

Cap. 4

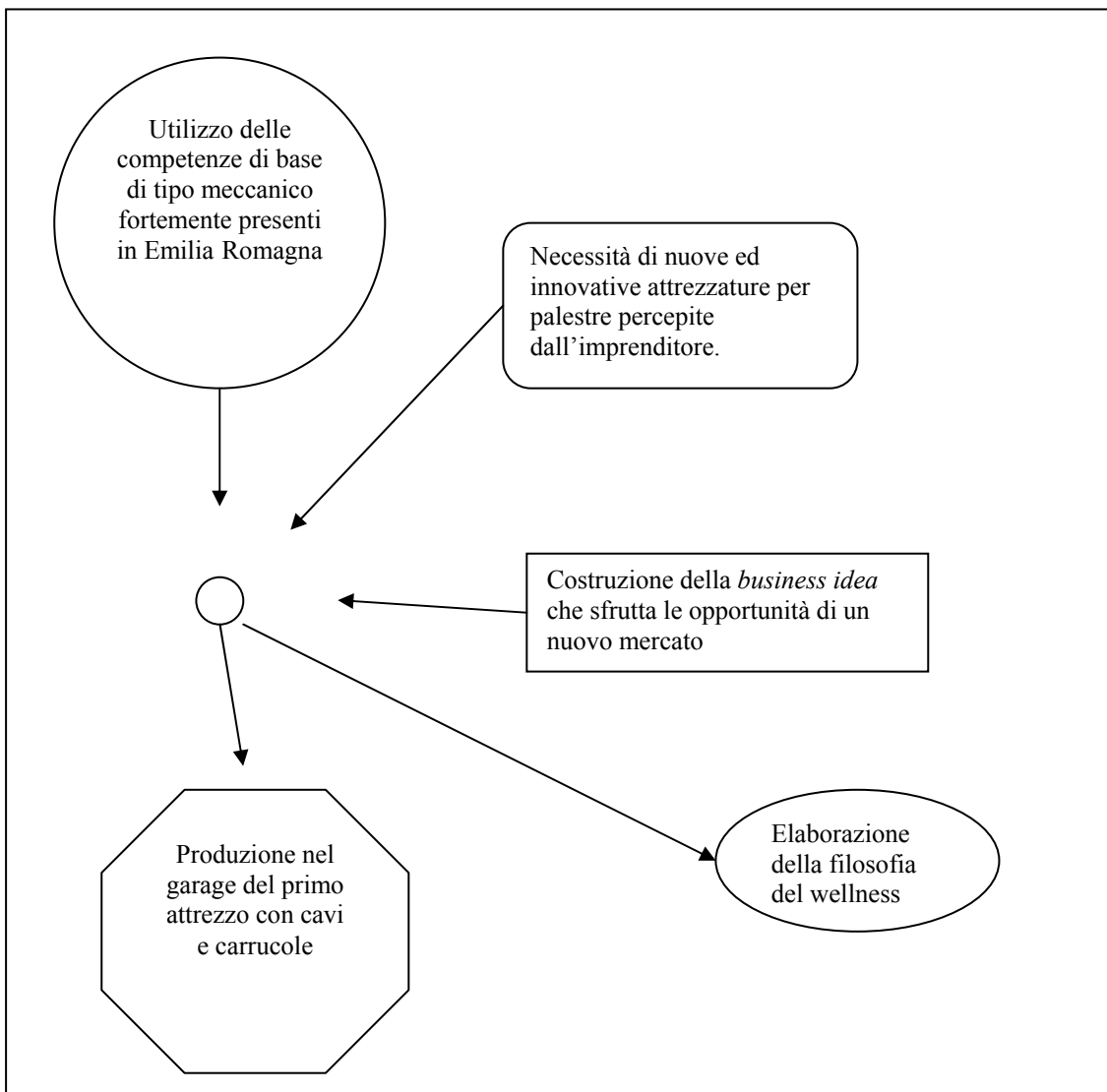
Un caso di eccellenza regionale: l'impresa del wellness, ovvero la Technogym di Gambettola

4.1 Introduzione

Presentiamo qui di seguito una sintesi dell'analisi condotta sulla Technogym, una delle più interessanti imprese innovative della regione Emilia Romagna, che pur non essendo specializzata in modo diretto sul biomedicale, rappresenta un interessante esempio delle novità che stanno emergendo nel settore della *life science* in questa regione. Si tratta di un caso emblematico che mostra la possibilità di un rapido inserimento delle imprese in nuovi settori di nicchia, lì dove appare possibile, costruendo una traiettoria virtuosa di accrescimento delle capabilities aziendali, ritagliare uno spazio che non sia già coperto dalle grandi multinazionali globali o che in alcuni casi sia ancora tutto da scoprire o inventare. L'impresa in questione è un'impresa in continua evoluzione verso un orientamento al "Wellness" oltre che al fitness, che essa stessa, con i suoi sviluppi ha contribuito a definire, attraverso un processo inferenziale di attribuzione di senso, di ricerca e "produzione" di identità, di costruzione lenta di un'appartenenza ad una comunità, lungo una catena esperienziale che unisce impresa-prodotto-cliente¹. La Technogym non è solo un'impresa che produce prodotti, essa incorpora anche nuova conoscenza e si pone in modo non-strumentale nel processo di cambiamento degli schemi di preferenze del consumatore rigenerando attraverso un processo di riflessività nuovi valori condivisi identitari e nuovi schemi di vita. Con la sua filosofia di non curarsi solo del prodotto ma di comunicare un

