

[**STORIA DI COPERTINA**]

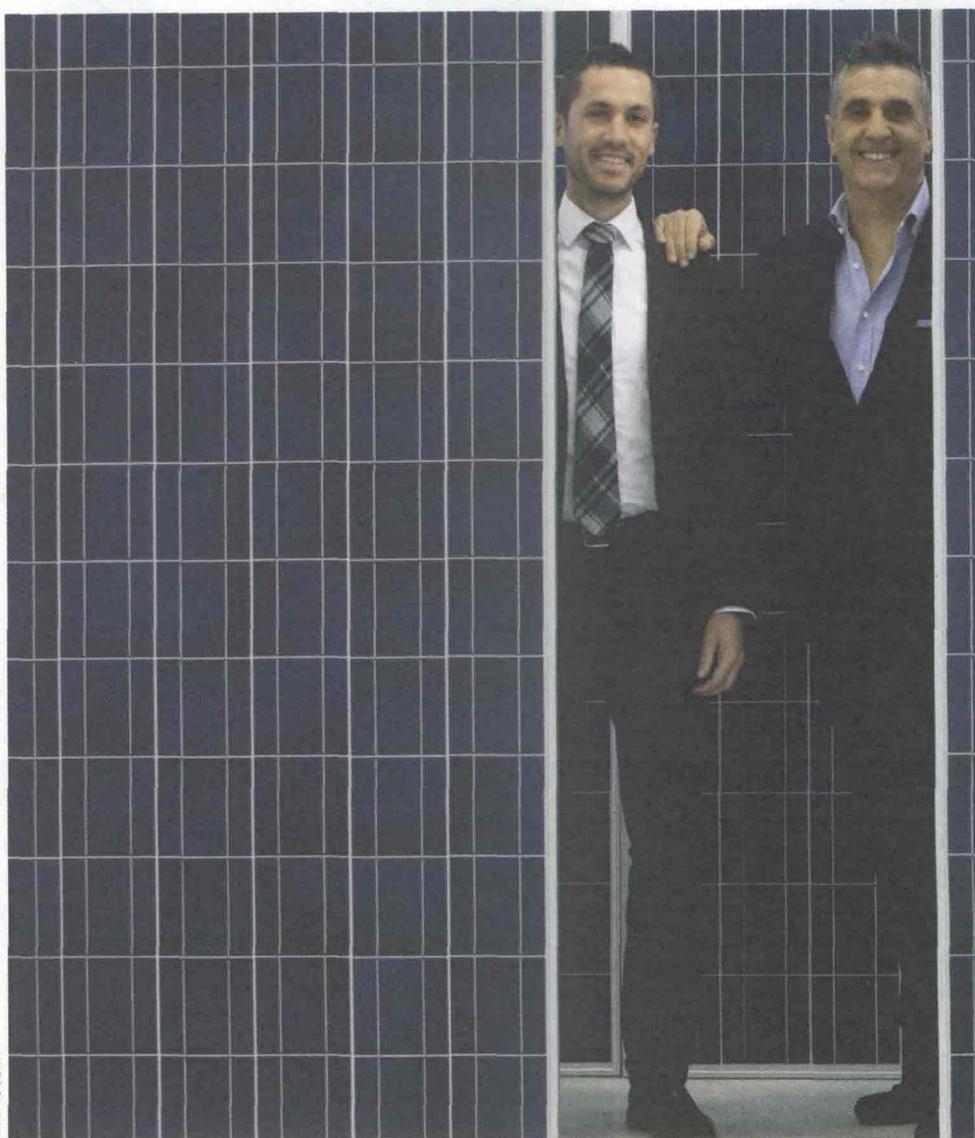
4x1 la nostra ricetta anticrisi

COMPETITIVITÀ/1 Le piccole aziende si alleano per resistere sul mercato, rivela il nuovo Osservatorio Unicredit. Ed è boom per i contratti di rete: sono già 200. Quattro storie per capire i vantaggi e i risultati. di Gianluca Ferraris

