

Camozzi il successo di fare impresa

LUCA ROSSI

Camozzi celebra quest'anno mezzo secolo di storia. Dai sacrifici degli inizi adibendo la casa di famiglia in officina alla creazione di un Gruppo leader a livello internazionale. Camozzi rappresenta a pieno titolo un esempio di successo della classe imprenditoriale italiana: un mix fatto di passione, creatività e lungimiranza.

Ripercorriamo le tappe con Marco Camozzi, direttore generale di Camozzi SpA

Camozzi festeggia quest'anno mezzo secolo di storia. L'azienda bresciana rappresenta il prototipo dell'impresa di successo. Nata cinquant'anni fa in un angolo della casa di famiglia dalla passione e dal desiderio dei tre fratelli Camozzi, oggi è una delle aziende leader al mondo nel settore della pneumatica e parte del Gruppo omonimo. Un percorso segnato dalla lungimiranza nelle strategie di espansione e nelle scelte gestionali. Come l'ingresso della seconda generazione che oggi è entrata a pieno titolo alla guida delle aziende del Gruppo.

Ripercorriamo le tappe salienti di questo crescendo con Marco Camozzi, direttore generale di Camozzi SpA.



Camozzi celebra cinquant'anni di attività: ci racconta gli esordi del Gruppo?

“La data ufficiale di nascita dell'azienda è il 1964. Aiutati dal proprietario dell'azienda in cui lavoravano, che aveva dato loro un piccolo lavoro conto terzi, tre fratelli avevano cominciato a costruire piccoli raccordi per acqua e manopole adibendo la casa a piccola fabbrica. Erano i fratelli Camozzi: Luigi, il più anziano, pensava alla produzione; Attilio si occupava della vendita, mentre il terzo fratello Geromino aveva mantenuto il proprio lavoro per assicurare alla famiglia uno stipendio fisso. Venuti poi a conoscenza di cosa fosse un raccordo pneumatico ad aria compressa, cominciarono a produrne per conto di un'azienda svizzera. I tre fratelli lavoravano come operai tornitori in un'azienda lumezzanese, ma spinti dalla volontà di fare qualcosa in proprio ipotocarono la casa di famiglia per acquistare un piccolo tornio. Ma le misure della macchina da installare in casa non erano state prese correttamente: per riuscire a caricare le

barre si dovette abbattere una parte di muro del bagno di casa, che quando si lavorava restava pertanto inagibile a causa della barra che ostruiva completamente il passaggio. Un episodio che ci è caro ricordare, in quanto testimonia la passione e i sacrifici che hanno animato fin dagli esordi i nostri fondatori”.

Due generazioni al timone

Uno dei segreti del successo di Camozzi è aver saputo gestire con grande oculatezza il passaggio generazionale. Nel 1964 l'azienda nasce



Nella foto i tre fratelli Camozzi (da sinistra Geromino, Attilio e Luigi) nel 1958 e oggi.



dai tre fratelli: Luigi il più anziano che seguiva la produzione; Attilio che si occupava della vendita; Geromino che aveva mantenuto il proprio lavoro per assicurare alla famiglia uno stipendio fisso. Il 2002 è l'anno in cui in passaggio generazionale viene affrontato e brillantemente risolto: per una settimana tutta la famiglia Camozzi viene riunita dal presidente in un hotel per approfondire, con l'aiuto di un consulente, il percorso di cambio generazionale.

Oggi in Camozzi lavora tutta la famiglia. Degli otto cugini ognuno ha un proprio compito e un ruolo ben definito nelle diverse società del Gruppo: da chi si occupa degli acquisti a chi segue la parte legale o di qualità, oltre ai direttori delle quattro Divisioni.

CAMOZZI IERI E...OGGI



Tre immagini storiche degli anni 1975 e 1977 della sede di Polpenazze. E tre immagini di oggi della sede di Brescia e delle filiali di Cina e Crimea.

Quali sono state le tappe più significative che hanno segnato questo mezzo secolo di crescendo rossiniano?

