

2. Gruppo Bruno

di Mario Minoja e Stefania Bertolini

2.1 Introduzione

«Quello che si fa per passione, non lo si fa – che ne dica Adam Smith – per perseguire il profitto. Che sicuramente è un'ottima molla per andare avanti, ma se uno vuole giustificare tutto con quello non ci riesce. Per andare avanti ci deve essere l'incentivo economico, ma soprattutto la possibilità di realizzarsi».

Era questo il pensiero che accompagnava Renato Bruno in uno degli ormai frequenti viaggi in treno da Napoli verso Carpi, in provincia di Modena, sede della Zadi, recente acquisizione del Gruppo. Consapevole delle sfide che lo attendevano, l'imprenditore rifletteva spesso sui motivi che lo avevano indotto a rilevare un'azienda già di successo, ma da tempo in crisi profonda. La Zadi, per di più, operava nel settore *automotive*, lontano, quindi, dal settore dei generatori in cui il Gruppo Bruno era cresciuto e si era affermato a partire dallo storico stabilimento di Grottaminarda, in provincia di Avellino. Le conoscenze e le competenze tecnologiche erano ancora forti, ma si rendeva necessario operare un cambiamento culturale per portare anche in Zadi la filosofia imperante nel resto del Gruppo: mettere al centro il cliente, fornendogli un servizio personalizzato della migliore qualità, rifuggendo dalla 'tentazione' di delocalizzare la produzione per contenere i costi.

Seguendo questa 'bussola', in quasi trent'anni di attività e partendo da una piccola realtà artigianale, il Gruppo Bruno si è affermato nel settore della produzione, commercializzazione e noleggio dei gruppi elettrogeni, raggiungendo una produzione annua di oltre 10.000 unità, con una gamma di 1.800 articoli destinati a più di 50 paesi e un fatturato di 75 milioni nel 2014, per l'80% circa realizzato all'estero. Il Gruppo Bruno ha attualmente una capacità produttiva di rilievo sul piano internazionale, per quanto distante dai

gruppi leader a livello mondiale come Caterpillar, Cummins e Kohler, grazie ai siti produttivi di Grottaminarda (AV) (sede storica del Gruppo), Pontenure (PC), Modugno (BA) e DDSL ltd (Delta Design Systems Limited) (UK), nei quali operano complessivamente circa 200 dipendenti.

Lo sviluppo nel business dei generatori e il recente ingresso in quello dell'*automotive* non hanno impedito alla famiglia di mantenere un impegno significativo nell'attività che ha dato origine alla vicenda imprenditoriale della famiglia Bruno, la commercializzazione di macchine, accessori e ricambi per l'agricoltura.

2.2 Una storia di crescita e di diversificazione

2.2.1 *Gli inizi: un negozio di ricambi e accessori per l'agricoltura*

Il Gruppo Bruno nasce ufficialmente nel 1977, ma già in precedenza la famiglia aveva espresso la sua vocazione imprenditoriale in differenti settori.

Nel dopoguerra Antonio Bruno, padre dell'attuale generazione al comando, si trasferisce in Venezuela per cercare fortuna facendo diverse esperienze di lavoro. Ritornato in Italia nel 1958, approfittando dell'espansione della rete stradale e della crescita del numero delle automobili in circolazione, nei primi anni Sessanta costruisce distributori di benzina che rivende alle società petrolifere.

Tra la fine degli anni Sessanta e l'inizio degli anni Settanta, Antonio, insieme ad alcuni soci, rileva un laterificio¹, in quegli anni la più grande società per azioni iscritta al tribunale di Ariano Irpino (AV), con un capitale sociale di 99 milioni di lire. Si trattava di una realtà all'avanguardia tecnologica, con un elevato livello di automazione. Nel 1977, a causa di disaccordi tra soci, Antonio Bruno vende le sue quote e apre una piccola attività, in forma di ditta individuale, per la distribuzione di ricambi e accessori per l'agricoltura. «Mio padre ha sempre considerato il lavoro come l'unico metodo educativo per i suoi sei figli», racconta Renato Bruno, classe 1971, General Manager del Gruppo e ultimo di sei fratelli. «Cosa farci fare quando uscivamo da scuola il pomeriggio? Questa attività è stata per noi fratelli un magnifico laboratorio e fonte di apprendimento. Anche per me, che ero giovanissimo quando l'avventura è iniziata. Mio padre stava un passo indietro, ci faceva agire in autonomia per intervenire solo se facevamo grandi errori. Questa sua mentalità ci ha consentito di fare una grande esperienza sul campo».

¹ Si tratta di un'azienda produttrice di laterizi, ossia prodotti in materiale ceramico per l'edilizia come mattoni, coppi e tegole.

2.2.2 Il primo generatore assemblato e la nascita della Bruno srl.

Fra gli accessori e i ricambi per l'agricoltura commercializzati dalla famiglia Bruno vi erano anche motopompe e generatori elettrici. Un giorno, nel 1984, un fornitore non era in grado di garantire la consegna di un generatore nei termini stabiliti e quindi la Bruno rischiava di incorrere nella penale contrattualmente prevista per ritardata consegna a un cliente. Fu così che, quasi per caso, venne assemblato internamente il primo generatore. «Fatto il primo – ricorda Renato Bruno – abbiamo iniziato timidamente a farne qualcuno in più, ad andare alle prime fiere. Poi, nel 1987 abbiamo preso la decisione di creare una nuova società per gemmazione, sfruttando i contributi della legge 64². Fu costituita la Bruno s.r.l., dedicata esclusivamente all'assemblaggio di generatori elettrici: la nostra ambizione era allora di arrivare a un miliardo di lire di fatturato, un traguardo che ci sembrava irraggiungibile!».

All'inizio la produzione avveniva in maniera rudimentale, solo con l'ausilio di una saldatrice e di una sega a nastro. Con questi pochi strumenti era impossibile, ad esempio, insonorizzare i generatori, perché non si potevano realizzare le cofanature all'interno dell'azienda. D'altra parte negli anni Ottanta i generatori in circolazione offrivano per lo più le funzioni di base, con motori e alternatori aperti. Oggi invece i generatori sono quasi tutti insonorizzati e hanno raggiunto livelli tecnologici di avanguardia.

2.2.3 I primi passi verso l'internazionalizzazione e la crescita mediante acquisizioni.

Dal 1987, anno della creazione della s.r.l., l'azienda ha iniziato a crescere rapidamente, ma la spinta decisiva è arrivata dall'export. «Appena maggiorenne ho cominciato a visitare i Paesi del Mediterraneo – ricorda ancora Renato Bruno –, andavo dappertutto, non c'era internet, non c'era il cellulare. Prendevo il mio catalogo, la mia valigetta e cercavo di vendere il prodotto».

L'internazionalizzazione vera e propria ha avuto inizio a metà degli anni Novanta grazie a una commessa ottenuta da un'importante azienda del Marocco. Dopo un primo, timido approccio, gradualmente l'azienda ha partecipato alle fiere del settore in tutto il mondo aumentando i propri clienti stranieri, collocati soprattutto nei Paesi arabi.

² Si tratta della legge 64/86, "Intervento straordinario, programma triennale per lo sviluppo del Mezzogiorno e piani annuali di attuazione".

Dall'inizio del nuovo secolo, la crescita del Gruppo è scandita da una serie di acquisizioni, soprattutto in Italia ma anche all'estero.

Nel 2000 la famiglia Bruno acquista una partecipazione di controllo (70%) nella MGE, azienda di Giovinazzo (Bari) specializzata nel noleggio di generatori e motopompe. L'anno successivo acquisisce il 60% della Tecnogen di Pontenure (PC)³, che consente di ampliare la gamma di generatori e autopompe, aggiungendo prodotti all'avanguardia tecnologica. La stessa logica ispira l'acquisizione nel 2003 del 60% della WFM srl di Mirandola (MO). Le acquisizioni più recenti hanno avuto per oggetto ECIE e ZADI, due aziende del settore *automotive* (componentistica per motociclette) (2013), e Lincar, che produce stufe e cucine (2015).

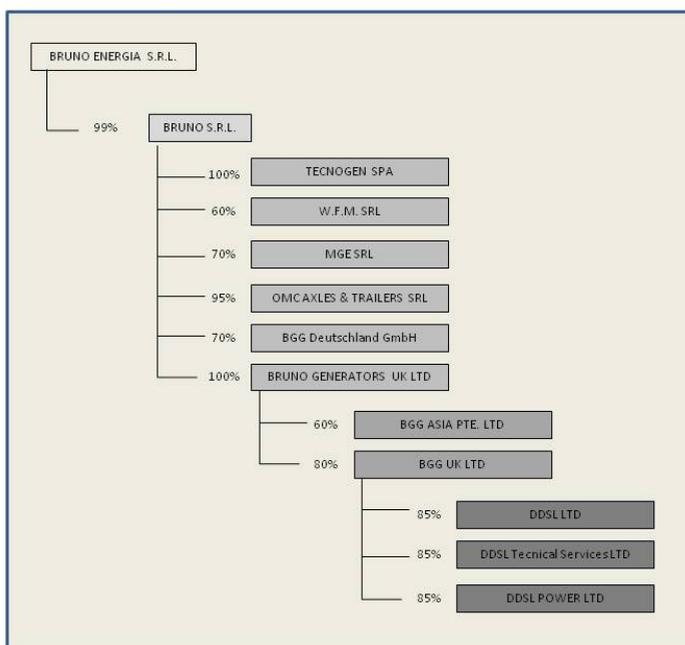
All'estero, dopo la costituzione della BGGUK nel 2006, con un socio inglese al 20%, lo sviluppo prosegue in Inghilterra con l'acquisto dell'85% di DDSL (azienda del settore della *power generation*) nel 2012 e con la costituzione di OMC Axles and Trailers (per la produzione degli assali dei carrelli sui quali vengono trasportati alcuni tipi di generatori), controllata al 95%, nel 2013. Il Gruppo è presente oggi in Germania con BGG Deutschland (controllata al 70%) e in Asia con BGG Asia, con sede a Singapore, controllata al 60% dalla Bruno Generators UK.

