

# ECCELLENZE DA INCORNICIARE

VIAGGIO TRA LE AZIENDE CHE SONO CRESCIUTE A DISPETTO DELLA RECESSIONE GRAZIE A INTERNAZIONALIZZAZIONE E INNOVAZIONE: 483 SOCIETÀ TRICOLORI, ACCOMUNATE DA UN MANAGEMENT DI LUNGO CORSO E DALL'AZIONARIATO FAMILIARE, CHE NON CHIEDE RISULTATI A BREVE. ALLA SCOPERTA DEI CASI PIÙ EMBLEMATICI

DI ANDREA TELARA

Cosa hanno in comune la Abiogen di Pisa, l'emiliana Sportswear, la siciliana Fratelli Damiano o la Nuceria Adesivi della provincia di Salerno? A prima vista poco o niente, essendo aziende che fabbricano prodotti molto diversi tra loro, dai medicinali ai vestiti, dalle etichette adesive alle mandorle biologiche. A ben guardare, invece, c'è un comune denominatore che lega tra loro tutte queste società (e molte altre ancora) sparse sul territorio italiano, dalle Alpi fino alle pendici dell'Etna. Si tratta, infatti, di piccole e medie imprese (pmi) d'eccellenza che non conoscono e non hanno conosciuto la crisi: quando l'economia italiana batteva la ritirata o sprofondava nella recessione, come purtroppo è accaduto negli ultimi sette anni, i ricavi e i profitti di queste imprese manifatturiere viaggiavano a gonfie vele, crescendo con tassi a due o tre cifre. Per questo, Global Strategy, società italiana di consulenza strategica con sedi operative a Milano, Varsavia, Praga e Amsterdam, ha voluto dedicare a queste realtà aziendali di successo un intero Osservatorio, nel quale ha messo sotto i riflettori ben 483 pmi manifatturiere d'eccellenza di tutta Italia. Sono società che hanno un fatturato compreso tra 50 e 250 milioni di euro e che, nell'ultimo quinquennio, hanno messo a segno dei



**ABIOPEN PHARMA**  
Fatturato 2010  
**70**  
milioni di euro  
Fatturato 2014  
**118**  
milioni di euro

L'azienda di Massimo Di Martino ha quintuplicato l'Ebitda grazie a un business "contracorrente" per il settore, cioè mantenendo all'interno tutta la filiera produttiva dalla ricerca fino alla produzione

risultati da incorniciare: un incremento medio del valore della produzione pari al 170%, accompagnato da una crescita di circa il 210% per l'Ebitda (il margine operativo lordo). Si tratta di performance superiori tra due e dieci volte a quelle dei rispettivi settori di appartenenza, ottenute da queste imprese grazie a un fortunato mix di fattori: la capacità di conquistare i mercati esteri, la caparbietà imprenditoriale, ottime doti strategiche e organizzative, unite a solidi valori aziendali che affondano le proprie radici in una tradizione ultra-decennale. Quasi il 58% delle imprese individua-

te dall'Osservatorio di Global Strategy è presente sul mercato da più di un quarto di secolo, circa il 30% ha tra i 25 e 35 anni di vita, mentre un altro 20% esiste da oltre 36 anni e il restante 7,5% addirittura da più di 50 anni. Non si tratta dunque di start up ma di aziende con una lunga storia alle spalle, che hanno saputo tutte puntare su un elemento importantissimo: il fattore umano, su cui ha concentrato la propria attenzione anche il report 2015 dell'Osservatorio Pmi di Global Strategy, giunto quest'anno alla settima edizione. Le migliori piccole e medie imprese manifatturiere



Anche quando gli affari vanno bene bisogna mettersi in discussione: è la filosofia del gruppo dolciario guidato da Alberto Balocco, che cresce grazie alla diversificazione e all'apertura a nuovi mercati, pur mantenendo la produzione tutta in Italia: nei 70 mila metri quadri dello stabilimento di Fossato (Cn)

