

Competitività. Progetto di Fondirigenti e Fondimpresa per promuovere la cultura manageriale nelle piccole aziende

Modello Veneto contro la crisi

Il successo è frutto di un mix tra flessibilità e capacità di anticipare i trend

I CAMPIONI DEL MADE IN ITALY

■ Prosegue il viaggio del Sole 24 Ore tra le eccellenze italiane dell'export. Lo studio dalla Fondazione Edison (pubblicato sul giornale di martedì 29 dicembre) ha evidenziato come il 50% circa dei 537 miliardi di dollari realizzati nel 2008 dall'export italiano derivi da oltre mille prodotti in cui l'Italia detiene una leadership mondiale. Un made in Italy molecolare, formato da nicchie piccole ma vitali, in grado di competere con il mondo. Una serie di casi di eccellenza a cui Il Sole 24 Ore già ieri (pagina 3) ha dedicato ampio spazio. E che

oggi riprende con altri due casi di successo (si vedano gli articoli qui sotto). Oltre agli ambiti tradizionali, come macchinari, mobili, nautica e moda, spiccano settori inediti: dai sollevatori per autovetture alle selle per biciclette. Un caleidoscopio di produzioni che rappresenta la vera ricchezza del paese e la forza intrinseca del sistema manifatturiero. E dai nostri punti di forza - suggerisce Marco Fortis - dovremo e potremo ripartire per agganciare il treno della ripresa: ne abbiamo tutti i mezzi e le possibilità



Claudio Pasqualetto PADOVA

■ C'è chi ha eliminato gli ingegneri pur occupandosi di engineering, chi ha recuperato le figure artigianali dei maestri per dare valore ad un prodotto industriale, chi è diventato fornitore della concorrenza per batterla sullo stesso piano, chi ha eliminato la voce spese per brevetti perchè ha giocato la carta dell'unicità della produzione ed ancora chi proprio sulla reazione alla crisi ha costruito un'organizzazione tutta nuova. Non sono certo le idee, con relativi casi di successo.

CASI DI ECCELLENZA

La Saen produceva stampi per l'automotive: è diventata partner del cliente nelle fasi di progettazione avanzata. Fila ritrova i maestri trattatori so, che sono mancate al Veneto quando si è trattato di costruire il futuro nel bel mezzo del ciclone della crisi. Fondirigenti e Fondimpresa, con la collaborazione della Luiss, hanno promosso un progetto di sviluppo delle competenze manageriali nelle Pmi in tre regioni: Marche, Sicilia e Veneto. Nel Veneto i risultati sono stati per molti versi sorprendenti perchè il gruppo di lavoro guidato da Giorgio Brunetti ha potuto contare su un campione base di 600 imprese che già erano seguite da Confindustria attraverso Siav, il braccio formativo.

«La base di partenza per tutti - spiega Brunetti - è basata su elementi universalmente noti: volontà di reazione, innovazione, qualità, capitale umano, formazione, ma la chiave del successo sta nella capacità di sposare tutti questi elementi in un mix nuovo fatto di flessibilità, di capacità di anticipare le scelte altrui e di affiancare il cliente, di ottimizzazione delle competenze».

Fila, giusto per cominciare a raccontare qualche storia, il passaggio dalla produzione storica di lucido da scarpe a quello di prodotti per il trattamento delle superfici l'aveva già fatto negli anni 70. È la tipica azienda familiare, guidata da Beniamino Pettenon, che però non ha esitato a innestare figure manageriali e a correre sull'estero. Per crescere nella ricerca ha donato al Cnr un potente microscopio elettronico a scansione avviando una partnership importante. Per farsi apprezzare ha rimesso a nuovo i pavimenti di alcuni dei più importanti palazzi storici nel mondo. Ma soprattutto per venire incontro ai clienti ha riscoperto i "maestri trattatori", artigiani di altissimo livello in grado di intervenire in ogni angolo del mondo. Risultato: un fatturato che anche quest'anno crescerà del 12% sui 15 milioni del 2008.

Alla Saen, invece, pur occupandosi di engineering hanno quasi eliminato gli ingegneri. Producevano stampi per presso-

fusioni in alluminio per l'automotive, sono diventati partner di progettazione avanzata dei loro clienti. Oggi sono loro a suggerire le soluzioni migliori e più avanzate, a fare tutto il percorso dall'idea al prototipo, fino all'industrializzazione del prodotto. «Le competenze sono sviluppate tutte all'interno - dice Filippo Voltazza, che ha affiancato il padre alla conduzione dell'azienda - gli ingegneri esauriscono rapidamente la loro spinta mentre i periti crescono continuamente. La Cina oggi consegna in tre mesi, nello stesso periodo noi elaboriamo la proposta e facciamo anche eventuali modifiche».

La concorrenza non preoccupa neppure Erminio Da Vià che guida una microazienda nel bellunese leader nella produzione di placchette per occhiali. «Il nostro principale competitor, un francese - racconta - ha investito in Cina, noi abbiamo investito in tecnologia ed abbiamo vinto. Facciamo tutto, a cominciare dalle macchine di produzione, e questo ci consente affidabilità e flessibilità. Il nostro prodotto oggi è talmente esclusivo che non serve brevettarlo, si difende da solo».

Alla Valbona, che produce conserve vegetali nel padovano, per reagire alla crisi sono tornati tutti a scuola. Una formazione intensiva che è partita dal vertice che ha accettato di rimettersi in gioco ciclicamente ottenendo sostanziali miglioramenti a livello



organizzativo e gestionale, con l'inserimento anche di manager.

