

Il nuovo asse strategico Icf tra Europa e Asia

Oltre la manifattura: Guido Cami ridisegna l'asse Europa-Asia tra partnership strategiche e realismo industriale

Se il 2025 è stato l'anno della resilienza finanziaria, il 2026 si apre per Industrie Chimiche Forestali S.p.A. sotto il segno di una spregiudicata lucidità strategica. Leader europeo nella progettazione e produzione di adesivi e tessuti ad alto contenuto tecnologico per i settori calzaturiero, pelletteria, automotive e imballaggio flessibile, ICF consolida il suo ruolo di pivot dell'innovazione chimica.

In questa intervista, il Presidente e AD Guido Cami svela i retroscena della partnership con Pro Well Limited: una mossa che supera i tabù della delocalizzazione per abbracciare un modello di "logistica intelligente" e diversificazione di gamma. Tra visioni di mobilità elettrica cinese e nuove architetture aziendali, Cami traccia la rotta per un'impresa che non ha paura di sporcarsi le mani nel mercato globale, trasformando le sfide del Far East in un volano di competitività per il sistema calzaturiero europeo.

Presidente Cami, la sua agenda sembra riflettere una dinamicità fuori dal comune. Recentemente è stato protagonista di un vero "tour de force" tra India e Cina, culminato con un incontro istituzionale appena atterrato a Malpensa. Qual è il polso del mercato globale in questo momento?

"Il dinamismo è nel DNA di Industrie Chimiche Forestali. Recentemente siamo stati presenti all'International Indian Leather Fashion Week: un'edizione caratterizzata da un'affluenza numerica importante e, soprattutto, qualificata. Abbiamo incontrato decision-maker e proprietari d'azienda pronti a muoversi. Da lì mi sono spostato a Hong Kong per finalizzare una partnership strategica, poi in Cina, nel Dongguan, per presidiare i nostri clienti chiave. La nostra presenza fisica sul campo è imprescindibile. Al mio rientro, nonostante 32 ore di volo, ho voluto incontrare immediatamente trenta talenti del Master in Finanza della LIUC: per un leader, trasferire la visione aziendale alle nuove leve è prioritario quanto chiudere un contratto in Asia".

Il settore calzaturiero sta attraversando una fase di profonda mutazione. Come si è riflesso questo scenario sui risultati finanziari del 2025 di ICF?

"Abbiamo chiuso il 2025 con un fatturato di circa 73 milioni di euro, mantenendo una sostanziale stabilità rispetto all'esercizio precedente. La notizia rilevante non è solo il volume, ma la qualità della nostra performance: abbiamo registrato un'ottima marginalità e una solida generazione di cassa. Nonostante il comparto calzaturiero mondiale abbia subito una contrazione dei volumi tra il 15% e il 20%, noi abbiamo saputo compensare questa flessione grazie a una strategia di diversificazione vincente. I settori dell'automotive e delle applicazioni industriali (packaging flessibile, laminazioni e resine) oggi pesano per il 50% del nostro fatturato, permettendoci di sovraperformare rispetto ai competitor multinazionali, che spesso pagano il prezzo di rigide ristrutturazioni interne".

Ci può parlare della nuova collaborazione strategica con la Pro Well Limited. Qual è il rationale industriale dietro questa operazione in Asia?

"Si tratta di una scelta di pragmatismo strategico. Pro Well Limited è un player asiatico con un presidio capillare in Taiwan, Cina, Vietnam e Indonesia. In un mercato globalizzato, non basta "esserci", bisogna essere integrati nelle enclaves locali. Con questa intesa, ICF e Pro Well valutano sinergie per lo sviluppo di nuovi materiali e un supporto tecnico-organizzativo su scala globale. L'obiettivo è servire i top brand internazionali unendo l'eccellenza tecnologica italiana di ICF con la capacità distributiva e la conoscenza del contesto locale di Pro Well. È una partnership che ci permette di entrare dove, come soli player europei, incontreremmo barriere d'ingresso culturali e logistiche".

