

SERGIO CAMPODALL'ORTO

IMPRESE ECCELLENTI

Le aziende milanesi
che non temono la crisi

INNOVAZIONE e COMPETITIVITA'

FRANCOANGELI

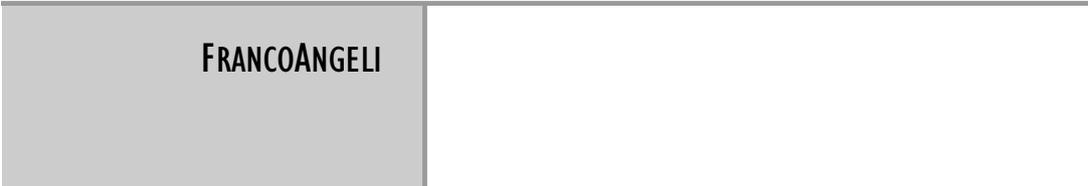
I lettori che desiderano essere informati sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “informazioni” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a: “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.



SERGIO CAMPODALL'ORTO

IMPRESE ECCELLENTI

Le aziende milanesi
che non temono la crisi



FRANCOANGELI

Il presente volume è stato realizzato grazie al finanziamento della Camera di Commercio di Milano.

L'autore ringrazia tutti gli interlocutori delle imprese che con la loro disponibilità hanno contribuito alla realizzazione della presente pubblicazione.

Un ringraziamento particolare a Mattia Bianchi del Politecnico di Milano, a Giulia Galimberti e Francesca Marini di Alintec per la fattiva collaborazione nella redazione dei casi aziendali e dei capitoli del volume. Nello specifico Mattia Bianchi ha collaborato alla stesura dei casi Almeco Spa, Engineerign 2K Spa, Eure Inox Srl, Evolve Srl, Flexform Spa, I.A.N. Srl, IBF Spa, Sermac Spa, Special Flanges Spa, Zambon Comany Spa; Francesca Marini ha collaborato alla stesura del cap. 1; Giulia Galimberti ha contribuito alla realizzazione dei casi aziendali Ercom Spa, Icim Intenational Srl, Inverplast Srl, Pomellato Spa, Pozzoli Spa, Rimadesio Spa, Titalia Srl, Uhdenora Spa.

Coordinamento editoriale e editing: Giulia Galimberti

copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni specificate nel sito www.francoangeli.it

INDICE

Prefazione	pag.	9
Introduzione	»	11
1. Le piccole-medie imprese milanesi ad alta crescita	»	17
1.1. Le imprese milanesi. Il contesto di riferimento per le imprese e la struttura produttiva	»	17
1.2. Lo sviluppo imprenditoriale	»	20
1.3. Gli andamenti settoriali	»	20
1.4. Il settore manifatturiero	»	22
1.5. Il settore terziario	»	24
1.6. Il settore dell'artigianato	»	28
1.7. L'apporto occupazionale delle imprese	»	29
1.8. Dinamica imprenditoriale	»	31
1.9. Le imprese a elevata crescita	»	32
1.10. Che cosa si intende per imprese a elevata crescita	»	36
2. Verso le eccellenze milanesi: la metodologia di individuazione	»	38
3. La selezione del campione	»	44
3.1. Attività delle imprese per settore industriale e di servizi	»	44
3.2. Individuazione delle Pmi milanesi	»	46
3.3. Individuazione delle Pmi milanesi eccellenti	»	46
3.4. La matrice della dinamicità	»	47

4. Chi sono le imprese eccellenti	pag.	51
5. Le esperienze aziendali	»	61
ALMECO SPA	»	63
ENGINEERING 2K SPA	»	73
ERCOM SPA	»	81
EURE INOX SRL	»	91
EVOLVE SRL	»	99
FLEXFORM SPA	»	109
I.A.N. SRL	»	117
IBF SPA	»	127
ICIM INTERNATIONAL SRL	»	137
INVERPLAST SRL	»	145
POMELLATO SPA	»	153
POZZOLI SPA	»	163
RIMADESIO SPA	»	175
SERMAC SPA	»	185
SPECIAL FLANGES SPA	»	193
TITALIA SRL	»	203
UHDENORA SPA	»	209
ZAMBON COMPANY SPA	»	217

