



CASI AZIENDALI
CASI AZIENDALI

Collana Casi Aziendali n. 1/2011

**LA STRATEGIA DI SUCCESSO DI
TEKNOWEB: *FROM DRY TO WET. EASILY.***

Di Elisa Capelletti e Chiara Capelli

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:

Elisa Capelletti e Chiara Capelli, *La strategia di successo di Teknoweb: From dry to wet. Easily*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2011.

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

e-mail: cersi@unicatt.it

Fax ++39 0372 499.133

web site: www.unicatt.it/CERSI

LA STRATEGIA DI SUCCESSO DI TEKNOWEB: *FROM DRY TO WET. EASILY.*

Di Elisa Capelletti e Chiara Capelli

Formalmente la storia di Teknoweb inizia nel 2004 a Palazzo Pignano, anche se l'idea imprenditoriale era già latente nella mente e nel cuore di patron Mandotti dai tempi delle scuole superiori.

Risale proprio alla fine degli anni '70, infatti, l'incontro fortuito tra Piero Mandotti, allora giovane studente presso l'Istituto Tecnico Industriale, e il settore della produzione di macchinari per prodotti di igiene, principalmente *disposable diaper*¹. A causa di problemi familiari Piero Mandotti inizia a lavorare durante le vacanze estive come manutentore dei macchinari usati da S.I.L.C. Spa, piccola azienda locale, tutt'oggi esistente². Grazie alle sue innate abilità tecniche, nonché a una congiuntura particolarmente favorevole per il settore in esame, l'azienda lo assume a tempo pieno e il giovane studente finisce la scuola diplomandosi ai corsi serali.

In quegli anni la S.I.L.C. contava una dozzina di dipendenti. Sette anni dopo, quando Mandotti si licenzia dalla sua posizione di responsabile di stabilimento, l'azienda impiegava quasi un centinaio di lavoratori ed era diventata una delle realtà di riferimento del settore.

Mandotti lascia la società, in quanto il suo animo imprenditoriale lo spinge a mettersi in proprio: nel 1983 crea una piccola azienda artigianale – 2MD Mandotti Srl – la cui attività principale consisteva nella manutenzione di impianti per la produzione di pannolini sanitari. I rapporti instaurati e la fiducia nelle abilità tecniche dell'imprenditore spingono i clienti della 2MD a fornire a Mandotti parte del capitale necessario alla realizzazione di una nuova iniziativa imprenditoriale che avesse come obiettivo la progettazione di macchine *ex novo*. La produzione di tali macchine prende avvio nel 1986 con la costituzione di TEKMA Srl. La crescita vertiginosa, in termini di fatturato, della neonata azienda – che, qualche anno più tardi, sfiora i 45 miliardi di lire – e la continua applicazione di innovazioni divengono oggetto di uno studio condotto da una nota società americana, cui segue una proposta di acquisto da parte del Gruppo COESIA, realtà bolognese specializzata nella produzione di macchine automatizzate per il confezionamento, prima nel campo alimentare e dell'igiene e, successivamente, nel mercato del tabacco.

Nel 1995 il Gruppo Bolognese costituisce a Offanengo, dalla fusione tra TEKMA Srl e la sua diretta concorrente dell'epoca NUOVA RED ITALIANA, GDM Spa, tutt'ora una delle prime aziende al mondo nella produzione di macchine automatiche per il confezionamento di pannolini sanitari.

¹ Con tale espressione si indica il settore dei pannolini usa e getta, cui appartengono i pannolini per adulti incontinenti; i pannolini per bambini e gli assorbenti per signora.

² L'azienda in esame vanta oggi una gamma di prodotti piuttosto ampia, spaziando da ausili per il trattamento dell'incontinenza, assorbenti igienici femminili per ogni esigenza, pannolini per bambini e diverse tipologie di salviettine umidificate, per un totale di ben 23 linee produttive localizzate nello stabilimento di Trescore Cremasco.

Nonostante Piero Mandotti ne fosse co-fondatore e presidente del Cda, non si sente completamente a suo agio all'interno di un gruppo così ampio e strutturato e manifesta la propria volontà di ritornare ad una dimensione più contenuta, facendosi così liquidare le proprie quote dopo otto anni di consulenza all'interno di GDM.