Molti temono che alleanze di questo tipo possano "diluire" il valore dei marchi storici italiani. Come garantisce il mantenimento del vostro prestigio?

"La trasparenza è il pilastro della nostra reputazione. Se un cliente necessita di una linea economica, noi gliela forniamo attraverso la nostra rete, garantendo però lo standing e l'assistenza tecnica che solo ICF può offrire. Se il cliente desidera l'alto di gamma Forestali, riceve l'eccellenza produttiva dei nostri stabilimenti. Se serve un prodotto di servizio, garantito dalla nostra bandiera, glielo forniamo tramite il nostro partner. Diventiamo un hub logistico e tecnologico totale. La qualità non si perde, si segmenta per rispondere a un mercato che oggi viaggia a due velocità".

Lei ha accennato a un'Europa che sembra voler "correre con i piedi legati". Quali sono le sfide geopolitiche che più la preoccupano?

"L'Europa sta affrontando una guerra asimmetrica. Da un lato abbiamo in Europa costi energetici insostenibili rispetto ad altri continenti; dall'altro, una pressione normativa e burocratica che, sebbene corretta nei principi, diventa un limite se non applicata globalmente. Le multinazionali stanno spostando gli investimenti verso l'Asia, e quei flussi di capitale difficilmente torneranno indietro. Noi reagiamo valorizzando il nostro patrimonio di certificazioni e trasparenza. Oggi brand di rilevanza internazionale o i grandi gruppi del lusso sono sotto la lente per la gestione della filiera: ICF è lì, davanti alla porta, con tutti i "bollini" di garanzia necessari. Prima eravamo considerati cari, oggi siamo considerati affidabili e sicuri. Il paradigma è cambiato".

Qual è la ricetta di Guido Cami per la crescita di ICF nei prossimi anni?

"Non credo più nel mantra della crescita organica ad ogni costo in un mercato europeo saturo. La strada è l'aggregazione. ICF ha una storia di acquisizioni di successo: ABC nel 2016, Morel nel 2021, la Tessitura Langer nel 2023. Senza queste operazioni, oggi saremmo un'azienda molto più piccola. Dobbiamo continuare a integrare realtà sinergiche per offrire soluzioni complete. Se oggi vendi l'adesivo per il mobile, domani devi essere in grado di offrire la soluzione per l'intero componente. Investiamo in innovazione di processo e sicurezza - quasi 2 milioni di euro solo nell'ultimo anno - per restare tecnicamente superiori. Il futuro appartiene a chi ha il coraggio di investire anche quando il vento è contrario".

Lei sottolinea spesso la differenza tra una realtà come ICF e le grandi multinazionali. Dove risiede il vostro vero vantaggio competitivo oggi?

"Il vero differenziale competitivo di Industrie Chimiche Forestali risiede nella nostra reattività decisionale. Osserviamo spesso nei grandi gruppi multinazionali una sorta di inefficienza strutturale, causata da apparati burocratici eccessivamente complessi. Laddove noi siamo in grado di convertire una decisione strategica in operatività in poche ore, i nostri competitor devono gestire flussi di reporting multistrato che rallentano



l'intera catena del valore. In un contesto macroeconomico così volatile, la capacità di adattamento è tutto: spesso, prima che un input arrivi ai loro vertici, il mercato ha già cambiato direzione. Siamo un'organizzazione lean, dotata di un elevato know-how tecnico e, soprattutto, caratterizzata da una struttura finanziaria estremamente solida: assenza di debito e una costante capacità di generazione di cassa. In questi quindici anni abbiamo lavorato meticolosamente per consolidare i nostri asset e ottimizzare il nostro modello di business; oggi siamo pronti a monetizzare questo posizionamento strategico. Tuttavia, la solidità da sola non basta: è necessario mantenere una presenza proattiva sui mercati internazionali, che richiede visione, mobilità costante e un impegno diretto in prima linea".