¹ Un fatto sicuramente curioso, che testimonia dell'importanza di quest'azienda nel settore del fitness e nel sociale, è che se si cerca il termine inglese "Wellness" ci si accorge presto che non ha significato, perché non esiste. Infatti questo termine non ha nulla di anglosassone, ma molto di romagnolo, in quanto è un nome inventato una decina di anni fa dai collaboratori della Technogym per definire il mercato verso il quale si stava orientando l'impresa stessa. Oggi Wellness è un marchio registrato Technogym che ha acquistato un significato di uso comune, inteso fondamentalmente come "benessere". Se dal sito internet si va a curiosare sulla mission dell'impresa, una musica "lounge" di sottofondo fa apparire in successione una frase dai caratteri cubitali che dice: «pensiamo, progettiamo e realizziamo ciò che è utile al benessere ed al miglioramento della qualità della vita delle persone, attraverso l'attività fisica».

“modo di vivere” rilassante ed armonico, è divenuta un’impresa fortemente visibile nel contesto internazionale. E’ ora un’azienda leader nel mercato delle attrezzature per palestre, in quello per la riabilitazione biomedica e nell’home fitness. Nel tempo è anche diventata un punto di riferimento per molti eventi ed istituzioni del mondo del fitness.



Fonte: sito **Fig. 1**

Fonte: nostre elaborazioni su interviste

4.2 La storia aziendale

La Technogym nasce a Cesena, in Emilia Romagna, il 20 ottobre del 1983 nel garage di casa Alessandri. Il suo fondatore è Nerio Alessandri, che a soli 22 anni partendo da un garage trasforma l'impresa in un caso di successo sino a farla divenire l'azienda leader nel fitness. La sede attuale dell'impresa è in Italia, a Gambettola, in provincia di Forlì. Oggi la Technogym è la numero due al mondo nella produzione di macchinari per la palestra e la riabilitazione medica, in un mercato prevalentemente dominato dagli americani. Gli inizi imprenditoriali sono difficili. Nerio Alessandri è senza finanziamenti familiari, senza aiuto delle banche, e costituisce la sua impresa partendo da un'esperienza lavorativa nel campo del packaging della frutta a Cesena, dopo aver preso il diploma di perito industriale a Forlì. La business idea nasce frequentando una palestra della zona, dove intuisce che c'era bisogno di un attrezzo per il potenziamento della muscolatura. Appassionato di meccanica, facendosi aiutare da un amico carpentiere e da uno verniciatore che abitano in zona, nel garage di casa costruisce il primo prototipo. Il suo primo attrezzo ha successo, ed è frutto del suo entusiasmo per lo sport, della sua passione per la meccanica, e del suo amore per lo stile, influenzato da una formazione da disegnatore industriale.

Dall'inizio della sua costituzione ad oggi l'impresa commercializza almeno un nuovo prodotto ogni anno. Nei primi anni introduce una nuova linea isotonica a resistenza variabile per il potenziamento muscolare, dal nome Isotonic Line, poi, l'*executive line*, una linea per il potenziamento integrata da dispositivi per la riabilitazione. Nel 1986 nasce il prodotto Unica, vero cavallo di battaglia della Technogym con il quale essa conquista i mercati esteri. Questo prodotto miniaturizza ed integra una serie di attrezzi per palestra per il fitness professionale in uno spazio di un metro quadrato e mezzo. Si tratta di un attrezzo che apre il mercato del fitness "da casa". Seguono i primi prodotti per l'allenamento cardiovascolare, come l'Isostep e l'Isoclimb, mentre si progetta e sviluppa il CPR (*constant pulse rate*, cioè il battito cardiaco costante) grazie al quale l'attrezzo è regolato in tempo reale dal battito cardiaco dell'utente, poi commercializzato con Bikerace e Rowrace: i primi due attrezzi cardiovascolari con tecnologia CPR integrata. Dal 1990 al 1995 la Technogym completa la linea Race con due attrezzi: il Runrace e lo Steprace; successivamente vengono introdotti il