Parallelamente, Fabio Zampollo, dopo la laurea in architettura, inizia nel 1987 la propria carriera professionale nel settore degli impianti per la produzione di pannolini sanitari proprio presso Tekma Srl, inizialmente lavorando presso l'ufficio tecnico e, successivamente, presso quello commerciale. Durante questa esperienza fa la conoscenza di Piero Mandotti, con il quale, una volta uscito dall'azienda per maturare esperienze anche nel settore delle salviettine, continua a mantenersi in contatto.

Quando, nel 2003, Pierangelo Mandotti lascia definitivamente GDM per lanciarsi in una nuova idea imprenditoriale chiede a Fabio Zampollo di affiancarlo in qualità di socio.

Un'attenta analisi di settore, a cui bisognava aggiungere il patto di non concorrenza firmato da Mandotti con GDM, spingono i due imprenditori a diversificare l'ambito di azione, spostandosi nel settore della produzione di macchine per salviettine umidificate (*wet wipes*).

La decisione maturata in seno ai due soci cremaschi di intraprendere la nuova sfida imprenditoriale in questo settore nasce da un'attenta analisi dell'ambiente circostante e delle sue tendenze evolutive.

Innanzitutto il settore dei *disposable diaper* si trovava allora nella fase di maturità del proprio ciclo di vita, con la conseguente minaccia di potenziali nuovi entranti, Cina in testa, che, servendosi del *know how* già presente sul mercato e dei vantaggi di costo, avrebbero potuto raggiungere lo stesso livello tecnologico, se non di più, ma in tempi ridotti. Gli impianti di produzione dei *disposable*, infatti, altamente automatizzati, sono caratterizzati da una tecnologia ad alta performance che poteva però essere facilmente replicabile. Con l'intensificarsi della concorrenza le aziende operanti nel settore dei *disposable* avrebbero dovuto scegliere tra due strade: riuscire a produrre la stessa tecnologia a un prezzo più basso oppure aumentare le performance dei macchinari a parità di costi. La tecnologia ad alte performance sostenuta con elevati costi, infatti, è giustificabile soltanto sul mercato nordamericano e europeo, in quanto nei mercati con volumi imponenti come il sud America, l'Asia o l'Africa si cerca di risparmiare sul fronte della qualità a favore delle quantità.

I due imprenditori preferiscono entrare nel settore delle *wet wipes* poiché ancora in fase di crescita e soprattutto non minacciato da concorrenti provenienti dai Paesi in via di sviluppo.

A differenza di quanto avviene nel settore dei *disposable paper*, infatti, per competere nel mercato delle *wet wipes* un'ottima tecnologia e una buona automazione dei processi non sono più sufficienti in quanto i produttori di macchinari devono anche essere in grado di garantire il rispetto di determinati criteri igienici. Questo perché nel processo produttivo delle salviette umidificate esiste un forte rischio di contaminazione batteriologica a causa dell'uso di lozioni o creme applicate a un substrato, per le quali è necessario mantenere inalterate le loro caratteristiche a distanza di parecchi mesi.

Attualmente solo le imprese occidentali sono in grado di offrire questo genere di garanzia, perché operano in mercati maggiormente regolamentati in cui vigono criteri igienico-sanitari molto restrittivi.

Box 1: Evoluzione del settore wet wipes

Il set tecnologico del settore *converting wet wipes* nasce in Giappone, attorno alla metà degli anni '90, dove vi è una maniacale attenzione alla cura per l'infanzia – tutt'ora il Giappone assorbe circa il 70% del consumo di salviette igieniche – presso la Fuji, piccola azienda familiare dedita alla produzione di macchine per il *wet wipes*.

La filosofia del settore delle *wet wipes* consiste nella costante ricerca di racchiudere in un unico prodotto combinato quello che il mercato ha sempre presentato in prodotti separati. Lo scopo ultimo è infatti quello di semplificare la vita del consumatore proponendo un'unica soluzione di prodotto per un unico effetto complessivo.

Prima applicazione di questa tecnologia, e tuttora la più diffusa e venduta, sono le salviette per la pulizia dei neonati. Nel corso degli anni però le applicazioni si sono moltiplicate e oggi si trovano nel *personal care*, nella cosmesi, nella disinfezione e pulizia per oggetti e ambienti, fino al settore medico, là dove, quindi, si rende necessario l'accoppiamento di un substrato con un detergente o una crema, che vincola l'uso di due materiali diversi.