**BALOCCO**  
Fatturato 2005  
**67**  
milioni di euro  
Fatturato 2014  
**162**  
milioni di euro

italiane, infatti, hanno raggiunto il successo soprattutto perché sono riuscite a valorizzare le risorse umane, lasciando spazio ai migliori manager che hanno dimostrato un forte attaccamento all'azienda e ai suoi valori, senza farsi irretire dalle logiche di carriera e dei guadagni facili nel breve termine. Ed è proprio il fattore umano uno degli elementi che ha fatto la fortuna dei 39 casi esem-

plari selezionati quest'anno tra le 483 aziende eccellenti individuate da Global Strategy analizzando il suo database di oltre 40 mila pmi italiane (si veda la tabella nelle due pagine seguenti). Business People ha voluto conoscere meglio la storia di alcune di loro, ascoltando la viva voce di chi oggi le dirige. Si tratta, per la stragrande maggioranza dei casi, di imprese a proprietà fami-

**LE MIGLIORI PICCOLE E MEDIE IMPRESE MANIFATTURIERE ITALIANE HANNO RAGGIUNTO IL SUCCESSO PERCHÉ SONO RIUSCITE A VALORIZZARE AL MEGLIO LE RISORSE UMANE**



**SANT'ANNA**  
Fatturato 2010  
**131**  
milioni di euro  
Fatturato 2014  
**250**  
milioni di euro

liare, concentrate per lo più nel Centro-Nord Italia, anche se alcune storie interessanti si trovano pure al Sud.

## FARMACEUTICA MADE IN PISA

Per riassumere i risultati raggiunti dalla sua azienda, la Abiogen Pharma di Ospedaletto (Pisa), a Massimo Di Martino basta snocciolare pochi e significativi numeri: i primi sono quelli sul fatturato, che nel 2010 era pari a 70 milioni di euro e alla fine del 2014, cioè dopo appena quattro anni, aveva superato ampiamente i 118 milioni di euro. Gli altri numeri riguardano l'Ebitda che, in meno di un lustro, è pressoché quintuplicato crescendo da 8 a 40 milioni di euro. Merito di un modello di business "contracorrente", ideato sfidando una tendenza prevalente nell'industria farmaceutica e puntando a mantenere dentro Abiogen, a dif- >>

Efficienza, diversificazione, ecologia ed export: sono le parole d'ordine del gruppo guidato oggi da Alberto Bertone e che ha portato l'acqua minerale italiana sulle tavole di mezzo mondo. Dopo il recente sbarco in Cina, l'obiettivo è di vendere nel Paese 20 milioni di bottiglie all'anno



## SONO REALTÀ CHE INVESTONO MOLTO IN RICERCA & SVILUPPO PER CONTINUARE A MIGLIORARSI

ferenza di quanto hanno fatto altre aziende, tutta la filiera produttiva, dalle attività di Ricerca e sviluppo sino alla fabbricazione vera e propria di farmaci di successo, in diverse aree terapeutiche come il metabolismo osseo (da sempre ambito di eccellenza dell'azienda), il trattamento del dolore e delle malattie respiratorie, dermatologiche o metaboliche (come il diabete). «La nostra è un'azienda nata nel 1997, quindi relativamente giovane, ma con una storia che viene da lontano», dice Di Martino, che ricopre la carica di presidente e amministratore della società. Abiogen è infatti frutto di uno spin-off, cioè di uno scorporo di buona parte delle attività dell'Istituto Galenico di Pisa, fondato agli inizi del secolo scorso da Alfredo Gentili, bisnonno dello stesso Di Martino. Si tratta dunque di un'impresa di proprietà familiare, «molto proiettata alla crescita nel medio e lungo termine, senza essere soggetta all'obbligo di accontentare qualche azionista un po' troppo orientato ai profitti di breve periodo».

