

di Luca Rossi

# Sinergie di gruppo

*Da due anni direttore generale di Innse Berardi, Giovanni Camozzi spiega a RMO la strategicità dell'operazione di integrazione, partita a inizio anno, tra l'azienda bresciana e l'americana Ingersoll. Il manager ci parla anche di come la crisi ha cambiato i mercati e di come Innse Berardi scommetta sulla formazione dei giovani in azienda*

Dall'inizio dell'anno è entrato a regime il percorso di integrazione tra Innse Berardi e Ingersoll. Ora le due aziende produttrici di macchine utensili che fanno parte del Gruppo Camozzi si presentano al mercato con il brand di Camozzi Machine Tools. Dell'importanza di questa operazione ce ne parla Giovanni Camozzi, direttore generale di Innse Berardi. Con lui abbiamo analizzato anche le sinergie che permette l'appartenenza a un grande e composito Gruppo qual è quello Camozzi. Ma anche dell'importanza della ricerca e della formazione dei giovani.



La sede di Innse Berardi a Brescia e uno scorcio dell'Ufficio di progettazione.



**Da due anni è direttore generale di Innse Berardi. Qual è la sua impronta che ha portato in azienda?**

“Ero già in azienda come responsabile di un progetto specifico, oltre ad essere responsabile qualità del Gruppo. Ho innanzitutto continuato nell’implementazione della filosofia lean all’interno delle linee di produzione, seguendo in questo anche la strategia del Gruppo Camozzi. Abbiamo quindi consolidato il piano di sviluppo che era già stato pianificato in precedenza. Da due mesi, inoltre, abbiamo iniziato a lavorare alla riorganizzazione dell’ufficio tecnico, suddividendolo in due divisioni separate: una che si occupa di R&D e l’altra che si occupa della progettazione su commessa”.

**Lei è diventato direttore generale nel momento peggiore a livello di congiuntura economica...**

“Quando sono diventato direttore generale di Innse Berardi, per fortuna avevamo un portafoglio ordini ben strutturato e consolidato che ci ha permesso di affrontare l’arrivo della difficile congiuntura economica in modo abbastanza saldo. In seguito abbiamo lavorato bene e siamo riusciti ad acquisire alcune commesse che ci hanno permesso di affrontare il periodo di crisi

con una prospettiva di relativa tranquillità. Oggi si intravede un timido segnale di ripresa, grazie soprattutto a quei clienti che ci ripropongono molte delle vecchie richieste di ordinativi che erano state congelate nel corso del 2009. Un po’ da tutte le parti del mondo sentiamo che cominciano a manifestarsi dei segnali di ripresa”.

**E quindi quali sono i settori applicativi sui quali avete puntato e puntate?**

“Il mercato che oggi per noi è il più importante è quello dell’energia. In Asia questo è il comparto che sta andando meglio, basti pensare che in Cina stanno sviluppando 22 centrali nucleari. Ci sono segnali di ripresa nel settore navale: arrivano nuovi ordinativi e si stanno scongelando vecchie commesse 2008/2009. Dopo l’energetico, l’altro settore applicativo di grosso interesse per Innse Berardi è quello del movimento terra. Indicazioni di una buona ripartenza ci arrivano dal mercato americano, ma anche dalla Russia e dal Sudamerica. Negli ultimi mesi ci arrivano segnali positivi da quasi tutto il mondo. La nostra direzione finanziaria ci rimarca che sul mercato rimangono ancora grossi problemi di liquidità e di accesso al credito per molti committenti”.

**Il mercato americano è presidiato anche da un’altra azienda del Gruppo, la Ingersoll. Avete programmi di sinergia in previsione?**

“Stiamo lavorando a un progetto di integrazione tra Innse Berardi e Ingersoll perché vogliamo presentarci sul mercato mondiale sotto il cappello di Camozzi Machine Tools, la divisione che si occupa di macchine utensili all’interno del Gruppo Camozzi. Questo significa che ci

presentiamo sul mercato con due brand distinti ma con un'unica unità nelle vendite, ma anche per quanto riguarda a livello legale, di acquisti, di amministrazione, di ufficio tecnico, di R&D, e di application. In sostanza, il percorso che abbiamo intrapreso deve portare ad armonizzare le due strutture. È un progetto predisposto da una società di consulenza esterna e che ci porterà ad ottenere delle ottimizzazioni nei costi ma anche nelle tipologie di applicazioni che entrambe le società porteranno in dote all'altra. A fine novembre è partito il primo skill e a gennaio arriviamo nella forma definitiva del progetto di integrazione”.

***Questo processo di integrazione tra Innse Berardi e Ingersoll vedrà anche delle sovrapposizioni di prodotti?***

“Innse Berardi e Ingersoll sono due aziende con prodotti simili ma diversi e che operano su mercati differenti. Di conseguenza, sostanzialmente non ci saranno sovrapposizioni di prodotti. Da questo punto di vista ci sarà invece un altro aspetto positivo: ci sarà sinergia nel service e nell'assistenza. In America, ad esempio, Innse Berardi utilizzerà le strutture Ingersoll. E viceversa: dove nel mondo ci sono strutture Innse Berardi verranno utilizzate da Ingersoll. Ci sarà anche uno scambio di conoscenze e di know-how applicativi tra le due strutture anche da un punto di vista della formazione dei nostri tecnici”.

