

Aziende, storie  
e persone

## PICCOLE &amp; MEDIE

**I casi** Una ricerca di Unicredit sul futuro delle Pmi. Nicastro (Unicredit): «facciamo una lista dei Paesi per noi strategici. E andiamoci con una cabina di regia»

# Aziende Le tre mosse del nuovo made in Italy

Innovazione, internazionalizzazione e aggregazione. Ecco cinque storie esemplari di chi ha saputo crescere anche nella crisi

DI ISIDORO TROVATO

**S**ervono tre motori per resistere alle turbolenze di una crisi che ha già fatto precipitare diverse imprese in questi anni. Innovazione, internazionalizzazione e aggregazione sono i tre fattori determinanti per assicurare alle piccole e medie imprese un futuro oltre la crisi. Il dato emerge nettamente dalla ricerca «L'Italia delle imprese» condotta da Unicredit: le aziende che hanno investito in queste tre direzioni manifestano performance migliori rispetto alle altre.

Il tutto senza esagerare con l'ottimismo in un contesto tutt'altro che favorevole. E infatti il *sentiment* più diffuso tra gli imprenditori è l'incertezza, soprattutto sulla durata della crisi: anno dopo anno, spostano sempre più in là nel tempo l'orizzonte della fine delle difficoltà. Nel 2011 poco più di un terzo riteneva che la crisi sarebbe durata oltre un anno e mezzo (37,5%). Poiché la rilevazione era avvenuta a giugno, oggi dovremmo cominciare a intravedere la luce in fondo al tunnel.

Ma non è così. «Emergono, però, anche aspetti positivi come la consapevolezza e la lucidità con cui gli imprenditori stanno leggendo questa fase storica — osserva Roberto Nicastro, direttore generale di Unicredit —. È vero che il modello italiano non favorisce la nascita di grandi gruppi come accade in Francia, ma sempre più imprese d'eccellenza hanno capito che per emergere bisogna stare insieme. Per conquistare mercati lontani e complessi come quelli dei paesi emergenti serve un'organizzazione più so-



**Analisi Roberto Nicastro,**  
direttore generale di Unicredit

lida e mezzi più consistenti. Le aziende medie, e a volte anche piccole, hanno capito che esistono diverse forme di associazione e aggregazione per rimanere competitivi».

### L'export e la crescita

Ma più del coraggio poté la necessità (direbbe Diodoro Siculo): le Pmi sono sempre più «costrette» a scelte aggregative per proporsi in un mercato globale selettivo. «L'offerta aumenta insieme alla concorrenza — dice Daniele Marini, direttore scientifico della Fondazione Nord Est che ha curato la ricerca — e anche le esportazioni diventano fonte di preoccupazione per le imprese. Per la prima volta dall'inizio del 2000, gli imprenditori fanno previsioni negative anche per l'estero. Come a dire che anche le aziende che hanno una proiezione sui mercati esteri non annusano nulla di buono per il futuro prossimo. Considerato che l'export è l'ancora di salvataggio della nostra economia, è fondamentale quanto prima sostenere efficacemente le nostre Pmi sui mercati stranieri».

Malgrado tutto, però, rimane alta la quota d'impresе che dichiara di avere una proiezione sui mercati esteri (39,2%). Anzi, si registra un confortante miglioramento visto che nel 2011 la percentuale si era fermata al 38,1%. È la conferma che il sistema produttivo italiano riesce a conservare una propria presenza oltre i confini nazionali.

«La sensazione netta è che le opportunità all'estero non siano colte abbastanza — osserva Nicastro — malgrado sia stato giustamente rilanciato l'Ice, malgrado ci sia più attenzione alle relazioni internazionali da parte delle associazioni di categoria, mancano ancora strategie globali. Bisognerebbe creare una lista di Paesi strategici su cui vale la pena investire per il nostro sistema produttivo. Una cabina di regia nazionale dovrebbe sostenere le nostre

impresе che vogliono internazionalizzare per evitare che la presenza all'estero sia mantenuta a un regime minimo, fatto più di scambi commerciali che di vera e propria presenza, fondata su reti di distribuzione e in vari casi su insediamenti produttivi. Insomma, evitare che l'internazionalizzazione si ripieghi su se stessa. In tal senso potrebbe essere utile rifarsi al modello delle trading company inventato dai giapponesi».