REV 9000 e il REV 7000 attrezzi isocinetici per la riabilitazione e l'introduzione della linea XT Line. Dal 1993 Technogym inizia una lunga e duratura apertura internazionale: infatti viene creato in questo periodo uno staff internazionale che tiene in osservazione le dinamiche dei mercati esteri con particolare riguardo a quello americano. Nel 1995 viene proposta la prima bicicletta su rulli elettronici che riproduce totalmente l'effetto della pedalata su strada, ricreando così nell'allenamento in palestra una maggiore aderenza alla realtà. Nel 1996 viene introdotto il Technogym System, sistema integrato per la gestione dei programmi di allenamento e delle attività delle palestre. Come già visto in precedenza questo sistema rivoluzionerà la tipologia del centro fitness incrementando esponenzialmente la qualità dei servizi offerti e pertanto il grado di soddisfazione della clientela. Nel 1998 è la volta dei tapis roulant denominati "Forma" che vanno a completare la linea per la casa e la Biostrenght, la rivoluzionaria versione dell'attrezzo Technogym per il potenziamento muscolare. Nel 1999, anno importante per l'evoluzione delle strategie di Technogym, inizia il progetto Technogym Social Choice, che realizza numerosi progetti per migliorare la capacità motoria di anziani e disabili, e che dà il via ad una serie di iniziative e impegni sociali, che si potranno notare anche nelle linee della produzione "Evolution" ed "Excite". Questa ultima linea è una linea cardiovascolare concepita e sviluppata ponendo al centro una serie di servizi aggiuntivi come il televisore Wellness integrato e la Playstation 2. L'attività di innovazione di prodotto è proseguita anche negli anni più recenti a partire dall'ampliamento della linea Excite con il nuovo ellittico "Synchro", il lancio di radiant, la soluzione per il personal training, innovativa postazione a cavi multifunzione. La maggiore novità del 2004 risulta essere proprio la linea "You and Me", il primo attrezzo al mondo per l'esercizio in coppia. Questo attrezzo sta tuttora riscuotendo buoni risultati nella sua applicazione all'interno dei centri fitness, perché è uno strumento il cui utilizzo presuppone una forte relazionalità tra i clienti del centro fitness, dato che funziona appaiato in coppia, e il movimento di un soggetto crea l'attrito che il partner deve contrastare attraverso l'esercizio ginnico. Attualmente Technogym è un'impresa internazionale con nove filiali all'estero e più di 60 distributori esteri. L'età media del personale è molto bassa: 29 anni. La sua motivazione sociale lo spinge nel 2003 alla costituzione della "Wellness Foundation", che fra le proprie attività sociali include anche l'innovativo progetto di integrazione tra la cultura della sua azienda e quella del territorio: la Romagna come "Wellness Valley", modello di riferimento internazionale da esportare per la qualità della

vita, la prevenzione per la riduzione della spesa sanitaria e lo sviluppo produttivo economico. In linea con questo impegno promuove anche la certificazione etica del “Corporate Social Responsibility” (SA8000) del Gruppo Technogym ottenuto a luglio 2003 dall’azienda “Det Norske Veritas”, ente di certificazione internazionale leader in Italia ed uno degli otto organismi al mondo accreditati per la certificazione in accordo allo standard SA8000 (Social Accountability).