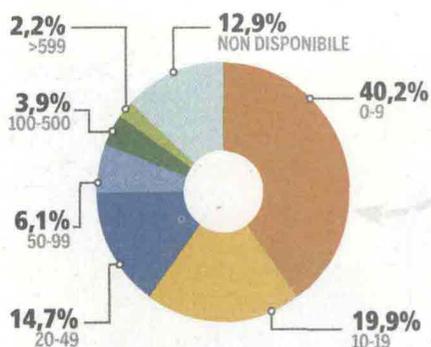
Altro che piccolo è bello. Nonostante il motto ancora condizioni la strategia di molte aziende italiane, ormai il vento è cambiato. Stretti fra l'incudine di una crisi ferocissima e il martello delle banche che continuano a concedere credito con il contagocce, a partire dalla seconda metà del 2011 sempre più imprenditori hanno abbandonato la consueta ritrosia e scelto di allearsi. Per contare di più, per spuntare condizioni migliori da mercato e istituti di credito, ma soprattutto per tornare a essere competitivi e innovativi.

A fotografare un trend già in corso da almeno un anno e mezzo, ma letteralmente esploso negli ultimi otto mesi, è stata l'ottava edizione dell'Osservatorio Unicredit sulle piccole e medie imprese, dedicato quest'anno proprio alle aggregazioni come modello vincente.

Una, in particolare, la ricetta su cui insiste non soltanto piazza Cordusio: quella dei contratti di rete, introdotti dal governo Ber-



ALBERTO CONTI



Ripartizione delle imprese aderenti a un contratto di rete per classe di addetti

FONTE: ELABORAZIONI TERRITORIAL RESEARCH AND STRATEGIES UNICREDIT SU DATI UNIONCAMERE. DATI AGGIORNATI A SETTEMBRE 2011

Chimera Business Architect

Dove Toscana
Settore Ambiente e infrastrutture
Imprese aderenti 4

Insieme valgono 20 milioni di euro di ricavi, ma prevedono di investire 25 nei prossimi tre anni e l'effetto leva che sperano di ottenere aggregandosi è ancora più alto. Le premesse, del resto, sono ottime: hanno unito le forze lo scorso settembre e meno di un mese dopo avevano già venduto il primo impianto a un investitore straniero. E dall'inizio di quest'anno fanno parte del ristretto numero di alleanze scelte dalla Cassa depositi e prestiti per valutare la possibilità di introdurre i «bond di rete» di tremontiana memoria. Sono le quattro imprese della rete Chimera Business Architect, attive in Toscana nel settore fotovoltaico, che hanno dato vita a una newco in grado di progettare, costruire e mettere a reddito i pannelli per conto terzi, compresi le formalità burocratiche e il project financing. «L'impulso ce l'ha dato la Confindustria nazionale» racconta il presidente **Tiziano Cetarini** (nella foto a fianco, il primo da sinistra, accanto agli altri imprenditori). «La prospettiva industriale c'era già, ma visti il boom del settore e soprattutto la domanda in crescita di chi ci chiedeva soluzioni chiavi in mano finalizzate all'investimento, ci siamo mossi in questa direzione. Ora chi si rivolge alla nostra rete trova tutto quello di cui ha bisogno, dalla scelta della location alla consulenza legale». Un aspetto, quest'ultimo, particolarmente importante quando si va a caccia di investitori stranieri, non sempre a loro agio con la giungla legislativa nostrana. Il prossimo step sarà quello di darsi una dimensione più internazionale: «A questo scopo abbiamo già destinato un piccolo budget e un'assunzione specifica» dice Cetarini. «Ci stiamo concentrando sui mercati dell'Europa dell'Est. Continueremo con il fotovoltaico ma l'idea, nel medio periodo, è quella di fornire agli investitori soluzioni chiavi in mano anche per realizzare altri tipi di impianti rinnovabili».



