

punto org

Collana diretta da Luigi Maria Sicca

64

ANDREA MORETTI    RAFFAELLA TABACCO

## I MENUZZO E CAME

UNA STORIA DI PASSIONE PER IL PRODOTTO,  
I CLIENTI E LE RELAZIONI

postfazione

*Riccardo Samiolo*

Editoriale Scientifica  
Napoli

*Tutti i diritti sono riservati*

© 2020 Editoriale Scientifica s.r.l.  
Via San Biagio dei Librai, 39  
80138 Napoli  
[www.editorialescientifica.com](http://www.editorialescientifica.com)  
[info@editorialescientifica.com](mailto:info@editorialescientifica.com)

ISBN 978-88-9391-638-7

# Indice

11	Introduzione
23	Ringraziamenti <i>Andrea Moretti, Raffaella Tabacco</i>
29	1. LE PERSONE AL CENTRO
29	1.1. Introduzione
30	1.2. L'origine e la costituzione del Gruppo CAME: intervista a Paolo Menuzzo
30	1.2.1. <i>Si chiude un cancello e si apre il mondo CAME...</i>
34	1.2.2. <i>Le origini e i primi passi di CAME</i>
37	1.2.3. <i>Un punto fermo: l'innovazione tecnologica</i>
40	1.2.4. <i>L'espansione commerciale</i>
43	1.2.5. <i>Il rapporto con i fornitori</i>
45	1.2.6. <i>L'organizzazione e la governance del gruppo</i>
47	1.2.7. <i>La transizione generazionale</i>
48	1.2.8. <i>Le sfide di un settore che si trasforma</i>
51	1.3. L'evoluzione del Gruppo CAME: intervista ad Andrea Menuzzo
55	2. DALL'AUTOMAZIONE DEI CANCELLI ALLA DOMOTICA NELLA STORIA DEL GRUPPO CAME
55	2.1. Introduzione
55	2.2. L'evoluzione del settore
55	2.2.1. <i>Il settore dell'automazione per cancelli</i>
58	2.2.2. <i>Tendenze evolutive della tecnologia</i>
62	2.2.3. <i>Consumatori, contesti d'uso e clienti</i>
64	2.2.4. <i>Struttura dell'offerta</i>

66	2.3. Individuare un'idea e lanciarsi nel nuovo progetto
68	2.4. Gli anni Settanta: l'avvio dell'impresa
70	2.5. Gli anni Ottanta: non più la piccola CAME
70	2.5.1. <i>Nella crisi si costruiscono le fondamenta della crescita</i>
71	2.5.2. <i>La partnership con i soci milanesi</i>
72	2.5.3. <i>Gli anni della crescita e la prima convention commerciale</i>
75	2.5.4. <i>Un nuovo modello produttivo</i>
76	2.6. Gli anni Novanta: l'internazionalizzazione commerciale
76	2.6.1. <i>CAME diventa una media impresa</i>
78	2.6.2. <i>L'espansione commerciale e il ruolo dei clienti-innovatori</i>
80	2.6.3. <i>Brevettare per difendersi dalle imitazioni</i>
80	2.6.4. <i>L'internazionalizzazione commerciale</i>
81	2.6.5. <i>La svolta nella progettazione e la riorganizzazione societaria</i>
82	2.7. 2000-2015: la multinazionale CAME Group
82	2.7.1. <i>Il rallentamento della crescita</i>
83	2.7.2. <i>Governare la crescita: evoluzione organizzativa e successione imprenditoriale</i>
85	2.7.3. <i>Una strategia di crescita</i>
92	2.8. CAME: "Be Technology: stay human": 2015-2017
97	3. INNOVAZIONE IN UN SETTORE MEDIUM HIGH-TECH IN TRASFORMAZIONE
97	3.1. Introduzione
98	3.2. Innovare per essere competitivi
98	3.2.1. <i>Risorse alla base del vantaggio competitivo</i>
102	3.2.2. <i>Il Frog: un esempio di combinazione di conoscenza tecnica e conoscenza commerciale</i>
107	3.2.3. <i>Un approccio sistematico e strutturato all'innovazione</i>

