
DIVERSIFICAZIONI GEOGRAFICHE E SETTORIALI:



parlano
le aziende della
Metalmeccanica FVG

**Il Report
Novembre 2024**

Con la collaborazione di

Area Science Park, Intesa Sanpaolo, Università degli Studi di Trieste, Università degli Studi di Udine

INDICE

INTRODUZIONE	3
LA METALMECCANICA FVG, UN PROFILO INTERNAZIONALE a cura dell'Ufficio Valorizzazione della Ricerca Area Science Park	4
LA METALMECCANICA FVG: DIVERSIFICAZIONE DEI MERCATI E RISULTATI ECONOMICO-REDDITUALI a cura di Research Department - Regional Research Intesa Sanpaolo	8
STRATEGIE DI DIVERSIFICAZIONE: L'ESPERIENZA DELLE AZIENDE FVG a cura dell'Università di Trieste e dell'Università di Udine	15
AIRWORKS SRL	18
ALFATECH SRL	20
CARNIAFLEX SRL	22
EUROLLS SPA	24
FCF FONTANAFREDDA COLD FORGING SRL	26
MECCANICA HI-TECH SRL	28
PELFA GROUP SRL	30
PMP INDUSTRIES SPA	32
PREMEK HI TECH SRL	34
SIOM SRL SB	36
CONCLUSIONI	39
CON LA COLLABORAZIONE DI	40

INTRODUZIONE

a cura di Saverio Maisto | Direttore Cluster COMET

Nel corso degli anni, la **metalmeccanica del Friuli Venezia Giulia** ha saputo conquistare un **ruolo di eccellenza a livello internazionale**, grazie a una tradizione solida fatta di competenze artigianali e innovazione tecnologica. Le nostre imprese hanno costruito una reputazione che ha reso questa regione un punto di riferimento nel panorama industriale globale, creando ricchezza e opportunità. Il “saper fare” del Friuli Venezia Giulia, unito alla vocazione per la tecnologia avanzata, ha contribuito a forgiare un modello produttivo che ha fatto la fortuna di molte realtà locali e del territorio stesso. Da mezzadri, a metal-mezzadri, a piccoli imprenditori.

Tuttavia, oggi siamo chiamati a rispondere a una sfida ancora più grande: **il mondo è cambiato e cambia a una velocità esponenziale**. Gli scenari globali sono sempre più complessi, e ciò che ci ha resi forti finora potrebbe non essere più sufficiente a garantire ancora successo. Abbiamo sempre fatto così, non è più una sicurezza, anzi. La capacità di adattarsi e anticipare il futuro è fondamentale. Dobbiamo guardare oltre i confini dei settori tradizionali e storici in cui siamo stati, e forse siamo ancora, leader, esplorando nuovi mercati e opportunità che, pur presentandosi inizialmente come sfide, possono rivelarsi come grandi opportunità straordinarie.

Diventa fondamentale **diversificare**, non solo in chiave strategica ma anche nell'immediato. Solo abbracciando nuovi settori e mercati, continuando a innovare e consolidare le nostre competenze, potremo continuare a essere protagonisti della nostra storia.

Questo percorso non può essere affrontato in solitudine: **il futuro si costruisce insieme**, con una forte collaborazione tra imprese e con le risorse del territorio. Solo lavorando in *network* potremo trasformare le difficoltà in opportunità, anche in settori nuovi e in sfide globali.

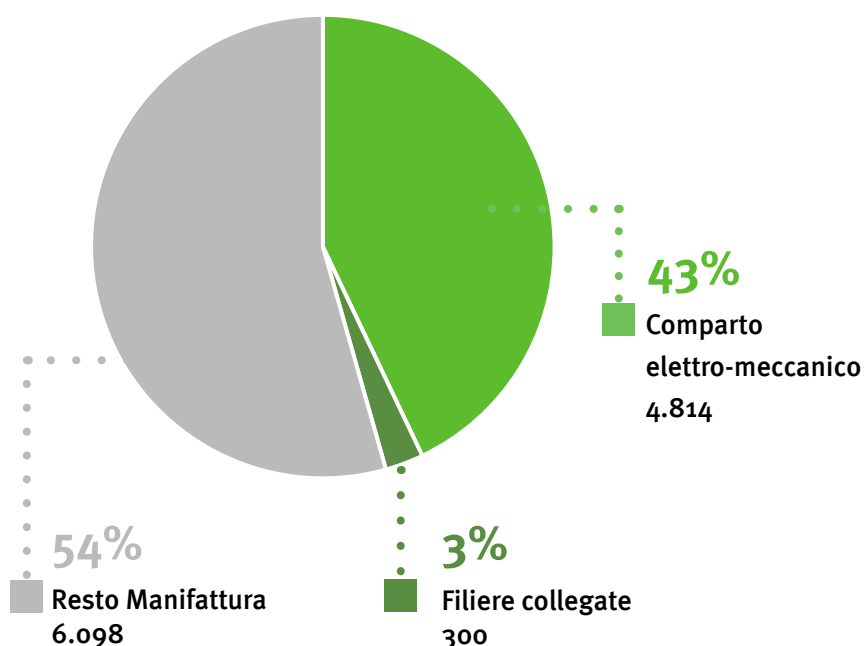
L'obiettivo è chiaro: dobbiamo affrontare insieme le sfide del presente, rafforzando ciò che ci differenzia e ci ha fatto conoscere a livello internazionale. È questo il momento di essere ambiziosi, di innovare e di fare della diversificazione il propulsore del prossimo cambiamento. Orgogliosi del nostro saper fare, orgogliosi di essere Metalmeccanica FVG.

La Metalmeccanica FVG, un profilo internazionale

a cura di Enrico Longato

Ufficio Valorizzazione della Ricerca Area Science Park

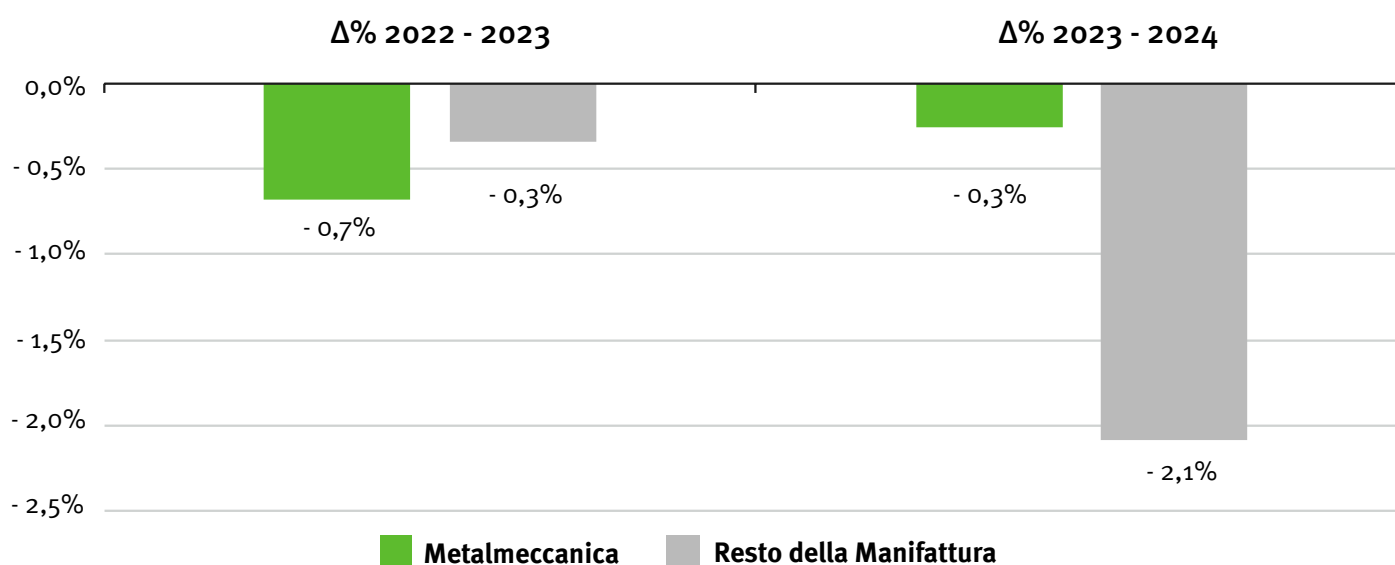
LA METALMECCANICA FVG 2024



La metalmeccanica pesa per il **46%** della **manifattura regionale**, con una specializzazione elettro-meccanica (94% della metalmeccanica).

Il settore della metalmeccanica a **novembre 2024** ha «tenuto» meglio di quanto previsto a giugno nel *report flash* con 5.114 aziende (-0,3% rispetto a novembre 2023, anziché -0,7%), mentre il resto della manifattura ha mostrato un andamento in linea con le previsioni.

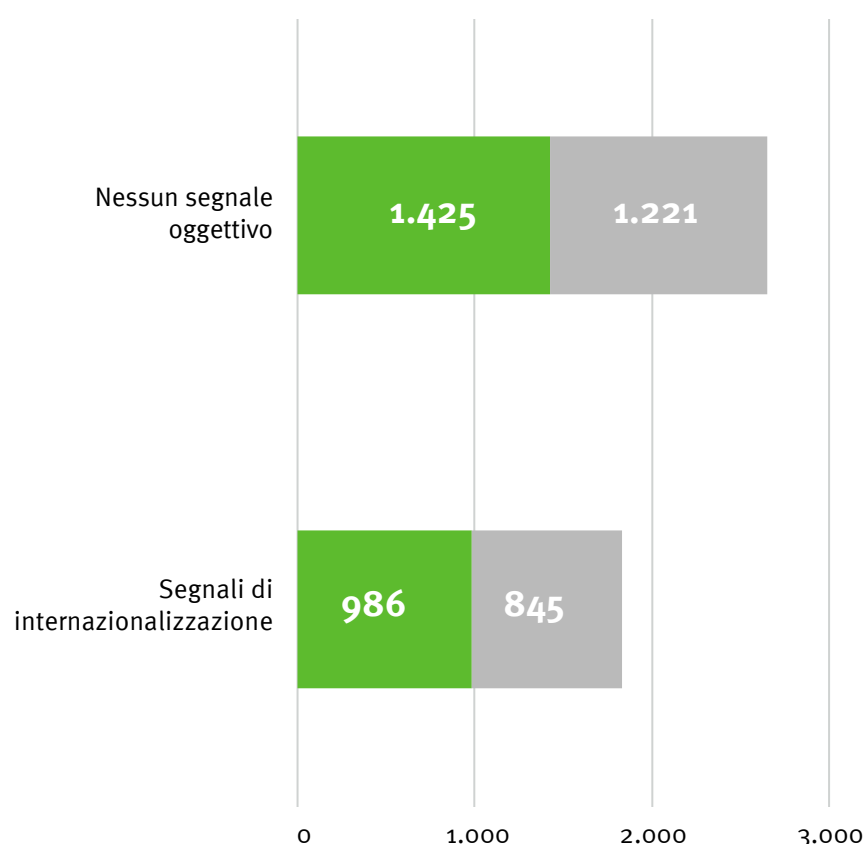
La provincia di Udine rappresenta il 45% delle imprese regionali, territorio che più ha registrato il calo dal 2021, registrando un -2,3%. La provincia di Pordenone si mantiene stabile, ospitando il 32% delle imprese.



Sono state pertanto selezionate le imprese attive con sede in FVG con un codice ATECO primario (P) oppure secondario (S) riferibile alla metalmeccanica. Per il comparto elettro-meccanico ci si è riferito agli ATECO 25, 27 28 e 33, e per le filiere collegate agli ATECO 22, 24.41, 24.42, 24.43, 24.44, 24.45, 24.46, 24.51, 24.52, 24.53 e 24.54. Per la manifattura sono stati selezionati tutti gli ATECO C. Tutti i grafici sono elaborazioni di Innovation Intelligence FVG, Area Science Park, novembre 2024.

LA METALMECCANICA FVG 2024: INDICATORE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

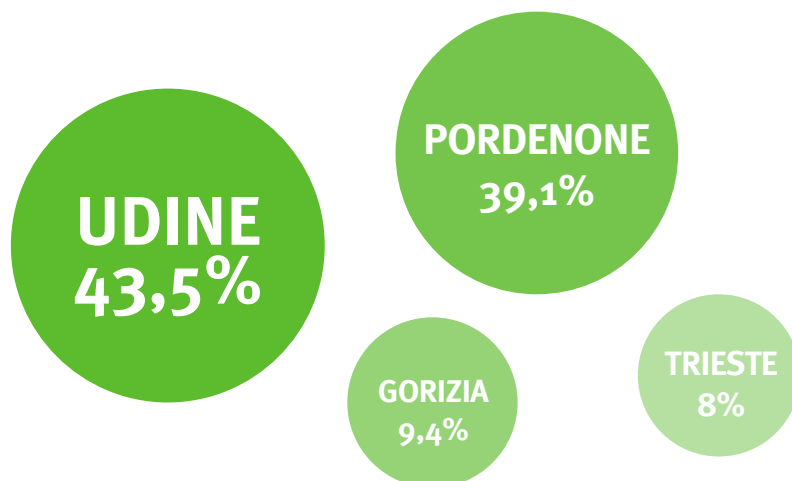
Internazionalizzazione (solo soc. di cap.)