Dalla tecnologia *wet wipes* si è poi sviluppata una nuova branca di applicazione che, sfruttando la tecnologia *converting* e la stessa filosofia di base, crea però prodotti *dry*: è il caso dei prodotti per il settore *laundry* utilizzati in alternativa ai comuni detersivi per lavatrice o come ausiliari di lavaggio e trattamento dei capi.

Se all'inizio il mercato, in un regime di monopolio, accettava senza obiezioni quello che le aziende proponevano, con la conseguente impossibilità di definire e dare un'identità ai nuovi prodotti, oggi è la catena distributiva o il prodotto di marca a dettare "le regole del gioco" per quanto riguarda le dimensioni e le specifiche di *packaging*.

L'evoluzione del mercato delle salviette umidificate usa e getta negli ultimi anni si è caratterizzata, come già anticipato, per un considerevole *trend* di espansione, anche se accompagnata da una forte e crescente frammentazione. Se da un lato, infatti, vi sono aspettative per un aumento della domanda di macchine di produzione delle salviette umidificate, dall'altro si prospetta una maggiore specializzazione delle stesse, al fine di soddisfare esigenze sempre più articolate e specifiche legate al tipo di sostanza imbibente (liquidi, lozione, crema, etc), al tipo di materiale di base (carta, tessuti speciali, etc), alle dimensioni e tipo di piegatura e infine alle specifiche di *packaging*.

E' nel 2004 che Teknoweb Srl inizia così la sua storia, con la convinzione da parte di entrambi i suoi soci fondatori di poter divenire l'azienda di riferimento, sia in Italia che nel mondo, per il mondo dei *converting wipes*. Nonostante l'azienda sia inizialmente partita con una dimensione piuttosto contenuta – 10/15 dipendenti – è stata in grado, nel giro di qualche anno, di far fronte a commesse di una certa consistenza, in quanto l'impostazione del proprio *business* è stata da sempre imperniata sul modello dei *leader* di mercato americani e giapponesi: fornitura di macchine strutturate, anche se semplici da utilizzare, ad elevato contenuto tecnologico.

Oggi, a soli sei anni di distanza dalla costituzione, Teknoweb è tra i leader del settore e appartiene ad un gruppo strutturato su scala internazionale, di cui fanno parte anche:

- Teknoweb NA: fondata nel 2009 a Loganville (Atlanta, Georgia), opera come supporto tecnico e commerciale delle macchine Teknoweb – e di singoli pezzi di ricambio – per il mercato nord americano.
- Eurocom Srl: *pool* di esperienze maturate nella vendita di macchine per la produzione di pannolini, pannoloni, assorbenti igienici e salviette umidificate. Nasce con l'obiettivo di

garantire ai clienti Teknoweb la qualità e la corretta scelta delle materie prime, nonché dei fornitori migliori, selezionati e seguiti con attenzione e in stretta collaborazione.

- Triune Consulting: opera per le piccole e medie imprese per l'aumento della produttività, e delle performance, seguendo le nuove esigenze e condizioni di mercato.

La strategia di Teknoweb, abilmente sintetizzata nella *mission* aziendale "*From dry to wet. Easily*", si caratterizza per l'attenta ricerca tecnologica da impiegare all'interno del proprio *core business* in modo tale da creare impianti estremamente *userfriendly* per i propri clienti.

Il successo competitivo ottenuto fin dalla nascita dell'azienda è attribuibile alla sua capacità di progettare impianti più efficienti e meno costosi dei suoi principali concorrenti, riuscendo a conquistarsi la fiducia dei clienti.

Teknoweb risulta quindi un partner affidabile, non solo in termini di qualità, ma anche di rispetto delle tempistiche, cui si accompagna una buona dose di credibilità e fidelizzazione del cliente.

Affidabilità, credibilità, fidelizzazione del cliente e flessibilità del processo produttivo, al fine di garantire una maggiore personalizzazione dell'offerta – sono questi i fattori distintivi dell'imprenditore italiano rispetto a quello straniero – consentono a Teknoweb di spuntare prezzi più alti, a fronte di un prodotto di qualità. E' proprio l'italianità connessa al marchio Teknoweb ad essere quindi sinonimo di garanzia e a fungere da strumento con cui sbaragliare la concorrenza, che tende a concentrarsi principalmente nei Paesi in cui è presente la rete commerciale dell'azienda (Europa, America, Estremo Oriente).