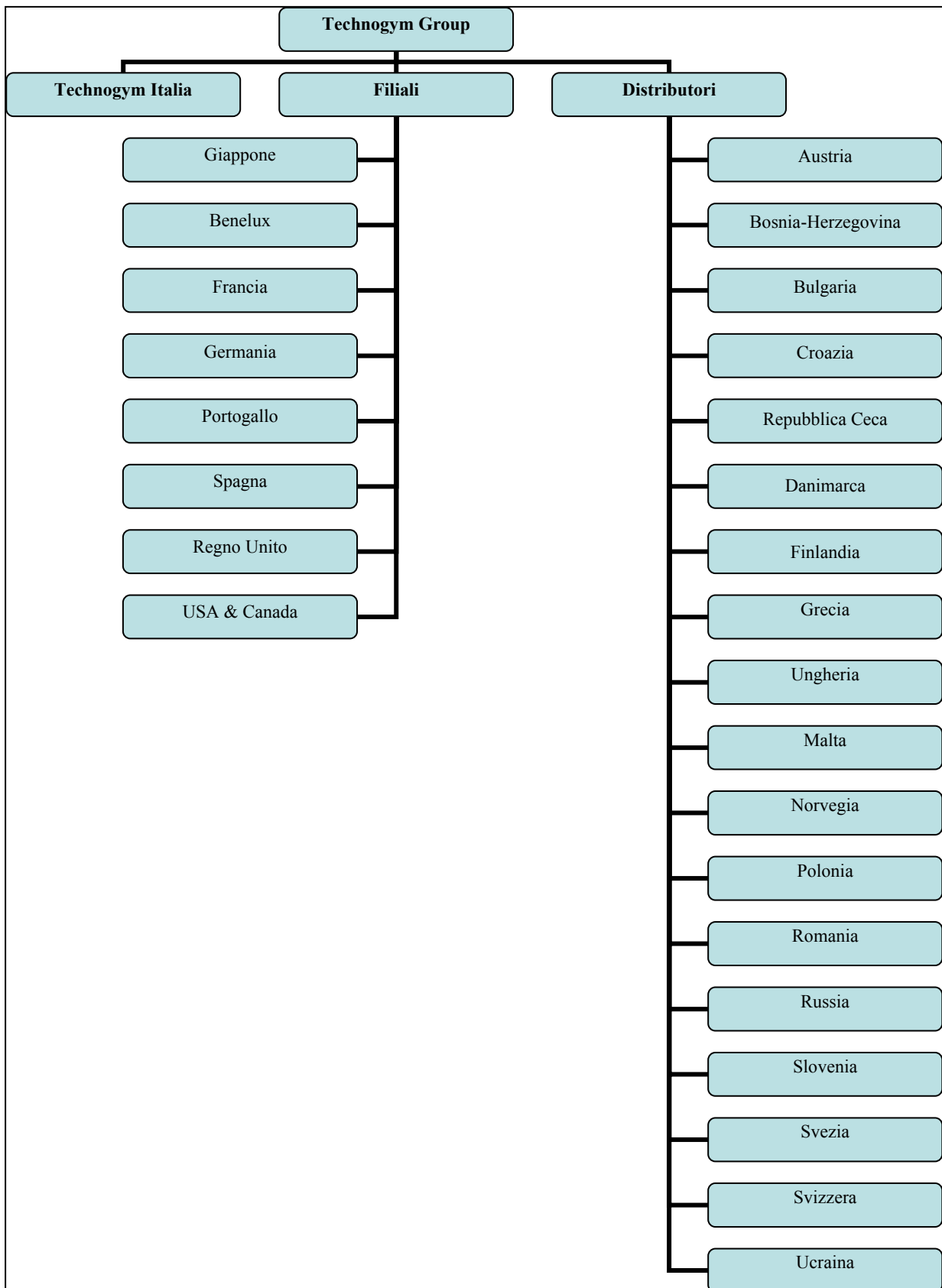
Di recente a Nerio Alessandri è stato assegnato il premio italiano di “Great Place to Work”, un importante riconoscimento internazionale. Nel 2001 il fondatore di Technogym ha ottenuto il primato del più giovane cavaliere del lavoro mai nominato in Italia da parte del Presidente della Repubblica Italiana, Carlo Azeglio Ciampi. Neri è stato finanziatore con “Prada” dell’American’s Cup, una gara in barca a vela, ed è diventato fornitore ufficiale della Ferrari Formula Uno, e di numerose squadre in serie A di calcio (Juventus, Milan, Inter, Lazio, Parma, Bologna ma anche Ajax e Liverpool), delle Olimpiadi di Sidney, di quelle svoltesi ad Atene 2004 e delle paraolimpiadi sempre ad Atene nel 2004. Di recente ha acquisito una quota rilevante di Enervit, una bandiera nella nutrizione sportiva, con l’obiettivo di lanciare una nuova linea di alimentazione. Nel 2002 Nerio Alessandri è stato insignito del titolo di “Romagnolo dell’anno” per aver contribuito alla conoscenza ed all’affermazione della Romagna fuori dei limiti territoriali della Regione. L’Università degli Studi di Bologna di recente lo ha poi premiato come “miglior imprenditore dell’anno” nel settore “Innovazione”. Nel novembre dello stesso anno ha conquistato il Premio di “Imprenditore dell’Anno 2003”, promosso da Ernst & Young. Nerio Alessandri è stato nominato nel marzo 2004 nel Consiglio Direttivo di Confindustria.

Technogym è l’unica azienda al mondo ad aver sviluppato un’offerta a 360° nelle attrezzature per il wellness, e rifornisce con le sue macchine palestre aziendali, beauty farm, stabilimenti termali, centri di riabilitazione, fitness club, abitazioni private, strutture ricreative militari e universitarie e squadre sportive².

