

Milano, 17 luglio 2006

## **INNOVAZIONE NELLA MECCANICA VARIA: ALCUNI CASI DI SUCCESSO**

I forti cambiamenti del contesto competitivo che l'economia sta attraversando inducono le imprese, sia grandi che piccole, a riflettere sulla propria strategia di sviluppo. La strada da percorrere per mantenere o migliorare il proprio posizionamento è quella di affrontare un importante processo di innovazione, che consenta loro di migliorare, più di quanto non facciano le imprese concorrenti, i fattori aziendali su cui è basato il proprio vantaggio competitivo.

Riflettendo su questo contesto **Confindustria ha dato avvio ad un grande Progetto di Sistema "Imprese per l'innovazione"**, progetto di formazione e sensibilizzazione nel quale la **Federazione ANIMA** si è inserita con la realizzazione dello **Studio "Innovazione nella meccanica varia: alcuni casi di successo"**. Con questa iniziativa si intende offrire un'analisi, di taglio settoriale, che, partendo da alcune esperienze di aziende di successo e attirando l'attenzione su casi concreti, evidenzia le potenzialità di ulteriore crescita di un settore industriale di grande peso.

Lo **studio, affidato a Prometeia**, prende avvio dalla convinzione che sia necessario diffondere la **cultura dell'innovazione**, un'innovazione a 360° che implica cambiamenti importanti nei comportamenti economici delle imprese. Questi non sono facilmente riconducibili ad una casistica circoscritta ed esaustiva: vanno dall'introduzione sul mercato di nuovi prodotti alla implementazione di nuovi processi produttivi, ai cambiamenti di natura organizzativa, alla modificazione delle strategie aziendali.

Dallo studio emerge innanzitutto come il comparto della Meccanica Varia ed Affine si caratterizzi, in media, per una **intensità di innovazione tipica del settore a livello internazionale**, con caratteristiche differenti da quelle degli altri settori produttivi.

I risultati evidenziano come le imprese pongano **attenzione in primo luogo all'innovazione tecnologica di processo, e in seconda battuta, a quella di prodotto**, confermando come esse tendano a individuare nelle proprie competenze tecniche e di processo i fattori più importanti del loro posizionamento competitivo. Quasi sempre, poi, questa innovazione di processo passa attraverso l'acquisto di una nuova macchina o di un nuovo impianto. Questa maggior attenzione alle innovazioni di processo piuttosto che di prodotto si riflette nelle caratteristiche dei **brevetti** richiesti e concessi dalle relative autorità competenti. Il numero dei brevetti del comparto classificati tra le categorie brevettali di processo è più che doppio rispetto a quelli relativi a innovazioni di prodotto.

Già negli anni Novanta il comparto della Meccanica varia ed Affine si caratterizzava per una significativa vivacità dal punto di vista dell'innovazione organizzativa, che, assieme a quella strategica, sembra poter essere, ora, il fattore fondamentale per la costruzione di una posizione competitiva sostenibile del comparto italiano.

La seconda parte dello studio è una raccolta di **dieci casi di imprese risultate particolarmente innovative**. Sono state individuate dieci imprese associate ANIMA che hanno registrato, negli ultimi cinque anni, risultati economico finanziari particolarmente favorevoli, individuando per ognuna la "ricetta" del successo e il ruolo svolto dall'innovazione.

Le dieci imprese selezionate **sono imprese fortemente vincenti, ma non sono le uniche.**

*“Credo che l'elemento più importante di questa ricerca” spiega il Presidente di Prometeia **Angelo Tantazzi** “sia stato quello di aver raccolto la testimonianza di dieci aziende veramente innovative. Da questo campione, limitato, ma significativo, emerge come l'innovazione di successo richieda la presenza costante di tre elementi, che possono avere intensità diverse ma mai assenti: una visione chiara e condivisa del proprio business; elevate capacità gestionali: flessibilità e rapidità nell'adattarsi ai cambiamenti. L'altro elemento che i dieci casi suggeriscono è l'importanza dei comportamenti collaborativi; tutte queste imprese si sentono parte di un ampio processo di creazione del valore ed esprimono una forte propensione alla collaborazione con gli altri attori della filiera: fornitori di tecnologia, fornitori di componenti, distributori, installatori, ecc..”*

### **Dieci “ricette” di dieci aziende vincenti**



#### **AERMEC – climatizzazione**

AERMEC è la realizzazione di un progetto di vita, avviato all'indomani della fase post-bellica da Giordano Riello e proseguito poi assieme ai suoi due figli.

