



Collana Casi Aziendali n. 2/2009

QUANDO LA "PERFORMANCE" CONTA:
IL CASO CAP IT

di Benedetto Cannatelli

SOMMARIO

1. L'inizio: una sfida tutta in famiglia.....	3
2. Dai sensori alle termocoperte: la svolta in un nuovo. mercato	4
3. La necessità di focalizzare le energie: la nascita di Cap It Performance	5
4. La riformulazione della strategia di Cap It: sensori e termocoperte industriali	6

Il testo di questo caso aziendale è coperto dai diritti d'autore e non può essere riprodotto, in alcuna forma, senza l'autorizzazione scritta dell'autore.

In caso di citazione in altri lavori, si prega di indicarlo in bibliografia nel seguente formato:

Benedetto Cannatelli, *Quando la "performance" conta: il caso Cap It*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2009.

Il CERSI (Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale) è un centro di ricerca fondato nell'aprile 2006 a Cremona dalla Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. È dedicato all'analisi dei percorsi di sviluppo delle imprese - soprattutto di piccole e medie dimensioni - e su questo tema svolge attività di ricerca, di formazione (rivolta a imprenditori e manager) e di affiancamento alle imprese.

CERSI - Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale

Università Cattolica del Sacro Cuore

Via Milano 24 – 26100 Cremona

Tel. ++39 0372 499.113/138/110 Fax ++39 0372 499.133

e-mail: cersi@unicatt.it

web site: www.unicatt.it/CERSI

QUANDO “LA PERFORMANCE” CONTA: IL CASO CAP IT

di Benedetto Cannatelli*

1. L’inizio: una sfida tutta in famiglia

«Ovunque c’è necessità di misurare la temperatura di un corpo – solido, liquido o gassoso – esiste per noi la possibilità di offrire un servizio». Questa frase racchiude sinteticamente quello che è il core business di CAP IT, una piccola azienda con sede operativa a Rho, una cittadina situata nella periferia Nord di Milano.

Pietro Cappelletti, l’autore della frase sopra riportata, è da ormai 13 anni alla guida di CAP IT, una microimpresa che conta oggi 6 dipendenti tra colletti bianchi e tute blu e un fatturato attorno ai 500.000 euro, la cui missione è la produzione di sensori termici e termocoperte industriali.

Fu nel 1996 che Pietro, raggiunta da poco l’età pensionabile, decise di intraprendere una nuova avventura imprenditoriale, mettendo a frutto le competenze maturate in quarant’anni di lavoro.

Durante la sua precedente esperienza Pietro aveva avuto l’opportunità di sviluppare competenze inizialmente nell’area commerciale e poi in quella produttiva del settore dei sensori termici industriali per conto di una società tedesca e, successivamente, per conto di un’altra società di cui divenne anche socio.

La sfida, questa volta, era quella di coinvolgere nell’attività la propria famiglia, in particolare il figlio Stefano e la figlia Dalilah, i quali, seppur con competenze differenti – il primo come tecnico, la seconda in ambito amministrativo – avevano collaborato nella società di cui il padre era stato socio fino al 1995.

Alle competenze e all’esperienza maturata nel settore si affiancavano una forte motivazione e la consapevolezza di poter offrire prodotti di alta qualità. Il nome stesso dell’azienda testimonia l’ambizione che spinge ancora oggi la famiglia Cappelletti nel portare avanti la propria attività: CAP IT non sta, come verrebbe naturalmente da pensare, per “CAPpelletti ITalia” bensì si rifà all’espressione inglese “to cap it” letteralmente “superare” o “fare meglio di” qualcun altro.

Uno dei principali driver dello sviluppo aziendale in questa fase di start-up fu un portafoglio clienti ereditato dall’attività precedente, tra i quali spiccava la casa motociclistica Aprilia, leader mondiale nelle motociclette sportive.

La “Casa di Noale” (sede vicentina di Aprilia) costituiva uno dei clienti principali. Per essa i venivano realizzati sensori a termocoppia e a termo resistenza per la misurazione dei gas di scarico delle moto, in particolare per quelle da competizione.