### IL DOLCE SAPORE DELL'INNOVAZIONE

Quando studiava ancora Economia all'università, Alberto Balocco era uno abituato a spostare sempre in avanti la linea del traguardo: «Non appena passavo un esame», dice, «subito mi mettevo a studiare per quello successivo, senza prendermi un giorno di ferie». È lo stesso spirito che Balocco, oggi alla guida dell'omonimo gruppo dolciario fondato dal nonno Aldo a Fossano (Cn), ha porta-

≡  
Pionieri dell'agricoltura biologica, settore su cui avevano puntato già 40 anni fa, gli imprenditori siciliani avevano iniziato dalla produzione di mandorle bio per poi allargare il business all'intero settore della frutta secca. Con il diffondersi della cultura del biologico, gli affari sono triplicati per la società dell'a.d. Riccardo Damiano



**FRATELLI DAMIANO**  
Fatturato 2010  
**9**  
milioni di euro  
Fatturato 2014  
**36**  
milioni di euro

to all'interno dell'azienda di famiglia. Anche quando il business va a gonfie vele, infatti, per lui bisogna lavorare sodo, mettersi in discussione e non smettere di innovare. «È grazie a questo atteggiamento che siamo riusciti a crescere anche in questi anni di crisi», dice l'imprenditore piemontese: negli ultimi due lustri, il fatturato è lievitato a un ritmo di un milione di euro al mese, superando i 162 milioni nel 2014, contro i 67 milioni del 2005. Oggi il gruppo Balocco cresce ancora con tassi a due cifre, grazie anche alla diversificazione dei prodotti: dai tradizionali dolci festivi come i panettoni e le colombe, molto esposti alla stagionalità, il business

si è allargato ai frollini e agli alimenti da colazione, varcando anche i confini nazionali. Balocco è presente attualmente in 67 Paesi del mondo, dagli Stati Uniti all'Oceania, passando per Europa, Cina e il resto dell'Asia. La produzione è tuttavia rigorosamente made in Italy, concentrata negli stabilimenti di Fossano.

### LA MINERALE SULLE TAVOLE CINESI

Fino a circa venti anni fa, di acque minerali Alberto Bertone sapeva poco o nulla. Poi, nel 1995, assieme al padre Giuseppe (imprenditore delle costruzioni scomparso nel 2008), Bertone venne a co-

≡  
Astucci, etichette e imballaggi dal settore alimentare a quello farmaceutico: il packaging non ha segreti per il gruppo di Guido Iannone che conta quattro unità produttive tra Salerno (2), Milano e Chieri (To)



**NUCERIA GROUP**  
Fatturato 2010  
**28**  
milioni di euro  
Fatturato 2014  
**54**  
milioni di euro

noscenza della qualità superiore dell'acqua che sgorga dalle fonti di Vinadio, in provincia di Cuneo, nel cuore della Alpi Marittime. Fu in quel momento che iniziò il miracolo dell'Acqua Sant'Anna, il marchio oggi leader in Italia nel mercato delle minerali, con un fatturato superiore a 250 milioni, triplicato nell'ultimo decennio. «Partire da zero è stato probabilmente la nostra fortuna», dice Bertone, «poiché abbiamo saputo mettere in discussione le logiche che avevano caratterizzato fino a quel momento l'industria delle acque minerali». È, infatti, grazie all'innovazione che Sant'Anna si è affermata come leader italiana del suo settore, con il miglioramento dell'efficienza dei processi produttivi, la diversificazione dei prodotti nel segmento del tè freddo (SanThè) e dei succhi di frutta (SanFruit) e con l'adozione della BioBottle, la prima bottiglia

di acqua minerale realizzata interamente con una rivoluzionaria plastica naturale, ricavata dalla fermentazione degli zuccheri delle piante, anziché dal petrolio. La nuova frontiera per l'azienda oggi è lo sviluppo sui mercati esteri, con il recente sbarco in Cina dove Bertone ha l'obiettivo di vendere 20 milioni di bottiglie all'anno, per un valore di circa 5-6 milioni di euro di fatturato. «Gli stranieri amano il made in Italy soprattutto per il nostro saper fare bene le cose», dice l'imprenditore piemontese, «poco importa se si tratta di cibi, vestiti di lusso, macchine sportive o acque minerali».