Emerge quindi con sempre maggiore evidenza il problema dell'accompagnamento all'estero. Basti pensare che nel 2012 ben il 64,4% delle imprese che si sono affacciate sui mercati esteri l'hanno fatto senza rivolgersi ad alcun ente, all'insegna del «fai da te».

### Le differenze col 2009

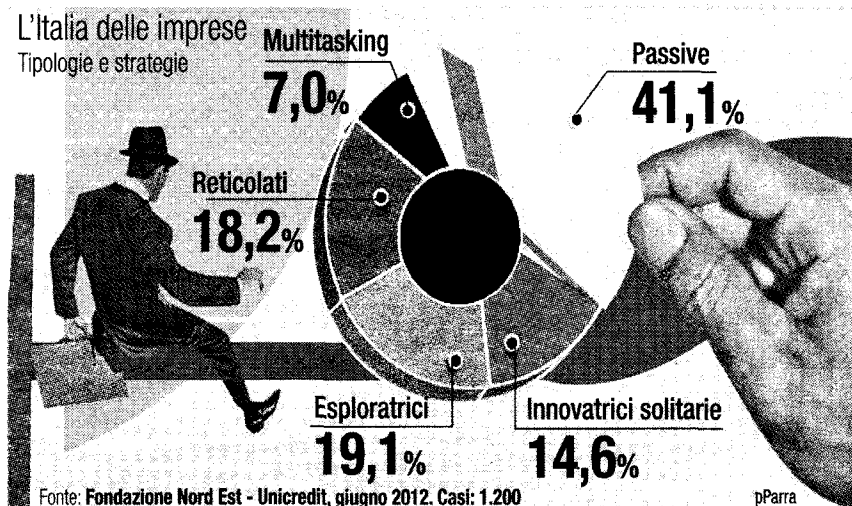
L'internazionalizzazione così come l'innovazione però richiedono investimenti e risorse ed è per questo che le aziende sempre di più puntano su varie forme di aggregazione anche se sono in tante a ricorrere ancora al credito bancario. Il tutto con scarsi risultati. La stessa ricerca

ha evidenziato la difficoltà dell'accesso ai finanziamenti ma, a differenza di ciò che accadde col credit crunch del 2009, sembra esserci un effetto scoraggiamento determinato non tanto da una selettività degli istituti di credito in partenza, quanto da condizioni economiche richieste a fronte degli affidamenti che spingono le imprese a evitare di giungere alla banca per ottenere una nuova linea di prestiti. Dunque, non risulterebbe tanto una maggiore selezione all'ingresso, quanto una maggiore costo del denaro a fare da deterrente. «Bisogna rilevare tre aspetti fondamentali che emergono dalla ricerca — sottolinea Marini —. Le richieste hanno come motivazione di gran lunga maggiore i problemi di liquidità e di gestione della cassa (74,7%) e molto meno necessità legate a nuovi investimenti (43,2%); gli istituti di credito manifestano più difficoltà a erogare credito a lungo termine, piuttosto che a breve. Quindi si rivolgono agli istituti di credito soprattutto le imprese meno innovatrici e per esigenze di cassa. Per questo è evidente che, sebbene la platea d'impresе richiedenti si sia ridotta numericamente, tuttavia la profondità e la gravità del problema sia oggi ancor più av-

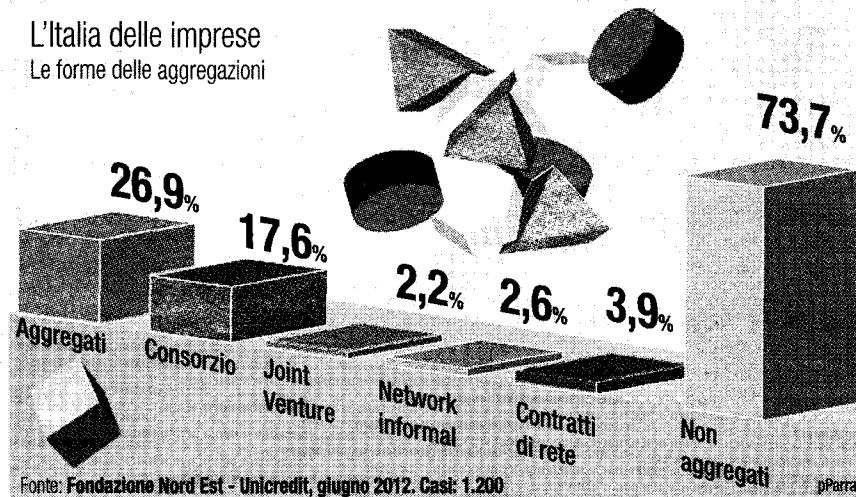
vertito rispetto a tre anni fa».