Grazie a questo processo di crescita per acquisizioni e di internazionalizzazione, la famiglia Bruno detiene oggi il controllo di numerose società, riconducibili a diversi settori: commercializzazione di macchine e altri prodotti per l'agricoltura, l'attività 'storica', oggi gestita attraverso la Bruno Divisione Agricoltura, con un fatturato di circa 20 milioni all'anno; produzione, commercializzazione e noleggio di generatori elettrici e motopompe (75 milioni); produzione e vendita di componenti per motociclette, attività che, una volta completato il rilancio delle società ECIE e Zadi, si prevede generi un fatturato superiore a 40 milioni annui.

Dei 75 milioni di fatturato realizzati grazie ai generatori, circa 25 milioni derivano da vendite in Inghilterra (attraverso BGG UK), 15 dall'Italia, 10 dal resto d'Europa, mentre il rimanente è ripartito tra Africa, Russia e Australia.

In figura 2.1 è riportata la struttura del Gruppo Bruno, limitatamente alle società operanti nel settore della *power generation*, ossia la produzione, vendita e noleggio di generatori.

³ Tale partecipazione è passata al 95% nel 2003 e al 100% nel 2008.

Figura 2.1 Il “Gruppo Bruno” (settore della *power generation*).

2.3 Il ruolo della famiglia

La natura familiare della proprietà e della governance ha costituito fin da subito un *plus* per il Gruppo. L’unione, l’attaccamento reciproco e la fiducia dei fratelli hanno consentito di mantenere la compattezza del comando e la reattività nelle decisioni anche quando le dimensioni sono cresciute. La tempestività delle decisioni e delle risposte al mercato si è rivelata in più occasioni un elemento essenziale per vincere la concorrenza di multinazionali “ingessate” dalla burocrazia delle procedure.

I fratelli Bruno sono sei, quattro maschi e due femmine. Queste ultime hanno imboccato strade professionali che le hanno portate lontano dal business di famiglia. Non con il cuore, però, perché si sono sempre dimostrate vicine alle sorti dell’azienda, che sentono fortemente come parte della propria storia e della propria identità. «Si preoccupano per le difficoltà e gioiscono per i successi come se fossero direttamente coinvolte nella gestione», osserva Renato Bruno. La componente femminile della famiglia, ‘distaccata’ dall’operatività quotidiana, è stata di aiuto in non poche occasioni a

stemperare le tensioni talvolta sorte tra i fratelli coinvolti in azienda e ha contribuito a mantenere l'unità, mettendo fra l'altro a disposizione le proprie case come luogo fisico di incontro sia per la generazione attualmente al comando, sia per quella che si prepara a entrare in azienda. Rosanna, la sorella più grande, fa le veci della mamma da quando questa è mancata, una ventina di anni fa, e ancora oggi mantiene un ruolo di riferimento affettivo per tutta la famiglia.

I tre fratelli si sono divisi sia le quote, sia i compiti all'interno del Gruppo⁴. La Bruno Energia s.r.l., a cui fanno capo le società operanti nel business dei generatori, è posseduta da Renato e da Giuseppe (il maggiore di età) per il 37,5% ciascuno e da Ciriaco per il 25%. Le quote di HB4, che controlla Zadi, Ecie e Linkert, appartengono invece a Renato per il 51%, a Giuseppe e a Ciriaco per il 24,5% ciascuno. Quanto ai ruoli, Renato è general manager, Ciriaco si occupa della Bruno Divisione Agricoltura e Giuseppe è direttore finanziario. Ciascuno di essi è dotato di piena autonomia operativa, tanto che spesso le decisioni vengono prese senza il consenso preventivo degli altri, i quali vengono informati a posteriori. Stante l'affiatamento, non si avverte l'esigenza di momenti formali di condivisione delle decisioni.

Quanto ai ruoli di governo, soltanto nel caso della Tecnogen di Pontenure è stato nominato un Consiglio di Amministrazione composto anche da non familiari: oltre a Renato Bruno, infatti, ne fanno parte il Direttore di Produzione e il Responsabile Export.

Nonostante l'età relativamente giovane dei familiari attualmente al comando, il passaggio generazionale e l'inserimento in azienda dei 16 membri della terza generazione costituisce da qualche anno oggetto di riflessione. «Papà aveva la capacità di osservarci a distanza e insegnarci le cose facendocene fare – spiega Renato Bruno –, ero un bambino quando ho iniziato ad occuparmi per l'azienda degli impianti a goccia e a 14 anni ho fatto il mio primo ordine. Ecco perché a 40 anni mi sento nonno e penso al passaggio generazionale! Abbiamo comunque il grande vantaggio di affrontare questo problema quando non c'è l'emergenza e abbiamo di fronte almeno un decennio all'insegna della continuità».

Renato, oltre a formarsi sul campo sin da giovanissimo, ha conseguito una laurea in Economia a Napoli e poi un master alla Lehigh University di Bethlehem (Pennsylvania). Con il relatore della sua tesi, prof. Luca Meldolesi, è sempre rimasto in contatto, confrontandosi sistematicamente su temi quali il ruolo dell'impresa e dell'imprenditorialità come fattori di sviluppo economico-sociale del territorio.

⁴ Un quarto fratello, Maurizio, ha deciso qualche anno fa di cedere le proprie quote dell'azienda agli altri tre per intraprendere un cammino professionale differente.

Il problema del futuro dell'azienda è stato sollevato per la prima volta in occasione della liquidazione di Maurizio, il quarto dei fratelli Bruno, avvenuta nel 2012. Da quell'esperienza gli altri tre fratelli hanno capito che l'importante è fare in modo che il futuro dell'azienda non sia condizionato dalla dinamica dei rapporti tra i familiari, e neppure dalle decisioni personali di singoli membri della famiglia. Non si esclude, quindi, che il futuro leader possa essere un manager esterno alla famiglia. «Stimo e considero coraggiose quelle persone che, venuto il momento di lasciare ad altri il testimone, hanno preferito affidare a manager esterni il prosieguo dell'azienda – spiega Giuseppe Bruno – perché si sono resi conto che i propri figli erano inadeguati a gestirla».

In alcuni esponenti della terza generazione, per quanto poco più che maggiorenni, si colgono per altro segnali di interesse per l'azienda; per il momento, comunque, non sono state formalizzate regole per il loro ingresso. «Trasferire ai nostri figli la Bruno può essere problematico, a meno che siamo bravi e lucidi a scegliere un leader – osserva Renato – noi fratelli abbiamo fatto sempre tutto insieme, e nonostante questo abbiamo dovuto gestire l'uscita di Maurizio, tra cugini poi è ancora più difficile. Se si fanno scelte sbagliate si rischia di fare un danno all'azienda e un danno a loro. I nostri figli per altro sono ancora giovani: il più grande, figlio di Pino, fa il terzo anno della Bocconi, la più piccola ha tre anni. Alla Bruno ci sono comunque delle persone molto attaccate all'azienda e orgogliose di lavorare per noi Domani potrei dare maggiore responsabilità a loro e far diventare l'azienda una public company. Quale che sia la decisione che prenderemo sul futuro dell'azienda e sulla successione al vertice, la cosa importante è che ci facciamo guidare dal principio ispiratore della responsabilità verso l'impresa e i suoi stakeholder, cioè i dipendenti, i fornitori, la comunità locale e i clienti», conclude Renato.

L'educazione familiare ha avuto un ruolo importante nel plasmare, per usare le parole di Rosanna Bruno, quell'"umanesimo manageriale" in base al quale non tutto si può ridurre a un numero. «Abbiamo avuto una sana educazione familiare – spiega Rosanna – e una capacità di assumerci responsabilità fin da piccoli. Questo ci ha aiutato molto nei percorsi professionali che ciascuno di noi ha scelto. Non siamo soliti rimandare a domani quello che si può fare oggi, siamo stati abituati a valorizzare e rispettare le persone e ad essere creativi nella risoluzione dei problemi. Questi valori, applicati alla vita aziendale, hanno dato i loro frutti».

2.4 La Bruno Divisione Agricoltura

La famiglia Bruno ha mantenuto la presenza nel settore originario dei ricambi per l'agricoltura con la Bruno Divisione Agricoltura, incardinata in una società in nome collettivo (snc) fondata nel 1994, che nel 2013, grazie al contributo di 36 dipendenti, ha fatturato 20 milioni di euro, con margini attorno al 7-8%. Oltre alla sede di Grottaminarda, l'azienda si avvale di quattro filiali (Foggia, Eboli, Crotone, Lamezia Terme), individuate sulla base del numero di immatricolazioni annue di trattori del segmento di potenza servito, quello dei trattori medio-grandi.