### PIONIERI DEL BIOLOGICO

Quarant'anni fa, nessuno avrebbe scommesso un centesimo sul futuro dell'agricoltura biologica. Ma la Fratelli Damiano di Torrenova, in pro-

≡  
Dal Mundial '82 a oggi nel segno dello stile sportivo ma soprattutto dell'innovazione, che ha permesso all'azienda di Carlo Rivetti di introdurre sul mercato materiali innovativi come i tessuti rifrangenti o termosensibili



**SPORTSWEAR**  
Fatturato 2009  
**28**  
milioni di euro  
Fatturato 2014  
**79**  
milioni di euro

vincia di Messina, c'aveva visto lungo: nel 1976, iniziò per prima a puntare sulla coltivazione di mandorle bio, per poi trasformarsi nel 2000 in un'azienda biologica al 100%, specializzata nella produzione di frutta secca. Inutile dire che i fatti hanno dato ragione a questa promettente azienda siciliana, il cui giro d'affari è più che triplicato nell'ultimo quinquennio: dai circa 9 milioni del 2010, si è passati agli >>

## TUTTE LE IMPRESE ECCELLENTI PREMIATE DA GLOBAL STRATEGY

**ABIOGEN PHARMA**  
Chimico e farmaceutico  
Pisa - Toscana

**AGRIBETON**  
Costruzioni  
Treviso - Veneto

**ARAG**  
Gomma e plastica  
Reggio Emilia - Emilia-Romagna

**BALOCCO**  
Alimentari e bevande  
Cuneo - Piemonte

**C.I.S.A.**  
Servizi  
Taranto - Puglia

**CARRON CAV. ANGELO**  
Costruzioni  
Treviso - Veneto

**COFLE**  
Mezzi di trasporto  
Milano - Lombardia

**CORTEM**  
Elettrico  
Gorizia - Friuli-Venezia Giulia

**COSTA**  
Mobile e arredo  
La Spezia - Liguria

**COSTRUZIONI ELETTROMECCANICHE**  
Elettrico  
Venezia - Veneto

**DEAL**  
Meccanico  
Udine - Friuli-Venezia Giulia

**DENTIS**  
Gomma e plastica  
Cuneo - Piemonte

**EATALY**  
Servizi  
Torino - Piemonte

**ELEMMASTER TECNOLOGIE ELETTRONICHE**  
Elettrico  
Lecco - Lombardia

**F.A.B.**  
Mobile e arredo  
Pesaro e Urbino - Marche

**F.LLI PASQUINELLI**  
Trasporti e logistica  
Terni - Umbria

**FABIANA FILIPPI S.P.A.**  
Sistema moda  
Perugia - Umbria

**FLANGE ACCIAIO E DERIVATI**  
Prodotti metallo  
Milano - Lombardia

**FLUID-O-TECH GROUP**  
Elettrico  
Milano - Lombardia

**FONTI DI VINADIO**  
Alimentari e bevande  
Torino - Piemonte

**FRATELLI DAMIANO & C.**  
Alimentari e bevande  
Messina - Sicilia

**GPI**  
Servizi alle imprese  
Trento - Trentino-Alto Adige

**INOX MECC**  
Prodotti metallo  
Bergamo - Lombardia

**LAMEPLAST**  
Gomma e plastica  
Modena - Emilia-Romagna

**LIST**  
Servizi alle imprese  
Pisa - Toscana

**METALGALANTE**  
Prodotti metallo  
Venezia - Veneto

**MONNALISA**  
Sistema moda  
Arezzo - Toscana

**NAVARRA**  
Altri servizi  
Frosinone - Lazio

**NUCERIA ADESIVI**  
Legno e carta  
Salerno - Campania

**NUOVA SIMONELLI**  
Elettrico  
Macerata - Marche

**NUTKAO**  
Alimentari e bevande  
Cuneo - Piemonte

**PERSICO**  
Prodotti metallo  
Bergamo - Lombardia

**SIGMA**  
Elettrico  
Fermo - Marche

**SISTEMI**  
Servizi alle imprese  
Torino - Piemonte

**SOAVEGEL S.R.L.**  
Alimentari e bevande  
Brindisi - Puglia

**SPORTSWEAR COMPANY**  
Sistema moda  
Bologna - Emilia-Romagna

**STILMAS**  
Meccanico  
Milano - Lombardia

**TOSCOTEC**  
Meccanico  
Lucca - Toscana

**ZANARDO SERVIZI LOGISTICI**  
Trasporti e logistica  
Venezia - Veneto