COPERTINA 13

[**STORIA DI COPERTINA**]

► I lusconi a inizio 2010 (vedere riquadro a pagina 17) e già benedetti da Confindustria, associazioni di categoria e nuovo esecutivo. I numeri sono impressionanti: in due anni le imprese, in modo assolutamente trasversale (per territorio e settori di appartenenza), ne hanno battezzati quasi 200, una settantina solo a partire da settembre 2011: la stessa data, guarda caso, in cui l'indice di fiducia delle Pmi ha cominciato a scendere drasticamente, toccando il minimo storico di 72.

Il punto di partenza è la messa in comune di quei processi che possono garantire ai piccoli servizi più efficienti e migliori economie di scala: approvvigionamento, distribuzione, export, iter brevettuali e creazione di eventuali marchi di tutela «a ombrello». Quello di arrivo dovrebbe essere la creazione di veri e propri rating di rete, di distretto o di filiera. Un vecchio pallino dell'ex ministro dell'Economia **Giulio Tremonti**, ma al quale iniziano a guardare con favore anche gli imprenditori, ancora alle prese con le pastoie normative e contabili di Basilea 3, e le stesse banche, in cerca di strumenti di valutazione del merito creditizio più puntuali e affidabili.

Alcune di loro hanno già iniziato a muoversi. «Da gennaio applichiamo già, in molti casi, il rating di gruppo, con tassi e condizioni più favorevoli per chi ha scelto lo strumento del contratto» conferma a *Panorama Economy* **Zeno Rotondi**, responsabile ricerca e strategie territoriali di Unicredit. «È un vantaggio per le imprese che mirano a ottenere condizioni ►

ROBERTO CACCURI



Marco Brivio
Amministratore delegato della Bms di Monza, è uno dei soci fondatori di Infrabuild, il primo contratto di rete lombardo.

Infrabuild

Dove Lombardia
Settore Costruzioni ecocompatibili
Imprese aderenti 10

Infrabuild ha meno di un anno di vita (è nata il 29 marzo 2011 con la «benedizione» del gruppo Giovani di Confindustria Monza Brianza) ma sta già per lanciare il primo frutto del suo sforzo comune: a giugno esporrà al Maxxi di Roma l'opera Ecoluoghi, un progetto chiavi in mano di villaggio ecocompatibile realizzato dalle 10 imprese aderenti. Lavorare sull'intera filiera del residenziale, dalla progettazione alla costruzione, passando per le finiture, mettendo in moto un investimento da 12 milioni di euro (l'intera rete ne fattura 80), è stata la molla che ha spinto queste Pmi ad aggregarsi: «Oltre ai vantaggi più scontati, da quelli fiscali alle economie di scala, questa unione renderà più monitorabile e accessibile la qualità del nostro lavoro» osserva **Marco Brivio**, socio fondatore di Infrabuild e amministratore delegato della Bms di Monza (dove si concentra oltre la metà degli aderenti, mentre gli altri sono tra Bergamo e Varese). «Non è un plus da poco, visto che abbiamo scelto di puntare sui mercati esteri del contracting, anche nell'ipotesi di aggregare nuovi partner, e che siamo tra i 10 casi scelti dalla Confindustria nazionale per verificare il funzionamento e il progresso dei contratti di rete». Nel futuro ci sono altri progetti e prototipi sul modello di Ecoluoghi, replicabili in una scala che va dal social housing all'edilizia di lusso, ma naturalmente gli investimenti effettuati necessiteranno di un supporto. «Le banche ci chiedevano di uscire dal nanismo: questa è stata la via, se vogliamo un po' forzata, che abbiamo scelto. Ora naturalmente ci aspettiamo che la stretta del credito si allenti, ma i primi riscontri sono positivi» conclude l'imprenditore.