La **propensione all'internazionalizzazione** è un indicatore che evidenzia se un'impresa di capitali (2.411 nella metalmeccanica regionale) presenta segnali di internazionalizzazione, basati su almeno **uno dei seguenti criteri: appartenenza a gruppi multinazionali o registrazione di esportazioni negli ultimi 4 anni.**

Le imprese con segnali di **internazionalizzazione** rappresentano il **41% delle imprese della metalmeccanica** e il 53,9% delle imprese manifatturiere regionali con tali caratteristiche.

■ Metalmeccanica ■ Resto della Manifattura



Tra le **imprese metalmeccaniche con segnali di internazionalizzazione**: il 43,5% ha sede a Udine, il 39,1% a Pordenone, il 9,4% a Gorizia e l'8% a Trieste.

Più della metà della manifattura regionale con segnali di internazionalizzazione appartiene al settore metalmeccanico.

INTERNAZIONALIZZAZIONE NELLA MECCANICA FVG: QUALI POSSIBILI CORRELAZIONI?

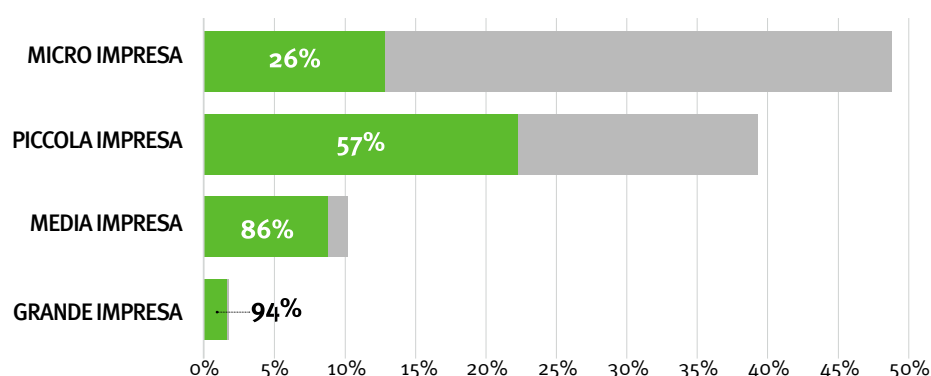
DIMENSIONI

La quasi totalità delle medio-grandi imprese si confermano internazionali.

Più della metà delle piccole imprese mostrano segnali di internazionalizzazione.

Le micro danno segnali di difficoltà ad aprirsi a mercati esteri.

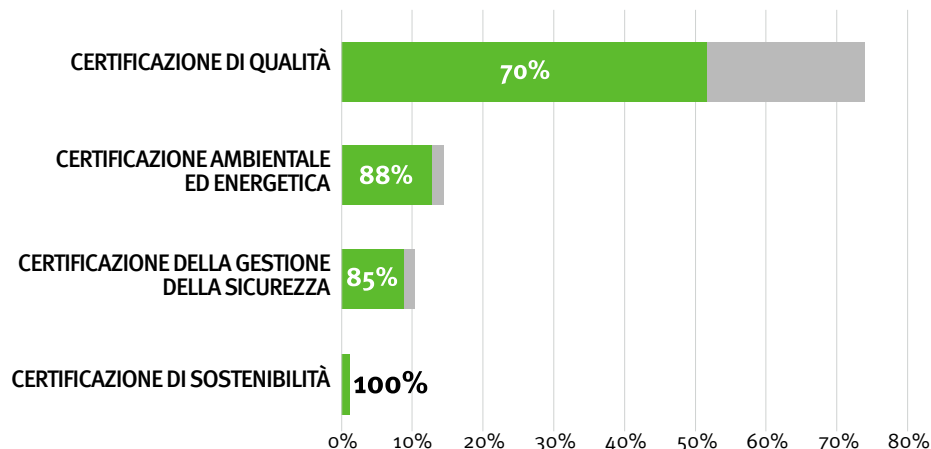
DISTRIBUZIONE SULLE CLASSI DI DIMENSIONE AZIENDALE



CERTIFICAZIONI

Quasi la totalità delle aziende con certificazione (che costituiscono il 27% delle società di capitali) presenta segnali di internazionalizzazione.

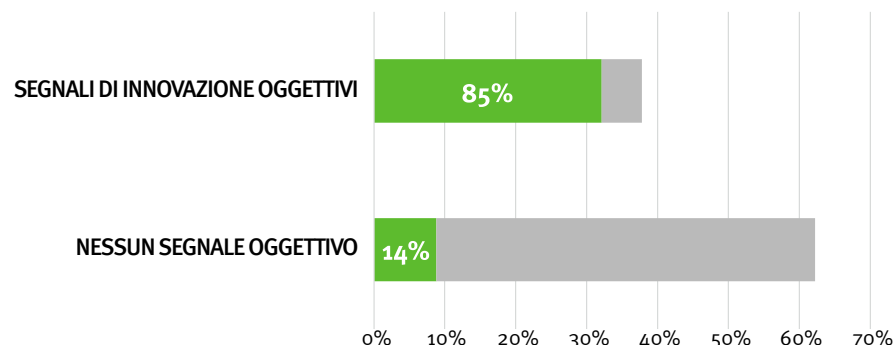
INCIDENZA SULLE IMPRESE CON CERTIFICAZIONI



PROPENSIONE ALL'INNOVAZIONE

La grande maggioranza delle imprese con segnali di innovazione (che rappresentano il 38% del totale) appartiene al gruppo di imprese con segnali di internazionalizzazione.

INCIDENZA SULLE IMPRESE CON SEGNALI DI PROPENSIONE ALL'INNOVAZIONE



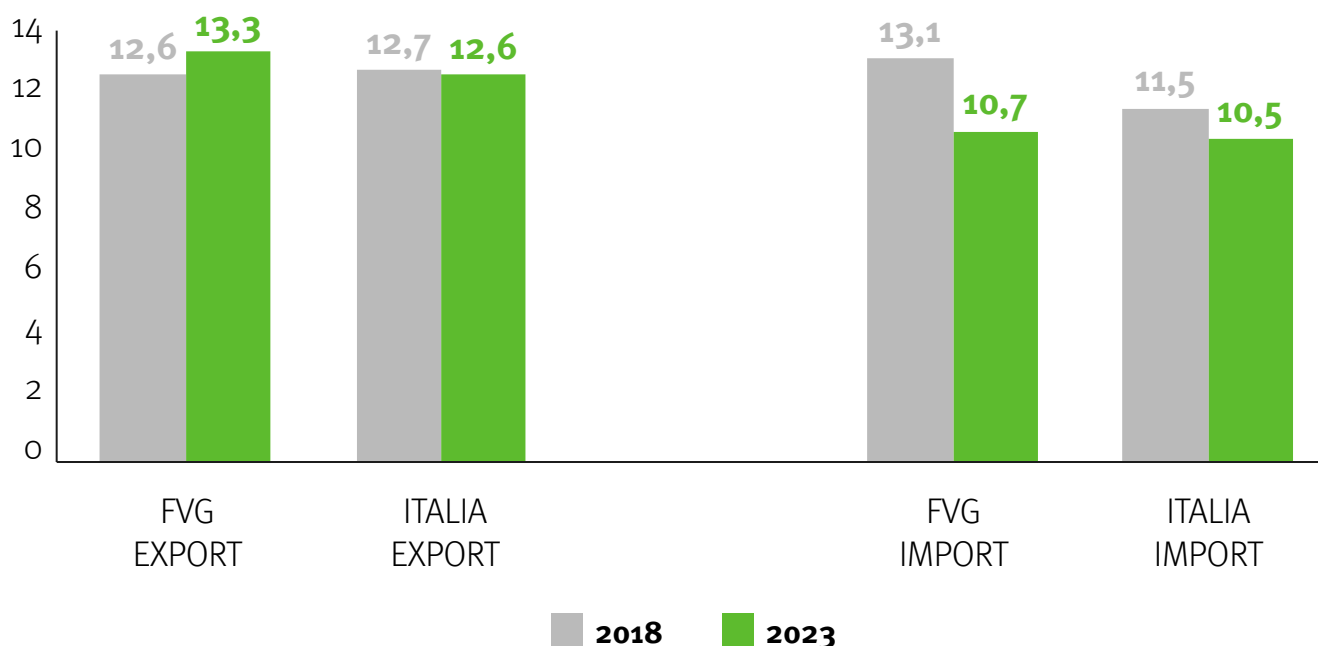
La Metalmeccanica FVG: diversificazione dei mercati e risultati economico - reddituali

a cura di Anna Maria Moressa

Research Department - Regional Research Intesa Sanpaolo

Tra il 2018 e il 2023 si accentua la diversificazione tra i comparti della metalmeccanica del Friuli Venezia Giulia relativamente alle quote di import

Indice di Herfindhal: concentrazione quote export e import nei settori tra il 2018 e il 2023: FVG vs Italia

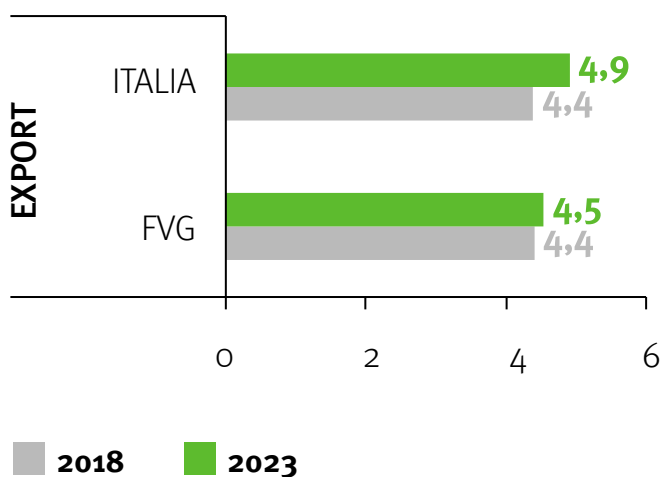


Fonte: elaborazione di Intesa Sanpaolo di dati Istat

Tra le classi di attività economica (Ateco) a 3 cifre che compongono le sezioni dei prodotti in metallo (Ateco 25) dell'elettrotecnica ed elettrodomestici (Ateco 27) e della meccanica (Ateco 28) è stato calcolato per il Friuli Venezia Giulia e per l'Italia un indice di concentrazione dell'export e dell'import nel 2018 a confronto con il 2023. Il risultato evidenzia una crescita di concentrazione dell'export in alcuni settori della metalmeccanica del FVG tra il 2018 e il 2023 (passato da 12,6% a 13,3%) e al contrario un aumento di diversificazione (perché diminuisce il valore dell'indice di concentrazione) dell'import tra i vari settori (da 13,1 nel 2018 a 10,7 nel 2023), risultato in linea con quanto osservato per gli stessi settori a livello Italia.

Leggero aumento della concentrazione nei mercati di sbocco tra il 2018 e il 2023 per le imprese della metalmeccanica del Friuli Venezia Giulia: si distinguono le "macchine di impiego generale" per una maggiore diversificazione tra i paesi delle quote di export

Indici di concentrazione sulle quote export per paese (su totale per settore Ateco 25,27,28) tra il 2018 e il 2023: FVG vs Italia



Fonte: elaborazione di Intesa Sanpaolo di dati Istat

L'indice di concentrazione dei mercati di sbocco della metalmeccanica è leggermente aumentato tra il 2018 e il 2023, ma in misura minore rispetto alle imprese dello stesso settore nel resto d'Italia.

