produttiva. Le fasi o funzioni per le quali l'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque *maggiori rispetto ai concorrenti* sono: la conoscenza del mercato nazionale; la complementarità dei prodotti per segmento di attività; la capacità di sviluppare nuovi prodotti adatti alle esigenze di mercato; la presenza nei mercati in cui la materia di base è utilizzata.

Rispetto a dieci anni fa le fasi produttive realizzate internamente sono uguali. Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato una espansione delle sue attività aumentando la quota all'interno dello stesso mercato e ampliando il numero dei mercati.

Un'ulteriore espansione delle attività sarebbe possibile in parte sulla base delle competenze attuali e in parte tramite l'acquisizione di nuove risorse nell'ambito

delle energie alternative e della movimentazione dei mezzi di trasporto (attraverso l'acquisizione di imprese che già dispongono di un know-how).

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (7%), con un Diploma (30%) e con la Scuola dell'obbligo (100%).

I dirigenti sono 4, gli impiegati e quadri 38, i tecnici 3 e gli operai 45.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (64%), amministrazione e finanza (6%), area commerciale (25%), ufficio tecnico e progettazione (3%); sistemi informativi (2%).

Il mercato

I primi due concorrenti dell'impresa operano in Giappone e Germania; fatta 100 la dimensione dell'impresa, anche la dimensione dei competitor è pari a 100.

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai competitor sono, in ordine di importanza: a) l'immagine, la reputazione e il marchio; b) la qualità del prodotto; c) la gamma e la varietà dei prodotti.

Per converso, i principali punti di forza del maggior concorrente sono nell'ordine: a) il prezzo; b) l'immagine, la reputazione e il marchio; c) la qualità del prodotto.

Per il mercato Italiano l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti, direttamente tramite la propria organizzazione commerciale e tramite distributori plurimandatari. L'azienda partecipa ad eventi e a fiere commerciali.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume *crescente* di risorse finanziarie all'assistenza e alla fornitura di servizi al cliente, alla gestione e alla formazione delle risorse umane. Un volume *uguale* di risorse è stato destinato alle seguenti aree: amministrazione, finanza e controllo, sistemi informatici; produzione interna; gestione degli acquisti; marketing e distribuzione commerciale. Hanno ottenuto risorse decrescenti invece il design, la progettazione e la proto tipizzazione.

L'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'impresa (integrazione verticale) aveva una alta rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009.

L'acquisto di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) aveva una alta rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009.

Bilancio (dati che non tengono conto delle vendite dirette Gruppo-clienti finali)

MERSEN ITALIA							
(Bilancio Non Consolidato)							
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	19.234.102	17.010.966	23.070.174	23.371.450	20.722.604	19.982.259	18.293.427
Utile Netto (€)	(228.752)	-11.335	99.505	500.535	447.311	304.505	423.417
Patrimonio Netto (€)	3.549.073	3777.824-	3.860.989	3.266.983	3.903.949	3.699.637	2.939.062
Dipendenti	88	-91	95	99	99	97	99

NUNCAS

Anno di nascita azienda: 1935

L'azienda e la sua storia

“La casa nel cuore” è questo lo slogan che contraddistingue Nuncas, nata nel 1935 (per iniziativa di Nunzio Cassata, un commerciante di pellami) e che dal 2007 ha inaugurato una nuova sede a Settimo milanese.

E' un'azienda che sviluppa e commercializza prodotti speciali per la casa e che opera soprattutto in Europa (Italia, Francia, Spagna).
E' fortemente integrata verticalmente e si presenta sul mercato solo con i propri marchi (oltre a Nuncas, Compagnia dei profumi, Livax e Vittoria verde).

Ha una strategia che è l'esatto contrario di quanto fanno tutti i suoi grandi concorrenti: distribuisce prodotti realizzati direttamente e solo attraverso i negozi al dettaglio evitando, generalmente, il canale della grande distribuzione organizzata.

Nuncas è essenzialmente un'azienda chimica, è giunta alla terza generazione e si confronta con otto grandi player quali Procter and Gamble, Unilever, Colgate e Henkel, oltre che con un certo numero, da qualche anno decrescente, di piccole imprese.

La caratteristica che ha contraddistinto Nuncas fin dai primordi è stata quella di fare un prodotto rivolto ai consumatori che hanno esigenze specifiche e che cercano la qualità.

Il primo prodotto fu un bianchetto per calzature utilizzato da signori e signore, che a quei tempi indossavano scarpe, borsette e cappelli bianchi, ossia persone che già avevano un abbigliamento di un certo stile e che tenevano particolarmente alla cura di questi capi.

Nel 1952 il testimone è passato a Salvatore Cassata, figlio di Nunzio.
La caratteristica dell'azienda di quell'epoca – il segno che lasciò Salvatore – era quella di ampliare la sfera commerciale, distribuendo in Italia prodotti esteri innovativi appartenenti alla categoria della cura della casa: dalla pasta lavamani, al deodorante spray per gli ambienti, al primo ammorbidente, al detergente per vetri e specchi e ancora dalla cera per mobili.

L'azienda è cresciuta tramite accordi di distribuzione per ampliare la propria gamma e soddisfare consumatori sempre più esigenti.

Negli anni '80 vi è stato il terzo passaggio generazionale con l'ingresso della figlia di Salvatore, Rosa Maria Cassata, e di suo marito, Luca Manzoni.
A loro si deve l'ulteriore evoluzione, con l'abbandono delle partnership commerciali e con la scelta di puntare sul controllo diretto della distribuzione: ora Nuncas è un'impresa specializzata nella produzione e vendita di prodotti per il lavaggio e la cura dei tessuti, la pulizia della casa e la profumazione degli ambienti.

L'azienda con le stabili organizzazioni e le controllate ha circa 70 dipendenti e nel 2009 ha realizzato un fatturato di quasi 21 milioni di euro.

Tra i punti di forza, c'è l'italianità, che diventa elemento di marketing creativo. Ma anche l'innovazione, che impegna il 10% dei dipendenti e alla quale è destinato il 5% del fatturato. E pure la sostenibilità ambientale, con la nuova sede completamente autosufficiente dal profilo energetico: Nuncas ha vinto il Premio Awards Ecohitech 2009 per la categoria "Imprese eco-virtuose".

Le mosse strategiche passate e future

Tre, in sintesi, sono le scelte strategiche attuate dai proprietari della Nuncas negli anni recenti per competere e sopravvivere nel lungo periodo.

Anzitutto la decisione di concentrarsi sulla ricerca e sullo sviluppo mettendo a punto una gamma di prodotti per l'igiene della casa molto ampia e sofisticata e di grande qualità. Il reparto interno di Ricerca e Sviluppo è composto da un team di chimici professionisti, le cui competenze specialistiche e tecniche, oltre ad essere migliorate nei laboratori Nuncas, vengono arricchite con continui corsi di aggiornamento presso scuole di formazione esterne. Nell'organigramma aziendale si trova anche una figura assolutamente anomala per il settore, rappresentata dal Direttore Creativo che si posiziona a metà tra il marketing e la ricerca e definisce lo sviluppo dei nuovi prodotti.

La seconda decisione per smarcare le multinazionali riguarda il livello di approfondimento nelle formulazioni: l'idea dominante è quella di studiare i nuovi prodotti senza limiti di costo sulle formule chimiche. Esattamente l'opposto della via di norma seguita dai grandi: economizzare progressivamente i costi di realizzazione dei prodotti per dedicare risorse ingenti al marketing. Con questa strategia Nuncas si rivolge ad una clientela diversa da quella delle multinazionali: *"La nostra consumatrice è una consumatrice intelligente, esigente ed esperta. Intelligente perché sa scegliere, sa rendersi conto della qualità; esperta perché lo capisce dall'esperienza, dall'uso dei prodotti; esigente perché ricerca un prodotto diverso, perché ritiene di dover curare la propria casa in modo più adeguato e quindi cerca il prodotto giusto. Il nostro servizio consumatori riceve una infinità di telefonate di richiesta di consigli"*.

Infine, la direzione ha deciso di concentrarsi sul canale della distribuzione al dettaglio di qualità e muoversi nella direzione di aprire negozi monomarca. Anche con riferimento a questa scelta si è individuato un posizionamento completamente divergente da quello prevalente nel settore e in antitesi ai sostenitori del tramonto ineluttabile del piccolo dettaglio. Nel dicembre 2007 è stato aperto a Milano nello storico quartiere di Brera, il primo punto vendita Nuncas. E' uno spazio che si ispira alla casa e ai suoi diversi ambienti, dove è possibile trovare tutti i prodotti del brand. L'arredo della nuova boutique è caldo ed accogliente e rappresenta un caso unico nel panorama nazionale. Per essere poi più vicina ai piccoli dettaglianti Nuncas ha predisposto dei corsi di vendita appositamente studiati per preparare e istruire i clienti.

Nell'estate 2011 verrà aperta a Roma la seconda boutique Nuncas in vicinanza di Campo dei Fiori e del Ghetto Ebraico, in una zona molto frequentata e di raffinata eleganza.

La qualità dei prodotti si rispecchia anche nella qualità dei servizi offerti ai clienti. L'azienda si preoccupa di consegnare direttamente le ordinazioni a tutti i dettaglianti sia sul territorio nazionale che all'estero: la relazione tra negoziante e azienda produttrice viene curata in tutti i particolari.

L'orientamento di lungo periodo ha continuato a caratterizzare la gestione dell'azienda anche negli ultimi anni. Ne è una prova la realizzazione della nuova sede di Settimo Milanese: il primo insediamento industriale che è in grado di produrre più energia rispetto a quanta ne consuma e ciò attraverso l'utilizzo di fonti rinnovabili e strumenti per il risparmio energetico. La realizzazione di questo edificio ha richiesto investimenti per oltre 8 milioni di euro, con un costo superiore di 2 milioni di euro rispetto ad un progetto tradizionale.

La nuova sede con pompe di calore per riscaldare o raffreddare l'aria utilizzando la falda acquifera, con un sistema di ventilazione naturale e con le finestre schermate, si identifica come la struttura ideale per una azienda specializzata in prodotti per la pulizia della casa e della persona.

Nei tempi recenti la filiera è cambiata soprattutto negli aspetti della logistica distributiva che è pesantemente condizionata dalle scelte e dalle esigenze della grande distribuzione. La logistica sarà probabilmente ancora un problema molto critico nel futuro.

Per il futuro Nuncas continuerà a non confrontarsi direttamente con gli otto grandi player; farà ulteriormente evolvere la propria strategia di unicità convinta che nel mondo che cambia c'è spazio per tutti coloro che sanno ideare solidi e originali modelli di business.

In generale, per le PMI italiane saranno essenziali: regole chiare e certe che producano un clima di fiducia tra tutti gli attori economici e politici; una forte etica del lavoro; un fisco equo; una solida patrimonializzazione.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

L'azienda non fa parte di alcun gruppo ed opera nel business della Chimica per la Cura della Casa. Le principali unità manifatturiere (produzione) sono localizzate in Italia.

Per il suo business: a) le esportazioni sono pari al 5% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 100%; c) nessuna quota del fatturato è realizzata con prodotti solo commercializzati; d) nessuna quota degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentata da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese.

Le posizioni di Consigliere di Amministrazione sono occupate da membri della proprietà, mentre manager esterni sono impiegati in vari livelli della struttura aziendale.

L'azienda dispone di un sistema di controllo di gestione.

Le competenze dell'impresa

Le maggiori competenze dell'impresa si concentrano in tutte le fasi relative alla realizzazione del prodotto. Le fasi o funzioni per le quali l'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque *maggiori rispetto ai concorrenti* sono relative al Prodotto e alla Strategia.

Rispetto a dieci anni fa le fasi produttive realizzate internamente sono maggiori. Prima dell'arrivo della crisi l'azienda non aveva realizzato un'espansione delle sue attività.

L'azienda possiede in parte al suo interno le risorse e le competenze necessarie per un'ulteriore espansione delle attività in diversi ambiti, e intende acquisire le competenze che non possiede inserendo dall'esterno persone con particolari caratteristiche (anche all'estero), ricorrendo ad accordi di ricerca con Università o altri Centri di ricerca, sviluppando ulteriormente i rapporti con gli attuali subfornitori specializzati (anche all'estero) e attraverso l'attivazione di forme di collaborazione con altre imprese (anche all'estero).

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (10%), con un Diploma (40%) e con la Scuola dell'obbligo (60%).

Il mercato

I primi tre concorrenti dell'impresa operano in USA e in Europa, ed hanno una dimensione superiore a quella dell'impresa.

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai competitor sono, in ordine di importanza: a) la qualità del prodotto; b) la gamma e la varietà dei prodotti; c) l'elevato contenuto tecnologico; d) l'immagine, la reputazione e il marchio; e) l'organizzazione della rete distributiva.

Per converso, i principali punti di forza del maggior concorrente sono nell'ordine: a) i vantaggi di costo legati a una grande dimensione; b) la qualità del capitale umano; c) il costo del lavoro; d) il prezzo.

Per il mercato Italiano l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti attraverso reti distributive indipendenti plurimarca, direttamente tramite una rete distributiva di proprietà (negozi monomarca), tramite agenti monomandatari o plurimandatari, direttamente tramite propri uffici commerciali o di rappresentanza. Per il mercato estero la distribuzione avviene attraverso reti distributive indipendenti plurimarca, tramite agenti monomandatari e direttamente tramite propri uffici commerciali o di rappresentanza.

L'organizzazione produttiva

Nuncas è un'impresa certificata ISO 9001(qualità) e ISO 14001(ambiente) e gestisce da anni i processi di miglioramento continuo. Nel 2011 è in corso il cambio del sistema ERP con il passaggio a SAP.

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume *crescente* di risorse finanziarie alle seguenti funzioni aziendali: amministrazione, finanza e controllo; ricerca e sviluppo; design e progettazione; produzione interna; marketing e distribuzione commerciale; gestione e formazione delle risorse umane.

Un volume *uguale* di risorse è stato destinato alla prototipizzazione, alla gestione degli acquisti, all'assistenza e alla fornitura di servizi al cliente, alla gestione e alla formazione delle risorse umane.

L'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'impresa (integrazione verticale) aveva un'alta rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009 (all'estero invece l'attività non aveva rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009).

L'acquisto di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) aveva una bassa rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009 (all'estero invece non aveva rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009).

Le collaborazioni produttive attraverso la costituzione di società ad hoc non avevano rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009 (all'estero invece l'attività non aveva rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009).

Le collaborazioni produttive su base semplicemente contrattuale (senza costituzione di società ad hoc) o sulla base di accordi informali avevano una bassa rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009 (all'estero invece l'attività non aveva rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009).

Bilancio

NUNCAS ITALIA							
(Bilancio Non Consolidato)							
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	22.227.806	21.481.277	20.374.680	20.095.516	19.188.594	17.974.611	17.814.438
Utile Netto (€)	569.268	699.708	285.240	404.286	192.140	366.521	506.341
Patrimonio Netto (€)	9.006.642	8.467.373	7.767.664	4.989.668	4.620.380	4.461.094	4.096.939
Dipendenti	58	58		63	61	53	51

PIERRE MANTOUX

Anno di nascita azienda: 1932

L'azienda e la sua storia

Pierre Mantoux è uno dei più conosciuti marchi italiani di calze da donna. Ha sede a Segrate. L'origine dell'azienda risale al 1932 quando Ottorino Giangrossi, importatore di calzetteria tedesca, fonda il calzificio milanese Ilcat (Industria Lombarda Calze a Telaio) in collaborazione con la cognata.

Negli anni '60, al figlio Remo si affianca alla moglie Velia: nasce il marchio Pierre Mantoux e la distribuzione passa dall'ingrosso al dettaglio. Procedendo attraverso le 56 varianti di colore degli anni '70, i pois del '76, il modello Pizzo-Scala dell'82, l'azienda si allarga al mercato mondiale (all'export va oggi il 42% del fatturato) e concentra l'attenzione sull'alta moda e sul prêt-à-porter.

Velia Giangrossi, nel ruolo di manager, ha aperto la strada a una gestione tutta al femminile dell'azienda: le figlie Fulvia e Patrizia (l'attuale amministratore unico) e le nipoti Chiara e Costanza.

Gli anni '80 sono un periodo di straordinaria vitalità per gli accessori di moda e quindi per l'azienda: i collant diventano elementi di fashion, arricchiti di perle, di strass, di piccoli fiocchi. Pierre Mantoux riesce a cavalcare questo momento favorevole, posizionandosi nella fascia più alta del mercato, dando forte visibilità al suo marchio nel mondo della moda e raggiungendo un forte grado di penetrazione del canale al dettaglio in Italia e nei grandi magazzini all'estero.

L'azienda negli ultimi anni, anche per fronteggiare i cambiamenti della moda, i nuovi materiali e l'elevata stagionalità, si è allargata oltre alle calze anche ai settori dei costumi da bagno, intimo, maglieria e abiti femminili. La strategia anche in questi campi si è basata essenzialmente sullo sviluppo di prodotti di altissima gamma.

Non sono mancate le innovazioni sia nella produzione, sia nei prodotti: per esempio, lanciato dopo due anni di sperimentazione, un collant filato in cachemire. Tra i clienti vi sono tutti i maggiori marchi dell'alta moda e negli anni scorsi un testimonial di eccezione come Lady Diana.

Pierre Mantoux è giunta alla quarta generazione, rappresentata dalle due figlie di Patrizia Giangrossi; insieme gestiscono una realtà quasi interamente al femminile che nel 2010 ha raggiunto i 4,3 milioni di euro di fatturato e nel 2011 supererà i 5 milioni con 26 dipendenti.

Le mosse strategiche passate e future

Dagli anni novanta il mercato inizia a subire una crisi che risulterà irreversibile: l'avvento della Lycra abbatte in modo drastico i casi di rottura e di conseguenza l'acquisto delle calze, la diffusione dei pantaloni e di uno stile molto più casual nell'abbigliamento femminile riduce l'utilizzo del collant e, infine, l'abitudine ad un impiego stagionale delle calze limita il consumo ai mesi freddi dell'anno.

Questi fattori hanno inciso pesantemente sul settore con una riduzione che viene stimata intorno al 50% dei consumi negli ultimi dieci anni.

La risposta di Pierre Mantoux al crollo del mercato - a partire dalla fine degli anni '90 - è stata particolarmente coraggiosa e si è articolata lungo tre direttive.

La prima reazione è stata quella di enfatizzare ai massimi livelli il contenuto fashion del prodotto. Bisognava reagire alle tendenze degli stilisti che stavano facendo venir meno l'importanza della calza di moda, fantasiosa, colorata. Valeva la pena occupare uno spazio di mercato - quello della fascia altissima della calzetteria da donna - ove non c'erano concorrenti.

In azienda, l'imprenditrice e i suoi collaboratori avevano la sensibilità e le competenze per "spingere" sulla componente fashion della moda. Da anni si erano abituati a lavorare con gli stilisti quali Versace, Mila Schön, Missoni, Ferretti, Dolce&Gabbana; la famiglia proprietaria era da sempre orientata al gusto, allo stile, all'unicità del prodotto. La scelta è stata quella di spingere il prodotto sul versante moda: ampliando la gamma delle fantasie e dei colori, lavorando in termini di ricerca accurata di fornitori di materia prima, salendo nella fascia più alta del mercato.

Una seconda linea di reazione alla forte crisi del settore è stata quella di diversificare la produzione dalle calze all'outwear (body, maglieria, abiti) e beachwear (costumi e bikini). Tale scelta strategica ha permesso di superare il problema della vendita stagionale della calzetteria, sfruttando competenze già presenti in azienda per sviluppare prodotti diversi dai collant.