Pedon, gruppo vicentino leader nel settore dei cereali secchi e dei legumi, ha invece fatto della filiera il suo strumento di successo. Dal 2005 ad oggi ha triplicato il fatturato, che nel 2008 ha superato i 100 milioni di dollari. Con la controllata Acos ha acquisito terreni e creato stabilimenti produttivi in Cina, Etiopia, Messico, Argentina, Usa, Canada, Egitto, Turchia. «Non potevamo competere con colossi del settore che fatturano 4 miliardi di euro - spiega l'ad Remo Pedon - ma con la nostra filiera completa siamo diventati i loro principali e più qualificati fornitori». Il tutto con grande attenzione alla qualità ma anche all'etica e non a caso in Etiopia, accanto a terreni e stabilimento, in collaborazione con la Fondazione Bill & Melinda Gates, è stata creata una scuola che ospita 200 bambini. Quanto al capitale umano investito il miglior esempio è Mattia Pedon, 24 anni, figlio di Remo. Da tre anni è in Cina, parla correntemente mandarino, si sta per laureare in economia internazionale a Canton ed è pronto a prendere il testimone nell'area.

Pietro Carnaghi. Villa Cortese (Mi)

Leader con torni e fresatrici

Matteo Prioschi
MILANO

■ Sarà un 2010 in crescita a doppia cifra, così come l'anno che si chiude oggi, quello della Pietro Carnaghi di Villa Cortese (Milano), azienda specializzata nella costruzione di torni verticali, delle fresatrici a portale mobile e delle rettifiche verticali. Non varia il trend di crescita, pari a circa il 15% annuo, ma cambiano i mercati che, per un'azienda che esporta l'85% della produzione, sono quanto mai vari: dall'Oriente agli Stati Uniti, dalla Norvegia al Sud America. «Il mercato nel complesso è vivo - afferma l'amministratore delegato Flavio Radice - ma il peso dei singoli

paesi cambia: l'Europa è ferma e oggi lavoriamo molto con Cina, Brasile e, negli ultimi sei mesi, abbiamo ricevuto ordini anche dagli Usa, quale effetto della politica di Obama».

La Pietro Carnaghi, sul mercato da quasi 90 anni, ha commesse nel cassetto fino al primo semestre 2011 e nelle macchine con diametro compreso tra 2 e 8 metri copre il 50-60% del mercato mondiale. «Una leadership di nicchia - prosegue Radice - frutto di una scelta che va indietro negli anni quando abbiamo deciso di specializzarci nelle turbine per energia e poi nell'aviazione commerciale». La concorrenza, però, seppur limitata in termini

numerici c'è ma viene regolarmente contrastata grazie «all'elevato grado di specializzazione raggiunto e alla



capacità di risolvere i problemi che i nostri clienti si trovano davanti. Di conseguenza chi deve fare un investimento in questo settore si rivolge a noi perché siamo un passo avanti rispetto agli altri». Caratteristiche che, unite alla particolarità del settore, la mettono al riparo da pericolosi giochi al ribasso: «La concorrenza che punta più sul prezzo che sulla qualità c'è, però chi deve fare un investimento di questo tipo valuta molto attentamente se ne vale la pena». Il 2010 per la Pietro Carnaghi vedrà ancora prevalere l'export rispetto al mercato domestico anche se questo, precisano dall'azienda, è l'unico in Europa a non essere fermo, segno che le piccole e medie imprese stanno investendo per il futuro.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Epta. Milano

Il freddo conserva l'utile

Matteo Meneghella
MILANO

■ Portare il freddo in ogni nazione. L'imperativo del gruppo Epta, realtà milanese attiva nel comparto della refrigerazione commerciale - settore che in Italia, secondo i dati Anima-Assofoodtec, fattura 554 milioni, di cui 291 all'estero - è soddisfare ogni esigenza della filiera della conservazione dei cibi freschi. E con questa filosofia l'azienda ha conquistato i mercati mondiali, con un peso dell'estero sulle vendite che supera ormai l'80%, e un fatturato in costante crescita, oggi attestato intorno ai 400 milioni all'anno. «Quest'anno abbiamo sofferto

la debolezza di valute come sterline e dollaro - spiega Marco Nocivelli, direttore industriale globale del gruppo -. Per il resto, però, ci siamo difesi bene: in Francia e in Germania siamo addirittura riusciti ad erodere quota di mercato alla concorrenza. Il 2009 si chiuderà ancora in utile, come il 2008». Con un organico di 2.500 persone occupate in tutto il mondo, dall'Argentina alla Cina, senza dimenticare la vecchia Europa, Epta è comunque ancora una Pmi rispetto a certi colossi del settore. «Questa dimensione è la nostra forza - spiega Nocivelli -. Le grandi multinazionali si occupano anche di aeronautica

e condizionamento: in questo comparto siamo gli unici esclusivamente concentrati sul core business della



refrigerazione commerciale. In questo modo possiamo far leva sul valore aggiunto rappresentato dalla presenza diretta, la vicinanza produttiva e commerciale, l'assistenza. Solo così possiamo capire le esigenze del cliente, adattarci e soddisfare ogni richiesta». Il gruppo nell'ultimo triennio ha investito oltre 20 milioni all'anno in tecnologia e impianti. «Il futuro - spiega Nocivelli - è nello sviluppo di tecnologie a basso impatto di CO2, nel risparmio energetico. Siamo stati i primi a sviluppare soluzioni di questo tipo, e il mercato ci ha premiato. Ora stiamo lavorando anche sull'estetica. Abbiamo rilevato un'azienda specializzata nel segmento: l'obiettivo è sempre aiutare i nostri clienti a vendere meglio».

© RIPRODUZIONE RISERVATA