

Matteo Storchi (Comer): «Chi ha visione cresce anche nelle crisi»

In un settore travolto da crisi globali e instabilità Comer, azienda reggiana della trasmissione di potenza ha scelto una strategia controcorrente puntando su acquisizioni e presenza globale

di **Filiberto Zovic**

Comer Industries è un gruppo di Reggolo (Reggio Emilia), fondato nel 1970, leader mondiale nella progettazione e produzione di sistemi meccatronici per la trasmissione di potenza. Serve i settori delle macchine agricole, edili, dell'energia eolica e dei veicoli elettrici. È quotata all'Euronext Milan.

Negli ultimi anni il settore della componentistica industriale e della meccanica ha attraversato una fase complessa: pandemia, tensioni geopolitiche, shock energetici e instabilità commerciale hanno ridefinito gli equilibri globali. In questo contesto, Comer Industries - gruppo quotato e player internazionale nella trasmissione di potenza - ha scelto una strategia controcorrente, puntando su crescita, acquisizioni e presenza globale.

Abbiamo intervistato l'amministratore delegato Matteo Storchi per comprendere cosa sta accadendo davvero nei mercati internazionali e quali sono le leve strategiche che oggi fanno la differenza per un'impresa manifatturiera.

Dottor Storchi, negli ultimi due anni il vostro settore ha registrato cali significativi. A inizio anno qualcuno parlava di "assestamento". È davvero così?

La parola "assestamento", per come vedo oggi il contestoglobale, è quasi ottimistica. Se guardiamo agli ultimi cinque anni, abbiamo attraversato una sequenza continua di eventi che hanno impattato profondamente la vita delle persone e, di conseguenza, quella delle organizzazioni. Parliamo di pandemia, tensioni geopolitiche, crisi energetiche, cambiamenti nei flussi commerciali.

Oggi il mondo è sostanzialmente diviso in tre grandi aree, ognuna con le proprie criticità: l'Europa, segnata dal conflitto e dalle conseguenze energetiche; il Medio Oriente, che introduce nuove variabili sull'energia; e gli Stati Uniti, dove la questione dei dazi è diventata estremamente dinamica.

Solo per fare un esempio concreto: nell'ultimo anno i dazi sono cambiati sei volte, e per un'azienda come la nostra - che esporta da più Paesi verso gli Stati Uniti - questo ha significato dover rivedere assetti e flussi produttivi decine di volte. Questo non è assestamento, è instabilità strutturale.

In un contesto così instabile, si dice spesso che "ogni crisi è un'opportunità". Ma concretamente, per chi lo è davvero?

Capisco che possa sembrare una frase fatta, ma la differenza la fanno i fatti. Noi durante il Covid, nel 2021, abbiamo realizzato un'acquisizione importante in Germania, acquistando il nostro principale competitor. Nonostante un mercato in calo, abbiamo scelto di investire e crescere.

Alla fine del 2025 abbiamo concluso una seconda acquisizione rilevante. Questo significa che, mentre il mercato scendeva, noi abbiamo aumentato la nostra dimensione e rafforzato il nostro posizionamento.

Le opportunità emergono soprattutto nei momenti di difficoltà, perché alcune aziende si indeboliscono, altre non riescono ad adattarsi. Chi ha una strategia chiara, capacità finanziaria e visione riesce a cogliere queste occasioni. Chi non le ha, rischia di essere travolto.

Crescere in un mercato in contrazione è complesso. Come si conciliano crescita e redditività?

Serve una combinazione molto precisa di fattori. Io paragono l'azienda manifatturiera a un orologio: deve funzionare perfettamente in ogni sua parte. Non basta essere efficienti internamente, deve funzionare tutta la catena del valore - dai fornitori ai clienti.

Per noi ci sono tre pilastri fondamentali: tecnologia, competitività e servizio. Non sono

parole astratte: significano investire nelle soluzioni giuste, essere efficienti nei costi e garantire ai clienti un livello di supporto superiore.

Inoltre, è fondamentale essere vicini ai clienti giusti. Anche in mercati in calo, ci sono aziende che performano meglio di altre. Se sei integrato con queste realtà e le accompagni nella crescita, continui a crescere anche tu.

Quanto conta la presenza internazionale in questo scenario?

Conta moltissimo. Noi abbiamo costruito negli ultimi cinque anni una presenza equilibrata tra America, Europa e Asia. È una strategia che abbiamo disegnato nel tempo e che oggi ci dà un vantaggio competitivo significativo.