**Lo zoom**

Dalla ricerca della Fondazione Nord Est, condotta per Unicredit, emergono cinque tipologie d'impresa: le Multitasking (Pmi e grandi imprese, prevalentemente del Nord, molto aggregate, fortemente innovatrici e internazionalizzate); le Reticolari (molta aggregazione e innovazione ma scarsa internazionalizzazione); le Esploratrici (internazionalizzate, molto innovatrici ma non aggregate); le Innovatrici solitarie (aziende poco aggregate, con debole internazionalizzazione ma molto innovatrici); le Passive (di piccole dimensioni, prevalentemente del Centro Sud, scarseggiano in aggregazione, export e innovazione).



Nell'indagine emerge con chiarezza la voglia di aggregazione delle imprese negli ultimi anni. La tradizione e la cultura imprenditoriale italiana però è fatta di singoli imprenditori che lavorano in solitaria. È per questo che le imprese non aggregate risultano ancora il 73% ma salgono gli aggregati. Tra le varie forme di aggregazione, la più diffusa resta il consorzio ma dal 2008 anche i contratti d'impresa (arrivati a sfiorare il 4% e in crescita costante) stanno diventando un'importante soluzione per il futuro delle Pmi.



**L'analisi**

**C'è una parte del Paese che non si arrende. Ora va sostenuta**

Quasi il 70% degli imprenditori intervistati nella ricerca Unicredit-Fondazione Nord Est (contro il 52% dello scorso anno) ritiene che la ripresa non arriverà prima di 1,5 anni. E, prevedibilmente, alcune imprese non ce la faranno a resistere per ancora così tanto tempo. Ci sarebbero quindi le condizioni per entrare in un clima depressivo che, più di ogni altra cosa, può travolgere il nostro sistema industriale.

Ma molti, per nostra fortuna, non si rassegnano e qualche spiraglio di luce si vede.

1) La percentuale di esposizione sui mercati esteri è salita per le imprese di tutte le macro regioni del Paese.

2) La percentuale di imprese che dichiarano di continuare a innovare è scesa di 5 punti, ma è anche vero che il 63% delle imprese rimane impegnato in programmi di innovazione.

3) Per il 63% degli imprenditori (contro il 53% del 2011) i fornitori locali non sono stati sostituiti da fornitori esteri. Ciò può essere un segnale della crisi che costringe a riportare in Italia alcune forniture, ma è possibile che sia un segnale di una perdita di competitività di alcuni fornitori esteri rispetto a quelli italiani.

4) Dal 2011 la percentuale di imprenditori che ritiene che la piccola dimensione sia un vantaggio è scesa di circa 10 punti. Gli imprenditori prendono coscienza che il periodo che stiamo attraversando è una vera e propria rivoluzione al termine della quale il nostro sistema industriale dovrà essere capace di stare con maggior competitività su mercati geografici anche lontani e di innovare con continuità.

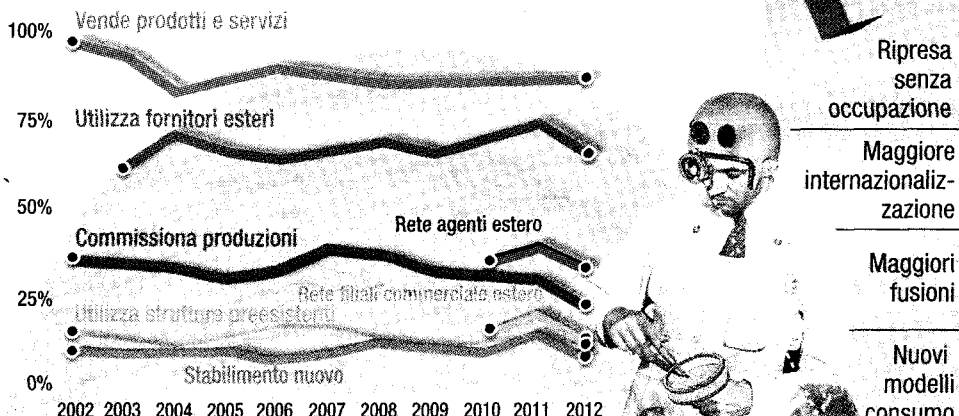
Ma internazionalizzazione e innovazione sono investimenti impegnativi a ritorni anche differiti e quindi le dimensioni servono. Proprio per questo, va sottolineato quel 64% di imprese che ha dichiarato di muoversi senza aiuto alcuno nei processi di internazionalizzazione: nel 2009 era il 49%. Speriamo che in poche settimane la nuova lce prenda vigore e diventi un attore aggregatore di tante iniziative oggi poco coordinate; e, forse, anche poco visibili per molti imprenditori.