Ribes

Dove Toscana, Liguria, Campania, Lombardia, Veneto
Settore Biomedicale
Imprese aderenti 14

Ha due padri nobili (Confindustria Firenze e CariFirenze) e un'impresa capofila che nel settore di riferimento è leader, la genovese Esaote. Il caso di Ribes, contratto di rete siglato a maggio 2011 fra 14 aziende per lo più toscane del comparto biomedicale, dimostra che le aggregazioni spinte, anche quando non nascono dal basso, fanno bene all'intera filiera: «In effetti l'idea era venuta a noi nel 2008» spiega **Riccardo Grazzini**, direttore amministrativo di Esaote e presidente della rete. «Molti nostri fornitori sono entrati in sofferenza con la crisi, e per noi che manteniamo all'esterno l'85% della produzione, con un occhio attento a partner locali di qualità, poteva diventare un problema». Da qui la scelta di utilizzare il nuovo strumento per unificare le attività di

ricerca e sviluppo di nuovi prodotti, con l'utilizzo comune dei laboratori delle imprese aderenti e la partecipazione a bandi di gara e iter brevettuali in forma associata. «Una condizione che soddisfa entrambi i poli della rete» sostiene Grazzini. «Un'azienda leader come Esaote può trovare comunque nuova linfa nei progetti degli altri, che a loro volta possono approfittare del peso, del know how, delle economie di scala e dei contatti con università e incubatori portati in dote da noi. Senza contare che abbiamo praticamente trasferito ai "piccoli" anche le nostre certificazioni di qualità, regalando loro un vantaggio competitivo importante». I primi risultati già si vedono: il nuovo organismo sta spuntando dalle banche tassi da 50 a 100 punti base inferiori alla media di settore.



Rete evento

Dove Sicilia, Lombardia
Settore Energie rinnovabili
Imprese aderenti 5

I benefici burocratici e fiscali per i contratti di rete? «Dal punto di vista economico sono un pannicello caldo, in realtà. Ma se sono utili a favorire iniziative espansive e non conservative, soprattutto a Sud e nei business più innovativi come sta accadendo a noi, ben vengano». Parola di **Salvo Raffa**, numero uno di Meridionale Impianti, azienda di installazioni dell'Etna Valley, e fondatore di Evento, contratto di rete nato lo scorso giugno fra tre imprese siciliane e due lombarde della filiera energy, per un totale di quasi 600 addetti e 80 milioni di euro di fatturato. «Abbiamo unito progettazione, marketing, vendita e installazione di miniimpianti eolici e fotovoltaici di nuova generazione, partendo da alcuni brevetti che la mia azienda aveva già in casa. Così siamo riusciti a creare un'offerta

nuova, a costo quasi zero per noi, e a costi ridottissimi per chi se ne serve, visto che ci occupiamo anche di manutenzione e gestione». L'obiettivo della rete, che destinerà tra i 5 e i 6 milioni alle iniziative comuni («Il business plan è piaciuto molto alle banche» confida Raffa), è di acquisire nuovi clienti soprattutto tra le Pmi, anche attraverso alcune iniziative di marketing e comunicazione mirata che partiranno entro giugno. «Per restare sul mercato, poi, continueremo a investire in ricerca» conclude Raffa. «Nei nostri laboratori ospitiamo studenti specializzandi delle Università di Firenze, Tor Vergata, Enna, Catania e del Politecnico di Milano, così riusciamo anche a fare una preselezione delle figure che ci servono. Poi c'è la collaborazione scientifica con realtà come il Cnr, che crescerà».



ILLUSTRAZIONI DI MIRCO TANGHERLINI

[STORIA DI COPERTINA]

► più favorevoli, ma aiuta in maniera evidente anche chi fa il nostro mestiere».

Per capire da quali esigenze nascano, quali investimenti richiedano e quali nuove strategie mettano in campo i nuovi contratti di rete, *Panorama Economy* in questo numero analizza le mosse di quattro di loro. Perché è chiaro che il primo passo tocca sempre a loro, alle aziende. «Oltre 200 contratti di rete sono un ottimo risultato, ma noi auspichiamo che ne nascano molti di più» puntualizza Rotondi. «Tecnicamente è applicabile a tutti, non solo alle Pmi. È chiaro però che è su queste ultime che si vedono i vantaggi più tangibili, sia patrimoniali che strategici».