Infine, la terza direzione è stata l'apertura di negozi monomarca di proprietà (presenti a Genova e a Milano) con l'obiettivo specifico di controllare da vicino il mercato, e di comprendere al meglio le problematiche di vendita, oltre ovviamente a rinforzare la visibilità e l'immagine del marchio Pierre Mantoux.

Queste tre scelte hanno avuto forti implicazioni sul modello organizzativo aziendale: si è passati da una produzione totalmente accentrata ad una completa terziarizzazione, fondata però sulla ricerca dell'eccellenza e non della riduzione dei costi di produzione. Pur in assenza di legami proprietari si è molto vicini alla partnership: "*I miei associati*" così vengono chiamati i terzisti dall'imprenditrice.

L'organizzazione aziendale è passata dagli 80 dipendenti negli anni '90, agli attuali 26. All'interno oggi sono presenti la funzione design, campionatura, commerciale, amministrativa, il controllo qualitativo della produzione esternalizzata e le spedizioni.

Nell'ultimo decennio la filiera ha mostrato alcuni significativi cambiamenti. Il cambiamento più importante si è prodotto a valle, nella distribuzione, dove sono apparse le nuove catene di negozi specializzati in calze da donna, alcune delle quali espressione diretta dei grandi produttori di Castelfelfredo e altre più indipendenti.

Meno critici i cambiamenti a monte della filiera, ma per le aziende di alta gamma come Pierre Mantoux sta diventando sempre più difficile trovare fornitori di materie

prime e di lavorazioni di adeguata qualità. Rilevante anche la delocalizzazione di numerose imprese terziste che si sono spostate in Paesi quali la Croazia e la Serbia.

Per il segmento "moda" nel quale opera Pierre Mantoux è diventata particolarmente critica la capacità di proporre in tempi brevi collezioni sempre nuove e che la distinguano dai concorrenti che operano nella fascia "middle". Essenziale sarà anche la gestione attenta del marchio che è indispensabile per poter ottenere un premio di prezzo.

La necessaria ricerca di nuovi mercati appare problematica date le limitate dimensioni di Pierre Mantoux; una soluzione potrebbe essere l'aggregazione con altre aziende nello sforzo commerciale. Le nuove catene di negozi specializzati presenta una minaccia per le imprese come Pierre Mantoux perché possono ulteriormente spostare il mercato nella direzione di una competizione basata prevalentemente sul prezzo; il sistema distributivo complessivo dovrebbe evolvere in modo tale che alcuni canali si specializzino, per competenze e per cultura, nella valorizzazione dei prodotti di più alta gamma allentando la pressione sui prezzi. Anche il canale della grande distribuzione è problematico perché prevale la tendenza a chiedere che i "corner" siano realizzati e rinnovati con i relativi costi a carico delle aziende fornitrici.

Dopo la chiusura della ricerca (maggio 2010) l'azienda ha portato a termine un'importante acquisizione: da marzo 2011 la griffe Passo Jazz, raffinato brand di beachwear, è entrata nella galassia Pierre Mantoux. Una operazione in linea con la filosofia dell'azienda, che va ad arricchirne ancor di più l'offerta verso il segmento alto del mercato: *"Abbiamo scelto di ampliare il nostro target di riferimento, scegliendo di venire incontro anche ad una clientela di altissimo livello"* dichiara Patrizia Giangrossi.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

L'azienda non fa parte di alcun gruppo ed opera nelle seguenti aree di business: Collant, Beachwear e Outwear che incidono, rispettivamente, per il 70, il 15 e il 15% sul fatturato.

Per il business dei *collant*: a) le esportazioni sono pari al 50% del fatturato; b) il 50% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese operanti prevalentemente in Italia.

Per il business del *beachwear*: a) le esportazioni sono pari al 5% del fatturato; b) il 60% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese operanti prevalentemente in Italia.

Per il business dell'*outwear*: a) le esportazioni sono pari al 5% del fatturato; b) il 30% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese operanti prevalentemente in Italia.

Le posizioni di Direttore Generale, Direttore Produzione e Direttore Commerciale Estero sono ricoperte da membri della proprietà, mentre è impiegato un manager esterno nell'area della Direzione Commerciale Italia.

L'azienda non dispone di un sistema di controllo di gestione.

Le competenze dell'impresa

Le maggiori competenze dell'impresa si concentrano nell'area della Progettazione e della Produzione. L'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque *maggiori rispetto ai concorrenti* nella Progettazione e nello Stile.

Rispetto a dieci anni fa le fasi produttive realizzate internamente sono minori. Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato una espansione delle sue attività ampliando il numero dei mercati e diversificando in ambiti contigui (correlati) all'attività attuale.

L'azienda possiede in parte al suo interno le risorse e le competenze necessarie per un'ulteriore espansione delle attività, e intende acquisire le competenze che non possiede sviluppando ulteriormente i rapporti con gli attuali subfornitori specializzati (anche all'estero) e attivando di forme di collaborazione con altre imprese (anche all'estero).

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (15%), con un Diploma (40%) e con la Scuola dell'obbligo (45%).

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (20%), amministrazione e finanza (15%), area commerciale (25%), ufficio tecnico e progettazione (30%), sistemi informativi (10%).

Il mercato

I primi tre concorrenti dell'impresa operano in Italia e in Austria.

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai concorrenti sono nell'ordine: a) la qualità del prodotto; b) l'immagine, la reputazione e il marchio; c) l'organizzazione della rete distributiva.

Per converso, i principali punti di forza del maggior concorrente sono nell'ordine: a) il prezzo; b) la qualità del prodotto; c) l'elevato contenuto tecnologico del prodotto.

Per il mercato Italiano l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti direttamente tramite una rete distributiva di proprietà (negozi monomarca), tramite agenti plurimandatari e il ricorso a buyer specializzati.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume *crescente* di risorse finanziarie alla ricerca e sviluppo, al design e alla progettazione, alla prototipizzazione, al marketing e alla distribuzione commerciale, all'assistenza e alla fornitura di servizi al cliente, alla gestione e alla formazione delle risorse umane. Un volume *uguale* di risorse è stato invece destinato all'amministrazione, finanza e controllo, mentre hanno ottenuto risorse decrescenti la gestione degli acquisti, il marketing e la distribuzione commerciale.

La rilevanza dell'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'impresa (integrazione verticale) è diminuita, passando da un'alta rilevanza nel 2000 ad una media rilevanza nel 2009.

La rilevanza degli acquisti di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) è aumentata, passando da una bassa rilevanza nel 2000 a un'alta rilevanza nel 2009.

Infine, la rilevanza delle collaborazioni produttive attraverso la costituzione di società ad hoc è aumentata, passando da una bassa rilevanza nel 2000 a un'alta rilevanza nel 2009.

Bilancio

PIERRE MANTOUX S.R.L. BY ILCAT							
(Bilancio Non Consolidato)							
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	4.344.000	3.597.188	4.111.886	4.018.517	3.575.495	3.527.554	3.007.694
Utile Netto (€)	-28.677	-29.492	308	4.288	-21.473	-54.243	-36.498
Patrimonio Netto (€)	2.664.340	2.693.019	2.722.510	2.722.200	2.392.736	2.414.208	2.468.450
Dipendenti	26	26		22			

POMELLATO

Anno di nascita azienda: 1967

L'azienda e la sua storia

Pomellato, nata nel 1967, prende il nome dal cavallo "pomellato" che ha sul dorso delle macchie tondeggianti, più chiare o più scure del resto del manto. Ha sede a Milano a due passi dal Naviglio pavese e realizza tutte le proprie produzioni in Italia con due marchi, Pomellato, appunto, e Dodo.

Pomellato ha introdotto per prima il concetto del "prêt-à-porter" nella gioielleria, concetto all'epoca assolutamente rivoluzionario, gioielli da indossare tutti i giorni, in ogni momento della giornata, con disinvoltura ed eleganza.

La proprietà è ora in parte del socio fondatore Pino Rabolini e in parte di Andrea Morante, un ex banchiere d'affari (15 anni ai vertici di Credit Suisse First Boston e in prima linea nelle principali operazioni di privatizzazione italiane), oggi azionista di minoranza e amministratore delegato.

L'azienda fattura oltre 122 milioni di euro con 462 dipendenti e si colloca al quarto posto in Europa dopo Cartier, Chopard e Bulgari.

La storia di Pomellato è caratterizzata da un continuo allargamento della produzione a tutti i diversi settori della gioielleria. Dalla catena classica negli anni '70 si è passati alla produzione di gioielli destinati a divenire i simboli di Pomellato: il Re e l'Orso, ciondoli articolati in oro e brillanti, linee icone quali Nudo e Lucciole.

A partire dalla metà degli anni '80, l'azienda, che dal 1982 ha la sua boutique milanese in via San Pietro all'Orto, ha aperto negozi in tutto il mondo, arrivando a fine 2010 ad avere 57 punti vendita retail ed oltre 500 concessionari in tutto il mondo.

Nel 1983 sono nati gli argenti, nel 1989 l'orologio. E nel corso degli anni '90 hanno fatto la loro comparsa, da protagoniste, le pietre: i diamanti e soprattutto le gemme di colore di alta caratura, tagliate a *cabochon* e composte in gioielli di intensa suggestione formale.

Nel 2002, sponsor di WWF Italia, l'azienda ha lanciato il progetto "*La terra può salvare l'uomo*" a favore della salvaguardia delle 100 eco regioni più a rischio del mondo. Madrina dell'iniziativa è stata la regina Rania di Giordania.

Del resto, nel '94 Pomellato aveva già dichiarato il proprio "*impegno nei confronti della tutela del patrimonio naturale*" creando Dodo, una linea di gioielli componibili capaci di raccontare una storia e di lanciare messaggi universali. Le creazioni Dodo devono, infatti, il loro nome all'omonimo uccello da tempo estinto.

Oltre che in Italia, l'azienda è ben sviluppata (anche attraverso diversi store) in Francia, Germania, Stati Uniti, Spagna e Svizzera.

Al momento Pomellato è impegnata a rafforzarsi sul mercato statunitense e a espandersi in UK, Cina e Giappone. In particolare, di recente è stata costituita

Pomellato China, in società con due imprenditrici cinesi che detengono il 20% della proprietà. L'obiettivo è di aprire in tre anni nove nuovi negozi, di cui almeno un paio con il marchio Pomellato e gli altri Dodo.

Le mosse strategiche passate e future

La creazione del marchio Dodo è stata una scelta precisa del fondatore dell'impresa, Pino Rabolini, che ha voluto offrire prodotti di qualità a prezzi accessibili, conquistando la fascia dei clienti più giovani.

La gestione congiunta di due marchi così differenti, come sono Pomellato e Dodo, è complessa, ma la mossa è stata di estremo successo.

Le tre azioni istituzionali e strategiche che hanno caratterizzato gli ultimi dieci anni sono:

- l'abbandono di tutte le posizioni operative da parte dell'imprenditore fondatore e l'ingresso di un manager con background finanziario che ha riconfigurato l'amministrazione e l'organizzazione dell'azienda;
- l'espansione geografica con l'apertura di negozi in Francia, in Germania e in USA; con l'Italia, si tratta dei tre mercati più "difficili", testati i quali si può procedere in altri Paesi;
- il lancio di una linea di prodotti accessibili, con marchio Dodo, destinati ai giovani, caratterizzati da una immagine ecologica (il marchio Dodo, il finanziamento del WWF), contenenti non più di un grammo d'oro, da collezionare; gli "sms della gioielleria".

Una variabile molto critica per Pomellato è la disponibilità di manodopera qualificata: tutta la produzione avviene in Italia, in buona parte in laboratori propri.

Con riguardo alla dinamica del settore e della filiera, un fenomeno rilevante è la concentrazione. Le imprese italiane devono confrontarsi con imprese francesi, le quali hanno saputo aggregarsi in pochi grandi gruppi, acquisendo anche alcuni prestigiosi marchi italiani; al contrario, le imprese italiane trovano difficoltà nel realizzare le necessarie concentrazioni.

Osservando le mosse strategiche delle imprese operanti nel settore del lusso, si nota come negli ultimi dieci anni alcune abbiano saputo valorizzare il proprio marchio rafforzandosi ulteriormente, mentre altre abbiano sfruttato eccessivamente il loro marchio, legandolo a prodotti di qualità non sempre alta e compromettendo così le prospettive future. Inoltre, hanno mantenuto una buona redditività quelle imprese che hanno gestito in modo diretto il contatto con il cliente finale, mentre le imprese che si sono affidate ai distributori e alla grande distribuzione organizzata hanno aumentato i volumi ma a scapito di una notevole riduzione della redditività.

Le future linee strategiche di Pomellato si possono riassumere nei punti seguenti: (i) diventare globali attivando la presenza diretta delle grandi metropoli della Cina, del Giappone, del Brasile e di altri paesi; (ii) mantenere la strategia dei negozi di buona marca; (iii) ideare con fantasia nuove linee di prodotti o nuovi concept da collegare eventualmente a nuovi marchi.

Inoltre, un'opzione fondamentale è rappresentata dalla quotazione in borsa, per evitare il rischio di essere acquisiti e, eventualmente, diventare acquisitori.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

L'azienda fa parte del gruppo RA.MO S.p.A., composto da 18 società ed opera nel business delle gioiellerie. Le principali unità manifatturiere del gruppo (attività di produzione e commercio di articoli di oreficeria e gioielleria) sono localizzate in Italia.

Per il suo unico business: a) le esportazioni sono pari al 52% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 100%; c) il 19% del fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; d) il 55% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese; e) la quota di mercato in Europa è pari al 9% e nel mondo è pari al 3%.

Membri della proprietà non sono impegnati direttamente in azienda, mentre sono impiegati manager esterni nel ruolo di Chief Executive Officer, Chief Financial Officer e Direttori delle divisioni Operations, Produzione e Pianificazione, Acquisti, Sviluppo prodotto e immagine, Pubbliche relazioni, Risorse umane e Commerciale.

L'azienda dispone di un efficiente sistema di controllo di gestione dal 1997.

Le competenze dell'impresa

Le maggiori competenze dell'impresa si concentrano nelle fasi della Produzione e dell'Innovazione. Le fasi o funzioni per le quali l'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque maggiori rispetto ai concorrenti sono la lavorazione e la trasformazione delle materie prime in prodotti finiti (tra cui l'utilizzo di pietre preziose e semipreziose) che rende i prodotti della società altamente connotati e caratterizzati da un forte contenuto creativo insieme all'artigianalità produttiva di maestranze orafe specializzate.

Rispetto a dieci anni fa le fasi produttive realizzate internamente sono uguali. Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato un'espansione delle sue attività aumentando la quota all'interno dello stesso mercato e, in parallelo, ampliando il numero dei mercati.

L'azienda possiede le risorse e le competenze necessarie per un'ulteriore espansione delle attività, e intende acquisire le competenze che non possiede inserendo dall'esterno persone con particolari caratteristiche, attraverso l'attivazione di forme di collaborazione con altre imprese e attraverso partnership (anche all'estero).

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (32%), con un Diploma (33%) e con la Scuola dell'obbligo (35%).

I dirigenti sono 17, gli impiegati 334, i quadri e tecnici 32 e gli operai 79.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (25%), amministrazione e finanza (4%), area commerciale (31%), ufficio tecnico e progettazione (4%); sistemi informativi (2%).

Il mercato

I primi tre concorrenti dell'impresa operano in Italia e in Usa.

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai competitor sono, in ordine di importanza: a) la qualità del prodotto; b) la gamma e la varietà dei prodotti; c) l'elevato contenuto tecnologico; d) l'immagine, la reputazione e il marchio; e) la gestione del capitale circolante e dell'intera supply chain.

Per il mercato Italiano l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti attraverso reti distributive indipendenti plurimarca, attraverso reti distributive indipendenti in *franchising*, direttamente tramite una rete distributiva di proprietà (negozi monomarca), direttamente tramite propri uffici commerciali o di rappresentanza e tramite internet.

Per il mercato estero la distribuzione avviene attraverso reti distributive indipendenti plurimarca, attraverso reti distributive indipendenti in *franchising*, direttamente tramite una rete distributiva di proprietà (negozi monomarca) e direttamente tramite propri uffici commerciali o di rappresentanza.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume *crescente* di risorse finanziarie alla ricerca e sviluppo, al design e alla progettazione, alla prototipizzazione, al marketing e alla distribuzione commerciale, all'assistenza e alla fornitura di servizi al cliente.

Un volume *uguale* di risorse è stato invece destinato alle seguenti aree: amministrazione, finanza e controllo; produzione interna; gestione degli acquisti; gestione e formazione delle risorse umane.

La rilevanza dell'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'impresa (integrazione verticale) è aumentata, passando da una media rilevanza nel 2000 a un'alta rilevanza nel 2009 (all'estero invece aveva una bassa rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009).

L'acquisto di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) aveva una media rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009 (all'estero invece aveva una bassa rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009).

Le collaborazioni produttive attraverso la costituzione di società ad hoc non avevano rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009.

Le collaborazioni produttive su base semplicemente contrattuale (senza costituzione di società ad hoc) o sulla base di accordi informali avevano una media rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009 (all'estero avevano una bassa rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009).

La progettazione dei beni fatti realizzare su commessa (in percentuale sul totale degli acquisti su commessa) è svolta dall'impresa al 100%.

Bilancio

POMELLATO							
(Bilancio Consolidato)							
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	122.575.000	102.386.000	120.598.000	128.422.000	111.423.000	104.283.000	92.663.000
Utile Netto (€)	6.648.000	2.118.000	8.337.000	10.074.000	8.288.000	13.451.000	8.551.000
Patrimonio Netto (€)	27.372.000	27.509.000	32.137.000	32.577.000	29.302.000	28.603.000	20.147.000
Dipendenti	462	387	379	355	320	309	279

SAES GETTERS

Anno di nascita azienda: 1947

L'azienda e la sua storia

Con sede e stabilimento a Lainate, il Gruppo SAES Getters (Società apparecchi elettrici e scientifici) è all'avanguardia nello sviluppo della tecnologia del vuoto ed è leader mondiale in una molteplicità di applicazioni scientifiche e industriali che richiedono condizioni di alto vuoto o di gas ultra puri.

La tecnologia "getter" è utilizzata per migliorare e mantenere il vuoto in dispositivi elettronici che lo richiedono con applicazioni nell'information display e nell'illuminazione, nei complessi sistemi ad alto vuoto e nell'isolamento termico basato sul vuoto, in tecnologie che spaziano dai tubi di potenza sotto vuoto di grandi dimensioni sino ai dispositivi miniaturizzati come i sistemi microelettronici e micromeccanici realizzati su silicio. Il Gruppo detiene, inoltre, una posizione di leadership nella veicolazione di gas ultra puri per l'industria dei semiconduttori e dell'high-tech.

La prima applicazione su larga scala dei getters (affinatori chimici per il vuoto) è stata nella produzione dei tubi catodici per televisori, inizialmente in bianco e nero e poi a colori; questo ha consentito anche alla società di avviare una produzione su scala industriale e, nel 1959, è stato aperto il primo vero stabilimento, mentre è del 1996 il trasferimento nell'attuale quartier generale di Lainate.

Dal 2004, il Gruppo SAES Getters ha introdotto le nuove linee di prodotto dei cristalli ottici, delle leghe a memoria di forma e dei metallorganici.