L'attività di Ricerca e Sviluppo (R&S) di Teknoweb segue di pari passo la filosofia produttiva aziendale: tecnologie ad elevato livello di performance sono infatti impiegate per ottenere la massima velocità di produzione, automazione e flessibilità degli impianti, garantendo al tempo stesso un'offerta diversificata e altamente specifica che necessita di un numero minimo di personale, anche non particolarmente qualificato, grazie alla semplicità di gestione degli impianti e all'ottima assistenza fornita. La segmentazione dei prodotti piuttosto articolata, 27 differenti modelli concentrati prevalentemente nella categoria dei *wet wipes*, e le elevate performance dei macchinari dell'impresa hanno permesso a Teknoweb di acquisire così la *leadership tecnologica* e di presenza sul mercato europeo sia per quanto riguarda il settore *wet wipes* che quello *laundry*³. Il passo successivo è quello di raggiungere entro il 2012 anche sul mercato nordamericano e sudamericano lo stesso volume di fatturato che Teknoweb ha in Europa.

Il reparto di R&S è diretto da Fabio Zampollo ed è formato da questi e da quattro ingegneri costantemente impegnati nella progettazione e costruzione dei prototipi delle nuove linee produttive e dei componenti ausiliari delle macchine. La prototipazione avviene in uno stabilimento dedicato, esterno alla sede principale di Teknoweb, per garantire la massima riservatezza, fondamentale nel rapporto tra l'azienda e i propri clienti. I risultati degli investimenti posti in essere in tale area aziendale sono riscontrabili negli oltre 100 progetti che Teknoweb è riuscita ad implementare in

³ Con tale espressione ci si riferisce al comparto relativo al lavaggio ed alla pulizia di indumenti e capi di abbigliamento.

tutto il mondo nel corso della sua storia aziendale, affiancando al proprio patrimonio tecnologico il concetto di linee produttive *trouble free*. La piattaforma FUTURA, recentemente lanciata sul mercato nord americano del *converting wet wipes*, ne rappresenta un chiaro esempio: essa consente di ridurre notevolmente le tempistiche del cambio formato, senza perdere flessibilità, qualità ed efficienza.

A livello pratico tutti i vari ambiti di applicazione della tecnologia *converting* sono coperti dalla produzione di macchinari Teknoweb, che possiede linee dedicate alla realizzazione di *baby wipes*, *wet toilet paper*, *washing products*, guanti umidi ed asciutti, salviettine disinfettanti e per uso medicale, maschere protettive, prodotti cosmetici e strisce depilatorie.

Recentemente è nato un nuovo ambito di applicazione, che sfrutta la stessa alta tecnologia *converting*, ma creando prodotti *dry* (si veda, a tal proposito, il box di approfondimento) utilizzati nel settore *laundry*. L'obiettivo di questo nuovo prodotto è, ancora una volta, quello di semplificare la vita dei consumatori, proponendogli un bene fortemente innovativo che coniughi alta qualità ed efficienza.

Box 2: Lo studio e lo sviluppo di un nuovo prodotto

L'elaborazione di nuovi prodotti avviene sia all'interno delle grandi multinazionali, soprattutto per quanto riguarda l'ideazione del prodotto, sia entro i laboratori di ricerca e sviluppo delle aziende fornitrici di tecnologia (come, ad esempio, Teknoweb).

Solitamente le multinazionali, basandosi sull'inventiva dei propri dipendenti, decidono di sviluppare le idee più originali e potenzialmente vantaggiose. Su alcune linee pilota vengono realizzati alcuni campioni di prodotto in lotti molto piccoli, poi distribuiti a un numero ristretto di consumatori qualificati per valutare se l'idea e la tecnologia sono fattibili al fine di costruire un prototipo. Se l'indagine ha esito positivo, viene realizzata una prima linea industriale pilota del prototipo, a cui segue una *consumer test* su larga scala e in una precisa area geografica, al fine di osservare la reazione del mercato.

All'interno di questo processo, Teknoweb interviene nella fase di prototipazione e realizzazione del prodotto, costruendo gli impianti per la realizzazione dello stesso.

L'ultimo impianto, in ordine di tempo, elaborato da Teknoweb serve per realizzare delle salviettine per lavatrici, ovvero fazzoletti con un substrato di detergente in aggiunta ad ammorbidente, in diverse dosi, a seconda del carico della lavatrice.