***L'essere parte di un Gruppo così ampio e strutturato come il Gruppo Camozzi, quale tipo di benefici vi ha portato?***

“Il Gruppo Camozzi ha tante filiali sparse nel mondo e quando Innse Berardi si appresta a sondare un mercato nuovo si appoggia sulla filiale esistente in loco del Gruppo in modo da

poter trarre vantaggio da una struttura già ben avviata. La Camozzi holding controlla tutte le aziende del Gruppo e fornisce supporto nell'ambito dei diversi dipartimenti come ad esempio: acquisti, information technology, risorse umane, relazioni pubbliche, corporate communication, amministrazione e finanza, sicurezza, legale, controlling, qualità, marketing strategico. Questo ci permette di sfruttare economie di scala e di mantenere una unica filosofia di Gruppo”.

***L'acquisto prima e la creazione di Innse Milano poi, come si collocano nelle strategie generali?***

“Inizialmente l'acquisizione sembrava una scelta azzardata ma poi chi ci criticava si è accorto che il progetto aveva, e ha, un significato molto importante per le nostre strategie. La lavorazione conto terzi di componenti in Italia è fatta da un ristretto numero di aziende. Innse Milano è una di queste. Oggi Innse Milano lavora per noi come fornitore preferenziale, anche se deve aprirsi anche al mercato. La nostra filosofia, infatti, è che ogni azienda del Gruppo Camozzi lavora per il Gruppo per un massimo del 20-25% del suo fatturato. È una scelta di autotutela, tra l'altro l'apertura al mercato permette all'azienda di approcciarsi a tecnologie ed applicazioni anche diverse. Un arricchimento che diventa poi know-how per l'intero Gruppo”.

***La crisi, in generale, ha cambiato l'approccio del mercato e dei committenti verso i costruttori di macchine utensili?***

“Certamente. Si sono notevolmente ridotti i tempi di richieste di consegna da parte dei committenti. Ora che i committenti hanno ripreso ad analizzare le vecchie offerte vogliono

Due anni e mezzo fa è nata la Innse Berardi School, una scuola di formazione dei mestieri.



L'interno dello stabilimento della Innse Berardi.



È nato a Lumezzane, in provincia di Brescia, nel 1967. Verso la fine degli anni 80, terminati gli studi intraprende la prima esperienza lavorativa, come assistente al direttore di produzione della



Lumezzane, prima sede storica nel Gruppo Camozzi. Dal 1992 diventa responsabile Qualità della Camozzi implementando e certificando il sistema gestione qualità secondo ISO 9001, portando la società a livello nazionale tra le prime aziende del settore ad ottenere la certificazione; negli anni successivi coordina anche la certificazione ISO 9001 delle altre aziende del Gruppo: Rolf, Compress, Plastibenaco, Marzoli. Nel 2002 assume la Direzione generale della Ansaldo Camozzi Energy Special Components. Durante lo stesso periodo implementa anche la certificazione ISO 14001 della Camozzi Spa. Dal 2008 è in carica come direttore generale di Innse-Berardi.

le macchine con consegna in tempi brevi. È un approccio che mette in difficoltà i costruttori di macchine perché, tra le altre, ci obbliga a verificare costantemente il lead time dei componenti per evitare di sovraccaricare i magazzini”.



***Dal punto di vista tecnologico avete in prospettiva qualche ampliamento di gamma o miglioramenti?***

“Allo studio abbiamo un ampliamento della gamma. Il mercato richiede macchine di dimensioni sempre più grandi, in grado di lavorare pezzi con grandezze che solo 15 anni fa erano impensabili.

E con precisioni sempre più accurate. La concorrenza è sempre più aguerita e noi dobbiamo migliorare continuamente il nostro know-how tecnologico per produrre macchine sempre all'avanguardia.

***I dipendenti Innse Berardi hanno un'età media sui 38 anni. Puntate molto sull'inserimento dei giovani in azienda e sulla formazione?***

“Due anni e mezzo fa abbiamo dato vita a una scuola di formazione dei mestieri, la Innse Berardi School. Il corso è durato due anni, è stato tutto finanziato dall'azienda e ha visto la partecipazione di 25 ragazzi. Prima di partire abbiamo formato internamente i formatori (Maestri di Mestiere). In particolare le materie erano teoriche: disegno meccanico, pneumatica, oleodinamica, elettronica, elettromeccanica, automazione industriale e materie trasversali: comunicazione aziendale, etica del lavoro, inglese, sicurezza sul lavoro, ed organizzazione aziendale. Oltre alla teoria sono stati istituiti anche momenti di pratica, la cosiddetta formazione 'on the job'.

Dobbiamo trasferire ai giovani le conoscenze e soprattutto la passione per questo mondo della meccanica. La mano dell'uomo è ancora importante, ecco perché la formazione è importante. La soddisfazione di vedere nascere lentamente un prodotto è indice della passione per questo lavoro”.

***Nel gennaio 1997 il Gruppo Camozzi ha acquisito la Rino Berardi e nel luglio la Innse Macchine Utensili. Un'azienda di pneumatica che si confrontava con aziende storiche di macchine utensili sembrava a quel tempo una scommessa folle. Si è rivelata però vincente. C'è una ricetta per il vostro successo?***

“La ricetta è un mix di lungimiranza e di grande compattezza e unità di intenti all'interno della famiglia Camozzi. I tre fratelli fondatori hanno passato il testimone alla nuova generazione composta da 8 cugini pur essendo presenti nella gestione. Una mission comune e condivisa fatta di passione e dedizione al nostro lavoro”.