“Lavorando per questa società svizzera che dava loro lavoro conto terzi,

tra il '67 e il '68 i tre fratelli Camozzi diedero vita al primo vero stabilimento a Lumezzane. Seppur piccolo, qui vennero aggiunti altri due torni. Nel 1972 i tre fratelli ebbero l'idea di ampliare la

produzione, passando dai raccordi ai cilindri e alle valvole, a cui quelli andavano poi applicati. Risale al '72 la prima acquisizione fatta, quella della milanese Anti & Casolo, che permise di avviare la

Passione e lungimiranza

Era il 1964 quando i tre fratelli Camozzi cominciano a costruire piccoli raccordi per acqua e manopole di lavorazioni meccaniche di precisione. Spinti dalla volontà di fare qualcosa in proprio ipotecarono la casa di famiglia per acquistare un piccolo tornio. Tra il '67 e il '68 nasce lo stabilimento di Lumezzane. Risale al '72 la prima delle acquisizioni che verranno fatte negli anni: quella della milanese Anti & Casolo. L'internazionalizzazione di Camozzi coincide col 1981 con la costituzione della Camozzi Germania. Negli anni si sono poi succedute molte altre filiali nel mondo. Oggi Camozzi è un Gruppo globale che conta 1.300 dipendenti, dei quali circa 470 in Italia e 24 filiali nel mondo, tra cui quattro sedi produttive tra Cina, Crimea, India e Stati Uniti, che operano sul territorio vendendo localmente il loro prodotto. Negli anni il Gruppo è cresciuto anche attraverso diversificazioni, investimenti e acquisizioni di altre società, fino a diventare un nome leader nell'odierno comparto dell'automazione con Camozzi SpA. La società fa parte del Gruppo Camozzi, che comprende oggi 11 aziende facenti capo a quattro divisioni: automazione, macchine utensili, macchine tessili e manufacturing, che include sette aziende che si occupano di trasformazione di materie prime e della lavorazione di componenti.

produzione delle valvole. Nel '72 venne costruito un altro piccolo stabilimento a Polpenazze del Garda, dove si iniziarono a costruire i cilindri e sempre nello stesso anno venne acquisita la Walter-Bi di Milano (valvole).

Contemporaneamente, in quegli stessi anni l'azienda aveva cominciato a lavorare anche con un distributore tedesco, un'organizzazione europea che cominciò a distribuire i prodotti Camozzi in Europa. Per ampliare ulteriormente la gamma nel 1985 venne quindi acquisita un'azienda bolognese, la 'Mazzanti' che produceva componenti per il trattamento dell'aria (FRL).

In questo percorso di ricostruzione, arriviamo a un altro tassello fondamentale nella storia Camozzi: il suo percorso di internazionalizzazione. I mercati esteri sono pertanto da sempre nel DNA di Camozzi...

"L'internazionalizzazione vera e propria è partita nel 1981, con la costituzione della Camozzi Germania. Alla nascita dell'azienda fece seguito anche la partecipazione alla prima fiera di Hannover,

con cui si cominciò a far conoscere il brand in tutta Europa. Negli anni si sono poi succedute molte altre filiali nel mondo: già nel 1985 sbarcammo Oltreoceano, con la filiale negli Stati Uniti, e un importante passo successivo fu poi l'espansione in Unione Sovietica, nel 1991: erano anni difficili, la guerra fredda era ancora in corso, ma l'aver conosciuto una struttura governativa che operava in quello che oggi potremmo chiamare settore idraulico-pneumatico permise di entrare anche nel mercato russo. Fondamentale fu poi la costituzione di una joint-venture in Cina, nel 1992: quello fu un passo decisivo, in quanto già al tempo cominciammo a diffondere il nostro nome in quel mercato, dove all'epoca i costruttori europei erano praticamente sconosciuti".

Che tipo di attività svolgono le filiali estere del Gruppo?

"Le nostre filiali all'estero sono nate per permetterci di essere più vicini ai mercati, proponendo non solamente lo stesso prodotto che facciamo in Italia ma anche

lo stesso sistema di fare fabbrica che abbiamo qui. Gli stabilimenti in Cina, Stati Uniti, Crimea e India sono la fotocopia di quelli di Polpenazze del Garda e di Lumezzane: sono progettati e gestiti allo stesso modo, i macchinari acquistati sono esattamente gli stessi. Camozzi si fregia di essere un'azienda globale ma con un servizio locale: aprire sedi all'estero per noi significa essere presenti nei diversi Paesi non solo con un'unità che produce, assembla o esegue certe lavorazioni in loco, ma che porta localmente un certo modus operandi. Questo vale ad esempio anche per tutte le certificazioni che conseguiamo in Italia, che vengono tramandate anche nelle nostre attività all'estero: in quei Paesi serviamo infatti gli stessi clienti che seguiamo in Europa, per cui assicurare loro lo stesso livello di qualità e servizio diventa un'esigenza. Vi sono poi settori che richiedono specifici processi produttivi, dal controllo qualità alla tracciabilità totale. L'internazionalizzazione in Camozzi è sempre stata fatta con una precisa strategia alle spalle: questo lo dobbiamo alla lungimiranza del nostro presidente, che ha sempre visto lontano fin dagli inizi, investendo nei diversi Paesi e dove la presenza sul posto porta enormi vantaggi in termini di brand recognition. Questo ha portato oggi Camozzi ad avere una percentuale di export superiore all'80%".