Nel 2005 è stato acquisito il 30% della Scientific Materials Europe, azienda leader nella produzione di cristalli sintetici e ottica di precisione.

Ad inizio 2006 la Società ha perfezionato il contratto definitivo per l'acquisizione della Nanjing Saes Huadong Getters ("NSHGC"), con sede in Nanchino (Jiangsu, Cina), acquisendone la quota di maggioranza.

La capacità produttiva totale è distribuita ora in dieci stabilimenti dislocati in tre continenti, con unità produttive negli Stati Uniti, in Italia, (a Lainate, dove sono localizzati il Centro di Ricerca e gli impianti per le produzioni pilota e ad Avezzano) e in Cina, supportata da una rete commerciale e di assistenza tecnica operativa a livello mondiale.

Il fatturato è realizzato solo per l'11% in Italia. Il mercato maggiore è quello del Nord America (45% del fatturato), seguito da Europa, Taiwan, Cina, Corea e Giappone.

SAES ha oltre 1.000 dipendenti. Investe in ricerca e sviluppo circa il 10% del fatturato (che nel 2010 è stato di circa 141 milioni di euro). In settant'anni di attività ha depositato brevetti per oltre 350 invenzioni.

E' quotata sul Mercato Telematico Azionario della Borsa Italiana (nel segmento STAR) ed è stata la prima azienda italiana al Nasdaq, da cui è uscita nel 2003 nel momento in cui *"la maggior parte delle azioni destinate ai mercati americani - spiegano - erano finite nelle mani di investitori europei"*.

Paolo della Porta, allora presidente di SAES Getters, ha vinto, nel 2001 Il World Entrepreneur of the Year, alla prima edizione. Era stato Vincitore nazionale italiano nel 2000 del premio "L'Imprenditore dell'Anno" organizzato da Ernst&Young.

Le mosse strategiche passate e future

Nei primi anni duemila per rispondere al declino strutturale del televisore a tubo catodico, che pesava per circa due terzi del fatturato, l'azienda decise per una diversificazione strategica. Si è scelto, infatti, di non rimanere esclusivamente nella nicchia dei *getter*, nonostante l'altissima redditività derivante da una situazione di "monopolio tecnologico".

L'azienda disponeva di competenze molto ampie non sfruttate nel campo della realizzazione di leghe metalliche speciali e sofisticate e ha individuato cinque aree di possibile sviluppo; tra queste, dopo un primo tentativo fallito nel 2003, l'azienda ha saputo posizionarsi con successo nella catena produttiva dei display a cristalli liquidi. Da questo segmento oggi proviene solo il 6% del fatturato ed è in continuo declino nel 2011.

E' stata una decisione totalmente provocata da fattori ambientali relativi all'evoluzione della tecnologia utilizzata dai clienti dell'azienda e le competenze presenti all'interno di SAES Getters hanno permesso di centrare abbastanza facilmente l'obiettivo. Ciò è stato frutto anche del costante investimento nella selezione, formazione e motivazione del personale, vantaggio sostanziale nei confronti della concorrenza, tanto che Massimo Della Porta afferma: *"la differenza la fanno i nostri collaboratori"*.

Contemporaneamente, e a conferma di una vocazione innata per l'innovazione, è stata attuata anche una diversificazione in nuovi campi tecnologici con la ricerca e l'utilizzo di materiali avanzati.

Ciò ha portato alla creazione, prima, e al potenziamento, poi, di SAES Advanced Technologies S.p.A. con l'opportunità di procedere più facilmente alla crescita dimensionale per acquisizioni di aziende operanti in settori d'interesse: nel segmento storico, infatti, ciò era reso molto più difficile per l'alta quota di mercato posseduta.

La strategia di diversificazione ed oculate acquisizioni hanno permesso al gruppo di segnare un importante goal nel campo delle leghe a memoria di forma (Shape Memory Alloys). SAES è infatti in breve tempo diventata uno dei maggiori players nelle applicazioni SMA sia nel campo medicale che nel campo industriale, dove il gruppo è entrato come pioniere ed ha intenzione di mantenere la sua leadership anche nel lungo termine.

Le acquisizioni effettuate non sempre però hanno avuto successo: avere quasi sempre mantenuto alla guida delle aziende acquisite il precedente proprietario/gestore ha provocato una costante difficoltà nel perseguimento delle motivazioni strategico-organizzative che hanno condotto all'accordo. L'esperienza ha insegnato che il management delle aziende acquisite deve essere sostituito (con le dovute eccezioni) inserendo persone di SAES Getters, realizzando rapidamente il necessario percorso di integrazione con il resto del gruppo.

Ciò conferma, anche per via indiretta, la formula su cui l'impresa ha costruito il proprio successo: politica aziendale tesa all'innovazione, conseguente investimento

e maturazione di competenze specifiche e di capacità organizzative dedicate, e utilizzo di queste ottime competenze distintive per ulteriore crescita, sia all'interno che all'esterno.

Con riguardo alle dinamiche di settore a monte e a valle, si deve osservare che SAES Getters opera in "cento filiere", che vanno dall'automotive alle lampade, all'elettronica di consumo, al militare, al medicale, e così via. Così è sempre stato per questa impresa, che ha dovuto imparare ad adattarsi ai continui cambiamenti delle nuove filiere.

Oggi i cicli di vita dei prodotti sono sempre più brevi, mentre possono essere lunghissimi i tempi di sviluppo dei prodotti. Ciascuna filiera è caratterizzata da una propria velocità, da propri tempi, ritmi e durate. Una conseguenza di ciò è la decrescente importanza dei brevetti.

I clienti impongono una politica di "multiple supplier". E ciò significa che l'azienda è costretta a trasmettere ai clienti parte del proprio know-how, ed è necessario farsi riconoscere il giusto prezzo che includa questo trasferimento di competenza.

Per il futuro il punto critico starà nell'individuazione dei comparti nei quali conviene sviluppare ricerca; non è assolutamente facile individuare i settori a rapida crescita potenziale. Una modalità che può aiutare ad essere sempre pronti può essere quella della "open innovation": si tratta di sfruttare la ricchezza di idee, di capacità e di know-how che circonda l'azienda.

Bilancio

SAES GETTERS							
(Bilancio Consolidato)							
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	140.574.000	127.353.000	156.685.000	167.189.000	166.720.000	138.580.000	141.649.000
Utile Netto (€)	3.135.000	-26.297.000	19.360.000	34.869.000	31.391.000	21.007.000	16.147.000
Patrimonio Netto (€)	108.600.000	98.851.000	142.356.000	146.811.000	169.055.000	170.597.000	169.250.000
Dipendenti	1.061	1.021	1.354	915	882	825	885

SAGSA

Anno di nascita azienda: 1922

L'azienda e la sua storia

Da novant'anni in prima fila nella produzione di mobili per ufficio, sia in legno che in metallo. E' questa la carta d'identità della Sagsa, fondata nel 1922 da Giuseppe Sacchi, ex capofficina in una fabbrica di arredamenti, come «Sacchi arredamenti».

Nei primi anni l'azienda si era specializzata nella produzione di mobili di ferro destinati a usi ospedalieri. L'officina era situata in Ripa Ticinese, a Milano, e impiegava 20 operai.

Verso la fine degli anni 30 un giovane ragioniere, Luigi Perini, inizia a lavorare per l'azienda. Nel dopoguerra ne rileva la proprietà con altri due soci che saranno liquidati nel 1966, e la gestisce, guidandone la crescita, fino ai primi anni '90 quando, ritirandosi dal lavoro, la cede ai figli Michele, Marco e Massimo.

Nel 1936, dopo aver fornito mobili metallici sanitari alla Ca' Granda, l'Ospedale Maggiore di Milano, l'azienda ha preso la forma giuridica di società anonima e ha cambiato denominazione in «Società Anonima Giuseppe Sacchi Arredamenti», allargando la produzione al settore degli arredamenti navali. Durante il periodo bellico costruì casseforti e armadi corazzati per navi da guerra, mobili sanitari da campo e brande militari.

Nel 1947, dopo un breve periodo di riassetto, ha avuto inizio un processo di conversione che ha portato l'attività a concentrarsi nella realizzazione di scaffalature metalliche per uffici e magazzini e di particolari attrezzature sanitarie.

Nel 1949 l'azienda ha preso il nome di «Sagsa Industria Arredamenti Metallici S.p.A.».

Nel 1966, è stato inaugurato il nuovo stabilimento di Assago pur mantenendo in Ripa Ticinese la sede centrale e un grande spazio espositivo.

Attualmente Sagsa conta 48 dipendenti e ha chiuso il 2009 con un fatturato vicino agli 8 milioni di euro.

Dell'ultimo periodo è importante ricordare l'accordo fatto con il Politecnico di Milano per studiare l'utilizzo di nuove materie prime.

Ora l'azienda è controllata dai tre fratelli Perini: Michele cura la messa a punto di nuovi prodotti e l'entrata in nuovi mercati, Marco coordina la parte produttiva e Massimo quella amministrativa garantendo al contempo il coordinamento quotidiano e generale.

Le mosse strategiche passate e future

Nell'ultimo decennio la politica di sviluppo dell'azienda si è mossa nel rispetto di alcune linee chiaramente identificate.

Innanzitutto, lo spazio competitivo è quello della nicchia di mercato storicamente occupata: nessuna concorrenza, nemmeno tentata, alle multinazionali del settore, come per esempio la statunitense Steelcase, perché, con le parole di Michele Perini, *“noi vendiamo storia: i competitor sono tutti più giovani. Le imprese di grandi dimensioni fanno fatica ad operare quando il 75% del prodotto è fatto su misura e vista la velocità di risposta dovuta alla flessibilità (garantita anche dal semilavorato industriale)”*.

C'è poi la volontà di non limitarsi alla progettazione e alla realizzazione del solo prodotto, ma di esaltare la capacità di risolvere i problemi dell'interlocutore.

Compatibilmente con i costi, si insiste anche su un controllo diretto del maggior numero possibile delle fasi di produzione, limitando al massimo il ricorso a terzisti esterni all'impresa: negli scorsi anni, infatti, la forte internalizzazione delle attività ha permesso di perseguire più facilmente risultati di innovazione, qualità e servizio.

Inoltre, fino ad una decina di anni fa Sagsa lavorava solo il metallo (*“nasciamo come metallari”*, confessa Perini), affidando a terzi le parti di lavorazione degli altri materiali. Alla ricerca di una maggiore flessibilità e di una maggiore velocità di risposta al mercato, l'azienda negli anni ha saputo integrare nel prodotto un mix sempre più ampio di materiali e tecnologie: metallo, ma anche legno, plastica (o meglio, polipropilene, policarbonato e nylon), tessuti e vetro.

Non volendo dipendere da terzi, è stata internalizzata parte della produzione, creando ex novo il know how necessario, ove non c'era. E così, è stata acquisita un'azienda piccola di Magenta (con meno di 12 dipendenti) per la lavorazione del legno e sono state avviate una serie di collaborazioni col Politecnico di Milano per sviluppare le opportune competenze su materiali finora non utilizzati (come il polipropilene) e per lo sviluppo di progetti di design.

Infine, per assorbire la spare capacity ha accordi di vendita di semilavorati a concorrenti non diretti facendo funzionare le macchine anche di notte.

Un'altra mossa è stata la valorizzazione della storia dell'azienda, creando un museo aziendale e trasformando il vecchio stabilimento in un loft per uno spazio eventi che serve sia come showroom che come luogo per approfondire e dibattere aspetti culturali vicini all'azienda.

Tirando le somme su quest'ultimo decennio, la principale sfida è stata quella di operare e svilupparsi in una nicchia di mercato con un'impresa piccola di fronte ai colossi americani, che sono entrati nel mercato europeo con politiche di prezzo molto aggressive.

In Francia e in Germania l'ingresso di questi grandi player ha avuto un impatto molto pesante sul settore, annullando in molti casi gli attori locali. In Italia, l'impatto non è stato altrettanto forte perché il mercato è assai frammentato, ma ha in ogni caso comportato una contrazione importante dei margini, mentre sui mercati retail cinesi ed asiatici hanno venduto i loro prodotti attraverso la grande distribuzione.

Per quanto riguarda i movimenti all'interno della filiera, Sagsa ha attivato la ricerca di nuovi supplier a monte per aumentare la capacità di “fare contract” a valle (ad es. servendo alberghi, negozi).

Non è stata una scelta facile da perseguire. In primo luogo, perché la certificazione ISO 14001 richiede che tutta la filiera sia certificata, mentre non tutti i piccoli supplier lo sono. In secondo luogo, perché con la crisi molti supplier hanno chiuso per problemi finanziari (un esempio su tutti: le aziende per laccature in Brianza sono passate da 30 a 3).

Va ricordato che il prodotto Sagsa è interamente Made in Italy e che quindi i fornitori sono tutti italiani.

I movimenti sono avvenuti anche a valle, creando alleanze (in particolare Associazioni Temporanee tra Imprese) per far fronte a commesse ad ampio spettro che da sola non sarebbe riuscita a gestire, svolgendo in alcuni casi il ruolo di general contractor.

Del resto, i clienti sono sempre meno le PMI (che in genere risparmiano sugli uffici rivolgendosi a catene low cost) e per scelta vengono evitate le forniture alla Pubblica Amministrazione. Quindi, i principali interlocutori sono gli architetti delle grandi aziende e delle multinazionali. Lo sforzo è riuscire a interfacciarsi con questi professionisti non come ultimo fornitore della catena, per non essere la parte finale del processo su cui vengono ricercati i risparmi necessari a pareggiare eventuali sforamenti della commessa.

Guardando alle sfide future, per Perini *"il primo tema è sopravvivere nel breve periodo"*. La recente crisi della finanza mondiale ha, infatti, causato la sospensione di molti progetti approvati (solo a Dubai quelli fermi sono addirittura 60), di cui alcuni sono solo in attesa di essere rifinanziati, mentre altri sono addirittura prossimi all'annullamento.

L'azienda intende, quindi, tornare alla normalità, dopo un 2009 da cancellare (il primo bilancio in rosso e il primo ricorso alla Cig nella storia di Sagsa) ed ha già pronti una serie di prodotti nuovi da lanciare sul mercato.

Volgendo lo sguardo al medio termine, *"i nostri prodotti sono ottimi, ma la percezione qualitativa è da potenziare"*: è necessario, allora, investire in immagine e comunicazione, avvalendosi della consulenza di figure professionali di spicco a livello globale.

E' poi del 2011 il lancio del progetto HOS, in cui il prodotto di design diventa trasversale, ovvero può essere utilizzato sia nella casa (home) sia nell'ufficio (office) sia nel retail (shop).

Bilancio

SAGSA							
(Bilancio Non Consolidato)							
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	7.000.000	7.353.661	14.610.515	12.669.492	8.842.102	11.527.856	11.859.442
Utile Netto (€)	-700.000	-612.834	125.363	391.489	-552.579	240.186	130.031
Patrimonio Netto (€)	9.000.000	9.864.266	10.477.099	1.973.736	1.582.247	2.384.826	2.294.639
Dipendenti	44	44	44	24	23	45	48

SANOFI-AVENTIS

Anno di nascita azienda: 2004 dalla fusione tra Sanofi (1897) e Aventis (1999), quest'ultima nata a sua volta dalla fusione tra Rhone-Poulenc (1928) e Hoechst (1863).

L'azienda e la sua storia

Sanofi-Aventis è la prima azienda farmaceutica in Europa e nei mercati emergenti e occupa il quarto posto a livello mondiale. Ha sede a Parigi (Avenue de France) e nel 2009 il gruppo ha registrato un fatturato pari a oltre 29,3 miliardi di euro, con una crescita del 6,8% rispetto al 2008.

L'azienda è il risultato di una lunga serie di fusioni e acquisizioni, culminate nel 2004 nell'Opa di Sanofi verso Aventis, che era il suo principale concorrente.

Presente in 110 Paesi con 105.000 collaboratori, Sanofi-Aventis può vantare una consolidata esperienza nel settore della salute. L'obiettivo è diventare leader globale diversificato nella salute, ponendo al centro delle proprie attività il paziente e i suoi bisogni.

Le aree terapeutiche d'eccellenza del gruppo sono: trombosi, cardiovascolare, diabete, oncologia, sistema nervoso centrale, medicina interna, vaccini. Le attività dell'azienda includono anche prodotti di automedicazione, farmaci generici e prodotti per la salute animale.

La società vanta un portfolio di molecole tra i più ricchi e innovativi, di cui il 60% è costituito da medicinali biologici e vaccini. Attualmente, sono 49 i progetti di sviluppo clinico. Sanofi Pasteur, la divisione vaccini del gruppo, è leader mondiale nella produzione e commercializzazione di vaccini per uso umano.

Il titolo è quotato all'Euronext di Parigi dal 1999. I soci di riferimento sono L'Oréal con il 9% e Total con il 5% del capitale.

La filiale italiana si colloca al 5° posto all'interno del gruppo, dopo Stati Uniti, Francia, Germania e Giappone, e può contare su oltre 3.100 collaboratori (è la maggior società farmaceutica della Penisola), con un fatturato di 1,5 miliardi di euro nel 2010 comprensivo della controllata Lepetit.

Il quartier generale è a Milano all'interno del complesso Bodio Center, nello storico quartiere della Bovisa. Gli stabilimenti: produttivi sono ad Origgio (Varese), Garesio (Cuneo), Anagni (Frosinone), Scoppito (L'Aquila) e Brindisi: vi si producono farmaci destinati a tutto il mondo, per offrire soluzioni farmacologiche innovative in grado di dare risposte ai bisogni di salute anche dei Paesi in via di sviluppo.

In Italia l'attività di ricerca può contare: a Milano su un'attiva e consolidata unità di ricerca clinica oltre che su un Centro di Drug Discovery specializzato nella ricerca preclinica (inaugurato nel 2008), a Brindisi su un centro multidisciplinare di biotecnologie e a Scoppito (AQ) su un laboratorio di galenica, vale a dire di sviluppo industriale di nuove formulazioni chimiche..

Il Centro Ricerche Sanofi-aventis di Milano (uno dei 24 in tutto il mondo), inaugurato nel maggio 2008, ha 70 collaboratori e si sviluppa su un'area di 5.500 m² nella zona di Lambrate a Milano. L'attività principale del centro è lo sviluppo clinico di molecole e linee di ricerca innovative ed è specializzato nella ricerca farmacologica sia in vitro sia in vivo. Ha ottenuto cinque nuovi brevetti a partire dalle 430 nuove molecole sintetizzate.

Le mosse strategiche passate e future

La leva strategica fondamentale è la ricerca e Sanofi-Aventis è fortemente impegnata nella sperimentazione di nuovi modi di fare la ricerca (lo testimonia il nuovo centro di Milano inaugurato nel 2008). Ad esempio, ci si pone l'obiettivo di valorizzare i grandi "giacimenti di conoscenza" sparsi nelle università e in altre istituzioni italiane; si tratta di patrimoni riconosciuti a livello mondiale, ma, un po' sorprendentemente, non utilizzati dalle imprese italiane.

Nei tempi recenti Sanofi-Aventis ha attuato due importanti scelte strategiche. In primo luogo, ha specializzato gli stabilimenti a livello mondiale: per ciascun tipo di produzione c'è uno stabilimento di riferimento al quale, in alcuni casi, si affianca uno stabilimento localizzato in Cina per stimolare una concorrenza interna sui due fronti della qualità e del costo.

In secondo luogo, per alcune patologie, come ad esempio per il diabete, si è deciso di offrire non solo il farmaco, ma un "sistema di prodotto".