² Da una recente intervista rilasciata a “Specchio” de “La Stampa” il più giovane Cavaliere del Lavoro d’Italia commenta orgoglioso: «C’è un filo conduttore coerente dal primo giorno che è nata la Technogym, fino a oggi. Portiamo avanti gli stessi identici argomenti, che sono la ragione della nostra esistenza: pensiamo e realizziamo soluzioni innovative per il benessere psicofisico ed il miglioramento della vita della gente. Questa è stata la mia

Attualmente gli occupati nella sede italiana e all'estero sono circa 950 persone, delle quali 150 sono ingegneri che lavorano nel laboratorio aziendale di ricerca e sviluppo. Nell'indotto sono impiegate circa 1500-1800 persone che operano in imprese sub-fornitrici. Technogym fa riferimento ad una cinquantina di carpenterie localizzate in zona, e produttrici di attrezzi e parti su design Technogym che lavorano su commissione come terzisti. Vi è da aggiungere anche il fatto che l'assemblaggio dei componenti intermedi viene eseguito dalla Technogym stessa e che la fornitura dei numerosi servizi ai clienti è erogata sempre dall'azienda stessa. L'azienda ha 8 filiali all'estero, ed è presente nei paesi in cui il fitness è nato e si è sviluppato (Stati Uniti, Brasile, Giappone, Gran Bretagna, Germania, Benelux, Francia, Spagna e Svizzera). Technogym esporta in oltre 60 paesi sia europei che extra europei attraverso la rete dei distributori dislocati nelle varie nazioni.

intuizione, vent'anni fa. Abbiamo creato un documento che diamo a tutti i nostri lavoratori, un documento personalizzato che contiene i nostri valori, dal rispetto al dinamismo e al senso di concretezza, è un sistema di equità interna basato su trasparenza e sincerità. Questa forma di motivazione, che si allarga a clienti, a fornitori, persino alle loro famiglie, si esprime con un alto rendimento sul lavoro, e si basa su un unico principio: "working for Wellness". Per due anni consecutivi, nel 2001 e 2002, l'azienda romagnola è stata annoverata nella lista delle trenta italiane in cui si lavora meglio. E meglio ancora si lavorerà nel tempio del Wellness, la nuova sede affidata all'architetto Antonio Citterio». Alla domanda del giornalista, nel medesimo articolo, su quale fosse il suo peggior difetto, Mr. Technogym ha risposto: «La ricerca quasi maniacale della qualità, in tutto. I capolavori sono fatti di dettagli: i particolari fanno la differenza».



La sede principale a Gambettola sta per essere trasferita in un luogo di maggiori dimensioni e dallo stile avveniristico progettato dall'architetto italiano, Antonio Citterio. Technogym ha attrezzato, nel corso degli anni, oltre 30.000 centri Wellness nel mondo (si stima che circa 15 milioni siano gli utenti regolari), e circa 20.000 prestigiose abitazioni private (solo considerando il caso dell'Italia). La Technogym ha inventato una nuova filosofia: "il Wellness come un nuovo stile di vita", basato sul miglioramento della qualità della vita attraverso un'attività fisica regolare, una sana alimentazione, ed infine un approccio mentale orientato verso la positività. La Technogym ha accumulato negli anni un proprio know-how scientifico, e l'impresa collabora con le più importanti istituzioni sanitarie ed università a livello mondiale. Prodotti, servizi e *know-how* hanno portato Technogym a diventare la "The Wellness Company", slogan, questo, che compare sotto il marchio dell'azienda.

Il Gruppo Technogym ha ideato due principali istituzioni attraverso le quali promuove la propria visione contribuendo ad eventi sociali che ne delineino il proprio impegno: il "Corporate Social Responsibility" e la "Wellness Foundation"³. Technogym è sponsor ufficiale di manifestazioni pubbliche come per esempio "Una corsa per la vita", l'edizione del Trofeo dell'Associazione Italiana per la Donazione di Organi (AIDO), gara di regolarità per auto storiche che vede impegnati ogni anno almeno un centinaio di equipaggi per un percorso di oltre 400 chilometri, nelle zone di Brescia. La manifestazione vede ogni anno ai nastri di partenza la partecipazione di auto dai marchi prestigiosi come Ferrari, Maserati e Porche che in quest'occasione promuovono e divulgano la cultura della donazione degli organi.

