



**MEDIOBANCA**  
*Banca di Credito Finanziario S.p.A.*



INDAGINE SULLE MEDIE IMPRESE INDUSTRIALI ITALIANE (COMMENTI E TESTIMONIANZE 2011)

**INDAGINE**  
**SULLE MEDIE IMPRESE INDUSTRIALI ITALIANE**  
(COMMENTI E TESTIMONIANZE 2011)

Mediobanca - Unioncamere

**INDAGINE  
SULLE MEDIE IMPRESE INDUSTRIALI ITALIANE**

(Commenti e testimonianze 2011)

ISSN 1824-3282

Copyright 2011 by Ufficio Studi Mediobanca e Centro Studi Unioncamere

Mediobanca - Ufficio Studi  
Foro Buonaparte, 10 – Milano  
Tel. 02-8829.1  
Internet: <http://www.mbres.it>  
E-mail: [ufficio.studi@mediobanca.it](mailto:ufficio.studi@mediobanca.it)

Unioncamere - Centro Studi  
Piazza Sallustio, 21 - Roma  
Tel. 06-4704.1  
Internet: <http://www.unioncamere.gov.it>  
E-mail: [centrostudi@unioncamere.it](mailto:centrostudi@unioncamere.it)

## INDICE

	<i>pag.</i>
<i>Introduzione</i> .....	5
 <i>Undici anni di presentazioni</i>	
I luoghi .....	11
I discussant .....	12
Gli imprenditori .....	14
 <i>I commenti degli accademici alle presentazioni del 2011</i>	
Presentazione del volume “Le medie imprese industriali italiane” Marcello De Cecco (Roma, 20 aprile 2011) .....	19
Presentazione del volume “Le medie imprese industriali del Nord Est” Stefano Miani (Udine, 17 maggio 2011) .....	27
Presentazione del volume “Le medie imprese industriali del Nord Ovest” Giuseppe Tardivo (Cuneo, 24 maggio 2011) .....	31
 <i>Le testimonianze degli imprenditori nel 2011</i>	
Gian Paolo Dallara (Dallara Automobili) .....	41
Roberto Moroso (Moroso) .....	51
Remo Solari (Stark) .....	59
Pier Luigi Giubilei (Giordano Vini) .....	67
Claudio Geuna (Industrie Cometto) .....	75



## *Introduzione*

Vengono qui riprodotti gli interventi degli accademici e degli imprenditori che hanno partecipato ai convegni di presentazione dell'indagine sulle medie imprese nel 2011. Gli eventi sono stati ospitati da Unioncamere il 20 aprile, dalla Camera di Commercio di Udine il 17 maggio e dalla Camera di Commercio di Cuneo il 24 maggio. Con i convegni di quest'anno salgono a 20 i luoghi, oltre a Roma e Milano, nei quali Mediobanca e Unioncamere hanno presentato la ricerca che ormai raccoglie un interesse molto diffuso.

L'indagine del 2011, che si è concretata in tre volumi a stampa e in materiali statistici più ampi resi disponibili nei siti internet di Unioncamere ([www.unioncamere.it](http://www.unioncamere.it)) e dell'Area Studi Mediobanca ([www.mbres.it](http://www.mbres.it)), ha coperto il decennio 1999-2008. I volumi, disponibili anche in versione digitale nei due siti internet citati, coprono, rispettivamente, tutto il territorio nazionale, le quattro regioni del Nord Est e le quattro regioni del Nord Ovest.

Gli interventi del 2011 da un lato scontano il contesto del primo semestre dell'anno corrente, che ha visto un recupero importante della manifattura, dall'altro tengono conto che i dati censuari presentati nei volumi e aggiornati nelle sei presentazioni dei curatori (disponibili su internet) non danno ancora conto appieno degli effetti della crisi che si è riflessa con particolare pesantezza sugli esercizi 2009.

Marcello De Cecco, intervenendo a Roma nella presentazione nazionale, ha messo in evidenza soprattutto debolezze che potrebbero incidere sul futuro delle medie imprese. Prendendo spunto dalla natura delle produzioni, il cui contenuto tecnologico è basso o medio-basso, ha richiamato la formazione dei fondatori tra i quali le lauree in ingegneria sono rare. In questo, una delle imprese *testimonial* di cui aveva appena ascoltato la presentazione (Dallara) costituisce certamente un'eccezione. Una seconda osservazione l'ha riservata alla tassazione. I dati Mediobanca-Unioncamere dimostrano che vi è una forte penalizzazione delle medie imprese e che questa deriva in parte dall'Irap. Ciò è innegabile, ma esiste un problema di assicurare altrimenti gli introiti fruttati da questo tributo. Ritiene che la sottocapitalizzazione sia un problema generale delle imprese italiane, non necessariamente legato alla severità fiscale, e ad esso si riconduce anche quello della bassa crescita che riguarda sia le regioni settentrionali che quelle meridionali. Sottolinea, quale caratteristica delle medie imprese, la turbolenza dei movimenti dimensionali in prossimità delle soglie da noi fissate. Molte imprese entrano ed escono nell'area delle medie imprese, ma in particolare è bassa la tendenza a oltrepassare il limite superiore. Si interroga infine sulla misura del recupero che le medie imprese possono aver realizzato a tutto il 2010 rispetto ai livelli pre-crisi. Paventa i rischi di peggioramento dei mercati finanziari che potrebbero rappresentare una pietra al collo dell'Italia (rischi poi concretizzatisi nei ultimi mesi) compromettendo la capacità di resistenza delle nostre aziende. Conclude invitando ad operare affinché la situazione non peggiori e ciò anche con l'esame del perché le nostre istituzioni pubbliche costano care e non funzionano.

Stefano Miani ha osservato nel convegno di Udine che i dati Mediobanca-Unioncamere dimostrano una grande dinamicità del Friuli Venezia Giulia. Essa dipende, tuttavia, dal fatto che i valori di partenza erano molto bassi, mentre la solidità delle imprese appare la meno soddisfacente. Sottolinea la criticità della Borsa per queste società; quando si quotano finiscono per rimanere le “cenerentole” del mercato. A suo avviso, si deve andare in Borsa solo in connessione con un processo di rapida crescita dimensionale, altrimenti ci si inserisce in un’avventura che può rivelarsi pericolosa. Relativamente alle esportazioni, il *trend* è poco soddisfacente perché stanno aumentando i flussi verso i Paesi meno dinamici (quelli dell’eurozona) e si ha dunque l’impressione che si vada in Cina passando per la Germania. Ciò significa rinunciare alla maggior parte del valore aggiunto. La scelta di competere sul medio raggio viene attribuita alla ridotta dimensione delle imprese. Giudica inadeguato il *premium price* del 6% spuntato dalle medie imprese, come risulta dall’indagine su questionario. Infine, invita a guardare l’occupazione più in termini qualitativi che quantitativi. Se ci si limita a competere sui livelli più bassi della manodopera la partita è perduta in partenza perché alla lunga vinceranno i Paesi con il costo del lavoro più contenuto.

Giuseppe Tardivo ha commentato le presentazioni del convegno di Cuneo riportando anche alcuni dati macroeconomici disponibili al maggio scorso. Ha sostenuto che criticità e punti di forza della provincia di Cuneo sono sostanzialmente gli stessi di tutta l’area Nord Occidentale. Si è poi focalizzato su quelle che chiama “imprese di cristallo”, di cui è ricco il Nord Ovest, che consistono in entità preziose (passione per il prodotto, creatività, focalizzazione su nicchie di mercato, radicalizzazione sul territorio, eccellenza delle produzioni), ma nel contempo fragili perché subiscono gli eccessi della burocratizzazione e la fiscalità opprimente, necessitando quindi del supporto delle istituzioni locali. Ha descritto le caratteristiche dello scenario socio-economico in cui operano: il passaggio da una società industriale a una società dell’informazione che richiede una maggiore attenzione al cliente, l’accorciamento del ciclo di vita dei prodotti che richiede innovazioni continue, la necessità di conquistare nuovi spazi vitali in mercati ipercompetitivi e globali. La globalizzazione diviene così una filosofia gestionale e il Nord Ovest dovrà assumere, in tale quadro, la natura di “territorio sistema vitale” con forte connotazione transfrontaliera. Le chiavi del successo sono la capacità di essere locali nel globale (fare rete sviluppando un’identità locale), la scelta di innovare attraverso l’esistente, mantenendo e potenziando il legame con la propria identità culturale e con il territorio, la capacità di fare sistema e di aggregare con politiche che coinvolgano il territorio.

\*\*\*

Alcuni interventi hanno posto l’attenzione sui risultati del 2010 che, all’epoca dei convegni, non erano ancora disponibili. È ora possibile procedere ad un primo esame delle dinamiche utilizzando il campione di medie imprese rilevato dall’Ufficio Studi di

Mediobanca nella sua indagine annuale <sup>(1)</sup>. L'insieme delle medie imprese indagate in quest'ultimo studio copre in termini di fatturato il 29% dell'universo censito al 2008 da Mediobanca-Unioncamere. I dati utilizzati qui di seguito derivano da stime ottenute proiettando sull'universo le dinamiche rilevate nel campione.

La crisi finanziaria, innescata nel 2007, ha colpito le imprese produttive soprattutto nel 2009. In tale esercizio le vendite delle medie imprese sono cadute del 16% toccando un livello inferiore a quello del 2006. Nel 2010 è stato registrato un recupero che ha portato i ricavi al 90% di quelli realizzati nel 2008, l'anno migliore. Il recupero è stato meno significativo sui margini di profitto. Il margine operativo lordo si è fermato all'87% del livello di due anni prima. Un fenomeno di assoluto rilievo riguarda la struttura finanziaria. Tra il 2008 e il 2010 il patrimonio netto tangibile delle medie imprese è aumentato dell'8% mentre il totale dei debiti finanziari si è ridotto meno dell'1%. È da ritenere che i recuperi siano proseguiti nel primo semestre del corrente anno.

Dal raffronto tra medie imprese e attività italiane dei gruppi maggiori emerge innanzitutto una minor ripresa del livello delle vendite per i secondi che si fermano all'88%. L'effetto sui profitti è ancora più accentuato: le medie imprese, come detto, sono all'87% del dato 2008, i gruppi maggiori al 75%. Praticamente opposti gli effetti sulle strutture finanziarie. Mentre le medie imprese hanno incrementato il patrimonio e ridotto, sia pur di poco i debiti, i gruppi maggiori hanno aumentato marginalmente il primo (1% in più) e ancor più i secondi (7% in più). Conseguentemente, la sostenibilità del debito è variata di poco per le prime e peggiorata di molto per i secondi: il rapporto debiti finanziari / MOL è salito, rispettivamente, da 4 a 4,6 volte e da 6,5 a 9,4 volte dopo aver toccato 14,5 volte nel pieno della crisi. Questi i principali dati:

	Medie imprese			Attività italiane dei gruppi maggiori		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Indice del fatturato	100,0	83,6	90,3	100,0	79,4	88,3
Indice del MOL	100,0	85,2	86,9	100,0	46,1	75,0
Indice del CNt	100,0	104,3	107,9	100,0	98,7	101,5
Indice dei debiti finanziari	100,0	95,4	99,5	100,0	102,0	107,7
MOL in % del fatturato	8,2	8,4	7,9	4,9	2,9	4,2
Debiti finanziari in % del capitale	53,0	51,0	51,2	43,7	44,5	45,2
Debiti finanziari in % del fatturato	33,0	37,7	36,4	32,3	41,5	39,5
Debiti finanziari / MOL (n. volte)	4,0	4,5	4,6	6,5	14,5	9,4

MOL = Margine Operativo Lordo; CNt= Capitale Netto tangibile.

(1) *Dati cumulativi di 2030 società italiane (2011)*; Milano, 2011.

Gli imprenditori che hanno testimoniato i propri casi operano in attività tipiche delle medie imprese: la meccanica legata ai veicoli e alla lavorazione del legno, i mobili e i vini. Tutti rispondono ai caratteri dell'impresa familiare pur con alcune variazioni sul tema. La Dallara Automobili opera in un settore che generalmente riconduce alle grandi produzioni standardizzate; ma qui siamo nella nicchia assai specializzata delle vetture da competizione. Il fondatore è un ingegnere laureato al Politecnico di Milano che si è interessato alle vetture sportive di alta gamma e poi alle competizioni. L'azienda nacque artigiana in un territorio (l'Emilia) vocato ai motori e alle gare. Lo sviluppo è avvenuto tutto sugli avanzamenti tecnologici. Ugualmente avanzati sono i macchinari via via impiegati (tra cui le gallerie del vento e i simulatori di guida). Nonostante la dimensione ridotta, l'impresa si configura come specialista della massima qualificazione ed ha avviato un insediamento produttivo a Speedway, negli Stati Uniti. La dinamica dei valori aziendali configura una gestione molto volatile, legata alle vicende dei clienti, la cui rischiosità è abbattuta grazie alla consistenza dei mezzi patrimoniali (rapporto *debt / equity* pari a 0,3). La crisi finanziaria dei mercati non ha impedito all'azienda di chiudere in utile i suoi bilanci.

Nel Friuli Venezia Giulia sono intervenuti due imprenditori la cui attività è legata alla lavorazione del legno e ai mobili. La Moroso nacque artigiana all'inizio degli anni Cinquanta del secolo scorso con i disegni dei divani curati direttamente dal fondatore che traeva ispirazione da riviste estere. Negli anni Sessanta divenne industria vera e propria e decise di affidare la progettazione ad architetti esterni. Da allora ha raccolto grandi firme di *designer* che ne distinguono la produzione secondo una logica di differenziazione che l'ha portata ad essere presente in alcuni dei luoghi più prestigiosi quali il MoMA di New York, il Palais de Tokyo, il Grand Palais di Parigi e la Biennale di Venezia. Oggi l'azienda si posiziona nell'*haute couture* del disegno internazionale e declina la sua produzione di arredamento in termini di cultura e arte. Nell'ultimo quinquennio la gestione si è sempre chiusa in attivo e dallo stato patrimoniale sono assenti i debiti finanziari. Legata alla lavorazione del legno anche la Stark, azienda di Trivignano Udinese (Ud) specializzata nella produzione di utensili dove è leader nel taglio dei metalli. Conta 120 dipendenti e opera con due stabilimenti in Italia e sei all'estero. Già alla fine degli anni Settanta l'impresa istituì una sede in Germania, uno dei principali mercati di sbocco della produzione. All'inizio degli anni 2000 è stata intensificata l'azione nei mercati sudamericani cui più di recente si sono aggiunte Cina e India. Nel 2008 la Friulia ha assunto una partecipazione del 24,5% sottoscrivendo un aumento di capitale ad essa riservato. La crisi del 2009 ha causato un'importante flessione delle vendite che, tuttavia, hanno recuperato nel 2010 gli otto decimi del livello di due anni prima. La solidità patrimoniale (*debt / equity* pari a 0,8) ha consentito di superare anche le severità della stretta creditizia successiva alla grande crisi dei mercati finanziari.

Le due imprese della provincia di Cuneo operano l'una nel settore vinicolo, l'altra nella meccanica. La Giordano Vini è più che centenaria (una rarità nel contesto della media dimensione), essendo stata fondata nel 1900 nel cuore delle Langhe, dove è diffusa l'arte di

fare buon vino. Negli anni Cinquanta maturò la decisione di orientarsi verso la vendita diretta attraverso il *mailing* e il *teleselling*. A metà anni Ottanta il catalogo venne arricchito con una linea di specialità gastronomiche locali come funghi, tartufi, paste artigianali ecc. Nel 2001 è stata acquisita la Cantina Torricella, nei pressi di Taranto, e tale operazione ha consentito di aumentare ulteriormente le qualità dei vini messi a disposizione della clientela. Nel 2002 è stata inaugurata la nuova piattaforma logistica di Cherasco (Cn) che si avvale anche di un magazzino automatico. Dopo il calo nel 2008 e nel 2009, la cifra d'affari ha preso a risalire nel 2010, recuperando i quattro decimi della flessione. Nel 2007 la famiglia Giordano ha ceduto l'azienda ad alcuni fondi d'investimento mantenendosi una quota del 24%; un genere di operazione che nelle medie imprese è molto rara. La nicchia della Industrie Cometto è, invece, costituita dai veicoli per il trasporto di carichi pesanti. Nello specifico comparto dei veicoli per trasporti eccezionali la società è uno dei quattro produttori nel mondo. Si tratta di produzioni *taylor made*, che richiedono grandi competenze tecniche e rapporti delicati con i clienti. Nata a metà anni Cinquanta, l'azienda ha abbandonato le produzioni di fascia bassa, orientandosi su mercati di più difficile contendibilità da parte dei produttori dei Paesi a basso costo del lavoro. Un suo vantaggio competitivo consiste nella disponibilità a soddisfare le specifiche richieste della clientela, configurando modelli su misura. Di interesse, l'attenzione che ha sempre riservato all'ambiente sino alla recente decisione di alimentare gli stabilimenti con l'energia solare. La crisi ha prodotto una flessione del fatturato, ma la società è riuscita a chiudere il conto economico ancora in attivo, sebbene modesto.

Gli Autori. Dicembre 2011.



## *Undici anni di presentazioni*

### *I luoghi*

Vicenza, Camera di Commercio; 16 gennaio 2001  
Firenze, Camera di Commercio; 9 maggio 2002  
Modena, Camera di Commercio; 30 maggio 2002  
Macerata, Camera di Commercio (Abbazia di San Claudio); 27 giugno 2002  
Roma, Unioncamere; 1° ottobre 2003  
Milano, Four Seasons Hotel; 20 ottobre 2003  
Treviso, Camera di Commercio; 4 dicembre 2003  
Roma, Unioncamere; 1° dicembre 2004  
Torino, Camera di Commercio; 20 dicembre 2004  
Verona, Camera di Commercio; 20 gennaio 2005  
Ancona, Unioncamere Marche (Loggia dei Mercanti); 18 marzo 2005  
Milano, Palazzo Clerici; 18 novembre 2005  
Reggio Emilia, Camera di Commercio; 27 gennaio 2006  
Napoli, Camera di Commercio; 9 febbraio 2006  
Roma, Tempio di Adriano; 12 dicembre 2006  
Forlì, Camera di Commercio; 30 gennaio 2007  
Brescia, Camera di Commercio; 26 febbraio 2007  
Milano, Mediobanca; 15 febbraio 2008  
Alessandria, Camera di Commercio; 1° aprile 2008  
Venezia Mestre, Camera di Commercio (Laguna Palace Hotel); 7 aprile 2008  
Milano, Unioncamere Lombardia (Palazzo dei Giureconsulti); 21 aprile 2008  
Roma, Unioncamere; 25 marzo 2009  
Bergamo, Camera di Commercio (Università degli Studi); 23 aprile 2009  
Ferrara, Camera di Commercio; 8 maggio 2009  
Milano, Hotel Principe di Savoia; 11 marzo 2010  
Ravenna, Camera di Commercio; 7 maggio 2010  
Genova, Camera di Commercio (Palazzo della Borsa Valori); 24 maggio 2010  
Roma, Unioncamere; 20 aprile 2011  
Udine, Camera di Commercio; 17 maggio 2011  
Cuneo, Camera di Commercio; 24 maggio 2011

*I discussant*

Pietro Alessandrini, Università Politecnica delle Marche; Ancona (2005)  
Amedeo Amato, Università di Genova; Genova (2010)  
Arnaldo Bagnasco, Università di Torino; Milano (2010)  
Marco Bellandi, Università di Firenze; Forlì (2007)  
Giuseppe Berta, Università Bocconi di Milano; Torino (2004)  
Patrizio Bianchi, Università di Ferrara; Ravenna (2010)  
Silvia Biffignandi, Università di Bergamo; Bergamo (2009)  
Giorgio Bigatti, Università Bocconi di Milano; Alessandria (2008)  
Quirino Biscaro, Università Ca' Foscari di Venezia; Verona (2005)  
Luigi Bistagnino, Politecnico di Torino; Alessandria (2008)  
Andrea Bonaccorsi, Università di Pisa; Milano (2008)  
Aldo Bonomi, Aaster di Milano; Roma (2006)  
Ferruccio Bresolin, Università Ca' Foscari di Venezia; Vicenza (2001)  
Lorenzo Caprio, Università della Svizzera Italiana; Modena (2002)  
Medardo Chiapponi, Università Iuav di Venezia; Venezia Mestre (2008)  
Andrea Colli, Università Bocconi di Milano; Milano (2003)  
Bruno Contini, Università di Torino; Torino (2004)  
Giancarlo Corò, Università Ca' Foscari di Venezia; Venezia Mestre (2008)  
Carlo D'Adda, Università di Bologna; Ferrara (2009)  
Marcello De Cecco, Scuola Normale Superiore di Pisa; Roma (2011)  
Gabi Dei Ottati, Università di Firenze; Firenze (2002)  
Giovanni Ferri, Università di Bari; Roma (2003)  
Marco Fortis, Università Cattolica di Milano e Fondazione Edison; Milano (2003)  
Giorgio Galeazzi, Università di Macerata; Macerata (2002) e Ancona (2005)  
Riccardo Gallo, Università di Roma La Sapienza; Roma (2003)  
Gioacchino Garofoli, Università dell'Insubria; Brescia (2007)  
Oscar Fulvio Giannino, giornalista economico; Roma (2009)  
Gian Maria Gros-Pietro, Università Luiss di Roma; Roma (2004)  
Giorgio La Malfa, Ministro delle Politiche Comunitarie; Milano (2005)  
Franco Locatelli, giornalista economico; Milano (2008)  
Mario Marelli, Università Bocconi di Milano; Milano (2008)  
Daniele Marini, Fondazione Nord Est; Treviso (2003)  
Antonio Marzano, Ministro delle Attività Produttive; Roma (2004)  
Stefano Miani, Università di Udine; Udine (2011)  
Franco Mosconi, Università di Parma; Reggio Emilia (2006)  
Massimo Mucchetti, giornalista economico; Brescia (2007)  
Giuliano Mussati, Crea Cicogna di Milano; Vicenza (2001)