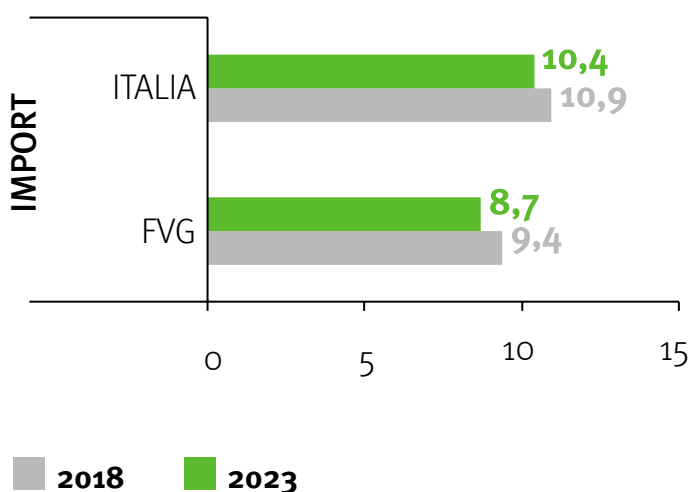
Indici di concentrazione sulle quote export per paese (su totale per settore) tra il 2018 e il 2023: FVG

	2018	2023	VARIAZIONE INDICE CONCENTRAZIONE
Macchine formatura dei metalli e macchine utensili	3,6	3,9	↑
Altre macchine di impiego generale	3,9	4,3	↑
Macchine di impiego generale	8,3	5,0	↓
Motori, generatori e trasformatori elettrici	5,7	5,2	↓
Altre macchine per impieghi speciali	4,9	5,4	↑
Altre apparecchiature elettriche	5,9	6,5	↑
Macchine per l'agricoltura e la silvicoltura	8,5	8,2	↓
Apparecchiature di cablaggio	8,4	8,3	↓
Elettrodomestici	8,8	8,4	↓
Altri prodotti in metallo	11,5	9,2	↓
Coltelleria, utensileria ferramenta	10,9	9,9	↓
Elementi da costruzione in metallo	6,4	10,5	↑
Cisterne, serbatoi, radiatori	11,9	14,3	↑
Batterie e accumulatori elettrici	23,5	24,5	↑
Apparecchiature per illuminazione	27,6	24,6	↓
Generatori di vapore	43,1	43,1	↓
Armi e munizioni	83,4	95,5	↑

Nel dettaglio dei micro settori che compongono la metalmeccanica del FVG si sono distinte le "macchine per impiego generale" e le "apparecchiature per illuminazione" che tra il 2018 e il 2023 hanno aumentato in modo rilevante la loro diversificazione nei mercati di sbocco (il loro indice di concentrazione si è abbassato dall'8,3 al 5,0).

Maggiore incremento nella diversificazione dei mercati di approvvigionamento

Indici di concentrazione sulle quote import per paese (su totale per settore Ateco 25,27,28) tra il 2018 e il 2023: FVG vs Italia



Fonte: elaborazione di Intesa Sanpaolo di dati Istat

L'indice di concentrazione dei mercati di sbocco della metalmeccanica si è ridotto tra il 2018 e il 2023, in misura maggiore rispetto alle imprese dello stesso settore nel resto d'Italia. Le imprese del FVG hanno dunque messo in atto una maggiore diversificazione dei paesi di approvvigionamento.

Indici di concentrazione sulle quote import per paese (su totale per settore) tra il 2018 e il 2023: FVG

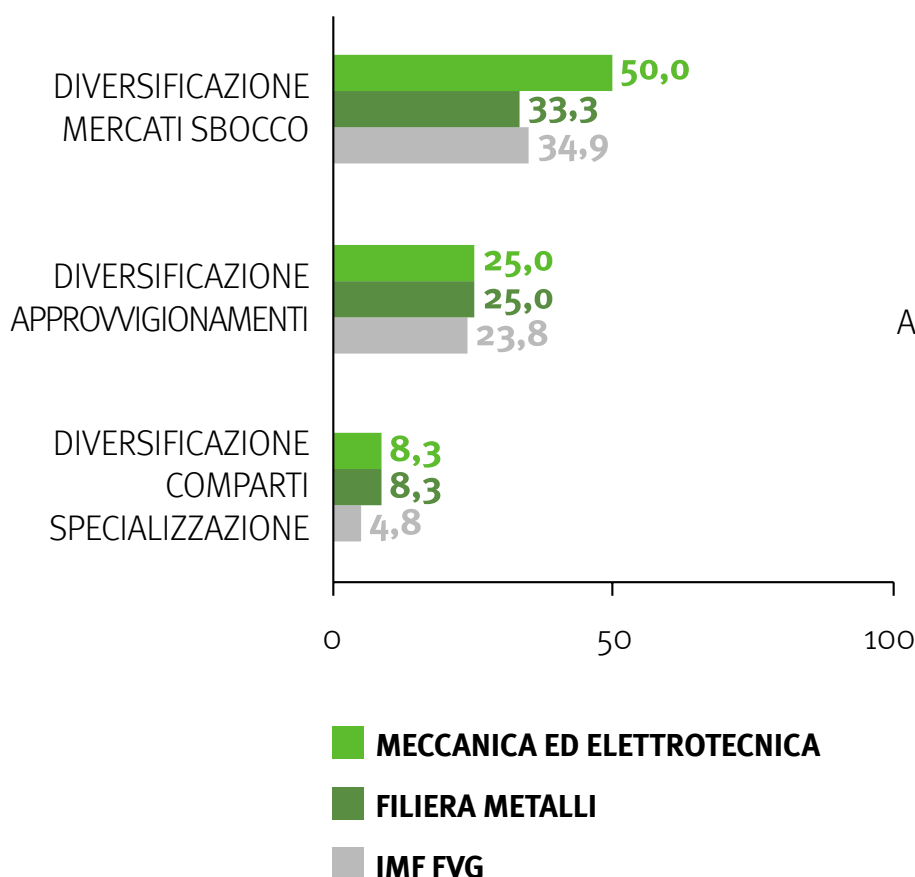
	2018	2023	VARIAZIONE INDICE CONCENTRAZIONE
Altri prodotti in metallo	10,2	8,7	↓
Altre macchine per impieghi speciali	9,1	9,3	↑
Macchine di impiego generale	12,1	9,4	↓
Altre apparecchiature elettriche	16,5	9,8	↓
Altre macchine di impiego generale	9,3	10,3	↑
Elettrodomestici	12,1	10,7	↓
Motori, generatori e trasformatori elettrici	21,6	12,3	↓
Apparecchiature di cablaggio	12,6	13,5	↑
Cisterne, serbatoi, radiatori	19,7	14,0	↓
Coltelleria, utensileria ferramenta	16,4	17,2	↑
Apparecchiature per illuminazione	18,3	17,7	↓
Elementi da costruzione in metallo	9,6	20,2	↑
Macchine formatura dei metalli e macchine u	17,9	22,9	↑
Batterie e accumulatori elettrici	16,6	26,2	↑
Armi e munizioni	66,3	29,5	↓
Macchine per l'agricoltura e la silvicoltura	36,8	41,5	↑
Generatori di vapore	48,2	66,4	↑

Alcuni comparti più di altri hanno diversificato i mercati di approvvigionamento tra il 2018 e il 2023: tra questi le "macchine di impiego generale", i "motori, generatori e trasformatori elettrici", gli "altri prodotti in metallo", le "altre apparecchiature elettriche" e gli "elettrodomestici" per citare i comparti con maggior valore delle importazioni.

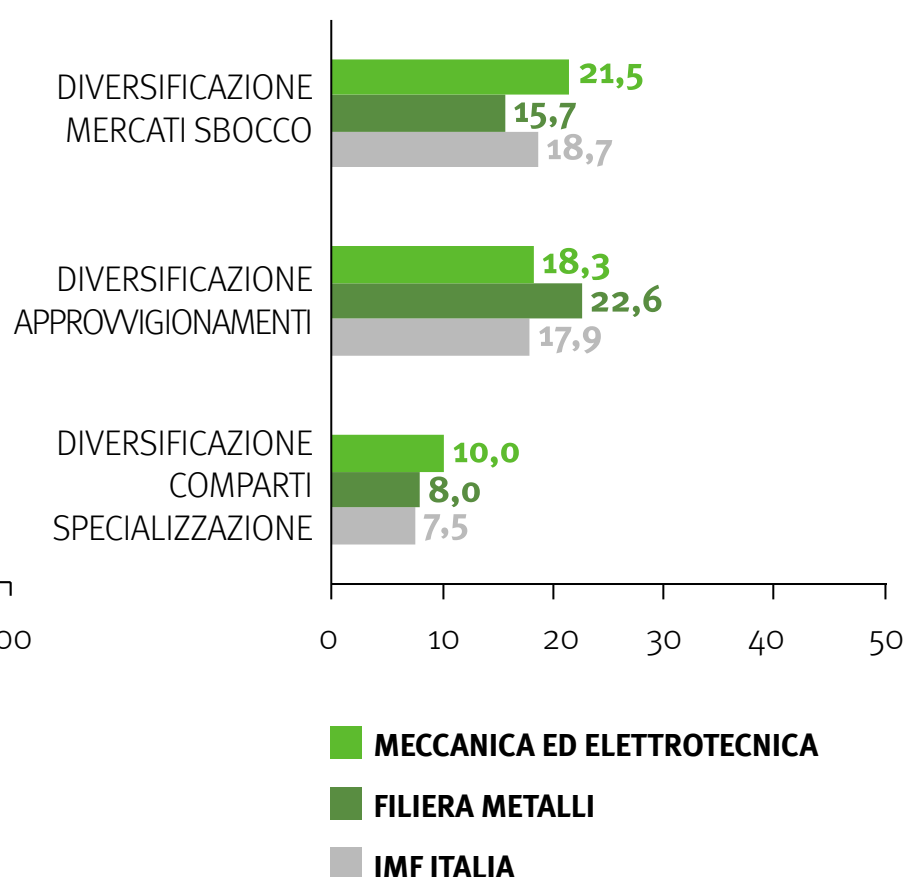
In futuro le imprese della metalmeccanica regionale intendono aumentare la loro diversificazione sia nei mercati di sbocco che di approvvigionamento

Strategie di diversificazione messe in atto dalle imprese (% risposte; possibili più risposte)

FVG



ITALIA



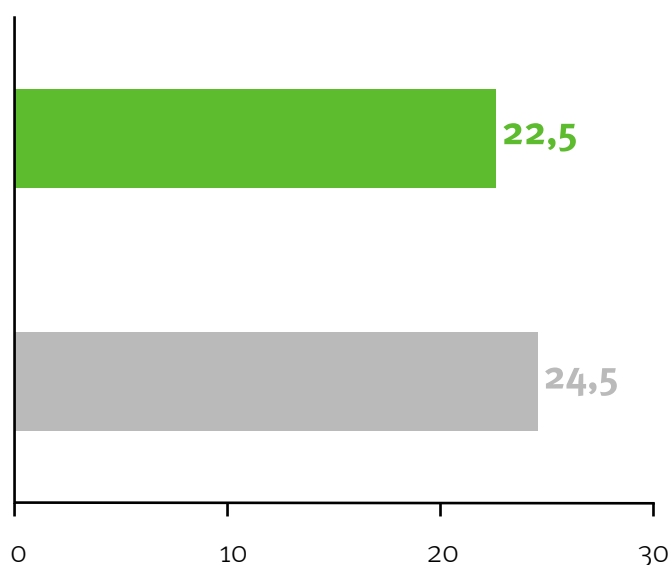
Note: Domanda «Incertezza e complessità dell'attuale scenario stanno spingendo le tue imprese clienti ad adottare le seguenti strategie»

Fonte: indagine interna Intesa Sanpaolo giugno 2024

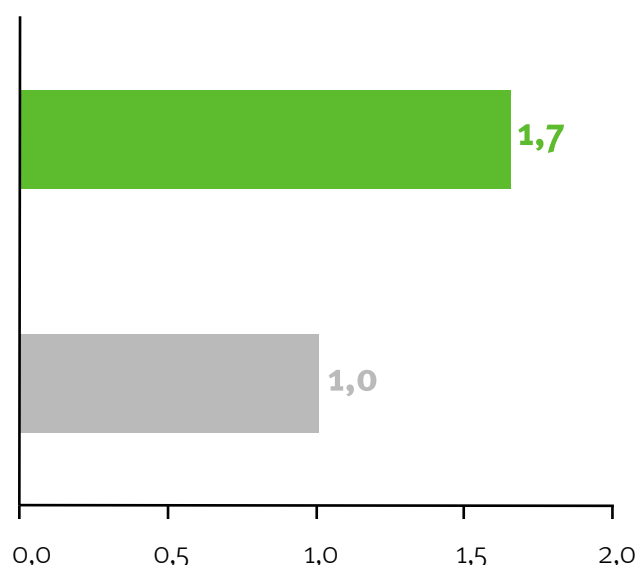
Dall'indagine interna di Intesa Sanpaolo sulla sua rete commerciale che gestisce le imprese del territorio, emerge che le imprese della metalmeccanica del FVG intendono aumentare la diversificazione sia dei paesi di sbocco che di quelli di approvvigionamento in misura maggiore di quanto non si sia rilevato a livello medio italiano. Meno spinto appare l'interesse per la diversificazione di prodotto.