Per il farmaceutico in generale, come afferma Lapeyre, "*La crisi non esiste*", perché la domanda aumenta sempre a causa dei noti fenomeni demografici ed economici. Inoltre, è un settore fortemente regolato e, da questo punto di vista, relativamente stabile. Tuttavia il problema della sostenibilità della spesa in Italia e in Europa impone un cambiamento del modello economico e organizzativo dell'impresa.

Nei confronti dei clienti, in Italia è in corso il processo di "regionalizzazione" che rende più complessa l'attività delle aziende farmaceutiche dovendosi negoziare differenti contratti e offrire differenti servizi.

Nei confronti dei concorrenti il problema più rilevante sta nel fatto che oggi per poter registrare un nuovo farmaco occorre che questo sia "superiore" a quelli esistenti per la stessa patologia, e non basta più che il prodotto sia "non inferiore" a quelli esistenti. Ciò comporta progetti di ricerca e di sviluppo dei prodotti sempre più lunghi, costosi e rischiosi.

Circa le modalità di crescita futura, Sanofi-Aventis percorrerà ancora la strada delle acquisizioni.

Inoltre, nel periodo 2010-2013, Sanofi-Aventis prevede di stanziare un piano di investimenti di circa 220 milioni di euro, mirato allo sviluppo della sua presenza industriale e delle attività di ricerca in Italia.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

L'azienda fa parte del gruppo Sanofi-Aventis, composto da 3 imprese.

L'impresa opera nel business della ricerca, della produzione e della commercializzazione di prodotti farmaceutici per la salute umana; le principali unità manifatturiere del gruppo (farmaceutica, ricerca e bulk) sono 72 a livello mondiale, di cui 5 in Italia.

Per il suo business: a) le esportazioni sono pari al 20% del fatturato; b) l'85% del fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; c) la quota di mercato in Italia è pari al 6,5%.

Membri della proprietà non sono impegnati direttamente in azienda, mentre sono impiegati manager esterni in tutti i ruoli direttivi aziendali.

L'azienda dispone di un sistema di controllo di gestione sin dalla sua costituzione.

Le competenze dell'impresa

Le maggiori competenze dell'impresa si concentrano in tutte le fasi aziendali rilevanti per il proprio business.

L'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque *maggiori rispetto ai concorrenti* nella Ricerca & Sviluppo e nei Processi Industriali.

Rispetto a dieci anni fa, le fasi produttive realizzate internamente sono maggiori. Prima dell'arrivo della crisi l'azienda non aveva realizzato un'espansione delle sue attività.

Per la futura espansione delle attività è critica l'acquisizione di nuove competenze nell'ambito della Ricerca & Sviluppo dei nuovi prodotti e dell'acquisizione in proprietà o licenza di nuovi rami di business o prodotti.

L'azienda intende acquisire le competenze che non possiede ricorrendo ad accordi di ricerca con Università o altri Centri di ricerca (anche all'estero), sviluppando ulteriormente i rapporti con gli attuali subfornitori specializzati, attraverso l'attivazione di forme di collaborazione con altre imprese (anche all'estero) e attraverso l'acquisizione di imprese che già dispongono di un know-how.

Caratteristiche del capitale umano

I dirigenti sono il 2%, gli impiegati il 58%, i quadri e tecnici il 20% e gli operai il 20%.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (47%); amministrazione e finanza (2%); area commerciale (40%); sistemi informativi (1%); e altro (10%).

Il mercato

I primi tre concorrenti dell'impresa operano negli Stati Uniti e in Svizzera; fatta 100 la dimensione dell'impresa, quella dei primi tre principali concorrenti è pari, rispettivamente, a 118, 91 e 80.

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai competitor sono, in ordine di importanza: la gamma e la varietà dei prodotti, l'elevato contenuto tecnologico del prodotto e la qualità del prodotto.

Per converso, i principali punti di forza del maggior concorrente sono nell'ordine: l'elevato contenuto tecnologico del prodotto, i vantaggi di costo legati a una grande dimensione e l'immagine, reputazione e marchio.

Per il mercato Italiano l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti attraverso reti distributive indipendenti plurimarca, tramite agenti monomandatari o plurimandatari, tramite accordi strategici con altri gruppi industriali, tramite internet e gare pubbliche.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume *crescente* di risorse finanziarie alle seguenti funzioni aziendali: produzione interna e assistenza e fornitura di servizi al cliente.

Un volume *uguale* di risorse è stato destinato alla ricerca e sviluppo, al design e alla progettazione, alla gestione e alla formazione delle risorse umane.

Hanno ottenuto risorse decrescenti invece l'amministrazione, finanza e controllo, la gestione degli acquisti, il marketing e la distribuzione commerciale.

La rilevanza dell'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'impresa (integrazione verticale) è aumentata, passando da una media rilevanza nel 2000 a un'alta rilevanza nel 2009.

L'acquisto di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) non aveva rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009.

Le collaborazioni produttive attraverso la costituzione di società ad hoc o su base semplicemente contrattuale (senza costituzione di società ad hoc) e di accordi informali avevano una bassa rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009.

Bilancio

SANOFI-AVENTIS					
(Bilancio Non Consolidato)					
	2009	2008	2007	2006	2005
Ricavi delle vendite (in migliaia di €)	1.401.859	1.372.262	1.406.092	1.401.925	1.272.119
Utile Netto (in migliaia di €)	126.928	103.011	199.659	242.092	199.734
Patrimonio Netto (in migliaia di €)	579.168	452.240	1.289.124	1.089.464	711.564
Dipendenti	2.641	2.883	3.077	3.034	2.954

SCHINDLER

Anno di nascita azienda: nel 1874 nasce la Casa Madre Svizzera, nel 1948 la Filiale Italiana.

L'azienda e la sua storia

Un marchio che è diventato con gli anni quasi un sinonimo del prodotto. Schindler è, infatti, un'Azienda Svizzera leader globale nella progettazione, produzione, vendita, installazione e manutenzione di sistemi di elevazione: ascensori, scale e tappeti mobili.

Ogni giorno gli impianti Schindler vengono utilizzati da oltre 900 milioni di persone in tutto il mondo.

Con lo slogan "Una mobilità sicura, affidabile, confortevole ed ecologica" Schindler ha in catalogo ascensori per edifici residenziali, per il terziario (progettati per uffici, stazioni ed aeroporti) per grattacieli ed edifici che richiedono elevate prestazioni (cd gamma "high rise") montacarichi extra-large e progettati ad hoc per alberghi, centri commerciali, uffici, stazioni, ospedali, magazzini ed industrie, scale mobili per il trasporto pubblico e per i centri commerciali, tappeti mobili orizzontali o inclinati per grandi spazi commerciali, aeroporti, stazioni o grandi spazi espositivi.

Schindler fornisce mobilità in molti fra i maggiori aeroporti del mondo e nelle più grandi reti di trasporto pubblico. I più recenti contratti riguardano l'aeroporto di Los Angeles, il Terminal 5 dell'aeroporto di Heathrow a Londra, il nuovo aeroporto internazionale di Berlino-Brandeburgo, in Germania, oltre al nuovo sistema metropolitano di Mumbai, in India, e quello della parte Asiatica di Istanbul, in Turchia.

Schindler nasce nel 1874 a Lucerna, come officina meccanica artigianale per la produzione di attrezzature di sollevamento.

Oggi il Gruppo è una multinazionale con società presenti in tutti i continenti e impiega più di 43.000 dipendenti a livello globale.

E' quotata alla borsa di Zurigo e nel 2009 ha raggiunto un fatturato pari a 8,4 miliardi di Euro.

In Italia Schindler S.p.A., con sede a Concorezzo (MB) opera dal 1948. Fattura 230 milioni di Euro, conta circa 1.100 dipendenti ed è presente con una rete capillare su tutto il territorio nazionale, attraverso 12 filiali e 15 uffici territoriali.

Inoltre, con la divisione Marine, Schindler Italia resta la principale fornitrice di ascensori, scale e tappeti mobili per il mercato delle navi da crociera e mega-yacht nel mondo.

Le mosse strategiche passate e future

Il mestiere di Schindler ruota essenzialmente intorno al prodotto ascensore: costruzione del nuovo, manutenzione e modernizzazione dell'esistente.

Tuttavia, non viene venduto semplicemente un prodotto, ma la movimentazione in senso lato: *"non offriamo una scatola di ferro nel vano, ma la mobilità nell'edificio"*

quindi il prodotto ascensore, scala mobile o montacarichi di Schindler è arricchito attraverso il servizio.

L'impronta del Gruppo è molto forte: i prodotti sono standardizzati a livello mondiale con un sourcing unificato su base continentale. Dal 2006, con l'introduzione di un nuovo sistema informativo integrato, è stato spinto un forte allineamento operativo "copiando" le migliori pratiche ed i migliori processi esistenti nelle diverse Consociate Europee. Una scelta importante da parte del Management, che ha permesso l'introduzione di "professionalità" che si sono rivelate nel corso degli anni un fattore di successo in termini di risultato economico e soddisfazione dei Clienti.

Il panorama italiano del settore ascensoristico riflette una concentrazione nella realizzazione di nuove installazioni, mentre risulta molto frammentato nella erogazione del servizio (due terzi del mercato è servito da aziende artigiane di piccola dimensione, molto localizzate su un determinato territorio).

Gli sforzi recenti dell'Azienda si sono concentrati quindi nel cercare opportunità di integrazione di piccole e medie realtà, spesso mantenute autonome dal punto di vista operativo. In questo caso l'intervento di Schindler è focalizzato su principi irrinunciabili quali la sicurezza e il codice etico, mentre la gestione è spesso lasciata all'Imprenditore che normalmente resta in Azienda.

In Italia esiste il maggior parco ascensoristico a livello Europeo; è un parco piuttosto "obsoleto" che spiega la crescita negli ultimi anni della "modernizzazione". Con questo termine si intende l'attività di consulenza e di supporto operata dalle aziende del settore per valutare con i Clienti l'opportunità di profondi cambiamenti (sostituzione completa dell'ascensore) o di interventi di minore entità. I driver di questa decisione sono tre: l'adeguamento alla sicurezza, il comfort di marcia, l'efficienza energetica.

Volgendo lo sguardo al futuro, il Gruppo ha una chiara strategia, ormai ben definita e condivisa, con l'execution che rappresenta il tema fondamentale: *"Il Successo dell'Azienda è dato per il 10% dalla Strategia e per il 90% dal Modo di Fare le Cose in Maniera Eccellente"*.

Come raggiungere obiettivi sempre più sfidanti? La ricetta sta nella "qualità delle risorse umane" e nel "gioco di squadra" per fornire al Cliente una qualità del servizio al giusto prezzo. Storicamente abituati a parlare di "impianti", il cambio culturale sarà proprio basato sulla "Centralità" del Cliente.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

L'Azienda fa parte del Gruppo Schindler, composto da 2 imprese ed opera nel business degli *Ascensori* e delle *Scale Mobili*. Le principali unità manifatturiere del gruppo sono localizzate in Svizzera (impianti speciali e sistemi di manovra) Repubblica Ceca, Cina e USA (scale mobili) Cina, Francia e Spagna (componentistica ascensori).

Per il suo unico business: a) la produzione è totalmente assorbita dal mercato interno; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 100%; c) nessuna quota del fatturato è realizzata con prodotti solo commercializzati; d) il 90% del totale degli

acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese; e) la quota di mercato in Italia è pari al 7,3% nei servizi e al 18% nei nuovi impianti di ascensori e scale mobili.

I Membri della Proprietà non occupano nessun ruolo direttivo in Azienda, mentre sono Manager esterni l'Amministratore Delegato e Direttore Generale e tutti i Membri del Comitato di Direzione.

L'azienda dispone di un sistema di controllo di gestione dai primi anni '70.

Le competenze dell'impresa

Le maggiori competenze dell'impresa sono concentrate nel commerciale e nella vendita, nell'ingegneria, nell'installazione e nei servizi di manutenzione.

Le fasi o funzioni per le quali l'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque *maggiori rispetto ai concorrenti* sono: la qualità del Management e la Motivazione del Personale, il Codice Etico (realmente implementato e vissuto da tutti) il Training e la Qualità del Servizio di Manutenzione.

Rispetto a dieci anni fa, le fasi produttive realizzate internamente sono di meno. Prima dell'arrivo della crisi l'Azienda ha realizzato un'espansione delle sue attività aumentando la quota all'interno dello stesso mercato.

L'Azienda possiede in parte le risorse e le competenze necessarie per un'ulteriore espansione delle attività ed intende acquisire le competenze che non possiede inserendo dall'esterno persone con particolari caratteristiche e ricorrendo ad accordi di ricerca con Università o altri Centri di Ricerca.

Caratteristiche del capitale umano

L'Organismo Personale è composto da persone con Laurea (9%) con Diploma (51%) e con Scuola dell'Obbligo (40%).

I Dirigenti sono 20, gli Impiegati 344, i Quadri ed i Tecnici 25, gli Operai 487.

Il Personale è suddiviso per area funzionale in: Produzione (54%) Amministrazione e Finanza (16%) Area Commerciale (24%) Ufficio Tecnico e Progettazione (5,7%) Sistemi Informativi (0,3%).

Il mercato

I primi tre concorrenti dell'Impresa operano negli USA, in Finlandia ed in Germania. Fatta 100 la dimensione dell'Impresa, quella dei primi tre principali concorrenti è pari, rispettivamente, a 200, 130 e 30.

I principali punti di forza dell'Impresa rispetto ai concorrenti sono nell'ordine: l'immagine, la reputazione e il marchio, la gamma e la varietà dei prodotti e la qualità del Capitale Umano.

Per converso i principali punti di forza del maggior concorrente sono nell'ordine: la gamma e la varietà dei prodotti, il prezzo e l'immagine, la reputazione ed il marchio.

Per il Mercato Italiano l'Impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti tramite agenti plurimandatari e direttamente tramite propri uffici commerciali o di rappresentanza.

L'organizzazione produttiva

L'Impresa ha destinato, negli ultimi dieci anni, un *volume crescente* di risorse finanziarie alle seguenti funzioni aziendali: Amministrazione, Finanza e Controllo; Ricerca e Sviluppo; Marketing e Distribuzione Commerciale; Assistenza e Fornitura di Servizi al Cliente; Festione e Formazione delle Risorse Umane.

Un *volume uguale* di Risorse è stato destinato alla Gestione degli Acquisti.

La rilevanza dell'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'Impresa (integrazione verticale) è diminuita, passando da un'alta rilevanza nel 2000 a una bassa rilevanza nel 2009.

La rilevanza degli acquisti di semilavorati realizzati specificamente per l'Impresa (beni su commessa) è aumentata, passando da una media rilevanza nel 2000 a un'alta rilevanza nel 2009.

Le collaborazioni produttive attraverso la costituzione di società ad hoc avevano una bassa rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009.

Le collaborazioni produttive su base semplicemente contrattuale (senza costituzione di società ad hoc) o sulla base di accordi informali avevano una bassa rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009.

La progettazione dei beni fatti realizzare su commessa (in percentuale sul totale degli acquisti su commessa) è svolta dall'impresa al 90% e dai fornitori al 10%. Nel primo caso l'impresa fornitrice è parzialmente sostituibile, nel secondo non è sostituibile.

Negli ultimi cinque anni l'Impresa ha posto in essere forme di *collaborazione stabile* con altre imprese: nella Distribuzione, mediante contratti chiusi (80); nella Fornitura di Servizi, mediante contratti aperti (10); nel Montaggio di Nuovi Impianti, mediante contratti aperti (150).

Bilancio

SCHINDLER							
(Bilancio Consolidato)							
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	208.618.520	203.620.461	210.041.760	201.783.495	175.706.900	186.612.823	184.986.884
Utile Netto consolidato del gruppo e di terzi (€)	3.361.422	1.365.091	-3.869.157	187.553	7.554.693	-6.426.093	4.175.502
Patrimonio Netto consolidato del gruppo e di terzi (€)	21.800.501	18.603.394	11.849.755	15.853.794	16.009.303	8.571.307	17.820.102
Dipendenti	1.152	1.134,5	1.140	1.107			979

SINERGA

Anno di nascita azienda: 1978

L'azienda e la sua storia

Sinerga, con sede e laboratori a Pero e stabilimento a Gorla maggiore (Varese) è un'azienda fondata nel 1978 e specializzata su due filoni operativi: da una parte l'ideazione, la produzione e la vendita di materie prime per l'industria cosmetica e farmaceutica; dall'altra la produzione per conto di grandi marche di prodotti della farmacia e della profumeria. Ha fatturato nel 2009 12 milioni di euro con 54 dipendenti.

L'azienda è nata unendo le competenze di Marina Lenzini, laureata in microbiologia, e da Gianni Proserpio, chimico esperto di formulazioni cosmetiche e consulente di grande fama delle più importanti aziende cosmetiche e dermofarmaceutiche europee, con l'obiettivo di produrre cosmetici di altissima qualità con valenze quasi terapeutiche da venderli nelle farmacie.

I due soci imprenditori decisero di proporre ai clienti non solo la ricerca e lo sviluppo di nuovi prodotti, ma anche studi microbiologici di adeguatezza e di preservazione del cosmetico, pubblicazioni di editoria scientifica e corsi per farmacisti, medici, tecnici del settore per insegnare loro l'applicazione della chimica ai prodotti cosmetici.

Questa strategia non lasciava spazio alla creazione di un marchio proprio: le risorse generate erano reinvestite in ricerca e sviluppo oltre al fatto che, per una piccola impresa come Sinerga, sostenere investimenti in marketing e pubblicità per competere con i grandi colossi del settore cosmetico era quantomeno irrealistico.

Fin dalle origini la società si presenta dunque al mercato come un partner evoluto capace di supportare i clienti con un servizio completo.

Negli anni '90 inizia lo sviluppo, la produzione, la commercializzazione di ingredienti Sinerga, coperti da brevetto (attualmente circa 50), distribuiti con crescente successo nel mondo (USA, Francia e Spagna sono i primi mercati affrontati con ottimi risultati).

Dopo circa 15 anni di forte attività, oggi Sinerga è presente con distributori in 25 paesi (in Europa, Asia, Americhe, Australia e Sud Africa) e annovera tra i suoi clienti le più grandi aziende del settore.

Sinerga ha poi, negli ultimi anni, saputo compiere una fondamentale metamorfosi: da terzista evoluto a produttore con un marchio riconoscibile.

Il settore ha sentito solo in parte la crisi degli ultimi anni, e soprattutto Sinerga ha registrato una crescita di fatturato anche nel biennio 2008-2009. L'azienda è alla seconda generazione ed è ora guidata da Alessandro e Marco Fontana, figli della fondatrice, Marina Lenzini, scomparsa da poco.

Le mosse strategiche passate e future

Pur avendo un'elevata propensione alla delega e credendo nella necessità di managerializzare la gestione, una serie di esperienze negative hanno portato la proprietà a decidere di rientrare in forza nell'azienda: *"La forte espansione, la ricerca di nuovi clienti e di nuove formulazioni negli anni passati ci hanno in parte distratto dall'attenzione alle persone. Nell'area amministrativa e in fabbrica abbiamo delegato con risultati deludenti. Ci sembrava corretto passare da un modello organizzativo familiare ad uno più moderno, manageriale, e ci siamo affidati senza il completo e necessario controllo a persone non sufficientemente pronte alla totale delega"*, confessa Alessandro Fontana.

Quindi la proprietà è tornata a presidiare i vari punti strategici dell'azienda. L'impegno e la crescita professionale dei due figli della fondatrice hanno reso possibile questa presa del comando e questo ritorno della famiglia nella gestione.

