

# Dall'Italia alla Cina: **la crescita** continua



**Renato Brevini, presidente e fondatore**  
di Brevini Power Transmission.

**È** una realtà in così forte divenire quella che il commendatore Renato Brevini ha fatto nascere e plasmato in quasi mezzo secolo di attività, che quasi si fatica a tenerne il passo. Il fatturato cresce a ritmi superiori a quelli del mercato di riferimento, i mercati sono presidiati sia dal punto commerciale che produttivo, l'impegno nella ricerca e sviluppo è continuo. Anche i programmi e le strategie si aggiornano e disegnano scenari in continua evoluzione. L'incontro con il presidente Brevini è l'occasione per fare il punto sui programmi, le strategie, gli obiettivi nel mirino.

**Progettare:** Commendatore Brevini possiamo iniziare con un commento generale sull'anno che si è appena chiuso?

Anche il 2007 si è chiuso per la Brevini Power Transmission con risultati molto positivi. Tra le novità del nuovo anno l'inaugurazione dello stabilimento in Cina. Dal presidente Renato Brevini, le considerazioni sul presente dell'azienda e sul suo futuro prossimo venturo

**Brevini:** I settori industriali che acquistano trasmissioni meccaniche hanno mostrato una dinamica positiva anche nel 2007, dopo un biennio in forte crescita. Questo trend di sviluppo prolungato è dovuto alla globalizzazione dei mercati: in tutto il mondo crescono gli investimenti in infrastrutture civili, in mezzi di trasporto individuali e collettivi, nella logistica navale e portuale. A questo si aggiunge l'enorme fame di energia (tradizionale e "pulita") e di materie prime.

Il gruppo Brevini ha un posizionamento di mercato favorevole per cogliere questi positivi trend della domanda: una rete distributiva diretta di 24 società filiali, Service centres in Europa e Nord America, unità produttive in Italia, Germania e Cina e una gamma completa di prodotti che va dai riduttori epicicloidali, agli argani, ai sistemi oleodinamici.

**La sede di Brevini Power Transmission a Reggio Emilia.**

**Il nuovo stabilimento**

Brevini a Yancheng (Cina).



**Progettare:** Quali sono le dimensioni del Gruppo Brevini oggi?

**Brevini:** Il nostro core business è rappresentato da Brevini Power Transmission Spa, a cui fanno capo quattro linee di prodotto e quattro brand commerciali: Brevini Riduttori, PIV Drives, Brevini Winches, Posiplan. Abbiamo chiuso il 2007 con un fatturato consolidato di 285 milioni di euro, che costituisce un incremento del 17% sull'anno precedente. Come trend di medio periodo, il fatturato Brevini Transmission è cresciuto in modo organico (senza acquisizioni o ampliamenti del perimetro di consolidamento) negli ultimi tre anni da 183 a 285 milioni di euro, con uno sviluppo del 56%.

La quota di export è del 72% con una positiva ripartizione per aree geografiche: le vendite Brevini Power Transmission nel 2007 sono bilanciate e diversificate, con un 40% in Europa e un 32% di export in Asia e America. Nel prossimo futuro la quota extra-europea salirà fino al 50% del fatturato complessivo. Nel triennio abbiamo incrementato anche le unità produttive, gli investimenti industriali e la redditività della gestione.

A livello di Holding Brevini Group siamo molto soddisfatti anche della nostra controllata Brevini Fluid Power, che si sta affermando come player importante nel settore idraulico oleodinamico, con 110 milioni di giro d'affari nel 2007 (in aumento del 30% sull'anno precedente).

**Progettare:** Quali sono gli aspetti che meglio caratterizzano la Brevini Power Transmission?

**Brevini:** È una società multinazionale, con oltre la metà dei dipendenti che lavorano all'estero: credo che ci siano poche "medie aziende" in Italia con una struttura e una cultura così globali. La nostra gamma di prodotti è molto ampia e flessibile: riduttori epicicloidali per applicazioni industriali e per macchine semoventi, argani, riduttori ad assi paralleli e ortogonali, trasmissioni compatte Posiplan. Inoltre stiamo per introdurre sul mercato un concetto evoluto di Continuously Variable Transmission.

Le sinergie industriali oggi sono molto forti e abbiamo integrato la nostra supply chain a livello mondiale con l'apertura di un nuovo stabilimento in Cina: a Yancheng (pochi chilometri a nord di Shanghai) dove saremo in grado di produrre 40.000 riduttori epicicloidali all'anno per servire il mercato locale e i grandi clienti OEM internazionali.

