

Qualora la stampa non risultasse come appare a video,  
si provi a indicare le seguenti opzioni:

- a) Proprietà / Layout / Orientamento carta orizzontale
- b) Gestione pagine / Adatta all'area di stampa



a.a. 2013-14

*Questo profilo aziendale, aggiornato al 2011,  
è tratto da una ricerca sulle eccellenze venete mai pubblicata  
per sopravvenute divergenze d'impianto con la committenza.  
Il testo è qui riprodotto ad uso didattico  
nell'ambito dell'insegnamento di "Storia economica"  
tenuto dall'autore nel CdL triennale in Economia Internazionale  
dell'Università di Padova.*

## Tecnolaser S.r.l.

di Giorgio Roverato

### *Indice*

*Tecnolaser in breve*  
*Luigi Finco, creatore d'impresa*  
*Criticità e nuove prospettive di mercato*

### **1. Tecnolaser in breve**

*Tecnolaser S.r.l.*, con sede a Curtarolo (Padova), nasce nel 1986 su iniziativa di Luigi Finco – a capo di due imprese di rilievo internazionale nei settori degli impianti avicoli e della refrigerazione commerciale – per decentrare in un impianto ad alta specializzazione la lavorazione delle lamiere e dei profilati di acciaio da queste utilizzati.

Dopo un promettente avvio, tale rapporto di subfornitura subì una progressiva contrazione, e l'azienda dovette trovare una diversa (e autonoma) collocazione sul mercato aperto.

Oggi l'azienda, certificata UNI EN ISO 9001, opera nel mercato "terzista" della lavorazione, costruzione e montaggio di carpenteria metallica medio-leggera, nonché della progettazione ed industrializzazione "su misura" di singole componenti meccaniche come di "insiemi" e nei cd. montaggi industriali. I suoi punti di forza sono costituiti dalla coprogettazione *online* con il cliente dei singoli prodotti e/o componenti, avvalendosi dei migliori sistemi CAD/CAM esistenti, e da un magazzino computerizzato che – con la alimentazione automatica delle varie macchine – consente di lavorare anche in ciclo non presidiato.

Nel suo portafoglio-clienti sono ormai presenti le principali imprese meccaniche di media e grande dimensione del nostro paese, nonché di significative aziende europee. Le prospettive nella attuale situazione congiunturale appaiono positive, tanto che Tecnolaser continua ad investire in formazione del personale e innovazione tecnologica in modo da essere sempre pronta e preparata alle richieste ed esigenze di un mercato sempre più in continuo rapido cambiamento.

Con circa 70 addetti, essa fattura 21 mln di € (2011), di cui il 13% indirizzato all'exportazione.

## 2. Luigi Finco, creatore d'impresa

Una impresa non è mai scindibile da colui che l'ha costituita, e dal suo carattere: ciò vale in generale, ma è soprattutto riscontrabile in questo caso aziendale e nella ostinazione con la quale Luigi Finco è sempre riuscito a conseguire i suoi obiettivi.

Nato nel 1927 a Campo San Martino, comune dell'Alta Padovana, egli – conseguito il diploma di perito meccanico (1946) – iniziò a lavorare in una azienda agricola, dove si imbatté in uno dei primi impianti per l'allevamento industriale dei polli. All'epoca queste attrezzature provenivano dall'Olanda, e un po' più tardi anche dall'America nell'ambito dell'*ERP-European Recovery Program*, il cd. Piano Marshall, con il quale gli Stati Uniti contribuirono alla rinascita economica dell'Europa occidentale dopo le gravissime distruzioni belliche che l'avevano martoriata.

A motivi del suo lavoro, Finco fu più volte in Olanda, e lì maturò l'idea di produrre in Italia quelle stesse attrezzature avicole che ormai ben conosceva, e che avrebbero potuto essere vendute a prezzi più contenuti di quelle d'importazione. La tecnologia era del resto all'epoca non troppo sofisticata, e ciò permise all'azienda artigianale avviata nel 1955 di ricavarci un qualche profittevole mercato.