Il 2023 è stato caratterizzato da crescita del fatturato ma soprattutto di marginalità per le imprese metalmeccaniche del Friuli Venezia Giulia

Crescita del fatturato tra il 2019 e il 2023 (valori mediani, %)



Delta EBITDA margin tra il 2019 e il 2023 (valori mediani, %)



■ FVG ■ RESTO D'ITALIA

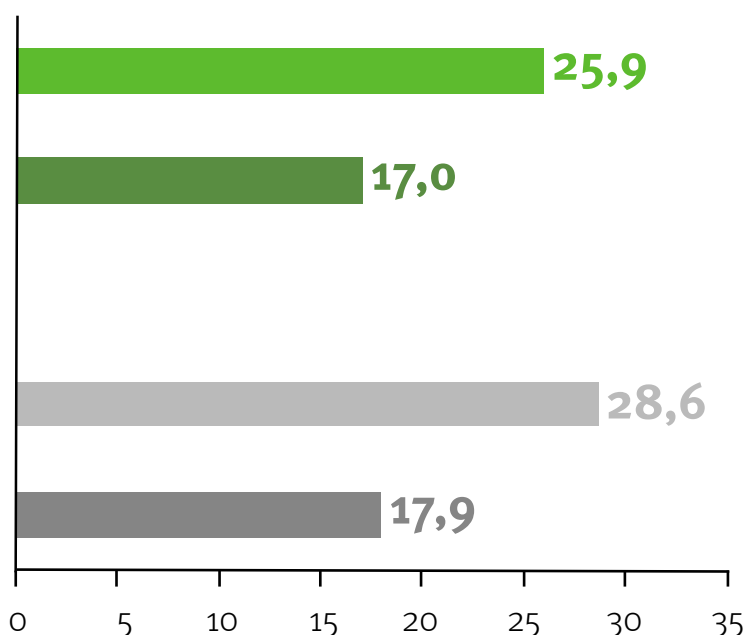
La crescita del fatturato a prezzi correnti delle imprese della metalmeccanica del FVG è stata consistente (22,5% in valore mediano), solo di poco sotto la crescita registrata negli stessi settori nel resto d'Italia.

Nel 2023 le imprese della metalmeccanica del FVG hanno invece aumentato di quasi 2 punti (valori mediani) la loro marginalità rispetto al 2019, in modo sensibilmente superiore a quanto osservato nel resto d'Italia.

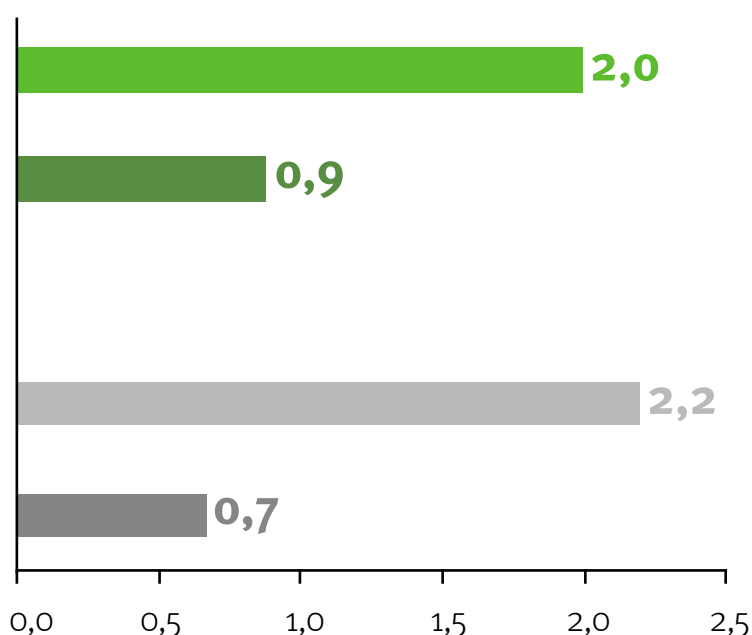
Essere in filiera delle costruzioni e operare con l'estero dà vantaggi di crescita e marginalità alle imprese del Friuli Venezia Giulia

Metalmeccanica del FVG: risultati tra il 2019 e il 2023 secondo l'appartenenza alla filiera delle costruzioni e l'operatività con l'estero (valori mediani, %)

Crescita del fatturato



Delta EBITDA Margin



■ CON OPERATIVITÀ ESTERO ■ FORNITORI DELLE COSTRUZIONI
■ SENZA OPERATIVITÀ ESTERO ■ NON IN FILIERA COSTRUZIONI

Si evidenzia per le imprese della metalmeccanica del FVG che esportano e operano con l'estero un forte differenziale di crescita (25,9% vs 17% di quelle che non hanno operatività con l'estero). Ancora più rilevante è stato l'impatto di aver partecipato come fornitori alla filiera delle costruzioni, sostenuta dal superbonus.

La crescita della marginalità per le imprese della metalmeccanica del FVG è amplificata sia dalla loro operatività con l'estero (+2,0% rispetto a +0,9% di quelle senza scambi con l'estero), sia dall'appartenenza alla filiera delle costruzioni (+2,2% rispetto a +0,7% di quelle non in filiera).

Strategie di diversificazione: l'esperienza delle aziende FVG

a cura di Guido Bortoluzzi e Leyla Vesnic
Università degli Studi di Trieste

e di Maria Chiarvesio
Università degli Studi di Udine

INTRODUZIONE

Se ci guardiamo un po' attorno, noteremo un'attenzione significativa ai processi di diversificazione operati dalle imprese, e questo da tutte le imprese, di ogni dimensione e settore. Con diversificazione intendiamo il fare ingresso **in nuovi mercati di sbocco**, in **nuovi settori** (utilizzando le attuali tecnologie) o in **nuovi ambiti tecnologici** ma rimanendo nei medesimi mercati e settori (e in questo caso parliamo di diversificazione "correlata"). Alcune aziende fanno tutto quanto assieme (nuovi mercati/settori ed anche nuove tecnologie), e in questo caso parliamo di diversificazione "scorrelata".

Il perché tutto questo stia avvenendo, talvolta a livello aziendale e talvolta a livello individuale (ovvero, l'imprenditore che investe in business tra loro diversi utilizzando aziende altrettanto diverse ma a lui riconducibili), è a nostro avviso da connettersi alla rapidità **dell'evoluzione dell'ambiente esterno** - di mercato, tecnologico, politico, sociale - e alla sua **imprevedibilità**. Rapidità e imprevedibilità dei cambiamenti generano rischi, e i rischi vanno mitigati. Distribuire i rischi su più iniziative imprenditoriali è un modo piuttosto pratico di agire sulla mitigazione.

Apriamo una parentesi e torniamo, per un momento, ai primi anni Ottanta e immaginiamo di sedere nel managing board di un'azienda dell'Automotive leader a livello mondiale: la Ford Motor Company. Immaginiamo ora di prendere parola e affermare davanti ai colleghi: "Tra dieci anni Ford Motor Company rischia concretamente di non esistere più nonostante una nostra gestione aziendale impeccabile". Probabilmente sentiremmo gli altri manager prorompere in grasse risate (e a ragione). Proiettiamo ora la stessa scena al 2025: sentiremmo ancora ridere gli altri manager?

Questo esercizio ci aiuta a porci più di qualche domanda: siamo ragionevolmente certi che la Ford Motor Company che abbiamo conosciuto per decenni e che conosciamo oggi esisterà ancora tra 10 anni? E in generale, possiamo

essere ragionevolmente certi che i principali player del settore saranno ancora leader tra 10 anni e non saranno invece letteralmente travolti e spazzati via da nuovi competitor (molti dei quali cinesi e magari con un background produttivo nelle telecomunicazioni come Huawei) che già oggi si affacciano sul mercato con prodotti e modelli di business (e reti di vendita) totalmente diversi da quelli esistenti? **E se usciamo dall'Automotive e ci riferiamo all'elettrodomestico?** La storia sarebbe diversa? Certo, alcuni settori sembrano più al sicuro di altri, ma **chi può dirsi davvero al sicuro?** Chi può affermare di avere un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo termine oggi?

Chiudiamo la parentesi e riprendiamo il ragionamento iniziale. La nostra impressione è che oggi sempre più aziende stiano diversificando il proprio business per proteggersi dal rischio di diventare strategicamente irrilevanti. Questo rischio, che in passato poteva estendersi su periodi prolungati di 10-20 anni, oggi tende a concentrarsi su orizzonti temporali più ridotti, spesso di medio termine (5-10 anni) e talvolta anche di breve termine.

È anche vero che a fianco di aziende che attuano percorsi di diversificazione talvolta originali, vediamo aziende perseguire **strategie di penetrazione nel proprio settore** volte a consolidare la propria posizione di mercato e renderla teoricamente meno aggredibile. Ma anche qui notiamo elementi di novità: lo fanno anche attraverso processi di M&A (fusione e acquisizione) verso i quali nutrono oggi meno scetticismo che in passato.

Insomma, oggi si diversifica non solo per continuare a crescere, ma anche per proteggersi dai rischi.

Siamo partiti da queste considerazioni e dalle percezioni sui cambiamenti dei mercati e settori di sbocco della meccanica regionale rilevate la [scorsa primavera](#), per discuterne con alcune imprese del cluster. Cosa accade alle imprese intervistate all'interno di questo report? Per quanto

esse non costituiscano un campione rappresentativo del settore, le interviste effettuate ci restituiscono un quadro variegato. In alcune aziende, la strategia di diversificazione risponde ancora ad una esigenza di crescita, in altre risulta funzionale a scongiurare crisi prevedibili; in altre ancora è finalizzata a cogliere nuove opportunità in nuovi settori. E poi, come anticipavamo, ci sono coloro che non diversificano ma penetrano ulteriormente nel loro mercato. Ma lo fanno puntando fortemente su innovazione e upgrading di processo per rafforzarsi nei confronti di una concorrenza sempre più temibile e globale.

In alcune imprese la diversificazione appare, poi, connotata alla storia ed al tipo di know-how sviluppato nel corso del tempo. Parliamo di aziende che hanno fatto dell'esplorazione di nuovi contesti settoriali e di mercato la "normalità". Un'esplorazione volta a valorizzare delle **competenze produttive trasversali**. Si tratta di quello che la letteratura di management chiama "sviluppo delle core competence" e che consiste per l'appunto nello sviluppo di competenze chiave che possono essere declinate in molteplici contesti settoriali e di mercato. Un po' come accade all'azienda che opera nella meccanica di precisione e che è in grado di servire una clientela che spazia dal medicale, ai macchinari industriali e finanche alla difesa utilizzando le stesse tecnologie e un **know-how molto "elastico"**.

Per alcune imprese entrare in nuovi settori e mercati è stato anche un atto di emancipazione dai mercati locali – provinciali e nordestini - e dai settori storicamente trainanti nell'area, come l'elettrodomestico e il tessile.

L'esplorazione di nuovi mercati e settori non avviene necessariamente in forma individuale. Alcune imprese descrivono attività di **diversificazione attuate attraverso veicoli collaborativi** informali o formali, come nel caso delle **reti di impresa**.

Quelle presentate in questo report sono perlopiù storie di successo. Esse permettono tuttavia di far emergere alcune

sfide importanti ed elementi di ostacolo al perseguimento delle strategie di diversificazione. Perché diversamente dalle strategie di penetrazione di mercato, per diversificare le competenze produttive, quelle tecnologiche e la capacità di innovazione possono non bastare. Serve anche possedere **capacità di esplorare e di legittimarsi in nuovi mercati** oltre che competenze tecnico-amministrative necessarie a soddisfare le "regole del gioco", e pertanto gli standard, le procedure, e i linguaggi tipici dei nuovi settori e mercati. In questo senso, entrare in un nuovo settore può essere molto costoso, e buona parte di questi costi possono risultare inizialmente invisibili.

Airworks Srl

*Airworks Srl è un'azienda di ingegneria specializzata nella realizzazione di **sistemi avanzati per il settore aerospaziale** che opera verticalmente sia in supporto alle attività di progettazione del cliente che nello sviluppo e realizzazione di componenti, assiemi e prodotti finiti particolarmente innovativi prodotti in pezzi unici o in piccole serie. Stefano Picinich, CEO dell'azienda, racconta il percorso di crescita di Airworks Srl, evidenziando come le strategie rispettivamente di penetrazione del mercato e di diversificazione correlata abbiano consentito all'azienda di raggiungere gli attuali traguardi, ma soprattutto stiano mettendo le basi per traguardi ancora più ambiziosi da raggiungere nel prossimo futuro.*



STEFANO PICINICH

CEO

Fatturato 2023	€ 2.953.244
Andamento fatturato nel triennio 21-23	+37%
Dipendenti	27 (dipendenti e collaboratori)
Settori di sbocco	Aerospaziale, big science, difesa, macchinari
Mercati di sbocco	Germania, Italia, Austria, Svizzera

AIRWORKS HA ATTUATO STRATEGIE DI DIVERSIFICAZIONE DI MERCATO?

“ Lavoriamo costantemente per ampliare il nostro mercato geografico, mantenendo però un’elevata selettività sui lavori che accettiamo di portare a termine.

Il nostro obiettivo principale rimane, infatti, quello di crescere preservando la marginalità. I settori in cui operiamo tendono a focalizzare il mercato su pochi target strategici, selezionati in base alla loro dimensione e potenziale, come grandi gruppi industriali e organizzazioni scientifiche.