Nonostante l'attività di produzione e vendita di gruppi elettrogeni abbia assunto una rilevanza di gran lunga maggiore rispetto all'attività per il settore agricolo, la famiglia non ha mai pensato di chiudere questo ramo operativo: «Anche se oggi rappresenta l'attività più piccola, è quella che ci ha accompagnato nella nostra storia e non intendiamo abbandonarla!», spiega Ciriaco, il fratello incaricato di sovrintendere alla gestione della divisione e amministratore unico della snc.

Inizialmente l'azienda è nata come concessionaria di New Holland, per poi passare nel 1995 a John Deere, il marchio più importante al mondo per quanto riguarda la produzione e la vendita di trattori. A quell'epoca l'azienda americana deteneva l'1% del mercato italiano, ora ha raggiunto il 16%, favorendo di conseguenza anche la crescita dei propri concessionari. A questi John Deere impone standard di marketing (insegna, colori delle divise, ecc.) e assegna obiettivi di vendita – dei trattori, ma anche dei ricambi e del post-vendita – e a fine anno riconosce premi in funzione della quota di mercato raggiunta. Per motivare i propri collaboratori, la Bruno Divisione Agricoltura organizza ogni tre mesi una riunione con tutti i dipendenti per condividere l'andamento del business e degli utili e per stabilire obiettivi comuni il cui conseguimento determina l'assegnazione di bonus significativi a fine anno: quasi il 50% del personale percepisce una parte della retribuzione commisurata ai risultati raggiunti.

Dal 1998 l'azienda ha registrato un significativo sviluppo allargando il proprio raggio di azione alle aree di Avellino, Benevento, Foggia e Campobasso e ampliando la gamma di prodotti: nel 1995 aveva a catalogo otto modelli, ora 64. Il fatturato medio annuo è passato quindi da circa dieci a venti milioni. I clienti sono estremamente numerosi, perché ogni persona che effettua un acquisto di qualunque tipo, di ricambi, di macchine agricole o di altri prodotti, viene inserito in anagrafica. I clienti delle macchine si aggirano invece attorno alle 2.000 unità.

In questo cammino di sviluppo la vicinanza al territorio ha giocato un ruolo fondamentale: «sono molto importanti il servizio post-vendita, l'assistenza, la vicinanza al cliente – osserva Ciriaco Bruno –. E' per questo che da una decina di anni ci siamo dotati di una serie di officine mobili che tutte le mattine visitano i clienti indipendentemente dal fatto che siano chiamate. Si tratta di furgoncini attrezzati con circa 1.000 prodotti a bordo. E' un'idea che mi è venuta nel 1995 quando mi si è rotto il frigorifero. Chiamo il numero verde e mi arriva subito un furgone con i colori e il logo dell'azienda. L'incaricato con la tuta pronto ad assistermi mi ha fatto percepire il valore aggiunto. Perché non farlo in agricoltura? Dopo sei mesi ho fatto il primo furgone, oggi ne abbiamo nove, la cui attività genera il 25% del fatturato aziendale dei ricambi».

Per integrare l'offerta ai propri clienti, nel 2010 è stata costituita Agriplus, azienda che offre svariati prodotti per l'agricoltura, dai fitofarmaci ai concimi fino a soluzioni altamente tecnologiche quali impianti di biogas, biodigestori, silos di stoccaggio, impianti zootecnici, cogeneratori, cabine elettriche prefabbricate in cemento: «Ho capito che è importante sfruttare la sinergia di essere nella stessa struttura dove si vendono prodotti per la difesa delle piante e mietitrebbie da 400.000 euro. Se il cliente non frequenta abitualmente l'azienda per acquistare prodotti di modesto valore unitario è difficile che venga ad acquistare una mietitrebbia!», continua Giuseppe.

Vi sono sinergie anche con la Bruno Generators, che fornisce il cogeneratore a metano per produrre energia elettrica dal biogas e mandarla in rete. Per il prossimo futuro, il progetto dell'imprenditore è di suddividere Agriplus in tre linee di prodotto: nutrizione, impiantistica e costruzione di piccole macchine agricole con marchio Agriplus come seminatrici pneumatiche da grano e spandiconcime, nessuna della quali in concorrenza con John Deere.

2.5 Il business dei generatori

2.5.1 *Le leve per creare valore per il cliente*

Fin dalle origini, il Gruppo ha puntato sull'internalizzazione, al fine soprattutto di rispondere alle richieste del cliente con la massima flessibilità. «Tale scelta è inizialmente derivata dalla nostra collocazione geografica – spiega Renato Bruno –, siamo nati a Grottaminarda, in provincia di Avellino, dove non c'era un tessuto industriale sviluppato. Siamo quindi stati costretti a imparare a fare le cose internamente. All'inizio ciò ha costituito un enorme svantaggio, che però si è trasformato presto in un vantaggio, perché ci ha dato

la possibilità di sviluppare un know-how generale su tutte le funzioni e perché ha impregnato il nostro modus operandi con il concetto di 'farci le cose in casa'!».

Un generatore⁵ (o gruppo elettrogeno) è composto da un motore, da un alternatore, dalla cofanatura e dalla parte elettrica. La Bruno acquista all'esterno il motore e l'alternatore, le altre componenti sono prodotte internamente. Sebbene le lamiere possano essere acquistate all'esterno a costi più bassi da aziende specializzate, la loro produzione interna è funzionale alla creazione di valore per il cliente: «Nella scelta del 'make or buy' non abbiamo mai considerato il mero costo di produzione – spiega Renato Bruno –, abbiamo invece ponderato tanti altri elementi difficilmente quantificabili. Se mi capita una commessa per macchine particolari e il cliente vuole la consegna in una settimana, il motore e l'alternatore, che costituiscono la parte preponderante del costo, li ho in magazzino. Per via della cofanatura rischio di non consegnare le macchine perché il terzista non è disponibile. Viviamo in un mondo in cui si programma sempre di meno, soprattutto nel settore dell'energia, che per noi è il settore-cliente, dove spesso l'acquisto è indotto da un'emergenza come un black-out. Per risparmiare 10 sulla cofanatura rischio di perdere una consegna che vale 100. E' questo che si perde di vista quando ci si basa esclusivamente sui costi».

L'internalizzazione, inoltre, permette di sviluppare un know-how che può essere valorizzato nella personalizzazione del prodotto per il cliente, molto apprezzata soprattutto dalle grandi società di noleggio, le quali chiedono, per esempio, la verniciatura dei generatori con i colori aziendali. «La possibilità di produrre internamente la cofanatura mi consente di soddisfare queste esigenze alle quali i concorrenti di grandi dimensioni non sono in grado di rispondere se non mettendo in moto una lunga macchina burocratica», spiega Renato Bruno. «Nelle grandi aziende esiste quello che io chiamo *sales prevention office*, cioè ti consigliano di non fare delle cose per evitare problemi, per evitare di creare una procedura diversa, un nuovo codice su un sistema di gestione aziendale».

L'internalizzazione non è stata una scelta semplice: «Quando abbiamo deciso di comprare le attrezzature per produrre internamente – ricorda Renato Bruno – avevamo timore perché quelle di cui ci eravamo dotati all'epoca, alla fine degli anni '80, non potevamo saturarle neppure per il 10% della capacità. Oggi le abbiamo raddoppiate!».

Il fatto, poi, di andare controcorrente, internalizzando quando tutti i concorrenti esternalizzavano, continuando a produrre in Italia quando gli altri

⁵ La gamma produttiva comprende anche *power stations* con sistemi di parallelo fino a 10 MW di potenza, torri faro, gruppi di cogenerazione, cabine di insonorizzazione e numerose altre tipologie di prodotto.

delocalizzavano in Asia, ha costretto l'imprenditore a scontrarsi inizialmente con molte diffidenze: «*in primis* quella delle banche, che vedevano con sospetto questa strategia in controtendenza e stentavano a capire che questa scelta rispondeva all'imperativo strategico di porre le richieste del cliente al primo posto».

Anche l'attività post vendita è gestita nell'ottica di andare incontro alle esigenze del cliente. Per esempio, se viene segnalato un malfunzionamento del prodotto, si provvede subito a effettuare la sostituzione, indipendentemente dalle cause. Il potere di decidere in merito è lasciato ai commerciali, non ai tecnici. «I responsabili dei servizi post-vendita 'classici' vengono misurati e ricevono i premi se riescono ad abbattere i costi – osserva ancora Renato – il loro gioco diventa dunque negare il più possibile la responsabilità dell'azienda, rischiando però di perdere un cliente importante. E' anche grazie al servizio post-vendita personalizzato che la Bruno è in grado di combattere la concorrenza low cost».

I generatori della Bruno hanno un prezzo di vendita mediamente più alto rispetto ai concorrenti: «Se c'è un valore da consegnare al cliente, io riesco ad avere margini – spiega l'imprenditore –, mentre se competo semplicemente per cercare di agire sulla leva del prezzo, troverò sempre qualcuno che proporrà un euro in meno di me⁶. Se vinco la guerra dei prezzi, con tutta probabilità, avrò perso marginalità. Ci sono Paesi in grado di produrre a basso costo. Noi no. Dobbiamo quindi battere quei Paesi aggiungendo valore al prodotto – per esempio aumentandone il livello di efficienza e riducendone la rumorosità –, non comprandolo da loro e rivendendolo come azienda italiana. Noi aumentiamo il prezzo perché aumentiamo il valore consegnato al mercato».