**GUIDO CORBETTA**  
Professore ordinario di Strategia aziendale, Università Bocconi

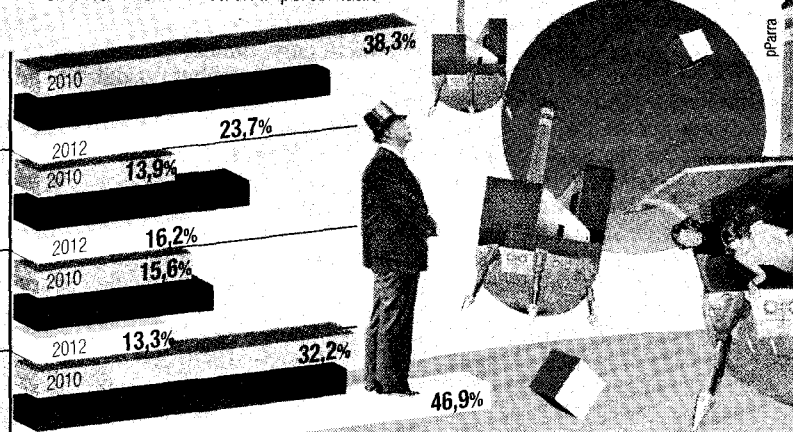
© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Previsioni e aspettative**

Tipologie di rapporti con i mercati esteri. 2002-2012



Gli scenari futuri. Valori in percentuale



## Guzzini

## «Con le mie luci illumino il cuore di Pechino»



Design  
Adolfo  
Guzzini, terza  
generazione  
dell'azienda  
marchigiana

Come consultare un archivio del manifatturiero made in Italy. Tutti i temi che ancora oggi sono al centro del dibattito per la crescita delle Pmi, i Guzzini li hanno affrontati già negli anni 70. Quando ancora non era ben chiaro il ruolo delle luci di design, l'azienda marchigiana siglava una joint venture con un'azienda jugoslava (nel 1970) e una con un partner canadese (1972).

«Avevamo capito che i mercati dell'Est europeo così come quello del Nord America offrivano enormi opportunità per chi come noi cercava di coniugare la funzionalità e la bellezza — ricorda Adolfo Guzzini, terza generazione dell'azienda —. Allo stesso tempo avevamo capito che per avere chance avremmo dovuto trovare partner locali affidabili. Stesso percorso che iniziamo a fare anche in Cina: il nostro primo viaggio perlustrativo a Pechino è del 1979 anche se poi la prima società commerciale l'aprimmo nel '90».

E infatti non è un caso che le mura della città proibita siano illuminate dalle luci di Guzzini così come l'Hermitage a San Pietroburgo o il Beaubourg di Parigi. Traguardi prestigiosi raggiunti grazie a un'innovazione costante e turbinosa.

«Negli anni abbiamo depositato 162 brevetti industriali —

ricorda Guzzini — 85 per modelli d'utilità e di invenzione e 77 per il design. Segno evidenti di quante risorse abbiamo dedicato alla ricerca e sviluppo. Settore ancor più valorizzato adesso che la crescita dei Paesi emergenti fa aumentare i competitor».