La **diversificazione di mercato**, pur essendo una leva importantissima per la futura crescita dell’azienda, è un **processo di per sé lento nell’aerospaziale**, poiché i processi di acquisizione di un cliente e di accreditamento sono piuttosto lunghi oltre che complessi dal punto di vista procedurale. I principali mercati in cui vorremmo entrare prossimamente sono soprattutto del Nord Europa: Paesi Bassi, Belgio, Lussemburgo, Danimarca, Svezia, Norvegia e Finlandia. Quelli in cui stiamo cercando di aumentare la nostra quota di mercato sono l’Austria, la Svizzera e l’Italia. Il nostro è un mercato se non mondiale, perlomeno macro-regionale per definizione ”.

AVETE EFFETTUATO IN PASSATO O AVETE IN CASSETTO UN PROCESSO DI DIVERSIFICAZIONE SETTORIALE?

“ La diversificazione settoriale è al centro della nostra agenda per i prossimi mesi e anni, quasi alla pari della penetrazione nei mercati e settori nei quali già operiamo (aerospazio, big science). In generale, su una scala di tempo pluriennale, la nostra visione consiste nel trasformarci da società di progettazione aerospaziale a integratore di sistemi elettro-meccanici su misura oltre che laboratorio di Ricerca & Sviluppo specializzato. In concreto, questo si tradurrà nel dotarsi internamente di un ampio spettro di competenze ingegneristiche, anche nuove rispetto alle attuali. L’obiettivo finale teorico è quello di avere le competenze per servire più settori partendo da competenze “core” in parte diverse dalle attuali, che includono la mecatronica, la meccanica e le strutture ad elevate prestazioni. Anche la parte manufacturing dovrà crescere attraverso nuove produzioni in serie piccole e medie a partire dai progetti realizzati internamente.

La nostra **strategia di diversificazione settoriale** si declina, dunque, su due livelli: da un lato conduciamo un’**azione commerciale** volta a riservarci progetti integrati, dall’ingegneria alla produzione, in nuovi settori come l’offshore, l’energia e il navale, senza escludere la difesa. In questi casi ci proponiamo come partner di innovazione in grado non solo di ingegnerizzare sistemi complessi, ma anche di produrli nella nostra sede di Reana del Rojale, in provincia di Udine. Dall’altro lato, la strategia di diversificazione si declina nell’investimento in **nuovi progetti di R&D** caratterizzati da un’elevata complessità e in settori possibilmente altamente regolati come il settore biomedicale”.

AlfaTech Srl

*AlfaTech Srl, con oltre 50 anni di storia, è specializzata nel **trattamento superficiale dei metalli** su particolari di piccole e medie dimensioni. Marco De Pellegrin, co-owner e direttore operativo di AlfaTech Srl, ripercorre i momenti chiave dell'azienda di famiglia giunta alla terza generazione, mettendo in luce le sfide principali del settore e le strategie di diversificazione adottate per superarle e favorire la crescita.*



MARCO DE PELLEGRIN

Co-owner e

Direttore Operativo

Fatturato 2023	€ 3.355.774
Andamento fatturato nel triennio 21-23	+21%
Dipendenti	18
Settori di sbocco	Tessile, oleodinamica e pneumatica, farmaceutica, idrotermosanitaria, meccanica generale e di precisione, food & beverage, irrigazione industriale, cucine industriali
Mercati di sbocco	Mercato nazionale

.....

CI SONO STATI DEI MOMENTI CRUCIALI PER L'EVOLUZIONE DI ALFATECH CARATTERIZZATI DA PROCESSI DI DIVERSIFICAZIONE DI SETTORE E/O DI MERCATO?

.....

“La nostra attività si differenzia leggermente dal settore metalmeccanico tradizionale, poiché operiamo come contoterzisti puri. Non produciamo e vendiamo direttamente componenti meccanici, ma il nostro core business consiste nell'applicare rivestimenti tecnici su particolari metallici che i clienti ci forniscono. Questo modello ci lega strettamente al territorio in cui operiamo, poiché i nostri tempi di consegna sono molto ridotti, variando dalle 12 ore a un massimo di una settimana. Quindi, se pur necessaria, **la diversificazione geografica del mercato non è semplice da realizzare.**

Attualmente collaboriamo con aziende attive anche all'estero, come in Germania, e la crisi che sta colpendo questo paese si ripercuote inevitabilmente su di noi e sull'intero settore metalmeccanico. Sebbene operiamo principalmente nel metalmeccanico, che include ambiti come tessile, oleodinamico, pneumatico, farmaceutico e idrotermosanitario, ci siamo espansi anche in **nuovi settori**. Dopo la crisi del 2011, abbiamo introdotto rivestimenti e trattamenti innovativi per rispondere a esigenze industriali diversificate. Siamo quindi entrati nel beverage prima e nel food dopo, in primis andando a potenziare un rivestimento che già effettuavamo da tempo, che è la cromatura dura a spessore, una tecnica capace di assicurare proprietà di antiaderenza, resistenza all'usura e soprattutto grazie al suo comportamento inerte evita la cessione di metalli sugli alimenti. Nel beverage l'ingresso è stato più lento: l'iniziale trattamento di depiombatura da applicare ai componenti in ottone utilizzati nei settori dove c'è necessità di scambio termico (es. caffetteria, ghiaccio...) si è rivelato non sufficiente per evitare la contaminazione di piombo delle bevande. Per questo si è reso necessario un nuovo trattamento innovativo capace di soddi-

sfare le normative più stringenti, sviluppato in collaborazione con i partner del novarese. Sempre in ottica di penetrazione del nostro mercato, negli ultimi due anni, grazie alla richiesta di un cliente del settore beverage, siamo riusciti a fare un ulteriore passo avanti, offrendo un trattamento nickel-free, che risultando essere anche a basso impatto ambientale, ci conduce verso un futuro sempre più ecosostenibile.”

.....

PIÙ CHE DI DIVERSIFICAZIONE SETTORIALE O DI MERCATO, IL VOSTRO PERCORSO GUARDA AL POTENZIAMENTO DELLA VOSTRA POSIZIONE NEL MERCATO NEL QUALE OPERATE. È COSÌ?

.....

“Sì, cerchiamo di **ottimizzare le nostre aree interne** e migliorarle al fine di guadagnare **vantaggio competitivo**. Per quanto il nostro business sia caratterizzato da bassa marginalità, questo non significa che non possiamo differenziarci, anzi. Abbiamo fatto investimenti considerevoli per due impianti, uno di nichelatura chimica per migliorare qualità ed efficienza del processo e l'altro di depurazione. Quest'ultimo impianto ci permette di recuperare fino al 99,5% delle acque reflue derivanti dai processi. Grazie a questo sistema, siamo diventati la prima galvanica contoterzista in Italia con un vero scarico zero. **Il nostro settore ha sempre bisogno di miglioramenti, studio e innovazione.** La retorica della qualità costante, ormai percepita come scontata, rappresenta ancora un valore aggiunto nel nostro settore perché si confronta con la complessa variabilità dei processi chimici, difficili da standardizzare e gestire. Puntando proprio sul miglioramento quotidiano di questi aspetti e verso il rispetto dell'ambiente, ci distinguiamo dai competitor.”

Carniaflex Srl

*Carniaflex Srl, azienda con oltre 50 anni di esperienza nel settore della meccanica con clienti sia in ambito nazionale che internazionale, ha gradualmente consolidato la sua posizione lungo due filoni produttivi principali: la **produzione di tubi flessibili** per svariati settori di sbocco e la produzione di **componenti e prodotti di meccanica di precisione** per il settore medicale. Angelo Rovere, manager, e Daniela Cescutti, legale rappresentante dell'azienda, ripercorrono - nel corso dell'intervista - la storia dell'impresa familiare e le strategie perseguite che l'hanno portata a diversificare e crescere, dentro e fuori i confini aziendali.*



ANGELO ROVERE

Manager



DANIELA CESCUTTI

Legale
rappresentante

Fatturato 2023	€ 4.886.179
Andamento fatturato nel triennio 21-23	Stabile
Dipendenti	34
Settori di sbocco	Illuminazione, microfonia, arredamento, industriale, medicale
Mercati di sbocco	60% Italia e 40% estero

.....

CARNIAFLEX, NEL CORSO DELLA SUA STORIA, HA PERSEGUITO E REALIZZATO STRATEGIE DI DIVERSIFICAZIONE DI MERCATO E/O DI SETTORE?

.....

“Sì, nel corso della nostra storia abbiamo diversificato, a livello di settore, più volte. Il nostro prodotto storico e di core business dalla nascita di Carniaflex è il tubo metallico flessibile della linea Flex&Stay, destinato a illuminotecnica e microfonia e applicazioni industriali più svariate. In parallelo a questo, nel 2000, abbiamo avviato Hi-Mec, introducendo lavorazioni di asportazione truciolo sul titanio, con la produzione di particolari per implantologia e chirurgia dentale, spinale, ortopedico-traumatologica e oftalmica. Siamo giunti poi, con Carniamed, a proporre dei prodotti finiti per l'endoscopia digestiva mini-invasiva, quali pinze da biopsia e per recupero copriestreali. Si tratta di un business che è durato praticamente fino all'arrivo del COVID che, per i dispositivi medici, ha rappresentato un vero e proprio cambio di paradigma. Dall'acquisto di dispositivi sterilizzabili e utilizzabili più e più volte, la sanità pubblica ha deviato in direzione opposta verso dispositivi usa e getta.

Oggi, i tubi flessibili e i particolari per il medicale rimangono i punti cardinali della strategia di Carniaflex e su questi settori continuiamo ad investire, partecipando a fiere internazionali. Si tratta di un tipo di clientela per entrambi i settori che pone qualche problema di dipendenza e che detta le regole del mercato. Noi, essendo subfornitori, dobbiamo essere bravi a seguirlo. Qualche volta si fa la scelta giusta, altre volte no. Non siamo al momento intenzionati a diversificare in altri settori. Anche l'esperienza del prodotto a marchio proprio è stata interessante, ma ci ha consentito di capire che dobbiamo continuare a fare quello che già sappiamo fare molto bene. Piuttosto, non disdegnaremo di crescere per linee esterne. Questo potrebbe consentirci di rafforzarci sul mercato e magari attuare ulteriori strategie di diversificazione.”

.....

LA DIVERSIFICAZIONE CHE AVETE ATTUATO È IN LINEA CON LA VOSTRA ATTIVITÀ CORE. CI SONO STATE, INVECE, DIVERSIFICAZIONI DI TIPO SCORRELATO?

.....

“Proprio mentre muovevamo i primi passi verso il medicale, emergeva l'idea di valutare altre opportunità di crescita ed in particolare nel settore della produzione di energia. Fu proprio agli inizi degli anni Duemila che il fondatore di Carniaflex, Duilio Cescutti, decise di entrare nel settore dell'energia, costruendo la prima centralina idroelettrica a Chiavenna in Lombardia. Ma non lo fece con Carniaflex, ma con un'altra società costituita allo scopo. **L'energetico è diventato per la nostra famiglia un secondo business.** Un business che si è progressivamente allargato ad altre tecnologie: dalle biomasse attraverso la realizzazione di una centrale poco distante dalla sede di Carniaflex, al fotovoltaico su larga scala anche in altre regioni italiane.

Mentre Carniaflex cresceva e migliorava anche grazie a numerosi interventi di ampliamento ed efficientamento dello stabilimento produttivo oltre che a continui investimenti in nuove e più performanti tecnologie produttive, abbiamo iniziato a guardare anche in altre direzioni, molto diverse dalla meccanica. Ci siamo avvicinati al mondo del vino acquisendo due cantine sui Colli Orientali del Friuli, Colli di Poianis a Prepotto e Lis Fadis a Spessa di Cividale. Insomma, la diversificazione è stata parte del DNA non solo dell'azienda Carniaflex, ma della famiglia, e **sulla diversificazione Carniaflex ha costruito e poi rafforzato il proprio posizionamento competitivo.”**

Eurolls SpA

*Eurolls SpA, con quasi 40 anni di storia, è specializzata nella **produzione di rulli e accessori per l'industria del tubo e del filo**. Nel tempo ha saputo sviluppare competenze altamente specialistiche, fondate sulla ricerca e sviluppo continuo e sulla personalizzazione, che le hanno consentito di ampliare i mercati geografici e i settori di sbocco e di crescere. Renato Railz, fondatore e presidente, e Matteo Querini, responsabile della produzione e della ricerca e sviluppo, aiutano a comprendere come l'attenzione costante all'innovazione sia la cifra distintiva di questa azienda, che, grazie a questa, oggi sta esplorando nuovi settori, anche molto distanti da quelli più tradizionali, e nuove linee di business.*



RENATO RAILZ

Presidente



MATTEO QUERINI

Direttore
produzione e R&D

Fatturato 2023	€ 68.754.050
Andamento fatturato nel triennio 21-23	+ 67,3%
Dipendenti	251
Settori di sbocco	Industriale siderurgico e industria in generale dove sono necessarie tecnologie di alto livello
Mercati di sbocco	Stati Uniti, Messico, Brasile in primis

.....