E si trattò di un mercato in rapida crescita, dato che l'allevamento avicolo appariva sempre più costituire una interessante diversificazione/integrazione dell'agricoltura basata sulla sola coltivazione della terra. Ciò spinse Finco a dotarsi di una struttura compiutamente industriale, unendosi a un altro socio e dando vita nel 1961 a quelle *Officine Facco & C.* – poi S.p.A. – che sono, almeno dagli inizi degli anni Ottanta del Novecento, ai vertici mondiali di tale comparto meccanico.

Poiché, tuttavia, e usando le sue parole, «cosa chiama cosa», egli intraprese due diversificazioni: da un lato la produzione di scaffali per i negozi di alimentari e per i primi supermercati che stavano sorgendo in alcune aree del paese, e dall'altro avviando nel 1962 la produzione di impianti di stoccaggio dei cereali attraverso la consociata *Mulmix Facco S.r.l.*, ora semplicemente *Mulmix*.

Pur essendo quest'ultima una realtà che si insediò presto, e positiva-

mente, nei mercati internazionali, è più interessante soffermarci sulla apparentemente incongrua diversificazione negli scaffali metallici, che – al contrario dei silos per cereali – nulla avevano a che fare con il mondo agricolo. Così la spiega Finco:

L'agricoltura, si sa, ha andamento ondulatorio, e quindi anche la domanda di attrezzature ad essa inerenti. È da queste oscillazioni che, per ovviare ai temporanei cali di attività, mi è venuta l'idea di utilizzare la componente-base delle nostre attrezzature – i “grigliati” metallici – per qualche altra produzione. E così, ispirandomi a quanto avevo visto all'estero, ho pensato di offrire ai negozianti di alimentari, per cominciare ai “casolini”, una alternativa agli ingombranti scaffali di legno. Abbiamo perciò messo a punto le prime scaffalature: certo, “spartane”, lontane da quelle di oggi in lamiera, ma comunque meno ingombranti e meno costose di quelle in legno. E a ciò si aggiungeva la loro maggiore facilità d'esercizio, ad esempio la rapidità con la quale si poteva effettuare la pulizia, all'epoca spesso approssimativa nelle scaffalature tradizionali... Per i negozi di alimentari facevamo solo arredamento (il primo negozio completo lo realizzammo a Bassano), non certo i banchi frigoriferi: che erano, e rimasero ancora per un po', rigorosamente in legno o faesite e coibentati con lana di vetro. In sostanza si trattava di banchi frigoriferi per modo di dire, dato che la conservazione della temperatura degli alimenti che vi venivano immessi era “a secco”. E ciò durò fino alla introduzione dei compressori, e allora questa tipologia di banconi andò mutando. E nacquero quelli che ora conosciamo.

Il buon giro d'affari che questo prodotto aggiuntivo generò, unito a un forte e stabile incremento nella domanda di impianti avicoli determinato dall'evolversi dell'allevamento in una attività sempre più svincolata dall'agricoltura, determinò in Finco la decisione di separare i due *business*, e di dar vita nel 1963 ad una nuova azienda, la *Arneg S.p.A.*, nella quale avviare anche quella produzione di banchi frigoriferi che divenne rapidamente l'esclusiva specializzazione aziendale. Replicando, e superando, lo stesso successo internazionale della *Facco*. Oggi essa opera attraverso diciotto stabilimenti produttivi strategicamente collocati nei cinque continenti, e una rete commerciale presente in oltre 70 paesi.