E arriviamo ad oggi. Attualmente alla guida di Camozzi è presente la seconda generazione della famiglia. Quel processo di cambio generazionale, spesso critico nelle imprese, in Camozzi invece è stato brillantemente gestito. Come è avvenuto questo passaggio?

"La prima generazione in azienda ha sempre puntato molto su questo, tanto che possiamo dire che il passaggio generazionale è stato il nostro punto forte. Oggi in Camozzi lavora tutta la famiglia: siamo 8 cugini, e ognuno ha un proprio compito e ruolo ben definiti

Tutto nasce così

La data ufficiale di nascita della Camozzi è il 1964. I tre fratelli lavorano come operai tornitori in un'azienda lumezzanese e, aiutati dal titolare dell'azienda, ottengono un piccolo lavoro conto terzi per costruire piccoli raccordi per acqua e manopole. Per



fare questo adibiscono parte della casa in cui abitano a laboratorio. Spinti dalla volontà imprenditoriale i tre ipotecano la casa di famiglia per acquistare un piccolo tornio (nella foto). Ma le misure della macchina utensile da installare in casa non erano state prese correttamente e per riuscire a caricare le barre sul tornio i fratelli dovettero abbattere una parte di muro del bagno di casa con una piccola accortezza: quando il tornio lavorava la barra che lavorava ostruiva completamente il passaggio al locale di servizio rendendo così inagibile l'uso del bagno di casa. Un piccolo aneddoto che però testimonia la passione e la determinazione che sono state la scintilla che ha dato origine a una grande impresa.

nelle diverse società del Gruppo, da chi si occupa degli acquisti a chi segue la parte legale o di qualità, oltre ai direttori delle quattro Divisioni. La prima generazione ci ha sempre insegnato il valore del denaro e che l'azienda è un bene al di sopra delle esigenze personali. Il passo fondamentale è stato fatto

nel 2002, quando il nostro presidente ci ha riuniti tutti per fare un percorso di passaggio generazionale: per una settimana ci siamo chiusi in un hotel con un consulente specializzato che con esercizi e prove ci ha aiutati a capire cosa questo significasse. Il percorso è servito anche alla prima generazione, in quanto spesso si fatica a delegare responsabilità nella ricerca di evitare ai figli di commettere errori. Noi siamo invece stati abituati a metterci alla prova fin da giovani: la seconda generazione è passata per tutti i processi aziendali, dalla lavorazione meccanica all'ufficio tecnico, qualità e via dicendo. Abbiamo anche ovviamente puntato sulla managerialità, arruolando manager e talenti in azienda, e abbiamo adottato sistemi di lean manufacturing oggi molto in voga ma che noi abbiamo cominciato a implementare già nel 2005. Un processo che naturalmente non termina mai: per questo abbiamo costituito un team di lavoro interno chiamato Camozzi Innovation System, che segue tutto quanto concerne l'innovazione, dal prodotto ai processi, anche per automatizzare il lavoro e aiutare le persone a operare con gli strumenti più moderni a disposizione".

Camozzi da molta centralità alla componente umana del fare impresa. Quanto hanno contato le risorse umane nel vostro successo?

"La centralità delle maestranze è fondamentale in Camozzi: abbiamo costituito un codice etico, distribuito in copia a tutti i dipendenti, così come a tutti i fornitori e i clienti. Ma quello su cui puntiamo moltissimo è la comunicazione: il nostro sistema di formazione continua coinvolge attivamente tutte le 470 persone che lavorano in Italia, con moltissime ore di formazione interna sul prodotto ma anche sui processi, sulla sicurezza e sul perché chiediamo ai nostri dipendenti di operare in modo diverso rispetto al passato. Altro aspetto da non



sottovalutare è l'impegno per creare quello che definiamo lo spirito aziendale Camozzi, condividendo con tutti i nostri collaboratori momenti anche extra aziendali. Come la giornata dello sportivo Camozzi, che coinvolge tutti i livelli aziendali in una lunga giornata di divertimento al di fuori del contesto lavorativo, un momento molto intenso e conviviale. E così per festeggiare questi 50 anni abbiamo in programma un evento in cui coinvolgeremo tutti coloro che hanno reso possibile il raggiungimento di questo importante traguardo, dai dipendenti, ai colleghi delle filiali esteri, ai partner e clienti di tutto il mondo. L'evento è in programma per il 12 settembre presso il Museo Mille Miglia di Brescia: sarà un'occasione per rivivere insieme questo cammino, che verrà poi raccontato in un libro dedicato interamente all'azienda".