Il valore creato include fra l'altro, oltre alla tecnologia incorporata nei prodotti, la consegna puntuale (“il prodotto quando serve e dove serve”) e l'assistenza al cliente (“mettersi dalla parte del cliente per risolvergli ogni problema”). Ciò non fa venire meno l'attenzione ai costi, purché «non comporti una riduzione di valore per il cliente, ma solo il miglioramento della nostra efficienza interna. L'evidenza empirica dei dati di settore dimostra infatti che spesso una riduzione del costo si deve tradurre – per attrarre il cliente – in maniera proporzionale o più che proporzionale in una riduzione dei prezzi di vendita e, dunque, dei margini», osserva ancora l'imprenditore.

La qualità della relazione con il cliente è un ulteriore elemento utile a fronteggiare la concorrenza dei Paesi a basso costo, soprattutto quando si

⁶ Diversi concorrenti italiani utilizzano alcuni specifici componenti a basso costo, arrivando a risparmiare il 30-40% dei costi di produzione rispetto alla Bruno. Svolgendo però in Italia le restanti attività della produzione e della vendita, difficilmente possono competere con la concorrenza straniera che realizza l'intero prodotto “low cost”: cofanatura, motore, servizi accessori, il tutto con costi del lavoro più bassi.

servono i clienti dell'”ultimo miglio”, legati alla territorialità. «Un cinese ha un costo della manodopera più basso di me, ma nel momento in cui il suo prodotto deve essere portato, installato e venduto in una catena globale, ce la giochiamo alla pari o, meglio, io ho un vantaggio rispetto a lui perché il mio responsabile commerciale va a giocare a calcetto con il cliente!», riconosce Renato.

Per la verità, nel 2004 l'imprenditore aveva valutato la possibilità di aprire un'unità produttiva in Cina, ma poi, dopo avervi trascorso alcuni giorni, ha preferito tornare sui suoi passi, avendo maturato il convincimento che per battere la concorrenza fosse opportuno mantenere la base produttiva in Italia o in altri Paesi con forte cultura tecnologica. Da qui le decisioni di costruire un nuovo stabilimento a Pontenure, di programmarne uno a Bari e di aprire un'unità in Inghilterra. La Bruno avrebbe dovuto competere con le armi che le sono più congeniali, come la qualità, la ricerca e l'innovazione tecnologica, il servizio al cliente. «Mi sono reso conto – commenta Renato Bruno – che noi non difettavamo di manodopera a basso costo, ma della giusta mentalità per avere successo negli affari, che è quella anglosassone». Dall'Inghilterra la Bruno ha imparato a improntare il rapporto con il cliente in maniera differente: «noi italiani siamo bravissimi a fare i prodotti, ma siamo anche bravissimi a consegnare i problemi ai clienti. Siamo abituati a sistemare un prodotto dopo che ne abbiamo consegnati già 10. Quando il primo modello è stato messo a punto, ce ne sono in giro 100 che ne hanno distrutto l'immagine. Mentre secondo la mentalità anglosassone, si testa tutto prima di andare sul mercato».

Lavorare sul mercato inglese a contatto con clienti professionali molto esigenti ha aiutato il Gruppo ad acquisire una nuova filosofia e a crescere sul piano qualitativo.

I *plus* dei generatori Bruno e della lavorazione vengono mostrati con orgoglio ai clienti invitati a visitare l'azienda: il cliente viene accompagnato in produzione per vedere di persona come viene costruito e assemblato il generatore e per verificare la professionalità dei tecnici al lavoro. Inoltre, un'elevata disponibilità 'in stock' di motori e alternatori permette di garantire consegne rapide in tutto il mondo. «Tutto ciò non sarebbe possibile se la Bruno decidesse di delocalizzare la produzione in Cina o in altre aree del sud-est asiatico a basso costo di manodopera e di lasciare in Italia un ufficio di rappresentanza», conclude l'imprenditore.

La forza vendita del gruppo, composta da due persone a Grottaminarda, due a Piacenza e cinque dedicate all'export, è di dimensioni limitate ma ha un ruolo decisivo ai fini della personalizzazione del prodotto e del servizio. Con l'esperienza queste persone hanno imparato a battere la

concorrenza selezionando il cliente, riconoscendo quello che apprezza il prodotto personalizzato e soddisfacendolo.

2.5.2 Il noleggio

MGE è l'azienda del Gruppo specializzata nell'attività di noleggio di gruppi elettrogeni. La sua acquisizione, avvenuta nel 2001, è stata la prima per la famiglia Bruno e quindi ha assunto un significato particolare: «per la prima volta ci siamo confrontati col fatto di dover condividere delle decisioni, dal momento che i vecchi soci sono rimasti nella compagine proprietaria, e di cercare di capire le esigenze di altri – ammette Renato Bruno –, in questo senso, quella della MGE è stata una palestra per le acquisizioni successive».

La MGE venne fondata negli anni Ottanta da due ex dipendenti delle Acciaierie e Ferrerie Pugliesi, impegnati nel settore manutenzione. Producendo gruppi elettrogeni, era concorrente della Bruno.

Felice La Bianca, uno dei due fondatori di MGE e attuale Presidente, ricorda così la decisione di costituire l'azienda: «E' stata una scelta forzata perché ero un tecnico meccanico di un'azienda in crisi. Abbiamo aperto nel 1986, si lavorava moltissimo e si guadagnava anche bene. Vendevamo gruppi elettrogeni soprattutto ad alberghi e ristoranti. Nel 2000 abbiamo iniziato ad intravedere i primi segnali di crisi del settore».

Fu in quel momento che La Bianca, raggiunta una certa età e la stabilità economica, decise di cedere la maggioranza delle quote (70%) alla famiglia Bruno, della quale era cliente; il restante 30% rimane in parti uguali nelle mani dello stesso La Bianca e di due suoi ex dipendenti, in segno di riconoscimento e di gratitudine per il lavoro che avevano svolto.

Il servizio di noleggio, molto più redditizio rispetto alla vendita, prevede la disponibilità delle attrezzature per il cliente, indipendentemente dall'effettivo utilizzo, e comporta il rispetto di tempi ristretti per la consegna in caso di bisogno. MGE, appartenendo ora a un Gruppo che ha stabilimenti produttivi sia al Nord (Pontenure, PC) che al Sud (Grottaminarda, AV e Modugno, BA), è in grado di garantire la consegna in meno di otto ore. Anche Enel è ora cliente di MGE.

Renato Bruno spiega così il successo della collaborazione: «avere sedi produttive – e dunque magazzini con disponibilità di macchine – a Piacenza, Bari, Grottaminarda, e accordi con *dealer* locali nelle isole ci ha messo nelle condizioni di soddisfare le richieste di noleggio dei clienti più esigenti. Si è inoltre trattato di una immobilizzazione di magazzino che non ci è pesata, avendo comunque le macchine in magazzino per motivi legati alla vendita. MGE da sola non poteva partecipare alle gare per soddisfare le richieste di

noleggio di grandi clienti, perché, pur avendo le capacità tecniche per farlo, per loro significava immobilizzare due milioni di euro. Non aveva senso! Questo è un esempio delle sinergie di gruppo».

Anche grazie a queste sinergie, con sette dipendenti la MGE è passata da un fatturato di un miliardo e mezzo di lire agli attuali tre milioni e mezzo di euro.

I costi del settore del noleggio variano molto in relazione all'effettivo utilizzo del generatore da parte del cliente. Un gruppo elettrogeno ha una vita utile di circa 20.000 ore e il suo utilizzo va dallo stand-by, in cui il cliente non si avvale della macchina per tutta la durata del contratto se non per emergenza, alle classiche otto ore da cantiere per un totale di 1.000/1.500 ore annue fra noleggio e rientro, all'utilizzo "h 24" per oltre 8.000 ore annue. In quest'ultimo caso, estremo ma non infrequente, il generatore può durare al massimo tre anni. I noleggi "h 24" hanno però un *pay-back* molto breve, che consente all'azienda di ripagarsi l'attrezzatura in meno di un anno, mentre con lo *stand-by* o utilizzo misto il *pay-back* è mediamente di tre anni.

Il canone è inversamente proporzionale alla durata e all'intensità del noleggio. Per esempio, una macchina da 100 Kw costa circa 14/15.000 euro mentre il suo noleggio per un evento di un solo giorno può aggirarsi attorno ai 500 euro, perché richiede l'effettuazione del *set-up*. Per il noleggio settimanale, mensile o a lungo termine sono previste tariffe differenziate a seconda delle ore di utilizzo effettivo. Si parte da una tariffa base per l'utilizzo di otto ore, si prevedono sconti se il noleggio è solo per stand-by e maggiorazioni se l'utilizzo è a lavoro continuo.

Su ogni generatore noleggiato è fissato un contatore che indica l'utilizzo effettivo⁷ e un sistema di controllo remoto che consente di individuarne la localizzazione⁸.