6. Conclusioni	pag. 227
6.1. Le criticità emerse	» 232
6.2. Le richieste al sistema	» 234
6.3. Come reagiscono le imprese alla crisi	» 235
Bibliografia	» 238

PREFAZIONE

Le imprese eccellenti svolgono un ruolo centrale per l'economia di un territorio e non solo perché, crescendo più velocemente e ottenendo performance superiori alla media, contribuiscono in modo decisivo al suo sviluppo attraverso la creazione di valore, ma anche perché la loro storia può rappresentare un esempio per altre aziende e uno stimolo per quanti vogliono intraprendere o sono all'inizio della propria esperienza imprenditoriale.

Infatti, se è vero che il successo di un'azienda non è dato da una somma di fattori ma è il frutto di un amalgama unico e irriproducibile di capacità, conoscenze ed esperienze imprenditoriali e individuali, non vi è dubbio che dalle storie di eccellenza possano emergere indicazioni e insegnamenti utili per i decisori pubblici e per chi tutti i giorni si confronta con le sfide del business.

Per questo motivo come Camera di Commercio abbiamo voluto promuovere la realizzazione di uno studio sulle realtà produttive di eccellenza della nostra provincia.

Mediante la definizione di una metodologia oggettiva la ricerca ha individuato le imprese eccellenti, di cui ha analizzato in modo puntuale le dimensioni e le principali caratteristiche.

Quindi, attraverso l'esame di alcuni casi di studio, si è dedicato ad approfondire le ragioni e i percorsi che hanno portato tali aziende a conseguire risultati di eccellenza.

Non si tratta di indicare una strada verso il successo imprenditoriale, ma di valorizzare le eccellenze presenti nel territorio e di esplorare i sentieri più innovativi e promettenti, favorendo lo scambio di esperienze e buone prassi.

Sebbene lo studio non manchi di sottolineare alcuni limiti – la tendenza al “fare da sé”, che è un pregio ma può rivelarsi anche un vincolo; la scarsa collaborazione con il mondo dell’università e della ricerca; la mancanza di una strategia basata sull’innovazione sistematica – ciò che emerge con evidenza da questo racconto è che si può competere in tutti i settori e in tutti i mercati, indipendentemente dalle dimensioni. E le imprese eccellenti lo fanno avvalendosi di diversi fattori di successo: il rapporto privilegiato con i dipendenti e i fornitori; la qualità, la flessibilità e l’orientamento al cliente; la creatività unita a una forte base di competenza tecnica e manageriale; e soprattutto la capacità di rischiare e di cambiare in corsa.

Dalle imprese milanesi eccellenti arriva dunque un messaggio di ottimismo che lascia ben sperare per il futuro e induce a guardare l’attuale momento di crisi non solo come fonte di preoccupazione ma anche come prospettiva per lo sviluppo di nuove opportunità.

Carlo Sangalli

Presidente Camera di Commercio di Milano

INTRODUZIONE

Ma parliamo ancora di imprese di successo?

Ancora un libro sulle imprese di successo? Certamente. Non si finisce mai di apprendere e di imparare da coloro che possono dire: noi ce l'abbiamo fatta, riprendendo lo slogan “*yes we can*” lanciato da Barak Obama, neo presidente degli Stati Uniti. Diverse imprese italiane, nonostante le difficoltà, la mancanza di un sistema paese che le aiuti a crescere, la dimensione ridotta, riescono a competere egregiamente sui mercati nazionali e soprattutto internazionali.

Ma esiste una via al successo imprenditoriale? È facile rispondere che non esiste una formula per raggiungere il successo, ma tanti neo imprenditori la ricercano continuamente. A metà degli anni Ottanta, Peters e Waterman¹ hanno descritto nel loro libro “*Alla ricerca dell'eccellenza*” le esperienze di successo di diverse imprese statunitensi avviando un ambito di ricerca e studio che ha avuto diverse ricadute anche in Italia. La modalità dell'approccio seguito dai due studiosi americani rientra nel filone classico dell'analisi dei studi di caso.