Eppure l'azienda marchigiana rimane competitiva a livello mondiale, malgrado in Asia siano cresciute potenze come la Corea o la Cina che nel settore dell'illuminazione investono enormi risorse. «Il mercato internazionale cresce — concorda — e nei Paesi emergenti c'è molto rispetto e ammirazione per la nostra cultura. Per alimentarla noi ci rivolgiamo ad architetti e designer di tutto il mondo a cui mostriamo ciclicamente i nuovi prodotti e progetti. In giro per il mondo abbiamo 20 società commerciali e il nostro fatturato è composta al 65% dai proventi delle esportazioni». Innovazione, internazionalizzazione e capacità imprenditoriali possono bastare a fronteggiare la concorrenza dei Paesi emergenti? «Non a lungo — avverte Guzzini —. Il vero miracolo italiano è stato quello di mantenere tante aziende competitive. Ma serve una riduzione del costo del lavoro e una politica d'incentivo per la ricerca e sviluppo».

I. TRO.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Valcucine

## «Artigiani sempre, ma soprattutto grandi innovatori»

Per poter dire la sua opinione sull'Italia e la crisi economica che l'attanaglia ha dovuto acquistare le pagine dei più importanti quotidiani italiani. Eppure Gabriele Centazzo, fondatore e anima di Valcucine, ha sulle spalle più di 30 anni di esperienza da imprenditore attento all'innovazione e allo sviluppo del prodotto. «Lo ripeterò fino allo stremo — afferma Centazzo — l'investimento in ricerca e sviluppo è la migliore assicurazione per la vita di un'azienda. Noi negli anni abbiamo cercato di armonizzare il design alle esigenze di ecocompatibilità, cercando di produrre con il minor consumo di materie prime ed energia, realizzando i prodotti con materiali riciclabili, riducendo le emissioni tossiche e le sostanze chimiche inquinanti».

Ma lo sforzo innovativo di Valcucine non si è fermato. Ha mutuato dal settore automobilistico la tecnologia per produrre l'anta più dematerializzata al mondo: 2 millimetri di spessore, adoperando il 90% di legno in meno e poi ha presentato un sistema di basi in vetro ed alluminio 100% riciclabile senza colle ed emissioni. Sono queste le armi per conquistare i mercati stranieri? «L'innovazione e la qualità dei prodotti sono elementi indispensabili per



**Top Gabriele Centazzo, fondatore di Valcucine: attenzione all'ambiente**

affermarsi all'estero — continua Centazzo —. Ma perché la ricerca e sviluppo possano essere alla portata di tante imprese serve una maggiore sinergia con l'Università oppure con strutture come il Cnr. Per quanto riguarda l'export, invece, è l'aggregazione la mossa fondamentale: per vendere i propri prodotti in un mondo globalizzato servono reti commerciali globalizzate ma per crearle non bastano dieci anni. E nel frattempo le aziende muoiono. Con l'aggregazione invece anche le piccole possono legarsi ad aziende più grandi che hanno già una propria rete».

Ma la ricerca non è tutto: oltre alla tecnologia, Valcucine recupera l'uso dell'artigianalità. Viene utilizzata un'antica tecnica d'intarsio, sia su legno che su vetro. «L'artigianalità è un patrimonio culturale del nostro manifatturiero — ricorda Centazzo — e noi non lo dimentichiamo. Ma l'aspetto fondamentale è un altro: per dare valore aggiunto alla propria produzione bisogna partire dalla propria linea guida. Ognuno deve avere una filosofia aziendale e innovare in maniera coerente. La nostra sta scritta sui muri dell'azienda: abbiamo un sogno, un mondo senza rifiuti».

I. TRO.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Ferplast

## «Rinnoviamo continuamente i nostri prodotti»



**Cani e gatti Paolo Vaccari, alla guida di Ferplast: l'80% dall'export**

Quasi duemila prodotti per animali domestici, distribuiti in 80 Paesi al mondo nei cinque continenti. Un business da 75 milioni di euro l'anno, previsto in leggera crescita anche grazie all'apertura lo scorso aprile dei nuovi uffici commerciali in Brasile.

Quando, nel 1966, ha sfornato la prima gabbietta per uccelli Paolo Vaccari probabilmente non immaginava che poi avrebbe fornito in futuro una cuccia ai cani inglesi, un acquario ai pesci tedeschi o che avrebbe avuto oltre mille dipendenti. Lo sviluppo e l'espansione oltre confine ha fatto diventare della Ferplast di Castelgomberto, in provincia di Vicenza, una delle aziende leader a livello internazionale per quello che oggi è il mercato dei cosiddetti «pet». Il fatturato quest'anno supererà i 75 milioni di euro e di questi l'85% proviene dall'estero.