Conviene ricordare come Finco si distanzi decisamente dall'individualismo tipico dell'imprenditoria veneta, non solo quella di prima generazione, ideologicamente restia alle forme societarie d'impresa quando non finalizzate a convenienze di tipo fiscale e/o ereditario. L'imprenditore di

Campo San Martino ha invece praticato fin dall'inizio le combinazioni societarie: da un lato perché esse consentono di dotare l'azienda di risorse finanziarie adeguate, e dall'altro perché esse favoriscono la contaminazione di idee e di stili individuali utile a meglio far crescere il *business*. Così è stato in Arneg, dove funziona un modello tripartito di partecipazione al capitale (45% a testa Luigi Finco e Roberto Marzaro, il cofondatore, e 10% un terzo socio). Il fulcro operativo ruota attorno ai due soci paritari, che fin dall'inizio si dividono le responsabilità: Marzaro Amministratore Delegato e Direttore Generale, e Finco Presidente. Nel colloquio avuto per la redazione di questa scheda, l'imprenditore di Campo San Martino tende a ridurre il proprio impegno a meri compiti di rappresentanza, invocando l'età; ma in realtà egli è operativo a tutti gli effetti, e in grado di concorrere ancora a determinare le scelte strategiche di tutte le imprese cui ha dato vita.

Ed è ciò, anche nel vezzo di minimizzare il proprio ruolo, che caratterizza i veri capitani d'industria: ovvero quella categoria di "creatori di imprese" cui Finco appartiene a pieno titolo, e che gli è valsa nel 1989 la onorificenza di Cavaliere del Lavoro.

All'attività imprenditoriale Luigi Finco ha peraltro affiancato un forte impegno nella società civile: è stato tra l'altro Sindaco del suo paese di origine, e dove hanno sede quasi tutte le sue aziende; Presidente della OIC-Opera Immacolata Concezione di Padova, una istituzione vocata alla assistenza degli anziani, da lui gestita e ampliata di dimensioni in una visione di economie di scala tipica del *manager* di classe; nonché Presidente dell'Associazione Industriali di Padova, della quale è stato anche più volte Vice-presidente. Del cui mandato (1985-1989), peraltro, egli non ama parlare, anche se nella comunità imprenditoriale padovana la sua Presidenza viene ancora ricordata per l'equilibrio con il quale egli seppe svolgere una efficace opera di mediazione tra componenti vivacemente contrapposte.

Anche se gli piace soffermarsi con compiaciuta soddisfazione su alcuni momenti di snodo della crescita delle sue imprese maggiori, ad esempio sui grandi impianti avicoli "chiavi in mano" realizzati dalla Facco in Algeria, Libia, Egitto, Iran e Arabia Saudita dopo lo *shock* petrolifero del 1973, è *Tecnolaser* l'azienda al cui futuro egli guarda con curiosità per le potenzialità che ancora può esprimere. Eppure,

quell'impianto era nato per svolgere il ruolo di subfornitore sia della Facco

che della Arneg, ed era stato a tal fine dotato di attrezzature d'avanguardia. Certo, come impresa "terzista" doveva ricavarsi un autonomo spazio anche sul mercato, se non altro per ammortizzare il costo dell'investimento, ma la *mission* principale era il rapporto con noi. È tuttavia successo che sono presto emersi nel circondario, e anche un po' più lontano, terzisti in grado – grazie alla maggior "semplicità" della loro struttura – di praticarci prezzi inferiori. E così, nostro malgrado, dovemmo via via ridurre gli approvvigionamenti da *Tecnolaser*: che tuttavia stimolammo a posizionarsi su fasce di lavorazioni più complesse, cosa del resto resa possibile dalla tipologia del macchinario lì esistente. In sostanza, se alla tecnologia del taglio al *laser* della lamiera d'acciaio erano pervenuti laboratori di più contenuta dimensione che, a costi generali ridotti all'osso, riuscivano a fornirci i pezzi tagliati a prezzi inferiori, era inevitabile che *Tecnolaser* intraprendesse la strada di una maggiore qualificazione di prodotto.