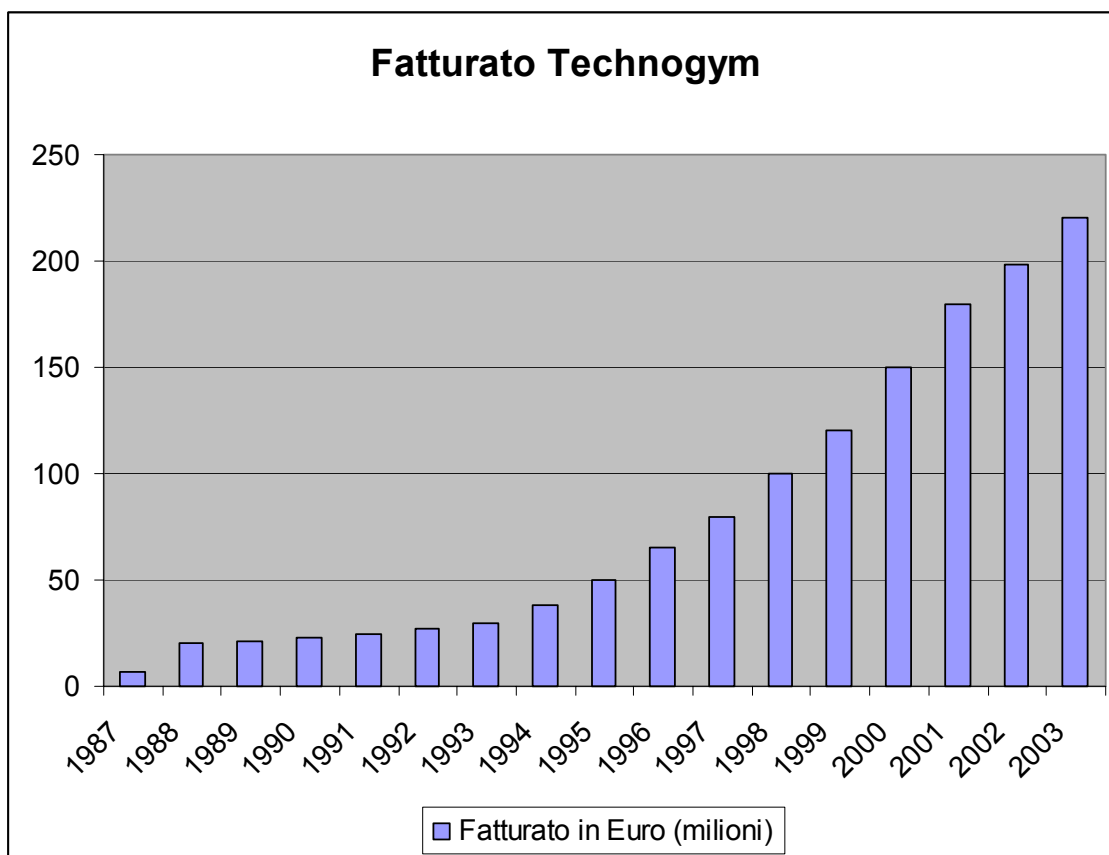
³ Per meglio comprendere la differenziazione nella mission di Technogym, basta semplicemente osservare che dal 1998 con il progetto "Technogym per il sociale", che punta la propria attenzione su disabili ed anziani, ha portato avanti una moltitudine di iniziative nel territorio di appartenenza come: donazioni in denaro alle associazioni "Emergency" e "Unicef", pulmini per disabili, palestre e attrezzature per ospedali e associazioni nel territorio, finanziamenti di borse di studio a carattere medico, progettazione e allestimento di centri per il wellness e il fitness all'interno di diversi istituti dedicati a bambini, anziani e disabili e la sponsorizzazione di eventi culturali e d'incontro come per esempio la fiera del fitness di Rimini. Sempre "Wellness Foundation" ha progettato un'iniziativa a sostegno delle famiglie che hanno un parente con disabilità con la costruzione del centro "I giardini del benessere-Fattoria dell'Ospitalità", in collaborazione con l'Anfass provinciale e con il supporto delle istituzioni provinciali e regionali. Questa realtà è un centro per disabili, ma fruibile anche da persone che non hanno handicap, prevede alloggi, ristorante, parco, palestra, animali curativi ed anche un percorso con piante aromatiche particolarmente adatto ai non vedenti.

La fondazione no-profit “Wellness Foundation” ha come obiettivo la promozione e la diffusione di uno stile di vita molto salutare e che comprende appunto una sana alimentazione, una buona dose di attività fisica controllata e per ultimo ma non meno importante un approccio mentale positivo con il fine di migliorare la qualità della vita. La fondazione ha attivato numerosi progetti di ricerca in collaborazione con vari enti e istituzioni con lo scopo di creare dei momenti di formazione e di scambio di conoscenze rivolti a tutte le persone. Un altro punto che caratterizza gli studi di Technogym, e di conseguenza anche il Wellness Institute” è quello riguardante la progettazione del benessere tramite l’”interior design”. L’esperienza Technogym nel settore della progettazione punta alla creazione di fitness club e centri Wellness dotati di aree silenziose e spazi relax che aiutino i clienti ad ambientarsi, a socializzare e ad usufruire di servizi confort di alto livello secondo il concetto di “qualità globale”. Questa nuova tendenza nel design e nella qualità degli ambienti uniti all’esperienza maturata negli anni nella progettazione dei centri Wellness, fa del servizio offerto dall’azienda uno dei supporti più prestigiosi ed interessanti offerti sul mercato. Accanto a tutto questo si affianca la sapiente progettazione di luci, profumi, colori ed arredi che vanno ad abbracciare il cliente in tutte le sue esigenze. Il servizio, infatti, può interessare l’intera progettazione del centro, la sola sala attrezzi oppure fornire una consulenza dettagliata su quelli che sono i trend di mercato e le caratteristiche di progettazione dei migliori centri a livello internazionale.