Al di fuori di MGE, il gruppo Bruno non include aziende noleggiatrici, ma vende generatori a clienti noleggiatori, che formano un segmento molto professionale e attento ai particolari. La filiale inglese del Gruppo è specializzata nella vendita di generatori ai noleggiatori, per un totale di circa 20 milioni di euro. In questo caso i rapporti vengono intrattenuti con i tecnici, con coloro che utilizzano le macchine e che per questo riescono ad apprezzare anche le piccole differenze. E' importante che il cliente abbia idee precise, richieste specifiche per poterlo accontentare con un servizio personalizzato:

⁷ Ciò aiuta a programmare gli interventi di manutenzione, sapendo quante ore la macchina ha lavorato e quante ore mancano all'intervento successivo.

⁸ Il localizzatore GPS è stato di grande aiuto, ad esempio, nel caso del terremoto dell'Aquila, dove sono state consegnate circa 20 torri faro prese a noleggio. Dal luogo della consegna, sono poi state sparse sul territorio a seconda della necessità. Finita l'emergenza, è stato necessario diverso tempo per ritrovarle tutte e riconsegnarle.

«Se quel cliente è convinto di avere bisogno di un quadro di distribuzione con due spine monofase e una trifase – spiega l'imprenditore – la Bruno è in grado di soddisfare la richiesta facendo una variante, grazie alla flessibilità del reparto di produzione; lo stesso vale se il cliente vuole il generatore blu o giallo. Diversamente, per i grandi competitor, ogni piccola modifica diventa un affare di stato! Allora io devo spingere i clienti a chiedere questa differenziazione», continua Renato. «Questa è una lotta che faccio all'interno dell'azienda dove in produzione tendono a standardizzare e a semplificare. Dico sempre al mio responsabile della produzione: devi capire che noi compriamo motore e alternatore in Inghilterra, li portiamo in Italia, assembliamo il generatore e lo rivendiamo agli Inglesi, che a loro volta lo vendono a noleggiatori per lo più inglesi. Se non interveniamo in questo processo facendo altro, siamo inutili!».

Il noleggiatore non è tanto interessato al prezzo di acquisto del generatore, ma al costo di esercizio nella vita utile. Guarda all'affidabilità e all'assistenza. «Noi abbiamo sviluppato un know-how specifico per servire bene quella tipologia di clienti, che richiede un approccio mentale diverso – spiega l'imprenditore –, forse noi siamo stati più bravi degli altri a trovare le persone, il team giusto, non dobbiamo trovare tutte le ragioni nel prodotto». I grandi noleggiatori non si rivolgono ai distributori, ma vanno direttamente dal produttore: il rapporto diretto permette a quest'ultimo di comunicare in modo più efficace con il cliente, spiegandogli direttamente il prodotto.

Ogni nuovo prodotto destinato al segmento dei noleggiatori viene testato con la MGE prima essere messo sul mercato. Il top di gamma delle macchine destinate ai noleggiatori è prodotto per la Cummins, che è il primo produttore al mondo, con la quale il gruppo Bruno ha stipulato un accordo. La Bruno progetta il generatore, la Cummins acquista il progetto e ne diviene proprietaria, ma la Bruno ha l'esclusiva della produzione, che realizza dopo aver ricevuto dalla Cummins il motore e l'alternatore in conto lavoro. «Il mio obiettivo non era vendere il progetto – spiega Renato Bruno –, ma saturare la capacità produttiva. Prima però ho dovuto convincere l'azienda americana a non impormi di applicare ai generatori la sua scheda proprietaria (ossia una sorta di cruscotto che controlla accensione, spegnimento, velocità, frequenza, voltaggio, ecc. del generatore), ma di mettere quelle che i clienti noleggiatori sono abituati a usare e conoscono bene. Altrimenti le macchine non si vendono. Mi sono impuntato e alla fine hanno capito: per la prima volta Cummins ha previsto la possibilità di applicare una scheda non proprietaria sui gruppi elettrogeni e questi sono i primi che stanno vendendo».

2.5.3 I concorrenti

I rapporti della Bruno con i propri concorrenti sono sempre stati improntati a correttezza e, ove possibile, collaborazione. All'inizio della propria attività, per capire come funzionava il settore, l'imprenditore si era prefissato di conoscere a uno a uno i concorrenti principali, visitandoli personalmente e portando loro i cataloghi della Bruno, «ma senza dimenticare il torrone, il prodotto tipico di Grottaminarda», ricorda Renato. «Essendo a quell'epoca la Bruno un'azienda piccolissima, nessuno rifiutava di incontrarmi, così potevo rendermi conto chi erano i *player* e come ragionavano».

La Bruno è cresciuta significativamente, ma a livello mondiale la leadership è appannaggio di tre grandi gruppi americani: Caterpillar, che dopo l'acquisizione di Perkins (produttore di motori) realizza nel settore della *power generation* circa 15 miliardi di dollari di fatturato, di cui almeno uno viene dai generatori; Cummins, con base in Minnesota ma stabilimenti in tutto il mondo, fattura circa otto miliardi nella *power generation*, di cui circa due grazie ai generatori; infine, il gruppo Kohler, che ha acquisito la Lombardini Motori di Reggio Emilia, vende generatori per quasi un miliardo attraverso la francese SDMO, acquisita nel 1994 quando era il secondo gruppo europeo dopo FG Wilson.

In Europa non vi sono più grandi gruppi, dopo che nel 1994 l'inglese FG Wilson («si può dire che abbiano inventato loro i generatori», osserva Renato Bruno), che già allora fatturava 300 milioni di sterline, fu acquisita da Caterpillar. Il suo fondatore Tom Wilson, oggi 65-enne, mantiene tuttora una fitta rete di contatti e di conoscenze nel settore in giro per il mondo, tant'è che Renato ha voluto coinvolgere suo fratello come socio di minoranza (al 40%) della BGG Asia, con sede a Singapore.

La presenza dei tre grandi gruppi non preclude tuttavia alle imprese medie e piccole di occupare spazi di mercato interessanti, la cui entità e valore dipendono tuttavia dai segmenti in cui si articola il settore. Il segmento dello stand by, ovvero dei generatori utilizzati solo in caso di emergenza (ossia di black out), è quello di dimensioni più grandi. Nel segmento dello stand by è importante il prezzo, perché chi decide l'acquisto non è l'utente finale ma l'impiantista. Prevale chi fa il prezzo più basso. Attira tutti perché è il mercato più grande, al produttore rimane però poco margine, perché una quota del margine complessivo va a remunerare impiantisti e distributori. Il segmento *prime* è differente in quanto il generatore risponde alla necessità di produrre energia in modo ricorrente, non a risolvere emergenze: per questo motivo, mentre il generatore per lo stand by viene sostituito ogni vent'anni, quello per il mercato *prime* ha una vita utile intorno ai tre anni, in relazione a quanto

viene usato, e quindi è oggetto di acquisto ripetitivo. La logica competitiva prevalente è comunque quella di volume.

Vi sono infine i segmenti del noleggio e quello delle macchine speciali, dove è possibile conseguire margini più elevati. E' in quest'ultimo segmento che operano, fra l'altro, i numerosi produttori tedeschi di piccole e medie dimensioni. Il gruppo Bruno opera soprattutto nel segmento delle macchine speciali, dove il prodotto non è standard e sono importanti l'assistenza e il servizio al cliente, e, per la metà circa del suo fatturato, vende ai noleggiatori.

Molti concorrenti tendono inoltre a specializzarsi soprattutto in base al settore di utilizzo del generatore e sul relativo canale distributivo, più che sulla tipologia delle macchine. Il medesimo generatore, per esempio, può essere utilizzato da un dentista in uno studio medico e da un piccolo agricoltore. Il dentista però si approvvigiona dal fornitore che vende anche i ferri del mestiere, mentre l'agricoltore si rivolge al negozio di utensileria. La stessa logica vale per i generatori elettrici: il cliente cava-cantiere li acquista da chi vende la scavatrice o il martello pneumatico mentre l'albergatore li compra da chi fornisce anche le cucine industriali.

Il mercato è molto vasto e segmentato. Ci sono clienti che hanno rapporti consolidati con i grandi fornitori di impianti elettrici per l'edilizia. Questi impiantisti vincono appalti per fornire tutta la parte elettrica, generatore compreso. Per altri clienti, come le aziende agricole che hanno bisogno di generatori a supporto delle pompe per l'irrigazione, la Bruno si scontra con concorrenti molto forti perché legati storicamente al settore agricolo.

Quando i prodotti sono simili, la differenza è fatta dalle persone ed è su questo aspetto che punta l'azienda: «Se il cliente ha deciso di comprare un'auto di lusso non comprerà mai un'utilitaria – ammette Renato Bruno –, quando invece le macchine offerte sul mercato sono simili, la differenza è fatta dal concessionario, dall'assistenza post-vendita, dai rapporti instaurati dai venditori, da chi fa comunicazione, non dal prodotto».

2.6 I risultati

Il Gruppo ha raddoppiato il fatturato nel settore dei generatori fra il 2005 e il 2014, passando da 37 a 75 milioni. Negli ultimi cinque anni è cresciuto del 47% (da 51 a 75), grazie soprattutto alle vendite all'estero. Il gruppo Bruno presenta l'incidenza più elevata fra i produttori italiani – per quanto in calo rispetto al 2009 – dell'EBITDA sul fatturato (Tab. 2.1): 19,6% nel 2013, tallonata solo (con il 18,5%) da Tower Light, impresa specializzata nella

produzione di torri faro, ossia gruppi elettrogeni dotati di un faro illuminante. «Tower Light ha creato un mercato che non c'era, nell'ambito dei noleggiatori ... è un caso di successo», spiega Renato Bruno.