Giuseppe Roma, Censis; Roma (2009)  
Enzo Rullani, Università Ca' Foscari di Venezia; Treviso (2003)  
Giulio Sapelli, Università di Milano; Reggio Emilia (2006)  
Paolo Savona, Capo Dipartimento per le Politiche Comunitarie; Milano (2005)  
Riccardo Silvi, Università di Forlì; Forlì (2007)  
Domenico Siniscalco, Direttore generale del dipartimento del Tesoro dello Stato;  
Milano (2003)  
Giovanni Solinas, Università di Modena; Modena (2002)  
Giuseppe Tardivo, Università di Torino; Cuneo (2011)  
Giovanni Tondini, Università di Verona; Verona (2005)  
Riccardo Varaldo, Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa; Milano (2005)  
Gianfranco Viesti, Università di Bari; Napoli (2006)  
Laura Viganò, Università di Bergamo; Bergamo (2009)  
Marco Vitale, economista d'impresa; Roma (2004)

*Gli imprenditori*

Aethra, Giulio Viezzoli; Ancona (2005)  
Beretta Holding, Pietro Gussalli Beretta; Milano (2003)  
Bucci Industries, Massimo Bucci; Forlì (2007)  
Calzaturificio Manas, Cleto Sagripanti; Macerata (2002)  
Calzedonia, Sandro Veronesi; Verona (2005)  
Canali, Stefano Canali; Milano (2005)  
Cartiera Lucchese, Antonio Pasquini; Roma (2003)  
Casoni Fabbricazione Liquori, Mario Casoni; Modena (2002)  
Cementerie Aldo Barbetti, Antonella Barbetti; Roma (2003)  
Centro di Cultura Scientifica "A. Volta" Como, Franco Mercalli; Milano (2005)  
Curti Costruzioni Meccaniche, Alessandro Curti; Ravenna (2010)  
Dada, Alessandro Sordi; Firenze (2002)  
Dallara Automobili, Gian Paolo Dallara; Roma (2011)  
Emak, Fausto Bellamico; Reggio Emilia (2006)  
Enervit, Alberto Sorbini; Milano (2010)  
Fedon, Callisto Fedon; Vicenza (2001)  
Fil Man Made Group, Andrea Parodi; Treviso (2003)  
Findest Technologies, Federico de' Stefani; Verona (2005)  
Gefran, Ennio Franceschetti; Torino (2004)  
Geox, Mario Moretti Polegato; Treviso (2003)  
Giordano Vini, Pier Luigi Giubilei; Cuneo (2011)  
Gruppo Industrie Polieco-MPB, Luigi Tonelli; Brescia (2007)  
Gruppo Ultraflex, Piero Gai; Genova (2010)  
Icro Coatings, Andrea Moltrasio; Milano (2008)  
Industrie Cometto, Claudio Geuna; Cuneo (2011)  
Kerakoll, Gianluca Sghedoni; Reggio Emilia (2006)  
Lafert, Luca Trevisiol; Venezia Mestre (2008)  
Madel, Maurizio Della Cuna; Ravenna (2010)  
Margaritelli, Luca Margaritelli; Roma (2004)  
Metalmeccanica Tiberina, Giuseppe Codovini; Napoli (2006)  
Morellato, Massimo Carraro; Roma (2006)  
Moroso, Roberto Moroso; Udine (2011)  
Pacini Editore, Pierfrancesco Pacini; Firenze (2002)  
Paglieri Profumi, Deborah Paglieri e Fabio Rossello; Alessandria (2008)  
Perini Navi, Giancarlo Ragnetti; Milano (2003)  
Polmeccanica Lorenzon, Diego Lorenzon; Venezia Mestre (2008)  
Gruppo Poppi, Ugo Poppi; Ferrara (2009)

Stefano Ricci, Niccolò Ricci; Roma (2009)  
Sices, Alberto Ribolla; Milano (2008)  
Sifi, Giuseppe Benanti; Napoli (2006)  
Sportswear International, Ambrogio Dalla Rovere; Vicenza (2001)  
Stark, Remo Solari; Udine (2011)  
System, Franco Stefani; Modena (2002)  
Technogym, Nerio Alessandri; Modena (2002)  
Tesmec Group, Ambrogio Caccia Dominioni; Bergamo (2009)  
T.Mariotti, Marco Bisagno; Genova (2010)  
Valvitalia, Salvatore Ruggeri; Milano (2008)



*I commenti degli accademici alle presentazioni del 2011*



Roma, 20 aprile 2011

*Relazione presentata presso Unioncamere  
(trascrizione dell'intervento orale)*

MARCELLO DE CECCO (Scuola Normale Superiore di Pisa)

Partirò dalla testimonianza dell'Ing. Dallara, innanzitutto perché ho studiato all'Università di Parma e sentire il suo accento mi riporta agli anni più belli, e a una parte d'Italia bellissima e civilissima, che tale resta anche oggi. L'Ing. Dallara non costituisce un *unicum*, ma purtroppo fa parte di una piccola percentuale delle medie imprese, quelle fondate da un ingegnere o da un laureato in materie scientifiche. In altri Paesi, gli Stati Uniti, la Germania, una volta l'Inghilterra, anche oggi nel settore in cui opera l'Ing. Dallara, o in quelli simili, anche in Italia questo era normale. Adesso da noi invece questo è molto raro. Ed è rimasto raro nonostante il numero dei laureati sia aumentato notevolmente nel tempo. Esiste e resiste in Italia, infatti, una grande distanza tra Università e impresa. I nostri laureati sono capaci di fare tutto tranne che andare nelle imprese. Un po' perché non ce li vogliono, per la gran parte. L'Ingegnere ovviamente ce li vuole, da come si è espresso, non solo ci vuole gli italiani, ma ci vuole pure gli stranieri. E questo è ancora più raro. Perché nella moda, nella Ferrari, nella sua azienda si parla inglese e si occupano degli stranieri. Gli stranieri quando c'è da andare, vanno. Il fatto è che qui c'è da andare poco. Quindi a Milano lei vede delle bellissime modelle che girano per le strade perché c'è domanda di loro. C'è un'industria della moda che richiede persone da tutto il mondo. E a Parma, ma in pochi altri luoghi si richiedono tecnici stranieri. Quando c'è la domanda arriva pure l'offerta. Io avevo una battuta a suo tempo abbastanza cattiva che ripeto: quando si è sfasciata l'Unione Sovietica se ne sono andati migliaia di fisici, ingegneri e matematici. Quanti ne sono venuti in Italia? Diciamo pure, nessuno. Quella è una prova terribile della asfissia progressiva del sistema industriale italiano. Una criticità anche delle medie imprese italiane, non quella dell'Ingegnere e non quelle di parecchi altri grazie a Dio, è proprio quella rivelata dalla statistica di una delle prime pagine del Rapporto di Mediobanca: il livello modesto di tecnologia al quale lavorano queste imprese medie italiane. Che è quello medio e medio basso. Se uno sente parlare l'Ing. Dallara ha l'impressione che siamo a posto. Lui è stato capace di trovarsi una nicchia ad alto livello in cui fa dei simulatori e tra poco farà pure una galleria del vento simulata, sono sicuro, perché per gli aeroplani c'è, quindi ci può essere pure per la sua specialità. Basta che assuma un po' di matematici applicati come si deve, super, magari russi, e la cosa si fa. Quindi Dallara sta, rispetto alla media italiana, in una stratosfera.

La gran parte delle nostre medie imprese, perché di quelle stiamo parlando oggi, sono invece ancora in quei settori medi e medio bassi dai quali promanano molte possibilità, per esempio quelle di ricambio, non è difficile entrarci a livello di tecnologia, però è anche quello del rimanerci, che è difficile, perché appunto molte più persone al mondo sono in

grado di imitare. E quindi c'è una ricerca della personalizzazione molto forte, che supera quella della tecnologia. Perché sono dei settori maturi nei quali le tecnologie nel caso vengono da fuori, le fanno gli altri, e l'applicazione è tutto. Quindi questa è un'altra delle criticità che io trovo nella media impresa italiana. E probabilmente anche nella grande impresa. Sicuramente anche nella piccola impresa. Siamo a un livello troppo aggredibile. Dobbiamo continuamente cercare di andare coi migliori, invece di rimanere coi peggiori. È uno spartiacque in cui è molto faticoso restare. Chi si ferma è veramente perduto. Qui mi pare che di rendite di posizione non ne abbia nessuno. Mentre Paesi più capaci di noi di essersi fatti un posto al sole nelle tecnologie, sono in grado di potersi fermare dieci minuti, fare una rivoluzione sociale, non so, in Francia ogni tanto si fa la rivoluzione, poi si ricomincia. Qua se si fa una cosa del genere, si rompe tutto. Non rimane niente. Le rendite di posizione non ci sono. Dobbiamo continuamente camminare altrimenti ci sommergono due o tre miliardi di persone. E questo rende le cose affascinanti, però anche un po' difficili. Questo vale per tutte e tre le categorie di imprese, e anche per questi primi della classe della media impresa che certamente si distinguono per parecchie cose.

Nel rapporto di Barbaresco prima ho notato un lungo discorso sulla sottocapitalizzazione, che non è solo della media impresa, è di tutte le imprese italiane. Ma stiamo parlando di media impresa. Lì lui ha fatto una cosa un po' ardita, diciamo ha fatto una simulazione di quanto sarebbe la fiscalità delle grandi imprese applicata alle medie imprese. Ma quella è un po' ardita, perché dovrebbe essere allo stesso livello di intensità di manodopera nei due comparti, il che non è vero. Quindi alla fine vuol dire che quella ricapitalizzazione che si deve fare, che costa 7 miliardi, si deve fare solo con le tasse. Lui vuole che si levi l'IRAP, l'abbiamo capito, non c'è scritto, ma lo possiamo dedurre. Va bene. E, dopo quei 7 miliardi che rende l'IRAP, chi è che li paga? A qualcuno bisogna prenderli. Possiamo sempre diminuire le spese pubbliche, questo lo fanno tutti, sì. Tutti dicono di volerlo fare, ma il livello della spesa pubblica è sempre là. È molto difficile riuscirci. Un posto dove ci si riesce è la Gran Bretagna. Lì lo fanno fare. Però sono quasi gli unici al mondo a saperlo fare. E poi arriva qualcuno che glielo risponde tutte. Thatcher è seguita da Blair. E quindi c'è una fase in cui si tira il collo alla gente e poi arrivano altri che gli ridanno tutto. E poi adesso deve arrivare un'altra fase in cui diminuiscono, non so, le spese nei confronti dell'Università del 75% in un anno. Io voglio vedere chi è che la sa fare, qua, una cosa del genere.

Il discorso sulle criticità, quindi, riguarda essenzialmente questa sottocapitalizzazione delle medie imprese, sottocapitalizzazione che credo dipenda anche dai comparti in cui lavorano, che sono a valore aggiunto certe volte altissimo, ma che nella media è piuttosto basso. E quindi che ci siano delle necessità molto forti di far lavorare al massimo i pochi mezzi che si hanno. Ci sono anche dei problemi di emigrazione di risorse verso le famiglie, ma questo è un problema di tutte le imprese italiane, dalle piccole alle medie, alle grandi e alle grandissime. Perché l'assetto sociale italiano è tale che non ha ancora interiorizzato il fatto che un imprenditore possa legittimamente volere anche dei soldi propri. Quello pare che non si può fare. E quindi si deve fare in maniera che non va bene. Chissà perché negli

altri Paesi l'hanno ammesso che questi imprenditori possono avere anche delle ricchezze proprie, che altrimenti che lavorano a fare, solo per fare l'impresa? Poi ci sono anche le persone a cui trasmetterle queste imprese. Bene, il nostro assetto legale, sociale, politico ed economico non lo ha mai favorito e non lo favorisce nemmeno adesso.

L'Ing. Dallara ci ha parlato del suo entusiasmo per i laureati italiani. Io vengo da una Scuola, la Scuola Normale di Pisa, dove non abbiamo complessi di inferiorità, specialmente i nostri studenti. Per i professori, insegnare ai bravi è facile, io perciò ci sono andato, perché uno si fa ricco delle risorse altrui. Però grazie a Dio quella gente va dappertutto. Il fatto è che sono cinquanta all'anno. Se fossero nel numero della *Grand école* francese avremmo fatto un altro Paese. Il povero Napoleone che ci ha fondato, ci aveva provato. E poi l'hanno lasciato lì, dice "tieniti sta cosa, però più di venti all'anno non te li diamo". Magari cinquanta, via. In duecento anni, non è mica questo granché di risultato, dal punto di vista degli italiani che hanno sfruttato l'idea di Napoleone. E questa era una delle differenze.

L'istituzionalizzazione è difficilissima nel nostro Paese. E purtroppo le medie imprese, come diceva l'Ing. Dallara alla fine, hanno bisogno di istituzioni. Magari le grandi se le fabbricano, a spese loro, ma le piccole e le medie devono avere delle istituzioni che funzionano. Ora uno dei grandi problemi dell'Italia è quello di non volerlo ammettere. Da nessuno. Perché l'odio per le istituzioni che non funzionano è tale che alla fine si pensa che non ce ne sia bisogno. E invece di istituzioni ce n'è un disperato bisogno, tant'è vero che, quando parla col Governatore dell'Indiana, l'Ing. Dallara si trova in un altro mondo. Anch'io ho avuto a che fare con quell'altro mondo e sono disposto a sottolineare e a sottoscrivere tutto quello che lui ha detto. Ma perché queste nostre istituzioni sono in questo modo? E dopo tutto sono le nostre, non è che vengono da fuori. Non le hanno portate gli Icsos, come diceva Benedetto Croce parlando dei fascisti. No, gli Icsos sono nati qua, siamo noi, sono i nostri cugini, i nostri fratelli e i nostri padri. E anche le nostre madri. Quindi bisogna vedere che cos'è che fa questa differenza italiana. Che però purtroppo è un'altra cosa in cui siamo i primi degli ultimi. Ci sono tanti Paesi, come lei sa, Ingegnere, in cui le cose sono anche peggio. Purtroppo noi dobbiamo fare i conti con quelli in cui le cose sono molto meglio. E questa transizione ci riesce sempre meno anche in quella parte dell'Italia che si ritiene avere superato questi problemi. E sa di non averlo fatto.

Una statistica che vorrei ricordare, a scopo ammonitorio, è che negli ultimi diciamo sette, otto anni, il Sud dell'Italia è cresciuto più del Centro Nord. E questa è una verità che non fa piacere a nessuno, però non la vogliono dire quelli che abitano a Nord di Roma. Ma non è vero. Sono andati peggio. Certo, stiamo facendo la corsa dei poveri, 0,9 nel Nord contro 1,3 nel Sud, ma siamo veramente a livelli molto bassi. Però è vero. Nessuna di quelle regioni che ci tengono in piedi, purtroppo, ha mostrato una vitalità simile a quella delle regioni equivalenti del resto dell'Europa civile, come si diceva una volta. E questo è un drammatico problema perché si vede che potrebbe essere arrivato un momento critico anche per la parte migliore, più produttiva, più efficiente dell'Italia, quando essa riesce ad esprimere solamente quei tassi di crescita. E non parliamo dei tassi di crescita pro-capite

che sono pure peggio, ovviamente. E meno male che non nasce più nessuno, altrimenti saremmo anche peggio, ovviamente. Però grazie a Dio abbiamo tedeschi e giapponesi che se la cavano insieme a noi come pessime notizie demografiche.

Bene, queste essendo le criticità, perché delle cose che vanno bene avete già parlato voi, grazie a Dio sono consolanti, ci sono tante cose che si possono apprezzare in questo settore, che però rappresenta quattromila imprese, si sfanga difficilmente da lì perché un'altra caratteristica del settore delle medie imprese è la turbolenza ai lati, e cioè continuano ad entrare e uscire. Basta vedere questa grande crisi che ha combinato in un anno, come regresso da quelli più grandi a quelli più piccoli. Quindi è un settore molto soggetto a volatilità. Perché? Perché sono stabiliti dei criteri, che si devono stabilire (es. che cos'è una grande impresa), che poi bisogna rispettare e quindi il mondo ovviamente si agita a queste due estremità. Purtroppo si agita parecchio negativamente all'estremità superiore. Cioè io se volessi fare, essendo una persona molto all'antica, un augurio all'Ing. Dallara, gli augurerei di diventare un grande imprenditore, come si diceva una volta. Adesso c'è l'orgoglio del piccolo e l'orgoglio del medio, però, insomma, forse se ce ne avessimo qualcuno grande, anche nel suo settore sarebbe meglio. È difficile, perché la nicchia espansa è molto difficile, però anche se fosse unicamente un passaggio verso le dimensioni tedesche, che sono quelle più simili alle nostre, ma che hanno sempre quel *quantum* un po' di più di tutto, noi ci potremmo ritenere fortunati. Che possibilità abbiamo che questo accada nei prossimi anni? Qui il macroeconomista deve dire la sua, e la deve dire perché per esempio, vista la descrizione molto puntuale fatta sia da Barbaresco che da Mauriello sulla condizione attuale e le prospettive delle medie imprese, il tasso di cambio euro dollaro per esempio, rileva. E rileva pesantemente. Questo purtroppo è qualcosa che abbiamo visto oscillare molto notevolmente. Anche in tempi brevi. E la ripresa dell'euro rispetto al dollaro, che avviene, mentre accadono queste terribili storie sul debito della Grecia, il debito dell'Irlanda, i fallimenti delle banche irlandesi, e nel frattempo l'euro sale contro il dollaro. Interessante, no? Di solito succedeva il contrario, in altre epoche. Evidentemente il denominatore sta pure peggio del numeratore. Questo è il discorso. Siccome si tratta di un rapporto, evidentemente, come abbiamo visto, il *downgrade*, insomma, quella specie di *downgrade* che è successo ieri nei confronti del debito degli Stati Uniti, era qualcosa che i mercati hanno capito da tempo e quindi si sono comportati di conseguenza. Ciò non toglie che anche ai livelli attuali sia piuttosto difficile sopravvivere con quella scarsissima disponibilità di rendite di posizione che ha l'industria media italiana, rispetto a quello, cioè quello che dicevo prima, e che credo sia vero. E perciò si trovano questi nostri industriali medi, così come quelli piccoli, e anche quelli grandi, a dovere sottostare a qualcosa che li riguarda enormemente, ma sulla quale non hanno alcun influsso. Perché il cambio dell'euro sul dollaro, già ne avevano poco ai tempi della lira, ma con l'euro ne hanno ancora meno. E noi siamo interessati a vedere una spiegazione ragionevole della politica che sta seguendo la Banca Centrale Europea e che poi spiega in gran parte quello che sta facendo l'euro rispetto al dollaro. Lo vorremmo vedere molto meglio spiegato di quello che ci viene detto. E vorremmo anche credere che sia veramente a vantaggio di qualcuno, almeno, dei membri

dei Paesi dell'euro, questa politica. Si dice che sia la politica che faceva la Bundesbank, estesa alla Banca Centrale Europea. È vero, noi abbiamo visto quando le cose andavano bene in Europa ed è stato quando la Bundesbank, dovendo ricostruire la Germania dopo l'unificazione, ha fatto il contrario; siamo andati meglio, molto meglio tutti, una volta tanto che la domanda interna è stata generata nell'Europa e non fuori dell'Europa.

Perché il modello cosiddetto tedesco, cioè delle esportazioni che trainano tutto il resto, si basa sul fatto che ci sia una domanda non generata all'interno, generata da qualcun altro, certo, c'è sempre qualcuno che chiede macchine che la Germania produce. E se questo qualcuno comincia a crescere di meno, supponiamo che quello che è successo in Giappone accada in Cina, che succede all'unico elemento veramente dinamico per le esportazioni tedesche? Essere padroni del proprio destino è importante per cinquecento milioni di persone, tanti quanti siamo noi in Europa. Quindi non è possibile solo che si mantenga questo modo di comportarsi come se fossimo piccoli in un mondo molto grande. Noi non siamo piccoli, siamo purtroppo un sacco di gente con un sacco di soldi; insieme siamo la maggiore potenza economica mondiale. E questo lo si vuole sempre di meno. Perché? Perché purtroppo, come lei, Ingegnere, notava, vi sono i lacci e i laccioli delle istituzioni italiane. I tedeschi si lagnano dei lacci e i laccioli delle istituzioni europee e se ne vogliono un po' liberare. E hanno visto che a vincere sono le grandi nazioni e non i grandi territori federati, quelli che sono cresciuti di più, sono alcuni grandi Paesi singoli, non delle unioni o federazioni di Paesi. Forse i tedeschi hanno cominciato a pensare che potrebbero recuperare dinamismo ricominciando a decidere da soli, non insieme agli altri Paesi della UE. Speriamo che non lo facciano perché le volte precedenti non è andata a finire tanto bene.

Torniamo alle imprese medie. Io credo che la domanda vera sia, il 2009 è stato *annus horribilis*, lo sanno tutti. Bene, il 2010, rispetto al 2009, quanto veramente è andato meglio, tanto da farci tornare al 2008, al 2007? Quello è il *benchmark*. Noi non possiamo prendere il 2009 come *benchmark*. Quello sarebbe terribile, se così fosse. Cioè quella nuova normalità di cui parlano i giornali inglesi e americani, the *new normal*. A me questo *new normal* non piace per niente. Perché vuol dire che noi italiani in questo *new normal* abbiamo un ruolo assai ridotto. E questo non è quello che deve essere il futuro dell'impresa italiana e dell'Italia in generale. Perché se non c'è un ritorno ai tassi precedenti, che già non erano niente di particolarmente esaltante, qui si va veramente verso la stasi. Nella stasi c'è sempre qualcuno che dice, io vado benissimo. Però questa è la differenza tra la micro e la macro economia, è che io vado benissimo, tu guardi il tuo vicino, il vicino vicino. Ma gli altri, che fanno? Pure ti dovrebbe interessare saperlo, che stanno facendo. Sebbene ci andiate solo voi e qualche vostro parente, non è che dovete cambiare Paese, oppure vi dovete fare un esercito personale di difesa, perché gli altri poi magari vogliono prendersi quello che avete voi. Quindi non è una bella prospettiva. La prospettiva è quella di tornare a lavorare come Europa, la prospettiva è quella di mantenere quello che abbiamo guadagnato con l'euro. Se voi andate a guardare il commercio internazionale dell'Europa, non è più commercio internazionale.

Nel 2002, già, due economisti di valore, che sono Francesco Giavazzi e un suo collega franco-americano, che adesso è il capo dell'ufficio studi del Fondo Monetario Internazionale, Olivier Blanchard, hanno scritto un bell'articolo in cui dicevano: "avete visto, qui praticamente i capitali si muovono in Europa, i Paesi possono avere *deficit* di partite correnti altissimi senza che nessuno si preoccupi più, perché sono diventati come regioni, è stato regionalizzato il commercio intra-europeo". E se uno vede come si è espanso il commercio internazionale tedesco, questo è verissimo. Perché ormai l'Europa per loro è mercato interno. E lo è anche per le imprese di successo degli altri Paesi europei. Se a un certo punto accade che per una delle regole più complicate, che poi è stata fatta così per mancanza di alternative facili, quella che ognuno si manteneva il suo debito pubblico e non c'era una trasformazione del totale in debito pubblico europeo, diventa, con la crisi che viene dall'estero, cioè con la crisi internazionale, una pietra al collo perché fa ripartire tutti i differenziali in una situazione nella quale però i commerci, le persone si comportano come se fossero in un solo Paese, che dobbiamo fare? O andiamo meglio, o andiamo peggio. Il *new normal* potrebbe essere che ognuno ricorre di nuovo alla repressione finanziaria, cioè il controllo dei capitali, o in uscita o in entrata, a seconda di come gli serve, oppure il controllo sulle persone, i movimenti delle persone. Ora che ci siamo abituati a passare le frontiere senza fare vedere i passaporti, non solo noi, ma anche i nostri soldi, dobbiamo tornare indietro o dobbiamo andare avanti?

Per andare avanti ci vuole una soluzione politica di qualche genere che richiede una *leadership* forte. E la *leadership*, di nuovo, torno a dire, non può essere se non quella del maggior Paese che è la Germania. La quale però sembra al momento non avere capito completamente quale è il suo ruolo. Ora il discorso quindi, micro, che avete fatto, giustamente, nelle vostre relazioni, si deve confrontare con quello macro e bisogna vedere se questa capacità di resistenza, ovviamente dimostrata dal settore delle medie imprese, riesca a permanere, persistere anche quando l'orizzonte si oscuri maggiormente. E ovviamente la risposta è no. Quindi dobbiamo operare tutti perché l'orizzonte non si oscuri maggiormente. E credo che dipenda anche da noi e probabilmente un modo di risolvere questo problema sarebbe veramente di andare a vedere perché le nostre istituzioni non funzionano, perché questo è vero, con qualche eccezione, e in che modo riusciamo a migliorarle.

Una statistica molto recente che riguarda l'Abruzzo mostra come gli eletti di qualsiasi tipo, Comune, Provincia e Regione, in Abruzzo, sono quarantamila. Poi ci sono tutti quelli che stanno nelle società a partecipazione pubblica. Quindi saranno ottantamila. I lavoratori in Abruzzo sono cinquecentomila. E questo come glielo spieghiamo alla media impresa, alla piccola impresa, o a qualsiasi altra impresa, o ai giovani? È il problema. E non è detto che si debba parlare di eccesso di democrazia. Qui stiamo parlando di un'altra cosa, cioè di gente che ha la mangiatoia bassa e facile. E chi gliel'ha creata? Noi. Non c'è stato mica il duce o qualcun altro. No, l'abbiamo fatto noi, in modo che ottantamila dei miei concittadini siano ex rappresentanti del popolo o rappresentanti del popolo. Basta togliergli lo stipendio.

Mica è detto che debba rendere molto, rappresentare il popolo nelle assemblee? In Inghilterra guadagnano pochissimo. Eppure stanno molto bene, rappresentano il popolo. Anche in Germania guadagnano pochissimo. Perché devono guadagnare in Italia? Questa per esempio è una cosa che dipende da noi. È noto che ci sono delle malattie iatrogene, causate dai medici, ci sono anche delle cause “dichegeniche”, cioè che se le inventano gli avvocati, e ci sono delle procedure amministrative inventate dagli amministratori per giustificare la loro esistenza. Tutto questo forse non è economia, ma io ritengo sia una parte essenziale dell’economia. Grazie.



Udine, 17 maggio 2011

*Relazione presentata presso la Camera di Commercio*

STEFANO MIANI (Università di Udine)

I dati presentati mi sembrano molto interessanti. Avrei solo qualche notazione comparativa tra Udine e Friuli Venezia Giulia rispetto al Nord Est e all'Italia.

In primo luogo, se guardiamo i 10 anni illustrati, la nostra regione rispetto al Nord Est sembra essere eccezionale perché è la prima come aumento del fatturato, del valore aggiunto, delle esportazioni e seconda, di poco, al Trentino-Alto Adige per l'occupazione. In realtà bisognerebbe guardare anche ai valori assoluti perché, dato che la posizione di partenza era arretrata, si tratta di una rincorsa. Si evidenzia, comunque, come le distanze si siano significativamente accorciate.

In secondo luogo, saltando al penultimo punto della relazione – la solidità – rispetto al Nord Est come regione siamo gli ultimi e ben distanziati, ancorché la provincia di Udine sia invece in linea con il Nord Est. Sarebbe molto interessante cercare di capire dove questa debolezza si situa; se, infatti, Udine fosse in media, vorrebbe dire che nelle altre province regionali ci sono delle criticità e, dato il peso relativo di Udine sulla regione, deve trattarsi di gravi criticità. Bisognerebbe esaminare i dati disaggregati delle altre tre province.

In terza istanza vorrei trattare della quotazione in Borsa delle PMI. Io me ne sono occupato circa 20 anni fa in uno studio di fattibilità sul nostro territorio, con i Professori Cesarini (Università Cattolica) e Mazzocco (Università di Udine). Il problema è che un mercato per la quotazione delle medie imprese presenta delle criticità evidenti. Si tenga, inoltre, conto che le maggiori critiche internazionali al mercato borsistico italiano (quello ufficiale) riguardano proprio il fatto di aver ammesso alla quotazione troppe aziende che non sarebbero verosimilmente quotabili in un mercato borsistico comparabile. O si pensa a mercati per le PMI con modelli di funzionamento molto distanti da quelli dei mercati ufficiali oppure si rischia di fare delle quotazioni “cenerentola” che poi sono soggette a problemi ben difficili da gestire. Alla fine si rischia di dover affidare a una banca il ruolo di interlocutore principale degli scambi, cosa che appare piuttosto lontana dal concetto di mercato. Secondo me per una media impresa andare in Borsa, nel contesto dei mercati italiani, se non avviene in connessione ad un processo di rapida crescita dimensionale, può alla fine rivelarsi un'avventura molto pericolosa.

Vorrei poi ricollegarmi all'indagine semestrale della Banca d'Italia sull'andamento regionale. Sembra che noi siamo un *benchmark* per chiunque per quanto riguarda l'export, purtroppo però andando a disaggregare i dati e guardando dove stiamo esportando, a mio avviso, si può notare un netto peggioramento perché noi stiamo aumentando le quote verso i Paesi che non sono, oggi, i più dinamici (area euro e Germania in particolare), il che mi dà

l'impressione che la nostra capacità competitiva si sta orientando ad "andare in Cina passando per la Germania". Ma, così facendo, è probabile che la maggior parte del valore aggiunto rimanga in Germania e non in Italia. Probabilmente è proprio la nostra debolezza dimensionale che ci costringe a competere principalmente sul medio raggio, non essendo adeguatamente attrezzati per la competizione a tutto campo. Bisogna considerare inoltre che, a fronte di un aumento dell'export, il peso della produzione regionale sul mercato domestico cresce meno di quello del Nord Est. Siamo in sostanza perdendo quota nel mercato italiano, il che potrebbe essere anche un vantaggio se non fosse per il fatto che probabilmente la redditività domestica, di solito, è maggiore di quella dell'export.

In merito ai dati relativi ai questionari somministrati alle aziende da parte di Unioncamere, io non condivido molto l'ottimismo finale. Non so, per esempio, come è calcolato il *premium price*, ma al di là di questo, se veramente fosse il 6%, allora sarebbe meglio che andassimo tutti a casa perché ci distruggerebbero in una settimana!

Per quanto riguarda le reti di impresa, sono rimasto assolutamente meravigliato dal quel 32,9% di medie imprese nel Nord Est che collaborano e fanno rete con il sistema della ricerca (centri di ricerca, università). La mia percezione è che in regione siamo su livelli molto più bassi. Tenuto anche conto che nella nostra regione abbiamo una concentrazione di attività di ricerca molto elevata, soprattutto grazie all'area triestina che è ai primi posti al mondo per la densità di ricercatori per abitante, mi pare che ci siano spazi di opportunità enormi che non sono ancora stati colti e potrebbero essere ampiamente sfruttati. Peraltro è noto a tutti che non è sempre facile il dialogo tra ricerca e PMI, ma se nel resto del Nord Est ci riescono possiamo ben sperare anche noi.

Circa l'autofinanziamento in calo e l'aumento dell'indebitamento, si tratta di una situazione abbastanza ovvia in quanto la crisi ha ridotto la capacità di produrre autofinanziamento costringendo al ricorso al credito. Il dato interessante che emerge dall'indagine è che il rapporto PMI – banche non ne esce molto male, mentre il punto centrale è rappresentato dai rapporti con i clienti. Sui tempi medi di pagamento siamo un'anomalia nella zona euro e probabilmente anche a livello mondiale. Sul punto è sempre più necessario trovare una soluzione, ma la pubblica amministrazione, che potrebbe dare il buon esempio, figura tra i peggiori pagatori. Sarebbe però estremamente interessante provare anche a fare l'analisi contraria: queste PMI hanno grande difficoltà ad incassare, ma come si comportano come pagatrici? Tutto sommato si può qui fare anche qualche considerazione ottimistica, dopo una crisi il fatto che i crediti ci siano ancora è già positivo perché avremmo potuto perderli quasi tutti. Il fatto che siamo riusciti a mantenere quasi integro il capitale circolante, senza *write-off*, significa che si è riusciti a gestire il momento più critico, altrimenti avremmo dovuto azzerare i crediti. È probabile che ci possa essere ancora una coda di crediti che non verranno incassati, ma passato il momento più critico almeno i nuovi crediti dovrebbero essere di buona qualità.

Premesso, infine, che non sono un esperto sull'occupazione, mi sembra che dalla relazione emerga come la situazione si sia in qualche modo stabilizzata e che ci sia stata una piccola ripresa che potrebbe essere anche interpretata come rimbalzo tecnico, come vale anche per gli investimenti. È stato messo l'accento sull'*information technology* come contributo all'efficienza. Io credo che sia in parte vero ma in parte potremmo discuterne perché oltre un certo livello non penso ci siano recuperi significativi d'efficienza. Può darsi però che ci siano imprese in ritardo nel dotarsi di questi strumenti, e allora per queste il discorso è valido. Quello che mi lascia un po' perplesso, anche se non emerge dall'analisi ma è un dato abbastanza noto, è che comunque si guardi il confronto con gli altri Paesi europei più simili a noi sul fronte dell'occupazione, in termini qualitativi, siamo un'anomalia: il nostro tasso di occupazione qualificata, ai vari livelli, è estremamente più basso di quello degli altri Paesi. Tenuto poi anche conto che l'occupazione qualificata non costa in Italia molto di più di quella generica, ciò comporta una sorta di svantaggio competitivo rispetto ai concorrenti che, disponendo di personale maggiormente qualificato, sono più flessibili perché possono adeguare più facilmente i loro processi disponendo di personale più qualificato e quindi più adattabile al cambiamento.

In sostanza bisognerebbe cominciare a guardare all'occupazione più in termini qualitativi che quantitativi. Non è un caso che in Italia si "importano" badanti e si "esportano" laureati mentre i nostri concorrenti europei cercano di "importare" i migliori laureati dall'estero. Probabilmente siamo poco attrattivi per i laureati, anche perché il nostro mercato del lavoro non offre un adeguato differenziale di remunerazione per il personale più qualificato. Se ci limitiamo a fare la competizione sui livelli più bassi della manodopera abbiamo perso in partenza perché, alla lunga, vinceranno sicuramente i Paesi che hanno un costo del lavoro più basso.



Cuneo, 24 maggio 2011

*Relazione presentata presso la Camera di Commercio di Cuneo*

GIUSEPPE TARDIVO (Università di Torino)

Nel mio intervento conclusivo di questo importante e significativo convegno, vorrei completare la disamina dello scenario socio-economico presentato dagli autorevoli colleghi che mi hanno preceduto riportandola in un'ottica attuale, esaminando, oltre ai dati 2008, sui quali è focalizzato lo studio sulle medie imprese del Nord Ovest di Mediobanca e Unioncamere, anche quelli più recenti, arrivando fino al maggio 2011. Farò riferimento anche all'indagine campionaria sull'evoluzione delle filiere economiche condotta da Unioncamere. Proporrò inoltre alcune chiavi interpretative e spunti di riflessione per gli attori del territorio.

Vorrei partire da alcune considerazioni del Presidente Dardanello che, nella sua efficace relazione introduttiva, si è chiesto quali ricette "mettere in tavola" per risollevarsi dalla crisi economica. Sono sicuro che da questo incontro emergeranno risposte convincenti.

È stato sottolineato che le criticità, ma anche i punti di forza della provincia di Cuneo e della Regione Piemonte sono gli stessi di tutto il Nord Ovest. Il Presidente Dardanello si è dichiarato ottimista affermando che le imprese di questi territori riusciranno a superare la crisi e vedranno "la luce in fondo al tunnel". Personalmente condivido l'ottimismo perché in Italia non siamo solo un Paese di santi, poeti e navigatori, ma siamo soprattutto un Paese di imprenditori e questo è confermato dal fatto che ogni giorno nascono ben mille imprese. Quindi ci sono tutte le carte in regola per risollevarsi dalla crisi.

Ho intitolato la mia relazione "Percorsi di crescita e strategie competitive delle medie imprese industriali del Nord Ovest" <sup>(1)</sup> e vorrei partire da un aspetto che l'economia cuneese conosce molto bene, vale a dire quello delle "imprese di cristallo". Il Nord Ovest e la provincia di Cuneo sono straordinariamente ricchi di questa tipologia di imprese: estremamente preziose, ma nel contempo fragili perché necessitano di un supporto da parte degli attori del territorio. Riconoscerne la qualità e le forze (passione per il prodotto, creatività, accesso ai mercati di nicchia, radicalizzazione sul territorio, eccellenza nelle produzioni, ...) e al tempo stesso i limiti e le debolezze (burocratizzazione eccessiva, fiscalità opprimente, ...) è perciò il primo passo da compiere per difendere questo nostro patrimonio di cui Cuneo ha assolutamente bisogno. Ci è stato detto che il tasso di fiscalità nel Nord Ovest è pari al 46,7% che, francamente, sembra veramente insopportabile per consentire un'evoluzione del sistema soprattutto se pensiamo che per le imprese tedesche il medesimo indicatore arriva al 26% e per l'Europa supera di poco il 27%. Gli imprenditori che hanno illustrato i loro casi aziendali ci hanno parlato di alcune

---

(1) Slide disponibili sul sito <http://www.mbres.it/it/publications/le-medie-imprese-industriali-italiane>.

difficoltà a ricorrere a forme di aggregazione e a reperire finanziamenti soprattutto a livello europeo. Esiste per loro, inoltre, una criticità sull'utilizzo di talune variabili di *marketing* e nell'ambito della comunicazione e della distribuzione. Un altro limite di queste imprese è rappresentato dal sistema proprietario chiuso. È vero, ci sono delle eccezioni nella provincia di Cuneo e in tutto il Nord Ovest. Esistono, infatti, grandissimi gruppi – potremmo dire “globali” – primo fra tutti Ferrero, ma restano purtroppo casi isolati.

Le nostre “imprese di cristallo” vivono in uno scenario di riferimento che ha tante caratterizzazioni; ne cito tre che ritengo indispensabili per capire l'evoluzione futura dei *trend* di sviluppo del sistema del Nord Ovest:

1. *passaggio da una società industriale verso una società dell'informazione*. Comporta una maggiore attenzione al cliente: *the customer is the king* (il cliente è il re) e un'evoluzione del concetto di *marketing* affinché sia più orientato verso il consumatore (*marketing* relazionale);
2. *accorciamento del ciclo di vita del prodotto*. Significa, tra l'altro, innovazione tecnologica e ricerca con conseguente rivalutazione del ruolo della finanza, del sistema creditizio, ma anche degli enti territoriali che debbono supportare lo sviluppo delle imprese (la finanza diventa così il secondo pilastro dell'impresa assieme al *marketing*);
3. *necessità di conquistare sempre nuovi spazi vitali, nuovi mercati in uno scenario ipercompetitivo e nel rispetto di regole etiche ed ambientali*. In questo contesto l'etica – a mio avviso – rappresenta il pilastro più importante perché l'impresa deve operare sempre con coerenza, soddisfacendo le necessità del territorio che non viene qui inteso in mero senso geografico, ma come insieme di portatori di interessi.

Quest'ultimo aspetto mi consente di introdurre il concetto di impresa globale o post globale che sempre più si sta diffondendo nell'economia cuneese. Il concetto di globalizzazione a livello di impresa può essere osservato da un duplice punto di vista: come elemento spaziale, ma soprattutto come filosofia gestionale. Inoltre, la globalizzazione deve portare all'aggregazione delle piccole imprese connesse al mercato locale e alla formazione di reti locali (distretti, *cluster*, poli tecnologici, piattaforme logistiche...) con forte capacità di esportazione. Le tecnologie e i servizi perdono il requisito della dimensione locale e “circolano” a livello internazionale. Parallelamente, le strategie di impresa evolvono dall'adattamento alle risorse del mercato locale alla ricerca di nicchie di mercato internazionale e tendono all'identificazione del *core business* e alla sua valorizzazione nella “catena del valore” entro reti transfrontaliere/globali. Si crea in tal modo il substrato per una geo-comunità.

Per essere competitiva l'impresa deve agire su due direttrici:

1. verso l'interno, razionalizzando i costi mediante la creazione di efficienza, efficacia, produttività e redditività;
2. verso l'esterno, confrontandosi con le altre imprese in un'ottica di *benchmarking*.

Da quanto detto, la chiave del successo per le nostre imprese è la capacità di svilupparsi sul mercato. Non a caso è stato fatto l'esempio della Germania le cui imprese sono dotate della capacità di ragionare in un'ottica di *best in class* (primo della classe). Penso che questa sia la filosofia gestionale che le medie imprese del Nord Ovest dovranno adottare in futuro.

Per sopravvivere efficacemente in un ambiente competitivo, il Nord Ovest dovrà assumere la prerogativa di "territorio sistema vitale". Dovrà quindi avere una forte connotazione transfrontaliera. È necessario, tuttavia, fare una precisazione. Il territorio così caratterizzato, non si identifica con una mera organizzazione spaziale, ma rappresenta un'entità socio-economica organizzata, orientata al perseguimento di un obiettivo fondamentale: la propria sopravvivenza (in termini di sviluppo e competitività).

L'impresa deve avere la capacità di fondersi con il territorio, interagendo con le sue componenti socio-economiche e istituzionali. Emerge con prepotenza il ruolo delle amministrazioni locali, il cui compito non è solo quello di promuovere lo sviluppo dell'area di riferimento, ma di salvaguardarne i valori che ne rappresentano le radici e, in particolare, l'imprenditoria media e piccola che rappresenta il cuore pulsante dell'economia nazionale. Mi sembra che qui emerga in modo preponderante la necessità di un ripensamento delle politiche di *governance*, soprattutto con la finalità di potenziare le risorse uniche insite nel DNA dell'imprenditoria locale.

Ma quali sono i principali *assets* della competitività del Nord Ovest? Ne sintetizzo alcuni in aggiunta ai tanti che sono stati ampiamente illustrati nelle relazioni che mi hanno preceduto e che sono riportati nel Rapporto presentato oggi. Comincerò con due brevissime considerazioni sullo scenario di previsione del Pil aggiornato al maggio 2011. Il Nord Ovest si dimostra il territorio che può "traghetare" verso l'uscita dal tunnel. Nella tabella sottostante, il Pil dell'area Nord-Ovest è stimato pari all'1,6% nel 2011, mentre per il territorio italiano il dato è dell'1,3%. Nord Ovest e Nord Est (all'1,5%) possono quindi guidare la ripresa.

Aree territoriali	Pil	
	2010	2011
	in %	
Nord Ovest	1,5	1,6
Nord Est	1,8	1,5
Centro	0,9	1,1
Mezzogiorno	0,4	0,8
Italia	1,2	1,3

Fonte: OCSE.

Un altro dato di rilevante importanza è costituito dal Pil pro-capite, cioè la ricchezza generata a livello di singola persona. Questo indicatore misura l'eccellenza della qualità della vita e consente di stimare il grado di sviluppo e il livello di benessere raggiunto dalla

collettività locale. Nel Nord Ovest il Pil pro-capite è pari a 30.576 euro; nella provincia di Cuneo a 30.412 euro, cifra che la colloca al sedicesimo posto in classifica nel confronto con le altre province italiane e al primo posto tra le province piemontesi. In *pole position* si confermano le province di Milano, Bolzano e Bologna, ma per Cuneo si tratta di una posizione di assoluta significatività.

Una conferma della capacità trainante del Nord Ovest è data dalla previsione sull'export che potrebbe rivelarsi la carta vincente per uscire dalla crisi. Nel Nord Ovest si passa dal 5,6% del 2010 al 6,1% del 2011, mentre la situazione relativa all'intero territorio italiano è in controtendenza registrando una percentuale pari al 7,3% nel 2010 contro il 5,2% nel 2011.

Aree territoriali	Export	
	2010	2011
	in %	
Nord Ovest	5,6	6,1
Nord Est	5,4	5,7
Centro	7,8	3,8
Mezzogiorno	19,2	2,6
Italia	7,3	5,2

Fonte: OCSE.

Per quanto riguarda il mercato del lavoro, ritengo sufficiente evidenziare il suo dato più significativo: il tasso di disoccupazione. Nel 2009, nel Nord Ovest, il tasso di disoccupazione era pari al 5,8%; nel 2010 sale al 6,2%. È un dato relativamente contenuto se pensiamo che il valore riferito all'intero territorio italiano è pari all'8,4%. Per la provincia di Cuneo la percentuale scende al 3,4%. Questo dato eccellente, quasi "fisiologico", a mio parere, si deve a una classe imprenditoriale che ha saputo trainare le imprese anche in periodi difficili. Quanto detto trova peraltro conferma nei risultati dell'indagine presentata da Unioncamere che hanno evidenziato come una media impresa su 3 sia riuscita, nel 2010, a creare occupazione.

Tasso di disoccupazione	2009	2010
	in %	
Italia	7,8	8,4
Nord Ovest	5,8	6,2
Piemonte	6,8	7,6

Fonte: OCSE.

Anche analizzando le modifiche dello scenario del tessuto imprenditoriale il Nord Ovest è l'area che ha tenuto maggiormente. Lo sviluppo si è mosso a "macchia di leopardo", ma alcune regioni (9 su 20) hanno migliorato il proprio saldo. Tra queste troviamo Piemonte, Lombardia, Liguria, Veneto ed Emilia-Romagna.

Vorrei ancora dire qualcosa sul consolidamento della ripresa, analizzando gli investimenti fissi ed i consumi interni. I primi danno segnali confortanti anche se molto contenuti: c'è stato, infatti, un incremento positivo negli ultimi dati del 2011, rispetto al 2010 e, andando a confrontare questi risultati con quelli dell'indagine Mediobanca-Unioncamere, fermi al 2008 (inizio della crisi), l'incremento appare rilevantissimo. Comunque, anche in questo caso, il Nord Ovest supera la media italiana (2,7% contro 2,5%). Le notizie non sono, invece, così positive se si considera lo scenario dei consumi che appaiono molto contenuti. Ritengo che questa sia una chiave di lettura su cui gli amministratori del territorio dovranno riflettere molto, sviluppando nuove e più incisive politiche di sostegno.

Aree territoriali	Investimenti fissi lordi	
	2010	2011
	in %	
Nord Ovest	2,5	2,7
Nord Est	2,3	2,7
Centro	2,3	2,5
Mezzogiorno	1,7	2,0
Italia	2,2	2,5

Fonte: OCSE.

Aree territoriali	Consumi interni	
	2010	2011
	in %	
Nord Ovest	0,9	0,7
Nord Est	1,3	0,8
Centro	0,4	0,9
Mezzogiorno	-0,9	0,4
Italia	0,4	0,7

Fonte: OCSE.

Quali sono le sfide per la ripresa del Nord Ovest? Io ritengo che occorra agire sul sistema produttivo sotto quattro punti di vista:

1. *capitale tecnologico*, il cui potenziamento prevede una forte spinta all'innovazione tramite, ad esempio, sinergie con le Università e il Politecnico, incrementando ricerca e sviluppo,

- delocalizzando, trasferendo *know-how*, considerando il personale come risorsa dotata di un suo bagaglio di conoscenze da accrescere e sviluppare all'interno dell'impresa (*driver* fondamentale da non sottovalutare per il successo dell'azienda);
2. *capitale finanziario*, la cui leva competitiva principale è rappresentata dalla necessità di reperire fonti di finanziamento adeguate a tassi concorrenziali mediante una più incisiva azione da parte delle banche e degli enti territoriali;
  3. *capitale umano*, che deve essere sostenuto in ogni modo, non deve inaridirsi, ma soprattutto deve essere flessibile, qualificato, in grado di trasferire conoscenze e capacità di applicarle. Ricordo, in particolare, il Convegno "Sinergie", Torino, novembre 2007, intitolato "Conoscenza e competitività", vera pietra miliare in questo campo;
  4. *capitale di mercato*, che si sostanzia nella capacità di sapere anticipare e prevenire i problemi, non "vivendo alla giornata", ma preparandosi a cogliere le opportunità anziché "corrervi dietro".

Alla luce di queste considerazioni, possiamo chiederci quali sono le chiavi del successo per il Nord Ovest. Qui il messaggio è molto chiaro. Ne sottolineo tre:

1. *essere locali nel globale*, che significa fare rete sviluppando un'identità locale e creando una geo-comunità; potenziare piattaforme territoriali promuovendo la coesione tra le varie forze attive del territorio in ottica relazionale;
2. *innovare attraverso l'esistente*, mantenendo il legame con la propria identità culturale e con il territorio, realizzando un'innovazione "senza fratture" che crei una sinergia virtuosa tra il comparto industriale e quello agricolo;
3. *capacità di fare sistema e di aggregazione socio-economica e culturale*, attraverso idonee politiche gestionali e territoriali.

La ripresa economica dell'area Nord Occidentale si dovrà poi basare su due assi portanti ossia: l'attitudine a conservare e sviluppare la competitività con riferimento ai prodotti di nicchia e la capacità di produrre esperienze partendo dalle specificità locali (*Slow Food, Slow City, Slow Life*).

Per lo sviluppo e la valorizzazione del territorio sarà cruciale il ruolo di quattro istituzioni:

1. *enti territoriali*. Dovranno mettere in atto un articolato coordinamento delle politiche gestionali;
2. *banche e istituti creditizi*. Dovranno supportare e dare sicurezza nella disponibilità dei mezzi finanziari lavorando con gli attori del territorio;
3. *fondazioni di origine bancaria*. Dovranno saper conciliare l'aspetto di beneficenza con il bisogno di gestirsi con criteri manageriali;
4. *istituzioni camerali e associazioni di categoria*. Dovranno promuovere la competitività e lo sviluppo del tessuto imprenditoriale di riferimento.

Per il mantenimento della coesione sociale sarà, inoltre, fondamentale il ruolo dei sindacati per la salvaguardia dell'occupazione e del volontariato per la difesa e l'implementazione dei valori sociali.

Gli interventi da gestire sono molti. È stata sottolineata la semplificazione della burocrazia. Concordo pienamente. Ma si possono anche ricordare il finanziamento per l'innovazione a favore delle piccole e medie imprese; la necessità di un incremento dimensionale e l'esigenza della patrimonializzazione; lo sviluppo di nuovi prodotti, l'attivazione di politiche capaci di incentivare l'export (*in primis* nei BRICS – Brasile, Russia, India, Cina e Sud Africa), come sottolineato dal Dr. Giubilei. Da ultimo, ritengo fondamentale l'elaborazione di piani strategici pluriennali per “rinnovare il volto” del territorio, favorire l'occupazione e potenziare il collegamento con le Università e la ricerca. Tutti questi interventi necessitano di un coordinamento. E qui dovrà emergere – a mio avviso – in modo preponderante, il ruolo fondamentale delle Camere di Commercio che saranno chiamate ad affrontare nuove e più incisive sfide per il raggiungimento di traguardi ambiziosi, ma non impossibili, nonostante il perdurare della seria situazione di crisi.

La sfida è avvincente e dà adito alla speranza, ci sono le premesse per vincerla, ma occorre giocarla da protagonisti e non limitarsi a subirla.



*Le testimonianze degli imprenditori nel 2011*



## **Dallara Automobili S.p.A.**

*Anno fondazione:* 1972

*Sede:* Varano de' Melegari (Parma)

*Attività:* progettazione, sviluppo e costruzione di vetture da competizione

*Stabilimenti in Italia:* Varano de' Melegari (Parma)

*Stabilimenti all'estero:* Speedway (Indiana – USA)

*Azionariato:* Famiglia Dallara (95%); Andrea Pontremoli (5%)

*Fatturato:* 35 milioni di euro nel 2009, 33 milioni di euro nel 2010

*Numero medio dipendenti:* 170 nel 2009, 173 nel 2010



GIAN PAOLO DALLARA, Presidente

*Relazione presentata presso Unioncamere a Roma il 20 aprile 2011*

Dopo essermi laureato in Ingegneria Aeronautica al Politecnico di Milano nel 1959, iniziai la mia carriera in Ferrari. Dopo un breve passaggio alla Maserati, nel 1968, mi trasferii alla Lamborghini, dove lavorai sulla *Espada* (per questa casa automobilistica avevo, peraltro, già progettato la *Lamborghini Miura*, vettura tuttora associata al mio nome). Nel 1969 collaborai con Frank Williams per la De Tomaso su vetture di Formula 1 e Formula 2.

Nel 1972 fondai la Dallara Automobili, azienda situata in Varano de' Melegari nei pressi di Parma che, nata come azienda artigiana per la produzione di automobili sportive, in origine, dette occupazione ad appena cinque dipendenti. La prima vettura, chiamata *SP10*, fu destinata al solo mercato italiano. Si trattava di un mezzo sportivo dotato di motore posteriore, 1.000cc di cilindrata a cui seguirono i modelli 1.300 e 1.600cc.

Con la stessa tecnologia, nel 1975, in collaborazione con Bertone, fu costruita la *Fiat X1/9 Dallara* destinata alle competizioni nel campionato Gran Turismo nel quale, nel 1976, Guglielmo Maini si classificò al primo posto. Questo modello, che conservava la stessa

architettura della *SP10*, aprì l'azienda ai mercati francese e tedesco. Nel 1977 Gilles Villeneuve corse con una vettura *CanAM Dallara-Wolf* al Mosport Park (Bowmanville, Ontario – Canada).



*Dallara SP10*



*Fiat X1/9 Dallara*

Nel 1978 la Dallara Automobili produsse la sua prima *F3*. Fino ad allora il baricentro delle competizioni era in Germania e Inghilterra. La nostra idea fu quella di affrontare gli inglesi proprio a casa loro. Nel 1980 l'azienda vinse il suo primo campionato di Formula 3 in Italia con Guido Parenti su una *Dallara Toyota*. Da molti anni, quando si parla di Formula 3, la si associa ai nostri telai. Considerando tutti i campionati del mondo, la Dallara Automobili detiene almeno il 90% del mercato.

Nel 1981 abbiamo cominciato a lavorare per la Lancia sul modello *LC1*. Nel 1982, la Lancia ci affidò la produzione della *Beta MonteCarlo* che vinse due campionati mondiali. Fu l'inizio di una proficua collaborazione con la società torinese che proseguì con la Lancia *LC2* nel 1983.



*F3*



*Lancia Beta MonteCarlo*

Nel 1984 fu costruita la prima galleria del vento (unica in Italia con tappeto mobile) che ha segnato l'inizio dell'attività nel settore aerodinamico il cui sviluppo è fondamentale per una vettura da competizione. Nel 1985, fu progettato il primo telaio in carbonio.

Nel 1988 l'azienda produsse e progettò le vetture *F1* per la Scuderia Italia di Beppe Lucchini. Queste auto otterranno in seguito punti mondiali con Caffi, De Cesaris, Lehto, Pirro e Martini. Considerati i mezzi a disposizione, scarsi rispetto ai *competitors*, posso dire che l'azienda ha ottenuto risultati apprezzabili.

Nel 1990 fu costruito il nuovo stabilimento, sempre a Varano de' Melegari, dove ci siamo spostati l'anno successivo.



*Dallara F1 Scuderia Italia*



*Nuovo stabilimento*

Nel 1993 la Ferrari ci affidò la progettazione e realizzazione delle vetture *SP333* che hanno dominato per diversi anni le competizioni americane tra cui la "24 ore di Daytona".

Nel 1995 fu progettata la seconda galleria del vento. Nel 1996 cominciammo l'avventura in *Formula Indy* dove, dopo un inizio altalenante, ci siamo affermati come leader di mercato arrivando a vincere 11 volte la 500 miglia di Indianapolis, 12 il campionato e 169 gare su 201.

Nel 1996 venne avviata la costruzione della Ferrari *F50GT* e, per Toyota, fu realizzata la *GT One*. Venne altresì sviluppata l'aerodinamica della *Toyota Le Mans*. Questo fu l'inizio dell'attività di consulenza in tale settore che, da allora, prosegue con diversi costruttori.



*Ferrari SP333*



*Toyota Le Mans*

Nel 1999 ci vennero affidati sviluppo, progettazione e produzione della *Honda F1*. Fin dalle prime prove, la vettura dimostrò prestazioni interessanti, ma non partecipò alle competizioni per la decisione del costruttore giapponese di limitarsi alla fornitura del motore. Oggi la vettura è presente nei musei della Honda in Giappone. È stata, comunque, un'occasione di grande crescita che ci ha permesso di migliorare ulteriormente la metodologia di progettazione e costruzione. Nello stesso anno, fui nominato rappresentante italiano alle commissioni tecniche FIA e ricevetti il trofeo "Louis Schwitzer".

Nel 2000 progettammo la *Audi TT DTM*. Nel 2001 siglammo un contratto di esclusiva con la squadra francese Oreca per la fornitura di una vettura motorizzata Chrysler per la “24 ore di Le Mans”. Nel 2003 venne progettato il telaio della *Audi R8*.

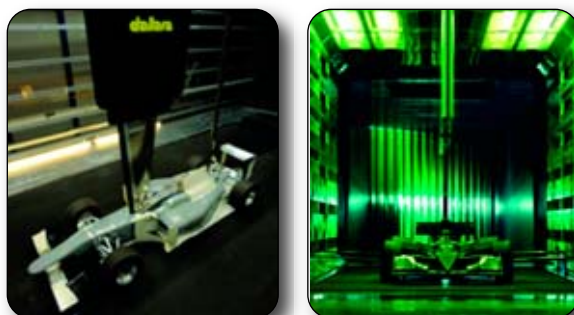
Nel 2004, anche grazie ai buoni risultati fino ad allora ottenuti e agli ottimi rapporti con Ferrari, ci venne commissionata la *Maserati MC12* che ha dominato il campionato mondiale – nella categoria Gran Turismo – fino allo scorso anno confermandosi prima vettura della categoria. Nel 2005 debuttò la *GP2*.



*Maserati MC12*

Nel 2007 Andrea Pontremoli, già Presidente e CEO di IBM Italia, divenne CEO e *partner* della nostra società, contribuendo con le sue competenze manageriali e organizzative alla sua crescita tecnica. Nello stesso anno la vettura *KTM X-BOW*, costruita in collaborazione con gli austriaci di KTM, vide il suo debutto al salone automobilistico di Ginevra.

Nel 2008 fu costruita la terza galleria del vento di ultima generazione con attrezzature che ci collocano al livello più avanzato nel settore. Oggi la Dallara Automobili dispone di due gallerie del vento: una per provare modelli in scala 40-50% e, l'altra, per modelli fino al 6% di scala. Esse coprono un'area totale di 8.600 mq più 1.000 mq e includono sale di controllo insonorizzate, modellerie dove vengono prodotti i componenti da provare, uffici tecnici e un reparto di aerodinamica numerica.



Interno della galleria del vento

Sempre dal 2008, la nuova Formula tedesca ADAC Volkswagen per giovani *kartisti*, è rappresentata da una monomarca Dallara. Equipaggiata con il motore Volkswagen 1.600 FSi che sviluppa 145CV, la vettura utilizzata è la versione *Plus* di quella che Dallara denomina commercialmente “Formolino”. Si tratta di un progetto modulare nato con l’idea di realizzare una vettura robusta, duratura, estremamente sicura ed economica, in grado di chiudere il vuoto tra il *go-kart* e la Formula 3.

Nel 2010 abbiamo inaugurato il nuovo simulatore di guida: un impianto realizzato in collaborazione con Ferrari che riproduce le condizioni della vettura durante le gare automobilistiche. Il modernissimo impianto servirà per l’allenamento di piloti e ingegneri e li aiuterà a migliorare la prestazione dei veicoli stradali e di quelli da competizione. L’impianto è stato progettato per essere versatile in molteplici discipline e in svariate applicazioni. L’obiettivo è quello di ridurre i tempi e i costi di sviluppo di nuovi prodotti ed è una sfida che l’industria automobilistica tutta, e il settore delle competizioni in particolare, deve continuamente affrontare e superare per creare valore. Il simulatore, quindi, non solo sarà adatto per allenare i piloti e tecnici ai diversi circuiti e a diverse vetture, ma – soprattutto – sarà fondamentale per consentire agli ingegneri di impostare un veicolo prima di realizzare il prototipo e di ridurre i costi di sperimentazione in circuito o su strada. Esso consentirà, inoltre, dirette applicazioni in ambiti sociali, scientifici ed educativi, non necessariamente collegati alle competizioni o alla guida su strada (ad esempio, lo studio dell’interazione uomo-macchina e le applicazioni di medicina dello sport).



Simulatore di guida

Tutto questo ha comportato per l’azienda uno sforzo in termini economici molto importante perché sono stati investiti 6,7 milioni di euro solo in *hardware*, ai quali si aggiungono altri investimenti per pneumatici e per i controlli durante le corse. Ogni circuito, infatti, costa circa 50.000 euro dal momento che, in ogni gara, devono essere rilevate tutte le irregolarità e i segnali delle vetture. Di ciò si occupano 15 ragazzi giovani che, grazie ai loro studi, combinano flessibilità e capacità di adattamento. Quel che è certo è che, con il nuovo simulatore, il modello di *business* di Dallara è cambiato. Se in precedenza si aveva la convinzione che tale prodotto potesse essere acquistato unicamente dalle squadre, ora anche i costruttori di vetture, pneumatici e ammortizzatori stanno dimostrando interesse. Essi,

infatti, hanno bisogno di strumenti di questo genere per ottimizzare le vetture dal punto di vista del *comfort* o per mettere a punto tutti i loro sistemi di trazione, ma anche per lavorare sulle sospensioni attive che sono quelle che cercano di prevenire gli errori che fa il pilota. Con il nuovo simulatore sarà poi possibile prevedere il processo decisionale del pilota, fino ad ora vera incognita di tutti i modelli di simulazione e questo potrà dare un vantaggio incredibile.

Il fatturato medio di Dallara Automobili negli ultimi 4 anni è stato di 40,2 milioni di euro. Si tratta di un dato medio perché negli ultimi anni ci sono state delle oscillazioni importanti dovute a situazioni non controllabili dall'azienda. Una di esse, ad esempio, fu l'unificazione della *Indy Racing League* con la *Indycar* avvenuta nella stagione 2008 che ha provocato l'allungamento di vita delle vetture europee da parte degli organizzatori. Ciò ci ha, di fatto, tolto un anno di vendita, ma ha anche creato una mole di lavoro impreveduto, impegnandoci a produrre e fornire alle nuove squadre almeno sedici nuovi telai. Prevediamo per il 2011 un fatturato in linea con quello del 2010, mentre, soprattutto per il 2012, una forte crescita del fatturato dovuta ai nuovi progetti.

Altri dati economici rilevanti sono rappresentati dall'investimento in ricerca e sviluppo pari negli ultimi 4 anni a 7,6 milioni di euro (18,9% sul fatturato) e dagli investimenti pari a 4,5 milioni (11,2%). L'Ebitda è pari a 9,1 milioni e l'Ebit a 6,8. La Dallara Automobili ha guadagnato molto e ha sempre reinvestito tutto autofinanziando i propri investimenti. Il personale attualmente in forza è pari a 182 persone ed è cresciuto notevolmente negli ultimi anni grazie all'esperienza del simulatore e all'apertura di una sede negli Stati Uniti. L'età media è di 32 anni e mezzo. I giovani ingegneri, il cui numero è aumentato notevolmente negli ultimi 3 anni, hanno portato nuovo entusiasmo all'azienda. Essi provengono dalle università italiane nelle quali hanno conseguito ottimi risultati, sono pronti ad imparare ed hanno la capacità di apprendere velocemente.

Attualmente la nostra attività consiste nel progettare e realizzare vetture da competizione e prototipi di auto stradali con alti livelli di prestazioni, sicurezza, qualità e supporto al cliente.

La parte preponderante del nostro fatturato riguarda, per il 60%, le vetture da competizione che crescono con il marchio Dallara, e i loro ricambi. La vendita di questi ultimi è superiore a quella delle auto e la loro gestione è estremamente complessa dal momento che l'azienda deve fornirli nei diversi circuiti dove si svolgono le competizioni – che sono un centinaio all'anno – ed è assolutamente inaccettabile che qualcuno non possa correre perché mancano i ricambi.

Sono diverse le categorie nelle quali operiamo. Si ricordano *Indycar*, *Renault World Series*, *GP2*, *GP3*, *F3*, *Indylight*, *Grand-Am* e *Formulino*. Ecco perché è stata creata una rete di distribuzione per servire i clienti in Giappone, negli Stati Uniti, in Sud America ed in tutti i Paesi d'Europa.

Un'altra attività importante è quella dell'*engineering* soprattutto nel *racing* che riguarda il 30% delle vendite della società. In questo settore è necessario fare molta attività di ricerca sull'aerodinamica e, tra i clienti più importanti, si cita Audi che, tra l'altro, autorizza la società a pubblicizzare che la loro vettura – che corre nel campionato tedesco – è sviluppata dalla Dallara Automobili.

Ultimamente, abbiamo cominciato a lavorare nel settore dell'*engineering* per vetture stradali (che riguarda il 10% del fatturato totale). In questo ambito, abbiamo progettato e costruito i già citati prototipi *KTM X-BOW* e collaborato alla realizzazione di telaio e sospensioni oltre che allo sviluppo aerodinamico della *Bugatti Veyron 16.4*. È stata una bella esperienza perché ci ha permesso di superare la rigidità delle procedure rendendoci più flessibili.

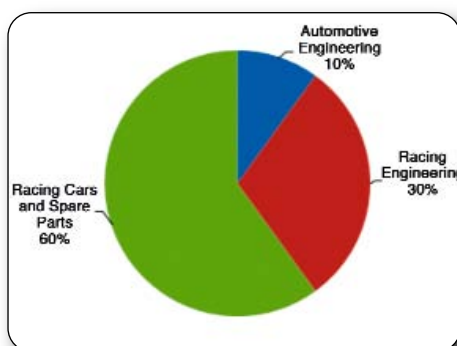


*KTM X-BOW*

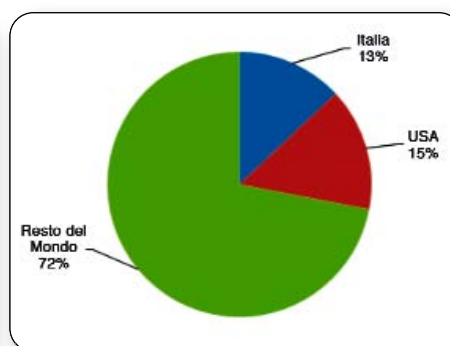


*Bugatti Veyron 16.4*

I ricavi di Dallara Automobili vengono realizzati per lo più al di fuori del territorio italiano dove la percentuale è pari al 13%. Negli USA le vendite toccano il 15%, mentre il 72% viene realizzato nel resto del mondo.



Fatturato per Linea di *business*



Fatturato per Area Geografica

In un mondo sempre più globalizzato e piatto, intendiamo soddisfare la nostra nicchia di mercato usufruendo di conoscenze altamente specializzate. In particolare:

- nella progettazione di strutture ultraleggere con l'utilizzo di materiali compositi e fibre di carbonio e l'ausilio di un super computer che consenta di ridurre i tempi di calcolo per le analisi non lineari di *crash* vettura (che sono già scese da 5 giorni a 12 ore);
- nell'aerodinamica con un potente sistema di calcolo numerico e con l'evoluzione di *hardware* e *software* di gestione delle due gallerie del vento attualmente in funzione e con 4 macchine di ultima generazione di *rapid prototyping* per la riduzione dei tempi di costruzione dei componenti da sottoporre a valutazione;
- nella ricerca e sviluppo – in particolare nell'area della dinamica del veicolo – con una forte crescita nel numero degli ingegneri, soprattutto per la definizione dei modelli matematici per il nuovo simulatore.



Laser stereolitografia

Il 2010 è stato un anno importante per noi perché ha segnato l'avvio dell'avventura americana. La volontà di espanderci commercialmente e tecnicamente negli USA era da molto tempo nei nostri piani. L'occasione ci è stata data con il rinnovo del contratto di fornitura di cinque anni delle monoposto della *Indy Racing League* che partirà nel 2012. Il 16 novembre 2010 sono cominciati i lavori per la costruzione della nuova fabbrica che diventerà operativa entro la fine del 2011. L'impianto è ospitato nella città di Speedway nell'Indiana, un comune a parte rispetto ad Indianapolis, dal cui centro dista 4-5 Km. Si tratta di una zona in via di riqualificazione e lo stabilimento Dallara sarà il fiore all'occhiello di questo progetto di sviluppo. Tutto ciò ha comportato un investimento importante (12 milioni di dollari per 9.000 mq di stabilimento e 80 nuovi posti di lavoro). L'accordo prevede la realizzazione di un centro di ingegneria proprio di fronte allo Speedway. Le vetture, che correranno presumibilmente al 95% ad etanolo, dovranno essere leggere per consumare meno e verranno assemblate negli USA, ma progettate in Italia. Comunque, negli Stati Uniti, è prevista la presenza di un simulatore di guida professionale analogo a quello italiano oltre che un'area espositiva permanente dalla quale sarà visibile il processo di progettazione, sviluppo e costruzione delle vetture, un ristorante tematico, un "gift shop", un ufficio tecnico destinato alla consulenza per i clienti americani e alla costruzione di vetture *Indycar* biposto e altri strumenti di apprendimento e divertimento all'insegna del *motorsport*.



Progetto della fabbrica negli USA

Altri due progetti per il futuro riguardano un master post-universitario nel *motorsport* in collaborazione con le migliori università americane ed italiane per formare gli ingegneri del domani e la *ME2*, la prima Dallara da strada, vale a dire una vettura da costruirsi in serie limitata, piccola, leggera e spartana che racchiuda in sé tutte le esperienze ricavate dalle corse per far riscoprire il piacere della guida. Questo ci conferirebbe sicuramente una maggiore visibilità.

Vorrei sottolineare la positiva esperienza avuta negli Stati Uniti, dove il peso della struttura burocratica è assai inferiore rispetto a quello italiano. Abbiamo, infatti, sottoscritto un contratto nell'agosto 2010 e, dopo un anno, potremo entrare senza problemi nello stabilimento. Il Governatore dell'Indiana ci ha fornito un convinto supporto operativo, facilitando così la nostra iniziativa imprenditoriale.

La nostra sfida per il futuro sarà quella di rimanere competitivi. A tale scopo dovremo aumentare l'efficienza e la qualità dei prodotti e servizi operando in settori dove le nostre competenze sono riconosciute e ciò sarà possibile solo se avremo a disposizione attrezzature adeguate, ma soprattutto se saremo in grado di attrarre e formare giovani talenti.

**dallara**

***La ricerca dell'eccellenza***



## **Moroso S.p.A.**

*Anno fondazione:* 1952

*Sede:* Tavagnacco (Udine)

*Attività:* progettazione e realizzazione di divani, poltrone e complementi d'arredo

*Stabilimenti in Italia:* Tavagnacco (Udine)

*Showroom in Italia:* Udine, Milano

*Showroom all'estero:* Londra, New York, Colonia, Amsterdam

*Azionariato:* Famiglia Moroso (91%), Siref Fiduciaria (9%)

*Fatturato:* 30 milioni di euro nel 2009, 31 milioni di euro nel 2010

*Numero medio dipendenti:* 150 nel 2009, 147 nel 2010

# MOROSO

SINCE 1952

ROBERTO MOROSO, Vice Presidente

*Relazione presentata presso la Camera di Commercio di Udine il 17 maggio 2011*

La Moroso, storica azienda d'arredamento, nacque nel 1952 da un'idea dei miei genitori, Agostino e Diana Moroso. Ben presto, da piccola ditta artigiana arrivò a occupare circa 80 persone tutte dedicate alla realizzazione e progettazione di divani. Inizialmente i disegni dei prodotti venivano direttamente curati da mio padre che, talvolta, prendeva spunto dalle riviste scandinave che pubblicavano prodotti di *design*.

All'inizio degli anni '60 mio padre divenne un industriale vero e proprio delegando la sua passione più bella – quella del progettista – cominciando a collaborare con architetti esterni. Fu un cambio epocale, visto che nelle produzioni non c'era più solo la sua mano,

ma quella di vari *designer* provenienti da tutta Italia. Uno dei primi fu Antonio Citterio – oggi grande firma del settore arredamento – che in quegli anni svolgeva il servizio militare a Udine che cominciò a collaborare con l'azienda insieme a Paolo Nava con il quale condivideva lo studio.

Il mercato iniziale della Moroso, tra gli anni '50 e '60, era il Triveneto, ma in breve tempo venne coperto tutto il territorio italiano senza grossi problemi organizzativi sul fronte distributivo. L'azienda ricercò poi anche sbocchi all'estero e, all'inizio degli anni '70, decise di non fare più ricorso ad importatori, ma di andare direttamente fino ai punti vendita. Fu una decisione difficile visto che in Francia, ad esempio, l'azienda realizzava un fatturato superiore ai due miliardi di lire (cifra incredibile nel comparto dei salotti), ma oggi quella scelta risulta essere stata una mossa vincente.

Alla fine degli anni '70 e nei primi anni '80 il settore del mobile entrò in crisi e la Moroso non ne fu immune. A quei tempi l'azienda faceva mobili convenzionali, ben fatti, puliti, ma nulla di particolarmente caratterizzato. L'azienda decise di puntare sul *design* d'autore così, dagli anni '80, mia sorella ed io – seconda generazione dei Moroso – iniziammo un approfondito percorso di ricerca in tal senso. Io entrai nell'azienda di famiglia nel 1981 in qualità di responsabile del settore ricerca e prototipi e attualmente ne ricopro la carica di Vice Presidente. Negli stessi anni mia sorella Patrizia, terminati gli studi, ne divenne *Art Director*. Il problema principale da risolvere a quei tempi era quello di avere un *brand* che identificasse un atteggiamento preciso nei confronti del *design*. Cominciò, infatti, a piacere la contaminazione, l'interferenza, l'intreccio con l'arte e la cultura. Dall'incontro con Massimo Iosa Ghini – disegnatore e architetto bolognese che in quei tempi aveva fondato insieme ad altri il movimento del Bolidismo – si sviluppò una bella collaborazione che portò alla progettazione di numerosi prodotti. Sua è la *Dinamic Collection*, le cui immagini sono riportate nelle pagine successive, che suscitò grande interesse da parte dei media. Capimmo che quella era la strada da percorrere e ciò ci permise di ottenere un grande successo commerciale che ci aprì anche al *contract* internazionale. La conduzione dell'azienda, manageriale e familiare nel contempo, ha poi permesso che la cultura industriale e quella artigianale interagissero tra loro, creando sinergie che si sono rivelate vincenti all'interno del mercato globale degli imbottiti.

Numerosi architetti e *designer* vennero chiamati a collaborare ai vari progetti portando in azienda un pezzo del loro mondo, la loro cultura e le loro idee straordinarie sono state tradotte in prodotti oggi riconosciuti e apprezzati. Oltre a quelli già citati, si ricordano Ron Arad, Patricia Urquiola, Ross Lovegrove, Konstantin Grcic, Alfredo Häberli, Tom Dixon, Javier Mariscal, Marcel Wanders, Marc Newson, Rodolfo Dordoni e molti altri. Grazie a questi contributi, ci proponiamo sul mercato secondo una logica di differenziazione di prodotto con un orizzonte internazionale che ci ha permesso di entrare nei luoghi più belli del mondo fra cui il *MoMA (Museum of Modern Art)* di New York, il *Palais de Tokyo*, il *Grand Palais* a Parigi e la Biennale di Venezia. La nostra azienda oggi si propone con una gamma vastissima e differenziata di prodotti, adatti sia al settore residenziale che a quello

*contract*. Gli ambiti nei quali vengono realizzati i prodotti della Moroso sono vari: aeroporti, stazioni, alberghi, casinò, ristoranti, bar, banche, *showroom*, negozi, navi, teatri e musei, uffici, *wellness*, cliniche e ospedali.



Houari Boumediene International Airport  
di Algeri - by Rodolfo Dordoni



Interno nave Biscuit '95  
by Patricia Urquiola

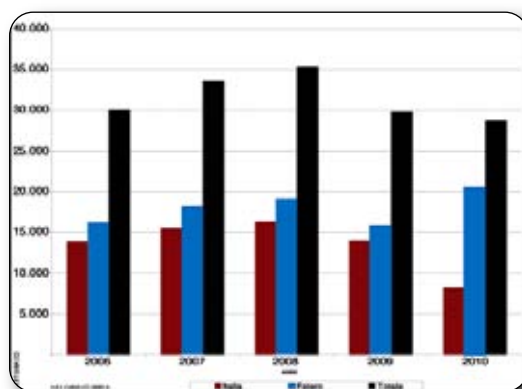
Alla fine degli anni '90 abbiamo aperto uno *showroom* a Milano, luogo strategico soprattutto durante la fiera del mobile anche se tutto l'anno è un negozio vero e proprio. Sono state anche aperte una sede a New York che occupa 10 dipendenti e a Londra con 4 persone operative che interagiscono con tutto il mondo. Altri *showroom* sono presenti a Udine, Colonia e Amsterdam. Un'area da sviluppare nel futuro è Singapore dove, presso la Moroso Asia Private Ltd, operano 4 persone.

Siamo stati la prima azienda di imbottiti ad ottenere le certificazioni di Qualità ISO 9001 e VISION 2000 per i cicli produttivi (negli anni '90) seguite dalla ISO 14001 per la gestione ambientale. Questi attestati sono diventati un ulteriore punto di forza all'interno di strategie aziendali da sempre votate alla soddisfazione totale del cliente. Entro la fine del 2011 saremo certificati anche con la OHSAS ISO 18001. E, dal momento che c'è uno stretto legame tra la qualità e l'impatto ambientale, abbiamo scelto di utilizzare processi produttivi puliti e poco inquinanti, materiali naturali e il più possibile riciclabili. L'azienda non ha scarichi idrici di processo. È stato inoltre adottato un sistema preciso di gestione delle emergenze ambientali. Annualmente enti esterni di controllo eseguono verifiche i cui risultati vengono comunicati sia alla Provincia di Udine che al Comune di Tavagnacco. Abbiamo strutturato il nostro Sistema Qualità e il Sistema di Gestione Ambientale integrandoli tra loro, per creare un sistema di controllo unico ed assicurare la qualità totale sui processi aziendali e sui prodotti, compresi quelli che possono interagire con l'ambiente. La ricerca della qualità in tutti gli aspetti e in tutti i dettagli più nascosti del prodotto, partendo dagli studi iniziali per arrivare sino alla produzione e consegna, è uno dei punti di forza del Sistema Qualità Moroso, che sostenuto da adeguate procedure di collaudo dei prodotti effettuati in ogni singola fase di lavoro, garantisce uno standard qualitativo elevato e costante nel tempo.

Quasi sessanta anni dopo la fondazione, ci posizioniamo nell'*haute couture* del *design* internazionale. Il percorso che ci ha portato ad essere leader nella fascia alta di mercato è parte di una storia fatta di incessante ricerca, innovazione nelle forme e nel *design*, sapiente cura artigiana ed una visione strategica capace di considerare nuovi sviluppi e nuove direzioni per stimolare la produzione verso nuovi traguardi da raggiungere. Gli obiettivi che ci poniamo sono frutto di un'attenta elaborazione di programmi di miglioramento su tutti i processi aziendali, con uno stretto collegamento alle normative vigenti applicabili nel settore e alla legislazione nazionale ed estera. Riconoscendo da sempre che la qualità è la caratteristica di una cosa che ne determina la natura e la distingue dalle altre, abbiamo posto al centro della nostra attenzione il cliente, le sue esigenze ed aspettative e la necessità di garantirgli sempre prodotti e servizi di livello superiore. Ogni azienda quando si presenta non vuole solo essere eccellente, ma vuole essere unica e presentarsi sul mercato con un biglietto da visita che solo lei possiede.

L'aspetto più importante del nostro successo è ancora oggi la responsabilità individuale delle risorse umane. Alla Moroso ogni persona si prende carico del risultato finale, arrivando a lottare come se si trattasse della propria azienda. Le persone qui sono una vera e propria ricchezza e sono la base del successo aziendale. Nel 2010 ne sono state impiegate 147.

Essere sempre forti e primi non vuol dire sempre avere il fatturato migliore. La Moroso fa della comunicazione il suo punto di forza. Con un fatturato pari a 30 milioni nel 2010, di cui il 70% realizzato all'estero (in 64 Paesi), il valore della comunicazione tra campagne e redazionali si avvicina ai 10 milioni di euro all'anno.



Andamento fatturato di gruppo: Italia - Estero - Totale

Segue ora una carrellata delle nostre produzioni. Nel 1987 il già citato fumettista e architetto Massimo Iosa Ghini ha realizzato una serie di prodotti partendo dai bozzetti dei suoi fumetti tra cui si ricordano *Dinamic Collection*, *Newton* e *Big Mama*.



*Dinamic Collection fumetto e prodotto*



*Newtonne fumetto e prodotto*

Un'altra collaborazione che vale la pena citare è quella con Javier Mariscal, artista visuale spagnolo. La sua attività professionale abbraccia la pittura e la scultura, il *design* di arredi e l'*interior design* spaziando dal *graphic design* all'architettura dedicata al giardinaggio e all'orticoltura. L'artista si esprime con un linguaggio tutto suo, teoricamente complesso ma in pratica semplice. Le sue creazioni, tra cui si ricorda *Los Muebles Amorosos*, talvolta innocenti, sono sempre provocatorie.

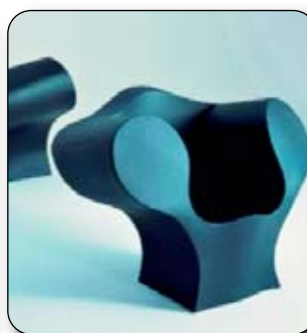


*Los Muebles Amorosos*

Un contributo importante è stato apportato anche da Ron Arad, scultore in costante sperimentazione con i materiali che, per merito di una radicale rielaborazione concettuale di forme e strutture per arredamento, è diventato protagonista del *design* contemporaneo. Nel 1989, facendo una scommessa con mia sorella, ha realizzato la *Spring Collection* i cui primi prototipi furono venduti dall'artista come pezzi unici e di gran valore. Gli stessi, successivamente, vennero industrializzati dalla Moroso divenendone prodotti seriali.



Prototipo *Spring Collection*



Prodotto *Spring Collection* seriale

Marc Newson, australiano, è uno dei *designer* più raffinati. Sempre innovativo, è anche prolifico e straordinariamente versatile: le sue creazioni spaziano dagli oggetti di uso domestico, all'arredamento, dai ristoranti agli orologi da polso e fino agli interni di aeromobili. Per noi ha realizzato le linee *Gluon* e *Tv-Chair*.



*Gluon*



*Tv-Chair*

Toshiyuki Kita è un *interior* e *product designer* di fama internazionale, molto attivo anche nella progettazione di esterni. Nel 1989 ha progettato la linea *Saruyama* (il vulcano che sta di fronte al suo ufficio di Osaka) a cui è stata affiancata la *Saruyama Island*. Il primo *Saruyama*, di forma geomorfe, oggetto di straordinaria poesia, è composto da tre moduli che uniti formano una grande isola circolare, diversi uno dall'altro proprio per suggerire un'interpretazione libera

della seduta. Con il *Saruyama Island*, Kita ha sviluppato e ampliato il progetto affiancando al primo un arcipelago di isole indipendenti composto da piccole sedute, *chaise-longue* e tavolini che possono vivere insieme o indipendenti l'uno dall'altro, mantenendo contemporaneamente inalterate le caratteristiche di estetica organica e funzionalità insite nel progetto iniziale. Se infatti *Saruyama* è pensato per spazi ampi (se ne trova uno nel *Palais de Tokyo*), le isole rispettano esigenze più contenute.



*Saruyama*



*Saruyama Island*

Nel 1998 Patricia Urquiola, *designer* e architetto spagnola, è entrata a far parte del nostro *team*. La collaborazione con l'artista ha portato negli anni alla creazione di prodotti diventati icone della Moroso come il *Lowland* – primo progetto datato 2000 – e *Fergana*.



*Lowland*



*Fergana*

Abbiamo avuto anche importanti collaborazioni con alcuni stilisti tra cui vi ricordo Yoshji Yamamoto, Stella McCartney, Jean Paul Gaultier e John Galliano. Questi contributi hanno ovviamente suscitato un forte impatto sulla comunicazione. Abbiamo lavorato anche con Valentino (durante i vari saloni di Milano), Alexander McQueen e Issey Miyake che ha trasformato un suo giubbino in una seduta. L'ultima collaborazione è quella con Diesel che ha arredato la *location* della sua campagna pubblicitaria con i nostri prodotti.



*Ripple Chair with Miyake dressing*



*Diesel with Moroso*

Noi abbiamo voluto essere unici anche nel settore dell'arte e della cultura contemporanea. Oggi, nel mondo dell'arredamento, Moroso vuol dire cultura, arte e *design*. Per dimostrare l'interesse verso questi aspetti, abbiamo istituito il *Premio Moroso per l'arte contemporanea*, la cui giuria, nel 2010, ha ritenuto di assegnare ad Anna Galtarossa il "premio New York", a Martino Gamper il "premio Colonia" e a Christian Frosi il "premio Londra". Sono inoltre stati ritenuti meritevoli di una menzione speciale gli artisti Ettore Favini con il progetto "Private view" e Gabriele De Santis con il progetto "Seven Sisters". Il Premio Moroso ha offerto ai tre artisti vincitori l'opportunità di realizzare il progetto *site specific*, con residenza, presso gli *showroom* Moroso, a New York durante l'*Armory Show* (3-6 marzo 2011), a Colonia durante l'*Art Cologne* (13-17 aprile 2011), a Londra durante la *Frieze Art Fair* (13-16 ottobre 2011). Il premio, formulato ad invito, con l'intenzione di evidenziare artisti che rappresentano la molteplicità dei linguaggi dell'arte contemporanea, video, fotografia, pittura, installazioni, *performances* e scultura, è stato ideato in accordo con la GC.AC Galleria Comunale d'Arte Contemporanea di Monfalcone e nasce con l'obiettivo specifico di fornire una panoramica esaustiva del fare contemporaneo.



Realizzazione di Anna Galtarossa, vincitrice del *Premio New York*

Tutte le contaminazioni sopra riportate valgono quell'unicità e quella riconoscibilità che la Moroso non avrebbe mai potuto raccontare da sola con i fatturati che ha. "Lavorare insieme, ma lavorare per essere unici". Questo è il nostro motto.

## **Stark S.p.A.**

*Anno fondazione:* 1962

*Sede:* Trivignano Udinese (Udine)

*Attività:* produzione di utensileria per la lavorazione del legno, il taglio dei metalli e della carta, cartone e materie plastiche

*Stabilimenti in Italia:* Trivignano Udinese (Udine); Volpiano (Torino) (ISAP)

*Stabilimenti di produzione e/o filiali commerciali all'estero:* Stark GmbH & Co. (Oberkochen - Germania), filiale commerciale e progettazione utensili per le lavorazioni del legno; Stark Do Brasil Ltda (San Paolo - Brasile), filiale commerciale e servizio affilatura; Frund-Stark SA (Rafaela - Argentina), filiale commerciale; Stark Tools (Suzhou) Co. Ltd (Suzhou - Cina), stabilimento produzione lame HSS

*Azionariato:* Famiglia Solari (75,5%), Friulia – Finanziaria Regionale Friuli Venezia Giulia (24,5%)

*Fatturato:* 10 milioni di euro nel 2009, 14 milioni di euro nel 2010

*Numero medio dipendenti:* 127 nel 2009, 120 nel 2010



REMO SOLARI, Presidente

*Relazione presentata presso la Camera di Commercio di Udine il 17 maggio 2011*

Fondata da mio padre, Antonio Solari, nel gennaio del 1962, proseguendo una tradizione familiare che annovera altri esempi di imprenditoria nel settore meccanico, la Stark si presentò sul mercato – all’inizio pressoché locale – come produttrice di utensili per la lavorazione del legno. L’obiettivo originario fu quello di servire il distretto della sedia, motivo per il quale la sede principale e gli stabilimenti produttivi furono collocati a Trivignano Udinese (Ud) nel cuore del distretto industriale che, in quel periodo, era in piena espansione.

Nel 1964 venne lanciata sul mercato una linea di prodotti rappresentata da seghe circolari *HSS*. Nell'arco di pochi anni Stark divenne leader indiscussa nel settore del taglio dei metalli (principale fonte di fatturato per l'azienda oggi).

Sempre attenta alle necessità del mercato, nel 1976, la Stark intuì l'importanza di una rappresentanza diretta in Germania. Nacque così la Stark GmbH & Co. a Oberkochen, fiore all'occhiello del gruppo in un mercato particolarmente esigente quale è quello dell'utensile di precisione.



Stark GmbH & Co. a Oberkochen

All'inizio degli anni Ottanta, grazie anche alle continue ricerche sulle nuove tecnologie del settore, l'azienda fu una delle prime a passare dagli utensili saldobrasati a quelli con coltellino. Nell'aprile del 1981, per far fronte alle repentine evoluzioni del settore, nacque il reparto "Engineering – Ricerca & Sviluppo" che consentì alla Stark di essere costantemente all'avanguardia nello sviluppo di nuovi prodotti e di disporre di assistenza tecnica qualificata.

Nel 1987 mio fratello Luca ed io entrammo in azienda cercando di apportare una dose di maggiore di innovazione, ma garantendo, al tempo stesso, la tradizione della famiglia Solari. Io sono, oltre che Presidente, anche Direttore Commerciale, mentre mio fratello è il Direttore Generale.

Nel 1996, avendo come scopo principale il miglioramento dei nostri prodotti, acquisimmo il primo forno per trattamenti in *PVD* divenuto poi basilare nello sviluppo di nuovi trattamenti in grado di ottimizzare le *performance* dei prodotti. Oggi vantiamo una divisione indipendente che tratta utensili in conto terzi.

Nell'aprile 1997 conseguimmo la Certificazione ISO 9001:2000 che tuttora garantisce alla clientela che il nostro processo produttivo ha come obiettivo primario la qualità.

Nel maggio del 1999 introducemmo sul mercato le lame *HM Throw-Away* (usa e getta) che furono una vera e propria innovazione nel taglio dei materiali pieni. Nel luglio dello stesso anno, nell'ottica del servizio, costituimmo la Stark Do Brasil Ltda, una finestra sul

mercato sudamericano. Nel giugno del 2000 fondammo anche la Frund-Stark SA in Argentina, una *joint-venture* con la famiglia Frund.



Stark Do Brasil Ltda



Frund-Stark SA

Nel gennaio del 2001 cominciarono i lavori di ampliamento e rinnovo dello stabilimento di Trivignano Udinese. La nuova e modernissima sede aziendale divenne il simbolo della solidità e della forza del gruppo Stark.



Attuale sede Stark a Trivignano Udinese

Nel maggio del 2003 ci certificammo VISION 2000 per garantire alla clientela sempre maggiore qualità e professionalità nel servizio. Nel settembre dello stesso anno avviammo la produzione di seghe a nastro per il taglio dei metalli.

Nel dicembre 2008 Friulia S.p.A., la finanziaria regionale del Friuli Venezia Giulia, a sostegno dello sviluppo delle iniziative aziendali è entrata nel capitale di Stark con la quota del 24,5% sottoscrivendo un aumento di capitale di un milione di euro.

Nel corso degli anni abbiamo concentrato la nostra produzione in diversi mercati. In Cina, dal 2008, è presente un'unità produttiva con la Stark Tools (Suzhou) Co. Ltd per la realizzazione di utensili destinati al mercato locale per una migliore competitività sui mercati del *Far East*.

Nel 2010 abbiamo acquisito la ISAP – Industria Seghe Affini Piemontese di Volpiano nel torinese. L'azienda è ora in riorganizzazione e l'operazione di allineamento agli standard Stark si completerà entro il 2011.

Sono dunque tre i settori specifici che caratterizzano le nostre produzioni: gli utensili per la lavorazione del legno, le seghe per il taglio dei metalli e i coltelli circolari per il taglio della carta, cartone e materie plastiche. Tre realtà distinte che, pur operando con rispettivi organici, attingono a comuni attività di ricerca e sviluppo sfruttando così sinergie comuni.

Un attrezzato laboratorio per esami metallografici ed impianti specificatamente destinati ai trattamenti di indurimento superficiale dei metalli, attestano un'autonomia produttiva d'avanguardia in grado di agire anche da supporto a committenti e opera anche in settori diversi da quelli degli utensili. La disponibilità dell'Ufficio Commerciale ci permette di affermare che ogni cliente viene trattato con precisione e puntualità e l'Ufficio Tecnico è a disposizione della clientela per eventuali richieste e chiarimenti.



Alcuni strumenti di laboratorio

Come detto poco sopra, siamo specializzati nella produzione di seghe circolari in *HSS*, seghe *DIN*, seghe a frizione, seghe *T.C.T.* per il taglio di metalli ferrosi e non ferrosi, seghe *T.C.T. Usa e Getta* e, infine, seghe a nastro bimetalliche. Questi prodotti sono in grado di rispondere a qualsiasi esigenza, sia standard che speciale, garantendo per ogni applicazione la miglior qualità presente sul mercato.



Sega in *HSS*



Sega a nastro

Per quanto riguarda il settore del legno, siamo specializzati nella produzione di teste e punte con coltellini a gettare, di gruppi per serramenti, di teste *hydro* e *finger joint*, di frese saldobrasate, di lame circolari in *HW*, di punte e mandrini, standard e speciali, in grado di rispondere qualitativamente a qualsiasi esigenza di lavorazione.



Incisore



Fresa saldobrasata

Un altro nostro prodotto di punta è rappresentato dai coltelli circolari che vengono prodotti in diversi materiali (acciaio super-rapido, *K110*, acciai sinterizzati, ...) a seconda dell'esigenza specifica del cliente. Diversi sono i campi di applicazione (carta, cartone, alimenti, materie plastiche varie); la forma del coltello e del suo tagliente (singolo/doppio bisello con eventuali smussi) dipende proprio dal tipo di applicazione e dalle condizioni di utilizzo. I coltelli circolari vengono costruiti sulla base delle specifiche esigenze di lavorazione che dovranno essere fornite dal cliente all'Ufficio Tecnico che provvederà a inviare l'eventuale quotazione.



Esempi di coltelli circolari

La Stark opera anche nei rivestimenti superficiali *PVD*. Il nostro *know-how* in tale ambito è conseguenza diretta dell'esperienza nel rivestimento di utensili soggetti ad elevato grado di usura che hanno pertanto reso necessaria l'ottimizzazione dei rendimenti. Il laboratorio *PVD*, ottimamente attrezzato, è in grado di soddisfare le richieste della più esigente clientela offrendo i più alti standard nella tecnologia dei rivestimenti di acciai e carburi.

Noi riteniamo di fondamentale importanza avere il controllo totale (partecipazioni al 100%) di tutte le filiali che devono rappresentare dei veri e propri centri di servizio. È fondamentale, infatti, operare sui mercati con una distribuzione diretta e con cataloghi universali, per quanto possibile, comprensivi di tutti i prodotti realizzati nelle diverse aziende del gruppo. È inoltre essenziale fornire un servizio completo e altamente qualificato. Sappiamo, ad esempio, che gli utensili da taglio sono soggetti a usura e abbiamo creato appositi centri di affilatura in ogni sede per garantire le *performance* dei prodotti durante la loro vita. Quindi, tutte le filiali ne posseggono uno. Inoltre, operare con un sistema di controllo di gestione unico per noi significa anche raccordare rendicontazioni basate su piani e conti diversi in ordine alle norme amministrative e fiscali in essere nei vari Paesi.

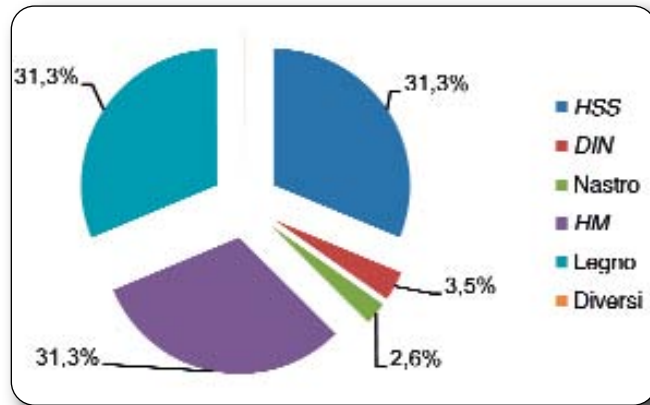
Oggi stiamo cercando di focalizzare l'attenzione soprattutto verso i grossi gruppi automobilistici che potrebbero garantire ottime *performance* per il futuro. Oltre a Brasile, Argentina, Cina e Germania stiamo guardando a mercati nuovi come la Turchia, il Messico e l'India sia per il settore degli utensili per le lavorazioni del legno, sia per l'area riguardante gli utensili per il taglio dei metalli. Al momento stiamo sviluppando trattative con operatori locali attualmente già operanti nei "mercati obiettivo", per poter ottenere risultati commerciali in brevissimo tempo.

Con rammarico, purtroppo, abbiamo constatato che il mercato italiano, per quanto riguarda le nostre produzioni, non ha ancora avuto riprese significative tanto da non essere considerato strategico per l'azienda. Le normative attuali non tengono infatti conto della globalizzazione e della dinamica dei mercati.

Il fatturato di gruppo è di circa 26 milioni e gli addetti sono circa 200. Sul piano dello sviluppo organizzativo sono state attuate varie iniziative mirate a migliorare l'informazione e la motivazione delle risorse umane della società tramite corsi di informatica avanzata, sulla sicurezza e sulla qualità, per l'area commerciale, gli apprendisti e l'ufficio del personale.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Fatturato	23.261.406	24.365.420	26.118.192	25.481.123	17.934.950	26.490.325	27.472.475
Dipendenti	167	167	164	181	182	216	217

Fatturato di gruppo (euro) e dipendenti dal 2005 al 2010; stime per il 2011



Attività del Gruppo Stark per settore di produzione nel 2010

La scelta aziendale è stata quella di cercare di gestire la distribuzione con risorse proprie, cioè fare in modo di dipendere sempre meno dalla distribuzione non sempre puntuale e affidabile. Ecco perché abbiamo creato alcune filiali di proprietà nei Paesi precedentemente indicati. Oggi siamo presenti in quasi tutti i mercati mondiali ad eccezione - con rammarico - del Nord America da sempre mercato di difficile penetrazione per noi.

Stark Italia, capogruppo, ha fatturato 14,2 milioni di euro nel 2010 (oltre il 74% all'estero), con una quota *intercompany* piccolissima. Nel 2010 ha avuto un aumento del volume d'affari superiore al 50% recuperando in buona parte la marginalità perduta nella crisi mondiale.

Stark Germania si è ripresa positivamente recuperando agevolmente i volumi persi e riqualificando la rete distributiva fatturando, nel 2010, 3,7 milioni di euro.

Stark Brasile non ha risentito della crisi. Continua ad operare al meglio, anche se la presenza di nuovi operatori locali ha ridotto la marginalità (fatturato 2010 pari a 4 milioni di euro).

Stark Argentina ha avuto anni difficili nella crisi economica del Paese, ma si sta riprendendo (0,8 milioni di euro di fatturato nel 2010).

Stark Cina è la società che osserviamo con maggiore attenzione per il fatto che la metalmeccanica è una industria molto importante in quel Paese, dove la crescita del Pil condiziona sicuramente l'economia mondiale. Il vero problema sta nelle maestranze, non abituate ad operare in regime di delega. Il fatturato 2010 è stato pari a 0,9 milioni di euro. Anche se i concorrenti asiatici stanno crescendo siamo convinti, che a livello qualitativo, ci vorrà un po' di tempo prima che raggiungano i nostri standard.

L'unità produttiva di Volpiano ha invece realizzato un giro d'affari pari a 3,6 milioni di euro nel 2010.

Le nostre aspettative per il futuro sono ottimistiche. L'azienda è concentrata nel mondo, il mondo è grande e quindi anche le prospettive sono importanti. Per quanto riguarda la divisione metalli, siamo fortemente orientati all'*automotive* con la sub-fornitura di metalli per l'automobile, e ciò ha contribuito, purtroppo, al calo evidente nel fatturato nel 2009 in quanto quello dell'automobile è stato uno dei settori maggiormente in crisi. Tuttavia, esso continua a rappresentare una delle più grosse realtà mondiali che, nel 2010, ci ha permesso di recuperare buona parte del fatturato perso nel 2009. Le attese per il 2011 dovrebbero essere leggermente migliori rispetto all'anno 2010. Segnali confortanti arrivano soprattutto dal comparto degli utensili per il taglio dei metalli che fanno segnare un *trend* decisamente positivo che denota l'inversione di tendenza. Preoccupa solo l'aspetto speculativo di aumento del prezzo delle materie prime che, in un mercato in cui la domanda è in ripresa, ha subito dato segnali in tale direzione.



## **Giordano Vini S.p.A.**

*Anno fondazione:* inizio Novecento

*Sede:* Diano d'Alba (Cuneo)

*Attività:* produzione e vendita di vini e specialità alimentari

*Cantine in Italia:* Diano d'Alba (Cuneo), Torricella (Taranto)

*Altre sedi in Italia:* Cherasco (Cuneo) - polo logistico e confezionamento; Bolzano - call center

*Azionariato:* Private Equity Partners Società Gestione del Risparmio (73,94%), Fer.Gia. (23,08%), Private Equity Partners Spa (2,29%), Mid Equity Partners (0,38%), Minorities (0,31%)

*Fatturato:* 113 milioni di euro nel 2009, 124 milioni di euro nel 2010

*Numero medio dipendenti:* 395 nel 2009, 386 nel 2010



PIER LUIGI GIUBILEI, Direttore Amministrazione Finanza e Controllo

*Relazione presentata presso la Camera di Commercio di Cuneo il 24 maggio 2011*

Fondata agli inizi del Novecento da Ferdinando Giordano, nonno dell'attuale Presidente onorario, Giordano Vini ha sede specificatamente a Valle Talloria di Diano d'Alba, in provincia di Cuneo e nel cuore delle Langhe: patria di *Nebbiolo*, *Barolo* e *Barbaresco*. L'arte di fare buon vino nella Giordano Vini affonda le radici in una tradizione antica tramandata di padre in figlio per quattro generazioni da oltre 100 anni costantemente alimentata dall'amore per la propria generosa terra, dalla passione per il proprio lavoro, dal rispetto per gli insegnamenti dell'esperienza e dall'orgoglio per i propri successi. Ognuno dei componenti della Famiglia Giordano ha portato il proprio contributo di personalità e innovazione e lo ha fatto senza mai rinunciare alle proprie radici.

L'attività iniziale dell'azienda nei primi anni del 1900 fu limitata alla produzione di una selezione ristretta di vini classici della quale si interessava direttamente il fondatore, affiancato poi dal figlio Giovanni. Le bottiglie prodotte erano riservate a pochi e affezionati clienti.

Negli anni '30 si verificò la prima rilevante crescita, con l'ampliamento delle strutture produttive e l'acquisizione di nuovi terreni a vigneto.

A partire dal 1950, grazie all'opera e all'intraprendenza di Giuseppe e Ferdinando Giordano, rispettivamente fratello e figlio di Giovanni, si compì il vero salto di qualità e l'impresa familiare diventò una vera e propria azienda dinamica. L'intuizione vincente fu quella di ampliare la base dei clienti privati tramite la vendita diretta, utilizzando strumenti di *marketing* assolutamente innovativi per quell'epoca, come il *mailing* ed il *teleselling*. All'inizio fu piuttosto difficile, perché queste tecniche, provenienti dagli Stati Uniti, necessitavano di strumenti di cui la società non disponeva. I due imprenditori non si persero d'animo e cominciarono a partire alla volta delle grandi città dotate di cabine telefoniche con elenchi (Milano e Roma *in primis*), dalle quali chiamavano i potenziali clienti costruendosi ben presto una rete di contatti. Successivamente, le tecnologie si sono evolute e venne costruito in sede un dipartimento commerciale rivolto costantemente al mercato e che ha portato ad ampi successi, permettendo alla Giordano Vini di entrare in una fase di sviluppo che continua ancora oggi.

All'inizio degli anni '80 Gianni Giordano, quarta generazione della Famiglia Giordano, affiancò il padre e contribuì con nuovi stimoli ad un ulteriore sviluppo dell'azienda. Vennero acquistati altri vigneti, sempre nelle zone più vocate delle Langhe. Gli impianti di vinificazione e di imbottigliamento furono completamente rinnovati con tecnologie d'avanguardia, vennero create nuove linee e nuovi marchi e la strategia produttiva e commerciale diventò sempre più *marketing-oriented*. In questi anni fu anche creato un *database* clienti utilizzando le più innovative conoscenze informatiche.



Sede di Valle Talloria di Diano d'Alba

Nel 1985, a supporto della vendita del vino, venne introdotta la linea alimentare inserendo nel catalogo anche specialità gastronomiche locali: funghi, tartufi, paste artigianali, salse, verdure, conserve sott'olio, dolci e torte. Solo dopo ripetuti assaggi e *test* qualitativi, essi possono fregiarsi dell'etichetta Giordano e comparire sulle tavole dei clienti.

Nel 1988, l'azienda raggiunse i 12 milioni di euro di fatturato occupando 70 addetti.

Negli ultimi 20 anni la crescita dell'azienda ha conosciuto una forte accelerazione. La Giordano ha infatti consolidato la sua posizione in Italia, aumentando nel contempo le esportazioni. Per rispondere al meglio alle crescenti esigenze dei mercati, sono stati ampliati sia lo *staff* enologico che quello commerciale, e sono stati stanziati nuovi investimenti per aumentare la capacità produttiva e l'assortimento, inserendo vini provenienti da altre regioni. Proprio in questa ottica si è collocata l'acquisizione, nel 2001, della cantina di Torricella, in provincia di Taranto e in pieno Salento, dove vengono prodotti vini d.o.c. e i.g.t. Puglia e Salento, ottenuti da uve che, grazie alle favorevolissime condizioni climatiche, presentano eccellenti potenzialità qualitative. Nella zona si coltivano sia vitigni autoctoni come *Primitivo* e *Negroamaro*, sia vitigni di recente introduzione come *Chardonnay*, *Sauvignon*, *Pinot Nero*, *Merlot* e *Cabernet*.

Al giorno d'oggi i principali produttori di vino non dispongono più – per scelta – di uve derivanti da produzione propria: molti sono i piccoli e medi produttori afferenti che conferiscono il raccolto alla Giordano Vini, la quale lo vinifica negli impianti delle proprie cantine. La qualità del vino nasce prima di tutto dal lavoro nel vigneto e dalla selezione dell'uva, ma è durante la delicatissima fase della vinificazione che si determinano le caratteristiche organolettiche del vino, qualità che poi verranno esaltate dall'affinamento in botte o in bottiglia, per sprigionarsi nel bicchiere al momento dell'assaggio. Per questo motivo, la Giordano Vini investe molto nel continuo aggiornamento tecnologico e nella formazione dei suoi agronomi ed enologi. L'intero ciclo, dalla pigiatura dei grappoli alla pressatura, dalla fermentazione alla vinificazione, è svolto con attrezzature all'avanguardia e sotto il controllo attento e continuo dello *staff* di enologi e cantinieri specializzati.

Le cantine in Piemonte e Puglia garantiscono oggi una capacità di vinificazione pari a circa 200.000 ettolitri. Le botti e le *barriques* non sono considerate semplici recipienti, ma raffinati strumenti di lavoro che occorre saper usare sapientemente per ottenere il continuo miglioramento del vino che contengono. Scendere nelle cantine di invecchiamento, tra i grandi fusti in legno di rovere dove riposano per anni i vini più nobili, degustarli spillando direttamente dalla botte per valutare il grado di maturazione e decidere quale sarà il momento più opportuno per imbottigliarli, rappresenta per Ferdinando e Gianni Giordano e i loro enologi, un rito da celebrare ogni giorno, non solo per assicurarsi personalmente della qualità del vino proposto ai clienti, ma anche per riassaporare le sensazioni di più di cinquant'anni fa, quando vedevano le precedenti generazioni compiere gli stessi gesti. Per questo hanno voluto restaurare le cantine storiche della sede di Valle Talloria e aprirle alle visite di amici e clienti, che possono passeggiare nella fresca penombra dei grandi locali in cui si trovano le *barriques*, affacciarsi all'angusto "infernot" – lo stretto e buio corridoio dove riposano le bottiglie più preziose – e assaggiare un bicchiere di vino concentrandosi nel silenzio della sala di degustazione.



Localizzazione delle cantine Giordano: Valle Talloria e Torricella

Le Cantine di invecchiamento in Valle Talloria, sono il vero cuore storico della Giordano Vini. Qui, infatti, si svolgono da più di 100 anni tutte le attività: vinificazione, invecchiamento e imbottigliamento. Col tempo molte di queste attività si sono spostate negli edifici che circondano le Cantine storiche, nelle cui sale oggi sono ospitate più di 2.000 *barriques* per l'affinamento del vino. Sempre a Valle Talloria sono presenti 2 linee di imbottigliamento con una capacità totale di oltre 17.500 bottiglie prodotte all'ora.



Cantina di Valle Talloria – 2.000 *barriques*

Nel 2002 è stata inaugurata la piattaforma logistica di Cherasco (Cn), posta in un luogo strategico a pochi chilometri da Torino, quindi sia verso le direttrici dei grandi trafori che si irradiano in Europa, che verso l'Est, nonché a poca distanza dai porti di Genova e Savona. Si tratta di uno dei poli logistici più grandi d'Italia che assicura 2,6 milioni di confezioni spedite e 1,4 milioni di ordini lavorati. Il magazzino, che copre 40.000 mq su una superficie totale di 100.000 mq, è interamente dedicato alla preparazione degli ordini, al confezionamento e alla spedizione ai centri di distribuzione. Esso è automatizzato ed è dotato di *Laser Guided Vehicle Picking* (veicoli laser guidati) per la movimentazione dei prodotti all'interno dello stabilimento. La linea di confezionamento garantisce 2.000 confezioni all'ora. La vita a Cherasco comincia alle 7 della mattina e finisce alle 8 di sera: è una macchina che si mette quotidianamente in moto per spedire in tutto il mondo.



La piattaforma logistica di Cherasco

Nel 2003 e 2004 la Giordano Vini ha superato i 100 milioni di euro di fatturato occupando più di 300 addetti.

Nel 2005 e 2006 sono stati aperti due *call center* di proprietà a Diano d'Alba e Bolzano per l'attività di *teleselling*. Un altro *call center* è presente a Cherasco. La società si avvale anche di *call center* esterni per gestire l'alto volume di chiamate.

Nel 2007 il fatturato raggiunge quota 140 milioni di euro. Nello stesso anno l'azienda è stata ceduta ad alcuni fondi di investimento che ne detengono il 75% circa. La Famiglia Giordano è sempre presente con l'altro 25% e segue tuttora l'acquisto di vini e le campagne di *marketing*. Si è così creato un buon connubio tra l'investitore esterno finanziario e l'imprenditore puro.

Nel 2008 è stata introdotta la linea caffè *Italian ArtCafè* e nel 2010 è cominciata la commercializzazione di olio e specialità alimentari negli Stati Uniti.

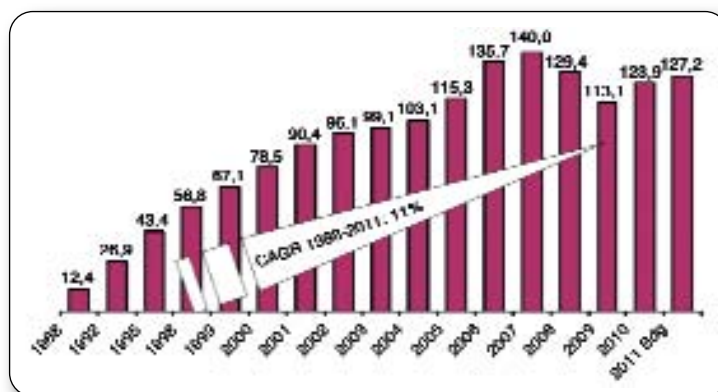
L'esperienza nell'uso dei nuovi mezzi e delle tecniche del *multichannel direct marketing* ha permesso all'azienda di aumentare considerevolmente il numero di contatti con clienti diretti ogni anno e di ampliare il *database* clienti.

Giordano è oggi una tra le maggiori aziende vinicole in Italia: con più di 32 milioni di bottiglie vendute per anno è la settima produttrice vinicola in termini di fatturato (la terza di

natura non cooperativa a livello industriale). Essa è, inoltre, la principale azienda vinicola in Italia nella vendita di vino a distanza e la terza più grande attrice mondiale nel segmento con più di 3,5 milioni di clienti nel mondo. Conta una vasta selezione di vini di tutte le regioni italiane con oltre 120 etichette di vino a marchio proprio, oltre a diversi accessori legati al mondo enologico e a prodotti alimentari di molte regioni d'Italia.

Attualmente l'azienda occupa circa 400 dipendenti.

Il *trend* di crescita delle vendite non ha registrato flessioni, a parte nel 2008 con l'ultimo trimestre che è stato impattato dalla crisi derivante dai mercati finanziari e, conseguentemente nel 2009, anche se bisogna distinguere il primo semestre in ribasso rispetto al secondo che ha registrato una delle migliori *performance* nella storia della Giordano. Nel 2010 la risalita è proseguita e l'azienda ha raggiunto i 124 milioni di fatturato.



Fatturato consolidato, milioni di euro

Il 40% dei ricavi nel 2010 è stato conseguito mediante la vendita diretta a clienti privati all'estero, prevalentemente in Germania (iniziata nel 1991 e che oggi riguarda oltre il 20% del fatturato della Giordano), seguita dal Regno Unito – dove l'azienda è presente dal 1998 – Svizzera (dal 1993), Olanda (dal 2002), Austria (dal 2005) e USA (dal 2006). La Giordano Vini esporta anche in Francia, Belgio, Danimarca, Norvegia, Lettonia, Giappone, Canada, Brasile, Cina e Messico, attraverso altri canali (importatori, grossisti e catene di grande distribuzione).

Il 90% circa dei ricavi viene realizzato attraverso la vendita diretta al consumatore privato. La strategia di *marketing* copre diversi canali: una rosa di nominativi viene raggiunta tramite *dépliant* (*mailing*), telefonate mirate degli operatori dei *call center* (*teleselling*) e via email (*web*). Altri strumenti utilizzati per acquisire nuovi contatti sono rappresentati da inserti pubblicitari e televendite.

I vini Giordano rappresentano l'azienda al cospetto dei clienti, in Italia e nel mondo e devono pertanto essere perfetti anche per quanto riguarda l'immagine. Anche l'innovazione nel settore del *packaging* è una delle priorità della Giordano Vini; per questo a fianco della linea tradizionale sono nati nuovi marchi con bottiglie di forma diversa ed etichette particolari, con una veste grafica che deve saper coniugare impatto visivo e classicità nel tratto.

La Giordano Vini ha ottenuto e mantiene la Certificazione di Qualità ISO 9001 la quale rappresenta la garanzia che l'azienda svolge la propria attività nel rispetto della norma che tutela i propri clienti e consumatori.

Nel 2010 sono state prodotte 121 etichette per vini rossi, bianchi e frizzanti:

<i>Designazione</i>	D.o.c. - d.o.g.c	47
	I.g.t.	43
	Tavola	24
	Vino Spumante	7
<i>Colore</i>	Rosso	74
	Bianco	42
	Rosé	5
<i>Regione</i>	Piemonte	30
	Puglia	17
	Veneto	13
	Sicilia	12
	Toscana	8
	Abruzzo	5
	Lombardia	2
	Marche	2
	Umbria	2
	Fantasy	30



Produzioni vinicole Giordano Vini nel 2010

L'assortimento dei vini Giordano va dai classici d.o.c. - d.o.g.c. (47 etichette nel 2010), agli i.g.t. (43), e ai vini da tavola (24), nonché agli spumanti. I vini rossi sono rappresentati da 74 etichette, seguiti dai bianchi (42) e dai rosé (5). Tra le regioni spiccano le etichette del Piemonte (30) e della Puglia (17), seguite da Veneto (13), Sicilia (12), Toscana (8) e poi man mano le altre. Lo scopo è quello di offrire ai clienti una gamma completa: esemplificando dai vini più semplici (*Bonarda, Barbera d'Alba e Asti*), ai vini chiaramente più strutturati (*Primitivo di Manduria*), per arrivare a quelli pregiati (*Barolo e Barbaresco*).

La confezione può essere normalmente composta da vino, alimentari e *gadgets*.

Negli alimentari possono inoltre essere compresi anche l'olio d'oliva a marchio *Terre dei Gigli* lanciato nel 2005, i prodotti a marchio *Giordano* e il caffè a marchio *Italian*

*ArtCafé*, lanciato nel 2008 per entrare nel mercato del caffè in capsule. Di quest'ultimo prodotto vengono, infatti, commercializzate anche macchine e cialde consegnate in 48 ore grazie ad un processo logistico distributivo molto veloce. Si tratta di un mercato in cui la Giordano Vini sta crescendo molto, anche se non fa concorrenza ai marchi più blasonati. Nella media gamma l'azienda è comunque agguerrita e sta conquistando quote di mercato sempre più ampie nell'ottica della diversificazione dei prodotti offerti.

I *gadgets* sono prodotti certificati sui quali l'azienda svolge attenti e ripetuti controlli di qualità alla fonte, nonché in ingresso nel magazzino di Cherasco.

Le confezioni possono essere anche composte a scelta libera di vini (quindi senza *gadgets* o alimentari).

La Giordano vuole garantire la soddisfazione dei clienti da quando realizzano un ordine a quando ricevono la confezione, spedizione inclusa e il Servizio Clienti si interfaccia anche per tutta l'assistenza post vendita. E' molto importante, inoltre, fornire le informazioni richieste dai clienti tramite le chiamate ai *call center*, nonché mediante le *community* che sono state aperte su *Facebook* e *Twitter*, in cui c'è uno scambio continuo di idee e informazioni.

I vini della Giordano Vini hanno ottenuto diversi riconoscimenti con etichette premiate in molti concorsi internazionali.

Passione per la propria terra, rispetto delle tradizioni e, allo stesso tempo, innovazione, ricerca ed estrema attenzione alle risorse umane, alla qualità, alla promozione e alla distribuzione dei propri prodotti. Questi valori e principi, sempre presenti e confermati in oltre 100 anni di storia aziendale, sono le linee guida di tutta l'attività Giordano che ha iniziato la propria attività in un angolo del Piemonte e ora si rivolge, con l'autorevolezza che deriva dalla propria credibilità, al mondo intero.



## **Industrie Cometto S.p.A.**

*Anno fondazione:* 1954

*Sede:* Borgo San Dalmazzo (Cuneo)

*Attività:* progettazione, costruzione e commercializzazione di rimorchi e semirimorchi speciali per il trasporto eccezionale

*Stabilimenti in Italia:* Borgo San Dalmazzo (Cuneo)

*Azionariato:* Bottero Finanziaria (50%), Fimipar (50%)

*Fatturato:* 42 milioni di euro nel 2009, 29 milioni di euro nel 2010

*Numero medio dipendenti:* 180 nel 2009, 163 nel 2010



CLAUDIO GEUNA, Responsabile Amministrativo

*Relazione presentata presso la Camera di Commercio di Cuneo il 24 maggio 2011*

Le origini della Industrie Cometto risalgono al 1954, quando la prima officina per la produzione di veicoli, carroponti ed impianti fu aperta a Cuneo con il nome di Officine Cometto.

Nel 1962 la società si trasferì nell'attuale sede di Borgo San Dalmazzo (Cn) che copre un'area di oltre 60.000 mq (di cui 22.000 mq di produzione e 2.000 mq di uffici), per poter soddisfare le esigenze produttive dovute allo sviluppo del settore rimorchi, in particolare, per il trasporto di vagoni ferroviari.

Le strutture originarie hanno subito nel corso degli anni vari ampliamenti e la produzione si è diversificata in varie tipologie di veicoli, dal trasporto stradale a quello eccezionale e quello speciale. Nel 1970 la Officine Cometto venne trasformata in Società per Azioni e cambiò la denominazione in Cometto.



Sede Industrie Cometto a Borgo San Dalmazzo

Tra le importanti realizzazioni del passato si ricordano il primo e più grande sistema modulare semovente mai costruito (3.000 tonnellate) per la Nippon Express nel 1981 e l'*Orbiter Transporter* per la NASA nel 1983.



Sistema semovente modulare  
(committente Nippon Express)



*Orbiter Transporter*  
(committente NASA)

La Industrie Cometto ha cominciato la sua attività producendo e vendendo in tutto il mondo sia prodotti di fascia bassa (come i carrelli per il trasporto di escavatori) sia quelli di alto livello *taylor made* (come il carrello dello *Space Shuttle*). La rete di vendita è capillare e copre la gran parte dei continenti.

Nel 1986 si verificarono gravi problemi finanziari che furono risolti, nel 1987, con l'ingresso del Gruppo Bottero – consorzio che comprende nove aziende con una forza di oltre 900 dipendenti – nella compagine azionaria della Industrie Cometto.

Nel 1990, l'intero progetto spaziale europeo *Ariane 5* fu movimentato dai veicoli Cometto e, a questo importante risultato, seguirono significative realizzazioni in diversi campi industriali tra

cui il più grande veicolo semovente mai costruito per il settore dei cantieri navali (per il trasporto di blocchi fino a 1.000 tonnellate), prodotto per la *Hyundai Heavy Industries* (Corea del Sud).

Nel 1992 la Industrie Cometto partecipò alla costituzione della Carico, industria manifatturiera di carpenteria pesante che, da allora, le fornisce i telai lasciandole i processi produttivi più specialistici di montaggio, finitura e collaudo. La Industrie Cometto è, infatti, sempre stata orgogliosa di produrre i propri veicoli con un ciclo completamente interno. I controlli di qualità durante tutte le fasi di lavorazione assicurano un prodotto affidabile e di ottima finitura. Negli stabilimenti Cometto sono presenti un centro di taglio al plasma, alcuni centri di lavoro robotizzati, un tunnel per la sabbiatura automatica e alcune cabine di verniciatura dove il prodotto viene anche trattato con l'antiruggine. Per la fase del montaggio sono presenti 5 reparti produttivi, ognuno specializzato nella realizzazione di una determinata tipologia di veicoli, però sufficientemente flessibili da permettere, a seconda delle esigenze produttive, l'assemblaggio di altri modelli. Il collaudo funzionale avviene secondo le procedure di qualità interne, ma anche di quelle eventualmente richieste dal cliente. Al termine del collaudo, ogni veicolo torna al reparto verniciatura per le operazioni di lavaggio delle tracce di montaggio ed eventuali residui oleosi, l'imballaggio delle parti che non dovranno essere verniciate (pneumatici, condotte flessibili, steli di cilindri), la preparazione del telaio (stuccatura), la verniciatura finale (che include l'applicazione di un altro strato di antiruggine epossidica e di due strati di smalto poliuretano) e la finitura che consiste nell'applicazione di tabelle, etichette e fanaleria.

Dal 1° giugno 1998 la Industrie Cometto è certificata ISO 9001. Questo sistema di gestione della qualità migliora con continuità l'efficacia di tutti i processi aziendali.

Nei primi anni del 2000 i prodotti di basso livello non risultarono più remunerativi, ma i prodotti di alto livello garantivano rendimenti insufficienti per sostenere l'azienda. Tra il 2006 e il 2008 si decise di abbandonare i prodotti di fascia bassa e si cercò di standardizzare quelli di fascia alta. A tale scopo, vennero razionalizzati i processi produttivi, si cercarono nuovi fornitori in ambito UE, si introdusse il disegno su stazioni 3D CAD e si prestò la massima attenzione alla qualità. La ricerca di nuove soluzioni, all'avanguardia sotto il profilo tecnologico, ma soprattutto flessibili per soddisfare al massimo le esigenze specifiche del cliente, fu affidata ad un ufficio tecnico che oggi si compone di 30 persone che elaborano i progetti usando sistemi di calcolo ad elementi finiti (FEM). Sono stati sviluppati programmi per assistere i clienti garantendo informazioni continue: dallo studio della configurazione di carico ottimale alla determinazione del centro di gravità, della ripartizione delle masse, della condizione di stabilità fino a giungere alla pianificazione del miglior percorso effettuabile. L'ufficio tecnico è costantemente alla ricerca di nuove soluzioni per adattare i veicoli alle moderne richieste per il trasporto di carichi pesanti e voluminosi, nel rispetto di norme europee e locali.

Fin dalla sua nascita la Industrie Cometto ha sempre prestato molta attenzione verso le tematiche ambientali considerate parte integrante della propria strategia aziendale, da qui la scelta di produrre ed utilizzare energia utilizzando fonti alternative. Stabilimenti e macchinari

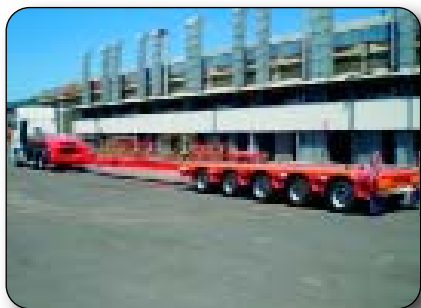
sono ora alimentati da energia solare. Gli stabilimenti produttivi sono coperti da una distesa di pannelli fotovoltaici in grado di produrre energia in quantità tali da contribuire in modo determinante al proprio fabbisogno energetico. Una scelta impiantistica molto importante ed innovativa, che vede la Industrie Cometto in prima linea nell'impiego di fonti energetiche ecologiche. L'impianto solare termico è stato realizzato nel corso del 2010 ed è costituito da un totale di più di 6.000 pannelli solari termici piani ad alto rendimento ed elevato assorbimento energetico. Il cuore dell'impianto è costituito dalla centrale tecnologica, che ottimizza la gestione e il funzionamento di tutto l'impianto. Come risultato, l'azienda vedrà, quindi, una consistente riduzione delle proprie emissioni di CO2. La superficie attualmente occupata dai pannelli è superiore a 8.000 mq con una potenza installata superiore a 1.300 kW.

Oggi la Industrie Cometto è un'azienda leader specializzata nella progettazione, costruzione e commercializzazione di rimorchi e semirimorchi speciali per il trasporto pesante. Con i veicoli Cometto si effettuano movimentazioni particolari aventi peso e dimensioni notevoli: trasporti di componenti elettrici quali trasformatori, rotor, statori, di componenti per l'industria petrolchimica, di piattaforme *off-shore*, di manufatti in cemento armato, di sezioni di navi, di impianti per la desalinizzazione dell'acqua di mare. I prodotti Cometto si distinguono in stradali, modulari e semoventi.

Tra i prodotti stradali si ricordano i Semirimorchi Telescopici Alti utilizzati per il trasporto di prefabbricati di grandi dimensioni (travi da ponte, strutture di capannoni). Questi veicoli sono disponibili da 3 a 5 assali sterzanti (a sterzata idraulica forzata su tutti gli assi) con pianale alto telescopico a semplice, doppio o triplo sfilo (estensibili da circa 13 fino a 50 metri). Le sospensioni possono essere pneumatiche o idrauliche. Esistono anche veicoli a pianale basso o ribassato per il trasporto di macchine operatrici e movimento terra, di macchine utensili, di strutture prefabbricate, di componenti industriali indirizzati alle società di trasporto o alle imprese di costruzioni (*Serie 4*). Questi veicoli, anch'essi a sospensione idraulica o pneumatica, sono disponibili da 4 a 8 assali sterzanti (a sterzata idraulica forzata su tutti gli assi). Il pianale ribassato può essere a tutta larghezza, a spina, a travi laterali in versione fissa o con pianale telescopico a semplice o doppio sfilo (estensibile fino ad oltre 33 metri). Possono essere equipaggiati con collo di cigno oscillante e con rampe di carico posteriori ad azionamento idraulico. La Industrie Cometto produce, inoltre, veicoli aventi una portata utile fino a 40 tonnellate (*Serie ZS*).



Semirimorchio telescopico alto



Semirimorchio X54AH



Serie ZS4EAH

L'azienda è uno dei quattro produttori mondiali di veicoli per trasporti eccezionali di grandi macchine movimento terra e componenti edili, indirizzati principalmente alle società di trasporto. Si tratta di un mercato di nicchia nel quale la Industrie Cometto si è ritagliata negli anni una posizione di assoluto rilievo. Questo tipo di veicoli (*Serie 0 – Gomme Singole*) è studiato principalmente per il trasporto di carichi medi e pesanti in autostrada; possono essere infatti utilizzati in sicurezza fino ad una velocità di 80 km/h in condizioni di carico. Generalmente sono configurazioni a semirimorchio (ma sono comunque possibili configurazioni con timone) componibili con moduli da 2 a 6 assi, con eventuali interposizioni di pianali a tutta larghezza, a spina o a travi laterali, sia in versione fissa, sia con pianale telescopico a semplice sfilo. I veicoli della *Serie 2 – Gomme Gemellate* sono, invece, particolarmente adatti per carichi dimensionalmente elevati (serbatoi, torri eoliche, imbarcazioni).



Semirimorchio *Serie 0*, trasporto con pinze

Ci sono, inoltre, mezzi dove la parte posteriore per trasporti è ancora più lunga di quelli citati in precedenza in grado di trasportare praticamente di tutto. Ad esempio, quelli della serie dei modulari (*IMC – Gomme Gemellate*) indirizzata alle società di trasporto specializzate e alle grandi industrie per la movimentazione di grossi carichi (componenti

per centrali elettriche, impianti petrolchimici e minerari e serbatoi). Si tratta generalmente di configurazioni a rimorchio componibili con moduli da 2 a 6 assi con eventuali interposizioni di pianali a tutta larghezza o a spina. Questa gamma permette la costruzione di multiple soluzioni di trasporto da 30 a oltre 2.000 tonnellate, utilizzando ogni volta i singoli elementi che vengono abbinati secondo il carico da movimentare. Tra i veicoli modulari Cometto sono presenti anche quelli della Serie *IMS – Gomme Gemellate* caratterizzati da una capacità che può oscillare fra le 60 ad oltre 1.000 tonnellate. Essi possono effettuare qualsiasi trasporto, sia su strada sia in cantiere, con la massima efficienza, flessibilità ed economicità. I moduli di base standardizzati, componibili con accoppiamenti longitudinali e laterali, con attacchi a timone o a collo di cigno, adeguano il veicolo alle differenti capacità di carico richieste e sono incrementabili secondo le necessità. Le sospensioni Cometto di tipo a compasso ad assale oscillante, grazie alla notevole escursione e all'ampio angolo di sterzata, rendono possibile il superamento di pendenze importanti e consentono una grande manovrabilità in spazi ridotti; inoltre, il sistema di controllo dell'altezza del piano di carico permette di operare in sicurezza in ogni situazione. Una grande varietà di accessori (anche personalizzati) quali pianali, ralle, distanziali e travi consente di adattare il veicolo in modo da ottenere la migliore configurazione possibile per ogni tipologia di carico da trasportare. Inoltre, abbinando gruppi di potenza ed assali motorizzati, il convoglio diventa un semovente *MSPM (Modular Self Propelled Mechanic - modello a sterzata meccanica)*.



Semovente *MSPM61MS* + modulari *IMS*



Semovente *MSPM*

I *Modulari elettronici MSPE*, indirizzati alle società di trasporto specializzate ed alle grandi industrie, permettono la realizzazione di piattaforme mobili di sollevamento di ogni dimensione con capacità fino a diverse migliaia di tonnellate. La sterzata elettronica, che permette una grande manovrabilità in spazi ridotti, rende questa serie particolarmente indicata per la movimentazione di grandi moduli per stabilimenti chimici, piattaforme marine, componenti di turbine eoliche. La larghezza dei moduli può essere 3 o 2,43 metri; questa particolare dimensione consente il loro trasporto in *container*, permettendo un'agevole trasferimento dei mezzi in ogni parte del mondo.



Modulare elettronico *MSPE*

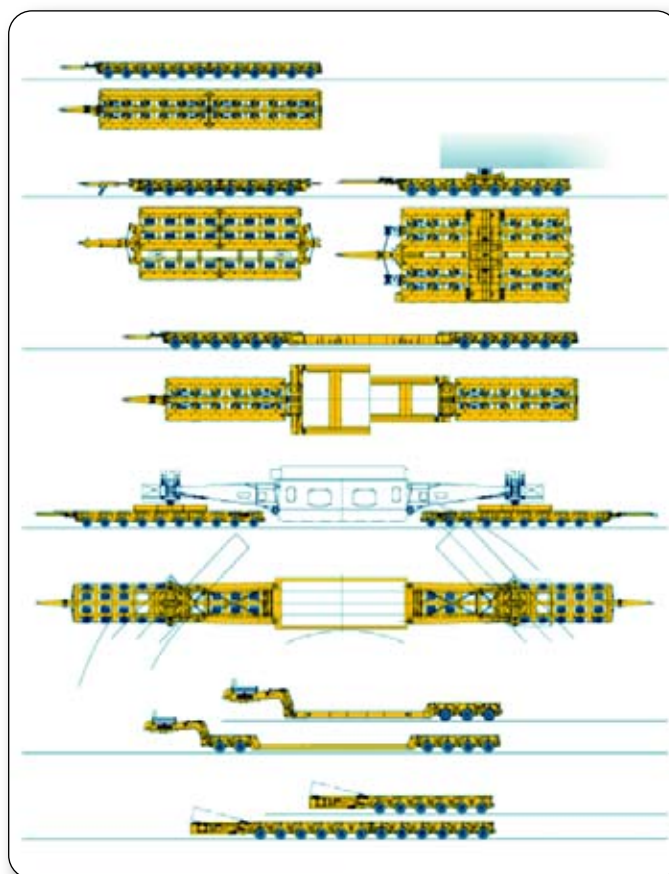
Tra i veicoli semoventi si ricordano quelli per il trasporto di prodotti per l'acciaieria pesante, per il settore vetro e le unità per cantieri navali. Queste ultime sono piattaforme di sollevamento da 100 a oltre 1.000 tonnellate, indirizzate alla movimentazione di sezioni di navi all'interno dei cantieri navali. Il semovente *SYT 10/5* è stato utilizzato, ad esempio, per il trasporto di una porta aerei inglese ed è personalizzato verniciandolo di blu, colore che rappresenta la Scozia (dove era ubicato il cantiere). Le caratteristiche principali delle unità per cantieri sono la sterzata elettronica che permette ogni tipo di movimento e la sincronizzazione fra più veicoli azionati a distanza variabile. La tendenza, soprattutto nel settore petrolchimico e cantieristico navale, è sempre stata la costruzione di elementi sempre più pesanti e completi da trasportare quasi finiti nel sito di montaggio finale e, quindi, per la movimentazione di questi carichi sono stati prodotti insieme di veicoli modulari per il trasporto di elementi indivisibili. Sono stati, inoltre, realizzati veicoli semoventi destinati al trasporto di prodotti per l'acciaieria pesante (bramme calde, *coils*, metallo fuso, ecc.). Caratteristica principale di questa serie è l'elevata affidabilità per lavori ininterrotti anche in condizioni ambientali proibitive. Nel settore vetro sono stati invece realizzati semoventi chiamati *Glass Transporter* destinati alla movimentazione di grandi lastre da 6 a 32 tonnellate.



Semovente *SYT 10/5*

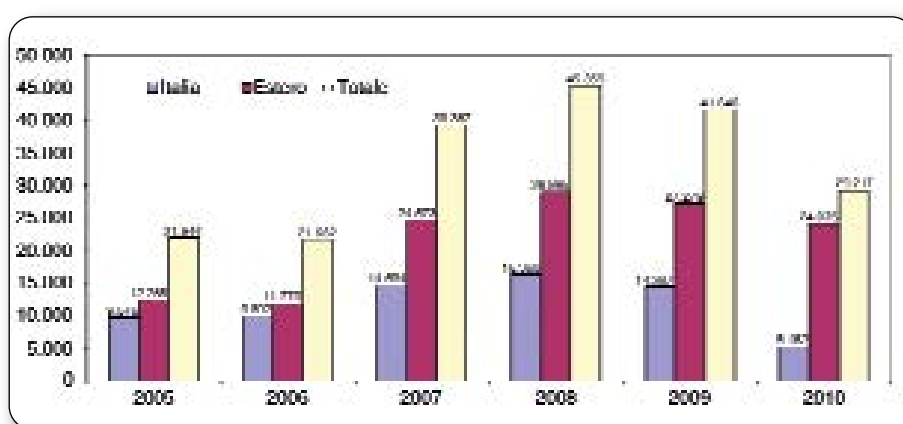
La Industrie Cometto ha prodotto e produce molti modelli configurati “su misura”, studiati, cioè, in funzione delle esigenze del cliente e questo la distingue dai *competitors* tedeschi, francesi e belgi. Per quanto riguarda la manualistica, ogni veicolo è fornito con istruzioni in lingua italiana, spagnola, inglese e francese. La possibilità di effettuare virtualmente ogni tipo di trasporto è una conseguenza dell’attenzione posta nel soddisfare le esigenze specifiche del cliente. L’Ufficio Tecnico ha già studiato e realizzato quasi tutti gli accessori immaginabili per l’esecuzione di trasporti particolari (pianali intermedi, pinze, ralle, ecc.).

Tra i principali clienti si segnalano la NASA (Centro Spaziale John F. Kennedy in Florida), la E.S.A. / SNPE (Agenzia Spaziale Europea) in Francia, la Lockheed Missiles & Space Co. in California, la China Shipbuilding Trad. Company in Cina, Fincantieri e Fagioli in Italia, ABB e Siemens.



Esempi di configurazioni

La crisi mondiale iniziata nel 2008 ha cominciato ad interessare l'azienda a partire dalla seconda metà del 2009, grazie al forte portafoglio ordini precedente. Il settore dei mezzi di trasporto, passato da una fase di grande euforia alla crisi più nera, ha iniziato la ripresa nel 2011 seppur offrendo una marginalità molto scarsa. Negli ultimi anni il fatturato dell'azienda ha avuto forti oscillazioni passando da circa 22 milioni nel 2005 ai 45 milioni del 2008 e scendendo ai 29 milioni nel 2010. Per il 2011 si prevede un incremento nell'ordine del 30% rispetto all'anno precedente. Sono andate molto bene le vendite all'estero passate da 12 milioni del 2005 ai 24 milioni del 2010, arrivando a coprire l'80% del fatturato totale. Purtroppo il fatturato realizzato in Italia è stato molto scarso.



Fatturato '000 euro

A seguito della crisi, i *competitors* tedeschi, francesi e belgi hanno potuto sfruttare gli aiuti diretti o indiretti del loro Paese. La concorrenza è divenuta forte e, talvolta, sleale e i clienti – spesso grandi gruppi industriali – hanno perso gran parte della loro liquidità e ora investono solo se hanno commesse di lavoro già firmate pretendendo, tra l'altro, consegne brevissime (anche 4 mesi, mentre in precedenza ci si aggirava intorno ai 12). La Industrie Cometto sta reagendo a tutto questo mettendo in atto una serie di iniziative tra le quali il potenziamento della rete commerciale con l'obiettivo di servire sempre meglio la clientela ed interpretare le sue esigenze, la realizzazione di nuovi prodotti e brevetti (incrementando gli investimenti), la ricerca di fornitori anche extra-UE, il rafforzamento della struttura finanziaria mediante operazioni di ricapitalizzazione e finanziamento a medio termine, nuove forme di vendita con il supporto di SACE, gruppo assicurativo-finanziario attivo nell'*export credit*, nell'assicurazione del credito, nella protezione degli investimenti, nelle garanzie finanziarie, nelle cauzioni e nel *factoring*. Grazie a questa collaborazione l'azienda ha potuto, negli ultimi due anni, finanziare clienti esteri per circa 5 milioni di euro, proporre operazioni per 4,5 milioni di euro e ha attualmente in essere proposte per più di 3 milioni di euro per potenziali operazioni. È al vaglio anche l'analisi di possibili attività di montaggio nei Paesi BRIC (specialmente in Brasile). È stata, inoltre, posta in essere una

riduzione dei costi mediante il ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni e a prepensionamenti volontari. Attualmente gli occupati in azienda sono circa 160.

Quale avvenire si prospetta dunque per la Industrie Cometto? Per il momento l'azienda non si vede attaccata dai produttori dei Paesi BRIC attivi prevalentemente nella fascia bassa nella quale essa non opera più da tempo. Attualmente il problema è rappresentato dalla scarsa marginalità sulle vendite: il cliente ha tutti i vantaggi e può avanzare grosse pretese. I concorrenti europei sono più strutturati e riescono a sopportare meglio questa fase di margini ridotti. Il mercato richiede prodotti nuovi, ma non offre sufficiente remunerazione. A breve verrà consegnato un semovente comandato a distanza per il trasporto delle scorie nucleari presso un sito di stoccaggio svedese a Östhammar. Si tratta di un *modello MSPE* telecomandato ibrido (*diesel* ed elettrico). Un tempo questo tipo di prodotto sarebbe stato valutato molto bene dal mercato, ora non è più così. Un altro problema con il quale si scontra costantemente l'azienda è che al Sistema Italia manca il settore pubblico che invece affianca costantemente i concorrenti tedeschi facendosi carico di una parte dei rischi export.

Concludendo, le aziende italiane possono farcela, ma non da sole; servono strumenti finanziari ed assicurativi idonei, aiuti all'internazionalizzazione e maggiori dimensioni aziendali o la creazione di reti d'aziende e collegamenti con le Università per la ricerca. Alcuni strumenti sono già presenti (SACE, SIMEST, banche d'affari), ma spesso manca il coordinamento e il settore pubblico può fare molto per questo.







IMPRESSO NEL MESE DI DICEMBRE MMXI  
DA REGGIANI SPA  
IN BREZZO DI BEDERO (VA)