Questo prodotto innovativo, per ora acquistabile solo sul mercato americano, non è stato sviluppato da Teknoweb, ma dalla loro concorrente americana. Nel momento in cui, a seguito del successo ottenuto negli Stati Uniti, l'azienda che commercializza il prodotto ha deciso di esportarlo sul mercato europeo ha contattato Teknoweb. La realtà cremasca, che già stava studiando impianti per questo tipo di lavorazione, non ha avuto alcuna difficoltà nel fare un'offerta molto competitiva alla multinazionale, che ha così scelto Teknoweb come partner tecnologico per l'Europa, in quanto la sua proposta era qualitativamente superiore rispetto a quella americana.

Teknoweb conosceva già quel tipo di prodotto, perché l'azienda monitora costantemente alcuni mercati, *in primis* quello statunitense e giapponese, particolarmente innovativi in questo settore e caratterizzati da una clientela interessata ai nuovi prodotti del settore *laundry*. Non appena, quindi, questa nuova salviettina per lavatrici è uscita sul mercato americano, Teknoweb ha cominciato a pensare al tipo di impianto necessario per la sua realizzazione.

L'azienda però non si limita più alla sola ideazione e progettazione di macchinari, ma ha intuito che per offrire ulteriori vantaggi al produttore non deve fornire soltanto tecnologia, ma deve essere in grado di mettere a disposizione anche la materia prima, ovvero il substrato che viene successivamente imbevuto delle varie lozioni. Seguendo questa logica, Teknoweb ha così brevettato un nuovo tipo di substrato da proporre a quelle aziende che decidono di acquistare anche le linee di *converting* o, meglio ancora, tutta la linea completa di trasformazione.

L'offerta Teknoweb si caratterizza per un elevato livello di *customization*, poiché differenziata a seconda della tipologia di cliente: si passa infatti dalle grandi multinazionali, come Procter&Gamble, che richiedono esclusivamente la linea *converting* e la linea di confezionamento Teknoweb, ad impianti "chiavi in mano" (la cui gestione deve essere il più semplice possibile) per i *beginners*.

I primi, già presenti sul mercato con una propria identità di marca, preferiscono mantenere al proprio interno le tecnologie ad alto valore aggiunto, come quelle relative alla preparazione delle lozioni imbibenti e al trattamento delle acque. I nuovi entranti, invece, devono essere supportati a 360° lungo tutte le fasi del processo produttivo: p riparazione delle lozioni, trattamenti delle acque, *converting*, confezionamento primario e secondario e, infine, pallettizzazione. Ai servizi offerti ai clienti finali con la modalità "chiavi in mano" si aggiungono la preparazione dello stabilimento per la produzione e la formazione del personale. In particolare, i *beginners* chiedono una forte assistenza per quanto riguarda le fasi più delicate del processo produttivo, quelle per le quali il rischio di contaminazione batteriologica è elevato e per le quali difficilmente si riesce a trovare personale adeguatamente specializzato. Questo rappresenta uno dei motivi principali per cui il bacino di utenza di Teknoweb spazia a livello internazionale fino all'Estremo Oriente, toccando anche Indonesia, Cambogia e Vietnam, ma escludendo consapevolmente la Cina, in cui non esiste ancora una legislazione volta a garantire il rispetto degli standard qualitativi e di sicurezza nella produzione. Tale esclusione è altresì determinata dalla volontà di fugare ogni possibilità di imitazione tecnologica da parte del Paese del Dragone.

È indubbio che il macchinario Teknoweb rappresenti un investimento piuttosto elevato per l'acquirente finale, sia esso un *beginner* o una multinazionale: si parte, infatti, da un prezzo base di circa 300 mila euro per arrivare a qualche milione di euro, a seconda del contenuto tecnologico della macchina, nonché della sua capacità produttiva. Si pensi che le macchine customizzate per i clienti maggiori possono sfiorare oggi le 600 confezioni di *wet wipes* al minuto e l'impresa sta lavorando per riuscire a produrre 1000 unità al minuto entro il 2012.

Gli utenti finali vengono coinvolti da Teknoweb nella ricerca di nuovi prodotti, nonché di nuove materie prime – la stessa Teknoweb si sta muovendo verso un percorso di integrazione a monte con i propri fornitori – al fine di ridurre i costi di produzione per il cliente finale e di incrementare la sua competitività sul mercato di riferimento.