«Il nostro approccio al cliente è quello che spiega ciò che tutti mi chiedono – osserva soddisfatto l'imprenditore – cioè come facciamo ad avere un EBITDA così elevato mentre i nostri concorrenti hanno margini bassi». La marginalità più elevata si deve inoltre al fatto che «vendiamo più caro perché abbiamo più qualità e facciamo più valore aggiunto: per noi il motore e l'alternatore, che acquistiamo all'esterno, incidono per meno del 50% sui costi di fabbricazione, mentre per i concorrenti arrivano in media al 65-70%, perché operano soprattutto sul mercato dello stand by e fanno prodotti più semplici». Cofanatura e quadristica (ovvero i quadri di controllo) vengono prodotti all'interno, mentre la maggior parte dei concorrenti li fa produrre esternamente. «Per produrre internamente le cofanature bisogna avere tutta la carpenteria; i concorrenti che se le fanno fare devono pagare la progettazione ogni volta che chiedono di fare un modello nuovo ... l'aver verticalizzato è stato il nostro vero fattore di successo», ribadisce l'imprenditore.

Il vantaggio tecnologico è meno rilevante: «il ritrovato dello scienziato sui nostri prodotti non c'è – ironizza Renato Bruno –, ma si possono apportare tanti piccoli miglioramenti al prodotto purché si mantenga un rapporto interattivo con i clienti che fanno un uso intensivo delle macchine: hai il vantaggio di sapere che cosa va e che cosa non va e che cosa il cliente vorrebbe. I nostri clienti sono la voce. Nello stand by invece se il cliente non è soddisfatto non riacquista più e non te ne accorgi. L'interazione con il cliente – continua Renato – ci ha portato a disegnare delle macchine che sono le migliori sul mercato. L'accorgimento che migliora una certa macchina non è piccolo o grande in assoluto, ma se si riflette oppure no sulla decisione di acquisto da parte del cliente. E poi bisogna farsi trovare al posto giusto al momento giusto quando al cliente serve l'assistenza. Sono io che mi devo plasmare sulle sue esigenze».

Inoltre, la Bruno ha un fatturato per addetto significativamente più alto rispetto alla media del settore: «l'elevato livello di automazione e un numero di addetti indiretti molto inferiore rispetto ai concorrenti – spiega Renato – più che compensano gli effetti di un grado più elevato di integrazione verticale, che di per sé riduce il fatturato per addetto».

La sfida per il Gruppo è mantenere il divario rispetto ai concorrenti: «abbiamo creato un vantaggio competitivo nei segmenti del noleggio e del professionale; siamo percepiti al top – ammette Renato –, ma i concorrenti si stanno sforzando di colmare il *gap*. Per mantenerlo, puntiamo

sull'innovazione: lavoriamo alla nuova generazione di generatori, cercando in primo luogo di far crescere l'efficienza e di ridurre la rumorosità».

Gli spazi di crescita per il Gruppo sono riconducibili a tre aree. La prima riguarda i generatori tradizionali, utilizzando quella che l'imprenditore definisce una tattica di selezione individuale: si individuano i clienti target, li si va a trovare, si propone loro di provare le macchine; la seconda consiste nel penetrare nuovi mercati geografici, *in primis* gli Stati Uniti e, in generale, quelli che utilizzano prodotti a 60 hertz (in Europa si usano invece i generatori a 50 hertz); la terza, infine, consiste nello sviluppo, produzione e vendita di generatori di nuova generazione.

La superiore redditività del gruppo Bruno rispetto ai concorrenti si manifesta anche in risultati di bilancio positivi in tutti gli esercizi del periodo 2009-2014 (tabelle 2.2, 2.3, 2.4 e 2.5). Dopo un esercizio 2009 caratterizzato da performance molto elevate a seguito del completamento di alcune commesse particolarmente remunerative, si rilevano:

- un trend crescente della redditività dal 2010 al 2014. L'incidenza dell'EBITDA sul fatturato è salita dal 15,6% al 19,7%, la redditività delle vendite dal 12,9% al 14,2%, il ROE dal 9,4% al 18,9%;
- una crescita prossima al 50% sia dei ricavi (46,7%), sia dell'attivo totale netto (52,6%) nel periodo 2009-2014, grazie soprattutto all'ingresso e alla penetrazione di un numero crescente di Paesi esteri;
- una minore crescita del patrimonio netto (+34,3%) nello stesso periodo. Una quota significativa degli utili generati dalla gestione, infatti, sono stati distribuiti in parte per liquidare il fratello Maurizio, in parte per rendere disponibili le risorse necessarie al rilancio della Zadi, per la quale nel 2014 sono stati distribuiti circa nove milioni;
- il rapporto tra posizione finanziaria netta e patrimonio netto è salito, pur rimanendo contenuto, da 0,22 al 31.12.2009 a 0,54 al 31.12.2014.

Tabella 2.1 I produttori italiani di generatori: fatturati e margini operativi lordi (EBITDA) (anni 2009 e 2013).

	2009			2013		
	Fatturato	EBITA	% Fatt.	Fatturato	EBITA	% Fatt.
ASCOT S.R.L.	12.068.627	214.542	1,8%	22.344.537	2.848.618	12,7%
AUSONIA s.r.l.	12.068.745	1.215.599	10,1%	11.375.797	-259.871	-2,3%
BERTOLI S.R.L.	3.165.843	-87.482	-2,8%	3.042.854	155.869	5,1%
BRUNO SRL	50.994.630	12.165.925	23,9%	65.083.539	12.780.805	19,6%
C.G.M. GRUPPI ELETTROGENI	9.165.563	483.349	5,3%	7.818.951	227.624	2,9%
CO.EL.MO S.R.L.	15.833.544	1.657.090	10,5%	22.761.856	1.450.458	6,4%
COMPAGNIA TECNICA MOTORI SPA	64.863.406	2.971.280	4,6%	57.324.601	2.132.406	3,7%
ELCOS S.R.L.	15.281.630	608.629	4,0%	17.351.946	905.734	5,2%
GENMAC - S.R.L.	5.171.820	643.057	12,4%	7.825.100	213.686	2,7%
GREEN POWER SRL	21.490.139	903.899	4,2%	41.109.318	2.628.815	6,4%
HIMOINSA ITALIA S.R.L.	1.780.123	-525.245	-29,5%	160.793	-126.531	-78,7%
LANMAR S.P.A.	2.517.807	184.579	7,3%	1.727.013	-50.338	-2,9%
MARGEN S.R.L.	10.224.845	528.135	5,2%	17.071.062	566.445	3,3%
MASE GENERATORS S.P.A. / GENSET	21.425.515	-4.159.212	-19,4%	19.891.621	779.850	3,9%
OCREM S.R.L.	2.103.677	10.001	0,5%	892.767	-85.101	-9,5%
PERIN S.R.L.	12.603.700	501.650	4,0%	15.492.784	561.822	3,6%
TESSARI ENERGIA S.P.A.	8.738.269	235.189	2,7%	7.990.024	-283.388	-3,5%
TOWER LIGHT S.R.L.	15.759.604	938.352	6,0%	42.258.258	7.829.330	18,5%
VISA S.P.A.	41.378.597	1.477.435	3,6%	56.200.886	3.758.966	6,7%
ZORDAN S.R.L.	2.394.535	38.264	1,6%	2.804.528	147.500	5,3%
Subtotale	329.030.619	20.005.036	69,0%	420.528.235	36.182.699	8,6%
PRAMAC S.P.A.	147.556.000	400.000	0,3%	146.098.000	7.500.000	5,1%
Totale	476.586.619	20.405.036	100,0%	566.626.235	43.682.699	7,7%

Fonte: Bruno s.r.l.

Tabella 2.2 Conti economici consolidati del Gruppo Bruno nel settore dei generatori (power generation) (2009-2014).

Conto Economico consolidato riclassificato (€/000)	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ricavi di vendita	50.995	61.084	62.113	57.830	65.084	74.807
Altri ricavi e proventi	773	637	988	1.517	1.960	1.382
Variazione delle rimanenze di prodotti finiti	-1.104	278	943	-713	103	2.784
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	1.330	187	27	4	480	17
Valore della produzione	51.994	62.186	64.071	58.638	67.627	78.990
Consumi di materie prime, sussidiarie e merci	-29.110	-41.850	-42.007	-36.254	-38.716	-47.157
Costo del lavoro	-3.357	-4.028	-4.805	-5.030	-6.642	-7.451
Costi per servizi e godimento di beni di terzi	-7.047	-6.310	-7.305	-7.199	-8.809	-8.336
Altri costi	-314	-466	-492	-761	-679	-1.314
Costi della produzione	-39.828	-52.654	-54.609	-49.244	-54.846	-64.258
Risultato operativo lordo (EBITDA)	12.166	9.532	9.462	9.394	12.781	14.732
Ammortamenti	-1.544	-1.523	-1.583	-1.718	-2.522	-3.671
Svalutazioni	-123	-153	-76	-157	-88	-525
Proventi (oneri) non ricorrenti	-79	16	94	548	-35	92
Risultato operativo (EBIT)	10.420	7.872	7.897	8.067	10.136	10.628
	23,9%	15,6%	15,2%	16,2%	19,6%	19,7%
	-3,0%	-2,5%	-2,5%	-3,0%	-3,9%	-4,9%
	-0,2%	-0,3%	-0,1%	-0,3%	-0,1%	-0,7%
	-0,2%	0,0%	0,2%	0,9%	-0,1%	0,1%
	20,4%	12,9%	12,7%	13,9%	15,6%	14,2%

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Proventi (oneri) finanziari netti	-772	322	-534	-18	-1.024	529
Effetto della valutazione delle partecipazioni	0	-2.828	0	6	0	0
Risultato prima delle imposte	9.648	5.366	7.363	8.055	9.112	11.157
Imposte sul reddito	-3.418	-2.171	-2.425	-2.959	-2.809	-1.972
Risultato netto del Gruppo e dei terzi	6.230	3.195	4.938	5.096	6.303	9.184
Risultato netto di competenza di terzi	97	92	-22	-26	383	672
Risultato netto di competenza del Gruppo	6.133	3.103	4.960	5.122	5.920	8.512
	12,0%	5,1%	8,0%	8,9%	9,1%	11,4%

Tabella 2.3 Gli stati patrimoniali consolidati del Gruppo Bruno nel settore dei generatori (power generation) (2009-2014).