Nel corso del 2004 Technogym ha conquistato anche il riconoscimento ottenuto da “BusinessWeek”, noto settimanale economico americano, che nell’ultimo rapporto dedicato ai “campioni nascosti che stanno conquistando il mondo” ha premiato 12 aziende, di cui tre italiane. Technogym, con Nerio Alessandri in copertina di “BusinessWeek”, è stata premiata per aver raggiunto la fetta del 12% del mercato mondiale nel settore attrezzature per palestre, con un fatturato stimato nel 2003 pari a 269 milioni di dollari (Nomisma, 2003). La Technogym ha ottenuto quest’importante riconoscimento grazie alla continua ricerca ed innovazione nello studio e nella progettazione di attrezzature all’avanguardia accessoriate di tecnologie molto sofisticate ad alto valore aggiunto nei prodotti venduti.

4.3 La crescita dell'impresa

Technogym mostra una crescita esponenziale negli anni del fatturato, e questo anche per il fatto che una ragguardevole parte dei proventi vengono annualmente reinvestiti in innovazione. Ciò permette all'azienda di essere altamente competitiva sui mercati internazionali soprattutto per quel che riguarda la qualità del prodotto e la tipologia del servizio offerto.

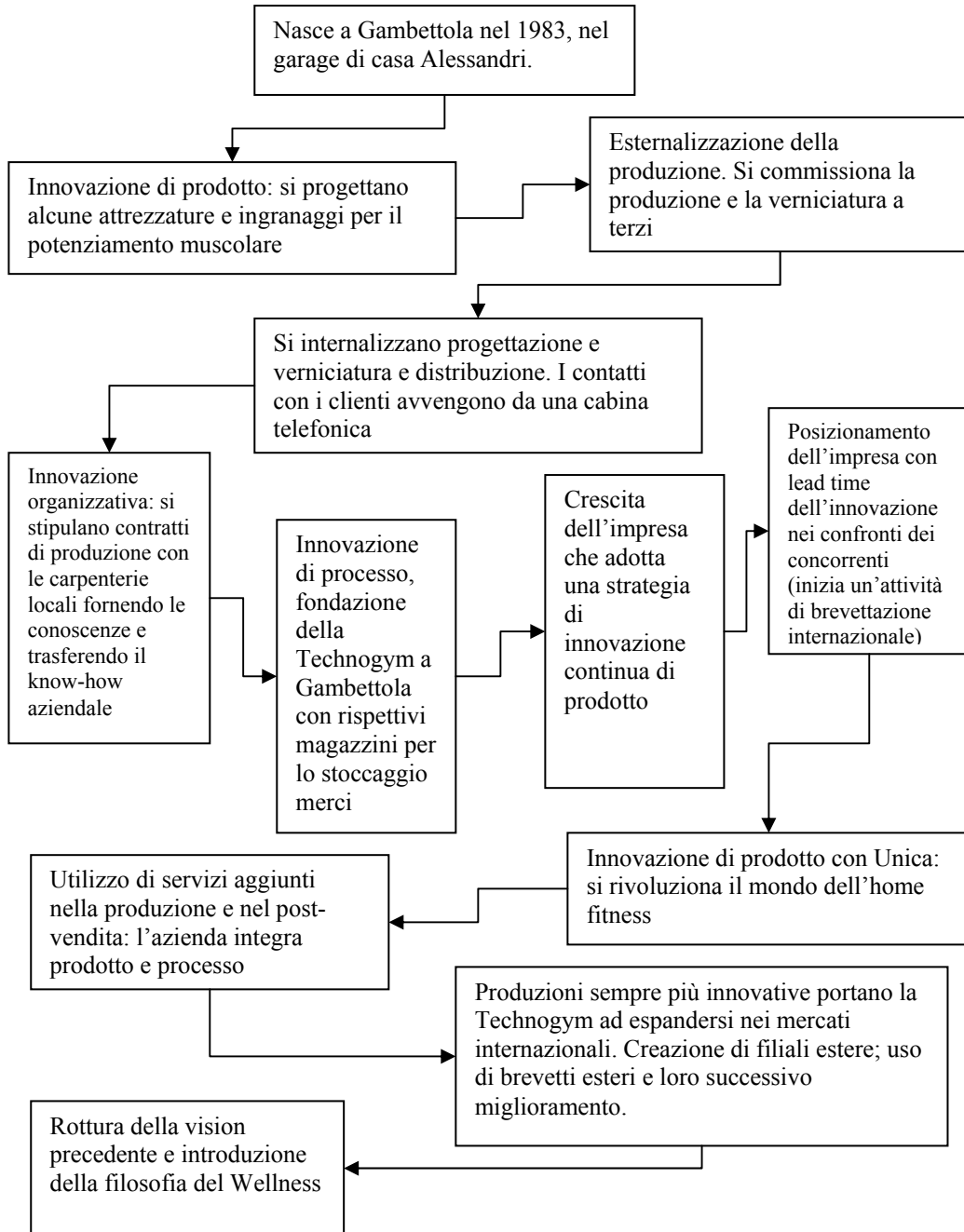


Fonte: nostre elaborazioni dal sito internet Technogym

La produzione di Technogym si articola su tre principali linee di prodotto, che sono rispettivamente quella per il training in palestra, hotel e azienda (pari al 85% del fatturato), quella per l'attività in casa (pari al 10% del fatturato) e quella per la riabilitazione biomedica (pari al 5% del fatturato). Queste linee di produzione sono integrate da servizi aggiuntivi, studiati per rispondere ed anticipare le esigenze di tutti i segmenti di mercato: dagli hotel alle beauty farm e agli stabilimenti termali, dai centri di riabilitazione ai fitness club, dalle palestre aziendali alle abitazioni private, dalle strutture ricreative militari e universitarie a