Parliamo della nuova alleanza in Asia. Chi sono i partner che ha scelto di coinvolgere in questa sfida internazionale?

"La nostra selezione dei partner non è mai casuale: abbiamo aggregato competenze verticali che uniscono la solidità dei numeri a una profonda conoscenza del "campo". Collaboriamo con profili del calibro di Rainer Gruber, già CEO di un leader globale come Rhenoflex, e con imprenditori taiwanesi quali Eric Pan che vantano un track record pluridecennale nel servizio ai top brand mondiali del settore sportivo. Parliamo di professionisti dotati di un network relazionale privilegiato con i grandi player asiatici; un asset che non si costruisce nei salotti europei, ma attraverso una solida credibilità operativa. In questa architettura societaria, il ruolo di Industrie Chimiche Forestali è chiaro: noi conferiamo il valore del nostro brand, l'eccellenza della nostra tecnologia e la garanzia di una filiera certificata. I nostri partner garantiscono penetrazione commerciale e velocità di esecuzione. È un modello di business che potrei definire "integrato": presidiamo il mercato con un'offerta segmentata, capace di rispondere a diverse fasce di prezzo senza mai compromettere lo standard qualitativo che il mercato riconosce al nostro Gruppo".

Durante il suo viaggio ha visitato gli showroom di colossi cinesi dell'automotive come BYD. Qual è stata la sua impressione sulla tecnologia che arriva dall'Oriente?

"L'analisi condotta con il mio team a Hong Kong ha evidenziato un gap tecnologico e di processo estremamente rilevante. Abbiamo testato veicoli equipaggiati con monoscocche in carbonio, powertrain da 1200 CV e architetture elettroniche di complessità aerospaziale, proposti a un costo industriale che, secondo i parametri europei, risulterebbe oggi insostenibile. Il fattore dirompente non è solo il prodotto, ma la logica di piattaforma: un'ingegneria modulare e standardizzata che consente di declinare diverse carrozzerie con un'efficienza operativa disarmante. È un segnale inequivocabile: se restiamo ancorati a modelli di business analogici o a vecchi schemi produttivi, rischiamo l'obsolescenza strategica. La lezione per Industrie Chimiche Forestali è chiara: la permanenza in una comfort zone non è più un'opzione. Dobbiamo adottare questa stessa mentalità di innovazione scalabile e velocità di esecuzione per evitare di trasformarci in ciò che definisco "archeologia industriale". Il nostro obiettivo è anticipare questo cambiamento, integrando la flessibilità asiatica con la nostra solidità tecnica".

Quindi, qual è la strategia per non "soccombere" di fronte a questa ondata tecnologica?

"Il vero valore della leadership risiede nella capacità di promuovere un 'change management' radicale quando l'azienda gode ancora di piena resilienza finanziaria e solidità patrimoniale. È fondamentale avere il coraggio di ridisegnare i modelli di business mentre si dispone di liquidità e risorse: attendere che la crisi sia proclamata significa agire in condizioni di emergenza, dove la paura paralizza la strategia e l'azienda finisce per subire il mercato anziché governarlo. La mia missione è spingere l'organizzazione oltre la propria comfort zone, anche a costo di affrontare negoziazioni complesse e un'immersione totale in contesti culturali distanti dai nostri. L'esperienza vissuta in Asia, confrontandoci con decine di imprenditori locali in contesti non convenzionali, ci ha dimostrato che le barriere linguistiche sono secondarie rispetto alla condivisione di una visione industriale comune. Abbiamo utilizzato ogni strumento tecnologico a disposizione per superare i gap comunicativi, perché è proprio in quegli ecosistemi di frontiera che si delineano i futuri asset globali. Se il mercato lo richiederà, saremo pronti ad acquisire anche le competenze linguistiche e culturali necessarie: l'imperativo categorico resta quello di mantenere uno sguardo proiettato costantemente verso le nuove frontiere del business".