Alla base di questa avventura c'è il progetto di rendere la climatizzazione patrimonio di tutte le famiglie italiane. E' stata così realizzata un'impresa dalle elevate performance (con una capacità di crescita e di produrre utili sempre significativamente superiori alla media del settore), sviluppando fin dall'inizio un continuo processo di innovazione in tutti gli aspetti aziendali rilevanti: strategie, organizzazione, prodotto e processo.

Oltre al sogno imprenditoriale, il filo conduttore di cinquant'anni di vita di AERMEC è la consapevolezza dell'importanza del radicamento nel territorio, rafforzato attraverso la condivisione di valori comuni.



#### **BOLZONI – attrezzature per carrelli elevatori**

Si tratta di una produzione di nicchia, ma caratterizzata da un mercato in forte crescita, riconducibile alla più vasta categoria della logistica, la quale sta beneficiando del processo di globalizzazione e di ricomposizione a livello geografico delle filiere produttive. Nel corso di oltre sessant'anni di storia, BOLZONI si è affermata sui mercati internazionali grazie alla capacità di innovare costantemente sui propri prodotti e ad un processo di internazionalizzazione strutturato.

La principale scelta vincente dell'azienda è stata quella di compiere fin dai primi anni '70 un processo strutturato di internazionalizzazione. BOLZONI ha scelto di essere sempre direttamente presente, tramite società commerciali controllate, in tutti i mercati strategici per l'azienda, ovvero quelli contrassegnati da dimensioni rilevanti o con potenzialità di sviluppo.

Un ruolo importante nel processo di internazionalizzazione dell'azienda è rappresentato dalla partnership siglata con la propria banca di riferimento (Banca Intesa), entrata nel 2001 nel capitale sociale di Bolzoni con una quota di minoranza.

I risultati di crescita e di redditività dell'azienda lo testimoniano: nel corso degli ultimi dieci anni, BOLZONI ha creato un Gruppo internazionale dal fatturato, a livello consolidato, prossimo ai 100 milioni, più che triplicando il proprio giro d'affari e mantenendo tassi di redditività del capitale investito sistematicamente a due cifre.



## **BRASILIA – macchine da caffè espresso**

La storia di BRASILIA è una storia quasi trentennale di felici intuizioni sul prodotto, funzionali ad una precisa strategia di allargamento dei confini - geografici, culturali e tecnologici - del business delle macchine da caffè espresso.

Per chi, come BRASILIA, ha dovuto ritagliarsi un proprio spazio su di un mercato di nicchia già presidiato da brand storici (Cimbali, Faema), l'obiettivo strategico è stato quello di ampliare le dimensioni del mercato stesso, individuando delle soluzioni tecnologiche che permettessero di valorizzare, promuovere e diffondere il prodotto finale della propria filiera, ovvero il "caffè espresso".

L'innovazione più rilevante realizzata da BRASILIA ha riguardato l'introduzione sul mercato, primi e ancora unici al mondo, di una macchina da caffè espresso industriale.

I risultati di bilancio di BRASILIA documentano, nel corso degli ultimi quindici anni, un trend pressoché ininterrotto di elevata crescita e redditività; a ciò si coniuga una attività brevettuale molto intensa, che ne fa una delle imprese tecnologicamente più alla frontiera nel proprio settore.



## **CSM – costruzione macchine**

CMS ha fatto una scelta controcorrente, specializzandosi nella produzione conto terzi. La scelta peculiare e distintiva di CMS è stata quella di lavorare prioritariamente per conto di imprese leader nel proprio settore, al fine di crescere tecnologicamente e culturalmente insieme al cliente. L'elemento più innovativo sta nel fatto che acquisire un nuovo cliente vuol dire anche entrare in un nuovo settore. Questo implica avere in azienda una elevata multidisciplinarietà di competenze, ma soprattutto una squadra di persone fortemente coinvolte e motivate nel progetto e una eccellente gestione organizzativa.

La scelta di privilegiare i clienti con cui fosse possibile sviluppare una forte relazione di collaborazione, non normata in alcun modo, ma sancita da un gentlemen agreement che dura in alcuni casi da trent'anni, è stata ripagata con una continua crescita di reputazione, che ora risulta un asset fondamentale dell'azienda.

Come testimoniano i risultati economico finanziari di CMS, questa "visione" strategica è stata premiante: ha infatti garantito a CMS la possibilità di creare valore per il cliente ma anche per se stessa. Nel corso degli ultimi cinque anni, il fatturato dell'azienda è aumentato ad un ritmo medio annuo superiore al 10%, ma, soprattutto, la redditività del capitale investito, misurata in termini di ROI (Return On Investment), ha registrato in media livelli del 22%.