COME POSSIAMO LEGGERE LA DIVERSIFICAZIONE NELLA STRATEGIA DI EUROLLS?

.....

“Eurolls ha avviato la sua attività focalizzandosi su un settore molto specifico, quello della laminazione a freddo del filo e del tubo, per poi aprirsi ad altri prodotti, ma con un filo conduttore che è dato dalle competenze specialistiche e dalle tecnologie produttive. Noi ci occupiamo di progettazione, esecuzione dei progetti e accompagnamento del cliente nell’uso, con l’assistenza post vendita. Ci caratterizza però il dominio della tecnologia, che ci consente di lavorare su nuovi prodotti e in nuovi settori che però hanno in comune questa tecnologia; un esempio è il settore dell’energia, che non è uno dei nostri tipici, ma lì possiamo sfruttare la nostra conoscenza della tecnologia dei materiali. Questi nuovi settori per ora sono delle nicchie, ma stanno crescendo molto.

Questo ci dà un vantaggio anche in termini di equilibrio economico, perché se crolla un mercato, compensiamo con gli altri. Ma ci dà anche linfa per sviluppare progetti a cui non avevamo pensato, e che passano attraverso queste conoscenze di base su cui noi abbiamo sempre investito. Oggi stiamo lavorando sui materiali del futuro, abbiamo un mondo davanti”.

.....

AVETE DIVERSIFICATO ANCHE I MERCATI GEOGRAFICI?

.....

“Siamo un’azienda internazionale con l’80% di export e quattro unità produttive estere, in Brasile, Messico, Cina e, recentemente, Stati Uniti. Si tratta delle nostre presenze all’estero dove abbiamo i clienti principali; i **nostri clienti**, infatti, **ci hanno chiesto una presenza sul mercato**, per garantire il servizio e l’assistenza nel tempo. Non si tratta quindi di delocalizzazioni a fini di costo, ma di investimenti volti a garantire il valore del prodotto nel tempo”.

.....

NEL FUTURO AVETE ALTRI PROGETTI DI AMPLIAMENTO DEI MERCATI?

.....

“In linea con quanto dicevamo prima, da un lato abbiamo la progettazione e produzione di attrezzi e macchine per la lavorazione del filo e del tubo, su cui investiamo perché ci sono spazi continui di miglioramento. Dall’altro stiamo sfruttando questa ricerca continua e in questa direzione si sta sviluppando la nostra terza linea di business, volta ad offrire servizi per i trattamenti termici e rivestimenti speciali. In Italia ci sono centri per questi servizi, ma sono perlopiù specializzati su singole tecnologie, mentre noi offriamo una decina di tecnologie diverse, complementari tra loro, e abbiamo una struttura ben organizzata, con un laboratorio avanzato e presidiata da competenze altamente qualificate, che permettono di prendere in carico problemi complessi del cliente. Per ora il fatturato è contenuto, rispetto alle altre linee di business, ma vediamo che è una strada vincente perché **la crescita è rapida e in settori diversi, come l’alimentare, l’energia, l’aerospazio, la difesa**”.

FCF Fontanafredda Cold Forging Srl

*FCF Fontanafredda Cold Forging Srl è sul mercato dal 1980 e nel tempo si è specializzata nello **stampaggio a freddo di componenti per il settore Automotive**, esportando per il 70% la produzione. Zeno Rigato, managing director dell'azienda, spiega come la capacità di rinnovarsi e definire nuove strategie competitive basate sull'innovazione, su solide competenze e sull'upgrading di prodotto abbia consentito all'azienda una crescita costante negli ultimi anni.*



ZENO RIGATO

Managing Director

Fatturato 2023	€ 18.800.000
Andamento fatturato nel triennio 21-23	+ 32,4%
Dipendenti	101
Settori di sbocco	Automotive
Mercati di sbocco	Europa, USA, Africa

.....

FCF HA OPERATO SEMPRE NELL'AUTOMOTIVE. LE STRATEGIE ADOTTATE PER CRESCERE IN UN SETTORE COSÌ COMPETITIVO HANNO COMPORATO ANCHE QUALCHE FORMA DI DIVERSIFICAZIONE?

.....

“Sì, pur rimanendo sempre nel settore dell'Automotive, abbiamo voluto rivedere la nostra offerta per **prevenire i cambiamenti di mercato**. Già in passato, a causa della concorrenza da parte dei paesi a basso costo del lavoro, ci siamo spostati dalla produzione di componenti per le candele di accensione, a quella di sole *Advanced Form Parts* tramite stampaggio a freddo, una tecnologia interessante perché si inserisce nel trend della sostenibilità e della transizione ecologica in quanto riduce il materiale di scarto e di conseguenza la carbon footprint. Poi 7-8 anni fa, intuendo che ci sarebbe stata una contrazione dei volumi di produzione per lo stampaggio a freddo, dovuta al cambio di motorizzazione delle auto, con un rischio di sovracapacità produttiva, ci siamo orientati verso la produzione di componenti finiti per lo sterzo. Abbiamo introdotto operazioni di finitura, fatto formazione, investito in tecnologia. Oggi produciamo meno pezzi, ma di maggior valore aggiunto, siamo passati dall'essere fornitori *tier 3* a fornitori *tier 2* e sia il fatturato che la marginalità sono aumentati.

Abbiamo avuto il coraggio di uscire dalla nostra comfort zone, in cui siamo riconosciuti come una delle aziende più performanti, e ci siamo **messi in gioco in un campo nuovo, in cui anche le regole sono diverse**. Lo sterzo è un componente di sicurezza, con implicazioni in termini di qualità e tracciabilità molto più stringenti, che ci ha portato ad un'organizzazione interna per la qualità quasi a livello aeronautico. In questo senso abbiamo fatto un upgrade di prodotto andando a introdurre nuovi processi e formando il nostro personale e i nostri ingegneri.

Più recentemente, cogliendo la sfida di un nostro cliente, abbiamo anche diversificato sui materiali, introducendo l'alluminio nelle nostre lavorazioni, a parità di prestazioni dei prodotti. È infatti un materiale che sarà utilizzato sempre di più nell'auto perché più leggero e quindi più adatto rispetto all'obiettivo di contenere i consumi”.

.....

NON AVETE PENSATO DI SFRUTTARE GLI INVESTIMENTI FATTI IN COMPETENZE E ORGANIZZAZIONE PER ESPLORARE ANCHE ALTRI MERCATI E SETTORI?

.....

“In realtà abbiamo pensato per esempio al settore aeronautico, ma non basta la tecnologia, avremmo dovuto fare anche uno sforzo commerciale che in questo momento non ci sentiamo di fare. L'alluminio ci sta aprendo delle nuove opportunità. Stiamo vedendo per esempio un nuovo cliente sempre nell'automotive e lavorando su un nuovo progetto di un cliente che vuole diversificare nelle bici elettriche; in questo caso siamo stati coinvolti fin dall'inizio nella progettazione per studiare il processo di produzione del componente: non sappiamo se il progetto andrà a buon fine, ma questa opportunità fa piacere. A livello di **mercati geografici**, stiamo entrando in nuovi mercati europei, seguendo i nostri clienti e stiamo seguendo lo sviluppo del Marocco per l'Automotive; abbiamo pensato anche ad una filiale, ma finché non capiamo bene come andrà il mercato, meglio stare bene con i piedi per terra”.

Meccanica Hi-Tech Srl

*Meccanica Hi-Tech Srl, specializzata in lavorazioni meccaniche, offre supporto tecnico, produttivo e logistico alle aziende per la **produzione di macchine e componenti meccanici complessi**, attraverso la gestione completa della supply-chain. Elisa Quattrin, socia e business director dell'azienda, descrive la diversificazione non solo come una strategia vincente, ma soprattutto come un percorso in continua evoluzione che guida il presente e il futuro di MHT.*



ELISA QUATTRIN

*Co-owner e
Business Director*

Fatturato 2023	€ 10.144.489
Andamento fatturato nel triennio 21-23	+37%
Dipendenti	57
Settori di sbocco	Industria manifatturiera , meccanica generale di precisione
Mercati di sbocco	80% Italia e 20% estero

MHT HA PERSEGUITO, NEL CORSO DELLA SUA STORIA, STRATEGIE DI DIVERSIFICAZIONE DI SETTORE (PRODOTTO) O DI MERCATO?

“La storia di MHT è contraddistinta da percorsi di diversificazione. Con ordine: MHT nasce vent’anni fa dalla rilevazione di un’azienda destinata a fallire del settore meccanico da parte di Gianfranco Ruffati. Se il *know-how* dell’azienda rilevata era molto buono, così come le risorse umane, i macchinari e le qualità tecnologiche, il parco clienti – fino a quel momento costituito da un unico grande cliente interno – era tutto da costruire. Il mercato delle macchine utensili, inoltre, è un mercato fortemente soggetto alle oscillazioni di mercato, basti pensare ai forti picchi negativi durante la pandemia che si trascinano ancora oggi o ai picchi molto positivi indotti dal 4.o. Abbiamo, quindi, puntato sin da subito a diversificare i clienti da un lato (ad oggi ponendo limiti di fatturato al 20% per cliente) e studiato strategie volte a **rafforzare la nostra posizione sul mercato**, non solo esportando truciolo, ma proponendoci - man mano - come partner dei nostri clienti. Questo percorso non lo si fa dall’oggi al domani, da quando sono entrata in azienda - nel 2012 - questo percorso non si è mai fermato.

In Friuli siamo in 5.000 aziende a popolare il settore e gli standard oramai sono molto alti per tutti e quindi, per diversificarci dalla concorrenza, non è più sufficiente essere “solo” molto bravi a fare il proprio mestiere. Il punto di svolta è avvenuto nel 2016 quando, dalla scelta di abbracciare un **approccio di tipo Lean**, ci siamo strutturati e abbiamo definito i nostri obiettivi a un anno, a tre anni, a cinque anni”.

DIVERSIFICHERETE ULTERIORMENTE?

“Uno dei nostri obiettivi è quello di **continuare a diversificare nei servizi**. Ricapitolando: siamo partiti dall’essere contoterzisti meccanici, nel senso di meri subfornitori di capacità produttiva per altre aziende, e oggi siamo partner produttivi di altre aziende. È grazie a questo processo che oggi ci interfacciamo direttamente con l’ufficio tecnico e con la direzione dei nostri clienti per i quali realizziamo progetti che arrivano fino alla fornitura del macchinario completo. I nostri clienti, infatti, si affidano a noi per tutto quello che si chiama meccanica. Lo step futuro è integrarci ancora prima, già in fase di progettazione”.

PER QUANTO RIGUARDA LA DIVERSIFICAZIONE DI TIPO SCORRELATO, PENSATE POSSA ESSERE UNA STRATEGIA DA PERSEGUIRE?

“A mio avviso, è importante diversificare mercati, settori, clienti e servizi, purché questa strategia non distolga l’azienda dal proprio core business. La nostra scelta è rimanere sempre all’interno del filone della meccanica e di diventare un riferimento forte nel territorio. Un elemento del nostro piano strategico è anche penetrare ulteriormente il mercato attraverso l’acquisizione di un’azienda con linee di prodotto proprie che possano favorire, anche in MHT, lo sviluppo di una linea produttiva interna, riducendo così la nostra dipendenza da terzi e mitigando i rischi. Il raggiungimento di questo obiettivo potrebbe implicare una diversificazione strategica dell’attività. Come detto è per noi però importante che l’80% del fatturato dell’azienda rimanga ancorato all’attuale core business”.

Pelfa Group Srl

*Pelfa Group Srl dal 1979 si occupa della **produzione di impianti, macchine, componenti meccanici ed elettrosaldati** destinati a vari settori industriali, con una focalizzazione sui componenti pesanti e di grandi dimensioni. La diversificazione per entrare in più settori e coprire le esigenze di clienti diversi è sempre stata la cifra distintiva dell'azienda, che ha saputo anche cogliere le opportunità che si presentavano e imparare da queste per crescere, investendo molto sulle competenze interne e sul personale. Andrea Forgiarini, CEO e managing partner, racconta il percorso di evoluzione dell'azienda, che vede nel presidio della qualità delle lavorazioni e della certificazione delle stesse due competenze critiche.*



ANDREA FORGIARINI

CEO e
Managing Partner

Fatturato 2023	€ 25.080.717
Andamento fatturato nel triennio 21-23	+11,6%
Dipendenti	150
Settori di sbocco	Siderurgia, idroelettrico, oil&gas, difesa
Mercati di sbocco	Europa, Asia, Stati Uniti

.....

QUALI SONO I PASSAGGI CHE HANNO PORTATO PELFA, UNA PICCOLA CARPENTERIA MECCANICA, AD ENTRARE IN SETTORI COMPLESSI, SUI MERCATI INTERNAZIONALI?