Negli anni recenti, è avvenuto un deciso riposizionamento in termini sia di prodotto sia di mercato, spingendo sul business materie prime e all'estero.

I numeri parlano chiaro: nel 1997 Sinerga esportava prodotti brevettati e a proprio marchio in un solo paese con un fatturato esportato che ammontava al 3% del totale, oggi è presente in 23 paesi, la quota di export è balzata al 65% e l'azienda partecipa a 6/7 fiere ogni anno.

Il business conto terzi è stato, invece, interessato da una riorganizzazione di persone, conseguente al trasferimento dello stabilimento produttivo vicino a Malpensa nel 2001.

La distanza rispetto alla sede ha comportato un eccessivo allentamento del controllo sull'attività a favore di una linea di manager, controllo che, come già accennato, è stato ripreso direttamente dalla famiglia.

Il riassetto interno dell'azienda e della proprietà è stato completato a seguito della triste scomparsa di Marina Lenzini a fine 2009. I due figli, Alessandro Fontana e il fratello Marco, si sono ridivisi i compiti operativi e dal 2007 hanno definito la struttura del gruppo: una holding che gestisce 5 società nuove.

Al pari di altre filiere, anche nella cosmetica si è assistito a vari accorpamenti e consolidamenti negli ultimi anni. Ed essere partner di grandi gruppi è un grosso rischio, perché le riduzioni della domanda si ripercuotono immediatamente sui terzisti come Sinerga (del resto, i clienti saturano i loro stabilimenti produttivi prima di rivolgersi ai terzisti). Il fenomeno è ulteriormente acuito dal fatto che spesso queste grandi aziende, avendo eccessi di capacità produttiva, diventano terzisti loro stesse.

Per limitare questa dipendenza, Sinergia ha spinto molto sulla creazione di brevetti propri, da dare anche in licenza, e sulla ricerca di prodotti molto speciali, i Medical Devices

E allora, *"Dopo aver lavorato molto sui mercati, oggi ci stiamo sforzando principalmente sul prodotto"*. Infatti, nel business conto terzi da due anni Sinerga si sta spostando verso il dispositivo medico, indirizzandosi così nell'area intermedia tra il cosmetico e la specialità farmaceutica che dovrebbe garantire maggiore valore aggiunto.

“In termini di sfide future, la principale è restare innovativi, non solo a livello di valore intrinseco del prodotto ma anche come si comunica tale valore al consumatore finale”.

Con questo obiettivo in mente, l'azienda continuerà a investire nell'area prodotto finito e nell'ingresso nel mercato del dispositivo medico.

Sempre in continuità con la strada tracciata negli ultimi anni, intende anche proseguire nella promozione dei prodotti finiti a marchio proprio anche in Paesi fuori dall'Europa.

Bilancio

SINERGA GROUP							
(Bilancio Non Consolidato)							
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	12.359.645	12.057.572	10.467.133	11.675.578	13.041.260	13.294.170	13852.022
Utile Netto (€)	578.754	335.355	-170.670	85.238	-178.532	6.352	-95.322
Patrimonio Netto (€)	1.262.857	884.102	3.143.172	1.555.838	1.210.603	1.389.131	1382.788
Dipendenti	54	54	55	55	56	56	58

SLIDE

Anno di nascita azienda: 2003

L'azienda e la sua storia

Fare della luce un elemento d'arredo: questa una delle linee guida di Slide, società nata nel 2003 con sede a Buccinasco, alla periferia sud di Milano.

La luce, insieme al colore, al design, alle forme essenziali sono, infatti, le caratteristiche principali dei prodotti Slide, che spaziano dalle sedute, ai tavoli, alle lampade, ai vasi, alle librerie. Tutti realizzati in materiale plastico.

Parte dei prodotti è disegnata direttamente dall'imprenditore Giuseppe Colonna Romano, che controlla direttamente l'azienda, ma con Slide collaborano anche firme importanti del design italiano e internazionale (per citarne alcuni: Karim Rashid, Marcel Wanders e Paola Navone).

La storia della società parte da Sigre, azienda produttrice di vasi e arredi giardino in materiale plastico (polietilene) attraverso la tecnica dello stampaggio rotazionale, grazie alla quale vengono realizzati prodotti dalle forme più svariate e complesse riproducendo aspetti estetici di diversi elementi naturali come la terracotta, il cemento, la pietra, il legno.

Dopo aver maturato una certa esperienza nella produzione di questi prodotti, Colonna Romano decide di diversificare la produzione disegnando e mettendo a punto una linea di oggetti d'arredamento luminosi in materiale plastico sia per l'interno sia per l'esterno.

Il mercato risponde positivamente alla novità, così prima viene creato il marchio Slide all'interno di Sigre, poi, nel 2003, viene costituita una nuova società indipendente: Slide s.r.l.

Ad affiancare la produzione, dal 2007 nasce Slide Events, una società di gestione di eventi privati e aziendali, che si occupa dell'ideazione del concept e della progettazione dell'allestimento con i prodotti Slide.

La collezione di Slide aumenta di continuo: 2/3 nuovi prodotti al mese. E lo sviluppo dell'azienda è stato notevolissimo: all'inizio crescite del 50% all'anno, oggi tra il 30% e il 40%. Con un fatturato che è passato dai 700mila euro del 2004 ai 7,5 milioni del 2009. I dipendenti sono ora 85.

Tra le numerose installazioni degli ultimi tempi, Slide ha curato l'allestimento degli spazi esterni del Bosco Bar nella Piazza Rossa di Mosca, proprio davanti al Mausoleo di Lenin.

Le mosse strategiche passate e future

La mossa strategica principale dell'ultimo decennio è stata la creazione dell'azienda stessa, riposizionandosi sia in termini di prodotto sia di filiera commerciale.

Sigre, azienda da cui è partita l'esperienza imprenditoriale di Giuseppe Colonna Romano, utilizzava una tecnologia abbastanza comune e diffusa, e si rivolgeva ad

un mercato con forte concorrenza e margini sempre più ridotti. La svolta è stata intuire che ci sarebbe stato spazio nei prodotti di design, entrando in una nicchia del mercato dell'arredamento/illuminazione: il segmento dei mobili luminosi, in cui ancora oggi Slide è l'unico player, senza competitor.

La successiva mossa è stata l'ingresso nel settore eventi, utilizzando i prodotti Slide, creando anche la società Slide Events.

Per il futuro, Colonna Romano guarda con molto interesse all'e-commerce. Anche se il canale non risulta oggi molto sviluppato in Italia, Slide sta valutando di anticipare questa nuova tendenza iniziando ad utilizzarlo (alcuni distributori di Slide all'estero lo impiegano già con successo).

Sempre volgendo lo sguardo al futuro, Slide Events rappresenta una grossa sinergia che l'imprenditore punta ad incrementare. In parallelo, l'intenzione è continuare nella creazione di nuovi marchi: Slide Cafè (uno showroom caffè che permetterà alle persone non solo di vedere, ma anche provare direttamente i prodotti Slide), Slide Shopping (per lo sviluppo dell'e-commerce) e Slide Art (per operare nel settore dell'arte).

Tutto questo con l'obiettivo di comunicare, pubblicizzare e sviluppare i prodotti di Slide, rafforzandone il brand attraverso il servizio, perché *"la cosa più importante è evitare che la concorrenza che sta nascendo possa indebolire la leadership di Slide"*.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

Slide fa parte del gruppo controllato dalla famiglia Colonna Romano, composto da 4 imprese. Le principali unità manifatturiere del gruppo (stampaggio materie plastiche, prodotti per arredamento e illuminazione, organizzazione di eventi e immobiliare) sono localizzate in Italia. Le principali aree di business in cui opera l'impresa sono: Arredamento, Materie plastiche e Organizzazione di eventi che incidono, rispettivamente, per l'80%, il 10% e il 10% sul fatturato.

Per il business delle *materie plastiche*: a) le esportazioni sono pari al 75% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 100%; c) il 2% del fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; d) il 5% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese.

Per il business dell'*arredamento* le esportazioni sono pari al 5% del fatturato.

Le posizioni di Direttore Commerciale e Direttore Generale sono ricoperte da membri della proprietà, mentre manager esterni sono impiegati nell'area Produzione e Amministrazione.

L'azienda non dispone di un sistema di controllo di gestione.

Le competenze dell'impresa

Le maggiori competenze dell'impresa sono concentrate nell'area della Direzione Generale e Direzione Commerciale.

Le fasi o funzioni per le quali l'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque *maggiori rispetto ai concorrenti* riguardano la Direzione Strategica

Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato un'espansione delle sue attività aumentando la quota all'interno dello stesso mercato e ampliando il numero dei mercati.

L'azienda possiede in parte le risorse e le competenze necessarie per un'ulteriore espansione delle attività e intende acquisire le competenze che non possiede e le sono necessarie inserendo dall'esterno persone con particolari caratteristiche e attraverso l'acquisizione di imprese che già dispongono di un know-how.

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (10%), con un Diploma (5%) e con la Scuola dell'obbligo (85%).

Ci sono un dirigente, 12 impiegati, 2 quadri e tecnici e 70 operai.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (80%); amministrazione e finanza (3%); area commerciale (8%); ufficio tecnico e progettazione (7%) e sistemi informativi (2%).

Il mercato

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai concorrenti sono nell'ordine: a) la puntualità nei tempi di consegna; b) la flessibilità produttiva rispetto alle richieste del cliente; c) la gamma e varietà dei prodotti; d) un elevato contenuto tecnologico. Per converso, i principali punti di forza del maggior concorrente sono nell'ordine: a) l'immagine, reputazione e marchio; b) la qualità del prodotto; c) la gamma e varietà dei prodotti; d) un elevato contenuto tecnologico.

Per il mercato Italiano e per quello estero l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti tramite agenti plurimandatari e partecipando a fiere commerciali.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume *crescente* di risorse finanziarie alle seguenti funzioni aziendali: amministrazione, finanza e controllo; ricerca e sviluppo; design e progettazione; produzione interna; marketing e distribuzione commerciale.

Un volume *uguale* di risorse è stato destinato alle seguenti aree: gestione degli acquisti; assistenza e fornitura di servizi al cliente; gestione e formazione delle risorse umane.

Bilancio

SLIDE						
(Bilancio Non Consolidato)						
	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	7.538.900	7.239.225	4.400.941	2.451.554	1.356.647	702.023
Utile Netto (€)	297.546	24.990	33.032	9.806	3.446	673
Patrimonio Netto (€)	450.524	152.981	127.988	34.956	25.151	21.704

SOCIETÀ ITALIANA PRODOTTI ALIMENTARI

Anno di nascita azienda: 1946

L'azienda e la sua storia

Il dolce italiano in tutto il mondo.

La Società italiana prodotti alimentari (SIPA) è conosciuta come Bindi dal nome del suo fondatore e dal marchio che contraddistingue i prodotti che vengono venduti direttamente.

Ha sede a San Giuliano Milanese, opera con due stabilimenti di produzione in Italia e uno negli USA, ha un fatturato consolidato sopra i 135 milioni di euro nel 2010 e conta 1.400 dipendenti, di cui ben 600 nella produzione.

La distribuzione è controllata da sette filiali in Italia e una negli USA, dove viene effettuata la consegna diretta. A questa rete si aggiungono una serie di agenti distributori, essenzialmente monomandatari. I clienti finali sono quasi 23.000.

La storia dell'azienda inizia nell'immediato dopoguerra, nel 1946, con l'acquisto di una piccola pasticceria che Attilio Bindi, ristoratore toscano, compra in Via Larga a Milano, spinto da una passione per i dolci che già condivideva con il figlio primogenito Romano, ancora adolescente, e con il secondogenito Rino, ancora bambino.

La strategia è fin da subito innovativa: offrire un servizio su ordinazione con consegna veloce (il mezzo utilizzato era la bicicletta) ai ristoranti milanesi.

E anno dopo anno l'azienda si è allargata, mantenendosi tuttavia fedele all'ispirazione originaria.

Ora è presente con la propria produzione in tutti i paesi dell'Unione europea e negli Stati Uniti, ed anche in Turchia, Russia, Ucraina, Cina, Hong Kong e Australia.

La gamma dei prodotti, sotto lo slogan "fantasia nel dessert", spazia dalle tradizionali torte, ai gelati, ai croissant, alle focacce, alle pizze.

Le mosse strategiche passate e future

Da quindici anni a questa parte, la strategia principale è quella dell'internazionalizzazione.

Operando in un settore in cui la distribuzione stava prendendo il sopravvento sull'industria, SIPA ha, infatti, deciso di espandersi geograficamente sia sul fronte distributivo (aprendo unità distributive in giro per il mondo: USA, Francia, Spagna,) sia sul fronte produttivo. E oggi uno dei tre stabilimenti produttivi dell'azienda è localizzato negli Stati Uniti, l'unico mercato nel quale i gusti locali (americani) sono stati integrati con quella che è la cultura mediterranea alla base del prodotto Bindi.

Inoltre, da poco è stata acquisita un'azienda di Empoli produttrice di croissant, dalla quale prima SIPA era cliente (ne acquistava i prodotti per rivenderli con la propria rete commerciale). Così, gli stabilimenti italiani sono diventati due: a quello storico di S. Giuliano Milanese si è affiancato il nuovo acquisto di Empoli.

Un'altra mossa dell'ultimo decennio è stata l'introduzione del massimo livello di automazione nella produzione (lo stabilimento di Empoli raggiunge i 47.000 croissant surgelati all'ora), pur mantenendo il "vezzo" dell'*hand touch* (ad esempio, le decorazioni di frutta sui dolci sono fatte rigorosamente a mano). Tanto che, come rivela Attilio Bindi, *"Su 4 prodotti dello stesso lotto non ce n'è uno uguale e questo ci permette di mantenere un discreto premium price"*.

L'azienda non vende con il proprio marchio Bindi attraverso la GDO, ma produce per alcuni clienti a marchio terzi. L'attività di terzismo rappresenta il 15% del fatturato totale ed è finalizzata all'ottenimento di grossi volumi.

In più, da qualche tempo l'azienda ha aperto alcuni negozi-outlet, che si sono rivelati una scommessa positiva in termini di ritorni di vendita.

Guardando al futuro, le sfide sono due. La prima sfida è una maggiore focalizzazione sul cliente, non solo su quelli più grandi, ma anche sui piccoli. È una strategia necessaria per stare dietro alla continua evoluzione nelle esigenze del cliente rispetto al prodotto e anche *"per non perdere la professionalità all'interno della distribuzione: l'ultimo venditore dei nostri prodotti è e rimane il cameriere"*.

La seconda sfida è aprirsi alle grandi catene di ristorazione, attraverso la progettazione e realizzazione di "dolci su misura" per il cliente.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

SIPA fa parte del gruppo Pasticceria Bindi, composto da 7 imprese. Le principali unità manifatturiere del gruppo (produzione e commercio di prodotti di pasticceria) sono localizzate in Italia e negli USA. Le principali aree di business in cui opera l'impresa sono: HO.RE.CA (Hotel, Ristoranti e Caffetterie) e RETAIL (Negozi, Pubblici esercizi) che incidono, rispettivamente, per il 90% e il 10% sul fatturato.

Per il business HO.RE.CA.: a) le esportazioni sono pari al 40% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 90% e all'estero per il 10% (USA); c) la quota del fatturato è realizzata con prodotti solo commercializzati 5%

Per il business RETAIL: le produzioni sono realizzate in Italia per il 100%.

Le posizioni di Presidente e Amministratore Delegato sono ricoperte da membri della proprietà, mentre manager esterni sono impiegati nella Produzione, Logistica e Acquisti; Commerciale e Marketing; Amministrazione, Finanza e Controllo; Legale; Ricerca e Sviluppo; Ufficio Tecnico; Assicurazione Qualità.

L'azienda dispone di un sistema di controllo di gestione da oltre 20 anni.

Le competenze dell'impresa

Le fasi o funzioni nelle quali si concentrano le maggiori competenze e per le quali l'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque *maggiori rispetto ai concorrenti* sono la Produzione e la Ricerca e Sviluppo.

Rispetto a dieci anni fa, le fasi produttive realizzate internamente sono maggiori. Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato un'espansione delle sue

attività ampliando il numero dei mercati e espandendosi in segmenti diversi del mercato.

Indipendentemente dalla congiuntura attuale, un'ulteriore espansione delle attività sarebbe possibile anche sulla base delle competenze attuali. L'azienda intende acquisire le competenze che non possiede e le sono necessarie inserendo dall'esterno persone con particolari caratteristiche (soltanto all'estero), sviluppando ulteriormente i rapporti con gli attuali subfornitori specializzati e attraverso l'acquisizione di imprese che già dispongono di un know-how.

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (3,6%), con un Diploma (33,4%) e con la Scuola dell'obbligo (63%).

I dirigenti sono 14, gli impiegati 244, i quadri e tecnici 15 e gli operai 593.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (83%), amministrazione e finanza (3%), area commerciale (8%), ufficio tecnico e progettazione (5%), sistemi informativi (1%).

Il mercato

I primi tre concorrenti dell'impresa operano in Italia. Fatta 100 la dimensione dell'impresa, la dimensione di ciascuno dei primi tre principali concorrenti è maggiore di 100.

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai concorrenti sono nell'ordine: a) la qualità del prodotto; b) la gamma e varietà dei prodotti; c) un elevato contenuto tecnologico; d) l'organizzazione della rete distributiva.

Per il mercato Italiano l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti attraverso reti distributive indipendenti plurimarca, direttamente tramite una rete distributiva di proprietà (negozi monomarca) e tramite agenti monomandatari.

Per il mercato estero la distribuzione avviene attraverso reti distributive indipendenti mono/plurimarca e direttamente tramite propri uffici commerciali o di rappresentanza.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume *crescente* di risorse finanziarie alle seguenti funzioni aziendali: ricerca e sviluppo; design e progettazione; produzione interna; marketing e distribuzione commerciale; gestione e formazione delle risorse umane.

Un volume *uguale* di risorse è stato destinato alle seguenti aree: amministrazione, finanza e controllo; prototipizzazione; gestione degli acquisti; assistenza e fornitura di servizi al cliente.

La rilevanza dell'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'impresa (integrazione verticale) è aumentata, passando da una media rilevanza nel 2000 a un'alta rilevanza nel 2009 (all'estero non aveva rilevanza nel 2000 e ha assunto una alta rilevanza nel 2009).

Bilancio

SOCIETA' ITALIANA PRODOTTI ALIMENTARI (SIPA)							
(Bilancio Non Consolidato)							
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	106.980.000	101.905.325	111.140.679	103.718.657	95.050.010	87.591.762	84.046.177
Utile Netto (€)	nv	3.957.850	3.019.482	3.909.851	2.001.261	24.397	55.118
Patrimonio Netto (€)	nv	33.697.030	34.089.181	15.634.455	10.869.086	8.867.824	10.003.428
Dipendenti		676	684	675	654	626	620

STF SALVATORE TRIFONE E FIGLI

Anno di nascita azienda: 1937

L'azienda e la sua storia

Salvatore Trifone nel 1937 fonda l'azienda che tuttora porta il suo nome, un'azienda che partendo dalla piccola carpenteria metallica è diventata uno dei maggiori produttori mondiali di caldaie con una grande specializzazione nelle più avanzate tecnologie di combustione.

La società, con sede a Magenta, ha vissuto i suoi primi anni come fornitore dei grandi contractors quali Franco Tosi e General Electric.