## **Imer international - macchine e attrezzature per l'edilizia**

L'ascesa di IMER INTERNATIONAL nel settore delle macchine per l'edilizia, da piccola impresa a grande gruppo internazionale, trova nella propria genesi imprenditoriale l'elemento vincente. IMER ha saputo coagulare attorno a sé parte dell'imprenditorialità del territorio introducendo elementi cooperativi nella competizione con gli altri attori. Il processo di internazionalizzazione di IMER, coraggioso e attuato in forme diverse (commerciale, produttiva, tecnologica), ha fatto leva sulla capacità di coinvolgimento di attori diversi: dapprima piccoli distributori ed ex direttori commerciali di aziende del settore, che decisero di condividere con IMER la propria strada, poi partner tecnologici sempre più affermati.

Oggi IMER Group è ormai una realtà internazionale consolidata, che riunisce sotto un unico marchio tre aziende produttive e nove partecipate commerciali di distribuzione sui mercati internazionali più importanti (europei, ma anche americani e asiatici), per un giro d'affari complessivo che nel 2005 ha raggiunto i 173 milioni di euro.



**ISEO – serrature e sistemi di sicurezza**

Le innovazioni che ISEO SERRATURE ha saputo introdurre nella sua storia nascono dalla capacità di lettura dello scenario competitivo di riferimento e dalla rapidità nel riformulare coerentemente la propria strategia.

Nell'ultimo decennio il settore delle serrature ha subito rapidi cambiamenti: in termini di strutture di mercato, con la progressiva concentrazione dei clienti e dei fornitori; nella tecnologia utilizzata, con la crescente commistione di meccanica ed elettronica; nell'arena competitiva, date la forte concorrenza proveniente dai produttori asiatici e la minaccia di prodotti sostitutivi.

Di fronte a tali cambiamenti, ISEO è stata in grado di ripensare in maniera appropriata la propria strategia, riuscendo a trasformare tali cambiamenti in altrettante opportunità e diventando una delle principali aziende del settore a livello europeo.

Oggi il Gruppo ISEO è una realtà multinazionale. Per continuare a crescere, l'azienda è impegnata in un processo riorganizzativo di ampio respiro, che consenta, di nuovo con lungimiranza, di costruire un "ponte" per il futuro.



**MERLO – sollevatori telescopici**

Lo sviluppo tecnologico promosso da Merlo, primo produttore al mondo di sollevatori telescopici a torretta girevole, è stato da sempre trainante per il mercato. In 40 anni di attività Merlo ha registrato 86 brevetti, fissando con molti di questi dei nuovi standard tecnologici nel settore.

Nella filosofia di Merlo perseguire l'eccellenza tecnologica significa saper anteporre piani di investimento onerosi, ma funzionali all'accrescimento del contenuto tecnologico e qualitativo dei propri prodotti e processi, a strategie di breve periodo basate sulla ricerca dei cosiddetti "cattivi" profitti, quelli derivanti dalla capacità di influenza, soprattutto mediatica, del cliente nel breve termine, ma che generano al contempo forte insoddisfazione.

In un mercato, quale quello dei sollevatori telescopici, caratterizzato a livello mondiale da una significativa propensione alla crescita, gli obiettivi di Merlo non sono quelli di cogliere oggi tutte le opportunità di crescita, ma quello di essere, anche domani, l'indiscusso leader tecnologico.

I risultati economico finanziari di Merlo, anche negli anni più recenti contrassegnati da elevati e persistenti tassi di crescita nei fatturati (+9% medio annuo nel periodo 2001-'05) e da una eccellente capacità di produrre reddito (con un ROE mai inferiore al 14%), danno pienamente ragione a tale identità strategica, resa possibile peraltro da una gestione dirigenziale ben strutturata e chiaramente indirizzata verso gli obiettivi di lungo periodo perseguiti dalla famiglia Merlo.



**NICE – automatismi per la casa**

Il successo di Nice è il risultato di alcune idee vincenti che l'imprenditore Lauro Buoro ha saputo realizzare con efficienza e determinazione.

La prima idea è stata quella di analizzare l'intera catena del valore e scegliere di posizionarsi nelle fasi in cui il valore aggiunto era proprio l'alto tasso di innovazione. La conseguenza è stata la scelta di dare in outsourcing, ad artigiani ed imprese locali, tutte le fasi di produzione. La seconda scelta importante è stata quella di arricchire anche con elementi ergonomici e di design i propri prodotti, portando innovazioni estetiche in un mercato che la maggior parte degli operatori riteneva guidato da bisogni legati al solo funzionamento. Successivamente Nice si è dotata di una struttura in grado di garantire che le innovazioni introdotte fossero percepite e apprezzate dal mercato. A questo si è aggiunto, nell'ambito di un significativo processo di internazionalizzazione, lo sviluppo di proprie strutture commerciali all'estero.