«Da 40 anni — spiega Nicola Vaccari, direttore generale e figlio del fondatore che è presidente dell'azienda — studiamo e realizziamo prodotti innovativi, sicuri, di elevata qualità e design destinando ingenti investimenti nella ricerca e nello studio di tecnologie all'avanguardia». Il che significa che ogni anno Ferplast investe il 5% dei profitti nell'innovazione di prodotto

e un altro 3% del fatturato totale per la ricerca e sviluppo in tecnologia e macchinari.

In media, ogni anno il catalogo è rinnovato in misura superiore al 15% della gamma e Ferplast ha al suo attivo decine di brevetti funzionali ed estetici. Il know how è interno, frutto del lavoro di una decina di ingegneri e di periti tecnici che sviluppano i nuovi prodotti.

Nata da una tipica realtà imprenditoriale del Nordest, la fortuna Ferplast ha cominciato a farla in Italia, è cresciuta all'estero negli anni Settanta e Ottanta partendo dal Nord Europa e arrivando fino all'Asia. Anche la produzione è internazionalizzata. Alla fine degli anni Novanta c'è stata la necessità di delocalizzare. «Con la concorrenza asiatica non eravamo più competitivi — spiega Nicola Vaccari — e per questo siamo stati obbligati a trasferire parte della produzione in Paesi con costi della manodopera e dell'energia inferiori rispetto all'Italia, dove fabbrichiamo i prodotti che richiedono meno tecnologia». Così, sono stati aperti due siti, uno in Slovacchia e il secondo in Ucraina. In Veneto è comunque sempre aperto lo stabilimento che dà lavoro a 300 persone e sforna il 30% della produzione totale.

FAUSTA CHIESA

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Tombolini

«Per aggregarsi  
servono partner  
complementari»

**Moda Fiorella  
Tombolini,  
guida  
l'azienda di  
famiglia dal  
1987**

La «mattina presto, quando vado in ufficio, mi piace guardare dalla finestra i miei 300 dipendenti che arrivano in stabilimento. È il cuore pulsante dell'azienda e vederlo battere infonde il coraggio per spingere sempre più in alto questa avventura».

Fiorella Tombolini ha raccolto l'eredità del padre, sarto che nel 1964 ha creato dal nulla un'azienda che oggi fattura 28 milioni di euro (di cui il 70% all'estero) e che prevede un incremento del 15% per l'anno prossimo. Obiettivi ambiziosi che seguono un preciso piano di sviluppo. «Abbiamo deciso di abbandonare le nostre attività da terzi per dedicarci esclusivamente al nostro prodotto — spiega Tombolini — per farlo abbiamo puntato sulla preparazione del nostro personale e su un continuo rilancio dell'innovazione. Il nostro è un settore particolare: la moda richiede un equilibrio alchemico tra artigianalità, creatività e tecnologia. Noi per esempio stiamo per attuare un nuovo processo produttivo che ci permetterà di accorciare di 10 giorni il ciclo produttivo eliminando gli sprechi, tagliando i costi ma senza rinunciare alla qualità».

La moda è uno dei pilastri del made in Italy nel mondo

ma i mercati più complessi restano alla portata solo di grandi imprese. A meno di non ricorrere all'aggregazione. «È un ottimo sistema di crescita — concorda Fiorella — ma bisogna stare attenti alla scelta dei partner: chi si aggrega deve avere obiettivi complementari. Comunque resta un ottimo driver per creare un sistema distributivo all'estero».

La Cina sembra essere la terra promessa della moda italiana, ma è un Paese complesso, lontano e vastissimo. In che modo può rappresentare un'opportunità per le medie aziende d'eccellenza? «In Cina c'è bisogno di partner locali affidabili per sviluppare il retail — avvisa Tombolini — noi abbiamo già quattro negozi monomarca e abbiamo un piano di 25 nuove aperture in tre anni. In Russia invece siamo presenti sul territorio controllando direttamente la rete di retail. Il sistema distributivo è cambiato: i negozi monomarca sono il driver più nuovo e affidabile ma richiedono investimenti e una forte solidità economica. Per questo, per alcuni mercati e con i partner giusti, è consigliabile la forma aggregativa. Un export su misura. Un po' come la moda che piace a noi».

**I. TRO.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA