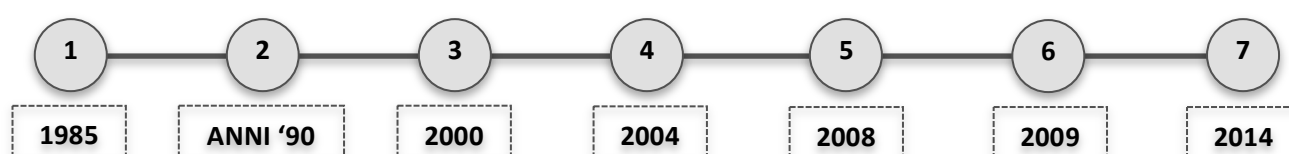


# INNO>AREA

## Il caso Uteco Converting S.p.a.

### STORIA DELL'AZIENDA



#### **1. 1985**

Uteco Converting nasce nel 1985 dall'iniziativa di un imprenditore veronese e si dota fin da subito di una propria unità produttiva, di un servizio di montaggio e di un servizio di assistenza post-vendita. Risale allo stesso anno la prima macchina a stampa flessografica a 2 colori in linea fornita ad un importante cliente italiano. Con l'avvio dell'attività l'impresa delinea la propria strategia commerciale passando dal contoterzismo di componenti di impianti, alla realizzazione di impianti completi, rivolgendo la propria attenzione ad automazioni più avanzate e a tecnologie più moderne.

#### **2. ANNI '90**

Negli anni '90 l'azienda registra un elevato tasso di crescita, seguendo un'economia in espansione e forte di un prodotto di qualità che le permette di avere ragione sul mercato. Uteco acquista aziende in paesi stranieri, come Francia e Brasile. Nel 1992 vede la luce la prima stampatrice flessografica della gamma Amber, una delle macchine di maggior successo di Uteco. Lo stesso anno diverse macchine Jade 810 per stampa su cartoncino vengono fornite ad un importante Gruppo internazionale. Nel 1996 Uteco realizza una stampatrice/accoppiatrice multiuso per un grande convertitore sudamericano e una speciale stampante rotocalco con innovazioni tecniche brevettate per un grande gruppo tedesco. Nell'anno successivo Uteco realizza una stampante rotocalco a 8 colori che permette l'utilizzo di cilindri incisi senza albero per un importante cliente statunitense e una stampante flessografica per un cliente tedesco, caratterizzata da un sistema a cambio rapido. La gestione del rischio aziendale è sacrificata ai processi di crescita e innovazione e ciò si concretizza, alla fine del decennio, nella sofferenza di una perdita di circa 9 milioni di euro in operazioni di finanza derivata.

#### **3. 2000**

Nel 2000, a un passo dal fallimento generato dalla disordinata politica espansionistica, l'azienda viene acquistata da un imprenditore friulano, Renato Chivilò, già proprietario di Vetrerie Riunite, situata nella medesima zona industriale di Colognola ai Colli e già nota per solidità e innovazione. L'imprenditore concentra i propri sforzi in Uteco, in quanto la discontinuità da affrontare è impegnativa in un settore a lui poco conosciuto. L'azienda inizia la seconda fase di vita partendo da evidenti difficoltà, con un necessario ridimensionamento dell'attività, in primis concretizzato dalla vendita delle aziende in Brasile e in Francia. Il fatturato del periodo è intorno ai 50 miliardi di lire. Per imprimere una svolta alla situazione gestionale e

organizzativa e porre le basi per competere in un mercato che si rivelerà sempre più selettivo, l'imprenditore inizia un percorso di managerializzazione dell'azienda e mantiene il personale operativo, scelta che è ancora oggi ricordata con profonda riconoscenza dai numerosi dipendenti rimasti nei confronti della proprietà.

#### **4. 2004**

I vertici manageriali iniziano a consolidarsi nel 2004, quando viene chiamato, con l'incarico di Direttore Generale, Aldo Peretti, laureato in ingegneria meccanica e con esperienze nel settore dell'automotive. La sua azione si concentra su un primo re-engineering globale dell'organizzazione e delle attività operative dell'azienda, in termini di mercato, prodotto e processo, oltre che sulla razionalizzazione e gestione dei fornitori. Attualmente ricopre la carica di CEO del Gruppo ed è il secondo azionista.

#### **5. 2008**

Nel 2008 per rafforzare l'implementazione dei piani di sviluppo a livello economico, finanziario e societario viene scelto Simone Quinto, laureato in economia e commercio, che oggi ricopre l'incarico di CFO del Gruppo. La managerializzazione dell'impresa viene accompagnata da un processo di delega decisionale attuato dalla proprietà, che comunque resta presente in azienda per essere informata su movimenti e decisioni. Uteco vanta ora un fatturato di circa 40/50 milioni di euro con una forte spinta nella raccolta ordini, con sacrifici nei margini e con un processo produttivo abbastanza complicato. L'azienda ha comunque dato continuità al lancio di nuovi macchinari e innovazioni, cercando di guardare più al breve termine che ad un successo duraturo. La crisi del 2008 è stata percepita in maniera marginale da parte di Uteco, a causa delle dimensioni già raggiunte e dall'eccellenza raggiunta nella realizzazione di macchinari per la stampa flessografica.

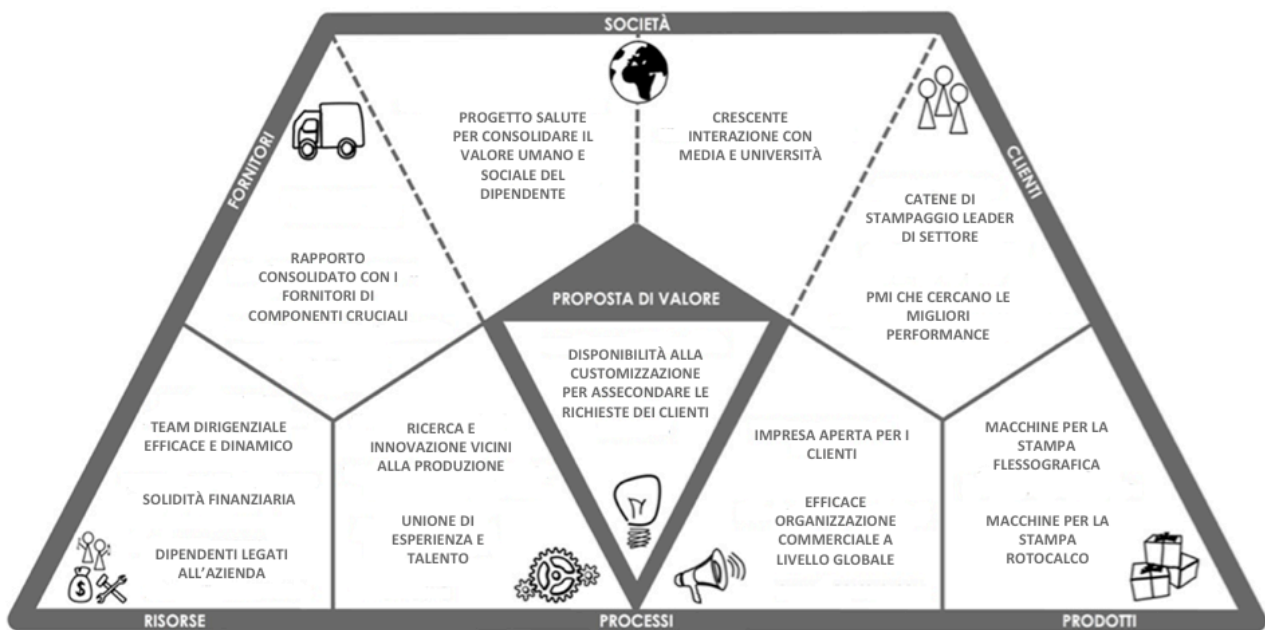
#### **7. 2009**

L'aspetto fondamentale su cui decide di lavorare il nuovo management è la marginalità degli ordini che trova un'importante concretizzazione nel passaggio del margine di contribuzione media dal 15% al 22% tra il 2009 e il 2010. Tale risultato è divenuto possibile agendo sia sulla definizione dei prezzi di vendita sia sull'ottimizzazione dell'assetto produttivo. Vengono svalutati quasi 2 milioni di euro di magazzino e si delinea un'ulteriore svolta operativa con l'ingresso in società di Stefano Russo, con l'incarico di COO, che porta in azienda soprattutto un'elevata competenza nella gestione dei costi di produzione. Anche per la gestione di tale fattore l'azienda passa da una posizione finanziaria negativa di circa 22 milioni di euro nel 2009 a una posizione finanziaria positiva di circa lo stesso importo nel 2014. Sicuramente l'ottimizzazione dei margini ha permesso un più alto tasso di autofinanziamento.

#### **8. 2014**

Nell'ottobre 2014 Uteco inaugura il terzo stabilimento UT3 in Italia, adiacente alla sede centrale a Colognola ai Colli e il nuovo centro di R&S nello stabilimento UT2. L'investimento di quasi 10 milioni di euro mira ad aumentare la capacità e la qualità produttiva delle lavorazioni meccaniche di alta precisione di un'azienda tra i leader mondiali per la progettazione, costruzione e vendita di macchine e impianti tecnologici per la stampa di film flessibili in diversi settori: imballaggi per alimenti, sanità, produzione di buste, applicazioni per la sicurezza di banconote, carte di credito e documenti. Nell'anno il Gruppo registra un utile netto di 8 milioni di euro.

# MODELLO DI BUSINESS



## Le Risorse

### TEAM DIRIGENZIALE EFFICACE E DINAMICO

Il team dirigenziale di Uteco è composto da Aldo Peretti nel ruolo di CEO del Gruppo, Simone Quinto a ricoprire l'incarico di CFO e Stefano Russo nel ruolo di COO. Il team contribuisce a spingere l'azienda verso una crescita regolare e impostata su una progressiva internazionalizzazione. Gli incarichi e le responsabilità delle tre figure sono ben distinte, grazie al legame di fiducia instauratosi. Le tre figure, oltre a essere presenti nel consiglio di amministrazione, sono entrate nella compagine sociale.

### SOLIDITÀ FINANZIARIA

Il progressivo e netto miglioramento della propria posizione finanziaria ha permesso a Uteco di effettuare nuovi investimenti strutturali e commerciali e ha rinsaldato il rapporto con i fornitori per la puntualità nei pagamenti nel difficile contesto economico-finanziario degli ultimi anni.

### DIPENDENTI LEGATI ALL'AZIENDA

In Uteco il tasso di permanenza da parte dei dipendenti è molto alto. Si attivano dei naturali meccanismi di fidelizzazione verso l'impresa, attivati non solo dall'appartenenza a un'azienda divenuta riferimento per la forza lavoro dell'intero veronese, ma anche dalla particolare tipologia di prodotto e processo produttivo che stimolano la partecipazione e la passione nei dipendenti.

## I Fornitori

### RAPPORTO CONSOLIDATO CON I FORNITORI DI COMPONENTI CRUCIALI

Nel tempo Uteco ha consolidato la relazione con i fornitori delle componenti tecnologiche più importanti per la realizzazione delle proprie installazioni, creando un rapporto privilegiato caratterizzato da prezzi favorevoli, dallo scambio di informazioni di mercato e dal supporto nell'individuazione di nuovo personale.