Proprio la certificazione delle materie prime rappresenta uno dei fiori all'occhiello dell'azienda. La costituzione di Eurocom ne è una chiara dimostrazione: questo naturale prolungamento di Teknoweb si occupa, infatti, della compra-vendita delle materie prime utilizzate dalla capogruppo. Il motivo di ciò è da ricondursi alla particolare attenzione che i *beginner* rivolgono alla qualità delle stesse, affinché l'intero processo produttivo non risulti affetto da alcun problema. Solitamente tale fase di acquisto delle materie prime da parte di Eurocom dura per il primo anno di *start up* della nuova realtà imprenditoriale, ma è frequente che il cliente, una volta posizionatosi sul mercato ed individuata la propria strategia di vendita sulla base dei prezzi applicati dalla stessa Teknoweb, decida di avvalersi del medesimo servizio anche per gli anni successivi. Generalmente, i semilavorati vengono acquisiti da fornitori esteri, per lo più ubicati nel nord Europa, o italiani, -

spesso integrati da Teknoweb all'interno del proprio processo produttivo. E' proprio la scelta strategica dei propri fornitori ad essere, a sua volta, garanzia della qualità dei prodotti realizzati.

Particolare attenzione è, inoltre, rivolta alla personalizzazione del prodotto finito, orientato a soddisfare le peculiarità dei propri clienti, sempre più articolate e specifiche. Queste risultano esser una funzione di molteplici fattori, come la qualità delle sostanze imbibenti, il materiale di base nonché la dimensione ed i tipi di piegatura. Allo stesso tempo, per migliorare il livello di efficienza operativa all'interno di una situazione economica compromessa dalla crisi globale, la riduzione posta in atto dal settore manifatturiero per quel che concerne gli investimenti in attrezzature di produzione *versus* una maggiore prestazione dei macchinari è in perfetta sintonia con quanto realizzato dal settore del *wet wipes*.

Teknoweb, con specifico riferimento alle linee produttive di *converting wipe* e prodotti ausiliari, dispone inoltre di una vasta rete di prodotti usati, le cui prestazioni sono accuratamente garantite e sottoposte a varie verifiche e a rigidi controlli pre-acquisto. Tutte le linee Teknoweb sono altresì completamente aggiornabili e retrofittabili anche sulle macchine di aziende concorrenti, nonché su tutte le linee non Teknoweb.

A conferma dell'ottima strategia di successo, l'azienda, in meno di un decennio, è diventata una delle aziende leader del settore, subito dopo l'americana Paper Converting Machine Company, che detiene ancora la maggior quota di mercato.

L'azienda di Palazzo Pignano ha raggiunto un'ottima penetrazione del mercato e l'affidabilità e qualità dei suoi macchinari è riconosciuta da tutti gli operatori del settore.

L'indiscusso *know how* dell'azienda è confermato dalla prima posizione ottenuta durante l'edizione del 2007 di *Idea Achievement Award – Sezione Machinery & Equipment Innovation – categoria Entrepreneur*. Tale premio rappresenta un importante riconoscimento in termini di innovazione tecnologica e di performance aziendali nel settore del *nonwoven*⁴.

Il successo di Tecknoweb non si limita a quello competitivo: analizzando la tabella 1, che riporta i principali indicatori economico finanziari dell'impresa, emerge chiaramente come i risultati dell'impresa siano premiati anche sotto il punto di vista reddituale.

I ricavi delle vendite sono aumentati esponenzialmente – +591% in soli sei anni –, ma il tasso di crescita sarebbe stato maggiore se l'azienda non fosse stata parzialmente colpita, come del resto tutta l'economia mondiale, dalla crisi economico – finanziaria scoppiata a fine del 2008. Le conseguenze della crisi si sono manifestate soprattutto nel corso del 2009. Ciò è ben visibile dal

⁴ *Nonwoven* (in italiano, tessuto non tessuto – acronimo TNT) è il termine generico per indicare un prodotto industriale simile ad un tessuto, ma ottenuto con procedimenti diversi dalla tessitura (incrocio di fili di trama e di ordito tramite telaio) e dalla maglieria. La manifattura utilizza tipicamente fibre disposte a strati o incrociate, che vengono unite insieme meccanicamente (per esempio, con aghi), con adesivi o con processi termici. La combinazione della crescita dell'industria del TNT e della sua resistenza alle oscillazioni del ciclo economico ha spinto i fornitori di materie prime (fibre, polimeri e additivi) a produrre materiali specifici per il settore del *nonwoven*. Ciò ha comportato notevoli progressi nella qualità e nella riproducibilità del prodotto ed ha inoltre ampliato le possibilità di applicazione dei non tessuti su nuovi mercati. Dal punto di vista geografico, la produzione e l'uso dei non tessuti è un vero e proprio business internazionale.