Un altro aspetto di questa valenza etica del fare impresa è la sinergia col

Tecnologia d'avanguardia

Un altro dei segreti che ha contribuito al successo di Camozzi è l'innovazione tecnologica. Grazie al supporto del Centro Ricerche Camozzi, dedicato allo sviluppo delle nuove tecnologie, è stato possibile produrre la serie K8, una valvola miniaturizzata dal diametro di 8 mm che rappresenta il cuore da cui sono stati realizzati numerosi prodotti caratterizzati da ingombri minimi, compatti e in grado di integrare l'elettronica per realizzare vere e proprie soluzioni meccatroniche. La serie K8 (in foto) è prodotta grazie ad una linea totalmente automatizzata ed equipaggiata completamente con componentistica Camozzi.



nologie proporzionali. Uno degli ambiti in cui è particolarmente impegnato in questo periodo è inoltre quello del controllo dei fluidi, che trova impiego in numerosi settori tra cui il life science e medicale. In particolare sul fluid control una nuova divisione creata in azienda per il life science e il medicale.

Il Centro CRC intrattiene strette collaborazioni con i Centri sviluppo nelle consociate in Cina e Russia, che seguono più i settori trasporti e automotive. Collaboriamo poi con numerosi Centri di ricerca italiani e stranieri, che ci aiutano a capire e approfondire certe tecnologie e nuovi materiali. Il tutto è coordinato dal Camozzi Research Center, una divisione distaccata che lavora trasversalmente al Gruppo per individuare le future innovazioni e mantenere i contatti con Centri di ricerca e università. Attività fondamentale per meglio mirare gli investimenti: oggi l'R&D è infatti molto complessa, in quanto non si tratta più di creare solo componenti ma vere e proprie soluzioni".

E il futuro? Guardando all'orizzonte cosa si vede per Camozzi?

"Questo traguardo dei 50 anni per noi significa che il consolidamento è stato fatto. Quello che ora vogliamo è rafforzare alcuni Paesi, continuando a investire in quelli emergenti, i cosiddetti Brics, dove continuiamo a esplorare alla ricerca di opportunità per aprire nuove attività e filiali. Certamente un continente cui stiamo guardando è l'Africa, forse l'unico in cui non siamo ancora presenti. Ma sicuramente per il nostro futuro intendiamo lavorare molto per rafforzare laddove non siamo ancora presenti".

territorio circostante e con le ricadute nel sociale. Quanto contano queste tematiche in Camozzi?

"Attenzione al sociale e al territorio per noi sono valori centrali, in quanto il territorio ci ha dato tanto e noi facciamo del nostro meglio per contraccambiare facendolo crescere a nostra volta. Promuoviamo diverse attività rivolte al sociale e allo sport, con una particolare attenzione allo sport per i diversamente abili e lavoriamo molto con le scuole, gli istituti tecnici e le università, fornendo materiale didattico per insegnare agli studenti cosa significa automazione. Anche in un territorio prettamente industriale, come il nostro, non è infatti facile reperire persone e talenti: la scuola può dare molto in termini teorici ma spetta poi alle imprese dare una formazione pratica.

Grazie ad accordi stretti con università e istituti tecnici, ci vengono segnalati i migliori talenti, che poi noi formiamo al nostro interno: lo scorso anno, a livello di Gruppo abbiamo erogato 8.600 ore di formazione, specialmente sui processi, e sui sistemi informatici di un certo livello, come la piattaforma SAP su cui oggi abbiamo centralizzato tutti i nostri sistemi".

Un altro aspetto caratterizzante un Gruppo come Camozzi è anche quello di essere un punto riferimento per l'eccellenza del livello di innovazione tecnologica. Come è strutturata la Ricerca in Camozzi?

"L'innovazione per noi inizia dall'ascolto e dal dialogo con i clienti. Questo ci permette di individuare gli specifici driver di mercato nei vari settori: per ogni settore abbiamo identificato 2/3 clienti con i quali abbiamo un rapporto particolarmente stretto. Abbiamo quindi al nostro interno dei business development manager dedicati ai diversi settori, e un gruppo di product manager divisi per prodotto, che raccolgono informazioni sulle esigenze del mercato e le riportano in azienda. Inoltre, tutto il flusso di sviluppo prodotto in Camozzi è stato rivisto, applicando anche qui tecniche lean e sistemi di ultima generazione, che oggi ci consentono di avere un time-to-market molto più veloce rispetto al passato. Abbiamo tre Centri di sviluppo prodotto: quello principale è in Italia, e si concentra sullo sviluppo di prodotti molto complessi su ambiti molto richiesti dal mercato caratterizzati dalla miniaturizzazione dei componenti e dall'impiego di tec-