L'azienda lavora non solo con fornitori esteri ma anche con piccole realtà artigiane della zona. In generale Uteco instaura relazioni favorevoli ma non di stretta dipendenza, mantenendo sempre alternative di fornitura pur all'interno di un mercato caratterizzato da tecnologie né facilmente né velocemente imitabili. Il consolidamento del rapporto avviene anche attraverso i Suppliers Day, che servono a pianificare congiuntamente il futuro in termini di volumi e prospettive e in cui inoltre sono assegnati riconoscimenti ai fornitori ritenuti più meritevoli.

## ***I Processi Interni***

### **RICERCA E INNOVAZIONE VICINI ALLA PRODUZIONE**

In Uteco i processi di ricerca e innovazione sono in-house e fisicamente vicini al luogo in cui avviene la produzione, in modo da permettere un costante ed efficiente flusso di informazioni tra le parti. In particolare il dialogo tra il personale delle diverse funzioni oltre a permettere il rafforzamento del senso di appartenenza all'impresa stimola la comprensione reciproca.

### **UNIONE DI ESPERIENZA E TALENTO**

Uteco punta molto sui giovani, che popolano in particolare i reparti ufficio produzione e R&D. Ai giovani vengono spesso affidati incarichi di responsabilità con la possibilità di crescere e fare carriera all'interno dell'azienda con un certa rapidità. Il processo di ricambio generazionale è uno dei focus centrali della dirigenza, che spinge nell'affiancare i giovani a personale di maggiore esperienza, per conservare il know-how e per riproporlo con maggiore spinta e nuovi stimoli.

## ***I Prodotti***

### **MACCHINE PER LA STAMPA FLESSOGRAFICA**

L'attività principale di Uteco riguarda la produzione di macchine per la stampa flessografica focalizzate nelle più diverse applicazioni del packaging flessibile per clienti di tutto il mondo, garantendo un eccellente servizio di assistenza. Attualmente Uteco è il leader mondiale in questa tipologia di stampa, che oggi rappresenta anche la più alta espressione qualitativa presente sul mercato. Nel mondo oggi sono presenti più di 2.000 installazioni di stampa flessografica di Uteco.

### **MACCHINE PER LA STAMPA ROTOCALCO**

La linea di prodotto delle installazioni per la stampa rotocalco è attualmente residuale per Uteco. Il sistema di stampa rotocalco è quello prevalente nel mercato globale, anche perché caratterizzato da tecnologie meno complesse. Le previsioni dei prossimi anni indicano un deciso cambiamento di rotta verso tecnologie più avanzate, contesto in cui Uteco ha già dimostrato di saper primeggiare. L'azienda ha recentemente creato un'innovativa macchina per la stampa rotocalco per porre le basi per una progressiva penetrazione del mercato, in particolare del continente asiatico, in cui è utilizzato quasi esclusivamente questo sistema di stampa.

## ***I Clienti***

### **CATENE DI STAMPAGGIO LEADER DI SETTORE**

Uteco vanta una lunga lista di importanti clienti leader di settore in tutto il mondo. Tra i più importanti si segnala Printpack, cliente statunitense attivo nel packaging per l'alimentare, che ha permesso a Uteco di guadagnare prestigio e quote di mercato, anche per le oltre 20 fabbriche produttive. In questo caso Uteco è

riuscita a sottrarre il cliente alla concorrenza tedesca, superando una lunga sequenza di test tecnici comparativi grazie alla qualità della stampa e ai tempi tecnici garantiti. La conquista della fornitura per un leader del mercato americano, in cui il sistema di stampa flessografica è dominante, porta ad aspettative di crescita elevate in quel continente, soprattutto per il conseguente ritorno d'immagine. L'eccellenza dimostrata permette quindi all'azienda di avere confidenza nell'affrontare ogni cliente in ogni mercato geografico, sempre considerando la propria dimensione comunque contenuta rispetto ai concorrenti tedeschi.

#### PMI CHE CERCANO LE MIGLIORI PERFORMANCE

Un'altra tipologia di clientela è rappresentata da piccole realtà imprenditoriali che richiedono elevate performance ai loro macchinari. La maggior parte degli impianti Uteco è distribuita in Europa, ma è presente in modo sostanzialmente uniforme in tutti continenti del mondo, con una relativa debolezza nel mercato asiatico. I due mercati più importanti sono l'Italia (20% del fatturato) e il Nord America (30% del fatturato).