L'approccio del “*case study*” è un approccio sostanzialmente empirico: parte dal presupposto che, di fronte a fenomeni complessi come il raggiungimento del successo, a qualsiasi livello, in ambito imprenditoriale più che i riferimenti a teorie più o meno comprovate sia essenziale confrontarsi con i fattori specifici, spesso imponderabili a priori, che hanno caratterizzato l'affermarsi o meno di un prodotto, di una industria o di una soluzione tecnologica.

1. T.P. Peters, R.H. Waterman jr., *Alla ricerca dell'eccellenza*, Sperling & Kupfer, 2004.

In sostanza, gli esempi insegnano. Si può imparare dai propri errori, ma si impara altrettanto bene dai successi altrui. Soprattutto: certe situazioni sono, di fatto, uniche e non riconducibili a una data teoria economica o industriale. La presa in esame allora, attraverso i case studies, dei fattori comuni a una serie di vicende imprenditoriali e dei fattori unici può costituire una palestra alla quale manager, tecnologi e decisori istituzionali possono allenare la propria capacità di individuare fattori di rischio, elementi di successo e criticità di un piano industriale. In Italia, come già sottolineato, diversi autori hanno scritto volumi più o meno riusciti sulle esperienze imprenditoriali cercando di definire in modo più o meno rigoroso la formula del successo.

Non è il caso del presente studio. Se il lettore cercasse all'interno di queste pagine la chiave per ottenere un successo imprenditoriale, può già accantonare il volume in un angolo della sua libreria oppure donarlo a un giovane (o meno giovane) che desideri affrontare il mondo in modo avventuroso. Se invece ha curiosità di conoscere e intende esplorare le motivazioni che hanno condotto al successo alcuni imprenditori milanesi può dedicarsi a leggere le esperienze raccolte alla fine della pubblicazione. Queste esperienze non sono la chiave di successo per un percorso di imitazione che si intende riproporre ad altri imprenditori. Costruire un'impresa di successo è la conseguenza di una pluralità di fattori che si può facilmente elencare: capacità imprenditoriale, conoscenze tecniche, risorse e competenze professionali. Ma l'amalgama di questi fattori è difficilmente riproponibile. Sarebbe troppo facile realizzare una ricetta magica, magari brevettarla, per ottenere il successo imprenditoriale. Perché allora descrivere tali casi di successo? Perché sono sicuramente uno stimolo per altri imprenditori: alcuni all'inizio della loro esperienza altri ancora alla ricerca di una opportunità che li stimoli in nuovi traguardi.

Soprattutto per lanciare un messaggio di ottimismo, a tutto il settore industriale. Sicuramente all'inizio del 2008, data di partenza del nostro studio, la situazione dei mercati era decisamente diversa da quella attuale, dei primi mesi 2009. All'inizio il problema era essenzialmente quello della crescita dei costi delle materie prime e della concorrenza generata dai prodotti a basso costo provenienti dal sistema C-india e dai Paesi emergenti. Oggi il problema è quello della difesa delle quote di mercato, del contenimento dei costi e della criticità del sistema finanziario che non riesce a soddisfare le richieste di mantenimento dei livelli di consumo.

Di fronte a queste criticità come reagiscono le imprese milanesi? Nei casi descritti all'interno del volume imprenditori e manager hanno fornito delle indicazioni che potranno consentire alcune riflessioni a altri soggetti con responsabilità diretta nella gestione dell'impresa.

La scelta dell'eccellenza imprenditoriale

Questo studio ha inteso conseguire due obiettivi ben precisi:

- a) individuare le imprese eccellenti milanesi attraverso una metodologia il più possibile oggettiva;
- b) individuare alcuni studi caso che descrivessero le motivazioni e le leve utilizzare per raggiungere i risultati ottenuti.

Ma cosa si intende per imprese eccellenti?

Si sarebbe potuto selezionare le imprese eccellenti con parametri differenti, la casistica è ormai ampia e diffusa. Ad esempio legate ai risultati economici, legati alla originalità dell'idea, in base alla quota di mercato detenuta, in base alla dimensione delle spese di ricerca e così via.

In questo volume l'impresa eccellente è stata identificata come:

- 1) l'impresa che cresce più velocemente rispetto alla media;
- 2) l'impresa che ottiene performance economiche maggiori della media;
- 3) l'impresa che riesce ad ottenere il maggiore valore aggiunto per dipendente.

Si è deciso di focalizzare l'analisi sulle imprese manifatturiere e su quelle high tech. Le motivazioni sono anche in questo caso da ricercare nella necessità di dimostrare la dinamicità del settore industriale milanese, ancora capace di misurarsi nella capacità del fare tipica dell'industria manifatturiera e di operare attivamente nei settori a maggiore valore aggiunto rappresentati dai servizi alle imprese.

Per l'individuazione delle imprese eccellenti si è partiti dal data base delle imprese che hanno depositato i loro bilanci presso la Camera di Commercio di Milano nell'anno 2007. Sono stati presi in considerazione i bilanci del periodo 2002-2006 di un insieme di 10.381 e si sono via via selezionate le imprese sia in base alla dimensione sia in base ai risultati economici conseguiti. Sono pertanto state escluse le microimprese (le aziende

con una dimensione inferiore a 10 dipendenti) e le imprese di grandi dimensioni (aziende con una occupazione superiore a 500 addetti) focalizzando l'attenzione e l'analisi sulle cosiddette Pmi (piccole e medie imprese). Inoltre non sono state considerate le imprese estere, quelle con una media dell'utile negativo nel quinquennio considerato e, ancora, non sono state considerate le imprese con un IMA (Incremento Medio Annuo) decrescente (la descrizione in dettaglio della metodologia utilizzata è riportata al capitolo 2 al quale si rimanda).

Al termine del processo di selezione sono state individuate tre categorie di imprese eccellenti per un totale di 140 imprese, suddivise in:

- 1) 28 imprese *Top of Excellent* (elevata dinamicità e elevata redditività);
- 2) 73 imprese *Money* (buona dinamicità e redditività sopra la media);
- 3) 39 imprese *Running* (elevata dinamicità e modesta redditività).

Sul campione così individuato sono state raccolte le testimonianze di una ventina tra imprenditori e manager d'impresa che hanno acconsentito a raccontare la loro storia. La scelta delle aziende è basata essenzialmente sulla disponibilità dimostrata e sul tentativo di analizzare anche imprese sconosciute al grande pubblico nella speranza di individuare tra di loro aziende che un domani possano diventare delle multinazionali tascabili e continuare l'esperienza positiva di tante altre industrie italiane.

Tutte le storie imprenditoriali raccontate nel volume contengono un mix di capacità imprenditoriale, ma molto di capacità individuale. Storie di persone oltre che di impresa, di sogni e di speranze che in questi casi si è realizzata.

Si è voluto inserire anche un caso di eccezione rispetto al panorama delle Pmi, Zambon Company Spa, una grande impresa appartenente al gruppo chimico-farmaceutico Zambon con oltre 500 milioni di fatturato e 2500 dipendenti e attività consolidate in tutto il mondo. È un esempio di successo completo, economico, di filosofia e cultura aziendale condivisa, di valorizzazione delle persone, di integrazione con il territorio che può senz'altro indicare al piccolo imprenditore alcuni orientamenti utili e trasferibili, con gli opportuni adattamenti, alla propria realtà.

La struttura del volume

Il volume si articola in sei parti tra loro distinte.

La prima analizza la struttura produttiva milanese e descrive l'importanza delle imprese ad elevata crescita e di come un'analisi sulle caratteristiche di comportamento di queste imprese rappresenti la base per interpretare una potenziale via al successo imprenditoriale (capitolo 1).

La seconda parte è essenzialmente metodologica e illustra la strada seguita per individuare le imprese milanesi di successo (capitolo 2).

La terza parte analizza il processo di selezione delle imprese milanesi partendo dall'universo iniziale di 10.381 imprese milanesi operanti nei settori manifatturieri e dei servizi a elevato valore aggiunto fino ad arrivare al gruppo selezionato di 140 imprese dinamiche ed eccellenti (capitolo 3).

La quarta parte analizza in dettaglio le 140 imprese selezionate per settore, dipendenti, fatturato (capitolo 4).

La quinta parte raccoglie 18 *case study* di imprese eccellenti milanesi riportando la storia dell'impresa, le difficoltà incontrate, i fattori di successo e le leve utilizzate negli ultimi anni per ottenere le performance conseguite (capitolo 5).

Le conclusioni, infine, raccolgono le indicazioni degli imprenditori emerse nel corso degli incontri evidenziando i fattori di successo più rilevanti e comuni alle diverse imprese (capitolo 6).

1. LE PICCOLE-MEDIE IMPRESE MILANESI AD ALTA CRESCITA*

Le imprese a Milano e nella provincia sono di tipologie variegata: piccole, grandi, innovative, industriali, di servizi. La metropoli lombarda è giustamente considerata la città più industrializzata d'Italia. Le imprese sono ben 342.766: una ogni 10 abitanti. Una percentuale decisamente superiore a quella registrata in tutti i paesi industrializzati.

All'interno di questa ampia categoria ci sono aziende sia storiche che start up, aziende che guadagnano e imprese che invece soffrono la concorrenza, imprese che sono in fase di sviluppo altre che hanno da tempo raggiunto la piena maturità. C'è un gruppo di imprese però che ha una caratteristica comune: è molto più rapido delle altre e ha risultati economici lusinghieri. Imprese gazzelle o dinamiche sono state denominate. È sulla tipologia e sulla individuazione di esse che si concentra il presente capitolo.

Ma andiamo per ordine. Cerchiamo di intuire come primo passo chi sono le imprese milanesi.

1.1. Le imprese milanesi. Il contesto di riferimento per le imprese e la struttura produttiva

L'analisi che segue vuole offrire una fotografia del contesto economico ed imprenditoriale di riferimento per le imprese protagoniste dei case studies e un'analisi della struttura produttiva e delle dinamiche in atto. Il territorio in esame è rappresentato dalla provincia di Milano estesa all'area di Monza, la cui nascita come nuova provincia nel 2009 è stata anticipata nel corso del 2007 dalla costituzione della Camera di Commercio di

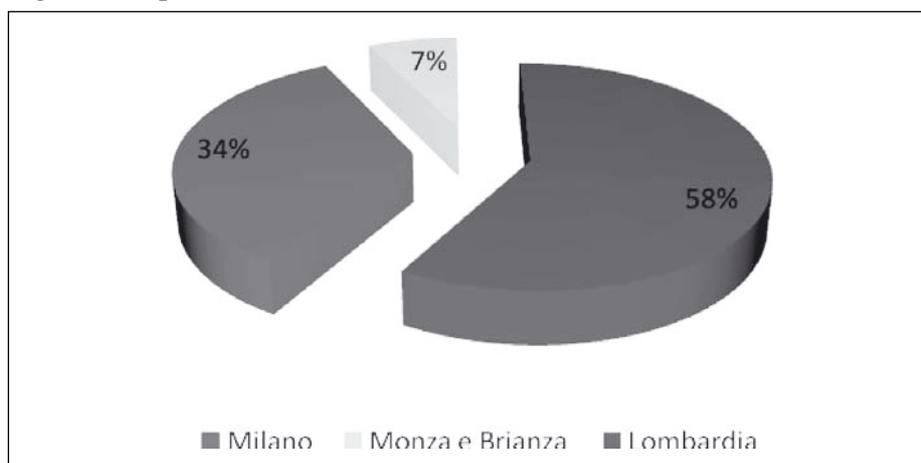
* Ha collaborato Francesca Marini.