La prima svolta si ha negli anni '70 quale eminente produttore di manufatti su disegno di terzi, STF si è via via affrancata da tale stato acquisendo ed interiorizzando nuove tecnologie di prodotto.

La seconda svolta avviene nel 2002 con l'acquisto della danese BWE, leader nella produzione di caldaie a carbone ad alta efficienza; l'attività di quest'ultima, che è di pura ingegneria per impianti a carbone e biomassa, ha tutt'ora sede a Copenaghen (circa 160 addetti).

STF offre oggi una vasta gamma di specializzazioni, in particolare nella realizzazione chiavi in mano di grandi componenti di acciaio per impianti tecnologicamente avanzati nel campo della produzione di energia.

Negli ultimi anni vi è stata una crescita particolarmente significativa: STF è passata da un fatturato di 40 milioni di euro e l'impiego di 70 persone nel 2001, ad un fatturato consolidato di 200 milioni di euro e un personale di 340 unità nel 2008. I clienti del Gruppo sono le grandi Utilities e gli EPC Contractor e gli ordini esteri coprono il 98% del fatturato.

La costruzione e l'ingegnerizzazione degli impianti è rimasta principalmente all'interno dei confini nazionali e solo le attività di montaggio sono svolte in loco, ma esclusivamente per motivi logistici, poiché i macchinari prodotti, per le loro dimensioni, non sono trasportabili interamente.

Oggi STF è presente in Francia e Slovacchia, dove fornisce scambiatori termici per le centrali nucleari di EDF e Slovenske Elektrarne, Inghilterra, Spagna, Bulgaria, Ungheria, Emirati Arabi, Egitto e India. STF ha creato una filiale in India per il mercato locale.

Le mosse strategiche passate e future

Gli ultimi dieci sono stati anni di svolta per la storia del gruppo di STF. In particolare, tre sono le strategie che hanno permesso tale svolta.

In primo luogo vi è stato un apporto di nuove tecnologie. L'azienda opera in un comparto in cui da sempre gli impianti vengono progettati da terzi (i grossi contractor come Siemens, General Electric e Ansaldo Energia) e integrano

tecnologie straniere (Siemens, Hitachi, Toshiba, GE, Siemens). In questo quadro STF ha deciso di dotarsi di tecnologie proprie, accrescendo le competenze interne all'azienda e dei propri dipendenti e, in parallelo, acquisendo imprese esterne.

Così, nel 2002 STF ha acquistato la danese Burmeister & Wain Energy (BWE), leader mondiale per la costruzione delle grandi caldaie a carbone, portando all'interno una serie di competenze tecnologiche che si sono rivelate strategiche negli anni successivi.

BWE è una pura azienda di engineering e contracting che punta sull'alta tecnologia (molto richiesta nel mercato del Nord Europa). La sede STF di Magenta è un'azienda che oltre ad offrire prodotti ingegnerizzati vanta una importante unità produttiva: attraverso un mix di ingegneri e manodopera diretta specializzata punta su manufatti di altissimo contenuto specialistico, come tutte le produzioni connesse al nucleare (*"da quattro anni siamo partner di EDF, lavorando su diverse centrali nucleari in Francia: abbiamo fatto della manodopera italiana un fattore critico di successo"*, racconta Roberto Trifone).

In secondo luogo, l'azienda ha puntato sulla qualità: qualità dei processi produttivi (*"curiamo quasi artigianalmente il prodotto"*), ma anche il controllo della qualità sui fornitori (*"perché alla fine il nostro prodotto, impianti di grandi dimensioni, viene percepito come unico dal cliente"*).

In terzo luogo, si sono investite molte risorse nell'internazionalizzazione e nel marketing, soprattutto negli ultimi cinque anni. I risultati di questa strategia sono nei numeri: *"10 anni fa STF aveva il 100% di portafoglio ordini domestico, oggi praticamente 100% straniero"*. Si è trattato di una scelta obbligata (perché il mercato nazionale seppur interessante non poteva garantire la necessaria costanza alla domanda) che ha comportato non poche difficoltà organizzative, particolarmente complesse per una media azienda come STF. Di fatto, oggi l'azienda opera a livello globale.

STF è uno degli attori principali del recente cambiamento della filiera della costruzione di centrali termoelettriche. Era una filiera molto ferma, in cui mancava totalmente il sistema a livello italiano (a differenza di quanto avviene in altri Paesi, come in Germania). Per mettere a sistema le competenze disponibili in Lombardia in questo settore, STF e altre 6 imprese di riferimento hanno fondato "Energy Cluster" riconosciuto dalla Regione Lombardia. Contando tutte le aziende che si sono poi associate a questo sistema, si raggiunge una forza totale di oltre 10.000 addetti; in questo Cluster STF è leader per quanto riguarda la filiera del nucleare.

E per il futuro, STF prevede di fare importanti investimenti a Magenta, sia strutturali (capannoni e attrezzature), sia in competenze (50 nuove assunzioni nel 2009, 30 nel 2010).

Continua, inoltre, il percorso dell'internazionalizzazione, proseguendo l'investimento in India, dove STF mira a contrastare i competitor asiatici.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria (dati 2008-2009)

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

L'azienda è Casa Madre del Gruppo STF SpA, composto da otto imprese ed opera nelle seguenti aree di business: HRSG, Heat Transfer Products, Utility Boilers che incidono, rispettivamente, per il 61%, 19% e 19% sul fatturato.

Per il business *HRSG*: a) le esportazioni sono pari al 90% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 100%; c) nessuna quota del fatturato è realizzata con prodotti solo commercializzati; d) il 55% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese.

Per il business degli *Heat Transfer Products*: a) le esportazioni sono pari al 100% del fatturato; b) le produzioni specialistiche sono realizzate in Italia ; c) nessuna quota del fatturato è realizzata con prodotti solo commercializzati; d) il 55% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese.

Per il business degli *Utility Boilers*: a) le esportazioni sono pari al 100% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 50% e all'estero per il 50%; c) nessuna quota del fatturato è realizzata con prodotti solo commercializzati; d) il 55% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese.

Le posizioni di Presidente, Direttore Generale, Direttore Sales & Marketing, Direttore Approvvigionamenti e Area Firanza sono occupate da membri della proprietà, mentre manager esterni sono impiegati nell'area della Direzione Tecnica, Commerciale, Amministrativa e di Produzione.

L'azienda dispone di un controllo di gestione dal 1990.

Le competenze dell'impresa

Le maggiori competenze dell'impresa si concentrano nelle seguenti funzioni aziendali: Ingegneria, Produzione e Qualità.

Le fasi o funzioni per le quali l'impresa ritiene di possedere competenze esclusive o comunque *maggiori rispetto ai concorrenti* sono: Ingegneria e Produzione.

Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato un'espansione delle sue attività ampliando il numero dei mercati ed espansione in segmenti diversi del mercato. Espansione attualmente in corso.

L'azienda possiede le risorse e le competenze necessarie per un'ulteriore espansione delle attività nell'ambito della Produzione e della Qualità. L'azienda intende acquisire le competenze che non possiede inserendo dall'esterno risorse con particolari caratteristiche (anche all'estero), ricorrendo ad accordi di ricerca con Università o altri Centri di ricerca e attraverso l'acquisizione di imprese che già dispongono di un know-how (soltanto all'estero).

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (30%), con un Diploma (40%) e con la Scuola dell'obbligo (30%).

I dirigenti sono 16, gli impiegati 140, i quadri e tecnici 25 e gli operai 80.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (30%), finanza e amministrazione (20%), commerciale (6%), ufficio tecnico e progettazione (43%), sistemi informativi (1%).

Il mercato

I primi tre concorrenti dell'impresa operano in Europa, Stati Uniti e Korea. Fatta 100 la dimensione dell'impresa, quella dei primi tre principali concorrenti è pari, rispettivamente, a 100, 500 e 500.

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai concorrenti sono nell'ordine: a) l'elevato contenuto tecnologico del prodotto; b) la qualità del prodotto; c) la puntualità nei tempi di consegna; d) la flessibilità produttiva rispetto alle richieste del cliente.

Per converso, i principali punti di forza del maggior concorrente sono nell'ordine: a) il prezzo; b) il costo del lavoro.

Sia per il mercato Italiano che estero l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti attraverso la propria organizzazione commerciale

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume *crescente* di risorse finanziarie alle seguenti funzioni aziendali: ricerca e sviluppo; progettazione; produzione interna; marketing e distribuzione commerciale; assistenza e fornitura di servizi al cliente; gestione e formazione delle risorse umane.

L'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'impresa (integrazione verticale) aveva un'alta rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009 (all'estero non aveva rilevanza nel 2000 ed ha assunto una alta rilevanza nel 2009).

L'acquisto di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) aveva un'alta rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009 (all'estero non aveva rilevanza nel 2000 ed ha assunto una media rilevanza nel 2009).

La rilevanza delle collaborazioni produttive attraverso la costituzione di società ad hoc è aumentata, poiché non avevano rilevanza nel 2000 ed hanno assunto una media rilevanza nel 2009.

La rilevanza delle collaborazioni produttive su base semplicemente contrattuale (senza costituzione di società ad hoc) o sulla base di accordi è aumentata, passando da una bassa rilevanza nel 2000 ad una media rilevanza nel 2009 (all'estero non avevano rilevanza nel 2000 ed hanno assunto una alta rilevanza nel 2009).

Bilancio

S.T.F. SALVATORE TRIFONE E FIGLI (TRIHOLDING)						
(Bilancio Consolidato)						
	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (in valore %)	361,02	321,59	234,30	199,14	145,01	100
Dipendenti	394	342	296	260	239	201

TENOVA

Anno di nascita azienda: 2008

L'azienda e la sua storia

Tenova è uno dei maggiori fornitori mondiali di tecnologie, prodotti e servizi all'avanguardia per l'industria metallurgica e mineraria.

Con sede in via Monte Rosa a Milano, Tenova è una società del Gruppo Techint, un Gruppo multinazionale che conta 54 mila persone e un fatturato di oltre 19 miliardi di dollari. In quasi 70 anni di attività, le società del Gruppo, presenti nei cinque continenti, hanno raggiunto livelli d'eccellenza in diverse aree di business: engineering & construction, siderurgia, energia, impianti industriali e sanità.

Oltre che attraverso Tenova, il Gruppo Techint è attivo con le seguenti società:

- **Tenaris**, il maggior produttore e fornitore globale di tubi di acciaio e di servizi per l'industria petrolifera e del gas e per applicazioni specialistiche nell'industria e nel settore automobilistico.
- **Ternium**, uno dei principali fornitori siderurgici di prodotti piani e lunghi in America Latina.
- **Techint E&C**, una società specializzata nella progettazione e realizzazione di impianti nei settori oil & gas, chimico e petrolchimico, energia, infrastrutture.
- **Tecpetrol**, un'impresa di esplorazione e produzione di idrocarburi che promuove e gestisce reti di trasporto e distribuzione di gas in America Latina.
- **Humanitas**, una rete, in Italia, di istituti sanitari di alta complessità orientati alla ricerca, con una gestione centrata sul paziente e basata su un uso generalizzato di sistemi informativi integrati di ultima generazione.

Il brand Tenova nasce nel 2008 (precedentemente operava nel mercato con il brand Techint Technologies, come divisione di Techint S.p.A.) e in poco tempo si colloca fra i primi cinque player mondiali dell'impiantistica siderurgica, passando dagli iniziali 600 a 3.000 dipendenti e da un fatturato di 200 milioni di euro a oltre un miliardo. Ciò è avvenuto tramite crescita interna e anche grazie a una serie di acquisizioni di realtà ad alto contenuto tecnologico nei mercati a maggior potenziale.

La crescita ha fatto leva sia sull'ambiente esterno (lo sviluppo di nuovi mercati come Cina e India e dei paesi emergenti, il fabbisogno di acciaio più che raddoppiato nel corso degli ultimi dieci anni, etc.) sia sulle strategie del gruppo Techint mirate a valorizzare risorse e competenze distintive accumulate negli anni nei propri settori di attività.

Oggi Tenova si configura come un network globale di oltre 30 società attive nei cinque continenti e unità produttive in Italia, Germania, Stati Uniti, Cina e India.

Un'organizzazione integrata, flessibile e focalizzata sul cliente in cui sono attivamente gestite le sinergie commerciali, tecnologiche e organizzative.

I punti di forza possono essere ricondotti da un lato all'innovazione tecnologica (con particolare attenzione al risparmio energetico e agli aspetti ambientali), dall'altro lato alla passione, impegno e professionalità delle risorse umane.

Le mosse strategiche passate e future

Sembra di poter cogliere, dalle vicende di Tenova, almeno tre scelte di fondo. Primo: posizionarsi in nicchie ad alto contenuto tecnologico con prodotti e tecnologie leader nel settore. Secondo: ampliare il più velocemente possibile il portafoglio di attività, sia muovendosi in settori affini al siderurgico, sia esplorando nuovi ambiti di attività (settore minerario). Terzo: cedere le attività non *core*, cioè le combinazioni prodotto/mercato incoerenti rispetto al disegno strategico complessivo.

Ciò premesso, la risposta al 'come crescere' risulta relativamente semplice: Tenova ha puntato su una strategia incentrata sulla crescita interna e sulla crescita per acquisizioni di società, joint venture e accordi, 'accumulando nicchie tecnologiche'. Così facendo ha sviluppato in modo rilevante la propria presenza nei mercati emergenti, ossia nei mercati a maggior crescita in oriente e nell'emisfero meridionale.

Tenova offre un ventaglio di tecnologie di punta che coprono i segmenti chiave del processo siderurgico: impianti per la riduzione diretta del minerale di ferro, acciaierie e metallurgia secondaria, forni di riscaldamento e forni di trattamento termico (LOI Italmimpianti), laminatoi a freddo, linee per il trattamento e la finitura di nastri di acciaio e di alluminio, rettifiche per cilindri di laminazione e *roll shop* automatici (Pomini), macchinari per l'estrazione mineraria e macchinari per la movimentazione di materiale alla rinfusa (TAKRAF) e forni ad arco sommerso per ferroleghie e metalli di base (Pyromet).

Una tappa fondamentale nella crescita di Tenova è stata nel 2006 l'acquisizione della tedesca LOI, leader mondiale nel settore dei forni industriali. La nuova realtà aggiungeva grande valore al brand Tenova, che già con Italmimpianti era leader nel settore dei forni di riscaldamento ad alta capacità, ed è oggi con LOI Italmimpianti leader indiscusso del settore.

Alle acquisizioni si aggiungono le partnership con imprese leader come Danieli ed altre operazioni straordinarie che hanno lavorato e stanno lavorando nella direttrice strategica tracciata che vede accanto al driver dell'innovazione tecnologica quello dell'internazionalizzazione delle attività.

Tenova ha, dunque, deciso di indirizzare gli sforzi e gli investimenti attorno alle attività *core*. Ecco perché talune attività, come ad esempio la produzione di mescolatori per gomma e plastica realizzata da Pomini "Rubber and Plastic", sono state cedute sul mercato.

Negli anni recenti Tenova ha continuato ad ampliare la propria capacità tecnologica sia investendo in ricerca e sviluppo, sia acquisendo piccole aziende tecnologicamente interessanti.

Quattro anni fa è stato poi deciso di fare un salto ulteriore. Nel 2007 Tenova ha finalizzato, infatti, l'acquisizione di TAKRAF, società tedesca specializzata nell'ingegneria e fornitura di macchinari per l'industria mineraria estrattiva *open pit* (ovvero a cielo aperto) e di sistemi di movimentazione e stoccaggio. Con questa acquisizione Tenova è entrata nel mercato delle tecnologie di estrazione, con un significativo ampliamento del portafoglio prodotti, e si è posta fin da subito tra i principali player del settore.

Per l'industria siderurgica, il grande cambio su cui focalizzarsi nel medio termine è lo spostamento verso est: bisogna avvicinarsi ai mercati di sbocco, razionalizzando la struttura europea e intensificando la presenza in l'Asia. Del resto, *"l'India, il sud est Asia, la Cina ed il middle East sono i mercati con il tasso di sviluppo più forte"*. In parallelo, l'obiettivo di Tenova è concentrare le attività a più alto contenuto tecnologico, come la R&S, nei centri d'eccellenza in Europa e nord America.

Per l'industria del mining il discorso è diverso. Infatti, oltre alla necessità di sviluppare le attività nelle vicinanze dei mercati di sbocco, vi è anche la sfida tecnologica che consiste nel reperire le materie prime che la natura non mette più a disposizione con facilità: ad esempio il petrolio va estratto sempre più in profondità, così come i minerali.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

Il network Tenova (di cui la capogruppo è Tenova S.p.A.) è costituito da oltre 30 società operative nei 5 continenti.

Le principali aree di business sono: Steelmaking (impianti di riduzione diretta del minerale di ferro e forni elettrici.); Forni Industriali (forni di riscaldamento e di trattamento termico); Laminazione e finitura superficiale (con laminatoi a freddo e linee di processo per nastri); Macchine per la rettifica dei cilindri di laminazione; Mining e Metals (macchine per estrazione e movimentazione dei minerali, forni ad arco sommerso per la produzione di ferroleghie e metalli di base) che incidono, rispettivamente, per il 15%, il 30%, il 10%, 10% e il 35% sul fatturato.

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (45%), con un Diploma (30%) e con la Scuola dell'obbligo e altre qualifiche (25%).

I quadri e dirigenti sono 460, gli impiegati 2.100 e gli operai 540.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: operation/manufacturing (30%); amministrazione e finanza (15%); area commerciale (10%); ufficio tecnico e progettazione (35%); project management (5%); altro (10%).

Il mercato

Gli headquarters dei principali concorrenti dell'impresa hanno sede in nord Europa, in Italia e in Paesi emergenti.

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai concorrenti sono nell'ordine: a) l'elevato contenuto tecnologico; b) la flessibilità produttiva rispetto alle richieste del cliente; c) il network mondiale di società operative; d) l'accesso al credito.

Per converso, i principali punti di forza del maggior concorrente sono nell'ordine: a) l'elevato contenuto tecnologico di un portafoglio prodotti molto più ampio; b) l'immagine, reputazione e marchio.

Bilancio

TENOVA Group						
(Bilancio Consolidato)						
	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
Ricavi (€)	334.025.184	656.620.288	901.236.253	1.173.088.860	866.100.102	813.419.920
Dipendenti		1.615	2.583	3.040	2.939	3.100

VALENTE

Anno di nascita azienda: 1919

L'azienda e la sua storia

Valente, con sede a Lainate, produce dal 1919 macchinari e attrezzature per gli scavi e la movimentazione di materiali in galleria e nei porti (binari e relativi sistemi di fissaggio, locomotori speciali, locomotori diesel ed elettrici, carrelli, vagoni di vario tipo, scambi, rotaie e componenti per carroporti).

Si tratta di un'impresa che ha esternalizzato buona parte delle produzioni e che commercializza anche prodotti di terzi. Attualmente conta circa 40 dipendenti (erano 150 negli anni '80) che si occupano soprattutto delle attività di progettazione, di controllo, di assemblaggio e di commercializzazione.

Il vantaggio competitivo dell'azienda, che ha un marchio conosciuto a livello mondiale nel settore, è quello di offrire una gamma completa di prodotti che possono essere personalizzati secondo le esigenze dei clienti.

Sul fronte del mercato, la domanda è sempre più articolata, con un crescente numero di potenziali clienti, ed è sempre più distribuita geograficamente: si va dalle metropolitane urbane ai tunnel ferroviari, dalle miniere agli scavi per gasdotti ed acquedotti.