.....

“Partiamo dal principio che ha sempre applicato Redento Fabbro, il fondatore di Pelfa, che ci diceva «Bisogna differenziare, perché noi non abbiamo un prodotto nostro, noi vendiamo quello che sappiamo fare e i clienti vengono da noi perché sappiamo costruire bene, come serve a loro».

Il primo passaggio chiave, a inizio 2000, è stata la **verticalizzazione**, con l'acquisto di macchine utensili per la finitura, a cui si sono aggiunte nel tempo altre funzioni a monte e a valle tanto che oggi sul mercato ci sono poche aziende come la nostra in grado di realizzare assiemaggi chiavi in mano, in cui entrano lamiere ed escono pezzi enormi, saldati, lavorati, verniciati, montati, testati. Altro elemento da sottolineare è che con alcuni clienti locali importanti abbiamo imparato anche a migliorare la qualità delle nostre lavorazioni, in un periodo in cui il nostro mercato era meno sensibile a questo aspetto.

Con la crisi del 2008 però abbiamo perso molti dei clienti storici e abbiamo iniziato a guardare oltreconfine, alla ricerca di nuovi mercati. La prima occasione è arrivata quasi casualmente in Austria grazie ad una relazione che ci ha fatto entrare nel settore idroelettrico. L'inizio è stato molto faticoso, le richieste e l'approccio al prodotto erano diverse dal siderurgico, ma abbiamo tenuto duro, abbiamo imparato e investito sulle persone e superato le difficoltà; nel tempo abbiamo recuperato anche vecchi clienti perché nel frattempo avevamo acquisito competenze anche superiori rispetto alle loro sul prodotto e sulla gestione della qualità. Questo ci ha spostato sulla fascia alta del mercato, quella in cui gli standard qualitativi sono essenziali, per cultura aziendale o per requisiti di settore, che devono essere certificati (es. Oil & Gas, difesa).

Oggi abbiamo 150 addetti, di cui 40 in ufficio e 5 persone solo all'ufficio qualità, per seguire tutte le procedure che vanno a corredo della produzione,,

.....

NEGLI ANNI PIÙ RECENTI AVETE AMPLIATO ULTERIORMENTE I SETTORI DI SBOCCO?

.....

“Lo scorso anno siamo entrati nell'Oil & Gas negli Stati Uniti. Noi già lavoravamo in questo settore in Italia, con requisiti elevati e norme molto restrittive su materiali e lavorazioni. Però abbiamo fatto un ulteriore passo in più: i prodotti devono essere accompagnati da una documentazione complessa legata alle certificazioni e ai controlli (inspection test plan), che tipicamente ci veniva fornita dal cliente; ora possiamo farla noi e questo ci dà un fattore in più di competitività. Dopo siderurgia, idroelettrico e Oil & Gas, siamo recentemente entrati anche nel settore della difesa, con alcune attrezzature per Leonardo. Il lavoro di per sé non è complesso, ma lo è dal punto di vista documentale. Ed è un'altra **occasione per imparare**. Potremmo lavorare anche in altri settori, abbiamo fatto qualche lavoro in campo navale o per opere di ingegneria civile (ponti). Ma, da un lato, noi siamo competitivi nei pezzi pesanti, dall'altro, abbiamo un posizionamento di prezzo più alto, per tutti gli investimenti che abbiamo fatto, quindi dobbiamo rivolgerci a settori in cui questo viene riconosciuto e può essere pagato,,

PMP Industries SpA

*PMP Industries SpA è specializzata nella **progettazione e produzione di componenti e sistemi per applicazioni industriali** e macchine movimento terra. Alessandro Marzocco, CFO dell'azienda, illustra le sfide che l'azienda ha affrontato negli ultimi anni e, soprattutto, la strategia adottata per promuovere una nuova visione di internazionalizzazione e diversificazione di mercato.*



ALESSANDRO MARZOCCO

CFO

Fatturato 2023	€ 137.787.986
Andamento fatturato nel triennio 21-23	Stabile
Dipendenti	1053
Settori di sbocco	Agroforestale, costruzione strade, industria del calcestruzzo, industria mineraria, movimentazione materiali e movimento terra
Mercati di sbocco	Globale

.....

L'AZIENDA HA OPERATO DELLE IMPORTANTI DIVERSIFICAZIONI DI MERCATO E/O DI SETTORE NEGLI ULTIMI ANNI?

.....

“Le quattro divisioni di PMP - Power Transmission, Fluid Power, Electric Driveline Vehicle e Steel Division - integrano competenze e tecnologie elettroniche, idrauliche e meccaniche per offrire soluzioni tecniche uniche e adatte a ogni tipo di applicazione. I nostri prodotti sono già presenti in settori diversi e, osservando il quadro complessivo, appare chiaro come il nostro mercato di riferimento sia davvero vasto. Forniamo, infatti, componentistica per macchinari industriali, il che ci consente di servire, indirettamente, un'ampia varietà di settori. In un contesto così ampio, il nostro vantaggio competitivo si basa sull'incremento delle quote di mercato rispetto ai concorrenti, puntando a posizionarci come leader. Come lo facciamo? Per quanto riguarda i mercati geografici, abbiamo gestito il **processo di internazionalizzazione** guardando sia alla *operation-side* che alla *market-side*, entrando in nuove aree mondo anche attraverso investimenti *greenfield*, nei mercati dei nostri clienti”.

.....

LA SCELTA DI ENTRARE DIRETTAMENTE NEI VOSTRI MERCATI GEOGRAFICI DI SBOCCO È STATA INCORAGGIATA DAI VOSTRI CLIENTI?

.....

“Sì e no. In India sì, per esempio. Questo mercato, infatti, essendo caratterizzato da dazi alle importazioni piuttosto consistenti, non ci avrebbe permesso di essere competitivi con i concorrenti locali. In Cina, invece, siamo entrati in modo del tutto indipendente e per convinzione interna. Semplicemente non potevamo non esserci.

In entrambi i casi il nostro **approccio all'internazionalizzazione** è stato **di tipo verticale**. Ci “muoviamo” nel mondo per rendere più solida la nostra catena del valore. Oltre all'India e alla Cina, che rappresenta ancora oggi uno dei mercati più importanti della costruzione di macchinari industriali, abbiamo investito ancor prima in Bosnia e successivamente negli Stati Uniti, in Malesia e in Brasile. L'investimento che meglio spiega questo approccio è la fonderia di proprietà in Bosnia, la quale diventerà fornitrice diretta di materie prime (ghisa, acciaio) e, allo stesso tempo, potrebbe far entrare PMP-Industries in nuovi - e diversi - settori produttivi. Ecco che una diversificazione di tipo scorrelato potrebbe realizzarsi, seppure non perseguita come strategia primaria”.

.....

POSSIAMO DUNQUE PARLARE DI PENETRAZIONE DI MERCATO?

.....

“Sì, attualmente la nostra strategia attuale è definibile come una **strategia di market penetration**. Una strategia che è comunque seguita ad un'ampia strategia di diversificazione settoriale che ha accompagnato l'azienda fin dalla sua nascita, avvenuta in una nicchia di mercato ben definita. Oggi quella che chiamerei come strategia “globale” consiste nell'organizzare e gestire il nostro business in due aree-mondo ben distinte e con alti livelli di autonomia: quella asiatica e quella europea/nordamericana. Questa prospettiva si è concretizzata dopo la pandemia da Covid-19 quando la globalizzazione, così come la intendevamo fino a quel momento, ha mostrato tutti i suoi limiti, ad esempio con l'interruzione delle Supply Chain e le crisi politiche.

All'interno delle due aree penetriamo il mercato distinguendoci dai nostri concorrenti attraverso processi di innovazioni continui. Non vendiamo più solo prodotti, ma forniamo ai nostri clienti un'applicazione. Cosa significa questo? Ci relazioniamo al cliente, gli forniamo la meccanica, l'idraulica, l'integrazione delle due e operiamo in base alle sue esigenze. Per supportare i nostri investimenti e dunque, la nostra strategia di sviluppo industriale, ci siamo affidati con successo, oltre all'autofinanziamento, allo strumento dei minibond”.

Premek Hi Tech Srl

*Premek Hi Tech Srl è una PMI a gestione familiare, con oltre 45 anni di esperienza nell'ambito delle **lavorazioni meccaniche e assemblaggi di precisione** che ha da sempre perseguito la diversificazione di settore e geografica come strategia commerciale, puntando a mercati di nicchia come quelli del medicale, dell'ottica, dell'aerospazio. Nelle parole di Gino Camuccio, il fondatore, e della figlia Francesca, vicepresidente, cogliamo come da sempre l'azienda abbia potuto contare sull'abilità di individuare in anticipo spazi di mercato non presidiati da altri e sull'impegno nell'innovazione di processo e organizzativa per essere competitivi e costruire relazioni di lungo termine con i clienti.*



GINO CAMUCCIO

Presidente



FRANCESCA CAMUCCIO

Vicepresidente

Fatturato 2023	€ 11.3 ML
Andamento fatturato nel triennio 21-23	+7,6%
Dipendenti	73
Settori di sbocco	Automazione industriale, medtech, aviation e aerospace, optomeccanica, idraulica e pneumatica
Mercati di sbocco	Svezia, Francia, Danimarca, Germania, Svizzera, Rep. Ceca

.....

QUAL È IL PERCORSO CHE HA PORTATO PREMEK A PUNTARE SU NICCHIE DI MERCATO CON ALTI REQUISITI TECNOLOGICI?

.....

“La nostra storia è il risultato di alcune scelte di differenziazione che ci hanno permesso di non entrare mai in crisi durante i nostri 46 anni di attività. Circa vent’anni fa abbiamo avviato una trasformazione dei nostri processi. Quando, intorno agli anni 2000, molte aziende delocalizzavano la produzione in paesi a basso costo del lavoro, noi abbiamo fatto circa 10 anni di esperienza in Cina, tra il 2004 e il 2015, acquistando componenti che poi assemblavamo in Italia. **L’esperienza cinese ci ha aperto gli occhi.** Abbiamo osservato gli ingenti investimenti del paese nel settore automobilistico (noi allora producevamo componenti per i turbocompressori della Mercedes) e capito che non era il caso di focalizzarsi sul settore Automotive. Abbiamo quindi deciso di puntare su settori di nicchia: ottica, medicale, aerospaziale. Settori che richiedono competenze specifiche, cultura d’impresa e tecnologia avanzata, aree in cui la Cina non stava investendo. In più avevamo riscontrato che i costi di produzione nel settore aeronautico erano più alti in Cina rispetto all’Europa, per questo abbiamo deciso di investire in Italia e crediamo di aver fatto la scelta giusta. Mentre il settore metalmeccanico è in difficoltà a livello internazionale, con cali di domanda fino al 20%, noi stiamo confermando il fatturato dello scorso anno. **Lavorare in più settori ci garantisce stabilità:** quando un settore non va bene, un altro compensa. Questa strategia è sostenuta da continui investimenti in tecnologia, che ci consentono di lavorare anche con un turno non presidiato, abbattendo i costi di produzione e mantenendo una buona marginalità”.

.....

ANCHE DAL PUNTO DI VISTA DEI MERCATI GEOGRAFICI AVETE FATTO SCELTE MENO CONVENZIONALI?

.....

“La nostra vocazione internazionale è iniziata negli anni ‘80. Oggi, l’export rappresenta oltre il 70% del nostro fatturato, una percentuale che sarebbe ancora più alta se consideriamo che parte delle vendite in Italia è destinata ad una multinazionale svedese.

La Scandinavia è il nostro principale mercato estero, tanto che nel 2008 abbiamo aperto una filiale commerciale in Svezia. Nel 2021 invece abbiamo inaugurato un ufficio commerciale in Germania. Siamo presenti in questo paese da 40 anni, ma avevamo operato principalmente in settori tradizionali quali l’idraulica e la pneumatica. Ora vogliamo espanderci nel mercato DACH con i nostri nuovi settori core: aerospaziale, ottico e medicale”.

.....

AVETE DIVERSIFICATO ANCHE IN SETTORI MENO CORRELATI CON IL VOSTRO CORE BUSINESS?

.....

“Sì, abbiamo esplorato altri ambiti con l’obiettivo di creare **nuove opportunità di business.** Nello specifico nel 2005 abbiamo avviato due spin-off: un’azienda specializzata in ambito medicale e una società di consulenza per l’internazionalizzazione. Nel 2024 abbiamo invece avviato un nuovo progetto nell’ambito del design. Accanto a questo, partecipiamo a due reti di impresa: Meditech, operante nel settore medicale, e Vis Aqua, nel settore delle energie rinnovabili, con la quale abbiamo progettato una turbina idroelettrica”.