* Ricercatore di ALTIS, Alta Scuola Impresa e Società dell’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

Questi sensori hanno la caratteristica di dover essere precisissimi: essi infatti devono essere in grado di monitorare con precisione estrema e in tempo reale la temperatura del gas di scarico al fine di fornire preziose indicazioni per migliorare le performance. In un settore esigente come quello delle corse disporre di un prodotto ad alta precisione è un requisito fondamentale per guadagnare centesimi preziosi in gara.

Il prodotto offerto da CAP IT consiste esclusivamente nel sensore, cioè il terminale atto a rilevare la temperatura, il quale necessita di essere collegato ad una centralina per codificarne gli impulsi. La criticità di tale prodotto è la precisione dei singoli dettagli nel processo di isolamento. Il sensore infatti non deve essere in alcun modo influenzato da altri fattori (ad esempio la temperatura delle guaine) perché possa comunicare informazioni corrette.

Tali sensori trovano varie applicazioni nei settori più disparati: alimentare, tessile, metallurgico, farmaceutico... in sintesi, ovunque ci sia necessità di misurare la temperatura di un corpo, un gas o un liquido con precisione.

In realtà certi settori sono meno "cari" a Pietro di altri, in quanto «non richiedono l'utilizzo di prodotti estremamente precisi come quelli che sappiamo offrire noi. In questi casi, dunque, la competizione si gioca sul prezzo e non sull'elevata qualità».

2. Dai sensori alle termocoperte: la svolta in un nuovo mercato

Un primo momento di svolta per CAP IT si verificò nel 1998 quando si presentarono nella vecchia sede di Pero – anch'essa alle porte di Milano e confinante con Rho – due ingegneri di Aprilia con cui usavano interloquire Pietro e Stefano nell'ambito dell'attività di progettazione del prodotto tradizionale (i sensori). Lo stesso Pietro li ricorda buttare quel giorno sul tavolo una termocoperta per pneumatici da gara, realizzata da un'impresa inglese, per poi dirgli "devi farcene una identica per noi".

Racconta Pietro: "Non sapendo nemmeno dell'esistenza di un prodotto del genere, stavo per obiettare che non saremmo stati in grado di produrre quel tipo di oggetto... quando mia moglie subentrò nella discussione dicendo "voi (Pietro e il figlio Stefano) preoccupatevi dell'aspetto tecnologico che a cucire la coperta ci penso io".

Fu così che Pietro e Stefano cominciarono a concentrare i propri sforzi sulla progettazione di un prodotto nuovo, sia per loro, in quanto metteva alla prova la propria capacità di progettazione e le proprie competenze nell'ambito termo-industriale, sia per il mercato, in quanto tale prodotto, inventato pochi anni prima da un'azienda australiana e realizzato in Europa solo da un'impresa inglese, non era ancora ampiamente conosciuto e diffuso.

La funzione di un termocoperta per pneumatici per moto è quello di portare e mantenere la temperatura del pneumatico a circa 80°, in modo da favorirne l'aderenza all'asfalto, condizione critica soprattutto nei primi giri di pista.

Padre e figlio accettarono questa nuova sfida: si ingegnarono e identificarono i materiali che potessero meglio condurre il calore mentre la moglie si occupò di proporre delle migliorie rispetto al prodotto offerto dai concorrenti inglesi, il quale mal si adattava alla forma della ruota con conseguenze sulla performance (perché non in grado di mantenere la temperatura a lungo). Inoltre

si preoccupò di effettuare la fase di cucitura, procedevano anche a innovazione. Infatti sostituì a dei laccetti presenti sul modello inglese un elastico che seguisse la forma della ruota e delle pences affinché la coperta calzasse meglio la forma richiesta; inoltre introdusse un sistema di chiusura a velcro. Come Pietro stesso riconosce «ci voleva davvero l'occhio di una donna». Così nel primo anno CAP IT realizzò circa 20 termocoperte per Aprilia, l'anno successivo 100, il terzo 400... fino a farsi conoscere e diventare sinonimo di qualità nel mondo delle corse, affermandosi nelle principali categorie: 125cc, 250cc, Moto GP e Superbike.

In questo settore la competizione si gioca più sull'alta qualità che sui grandi numeri, per questo è quanto mai critico curare ogni minimo dettaglio affinché venga massimizzata la performance tecnica.