L'analisi di Guido Cami non lascia spazio a sentimentalismi. Industrie Chimiche Forestali si posiziona come un interlocutore globale capace di gestire la complessità, trasformando la minaccia asiatica in un'opportunità di integrazione verticale. È la vittoria del realismo sulla nostalgia: un'azienda che accetta la sfida globale pur di continuare a garantire l'eccellenza del suo "tartufo" tecnologico.

Icf's new strategic axis: bridging Europe and Asia

Beyond manufacturing: Guido Cami redraws the Europe-Asia corridor through strategic partnerships and industrial realism

While 2025 was defined by financial resilience, 2026 finds Industrie Chimiche Forestali S.p.A. (ICF) operating with a sense of bold strategic clarity. As a European leader in high-tech adhesives and fabrics for the footwear, leather, automotive and flexible packaging industries, ICF is cementing its role as a linchpin of chemical innovation.

In this interview, Chairman and CEO Guido Cami pulls back the curtain on the partnership with Pro Well Limited: a move that transcends the old taboos of offshoring to embrace a model of "intelligent logistics" and portfolio diversification. Navigating everything from the rise of Chinese EVs to new corporate architectures, Cami charts a course for an enterprise unafraid to "get its hands dirty" in the global arena, turning Far East challenges into a competitive engine for the European footwear ecosystem.

Chairman Cami, your schedule is famously relentless. You've just completed a "tour de force" through India and China, heading straight to an institutional meeting the moment you touched down at Malpensa. What is your current pulse on the global market?

"Dynamism is baked into ICF's DNA. We were recently at International Indian Leather Fashion Week, an event notable for its high-caliber attendance. We met with decisive stakeholders and owners who are ready to pull the trigger on new moves. From there, I headed to Hong Kong to ink a strategic partnership, then to Dongguan to support our cornerstone clients. A physical, 'boots-on-the-ground' presence is non-negotiable. Upon my return, despite 32 hours in the air, I immediately met with thirty Finance Master's students at LIUC. For a leader, distilling the corporate vision for the next generation is just as mission-critical as closing a deal in Asia."

The footwear sector is in the midst of a profound mutation. How did this backdrop affect ICF's 2025 financial performance?

"We closed 2025 with revenues of approximately €73 million, holding steady year-over-year. The headline isn't just the volume, but the quality of the performance: we delivered excellent margins and robust cash generation. Even as global footwear volumes contracted by 15% to 20%, we neutralized the slump through aggressive diversification. Today, automotive and industrial applications (flexible packaging, laminations, and resins) represent 50% of our turnover. This allows us to outpace multinational competitors who are often bogged down by rigid internal restructurings."

Tell us about the strategic alliance with Pro Well Limited. What is the industrial logic behind this move into Asia?

"It's a move rooted in strategic pragmatism. Pro Well Limited is an Asian heavyweight with a deep footprint across Taiwan, China, Vietnam, and Indonesia. In a globalized market, simply 'being there' isn't enough; you must be woven into the local fabric. Through this pact, ICF and Pro Well are exploring synergies in material development and global technical support. The goal is to serve top-tier international brands by marrying ICF's Italian engineering excellence with Pro Well's distribution muscle and regional expertise. It grants us entry into enclaves where, as a lone European player, we would hit cultural and logistical brick walls."

There is often a fear that these alliances "dilute" the prestige of historic Italian brands. How do you safeguard your brand equity?

"Transparency is the bedrock of our reputation. If a client needs a cost-effective line, we provide it through our network, backed by the technical pedigree that only ICF can offer. If they want the premium Forestali range, they get the manufacturing excellence of our own plants. We have become a comprehensive technological and logistical hub. Quality isn't lost; it is segmented to meet a two-speed market."