### ***I Processi Esterni***

#### IMPRESA APERTA PER I CLIENTI

Uteco fornisce ai propri clienti la possibilità di provare e testare le macchine direttamente in azienda prima dell'acquisto, permettendogli non solo di decidere per l'acquisto dopo una prova pratica, ma anche di impostare la macchina secondo le proprie specifiche con la diretta assistenza dei tecnici di Uteco. L'azienda offre un efficace servizio di assistenza e supporto qualificato in caso di guasti o rotture delle macchine preservando il valore dell'investimento per tutta la durata del ciclo di vita dell'impianto. Uteco organizza periodici eventi in sede aziendale (Open House) con i clienti, per la dimostrazione delle più recenti realizzazioni tecnologiche d'avanguardia nel campo della stampa, del converting e di altri settori applicativi avanzati.

#### EFFICACE ORGANIZZAZIONE COMMERCIALE A LIVELLO GLOBALE

La rete di vendita di Uteco ha un'estensione globale ed è caratterizzata da un'elevata conoscenza tecnica del prodotto e delle dinamiche di mercato. Attualmente ci sono 9 area manager dislocati secondo contiguità geografica, con responsabilità crescenti misurate da un sistema di incentivazione evoluto, legato non soltanto al fatturato dell'area di competenza, ma anche ad altre variabili di performance complessiva di Uteco.

### ***La Società***

#### PROGETTO SALUTE PER CONSOLIDARE IL VALORE UMANO E SOCIALE DEL DIPENDENTE

Tra le varie iniziative attive verso i dipendenti da qualche anno è attivo il "progetto salute", che parte dall'alimentazione in collaborazione con l'operatore che gestisce la mensa aziendale. Gli obiettivi sono fare informazione e offrire piatti sani ed equilibrati. Il progetto prevede anche la costruzione di una palestra aziendale per incentivare l'attività fisica dei dipendenti con la possibilità, per i dipendenti con più di 50 anni d'età, di sottoporsi a degli esami per calcolare il rischio cardiovascolare per impostare successive azioni correttive.

## CRESCENTE INTERAZIONE CON MEDIA E UNIVERSITÀ

Uteco dai primi anni Duemila è divenuta progressivamente un punto di riferimento per la forza lavoro del veronese, aumentando l'interesse della stampa, sviluppando progetti con le università, come a esempio la partecipazione al percorso formativo Sconfini dell'Università Ca' Foscari Venezia e sponsorizzando iniziative del territorio, come i match del campionato di massima serie italiana del BluVolley Verona.

### ***La Proposta di Valore***

#### DISPONIBILITÀ ALLA CUSTOMIZZAZIONE PER ASSECONDARE LE RICHIESTE DEI CLIENTI

La disponibilità alla customizzazione è il concetto che differenzia Uteco rispetto alla concorrenza tedesca, tradizionalmente molto meno flessibile e si è rivelato un'arma vincente negli ultimi anni. Le richieste specifiche della clientela, in termini di dimensioni e personalizzazioni, richiedono un'elevata flessibilità che diventa al contempo elemento di fidelizzazione come capacità di soddisfare le esigenze. Uteco si è focalizzata sulla produzione di macchine-installazioni ad alta tecnologia, garantendo le migliori prestazioni e, dopo aver ottenuto la leadership mondiale nella stampa di tipo flessografico, rivolge ora l'attenzione ai mercati emergenti asiatici, per la numerosità potenziale della clientela in ragione del progressivo miglioramento delle condizioni di vita della popolazione (in particolare di India e Cina), entrando con più decisione nel mercato della stampa rotocalco. La crescita dovrà essere accompagnata anche da una generale maggior penetrazione internazionale con il rafforzamento e lo sviluppo delle filiali commerciali e di service.