**Progettare:** Quali sono le motivazioni alla base della decisione di costruire in Cina un nuovo stabilimento?

**Brevini:** Una consolidata strategia di espansione globale. La domanda domestica cinese di trasmissioni meccaniche è in continuo sviluppo, con previsioni di trend positivo anche in futuro, e dalla Cina possiamo servire i costruttori OEM locali e altri mercati confinanti. Le nostre analisi e il processo decisionale si sono concluse nel secondo semestre 2006 e le attività di implementazione operativa nel 2007. Abbiamo scelto un insediamento ottimale per il nostro prodotto e per i nostri processi industriali: Yancheng, al centro di una zona Econo-



**Riduttori Brevini per l'orientamento della navicella nei generatori eolici.**

mic Development. Yancheng è il centro amministrativo dello Jiangsu. La provincia conta 8 milioni di abitanti e si estende fino al mare. Il suo sviluppo economico è sostenuto dall'industria automobilistica: Kia, Hyundai, Mobis (componenti) e la cinese Yueda Corporation. Lo stabilimento Brevini Yancheng parte con una superficie di 8.000 mq, ma abbiamo acquistato un terreno di 36.000 mq quasi totalmente edificabili: ci siamo quindi assicurati ampie possibilità di sviluppo futuro, in proporzione alla crescita del business. Confermo che per questo progetto la Brevini ha in corso investimenti che superano i 10 milioni di euro.

**Progettare:** Quando si prevede che il nuovo stabilimento sarà a regime?

**Brevini:** Lo stabilimento "Brevini Yancheng planetary drives" è attivo da gennaio 2008; è vicino a infrastrutture logistiche e portuali, che assicurano più collegamenti settimanali con i maggiori porti asiatici ed europei. La produzione parte con 10.000 riduttori epicicloidali e arriverà rapidamente a regime con 40.000 riduttori prodotti su base annuale.

**Progettare:** Quante persone saranno impiegate e che cosa sarà prodotto?

**Brevini:** Serviremo il mercato cinese per circa la metà della produzione, mentre il restante output sarà esportato nelle aree Asia-Pacifico. Abbiamo dislocato personale italiano con esperienza internazionale per i ruoli direttivi e stiamo assumendo manodopera cinese per i ruoli esecutivi e operati-

vi (circa 150 maestranze locali).

Il nostro piano industriale prevede un Ebitda positivo nel 2009, con utili e dividendi nel 2010, da reinvestire per un ulteriore sviluppo dell'attività industriale. Abbiamo facilitazioni fiscali per i primi tre bilanci della società (tasse dimezzate); le produzioni tecnologicamente avanzate godono di ulteriori tre anni a tassazione ridotta.

**Progettare:** I prodotti "made in China" avranno caratteristiche differenti (e mercati differenti) da quelli prodotti in Italia?

**Brevini:** Come dicevo prima, la Brevini Power Transmission serve i grandi settori applicativi globali: energia eolica, macchine semoventi per la costruzione di infrastrutture, movimentazioni portuali e navali, macchine per miniere, impianti industriali per la produzione di acciaio, cemento e plastica. Le caratteristiche dei prodotti "made in China" devono corrispondere agli standard internazionali di qualità e di affidabilità. Noi vendiamo a grandi clienti OEM e a importanti costruttori di impianti industriali: è impossibile pensare a compromessi sulla qualità del prodotto e sul livello di servizio ai clienti.

**Progettare:** L'organizzazione commerciale è uno dei punti di forza. In quali mercati e da quali settori arrivano le soddisfazioni maggiori?

**Brevini:** Di recente abbiamo fuso e accorpato alcune società filiali,

**Riduttori Brevini nelle applicazioni navali.**



per incrementare l'efficienza e la redditività del nostro network: oggi le filiali Brevini Power Transmission sono 24 in totale (a cui si aggiungono le filiali che distribuiscono i prodotti Fluid Power). Le soddisfazioni maggiori nel triennio sono arrivate dai grandi settori applicativi globali: energia eolica, logistica portuale e navale, macchine per miniere, impianti industriali per la produzione di acciaio, cemento e plastica, macchine semoventi per la costruzione di infrastrutture, impianti di riciclaggio e waste management.

**Progettare:** Tra i punti di forza del Gruppo Brevini si può sicuramente annoverare la capacità di innovare. Quale importanza riveste la ricerca e sviluppo all'interno del gruppo e quali sono le linee di sviluppo sulle quali ha indirizzato i suoi sforzi?

**Brevini:** Un gruppo industriale che persegue la leadership nel proprio settore deve credere nella ricerca e sviluppo e deve investire in modo strategico e coerente in innovazione. Per fortuna il nostro settore industriale di riferimento ha una evoluzione costante e senza "strappi": questo ci consente di pianificare le attività e gli investimenti in modo razionale.