You've described Europe as trying to "run with its feet tied." Which geopolitical headwinds concern you most?

"Europe is facing an asymmetric war. On the one hand, Europe has unsustainable energy costs compared to other continents; on the other, regulatory burden that—while noble in intent—becomes a handicap if it isn't applied globally. Capital is flowing toward Asia, and those taps are hard to turn back on. We counter this by leaning into our heritage of certification and transparency. Today, luxury conglomerates are under an intense microscope regarding their supply chains. ICF is right there at the door, fully vetted and 'stamp-of-approval' ready. We used to be seen as the expensive option; today, we are seen as the reliable and secure one. The paradigm has shifted."



What is your blueprint for ICF's growth in the coming years?

"The mantra of organic growth at all costs in a saturated European market is dead. The path forward is consolidation. ICF has a track record of smart acquisitions: ABC in 2016, Morel in 2021, Tessitura Langer in 2023. Without them, we'd be a fraction of our current size. We must continue to integrate synergistic players to offer end-to-end solutions. We invested nearly €2 million last year alone in process innovation and safety to maintain our technical edge. The future belongs to those who have the stomach to invest even when the wind is in their face."

How do you define your edge over the "Goliaths" of the industry?

"Our true differentiator is decisional agility. In large multinational groups, we often see a form of structural inertia born of bloated bureaucracies. While we can pivot a strategic decision into an operational reality in hours, our competitors are stuck in multi-layered reporting loops that choke the value chain. We are a lean, high-know-how organization with an ironclad balance sheet: zero debt and consistent cash flow. We've spent fifteen years perfecting this model; now we're ready to monetize that positioning. But stability isn't a destination, it requires a proactive, front-line commitment to the international stage."

On the Asian front, who are the partners helping you scale this mountain?

"Our partners are chosen with surgical precision. We've brought together vertical experts like Rainer Gruber, former CEO of a global powerhouse like Rhenoflex, alongside Taiwanese entrepreneurs such as Eric Pan with decades of experience serving elite athletic brands. These are individuals with an 'inner circle' network in Asia—an asset you don't build in European boardrooms, but through operational street cred. In this architecture, ICF brings the brand equity, the tech, and the certified supply chain. Our partners bring market penetration and speed. It's an 'integrated' business model: we own the market with a tiered offering that never compromises the Group's signature quality."

During your travels, you toured the showrooms of Chinese EV giants like BYD. What was your takeaway from the tech coming out of the East?

"The analysis from my team in Hong Kong was sobering. We saw a massive technological and process gap. We tested vehicles with carbon monocoques and aerospace-grade electronics at industrial costs that are currently unthinkable by European standards. The real disruptor isn't just the car; it's the platform logic, modular engineering that allows for staggering operational efficiency. It's a wake-up call: if we cling to analog mindsets, we face strategic obsolescence."

For ICF, the lesson is clear: the comfort zone is a dangerous place to be. We must adopt this same mentality of scalable innovation to avoid becoming 'industrial archaeology.' We intend to lead this change by blending Asian agility with Italian technical rigor."

How do you ensure you don't get swept away by this technological tide?

"True leadership is about driving radical 'change management' while the company is still flush with cash and resilient. You have to redraw the map while you have the resources to do it; waiting for a crisis to force your hand is a recipe for paralysis. My mission is to pull this organization out of its comfort zone, even if it means grueling negotiations and deep cultural immersion. Our time in Asia proved that language barriers are a footnote compared to a shared industrial vision. If the market dictates it, we will master the necessary cultural and linguistic fluencies. The categorical imperative remains: keep your eyes fixed on the new frontiers of business."

Guido Cami's analysis is devoid of sentimentality. Industrie Chimiche Forestali is positioning itself as a global gatekeeper of complexity, turning the 'Asian threat' into a masterclass in vertical integration. It is the triumph of realism over nostalgia: a company embracing the global gauntlet to protect the excellence of its technological "crown jewels."