111	3.2.4. <i>L'acquisizione delle imprese come crescita relazionale e delle competenze</i>
114	3.3. Innovazione tecnologica in CAME
114	3.3.1. <i>L'innovazione dell'offerta</i>
120	3.3.2. <i>L'innovazione del processo produttivo: un'altra costante</i>
121	3.4. <i>L'innovazione del business model</i>
121	3.4.1. <i>Lo spazio multidimensionale dell'innovazione</i>
122	3.4.2. <i>L'innovazione del business model in CAME</i>
125	3.4.3. <i>La servitizzazione: agire da integratore di sistema</i>
128	3.4.4. <i>"Esperimenti" per innovare il modello di business</i>
133	4. CREARE VALORE PER IL CLIENTE: L'OBIETTIVO DI SEMPRE, UNA SFIDA CONTINUA
133	4.1. Il marketing in CAME: tra vittorie del passato e sfide del futuro
136	4.2. L'evoluzione del marketing
136	4.2.1. <i>Molteplicità di compiti e di strutture organizzative per il marketing</i>
138	4.2.2. <i>Il marketing nella piccola CAME</i>
142	4.2.3. <i>Un forte orientamento alla relazione</i>
144	4.2.4. <i>Nuove sfide per il marketing di un gruppo globale</i>
146	4.3. Distribuzione e comunicazione: due leve fondamentali
146	4.3.1. <i>Un'attenta gestione del canale distributivo</i>
148	4.3.2. <i>La comunicazione di marketing</i>
151	4.4. Internazionalizzazione commerciale
151	4.4.1. <i>Le sfide della globalizzazione</i>
154	4.4.2. <i>Diventare gruppo: potenziare le sinergie</i>
156	4.4.3. <i>L'esperienza innovativa nei mercati emergenti</i>
161	5. INNOVAZIONE NELLA SUPPLY CHAIN
161	5.1. Creare valore attraverso la gestione della supply chain

162	5.2.	L'evoluzione dei rapporti di fornitura
162	5.2.1.	<i>Il modello produttivo in una prospettiva storica</i>
166	5.2.2.	<i>Soluzioni innovative per gestire i flussi logistici e per il coordinamento con i fornitori</i>
169	5.3.	La gestione dei (sub)fornitori tra strategie e operatività
169	5.3.1.	<i>Relazioni di tipo integrato: tre tipologie</i>
172	5.3.2.	<i>Il coinvolgimento dei fornitori nello sviluppo dei nuovi prodotti</i>
174	5.3.3.	<i>La valutazione e selezione dei (sub)fornitori in CAME</i>
176	5.3.4.	<i>La gestione operativa del network di fornitura in CAME</i>
179	6.	SUCCESSIONE GENERAZIONALE, MANAGERIALIZZAZIONE E GOVERNANCE IN CAME
179	6.1.	Imprese familiari e successione imprenditoriale: da minaccia a opportunità
179	6.1.1.	<i>Innovare nella successione imprenditoriale</i>
183	6.1.2.	<i>CAME e la famiglia Menuzzo</i>
186	6.2.	Successione "nella" ed evoluzione "della" funzione imprenditoriale
191	6.3.	Managerializzare nel processo di successione imprenditoriale
191	6.3.1.	<i>La definizione dei ruoli: progetto, conquista dell'autonomia, azione</i>
198	6.3.2.	<i>Manager imprenditori e manager per imprenditori</i>
204	6.4.	Crescita, sviluppo e complessità di PMI in forte crescita
204	6.4.1.	<i>Necessità organizzative (specializzazione e coordinamento) con crescita dimensionale nelle PMI</i>
213	6.4.2.	<i>Il governo della complessità</i>
223	6.5.	Imprese familiari e territorio: responsabilità sociale e prassi operative

- 227 Conclusioni
- 231 Postfazione  
*Riccardo Samiolo*
- 233 Bibliografia
- 255 Hanno scritto nella Collana punto org