Stato Patrimoniale riclassificato (€/000)	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ATTIVO						
Immobilizzazioni immateriali	169	135	93	48	3.623	3.253
Immobilizzazioni materiali	22.331	23.410	23.598	26.530	29.568	31.050
Immobilizzazioni finanziarie	251	252	1	5	653	3.669
Totale Immobilizzazioni	22.751	23.797	23.692	26.583	33.844	37.971
	34%	30%	26%	31%	35%	37%

Rimanenze	11.316	17%	14.353	18%	18.405	21%	17.605	21%	20.232	21%	24.419	24%
Crediti	16.628	25%	21.834	27%	29.662	33%	25.086	30%	25.808	26%	29.491	29%
Attività finanziarie	4.397	7%	1.569	2%	1.569	2%	0	0%	0	0%	0	0%
Disponibilità liquide	11.936	18%	18.451	23%	15.792	18%	15.146	18%	17.663	18%	10.328	10%
Totale Attivo circolante	44.277	66%	56.207	70%	65.428	73%	57.837	68%	63.703	65%	64.238	63%
Ratei e risconti	139	0%	409	1%	375	0%	339	0%	389	0%	266	0%
Totale ATTIVO	67.167	100%	80.413	100%	89.495	100%	84.759	100%	97.936	100%	102.476	100%
<i>PASSIVO</i>												
Totale Patrimonio netto	33.148	49%	36.327	45%	40.666	45%	39.622	47%	45.059	46%	44.520	43%
Debiti verso banche e finanziatori	19.193	29%	22.535	28%	24.425	27%	25.089	30%	32.153	33%	34.423	34%
Totale altri debiti e passività	14.826	22%	21.551	27%	24.404	28%	20.048	23%	20.724	21%	23.534	23%
Totale PASSIVO	67.167	100%	80.413	100%	89.495	100%	84.759	100%	97.936	100%	102.476	100%

Tabella 2.4 I principali quozienti del bilancio consolidato della Bruno s.r.l. (settore dei generatori - power generation) (2009-2014).

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
EBITDA / Ricavi	23,9%	15,6%	15,2%	16,2%	19,6%	19,7%
ROS (EBIT/Ricavi)	20,4%	12,9%	12,7%	13,9%	15,6%	14,2%
Tasso di rotazione dell'attivo netto		0,91	0,77	0,65	0,77	0,76
ROA (EBIT / Attivo totale netto)		11,7%	9,8%	9,0%	12,0%	10,9%
ROE (utile netto / patrimonio netto)		9,4%	13,7%	12,6%	14,9%	18,9%
Attivo totale netto / patrimonio netto	2,03	2,21	2,20	2,14	2,17	2,30
Posizione finanziaria netta / patrimonio netto	0,22	0,11	0,21	0,25	0,32	0,54

Tabella 2.5 I tassi di crescita tratti dal bilancio consolidato della Bruno s.r.l. (settore dei generatori - power generation) (2009-2014).

	2010/09	2011/10	2012/11	2013/12	2014/13	2014/09
Tasso di crescita ricavi	19,8%	1,7%	-6,9%	12,5%	14,9%	46,7%
Tasso di crescita attivo totale netto	19,7%	11,3%	-5,3%	15,5%	4,6%	52,6%
Tasso di crescita patrimonio netto	9,6%	11,9%	-2,6%	13,7%	-1,2%	34,3%

2.7 L'ingresso nel settore *automotive*: l'acquisizione e il rilancio di ZADI ed ECIE

ZADI incrocia la storia della famiglia Bruno nel novembre 2012, quando, in piena crisi, viene offerta in vendita a Renato Bruno. Egli respinge subito l'ipotesi di acquisirla per svariate ragioni: la recente acquisizione della Delta Design (società inglese che produce *power station*), la costruzione ancora in corso dello stabilimento di Bari, la liquidazione del fratello Maurizio, l'assenza di attinenza con il settore dei generatori. La segnalazione proveniva per altro da un amico, quindi Renato accetta di effettuare un sopralluogo nel sito produttivo di Carpi. «Quando ho visitato l'azienda – ricorda – sono entrato dicendo: ma non esiste proprio. Sono uscito che mi chiedevo che cosa si potesse fare!».

ZADI produce *kit* di serrature meccaniche, elettromeccaniche ed elettroniche con *immobilizer*, strumenti e cruscotti analogici e digitali, fanali e luci, interruttori e odometri per motocicli e veicoli per il tempo libero, il giardinaggio, l'industria, le comunità.

ZADI era in forti difficoltà a causa dell'acquisizione della Fratelli Pagani di Milano, azienda storica produttrice di fanaleria e strumentazione sotto il marchio CEV, che dal 2001 aveva drenato la sua liquidità. A ciò si aggiunge la crisi del motociclo, cominciata in Italia nel 2004 con l'introduzione dell'obbligo del casco e dell'assicurazione, che ha contribuito al crollo del mercato dei motocicli da 1.100.000 pezzi dei primi anni 2000 agli attuali 180.000. ZADI era però ritenuta una delle migliori aziende quanto a ricerca, innovazione e qualità. Il suo stabilimento di Carpi era dotato di ottimi tecnici e macchinari all'avanguardia.

ZADI si era trovata molto sbilanciata dal punto di vista finanziario in un settore dove l'affidabilità finanziaria è fondamentale per prendere dei contratti: aziende come BMW, Ducati, Piaggio, infatti, non si rivolgerebbero mai a un'azienda a rischio di chiusura per la progettazione e la successiva produzione di un nuovo tipo di fanale, perché rischierebbero di vedere bloccata la produzione delle proprie moto, dal momento che il ciclo di progettazione e messa in produzione può richiedere fino a due anni. Zadi disponeva quindi di un portafoglio ordini di fanaleria ridotto al minimo, mentre per i sistemi di chiusura (*locking*) le cose andavano un po' meglio.

Dopo la visita in ZADI, Renato Bruno inizia a raccogliere informazioni sul settore e sui potenziali clienti. Decisiva è stata però la telefonata di un esponente di vertice di uno dei principali clienti di ZADI, amico di vecchia data, che lo ha rassicurato: il problema non era la qualità del prodotto, che si manteneva eccellente, ma la situazione finanziaria. Renato, dopo essersi

consultato con i familiari, decide allora di acquisirla con un intervento finanziario da 15 milioni: quattro di liquidità immediata, il resto con la valorizzazione di alcuni *asset* e lo *spin-off* della parte immobiliare.

Renato spende il 2013 a incontrare e assicurare clienti e fornitori. In corso d'anno decide di impegnarsi direttamente nella gestione dell'azienda, in un primo tempo affidata al precedente proprietario: matura infatti il convincimento che il suo impegno in prima persona sia necessario per rilanciarne l'immagine agli occhi dei clienti, dei fornitori e dei dipendenti, ma anche per avere piena autonomia decisionale in una fase così delicata. «Ero andato a assicurare il cliente che sotto il profilo finanziario eravamo assolutamente affidabili – ricorda Renato Bruno –. Lui mi risponde: d'accordo, do per buono tutto quello che lei mi dice per quanto riguarda la posizione finanziaria dell'azienda. Ma voi vi impegnate a produrre per noi 110.000 tappi di alluminio all'anno per tutta la gamma delle moto e avete una sola macchina di pressofusione dell'alluminio. Cosa succede se si rompe? Ho subito risposto: se questo è il problema, mi impegno entro otto mesi a dotare la ZADI di una nuova macchina. Ho potuto prendere questa decisione – che è stata determinante – perché ero io l'imprenditore, un altro non avrebbe potuto!».

Un'altra decisione di investimento riguarda l'impianto di verniciatura: «in Zadi oggi non ho i volumi per aprirmi la verniciatura – ammette l'imprenditore – ma io faccio comunque l'investimento perché so che in questo modo mi creo delle opportunità».

La logica del servizio personalizzato al cliente ormai consolidata nel business dei generatori viene applicata fin da subito anche in ZADI: ne è un esempio la scelta di consegnare il prodotto due volte al giorno a un'azienda produttrice di moto che ha adottato la policy di tenere le scorte al minimo. «Il just in time richiesto sempre più spesso dai clienti non lo si può fare delocalizzando in India o in Cina», osserva l'imprenditore, da sempre sostenitore del *made in Italy*.