Inoltre la competenza maturata in questo nuovo tipo di prodotti portò CAP IT a realizzare termocoperte anche ad usi industriali differenti dal settore corse. La filosofia divenne infatti quella di concepire e realizzare prodotti in grado di riscaldare e mantenere alla temperatura desiderata qualunque tipo di corpo fisico, offrendo termocoperte di qualunque dimensione, forma, potenza e colore a seconda delle necessità della clientela. Vennero così realizzati prodotti atti al riscaldamento di cisterne contenenti gas o liquidi oppure per il pre-riscaldamento di tubi industriali.

3. La necessità di focalizzare le energie: la nascita di Cap It Performance

Nel 2006, tuttavia, emersero due fattori che spinsero Stefano a lasciare CAP IT e a costituire una nuova impresa – CAP IT Performance – con il supporto della madre Maria: da un lato, la realizzazione di termocoperte per pneumatici da corsa per clienti “top” richiedeva sempre più attenzione e risorse specifiche, dall'altro, Stefano desiderava realizzare qualcosa di “suo”. Inoltre, la presenza di altri player in questa nicchia richiedeva un'attività di ricerca e sviluppo continua per il miglioramento del prodotto.

Per la verità, questa decisione fu anche frutto dell'evoluzione naturale del business, che ebbe un'impennata nel 2004, anno in cui per la prima volta CAP IT divenne fornitore Yamaha in Moto Gp. Fu anche l'anno di esordio di Valentino Rossi con la casa giapponese. La vittoria del mondiale creò un trampolino di lancio importante per l'azienda che da quell'anno, dopo esser diventata fornitrice anche di Ducati e Suzuki, viaggia con una media di 3 mondiali vinti ogni stagione tra 125cc, 250cc, Moto GP e Superbike.

Il principale concorrente in questa nicchia è Sparco, l'azienda torinese leader nella commercializzazione di abbigliamento e accessori legati al mondo dell'automobilismo e «che ha copiato negli anni il nostro tipo di prodotto, anche se noi ora abbiamo un nome».

Le perplessità iniziali da parte di Stefano legate alla dimensione limitata di CAP IT Performance (meno di dieci dipendenti) di fronte all'espansione del mercato furono superate anche grazie al supporto dei clienti stessi, che incoraggiarono l'imprenditore a continuare su questa strada, favorendo un percorso di crescita che si sviluppasse di pari passo con i successi del cliente. Fino al 2007 infatti, le termocoperte venivano cucite dalla signora Maria utilizzando una semplicissima macchina da cucire di uso domestico. Oggi, CAP IT Performance si è dotata di cucitrici semi-industriali con le quali nel 2008 sono state confezionate, una per una, 7000 termocoperte solo nel

settore corse. Ad oggi CAP IT Performance rifornisce oltre a Yamaha, anche Ducati e Suzuki. I prezzi di ciascuna coppia di termocoperte (pneumatici anteriore e posteriore) variano tra i 300 e i 600 euro. Oltre alla realizzazione e alla commercializzazione di termocoperte "da competizione" CAP IT Performance si preoccupa di fornire ai propri clienti anche la "sensoristica", acquistando i sensori di temperatura prodotti da CAP IT e rivendendoli all'utente finale. Da sottolineare è il fatto che più del 50% del fatturato di CAP IT Performance, che in totale si aggira attorno agli 800.000 euro, è realizzato all'estero. Questo risultato è stato possibile grazie ad una rete commerciale presente in tutti i continenti e per la cui realizzazione le relazioni e la passione di Stefano per il mondo delle due ruote ha avuto un peso importantissimo.

4. La riformulazione della strategia di Cap It: sensori e termocoperte industriali

La nascita di CAP IT Performance nel 2006 ridefinì di conseguenza l'offerta commerciale di CAP IT, in cui restarono attivamente coinvolti Pietro, la figlia Dalilah e la signora Maria. CAP IT conserva oggi la propria peculiarità nella produzione di sensori industriali ad altissime prestazioni (testimoniata dalla certificazione ISO 9001 per un'azienda con meno di dieci dipendenti) e di termocoperte ad uso industriale e civile (cioè destinate a qualunque uso che non sia quello del settore motociclistico o automobilistico). Questo tipo di atteggiamento richiede notevole flessibilità, in particolare considerando la mancanza di una struttura commerciale che favorisca l'export, la cui realizzazione è una delle priorità aziendali del 2009.