Dopo aver collaborato al tunnel sotto la Manica ora l'attenzione è volta soprattutto al mercato asiatico.

Valente nel 2009 ha fatturato 13 milioni di euro ed è controllata dalla famiglia Menoncello.

L'azienda mantiene all'interno la funzione di progettazione di base e di progettazione personalizzata, ma affida la produzione a produttori sparsi per il mondo in grado di realizzare i prodotti progettati in Italia (soprattutto quelli che conviene realizzare in loco per via degli elevati costi di trasporto e delle grandi dimensioni). L'azienda esegue direttamente solo alcune lavorazioni molto particolari e critiche.

Le mosse strategiche passate e future

Nel periodo più recente, tre sono state le problematiche che hanno assorbito maggiormente l'attenzione del management della Valente S.p.A., e dalle quali sono scaturite le mosse strategiche messe in atto.

La prima mossa importante è stata l'internazionalizzazione delle strutture di vendita: un sito internet in 14 lingue, una rete commerciale internazionale, la costruzione di un network con i progettisti delle gallerie, delle miniere, dei carroporti. Questa mossa ha consentito di mantenere le posizioni in un mercato diventato maggiormente competitivo.

La seconda mossa è stata l'aggiornamento di una linea di prodotto nell'area dei sistemi di fissaggio dei binari per carroporte (inserzione di un elemento in gomma) in risposta a mossa analoga dei concorrenti belgi. E' stata riconquistata la precedente quota di mercato, pari al 50%, oggi in crescita.

La terza mossa, avviata già prima del 2005, è stata l'outsourcing generalizzata delle produzioni; è stata costituita una rete di produttori terzi in grado di realizzare "ovunque nel mondo" i prodotti progettati da Valente. Progressivamente il numero dei dipendenti è passato da 150 a 40 e, oltre ad una significativa riduzione dei costi, si è ottenuta grande flessibilità di risposta ai clienti.

Quanto all'origine delle mosse, la prima e la terza mossa sono dovute al fatto che nel tempo il mercato è cambiato, soprattutto dal lato della domanda; i clienti sono geograficamente più diffusi e chiedono risposte più personalizzate e più veloci. L'impresa deve avere forti strutture di progettazione e di vendita, mentre è opportuno che le fabbricazioni siano decentrate anche geograficamente.

In generale, le profonde trasformazioni realizzate negli anni sono frutto del forte spirito imprenditoriale espresso dalla proprietà.

L'imprenditore e i suoi due figli da sempre privilegiano una struttura aziendale molto snella; la rete commerciale si è progressivamente diffusa nel mondo mediante agenti e rappresentanti; recentemente è stata aperta una filiale a Dubai.

Nel corso dell'ultimo decennio il mercato ha subito profonde trasformazioni; è diventato un mercato mondiale; si sono aperti grandi spazi commerciali in oriente; i clienti sono organismi privati e pubblici sempre più grandi e potenti che richiedono prodotti e servizi di alta qualità. È indispensabile una rete commerciale e di assistenza tecnica pre-vendita diffusa nel mondo e, in particolare, in Asia.

In molti casi è essenziale formulare proposte che includono le modalità di finanziamento e di pagamento delle opere da realizzare.

Occorre essere molto veloci sia nella preparazione delle proposte a fronte delle gare internazionali, sia nella successiva evasione degli ordini.

L'azienda opera in mercati la cui domanda fluttua notevolmente nel tempo, così l'andamento delle vendite dei prodotti destinati allo scavo di tunnel può controbilanciare, come è accaduto anche nell'ultimo decennio, l'andamento delle vendite dei prodotti destinati agli impianti di movimentazione merci nei porti.

Con riguardo al futuro, le problematiche strategiche più rilevanti sono: a) incrementare la capacità di progettazione sia in termini di velocità sia in termini di gamma di prodotti, continuando a svolgere questa attività, se possibile, in Italia; b) rafforzare la rete commerciale all'estero, soprattutto nei mercati europei.

In altri termini, gli imperativi sono l'internazionalità e la flessibilità.

Bilancio

VALENTE						
(Bilancio Non Cons.)						
	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	12.914.642	17.866.538	13.694.918	12.666.664	11.569.674	8.583.317
Utile Netto (€)	593.581	652.783	447.574	231.111	237.895	89.393
Patrimonio Netto (€)	8.802.254	8.208.672	2.932.506	2.484.933	2.253.822	2.015.927
Dipendenti	37	38	34	34	34	35

VORTICE ELETTROSOCIALI

Anno di nascita azienda: 1954

L'azienda e la sua storia

All'inizio c'era un fastidioso odore di cucina a cui Attilio Pagani nel 1954 decise di porre rimedio. E alla produzione di pannelli con piastrelle in ceramica affiancò quella di un aspiratore in plastica termoisolante per le cappe delle cucine. Quel piccolo prodotto venne chiamato Vortice ed ebbe subito un notevole successo, tanto che attorno a questo venne disegnata tutta l'azienda, nome compreso.

Vortice Elettrosociali, che ha sede, stabilimento e laboratori di ricerca a Tribiano, a Sud-Est di Milano, è ora un'azienda presente in oltre 82 Paesi nei 5 continenti.

Il processo di internazionalizzazione dei mercati è iniziato più di trent'anni fa con l'apertura nel 1974 di Vortice France, per agire su quel mercato dalla sede oggi di Creteil, vicino a Parigi.

Tre anni dopo, nel 1977, è la volta di Vortice Limited, che ora è situata a Burton on Trent, nell'East Midlands, in una posizione centrale e strategica per i trasporti stradali, ferroviari e aerei.

Il *core business* è rappresentato dai prodotti di aspirazione. Non più solo le più semplici applicazioni per le cucine domestiche, ma anche le aree dell'aspirazione civile e industriale, del riscaldamento elettrico, degli asciugamani e asciugacapelli elettrici per gli hotel e le comunità, della depurazione dell'aria.

Ma l'azienda si è anche progressivamente estesa ad altri settori "vicini".

Negli anni '60 Vortice produce la prima cappa filtrante di tutta Europa, la Magicfilter, utilizzando un materiale fino a quel momento impiegato per ripulire l'aria nei sommergibili atomici e nelle prime capsule spaziali: il Carbococco.

Negli anni 70 viene lanciata una vasta gamma di ventilatori da soffitto e l'azienda entra anche nel settore degli apparecchi per il riscaldamento elettrico per la casa.

Ora Vortice è presente anche nel settore dei condizionatori ma solo con un ruolo di commercializzazione. Uno dei prodotti storici, il "Bidone Aspiratutto", è stato ceduto in passato ad Electrolux.

Le produzioni sono tutte realizzate in Italia; le esportazioni rappresentano circa il 40% del fatturato con presenze particolarmente forti nel Medio Oriente. L'azienda ha recentemente aperto un Ufficio di rappresentanza a Mosca e uno in Shanghai.

Vortice Elettrosociali ha oggi (2010) circa 200 dipendenti e un fatturato che supera i 50 milioni di euro.

Le mosse strategiche passate e future

La proprietà dell'azienda, dopo la recente scomparsa del fondatore il Sig. Attilio Pagani avvenuta nel 2010, oggi è nelle mani di un unico proprietario e tre anni fa è stato avviato esplicitamente il processo di passaggio ad un modello di impresa manageriale.

Nei tempi recenti la filiera ha manifestato significative variazioni. Tradizionalmente Vortice ha realizzato le proprie vendite passando attraverso i grossisti di materiale elettrico (spesso associati in consorzi di acquisto), i quali, a loro volta, vendono agli installatori.

Nei tempi recenti molti “prodotti a spina” per uso domestico (ventilatori, stufe elettriche, ecc.) hanno cominciato a transitare attraverso il canale della grande distribuzione organizzata ma Vortice ha deciso di non seguire tale tendenza, e di continuare ad utilizzare il canale dei grossisti dato che sempre di più i prodotti sviluppati dall'azienda sono di livello tecnico elevato e professionale e necessitano, quindi, dell'esperienza e della capacità dell'installatore elettrico.

In generale, la concorrenza sta aumentando e i competitor stanno facendo pressione sui grossisti e sugli installatori usando anche l'arma del prezzo. Per aziende come Vortice è importante che la distribuzione (grossisti) e gli utenti diretti (installatori) continuino ad apprezzare quelle caratteristiche di prodotto, quali affidabilità, elevate prestazioni e design che rappresentano il valore aggiunto del proprio catalogo.

Con riguardo alle fasi a monte della filiera, l'offerta è ampia ed in crescita; Vortice ha una relazione di partnership con i principali fornitori che vengono coinvolti nelle fasi di progettazione dei nuovi prodotti. La novità è rappresentata dalla crescente importanza dei componenti elettronici che possono modificare profondamente le funzionalità e le performance dei prodotti.

Altri due fattori rilevanti del contesto sono, da un lato, l'evoluzione della normativa che spinge nella direzione di prodotti sempre più performanti soprattutto sul fronte dei consumi energetici e del rumore ma che, contemporaneamente, produce oneri per via della varietà delle norme applicate dai vari Paesi, e, dall'altro, la crescente sensibilità alle problematiche ambientali che tuttavia, in questo momento, lascia ampio spazio alla disinformazione e alle decisioni emotive.

Per il futuro, i principali punti di attenzione dell'azienda saranno: a) la crescita dimensionale, e la connessa espansione geografica, da realizzare soprattutto mediante acquisizioni; b) l'innovazione tecnologica per offrire prodotti di nuova generazione sempre più performanti e “energy saving”; c) l'espansione internazionale.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

L'azienda fa parte del gruppo Vortice Elettrosociali, composto da 3 imprese, ed opera nelle seguenti aree di business: Ventilazione civile, Ventilazione industriale, Ventilazione estiva ed Riscaldamento invernale, Climatizzazione e deumidificazione che incidono, rispettivamente, per il 40%, il 25%, il 23% e il 12% sul fatturato. Le principali unità manifatturiere del gruppo (produzione di apparecchi per il trattamento dell'aria) sono localizzate in Italia.

Per il business della *ventilazione civile*: a) le esportazioni sono pari al 25% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 100%; c) nessuna quota del fatturato è realizzata con prodotti solo commercializzati; d) l'80% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da

semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese operanti prevalentemente in Italia

Per il business della *ventilazione industriale*: a) le esportazioni sono pari al 35% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 100%; c) nessuna quota del fatturato è realizzata con prodotti solo commercializzati; d) l'80% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese operanti prevalentemente in Italia

Per il business della *ventilazione estiva e riscaldamento invernale*: a) le esportazioni sono pari al 10% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 100%; c) il 15% del fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; d) l'85% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese operanti prevalentemente in Italia

Per il business della *climatizzazione e deumidificazione*: a) le esportazioni sono pari all'1% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate all'estero per il 100% c) il 100% del fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati.

La posizione di Presidente è ricoperta da un membro della proprietà, mentre manager esterni sono impiegati in tutti i principali ruoli direttivi aziendali. L'azienda dispone di un sistema di controllo di gestione sin dalla sua costituzione.

Le competenze dell'impresa

Le fasi o funzioni nelle quali si concentrano le maggiori competenze dell'impresa sono la Ricerca, la Produzione e il Commercio.

Rispetto a dieci anni fa le fasi produttive realizzate internamente sono uguali.

Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato una limitata espansione delle sue attività, e per la futura espansione delle attività è strategica l'acquisizione di nuove competenze in ambito commerciale e gestionale.

L'azienda intende acquisire le competenze che non possiede inserendo dall'esterno persone con particolari caratteristiche (anche all'estero), ricorrendo ad accordi di ricerca con Università o altri Centri di ricerca, sviluppando ulteriormente i rapporti con gli attuali subfornitori specializzati (anche all'estero) e attraverso l'acquisizione di imprese che già dispongono di un know-how (anche all'estero).

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (12%), con un Diploma (42%) e con la Scuola dell'obbligo (46%).

I dirigenti sono 11, gli impiegati 86, i quadri e tecnici 5 e gli operai 55.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (35%), amministrazione e finanza (6%); area commerciale (32%); ufficio tecnico e progettazione (14%); sistemi informativi (4%); ufficio qualità (6%); ufficio acquisti (3%).

Il mercato

I primi tre concorrenti dell'impresa operano in Spagna, in Germania e in Gran Bretagna; fatta 100 la dimensione dell'impresa, quella dei primi tre principali concorrenti è pari, rispettivamente, a 600, 200 e 100.

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai competitor sono, in ordine di importanza: l'elevato contenuto tecnologico del prodotto, la qualità del prodotto e il design, reputazione e marchio.

Per converso, il principale punto di forza del maggior concorrente è il prezzo.

Per il mercato Italiano l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti attraverso reti distributive indipendenti plurimarca e tramite agenti plurimandatari.

Per il mercato estero la distribuzione avviene tramite filiali locali e importatori.

L'organizzazione produttiva

L'impresa ha destinato negli ultimi dieci anni un volume *crescente* di risorse finanziarie alle seguenti funzioni aziendali: ricerca e sviluppo; design e progettazione; gestione degli acquisti; marketing e distribuzione commerciale; assistenza pre e post-vendita e fornitura di servizi al cliente; gestione e formazione delle risorse umane.

Un volume *uguale* di risorse è stato invece destinato all'amministrazione, finanza e controllo e alla produzione interna.

L'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'impresa (integrazione verticale) aveva un'alta rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009 .

L'acquisto di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) aveva una bassa rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009 (anche all'estero).

Nel 2010 l'Azienda ha acquisito la maggioranza del pacchetto azionario di Loran Srl, azienda veronese specializzata nella progettazione, produzione e commercializzazione di prodotti per l'aspirazione, il condizionamento e refrigerazione industriale

Bilancio

VORTICE ELETTROSOCIALI						
(Bilancio Non Consolidato)						
	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	40.593.391	46.949.959	54.674.731	47.262.522	47.281.776	54.808.798
Utile Netto (€)	1.587.905	4.539.967	5.380.983	3.512.198	4.918.172	6.813.622
Patrimonio Netto (€)	68.684.638	69.097.731	66.057.766	62.176.787	60.164.582	56.746.411
Dipendenti	163	163	165	173	169	167

VRV

Anno di nascita azienda: 1956

L'azienda e la sua storia

VRV spa è un'azienda industriale, con sede a Ornago (nella provincia di Monza e Brianza), che opera nel campo della progettazione e della costruzione di apparecchiature a pressione per l'industria chimica, petrolchimica, farmaceutica ed energetica.

Opera prevalentemente su tre divisioni: Caldareria, Criogenia e Processi ed Impianti.

La maggior parte delle attività di costruzione si svolge nelle officine di Ornago e in quelle di Burago, quest'ultima acquisita nel 2005.

VRV possiede oltre a VRV Asia a Chennai, il 100% di Cryo Diffusion, una società francese specializzata nella progettazione e costruzione di apparecchiature criogeniche super-isolate, per la biologia umana ed animale e per Istituti di ricerca, il 100% di FEMA S.r.l. che produce Valvole di Sicurezza per l'industria chimica e petrolchimica

VRV Italia ha al proprio interno due divisioni: una del "caldo" che si occupa della progettazione degli apparecchi a pressione, quali reattori, colonne, scambiatori di calore, l'altra del "freddo" dedicata alla progettazione e costruzione degli apparecchi per lo stoccaggio dei gas liquidi.

L'azienda viene fondata nel 1956 a Milano. In origine produceva e commercializzava apparecchiature per l'industria farmaceutica.

Negli anni '70, con il trasferimento della sede a Ornago, ha inizio l'attività di realizzazione di apparecchi a pressione per l'industria chimica e petrolchimica (reattori e scambiatori di calore).

È del 1980 la decisione di affiancare a queste linee la produzione di apparecchi criogenici (per lo stoccaggio a bassissime temperature dei gas liquidi) Attività potenziata dal 2001 mediante l'acquisizione completa della Cryo Diffusion.

Nell'arco di mezzo secolo l'azienda ha ampliato notevolmente il suo ambito d'azione e le sue dimensioni, optando per una struttura organizzativa divisionale, e sviluppando nuovi insediamenti nei mercati emergenti, come la recente apertura di VRV Asia avvenuta nel 2009 ed una prossima prevista in Sud America

Responsabile unico della divisione per l'industria petrolchimica è Alessandro Spada, responsabile unico della divisione per gli apparecchi criogenici è il fratello Federico Spada entrambi affiancati da Manager di ottimo livello. Il fondatore, Massimiliano Spada, è in azienda come Presidente.

A livello di gruppo, VRV impiega attualmente circa 330 dipendenti, con un fatturato che ha superato nel 2009 i 100 milioni di euro.

E' presente nei maggiori mercati mondiali e ha tra i propri clienti la più grandi società di progettazione, le industrie impiantistiche e i general-contractor in Europa, Asia, America, e Oceania.

Le mosse strategiche passate e future

Alessandro Spada racconta: *“La gran fortuna dell'azienda è stata che sin dalle origini nessuno degli imprenditori che l'ha guidata è stato innamorato del prodotto. L'aspetto principale è sempre stato creare un'impresa in grado di crescere e svilupparsi soddisfacendo le esigenze dei mercati dove avevamo competenze”.*

Questa, in sintesi, è stata la leva che ha permesso a VRV di reinventarsi più volte, crescendo in un settore maturo e fortemente competitivo: nata come rappresentanza di prodotti farmaceutici, è passata alla produzione di apparecchi farmaceutici, per poi entrare nel campo degli apparecchi a pressione, dove ora è attiva.

Il riposizionamento dell'azienda è stato, quindi, parte integrante della storia dell'azienda, dalla sua nascita ad oggi.

Nel periodo 2005-2008 le decisioni più felici, ossia quelle che hanno prodotto i risultati maggiormente positivi, sono state principalmente tre.

Innanzitutto, il top management ha investito in modo cospicuo sull'innovazione dei prodotti con l'impiego di materiali sempre più sofisticati. La proprietà di VRV ritiene che oggi un'azienda metalmeccanica italiana non possa prescindere dall'innalzare la sofisticazione dei prodotti per cercare di mantenere un livello di prezzo tale da reggere la concorrenza dei paesi emergenti.

Il grado di sofisticazione dei prodotti matura solo in presenza di un forte orientamento all'innovazione e in VRV l'innovazione fa parte del DNA della famiglia ed è mentalità diffusa presso tutti gli ingegneri e i tecnici che fanno parte dell'azienda.

Una seconda scelta vincente è stata quella di diversificare il business, affiancando alla divisione tradizionale “caldo” la divisione “freddo” e successivamente quella dei processi.

A differenza di molti casi di piccole o medie imprese che sottovalutano i rischi e le difficoltà connesse alla diversificazione, la direzione della VRV ha ampliato il suo ambito d'azione acquisendo un'azienda con competenze e risorse dedicate. Tale operazione ha reso più credibile l'affiancamento all'area strategica di affari storica del nuovo comparto. La presenza di due successori dedicati singolarmente ai due business ha poi facilitato un presidio imprenditoriale e proprietario forte senza alcuna distrazione di risorse dal “caldo” al “freddo”.

L'allargamento del raggio d'azione in termini di prodotti è stato accompagnato e sostenuto da un parallelo processo di internazionalizzazione iniziato con l'acquisizione dell'azienda francese, proseguito con l'apertura di sedi di rappresentanza in Est Europa, Asia, Middle East e prossimamente in Sud America. Di recente, poi, è stato completato un importante investimento per l'apertura di un nuovo stabilimento in India per la parte criogenia, in grado di produrre apparecchi fino a 1.000 tonnellate (il doppio rispetto alla capacità massima dello stabilimento di

Ornago). La prima pietra dello stabilimento è stata posta a luglio 2008, già ad agosto 2009 è stato possibile iniziare la produzione delle apparecchiature e il primo apparecchio è stato collaudato e consegnato a fine 2009. È stato, senza dubbio, un investimento vincente.