Il tempo dirà se lo strumento aiuterà davvero il rilancio, soprattutto sui fronti dell'export e dell'innovazione: l'impressione, comunque, è che sul tema del rapporto tra banche, imprese e territorio siamo arrivati all'ultima chiamata. Non è un caso se, oltre a Unicredit, negli ultimi mesi si sono mossi con pacchetti dello stesso tipo altri big del credito come Intesa Sanpaolo (vedere *Panorama Economy* numero 30 del 2011), Montepaschi, Ubi, Bnl e Veneto Banca, ma anche fondi di investimento e finanziarie pubbliche. Mentre gli enti locali hanno confermato i loro incentivi ai contratti di rete. Anche se alle imprese italiane non viene chiesto di rinunciare al loro status, insomma, alla fine del 2012, per sopravvivere, alla maggior parte di loro e dei loro esecuti «piccolo è bello» dovrà sembrare soltanto uno slogan un po' vintage. 

La rete è fondamentale,



Roberto Nicastro
57 anni, laurea
in Economia aziendale,
è dal 1997 in Unicredit,
dove da un anno e mezzo
è direttore generale.

COMPETITIVITÀ/2
Le alleanze di imprese aiutano la crescita, dice il direttore generale di Unicredit, Andrea Nicastro. Che garantisce: «L'80% delle richieste di prestiti va a buon fine. Ma la selezione è aumentata. Adesso tocca alle aziende dimostrarsi in grado di reggere il mercato. E di credere in se stesse».

Alla fine del 2011 l'indice di fiducia delle imprese italiane ha toccato i minimi storici. A gennaio la loro produzione è arretrata dell'1,8%, tornando (a prezzi costanti) ai livelli del 2004. La disoccupazione, però, è un paio di punti sopra il livello di allora e le sofferenze bancarie sono cresciute di oltre il 10%. Sull'altro fronte i prestiti delle banche verso le aziende si sono ridotti di 21 miliardi di euro. La discesa da 915 a 894 miliardi, certificata dai numeri di Bankitalia, è il triplo rispetto a un anno fa ed è la dimostrazione che gli allarmi lanciati dalle imprese

erano tutt'altro che infondati. Mentre queste cifre prendevano forma Unicredit, una delle due principali banche del Paese, si è vista recapitare (assieme ad altri istituti) nell'ordine: una richiesta di corposa ricapitalizzazione, una lettera della Bce che imponeva parsimonia su bonus e dividendi, un downgrade da parte di Standard & Poor's. Sui numeri chi fa il banchiere ci campa. Quando le cose vanno bene e, spesso, anche quando vanno meno bene. Se però gli eventi precipitano e quei numeri (sia che parlino di te sia che parlino dei tuoi clienti) cominciano a descrivere una tra-

parola di banchiere

L'appartenenza delle medie imprese manifatturiere a gruppi di impresa

FONTE: INDAGINE SULLE MEDIE IMPRESE MANIFATTURIERE, UNICREDIT FAMILY & SME ITALY NETWORK. DATI PERCENTUALI AGGIORNATI AL 2011



iettorio troppo brutta per essere vera, allora ti tocca difenderti su più fronti. **Roberto Nicastro**, che di piazza Cordusio è il direttore generale, sceglie invece di spiegare cosa sta accadendo. E lo fa a modo suo. «Degli eventi dei mesi passati avremmo fatto volentieri a meno. Ma non è detto che rappresentino il male assoluto».

Prego?

Forse, d'ora in poi, tutti si renderanno conto che lo scenario non tornerà a essere quello di prima per molto, molto tempo. E che o si cambia o si muore.

Si riferisce alla politica, alle imprese o alle banche?