Siom Srl SB

*Siom Srl SB nasce nel 1976 come impresa specializzata nella **costruzione di stampi e stampaggio di materie plastiche** e nel 2020, durante la pandemia, si trasforma affrontando una “rivoluzione green” basata su **progettazione responsabile e Eco-Design**, fino a diventare società benefit nel 2024, per sottolineare l’impegno verso la sostenibilità e la responsabilità sociale. Lungo questo percorso si legge la strategia di diversificazione, che ha portato a identificare nuovi mercati e clienti, coerenti con i valori dell’azienda, come emerge dal racconto di Alessandro Sist, CEO di Siom, e di sua moglie Chiara Borean, Purchasing e Sustainability manager.*



ALESSANDRO SIST

CEO



CHIARA BOREAN

Purchasing e
Sustainability
Manager

Fatturato 2023	€ 1,45 ML
Andamento fatturato nel triennio 21-23	Stabile
Dipendenti	20
Settori di sbocco	Hobbistica, design, water, elettronica
Mercati di sbocco	Nord Europa

COME SI È EVOLUTA L'OFFERTA DI SIOM NEL TEMPO E COME QUESTO HA PORTATO A RIVOLGERSI A NUOVI CLIENTI E NUOVI MERCATI?

“Siom nasce nel garage dei miei genitori con una pressa solo ed esclusivamente per lo stampaggio. Poi nel tempo, con visione lungimirante, abbiamo ripercorso il processo a ritroso, sviluppando competenze e tecnologie in grado di coprire anche le fasi di costruzione dello stampo, di prototipazione, fino alla definizione del progetto insieme al cliente. In questi ultimi anni ci siamo concentrati sulla creazione di valore sostenibile sviluppando una forte competenza in questo ambito. Il nostro focus è sulla consulenza per guidare i clienti nella progettazione di prodotti secondo i principi dell'Eco-Design, dall'ingegneria fino alla scelta dei materiali. Solo dopo aver instaurato questo **percorso di fidelizzazione**, ci occupiamo della realizzazione dello stampo e dello stampaggio, garantendo un processo integrato e di alta qualità.

Stiamo trasformando l'azienda per promuovere l'idea che il prodotto migliore non è quello che costa meno, ma quello che ha il minore impatto sull'ambiente. I nostri clienti, attuali e futuri, ci scelgono perché ci dedichiamo a comprendere a fondo le loro esigenze, collaborando per sviluppare soluzioni che rispettino l'ambiente e le generazioni. Di recente abbiamo preso una commessa importante, la più grande nella storia di Siom, per la realizzazione di un nuovo prodotto in plastica, vincendo contro aziende più grandi e più strutturate; il cliente ha apprezzato proprio la visione lungimirante sulla sostenibilità e il fatto di essere società benefit. Il nostro obiettivo è attrarre clienti con idee innovative, che cercano un partner per accompagnarli nell'innovazione.

È proprio Chiara che fa lo scouting, guardando dimensioni, settore, ma anche la condivisione dei valori, in particolare l'**attenzione per la sostenibilità**, perché significa avere lo stesso linguaggio. Siamo consapevoli che la sostenibilità comporta un costo rilevante e richiede un approccio complesso, ma siamo fermamente convinti che ignorarla significherebbe affrontare un prezzo ancor più alto: economico, ambientale e, soprattutto, sociale.”

IL NUOVO ORIENTAMENTO STRATEGICO È LEGATO ANCHE AD UNA SPECIALIZZAZIONE SETTORIALE?

“Noi possiamo lavorare in qualsiasi settore, dalla sicurezza e difesa all'hobbistica per gli addestratori di cani. Tranne l'Automotive, per nostra scelta. In generale, non vogliamo fare la guerra di prezzo e cerchiamo mercati dove questo è possibile. Lavoriamo anche con **reti di impresa** in cui la collaborazione con altre imprese genera opportunità. Rispetto ai materiali, usiamo pochissimo i polimeri standard, siamo specializzati nei super e tecnopolimeri, quelli più performanti nella scala dei polimeri, che richiedono struttura e competenza tecnica. In più facciamo molta sperimentazione su materiali sostenibili un esempio sono quelli di origine naturale e biodegradabili, che aprono la strada a molteplici impieghi innovativi, abbattendo l'impatto sull'ambiente. Queste sperimentazioni ovviamente hanno un costo, devi crederci, ma è proprio qui che risiede la chiave: devi crederci profondamente. Le affronti non per un semplice ritorno immediato, ma perché sei guidato da uno scopo più grande, un "purpose" che dà significato al tuo percorso. Noi sperimentiamo e proponiamo soluzioni ai clienti, alcuni non sono interessati, altri ti ascoltano. Ma la sensibilità sta crescendo. Spesso, infatti, i clienti tendono a preferire materiali familiari, senza valutare a fondo le prestazioni tecniche, meccaniche ed ecologiche richieste dal prodotto. Tuttavia, questo sforzo di sensibilizzazione e cambiamento sta iniziando a dare i suoi frutti.”

NEL FUTURO VEDETE ALTRI SPAZI DI DIVERSIFICAZIONE?

“L'idea per il futuro è spingere sempre di più sull'Eco-Design valorizzando delle linee guida per il cliente. Chi produce deve avere un metodo rigoroso, un'azienda che fa Eco-Design deve potersi muovere in spazi aperti e per questo ci piacerebbe aprire un'Accademy per i giovani.”

CONCLUSIONI

a cura di Sergio Barel | Presidente Cluster COMET

Il Report mette in luce la capacità ma anche la difficoltà del settore della metalmeccanica del Friuli Venezia Giulia di adattarsi alle sfide poste da un contesto economico e geopolitico complesso. La diversificazione dei mercati di riferimento è emersa come una strategia chiave per affrontare le incertezze derivanti dalla crisi del mercato tedesco e per cogliere nuove opportunità, sia a livello internazionale – in Nord Europa, Asia e Stati Uniti – sia nazionale, con particolare attenzione a settori regolamentati.

La diversificazione, sia geografica sia settoriale, rappresenta una strategia imprescindibile. Dobbiamo però passare da un atteggiamento “passivo” di **“reazione ai mercati”** ad uno “proattivo” di **“azione sui mercati”**. In questo senso il report evidenzia come i “produttori di macchinari” siano più pronti allo sviluppo di nuovi mercati rispetto ai “componentisti” che hanno beneficiato negli anni del traino del mercato tedesco.

Sul fronte geografico, le imprese hanno iniziato a ridurre la dipendenza dai mercati tradizionali, puntando su aree con maggiori margini di crescita, come il Nord Europa, l'Asia e gli Stati Uniti, spesso facendo leva su competenze tecniche di nicchia e sull'elevata qualità delle produzioni. Sul piano settoriale, i casi studio evidenziano come molte aziende stiano già investendo in comparti regolamentati, come l'aerospaziale, il medicale e la difesa, caratterizzati da elevati standard qualitativi e alti requisiti di certificazione. Tuttavia, per affrontare con successo questi mercati, le imprese devono rafforzare la propria capacità di innovare e adattarsi, il che richiede **competenze tecniche avanzate, capacità organizzative** e una **visione strategica** di lungo termine.

Un altro elemento centrale per il futuro è l'intelligenza artificiale (AI), che sta già trasformando i processi produttivi e gestionali delle imprese metalmeccaniche. L'AI consente di migliorare la qualità e la precisione delle lavorazioni, ottimizzare la supply chain e accelerare l'innovazione di prodotto. Tuttavia, il suo utilizzo richiede un salto culturale e tecnologico: servono investimenti in formazione, aggiornamento delle infrastrutture e nuove competenze digitali. In questo contesto, COMET, in sinergia con università e centri di ricerca, può offrire alle imprese del territorio il supporto necessario per integrare le tecnologie emergenti e trarne vantaggio competitivo.

Tuttavia, la sfida principale resta il superamento delle barriere organizzative e culturali che ostacolano l'internazionalizzazione delle microimprese. Il percorso di diversificazione e internazionalizzazione delle imprese metalmeccaniche del Friuli Venezia Giulia non può essere affrontato in modo isolato vista anche la carenza di strutture commerciali organizzate al loro interno. È necessario un **approccio sistemico che coinvolga le imprese, le loro reti, cluster industriali e istituzioni**, che migliori l'accesso a risorse, competenze e reti globali.

In questo processo darwiniano, la collaborazione tra imprese consente di condividere rischi e costi, accedere a nuove competenze e ottimizzare gli investimenti necessari per affrontare settori complessi. Il COMET gioca un ruolo strategico, non solo come facilitatore nella creazione di sinergie, favorire il networking, la condivisione di best practice, l'accesso a strumenti di supporto formativo, ma soprattutto attraverso il supporto allo sviluppo commerciale e all'accesso a mercati internazionali e regolamentati.

L'organizzazione di iniziative mirate, il sostegno alla certificazione e l'orientamento verso l'innovazione sono strumenti che possono aiutare le imprese ad acquisire competitività.

Infine, il percorso verso una diversificazione di successo non può prescindere da una visione di lungo termine: **la sostenibilità ambientale e sociale**, oltre alla capacità di anticipare le evoluzioni tecnologiche e normative, saranno determinanti per garantire la competitività delle imprese della metalmeccanica del Friuli Venezia Giulia sui mercati globali.

In conclusione, il futuro della metalmeccanica regionale dipenderà dalla capacità di combinare tradizione e innovazione, diversificando mercati e settori, e abbracciando tecnologie emergenti come l'intelligenza artificiale. Il sostegno del COMET e la capacità di fare rete, saranno due fattori chiave per affrontare con successo le sfide del presente e costruire un futuro più resiliente e competitivo.

GRAZIE ALLA COLLABORAZIONE DI

AREA SCIENCE PARK



Ente pubblico di ricerca nazionale del MUR con sede a Trieste, Area Science Park nasce nel 1978. Svolge attività di ricerca ad alta specializzazione nei settori delle scienze della vita, dei materiali innovativi e della data science. Gestisce il proprio parco scientifico e tecnologico, con circa 60 realtà residenti tra aziende e centri di ricerca, insediati nei 2 campus di Padriciano e Basovizza. Opera, inoltre, nel trasferimento tecnologico e nella progettazione di servizi innovativi a supporto delle imprese. In quest'ultimo campo ha sviluppato Innovation Intelligence FVG, strumento di business intelligence che consente di elaborare dati sulle imprese di capitale del Friuli Venezia Giulia, con focus particolare sull'innovazione.

www.areasciencepark.it | www.innovationintelligence.it

RESEARCH DEPARTMENT - REGIONAL RESEARCH INTESA SANPAOLO



La Direzione Studi e Ricerche Intesa Sanpaolo è uno dei principali centri italiani di ricerca economica e finanziaria. La sua mission è quella di sviluppare studi sull'andamento dell'economia italiana e internazionale, sui settori e distretti industriali, sul sistema bancario, su Enti e Servizi Pubblici Locali, oltre a produrre analisi indipendenti sul sistema economico italiano e globale, ricerche e raccomandazioni in materia d'investimenti sui principali mercati azionari e obbligazionari, con particolare riguardo ai titoli italiani e dell'area euro.

www.intesasanpaolo.com | <https://group.intesasanpaolo.com/it/research>

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE, AZIENDALI, MATEMATICHE E STATISTICHE "BRUNO DE FINETTI" - UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRIESTE



Il Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali, Matematiche e Statistiche (DEAMS) promuove e coordina l'attività didattica e di ricerca nell'ambito delle scienze economiche, delle scienze aziendali, delle scienze statistiche e della matematica applicata all'economia e alle scienze sociali. Comprende tutti i temi propri dei settori scientifico-disciplinari inclusi nell'area delle Scienze economiche e statistiche e alcune discipline di altri settori affini. Presso il Dipartimento ha sede amministrativa il Dottorato di Ricerca Circular Economy.

www.units.it | <https://deams.units.it/it>

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E STATISTICHE - UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI UDINE



Il Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche (DIES) promuove, coordina e organizza le attività scientifiche e didattiche dell'Ateneo nell'ambito dell'Area CUN 13, denominata Scienze Economiche e Statistiche. Nel Dipartimento sono rappresentate le seguenti aree scientifico-disciplinari: Economia e Direzione aziendale, Economia teorica e applicata, Matematica per l'economia e la finanza, Statistica metodologica e applicata, Storia economica. Presso il Dipartimento ha sede il Dottorato di Ricerca in Accounting and Management.

www.uniud.it > ateneo-uniud > dipartimenti > dies



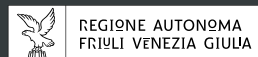
Un progetto di:  **COMET**
CLUSTER METALMECCANICA FRIULI VENEZIA GIULIA

Con la collaborazione di:
Area Science Park // Research Department - Regional Research Intesa Sanpaolo // Università degli Studi di Trieste // Università degli Studi di Udine

© Novembre 2024 COMET Cluster Metalmeccanica Friuli Venezia Giulia. Tutti i diritti sono riservati.

Grafica: Elisa Cattarinussi

Progetto realizzato con il contributo della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia.



www.osservatorio.clustercomet.it