### 3. Criticità e nuove prospettive di mercato

A *Tecnolaser* Finco, pur essendone Presidente, partecipa con una quota contenuta, la maggioranza – il 70% – appartenendo a due soci direttamente impegnati nella gestione: Giuseppe Tonello, l'Amministratore Delegato, e Mario De Bardi, il Direttore di produzione. Uomini che egli stima molto, e con i quali ha concertato un progetto ambizioso. Quello di fare dell'azienda una impresa meccanica d'eccellenza, anche se – come ricordato – la sua origine era semplicemente quella di una attività decentrata delle due case madri per produrre, al pari di altre partorite dalla fertile fantasia del *patron*, semilavorati per il gruppo.

Finco nutre per l'impresa di Curtarolo, località a un tiro di schioppo da Campo San Martino, una particolare attenzione. Una volta verificata la impossibilità nel proseguire nelle subforniture, egli ricorda come l'impianto sia stato subito

indirizzato a lavorazioni a maggior valore aggiunto, in grado di fornire ad imprese meccaniche d'eccellenza quelle componenti di elevato livello qualitativo che il bene da esse prodotto richiedeva: e che *Tecnolaser* era in grado di realizzare mediante processi ad elevata automazione. In sostanza, al di là del differenziale dei maggiori costi nel "taglio" della lamiera, abbiamo ritenuto che quell'azienda dovesse (e potesse) raggiungere *target* più elevati, coerenti con gli investimenti che avevamo fatto per avviarla, e con quelli aggiuntivi che poi facemmo per meglio focalizzarla su quei segmenti di mercato nei quali ritenevamo potesse ottenere più pro-

fittevoli *performances*. In ciò ci hanno ben supportato le analisi di Luciani con la sua *Modulo Marketing* [ora *Gruppo Modulo*], e gli interventi che con lui abbiamo messo a punto. Beh, più che io e gli altri soci, sono stati proprio Tonello e De Bardi a muoversi con efficacia e lungimiranza, certo anche grazie gli *input* che ogni tanto arrivavano loro dalla mia esperienza. Ma il lavoro, e il successo alla fine conseguito, è stato tutto merito loro!

La sfida, alla fine vinta, era quella di trasformare l'impianto in una fabbrica "automatica", in grado di lavorare 24 ore su 24 con tempistiche adeguate alla velocità di esecuzione richiesta da una committenza qualificata la cui domanda spazia da singole componenti a "insiemi" meccanici completi.

L'introduzione della lavorazione continua ha peraltro consentito – dato che si tratta di un impianto ad alto utilizzo di energia elettrica – di sfruttare al meglio i differenziali di costo che essa presenta nelle ore notturne e nei giorni festivi spalmandone il beneficio su tutte le unità di prodotto realizzate in un arco di tempo dato.

L'evoluzione iniziale è consistita – vabbè, è un dato in sé banale – nel passare da lavorazioni "povere", per di più basate su disegno del cliente-Arneg o Facco, a lavorazioni in cui il cliente fornisce indicazioni di massima (del tipo "vogliamo una componente più o meno di queste dimensioni e con tali caratteristiche, che deve servire ad essere assemblata nel tale macchinario, e che deve fornire i risultati di cui vi forniamo di seguito le specifiche tecniche"), sulla base delle quali *Tecnolaser* progetta e ingegnerizza il prodotto in uno stretto dialogo, il più delle volte *online*, tra il proprio Ufficio Tecnico e l'Ufficio Progettazione del cliente.

Il mutamento sostanziale è consistito nel fatto che si è passati dal decentramento/esternalizzazione da parte del cliente non solo dell'esecuzione della componente o del "prodotto" desiderato, ma – innanzitutto – alla sua progettazione, rendendo da un lato l'azienda a tutti gli effetti un *partner* del committente, e dall'altro consentendole di elevare in modo strategico il valore aggiunto delle lavorazioni. Il tutto mettendo in modo un singolare "sistema delle eccellenze": *Tecnolaser* progetta al meglio la componente, o il meccanismo richiesto, potendolo così eseguire al minor costo possibile con tecnologie di estrema precisione in grado di garantire, lavorando su tolleranze infinitesimali, il miglior assemblaggio nell'insieme in cui essa/esso sono destinati.