Essere presenti in più aree si-

gnifica poter adattare la produzione, spostare volumi, reagire ai cambiamenti dei dazi e delle condizioni di mercato. Ad esempio, quando alcune aree sono state colpite da barriere commerciali, abbiamo potuto riequilibrare la produzione altrove.

Questa flessibilità oggi è decisiva.

Un'azienda italiana che acquisisce realtà internazionali, anche in mercati complessi come il Giappone, è ancora una rarità. Come nasce questa capacità?

Credo che ci sia un tema poco raccontato: la qualità del management italiano. Le imprese italiane, e i manager italiani, hanno una capacità di adattamento molto elevata. Riescono a operare in contesti diversi, con culture diverse, e a gestire complessità che altrove vengono affrontate con maggiore rigidità.

Questo è un grande valore competitivo del nostro Paese, spesso sottovalutato. Lo vediamo anche in altri settori: molti grandi gruppi internazionali si affidano a manager italiani proprio per questa capacità.

Nel nostro caso, l'acquisizione in Giappone è nata da una logica molto semplice: la tecnologia che ci interessava era lì. E quindi



— (Imagoeconomica)

«Nell'ultimo anno i dazi sono cambiati sei volte, e per un'azienda come la nostra questo ha significato dover rivedere ogni volta assetti e flussi produttivi. In pratica stiamo facendo i conti con un'instabilità strutturale»



— Matteo Storchi (Sergio Oliverio, Imagoeconomica)

siamo andati a prenderla, coerentemente con i nostri pilastri strategici.

Guardando ai mercati globali, dove vedete oggi le opportunità più interessanti?

Gli Stati Uniti stanno performando meglio delle aspettative, perché la domanda di alcuni prodotti resta strutturalmente necessaria. L'Europa invece vive una fase più incerta, con molte discussioni ma poca sintesi e azione concreta.

In Asia, India e Cina restano mercati in crescita, anche se con dinamiche diverse. La Cina sta rallentando volutamente per stabilizzare il sistema, mentre l'India continua a crescere con prospettive interessanti.

Ci sono poi mercati emergenti, come il Sud-Est asiatico, che stiamo iniziando a esplorare con maggiore attenzione.

Gli accordi commerciali internazionali, come il Mercosur, possono fare la differenza?

In teoria sì, ma nella pratica bisogna vedere come verranno implementati. Gli accordi sono sempre positivi sulla carta, ma poi contano le condizioni reali, le dinamiche po-

litiche e la stabilità dei Paesi coinvolti.

Noi, nelle nostre strategie, non possiamo basarci su variabili troppo incerte. Guardiamo alle opportunità, ma restiamo prudenti.

Lei ha più volte sottolineato il tema dell'energia. Quanto è centrale per il futuro dell'industria europea?

È un tema cruciale e, a mio avviso, sottovalutato. Il problema non è l'energia tra uno o due anni, ma tra vent'anni. Se non iniziamo oggi a costruire una strategia energetica solida, tra vent'anni ci troveremo in una posizione di debolezza.

Un imprenditore ragiona su orizzonti lunghi. Se vogliamo mantenere competitività industriale, dobbiamo affrontare oggi decisioni strutturali, anche impopolari, ma necessarie.

Tra vent'anni ci sarà ancora industria in Europa?

Sì, ma sarà diversa e probabilmente più ridotta. Tuttavia, continuerà a essere un pilastro fondamentale dell'economia.

Per restare competitiva, dovrà evolversi, investire in tecnologia, adottare innovazioni

– penso anche all'intelligenza artificiale – e migliorare continuamente l'efficienza.

Il vero tema è la capacità dell'Europa di trovare una direzione comune. Oggi vediamo molte divisioni interne, mentre la competizione globale è sempre più forte.

E Comer Industries tra cinque anni?

Continueremo a crescere, investire e migliorare la nostra competitività. Non siamo un'azienda "sazia": abbiamo ancora fame. Vogliamo mantenere agilità, capacità decisionale e apertura alle nuove tecnologie.

La crescita non è uno slogan: è un impegno quotidiano.

Che messaggio si sente di dare agli imprenditori italiani, soprattutto a quelli più piccoli?

Condividere esperienze è fondamentale. Molte aziende hanno bisogno di strutturarsi, migliorare i processi, comprendere meglio i costi e le dinamiche del proprio business.

La divulgazione e il confronto tra imprenditori sono strumenti potentissimi. È così che si cresce come sistema.

— Il reparto produttivo dell'azienda (courtesy Comer Industries)



Mentre il mercato scendeva, abbiamo aumentato la nostra dimensione. Le opportunità emergono nei momenti di difficoltà. Chi ha una strategia chiara riesce a cogliere queste occasioni»