A fronte di una crescita di fatturato molto forte (a doppia cifra) nel biennio 2007-2008 e ancora sostenuta nel 2009, i dipendenti sono aumentati di circa una quindicina di unità, la maggior crescita è stata registrata nel 2010: circa 80 unità. Per accompagnare la crescita dell'azienda si è scelto di incrementare l'intera filiera, sviluppando contratti a medio lungo termine con fornitori, in particolare dando all'esterno determinate lavorazioni sofisticate e costose.

Per il futuro, come per oggi, il problema più rilevante sarà la crescita della competizione dai paesi asiatici, dalla Corea in particolare.

A queste pressioni VRV ha risposto creando sinergie con altre imprese nazionali: *“La concorrenza italiana è quasi una sinergia, perché su certe gare ci riuniamo in forme di Associazioni Temporanee di Imprese per fare concorrenza alle realtà emergenti. È una strategia che fino a 10 anni fa risultava impensabile”*. E anche per il futuro, l'intenzione è proseguire lungo la strada delle alleanze: ad esempio, ne è stata conclusa una di recente con una società di Ravenna per produrre macchinari più pesanti.

In aggiunta, l'investimento in India si conferma strategico, perché permette di servire tutto il mercato orientale consolidando il know-how VRV nei mercati emergenti. Seppur di recente avvio (nel 2009), i risultati e le prospettive sono buone e non si esclude un'ulteriore espansione nei prossimi anni con nuove produzioni.

L'altro modo per far fronte alla pressione della concorrenza estera è migliorare continuamente i prodotti, ed investire anche nel campo della R&D sviluppando oltre ai prodotti, processi che diano valore aggiunto alla produzione di VRV.

Inoltre, è stata recentemente completata l'espansione dello stabilimento di Ornago, con un nuovo capannone di oltre 10.000 MQ, attrezzato con nuove macchine utensili di grandi dimensioni e capacità in previsione di nuove qualifiche per il settore nucleare.

Infine l'azienda, che ha grande rispetto per il fattore ambientale, ha installato sui propri tetti una superficie di 1 MW di pannelli fotovoltaici per prepararsi ad ottemperare alle normative Europee del 2020.

Bilancio

VRV						
(Bilancio Consolidato)						
	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	81.244.908	100.543.283	93.075.461	77.156.743	47.000.946	41.069.879
Utile Netto (€)	3.093.771	3.331.083	3.051.200	1.345.371	925.412	709.530
Patrimonio Netto (€)	34.119.406	29.325.593	26.538.329	10.839.467	9.207.524	8.282.119
Dipendenti	329	264	-	-	214	208

ZAMBON COMPANY

Anno di nascita azienda: 1906

L'azienda e la sua storia

Zambon è una realtà imprenditoriale italiana che da 105 anni opera nell'industria chimica e farmaceutica.

Zambon è stata la prima industria farmaceutica italiana a sviluppare delle presenze commerciali oltre il territorio nazionale già dalla fine degli anni Cinquanta e oggi ha filiali in 13 Paesi del mondo tra Europa, Asia e America del Sud e impianti produttivi in Italia, Svizzera, Francia e Cina.

Nata a Vicenza nel 1906, Zambon è oggi una Società multiculturale fortemente radicata nei mercati locali dove opera. Negli anni il Gruppo è riuscito a sviluppare un forte legame con la comunità scientifica internazionale. A partire dagli anni '60, Zambon ha intrapreso una strategia di internazionalizzazione particolarmente coraggiosa, che ha visto la presenza del gruppo crescere attraverso insediamenti non solo nei maggiori paesi europei ma anche in Sud America ed in Estremo Oriente.

L'industria chimico-farmaceutica Zambon nasce nel 1906 a Vicenza ad opera di Gaetano Zambon, che abbandona l'attività paterna di commercio di granaglie ed inaugura il Magazzino Medicinali Zambon per la distribuzione di "prodotti chimici, droghe, coloniali".

Nel 1908 nasce la Gaetano Zambon & C. e nel 1920 l'attività evolve, passando alla produzione diretta dei prodotti farmaceutici; nel secondo dopoguerra la crescita di Zambon si è appoggiata su due pilastri: ricerca e internazionalizzazione.

Attualmente il Gruppo ha la propria holding a Bresso, alle porte di Milano. Oggi come in passato la politica aziendale di Zambon si caratterizza per il rilevante impegno dedicato alla ricerca di alto profilo e alla valorizzazione del capitale umano.

A testimonianza di questo, a seguito dei festeggiamenti del centenario dell'azienda, nel 2008 Zambon ha il proprio museo di impresa, nato con l'obiettivo di riappropriarsi della propria identità, quella di una comunità d'impresa che vuole ricostruire e valorizzare la storia e i valori che l'hanno accompagnata nel tempo. Offrire la testimonianza di 105 anni di storia significa valorizzare il lavoro di tutti coloro che hanno contribuito a crearla, non per nostalgia ma per la volontà e l'entusiasmo di proiettarsi verso il futuro.

Fin dalla sua fondazione, Zambon ha posto come elementi costitutivi della propria filosofia d'impresa la salute delle persone e il valore della conoscenza: non ci può essere progresso nella cura della salute senza lo sviluppo continuo del sapere e la capacità di anticipare, riconoscere e interpretare i cambiamenti della società e del concetto stesso di salute. Erede dei principi che hanno ispirato il Gruppo sin dalla nascita, è la Fondazione Zoè (Zambon Open Education) che vuole trasmettere all'esterno lo stesso spirito d'impresa che ha fatto della conoscenza e dello studio scientifico le basi per la crescita del Gruppo.

Il Gruppo Zambon impiega oggi oltre 2500 addetti nel mondo, ha sede centrale in Italia, a Bresso, e ha un giro d'affari di 545 milioni di euro con un risultato operativo lordo di 92 milioni. Il fatturato del business farmaceutico ha inciso per l'85% e quello del chimico per il restante 15%.

A Zambon Company fanno capo Zambon S.p.A. per il business farmaceutico, ZaCh System per quello chimico, l'incubatore industriale Z-Cube, Zambon Immobiliare e Zambon Group rispettivamente per i servizi di hard e soft facility e per quelli amministrativi, generali e di information technology.

Nel 2010 il business farmaceutico ha registrato ricavi netti per 464 milioni di euro derivati dalla vendita di prodotto nelle quattro aree terapeutiche strategiche - respiratorio (45%), dolore (19%), cura della donna (18%) e gastro (18%) - e grazie alla produzione per clienti terzi di specialità sofisticate. L'Italia si conferma il primo mercato per Zambon, seguita da Spagna e Francia.

ZaCh System, il business chimico di Zambon, è partner privilegiato dell'industria farmaceutica alla quale offre prodotti e servizi ad alto valore aggiunto; Zach opera nella produzione di principi attivi e intermedi in tre aree di business: farmaci generici, prodotti custom e prodotti farmaceutici a marchio Zambon. Nel 2010 ha registrato ricavi netti per 114 milioni di euro.

Le mosse strategiche passate e future

Nel settore farmaceutico Zambon prosegue la sua strategia di sviluppo e consolidamento che si concentra sulla qualità, sui nuovi prodotti e su un'esposizione internazionale sempre più solida:

- il continuo incremento degli investimenti nell'area della Qualità (investimenti sui siti e sulle strutture produttive. L'assidua attenzione alla Qualità si estende anche alla formazione del personale interno e alle reti di vendita affinché il supporto e la presentazione dei prodotti avvenga nel modo scientificamente più appropriato e la relazione con l'interlocutore sempre più personalizzata e curata;
- la selezione e l'introduzione sul mercato di nuovi prodotti provenienti dallo sviluppo interno e dalla costante attività di scouting e licensing.
- il percorso di internazionalizzazione del business, soprattutto attraverso la crescita dei mercati extra-europei, in particolare in America Latina, CSI (Comunità degli Stati Indipendenti) e East Asia, dove continua l'allargamento delle forze di vendita e il rafforzato presidio del canale farmacia, con peculiari modelli operativi per ogni singolo paese.

La forte propensione di Zambon alla ricerca ha permesso di sviluppare un modello di business teso a valorizzare elementi d'innovazione provenienti dal mondo esterno.

Nei suoi ultimi dieci anni di storia, Zambon ha ripensato la ricerca passando da un modello tradizionale a un modello di search & scouting: infatti come racconta Elena Zambon, *"Una volta la ricerca si misurava in mq. e in numero ricercatori, senza domandarsi che tipo di produttività creassero questi due fattori. Oggi il vero driver è essere esperti selezionatori di progetti che nascono in centri di ricerca in tutto il mondo"*. Così, all'inizio del 2003 è nato Z-Cube con l'obiettivo di individuare nel mondo scientifico-accademico internazionale aree di innovazione terapeutica da valorizzare opportunamente. Attualmente Z-Cube ha deciso di focalizzare il proprio interesse su tecnologie innovative di drug delivery. Il modello di business adottato unisce in modo bilanciato il profilo finanziario con un ruolo industriale diretto; questo

approccio all'Università ha consentito l'identificazione di progetti promettenti e di sviluppare sinergie con le aree terapeutiche del core business aziendale facendo scaturire ulteriori opportunità per Zambon. Finora i progetti analizzati sono stati ben 107 e dopo le valutazioni economiche 6 sono attualmente in sviluppo.

L'azienda è da sempre anche produttrice di principi attivi per le *big pharma*, ma il rapporto negli ultimi anni si è evoluto divenendo sostanzialmente un business: Zambon possiede un indubbio vantaggio qualitativo nella produzione di alto livello rispetto a Cina e India.

È una tendenza diffusa in tutto il settore: sempre più spesso le *big pharma* si concentrano sulla ricerca e affidano a terzi parti importanti della produzione, stringendo con essi legami più profondi, alleanze più solide rispetto al passato.

Permane un'attenzione ed una sensibilità elevata sui temi di compliance, di attenzione all'ambiente e relativi alla sicurezza. Il Gruppo da tempo ha scelto di dotarsi di adeguate risorse per monitorare ed implementare i relativi processi destinando a tale scopo significativi interventi per conservare elevati standard qualitativi a garanzia di tutti gli stakeholders.

Zambon opera sulla base di valori fondamentali, ossia principi che devono guidare i comportamenti dell'impresa e delle persone; valori etici, valori personali e professionali rappresentano un insieme integrato di cultura d'impresa che va coltivata e trasmessa pervasivamente; per Zambon, strategie d'impresa e valori sono due facce della stessa medaglia.

Le competenze di base, l'identità, la struttura organizzativa, i valori di Zambon hanno una relazione a due vie con le strategie: le sostengono e ne sono sostenute. Si tratta di un cammino per durare nel tempo, si tratta di prendersi cura non solo degli aspetti economici, ma anche di una comunità di impresa con una forte identità.

Con questo obiettivo sono stati recentemente avviati una serie di iniziative e meccanismi per riflettere e coinvolgere direttamente i collaboratori per una sempre maggiore integrazione nel rispetto dei valori aziendali (gruppi di lavoro sui valori aziendali, riunioni organizzative, incontri culturali...).

Inoltre, è stato pianificato un investimento di 60 milioni nell'arco dei prossimi 4 anni (di cui 40 nello stabilimento di Vicenza) per rinnovare tecnologicamente gli impianti e specializzarsi in produzioni particolarmente sofisticate anche in termini di competenze, processi e procedure degli stabilimenti, rispondendo alla crescente richiesta di regole a cui il settore è sempre più tenuto nel nostro paese e, al contempo, ribadendo la ferma volontà di continuare ad investire nel made in Italy.

Il profilo aziendale tratto dal questionario Confindustria

Quadro generale (assetto societario, aree di attività, governance)

La holding industriale Zambon Company S.p.A. definisce gli indirizzi strategici del business e ne monitora le performance gestendo gli equilibri economico-finanziari; controlla Zambon S.p.A., la società farmaceutica, e ZaCh System Spa, la società di Chimica Fine.

Zambon Company Spa controlla inoltre:

- Z-Cube S.r.l., società del Gruppo che ha come missione quella di identificare e supportare la validazione di tecnologie di Drug Delivery, selezionando quelle che hanno evidenziato il potenziale per generare prodotti innovativi;
- Zambon Immobiliare S.p.A., impegnata nella valorizzazione dei suoi insediamenti produttivi e direzionali e focalizzata sull'offerta di spazi e servizi, laboratori e uffici di start up companies impegnate in attività di ricerca e sviluppo;
- Zambon Group S.p.A., società che svolge attività di servizi amministrativi, di information technology e generali a favore delle società del Gruppo italiane ed estere.

Le principali unità manifatturiere del gruppo sono localizzate in Italia, Svizzera e Cina (produzione di farmaci per il mercato locale), Italia e Francia (produzione di principi attivi). L'impresa opera in due aree di business: Produzione e Commercializzazione di farmaci e Produzione di principi attivi che incidono, rispettivamente, per l'85% e il 15% sul fatturato.

Per il business della *produzione e commercializzazione di farmaci*: a) le esportazioni sono pari al 75% del fatturato; b) il 30% delle produzioni sono realizzate in Italia e il 70% all'estero per (Cina e Svizzera); c) il 23% del fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; d) il 9% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni acquistati da altre imprese operanti prevalentemente in Gran Bretagna, Francia e Italia.

Per il business della *produzione di principi attivi*: a) le esportazioni sono pari al 100% del fatturato; b) le produzioni sono realizzate in Italia per il 70% e all'estero per il 30% (Francia); c) nessuna quota del fatturato è realizzato con prodotti solo commercializzati; d) il 70% del totale degli acquisti (materie prime, utilities, servizi, componenti, ecc.) è rappresentato da semilavorati e lavorazioni che provengono prevalentemente da altre imprese operanti prevalentemente in Cina e India; e) la quota di mercato nel mondo è pari all'1%.

Le competenze dell'impresa

Le maggiori competenze dell'impresa sono concentrate nello sviluppo del processo chimico di nuovi principi attivi, nella commercializzazione di farmaci e nella gestione della rete di vendita.

Rispetto a dieci anni fa, le fasi produttive realizzate internamente sono uguali. Prima dell'arrivo della crisi l'azienda aveva realizzato un'espansione delle attività aumentando la sua quota all'interno dello stesso mercato.

L'azienda possiede, in parte, le risorse e le competenze necessarie per un'ulteriore espansione delle attività e intende acquisire le competenze che non possiede ricorrendo ad accordi di ricerca con Università o altri Centri di ricerca (soltanto all'estero), attraverso l'attivazione di forme di collaborazione con altre imprese (anche all'estero) e attraverso l'acquisizione di imprese che già dispongono di un know-how (anche all'estero).

Caratteristiche del capitale umano

L'organismo personale è composto da persone con una Laurea (45%), con un Diploma (35%) e con la Scuola dell'obbligo (20%).

I dirigenti sono 92, gli impiegati 1.565, i quadri e tecnici 510 e gli operai 398.

Il personale è suddiviso per area funzionale in: produzione (35%); amministrazione e finanza (9%); area commerciale (50%); ufficio tecnico e progettazione (5%); sistemi informativi (1%).

Il mercato

I primi tre concorrenti dell'impresa operano in Germania, in Gran Bretagna e in Italia. Fatta 100 la dimensione dell'impresa, quella dei primi tre principali concorrenti è pari, rispettivamente, a 2.346, 318 e 100.

I principali punti di forza dell'impresa rispetto ai concorrenti sono nell'ordine: a) l'elevato contenuto tecnologico del prodotto; b) la qualità del prodotto; c) la gamma e varietà dei prodotti; d) l'immagine, la reputazione, il marchio e) la qualità del capitale umano.

Per il mercato Italiano l'impresa realizza la distribuzione dei propri prodotti tramite agenti monomandatari.

Per il mercato estero la distribuzione avviene tramite agenti monomandatari e direttamente tramite propri uffici commerciali o di rappresentanza.

L'organizzazione produttiva

Negli ultimi dieci anni l'impresa ha destinato un volume *crescente* di risorse finanziarie alle seguenti funzioni aziendali: ricerca e sviluppo; produzione interna; marketing e distribuzione commerciale.

Un volume *uguale* di risorse è stato destinato alle seguenti aree: amministrazione, finanza e controllo; gestione degli acquisti; assistenza e fornitura di servizi al cliente.

La rilevanza dell'attività produttiva svolta o controllata direttamente dall'impresa (integrazione verticale) è diminuita, passando da un'alta rilevanza nel 2000 ad una bassa rilevanza nel 2009 (all'estero aveva una media rilevanza nel 2000 e un'alta rilevanza nel 2009).

L'acquisto di semilavorati realizzati specificamente per l'impresa (beni su commessa) non aveva rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009 (anche all'estero).

La rilevanza delle collaborazioni produttive attraverso la costituzione di società ad hoc è diminuita, passando da una media rilevanza nel 2000 ad una bassa rilevanza nel 2009 (all'estero aveva una media rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009).

Le collaborazioni produttive su base semplicemente contrattuale (senza costituzione di società ad hoc) o sulla base di accordi informali avevano una media rilevanza sia nel 2000 sia nel 2009 (anche all'estero).

Bilancio

ZAMBON COMPANY							
(Bilancio consolidato.)							
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite (€)	545.000.000	542.229.000	554.503.000	509.851.000	469.447.000	480.339.000	433.194.000
Utile Netto (€)	45.814.000	40.657.000	58.624.000	73.284.000	38.794.000	23.267.000	15.312.000
Patrimonio Netto (€)	366.534.000	320.332.000	289.666.000	277.012.000	228.527.000	201.338.000	182.279.000
Dipendenti	2.522	2.510	2.520	2.347	2.248	2.313	2.352

Stampato nel Novembre 2011 da
www.gierretre.it

Le 60 aziende intervistate

ADLER
ALCANTARA
ALFAQUADRI
AMPLIFON
ARTEMIDE
ASCO POMPE - Gruppo Finder Pompe
BCS
BOMISA
BRACCO
BTICINO
BUCELLATI HOLDING ITALIA
CAIMI BREVETTI
COMPAGNIA GENERALE PER LO SPAZIO
CEDASPE
CESARE BONETTI
CICRESPI ENGINEERING - Gruppo Cicrespi
COLGAR
CONTINUUS-PROPERZI
D'ANDREA
DANI INSTRUMENTS
DAVIDE CAMPARI - Milano
DISA
DOMPE' FARMACEUTICI
ELETTROTEC
ETIPACK
FANTINI COSMI
GEICO
GUNA
H.T.S.
HERMAN MILLER LTD

INDENA
ISAGRO
ITALFARMACO
L'OREAL ITALIA
LA ROSA
LEU LOCATI
LUALDI
MA-FRA
MAIMERI
MAPEI
MERSEN ITALIA
NUNCAS ITALIA
PERFETTI VAN MELLE
PIERRE MANTOUX
POMELLATO
PREMIUM 1922
SAES GETTERS
SAGSA
SANOFI-AVENTIS
SARA LEE HOUSEHOLD AND BODY CARE ITALY
SCHINDLER
SINERGA
SLIDE
SOCIETA' ITALIANA PRODOTTI ALIMENTARI
STF SALVATORE TRIFONE E FIGLI
TENOVA
VALENTE
VORTICE ELETTROSOCIALI
VRV
ZAMBON COMPANY