Il processo integrato di progettazione/esecuzione consente, peraltro, al committente di liberare energie per meglio focalizzarsi sul *marketing*, sulle strategie di vendita e sul miglioramento del proprio sistema distributivo, nonché sui servizi post-vendita. E trattandosi in genere di imprese

con *brands* di eccellenza, il fatto di poter contare su un subfornitore che coniuga l'eccellenza della produzione e dell'esecuzione al massimo contenimento dei costi, consente un miglior posizionamento sul mercato sia in termini di qualità che di prezzo finale.

Anche se comunque, a volte, esistono strozzature che limitano il potenzialmente vasto bacino di *Tecnolaser*. Sostiene Finco che

vi sono produttori timorosi che la "progettazione condivisa" comporti il rischio che *Tecnolaser* possa impossessarsi del loro *know-how*, e che essa lo sfrutti per arrivare con qualche prodotto direttamente sul mercato. Questa diffidenza, istintiva quanto immotivata, rallenta l'acquisizione di nuovi committenti: e questo nonostante la trasparenza contrattuale che – con esplicite clausole a tutela del cliente – l'azienda volutamente persegue.

In realtà tale timore, anche se comprensibile, non regge: e comunque non tiene conto del fatto che *Tecnolaser* non ha nessuna rete distributiva, e che il costruirla implicherebbe un impegno di anni nonché risorse economiche che essa non ha convenienza a recuperare o a mobilitare per investimenti che non siano "di processo". E ciò per il semplice fatto che il suo *core business* è la meccanica d'eccellenza, e che solo nel continuo miglioramento della stessa può incrementare la propria redditività, e la conseguente remunerazione del capitale.

Uscita dalla subfornitura per Facco-Arneg, quando il margine di contribuzione era al massimo – e con fatica – del 2-3%, *Tecnolaser* oggi consegue utili netti significativi e di assoluto rilievo in una industria meccanica pur di elevata tecnologia.

Ciò è dovuto al fatto che l'azienda non fornisce tanto un prodotto, quanto un "servizio", dove il bene lavorato è solo una componente del prezzo praticato al cliente. Questi, con il prodotto "acquista" tutte quelle competenze immateriali che lo rendono in assoluto il migliore sul mercato, per di più realizzato con processi che garantiscono un costo unitario che nessun *competitor* è allo stato in grado di eguagliare.

Concludendo, si può affermare che *Tecnolaser* è una impresa meccanica che fornisce non prodotti, bensì servizi integrati che il committente mai riuscirebbe a realizzare all'interno del suo impianto, o presso impianti simili. È probabilmente per questo che Finco, lapidario, dichiara:

Io credo che *Tecnolaser* abbia delle potenzialità enormi, forse non ancora ben comprese nella loro effetto dirompente sul mercato meccanico dagli stessi consulenti cui ogni tanto capita di rivolgerci. Per questo io "punto"

su di essa, e sono certo che ci riserverà ancor maggiori risultati di quelli, pur elevati, che al momento realizza.

Una affermazione che trova conforto nella variegata articolazione delle produzioni “chiavi in mano” cui essa si è dedicata, e nel portafoglio-clienti di cui essa dispone. Da cui sembrerebbe discendere che “eccellenza” chiama necessariamente, e bi-univocamente, “eccellenza”.

Solo che tale risultato è stata la somma di sforzi individuali, ma anche dell'*humus* – e delle eccellenze – dei gruppi che hanno contribuito a formare tale impresa, consentendole di superare la criticità iniziale: che in altri contesti culturali avrebbero determinato non la sua crescita virtuosa, bensì la sua inevitabile chiusura.