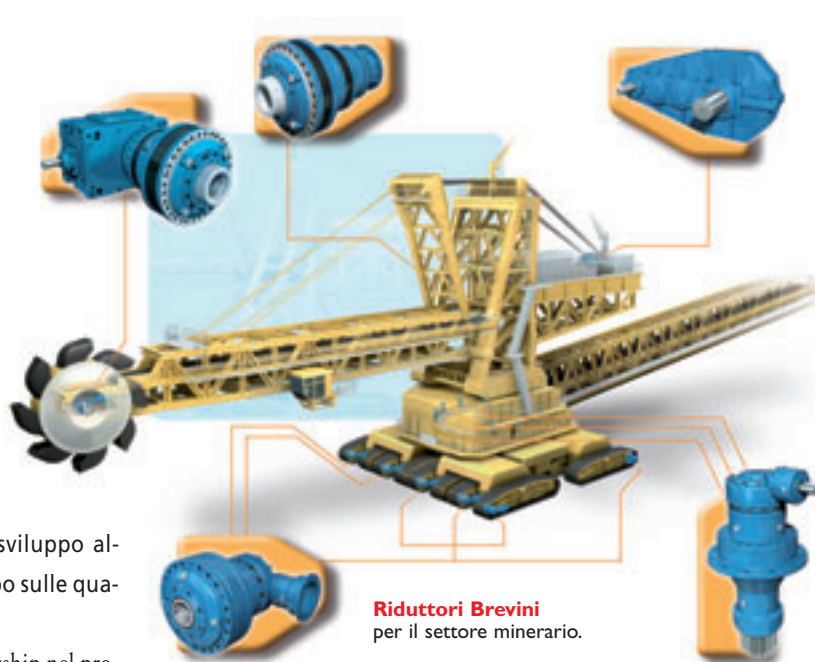
Nella direzione ricerca e sviluppo della Brevini Power Transmission lavorano più di 30 persone, di cui una parte a Reggio Emilia e una parte all'estero.

Il nostro gruppo industriale investe dal 4% al 5% del fatturato annuale: di questi investimenti circa un terzo va alle attività di Research & Development.

Abbiamo in corso collaborazioni di vario livello con le istituzioni universitarie italiane (in Emilia soprattutto) e tedesche. Per il futuro intendiamo fare di più, consolidando rapporti più stretti con le facoltà tecniche.

Inoltre abbiamo la nostra scuola di formazione permanente che eroga migliaia di ore di know how alla maggior parte dei dipendenti. La Scuola di formazione aziendale "Luciano Brevini" è stata costituita nel 2001, anno cruciale nel nostro processo di crescita globale. Il nostro obiettivo era istruire il management e il network commerciale Brevini Power Transmission: infatti già allora la rete delle filiali schiavava sul mercato oltre 150 venditori, la cui formazione tecnica va continuamente aggiornata e potenziata.

**Progettare:** Tra i temi di maggiore attualità vanno annoverati il risparmio energetico e il rispetto dell'ambiente. Nell'offerta del Gruppo Brevini ci sono prodotti studiati parti-



colarmente per rispondere a queste esigenze?

**Brevini:** Da dieci anni la Brevini Power Transmission investe risorse umane e finanziarie per presidiare questi mercati e per ottenere il risparmio energetico e il rispetto dell'ambiente. I risultati sono soddisfacenti, dato che nell'anno in corso il 9% del nostro fatturato proviene dalla produzione di energia pulita, mentre il 7% del nostro giro d'affari viene dagli impianti per il riciclaggio. La tecnologia epicicloidale è flessibile e innovativa, quindi ci consente ampi spazi di manovra. Le nostre innovazioni sono spesso ottenute all'interno, come risultato di processi strutturati che partono dal mercato (input dalle filiali e dal marketing Brevini) e che si concludono con la nascita di nuovi prodotti, destinati a specifici settori applicativi e di mercato: oggi serviamo diversi segmenti di applicazione nel campo delle energie pulite e rinnovabili.

**Progettare:** La Brevini Power Transmission che cosa è in grado di offrire ai propri clienti?

**Brevini:** Il vantaggio di poter azionare grandi macchine, utilizzando piccoli motori, fa del riduttore il modo più razionale, affidabile ed economico di trasmettere potenza. I riduttori epicicloidali Brevini trasmettono coppia e potenza con affidabilità, ma soprattutto con pesi, ingombri e dimensioni minori rispetto ai riduttori tradizionali. Questo migliora il rapporto tra costi e performance della trasmissione meccanica. Inoltre oggi eseguiamo direttamente nelle fabbriche Brevini tutte le lavorazioni più importanti, da cui dipendono la durata e l'affidabilità del riduttore, e gestiamo una rete di sub-fornitori qualifi-

cati per le lavorazioni accessorie, in modo da conciliare qualità del prodotto e flessibilità di fornitura.