peggioramento in termini di *performance*, tra il 2008 – 2009, degli indicatori economico finanziari riportati in tabella: primo tra tutti l'utile, che si è ridotto di quasi due terzi, provocando, di conseguenza, una contrazione dell'indice di redditività del capitale proprio (ROE).

L'azienda non è però preoccupata di questi risultati in lieve calo, poiché è consapevole del momento di generale difficoltà dell'economia. Proprio per affrontare meglio questa flessione Teknoweb non ha mai smesso di investire in ricerca e sviluppo e il suo laboratorio continua a progettare nuovi macchinari sempre più efficienti, automatizzati e flessibili per meglio rispondere alle esigenze delle aziende clienti.

Tabella 1: Alcuni indicatori economico finanziari di Teknoweb srl

	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
Ricavi delle vendite	6.378.257	7.639.576	6.964.370	4.818.878	2.832.270	922.141
EBITDA	536.949	879.319	688.643	590.516	367.629	174.562
EBITDA/Vendite (%)	8,35	11,45	9,87	12,25	12,98	18,93
Redditività delle vendite (ROS) (%)	4,9	7,53	7,58	9,93	11,37	15,56
Utile Netto	115.575	326.468	264.096	273.426	182.420	84.127
Totale Attività	5.452.961	4.117.026	5.600.702	4.323.468	3.438.361	1.456.799
Patrimonio Netto	1.363.116	1.247.537	921.065	656.974	383.549	201.129
Posizione finanziaria netta	-691.530	-25.214	-332.119	-838.140	-105.652	-811.205
Redditività del totale attivo (ROA) (%)	5,78	14,04	9,44	11,07	9,36	9,85
Redditività del capitale proprio (ROE) (%)	8,48	26,17	28,67	41,62	47,56	41,83
Rotaz. cap. investito (volte)	1,17	1,86	1,24	1,11	0,82	0,63
Debt/Equity ratio	0,24	0,39	0,73	0,27	0,6	1,42
Debiti v/banche su fatt. (%)	5,06	6,34	9,68	3,64	8,12	31,03
Debt/EBITDA ratio	0,61	0,55	0,98	0,3	0,63	1,64

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.
11. Fabio Antoldi e Benedetto Cannatelli, *Una strategia di innovazione che sa conquistare le montagne: la formula imprenditoriale di Camp*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2009.
12. Daniele M. Ghezzi, *Lo sviluppo di una formula imprenditoriale di successo: il caso Illycaffè*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2009.
13. Daniele M. Ghezzi, *Strategia di crescita esterna nel settore alimentare: il caso Leaf Italia*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2009.

14. Daniele M. Ghezzi, *L'internazionalizzazione accelerata come "vocazione": il caso COIM*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 6/2009.
15. Maria Elena Dellanoce e Daniele M. Ghezzi, *Strategie competitive in settori maturi: il caso Centro Latte Bonizzi*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2010.
16. Melania Ferri e Daniele M. Ghezzi, *Innovazione strategico-organizzativa nel settore dei trasporti: il caso Trasporti Pesanti Tullio Storti & C. srl*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2010.
17. Elisa Capelletti e Daniele M. Ghezzi, *Creatività e innovazione come segreti del successo: il caso Piscine Laghetto*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2010.
18. Fabio Antoldi, Benedetto Cannatelli e Caterina Gjojelli, *Un'impresa "di serie A": il caso WY GROUP*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2010.
19. Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *Storie di internazionalizzazione di micro e piccole imprese artigiane della provincia di Cremona*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2010.
20. Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *L'evoluzione di una media impresa operante nel settore della sensoristica di temperatura: il caso Italcoppie Sensori Srl*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 6/2010.
21. Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *Come mantenere nel tempo il vantaggio competitivo: il caso Terre Davis S.a.s.*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 7/2010.
22. Elisa Capelletti e Chiara Capelli, *La strategia di successo di Teknoweb: From dry to wet. Easily*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2011.