E' molto probabile, tuttavia, che questo progetto, pur perseguito con determinazione, non avrebbe portato agli attuali risultati se non avesse trovato alimento in una elevata capacità di Nice di attrarre "talenti", soprattutto tra i giovani.

Nell'ultimo decennio Nice ha ottenuto risultati eccezionali: i ricavi a livello consolidato sono aumentati tra il 1993 ed il 2005 del 41% medio annuo, fino ai 121.6 milioni di euro del 2005. Questa elevata crescita si è accompagnata a livelli di redditività particolarmente elevati e relativamente stabili nel tempo: in termini di ROE (return on equity), negli ultimi 10 anni Nice ha registrato un valore medio del 22.3%, con punte del 53%, senza, tuttavia, mai scendere sotto all'8%.



## **SIRMAN – attrezzature per la ristorazione**

L'anima commerciale di SIRMAN è sempre stata il "motore" delle proprie innovazioni. L'azienda ha un'impostazione fortemente innovativa in termini di approccio al mercato, rivisitando la cultura dominante all'interno del proprio settore, quella tipicamente di prodotto, e avvicinandola maggiormente alla visione di marketing caratteristica di settori molto più orientati al cliente.

Nella propria scelta di comunicazione rivolta al mercato, SIRMAN ha promosso non tanto la macchina in sé, quanto piuttosto la soluzione ai bisogni dell'utente finale, avendo sviluppato interamente l'intuizione che, per il cliente, la macchina costituisce il mezzo e non il fine ultimo della propria attività.

L'elemento che maggiormente contraddistingue SIRMAN nel panorama del proprio settore è costituito dalla felice sintesi tra cooperazione e competizione che l'azienda ha saputo promuovere all'interno della propria filiera. La ricerca del confronto con gli altri operatori del settore, giocato in chiave sia cooperativa che competitiva, è stato infatti il tratto distintivo della gestione del suo leader.

Benché di dimensioni ancora modeste, con un fatturato nel 2005 arrivato a circa 26 milioni di euro, SIRMAN, presente con i propri prodotti in oltre 120 paesi al mondo, occupa già una posizione interessante a livello europeo nell'ambito delle attrezzature per il settore della ristorazione (*food preparation*) ed è ai primi posti per quanto concerne specificamente la lavorazione delle carni.



## **VM MOTORI VM - motori diesel per autoveicoli e altri mezzi di trasporto**

Il caso VM è emblematico di come un'impresa possa portare avanti la sua missione anche in un business impossibile e di come gli imprevidi di mercato possano tradurre questa determinazione in un grande successo.

VM è un'impresa che si relaziona con imprese che hanno una dimensione economica decisamente superiore, fornendo un prodotto che raramente il cliente decide di non produrre internamente. La scelta (o necessità) di VM è stata, da un lato, quella di sviluppare relazioni di massima collaborazione con fornitori e clienti, tale da scongiurare il pericolo che, in una situazione di conflitto, l'interlocutore fosse portato a far valere la propria forza contrattuale; dall'altro, quella di puntare all'eccellenza in tutti i suoi aspetti, in modo da eliminare tutti i possibili motivi, aggiuntivi rispetto a quelli strategici interni alla casa automobilistica, che potrebbero portare un produttore di automobili a produrre sempre al suo interno i motori.

Le aree maggiormente critiche su cui l'azienda ha dovuto dare una risposta innovativa sono state quella dei costi e quella tecnologica. VM si è trovata, di fatto, ad essere l'unica azienda al mondo in grado di servire una domanda di motori tecnologicamente sofisticati, con elevate specificità e bassi volumi produttivi.

### *A proposito di **PROMETEIA***

*Prometeia è una delle maggiori società italiane di consulenza e ricerca economica e finanziaria.*

*La società conta attualmente su uno staff di oltre 200 professionisti che esprimono competenze di eccellenza nei campi dell'analisi economica e dell'ingegneria finanziaria, della statistica e dell'econometria, della business analysis, dell'organizzazione aziendale e dell'informatica.*

*Prometeia trasferisce la propria esperienza al cliente fornendo consulenza e sistemi informativi a supporto delle decisioni, integrando modelli di analisi, dati aziendali e di mercato, scenari e previsioni economiche e finanziarie.*