La criticità risulta dunque un fortissimo orientamento al cliente che permetta di "inventarsi" applicazioni innovative sfruttando al massimo la tecnologia conosciuta. Un esempio emblematico è la realizzazione di alcune termo-buste studiate per contenere le sacche utilizzate per la dialisi. Uno dei principali problemi legati a tale terapia è la differenza di temperatura che si avverte tra il corpo del paziente e quella della soluzione che viene a questi somministrata, talvolta causa di bronchiti e broncopolmoniti nei pazienti più deboli. L'utilizzo di tale prodotto permette di mantenere la temperatura della soluzione ad un differenziale minimo rispetto a quella del corpo per tutta la durata della terapia eliminando così lo sbalzo di temperatura nocivo alla salute.

Inoltre, il costante orientamento di Pietro verso l'innovazione e la sua curiosità verso il mondo della termodinamica lo hanno portato a dedicare sempre più attenzione ad un nuovo business: quello del teleriscaldamento ad irradiazione diffusa. Tale interesse, sviluppatosi in occasione della realizzazione del nuovo capannone industriale di CAP IT a Rho, ha portato Pietro ad assicurarsi la licenza di distribuzione della tecnologia di riscaldamento a infrarossi DHS nelle provincie di Milano e Monza. Questa tecnologia comporta bassissimi costi di riscaldamento. Questo infatti avviene per diffusione, cioè non viene scaldata l'aria ma vengono irraggiati direttamente i corpi, secondo lo stesso principio con cui i raggi solari illuminano la Terra. Si applicano impianti a soffitto, a pavimento e a muro. A costi più bassi si abbina un ambiente più pulito (perché non comporta flusso di aria e quindi sollevamento della polvere). La difficoltà principale consiste nel testare questa tecnologia nel lungo periodo e nel generare un cambio di mentalità distaccandosi dai vecchi sistemi a gasolio, metano e gpl.



Figura 1: Termometro elettrico a connessione rigida CAP IT



Figura 2: Termocoperte per motocicletta

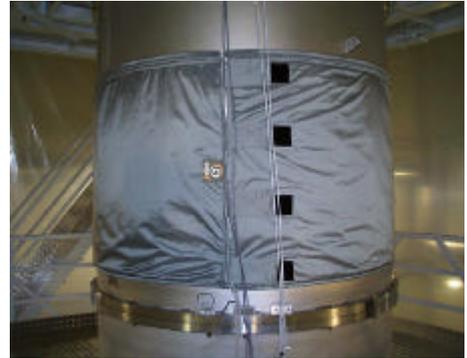


Figura 3: Termocoperta industriale per cisterna



Figura 6: Termo coperta CAP IT per Yamaha



Figura 4: Termo-busta per dialisi



Figura 5: Pannello radiante elettrico a muro

COLLANA CASI AZIENDALI

Titoli pubblicati:

1. Andrea Mezzadri, *Percorsi di sviluppo e successione imprenditoriale nella piccola impresa: il caso Legatoria Venturini*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2007, luglio 2007.
2. Mauro Stagni, *Le strategie di crescita di una media impresa dolciaria: caso Sorini S.p.A.* Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2007, ottobre 2007.
3. Mauro Stagni, *Analisi strategica dell'industria del cioccolato*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2007, ottobre 2007.
4. Alessandra Todisco, *La responsabilità sociale nelle PMI: il caso Oleificio Zucchi*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2007, ottobre 2007.
5. Elisa Tavelli, *La strategia di focalizzazione evoluta per una PMI: il caso Level*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2007, ottobre 2007.
6. Andrea Mezzadri, *Governare lo sviluppo dell'impresa familiare: il caso del Gruppo Quadri*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2008, gennaio 2008.
7. Daniele M. Ghezzi, *Strategia d'impresa e visione sociale: il caso coop Iris-Pasta Nosari*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2008, gennaio 2008.
8. Fabio Antoldi e Benedetto Cannatelli, *Collaborare tra Pmi per competere con successo sui mercati: il caso del consorzio Premax*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2008, dicembre 2008.
9. Andrea Mezzadri, *Caso Gambarelli*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2009, maggio 2009.
10. Benedetto Cannatelli, *Quando la "performance" conta: il caso Cap It*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2009, giugno 2009.