quelle di squadre sportive. E' attraverso l'innovazione che la Technogym costruisce attrezzature, fisiologicamente perfette, e sicure, in continuo miglioramento. Technogym cura tutte le fasi della filiera produttiva, già da tempo esternalizzata *via outsourcing*, fatta eccezione per la vera e propria progettazione e vendita di servizi collegati al prodotto. L'attivazione ed il controllo della filiera sono organizzati da una piattaforma software formata da sistemi "BaanERP" e "Cisco Systems". Il 70% della produzione è collocata sui mercati esteri.

TECHNOGYM



Fonte: nostre elaborazioni dal sito www.technogym.it

I brevetti europei di Technogym e le collaborazioni internazionali nella ricerca

BALL TIMOTHY JAMES [GB]	MATSUSHITA ELECTRIC IND CO LTD [JP]
BECKER DANIELA [DE]	MILLENNIUM FITNESS LTD [US]
BONTE ZWOLLE B V [NL]	MIRABEAU CLAUDE [FR]
BRIDGESTONE SPORTS CO LTD [JP]	MITSUBISHI ELECTRIC ENG [JP]
BRUNSWICK CORP [US]	NAUTILUS INC [US]
BUSHNELL RAYMOND B [US]	NORTHLAND IND INC [US]
CALLIS STUART BRENTON [GB]	OGA CO LTD [JP]
CARDIONETICS LTD [GB]	OKI ELECTRIC IND CO LTD [JP]
CHANG JOON YOUNG [KR]	OLYMPIA KK [JP]
CT STEPHANOIS DE RECH S MECANI [FR]	OMRON TATEISI ELECTRONICS CO [JP]
CYBEX INTERNATIONAL INC [US]	PULSE TIME PRODUCTS LTD [GB]
DAUM ELECTRONIC GMBH [DE]	ROLLINS ALISTER RICHARD [GB]
DEL CURTO MARCO [CH]	ROSSER GLYN DAVID [GB]
EXERTRIS LTD [GB]	RUSSELL FRANCIS MICHAEL [AU]
FITNESS QUEST INC [US]	SABATIER CYRILLE [FR]
FORHOUSE CORP [TW]	SAKAI MEDICAL CO LTD [JP]
GALBRAITH SCOTT [US]	SCHUSTER ALEXANDER [DE]
GIANNELLI RAYMOND [US]	SCHWINN CYCLING & FITNESS INC [US]
GREENMASTER IND CORP [JP]	SCIFIT SYSTEMS INC [US]
HARRISON JOHN JAMES [GB]	SHARPS CHESTER H [US]
HEERDT RENU JOHAN HERMAN [NL]	SONY CORP [JP]
HITACHI KIDEN KOGYO KK [JP]	SPRINT COMMUNICATIONS CO [US]
HITACHI LTD [JP]	SUTER MARTIN GRAHAM [AU]
HOGG SIMON ALAN [GB]	TAIWAN BICYCLE INDUSTRY R & D [TW]
HOIST FITNESS SYSTEMS [US]	TANFIELD RICHARD [GB]
HOLISTE LABORATOIRES ET DEV [FR]	TONIC FITNESS TECHNOLOGY INC [TW]
ICON IP INC [US]	TRIPLE EDGE LTD [GB]
ILLINOIS TOOL WORKS [US]	TRUE FITNESS TECHNOLOGY INC [US]
JAKOBS GMBH [DE]	UNIV BRIGHAM YOUNG [US]
KARSTEN BERNHARD HORST [DE]	UNIV CALIFORNIA [US]
KONAMI CORP [JP]	VAN STRAATEN WILLEM JOHANNES [ZA]
KRONAWETTER MATHIAS [DE]	WARREN MICHAEL E [GB]
LAMAS GUERRERO SERGIO [ES]	WEISHENG ELECT CO LTD [CN]
MAGNASCOPE INC [US]	WOJSKOWA AKAD TECH [PL]

Fonte: www.esp@cenet.com nostre elaborazioni