L'analisi di mercato e una maggiore conoscenza del settore hanno condotto Renato Bruno ad acquisire, nel dicembre 2013, ECIE, azienda di fanaleria che versava in cattive acque ma si prestava a sviluppare interessanti sinergie con ZADI. «Questa acquisizione è stata importante perché ha fatto cambiare lo spirito all'interno dell'azienda, tutti hanno capito che facevo sul serio, lo hanno capito in primo luogo i clienti, sia di ZADI che di ECIE», osserva l'imprenditore. Lo hanno capito anche i dipendenti, sorpresi nel vederlo indossare una tuta da lavoro e trascorrere tre turni consecutivi nello stabilimento di Carpi per meglio comprendere come recuperare efficienza nei

diversi reparti, leggendo i manuali di funzionamento delle macchine e rivolgendo domande agli operai.

I risultati dell'azione di rilancio cominciano a vedersi: la perdita operativa di ZADI è scesa da 5,3 milioni nel 2012 a 1,8 milioni nel 2013 e a 1,2 nel 2014. Per l'esercizio 2015 si prevede a budget un utile operativo di 450.000 euro, già raggiunto e superato nei primi tre mesi dell'anno (587.000 euro) (Tab. 2.6).

Anche in ECIE, che nel 2014 ha realizzato un fatturato di 8,1 milioni, si vedono i primi risultati dell'azione di rilancio. Nel primo trimestre del 2015 ha sostanzialmente confermato il fatturato dei primi tre mesi del 2014 – circa due milioni – ma le perdite sono più contenute: le perdite operative sono scese da 327.000 euro a 94.000, le perdite nette da 366.000 euro a 120.000.

Attualmente il business dell'*automotive* del gruppo Bruno si avvale di 155 addetti presso lo stabilimento di ZADI a Carpi e altri 36 presso l'unità produttiva di Jolanda di Savoia (Ferrara), specializzata nelle attrezzature per i caravan; di 39 collaboratori in ECIE a Lainate, altri 38 in GKS, la sua controllata tedesca, e 50 a Chengdu, la controllata cinese che produce i componenti più semplici; infine, conta 35 addetti in Giussani a Desio. In totale, circa 350 dipendenti.

A conclusione di questo primo intenso anno di attività, Renato Bruno fa un primo bilancio: «In ZADI ho trovato tantissimo di positivo in termini di risorse umane e di una certa mentalità produttiva. Ma molto rimane da fare proprio sul piano della mentalità. Per colmare questo gap, sto facendo lavorare fianco a fianco le persone delle diverse realtà del Gruppo. Per esempio, nel team di R&S di ZADI ho inserito uno dei ragazzi che si occupa della progettazione dei generatori. Voglio fare un trasferimento di tecnologia e di mentalità anche per ciò che riguarda il funzionamento del laboratorio».

Tra i progetti futuri che vedono coinvolta ZADI in prima linea a supporto di tutto il gruppo c'è anche la creazione di un CEVlab, con l'obiettivo di accreditarsi presso la Comunità Europea per effettuare certificazioni anche per terzi. L'imprenditore motiva così questa decisione: «La Bruno spende circa 300.000 euro all'anno in certificazioni: perché allora non sfruttare le competenze e la strumentazione interna a ZADI per farcele in casa? E' anche un modo per far conoscere ad altri il know-how che abbiamo».

La ZADI non è l'ultima acquisizione in ordine di tempo compiuta dalla famiglia Bruno. Nel febbraio del 2015 essa ha infatti rilevato, tramite la propria finanziaria HB4, il 60% della Lincar s.r.l., società che produce stufe e cucine a legna e a pellet. Essa viene da una lunga storia: fondata da Lino Motta nel 1972 per produrre tubi per caldaie e fornelli, negli anni '90 ha esteso

la propria attività alla produzione di stufe a pellet e a legna, poi di cucine industriali.

La recente crisi non ha trovato l'azienda preparata a farvi fronte; anche il passaggio generazionale ha contribuito alla situazione di difficoltà. Marco Motta, figlio di Lino, ha avviato una sua propria attività scindendo il settore delle cucine industriali. Monica Motta, invece, ha continuato l'attività con il padre nel tentativo di rilanciare l'azienda. Per porre rimedio alle problematiche di ordine finanziario è stato venduto l'immobile (in gran parte non utilizzato per l'attività) e nel giugno del 2014 è stata creata una nuova società, Lincar srl, che ha rilevato il ramo d'azienda delle cucine e delle stufe.

HB4, rilevandola, si è posta l'obiettivo di portarla dagli attuali cinque milioni a dieci milioni di fatturato in tre-quattro anni. Attualmente la società occupa circa 60 persone ed è in essere un contratto di solidarietà. Una prima sinergia sfruttata è stata quella del distacco temporaneo di un gruppo di dipendenti dalla Lincar alla ZADI (che dista solo 15 chilometri) nel periodo marzo-maggio 2015, per compensare la stagionalità invertita delle due realtà produttive.

2.8 Conclusioni

Racconta Renato Bruno: «Un fabbro delle mie parti, un tale Mastro Antonio Tuttofare, quando ero ragazzino diceva: le cose semplici sono le più difficili da pensare. Alla fine, io sono convintissimo che noi non abbiamo fatto niente di speciale rispetto agli altri. Abbiamo sempre ragionato con buon senso».

È il buon senso, secondo l'imprenditore, che lo ha condotto a non seguire le mode manageriali della delocalizzazione, a privilegiare la qualità rispetto alla quantità, a far sì che le evidenze di breve termine offerte dai numeri e dalla contabilità non fossero utilizzate a scapito di un approccio strategico alle scelte e alle decisioni aziendali.

Basterà trasfondere i valori e lo stile di management sperimentati nei business in cui il gruppo opera da tempo – in primo luogo quello dei generatori – a quello della componentistica per motociclette per rilanciare le aziende acquisite in tale settore? L'impegno manageriale richiesto per la gestione e il rilancio di Zadi e di Ecie avrà ripercussioni negative sulle aziende di generatori, oppure quei valori e quello stile di management che ne hanno reso possibile la crescita e i buoni risultati reddituali sono ormai "attecchite" e i collaboratori a cui sono state affidate le responsabilità più significative hanno raggiunto l'autonomia e la maturità per andare avanti da soli?

La Zadi si appresta a chiudere, a giugno 2015, il concordato di continuità. «Si è trattato di un vero e proprio *turnaround*, senza il quale l'azienda sarebbe stata chiusa e le persone mandate tutte a casa. Certo, se non avessi avuto l'impegno della Zadi – ammette l'imprenditore – sarei già entrato nel mercato statunitense, secondo me il più promettente e adatto per i generatori della Bruno».

Erano questi i pensieri e gli interrogativi che affollavano la mente di Renato Bruno, mentre lasciava la stazione dell'alta velocità di Reggio Emilia per raggiungere, in pochi minuti di auto, lo stabilimento di Zadi.

Tabella 2.6 I conti economici della ZADI.

	TOTALE 2012		TOTALE 2013		TOTALE 2014		BUDGET 2015		mar-15 (consuntivo)	
	Euro/000	%	Euro/000	%	Euro/000	%	Euro/000	%	Euro/000	%
RICAVI DI PRODOTTO	23.812,4	100	17.193,1	100	15.758,0	98,2	20.000,0	100	6.682,3	107,2
VALORE DELLA PRODUZIONE	23.812,4	100	17.193,1	100	16.040,9	100	20.000,0	100	6.234,6	100
Costi variabili (al netto di altri ricavi)	12.664,8	53,2	8.667,0	50,4	7.106,7	44,3	9.400,0	47,0	2.757,3	44,2
1° MARGINE CONTRIBUZIONE	11.147,6	46,8	8.526,1	49,6	8.934,2	55,7	10.600,0	53,0	3.477,3	55,8
Costi fissi	12.285,8	51,6	9.013,9	52,4	8.937,3	55,7	9.200,0	46,0	2.596,0	41,6
MARGINE LORDO (E.B.I.T.D.A.)	-1.138,2	-4,8	-487,8	-2,8	-3,1	0,0	1.400,0	7,0	881,3	14,1
Ammortamenti e componenti extra gestione caratteristica	4.135,3	17,4	1.275,0	7,4	1.121,6	7,0	950,0	4,8	294,1	4,8
E.B.I.T.	-5.273,5	-22,1	-1.762,8	-10,3	-1.124,7	-7,0	450,0	2,3	587,2	9,4
Proventi – oneri finanziari	-2.220,5	-9,3	-274,4	-1,6	-178,2	-1,1	-195,0	-1,0	-37,7	-0,6
Oneri Patrimoniali	14.902,3	62,6	1.570,0	9,1	285,0	1,8	40,0	0,2	1,5	0,0
Prov. patrim. e utili da partecipazioni	5.013,0	21,1	18.588,0	108,1	2.109,2	13,1	240,0	1,2	70,4	1,1
UTILE LORDO	-17.383,3	-73,0	14.980,9	87,1	521,4	3,3	455,0	2,3	618,5	9,9
UTILE NETTO	-17.477,8	-73,4	15.048,8	87,5	3.391,4	21,1	355,0	1,8	593,5	9,5