Per Brevini Power Transmission il servizio al cliente è vitale ed è uno dei nostri fattori critici di successo. Noi siamo in grado di servire i clienti attraverso un network internazionale di 24 filiali di nostra proprietà, che garantiscono la customer satisfaction in tutte le fasi del rapporto tra la Brevini e il mercato.

La rapidità delle consegne è relativamente importante nel business dei riduttori epicicloidali, in quanto spesso il prodotto viene adattato e personalizzato sulle esigenze della macchina del cliente: per un abito su misura si è disposti ad attendere qualche giorno in più...

Sottolineo il ruolo centrale dei nostri Stock and Service Centres, che fanno adattamenti e progetti su base locale, in stretto contatto con i clienti industriali.

Inoltre gli Stock and Service Centres assemblano i riduttori di dimensioni più piccole, in modo da garantire tempi di consegna rapidi per piccoli lotti (ordinativi da 5 a 10 riduttori). Ad Amsterdam e in Veneto abbiamo aperto i Brevini Service Center North e South Europe, e a Chicago il Service Center North America.

La riduzione dei tempi medi di consegna di piccoli lotti è una realtà che ci ha consentito una crescita interessante del fatturato e un rapporto migliore con i nostri clienti.

**Progettare:** Chi sono i concorrenti più agguerriti?

**Brevini:** Tedeschi e Italiani, come di consueto. Per quanto riguarda la concorrenza dei prodotti a basso costo copiati e clonati nei Paesi in via di sviluppo, fino a oggi la Brevini non ha sofferto molto questo tipo di concorrenza, grazie ai nostri alti livelli di qualità e servizio. Però sappiamo che il problema "prodotti a basso costo copiati" andrà ad aumentare, quindi abbiamo deciso l'apertura della nuova unità produttiva in Cina e un cospicuo programma di investimenti in Europa, per migliorare la nostra produttività e i costi industriali. La nostra strategia consiste nell'esportare cultura aziendale e know-how gestionale, per battere copie e clonazioni su un terreno più evoluto, dove contano innovazione e customer satisfaction.

**Progettare:** Quali sono le previsioni per il 2008?

**Brevini:** Continuare il nostro trend di crescita del giro d'affari Brevini Power Transmission, per raggiungere un fatturato consolidato di 335 milioni di euro nel 2008 e sommando le attività industriali in Italia, Germania e Cina, andremo a produrre quasi 200.000 riduttori. Questo consentirà alla nostra Holding Brevini Group di superare la

soglia "simbolica" dei 500 milioni di fatturato consolidato, creando una massa critica interessante anche per i mercati finanziari.

**Progettare:** Da quale azienda del gruppo sono da attendere le soddisfazioni maggiori?

**Brevini:** Tutte le aziende del gruppo Brevini Power Transmission sono integrate e gestite da un management comune, che implementa una strategia industriale e di marketing coordinata. Quindi non mi aspetto grandi differenze di performance: le più concrete soddisfazioni verranno dal gioco di squadra.

**Progettare:** Da imprenditore con una lunga esperienza alle spalle e una profonda conoscenza della realtà del paese, come vede il presente e cosa si auspica per il domani?

**Brevini:** Credo che ogni impresa debba interpretare con obiettività e lungimiranza il mercato (e i propri punti di forza e di debolezza), scegliendo soluzioni coerenti al posizionamento e alle proprie risorse. Se le aziende italiane sapranno aprirsi agli investitori esteri, avranno la trasparenza per attirare capitali finanziari, se avranno il coraggio di puntare su un management di profilo internazionale, anche gli investimenti in ricerca e innovazione saranno più facili, più cospicui e con caratteristiche strutturali.

Purtroppo il "sistema Paese" in Italia non aiuta, siamo in ritardo su molti fronti e nella classe politica prevalgono demagogiche visioni di breve periodo. Per il domani auspico una Italia "più europea" e più capace di creare benessere e sviluppo.

**Progettare:** Commendatore Brevini, un'ultima domanda. La Brevini si appresta a tagliare il traguardo del primo mezzo secolo di attività. Cosa c'è nel futuro prossimo venturo del Gruppo?

**Brevini:** Se consideriamo che il mercato delle trasmissioni meccaniche industriali è globale, i nostri obiettivi strategici indicano una strada ambiziosa: continuare la crescita annua a due cifre, per entrare nei primi 5 operatori a livello mondiale. La eventuale quotazione in Borsa è solo un tassello di un grande piano industriale, che deve portare Brevini Power Transmission a essere uno dei player di riferimento nel nostro settore di business.

Quindi nel futuro ci potrebbe essere questa operazione di apertura al mercato finanziario, utile per reperire le risorse da investire in un chiaro e coerente piano di sviluppo globale.

**readerservice.it n. 53**