Monza e Brianza. Il sistema economico e produttivo delle imprese della Camera di Commercio di Milano e della Camera di Commercio di Monza rappresenta sicuramente una delle aree più importanti a livello nazionale e europeo.

Numerosi sono gli indicatori che evidenziano la sua eccellenza a livello italiano e che la rendono confrontabile con altre aree in Europa dal punto di vista dello sviluppo economico: si pensi in primo luogo al numero di aziende presenti e attive sul territorio, in seconda battuta a fattori quali la dotazione di infrastrutture, la presenza di università e centri di ricerca, la capacità di attrazione di investimenti e la forte proiezione verso l'estero¹.

Le imprese attive nell'area in oggetto nel 2007 risultano essere oltre 340.000 e rappresentano circa il 40% delle imprese lombarde e il 6% delle imprese italiane. Di queste circa il 35% è localizzato nella provincia di Milano e il 7% nella nuova provincia di Monza e Brianza. Grazie a questi numeri questo territorio risulta essere il più ricco ed economicamente sviluppato di Italia, capace di generare un alto livello di produttività: la provincia di Milano genera un PIL di oltre 130 miliardi di euro, vale a dire oltre 30.000 euro annui pro-capite, confermando così la sua leadership e concentrando circa il 10% del PIL nazionale.

Fig. 1.1 – Imprese attive, 2007



Fonte: Elaborazione Servizio studi CCIAA Milano su dati Infocamere

1. Gran parte dei dati contenuti in questo capitolo sono tratti dal rapporto *Milano Produttiva 2008* a cura del Servizio Studi e supporto strategico della CCIAA di Milano.

Attualmente, l'economia milanese, pur conservando la sua posizione di primato nazionale, condivide con l'economia italiana il rischio della perdita di competitività rispetto alle più importanti aree metropolitane europee e rispetto al mutamento dei modelli produttivi in atto nei paesi più sviluppati e dinamici. Per superare questo rischio è stata adottata, già da qualche anno, una visione strategica che punta alla qualità dello sviluppo economico, pianificando gli investimenti nella ricerca scientifica, nell'innovazione tecnologica delle imprese, nello sviluppo delle connessioni e delle reti, nella qualità delle risorse umane e nelle competenze delle persone, nello sviluppo di nuovi servizi, nella sostenibilità ambientale e sociale.

Chiave di volta della crescita economica milanese sono i settori emergenti. Nello specifico, strategiche risultano le imprese che operano nei settori delle biotecnologie, delle tecnologie della comunicazione, dei media e dell'informazione, dei nuovi materiali e nell'intero comparto dell'economia creativa (moda e design). Anche il turismo ha dato, nel corso degli ultimi anni, un apporto sempre crescente all'economia milanese sfruttando leve quali la qualità dei servizi, l'informazione, la promozione del turismo culturale, ambientale e giovanile. Non va dimenticato il segmento del turismo congressuale e business.

Storicamente aperto alla competizione e all'innovazione, il sistema economico di Milano è leader in Italia anche per l'apertura internazionale. Rispetto al 2006 risultano in crescita sia le esportazioni (+7%) che le importazioni (+14,7%) a dimostrazione del ruolo di piattaforma commerciale giocato dall'area milanese. Nel 2007 è aumentata anche la quota del commercio estero di Milano sul totale nazionale (da 17% a 18,1%). Da rilevare il consolidamento di una tendenza che vede la contrazione delle esportazioni relative ai settori a elevato contenuto tecnologico e scientifico (in particolare, il comparto farmaceutico) e la corrispondente espansione della capacità di esportare dei settori più tradizionali, a partire da quello metalmeccanico.

Infine Milano e la Lombardia costituiscono un dei principali poli scientifici italiani. Le rete delle otto università milanesi, integrata da altri poli universitari di eccellenza vicini (Insubria, Pavia, Piacenza, Bergamo) e da centri di ricerca pubblici e privati copre tutti i campi del sapere. I trend di iscrizioni alle università della provincia di Milano è in costante crescita dall'inizio del 2000. Milano è anche polo di attrazione per molti studenti universitari stranieri.