A tutte e tre. Ma dato che non è mia abitudine guardare in casa d'altri, mi concentro su di noi. Abbiamo iniziato quest'anno raggranellando sul mercato 7,5 miliardi di euro di capitale, e non è stato facile. Ma forse ci servirà a fare passare il concetto che per il bene comune le banche devono essere profittevoli, che il capitale ricevuto da azionisti privati va adeguatamente remunerato e che per fare impieghi ci vuole raccolta e, appunto, capitale di rischio.

Cosa intende dire?

Intendo dire che siamo prestatori di soldi. Per darne dobbiamo averne. Per darne a tassi convenienti, dobbiamo averne a tassi convenienti. L'esplosione del rischio-Paese Italia, mentre magari qualche facoltoso depositante si affrettava a portare i suoi capitali in Svizzera, ha creato un gap di raccolta per le banche italiane, poi in parte colmato dalla Bce.

Dopo la ricapitalizzazione, però, le cose dovrebbero andare meglio, no?

Infatti il nostro piano industriale prevede 75 miliardi di euro di nuove erogazioni da qui al 2015. Contante vero per famiglie e imprese.

Che però continuano a lamentare la stretta del credito. E i numeri di Bankitalia danno loro ragione.

Da ottobre la minor raccolta a disposizione delle banche italiane si è inevitabilmente riflessa in minor crescita degli impieghi. Tuttavia noi lo scorso anno abbiamo prestato denaro a 700 mila piccole e medie imprese italiane, sia qui in Italia che per accompagnare la loro espansione sui mercati esteri. Abbiamo inaugurato rapporti più stretti con i confidi

Cosa prevede il contratto di rete

Con il contratto di rete (legge 122/2010) più imprese si impegnano a esercitare in comune attività originariamente rientranti nei loro oggetti sociali «al fine di ottenere un miglioramento della capacità innovativa».

Il contratto deve indicare con chiarezza le attività da unificare, le modalità di ingresso e di recesso, la sua eventuale durata (o gli obiettivi raggiunti i quali la rete può sciogliersi).

Al contratto possono aderire anche enti non omogenei dal punto di vista produttivo, come banche e fondi, purché accettino di farlo in maniera paritaria e in coerenza con gli obiettivi imprenditoriali.

Il contratto di rete può agire come soggetto economico nuovo e autonomo nella stipulazione di accordi con confidi, Abi, singole banche e fondi pensione.

Fino al 2013 gli utili reinvestiti negli obiettivi del contratto di rete saranno detassati, con la formula del credito di imposta, fino a un massimo del 75,3%. Per il 2012 molte regioni hanno stanziato finanziamenti a tasso agevolato per incentivarne l'avvio.

e gli enti locali, e in queste settimane stiamo varando soluzioni specifiche per le società cooperative e i professionisti.

Quante sono le richieste di prestiti andate a buon fine?

Abbiamo l'80% di risposte positive. Al 100% non si può arrivare perché i soldi prestati sono dei depositanti e vanno tutelati. Peraltro se la liquidità è scarsa, un cattivo progetto ruba risorse a uno buono. Selezionare bene è più importante che in passato. Alle Pmi e agli imprenditori chiediamo di dimostrarsi in grado di reggere il mercato e di testimoniare la convinzione nella propria azienda con adeguate patrimonializzazioni.

E che cosa dovrebbero fare le imprese?

Le ricette di chi ha successo spesso si basano su innovazione ed export.

Il contratto di rete va in questa direzione?

È uno dei meglio riusciti, cosa della quale credo vada dato atto al precedente governo. E anche noi abbiamo cercato di fare la nostra parte.

Perché «meglio riuscito»?

Perché consente di coniugare talento individuale con economie di scopo e di rete.

Per esempio?

L'export. Per quanto riguarda la crescita sui mercati più lontani o difficili, la rete o l'alleanza diventa fondamentale nel 70% dei casi. Detto questo...

Dica...

I benefici chiave del mettersi in rete si vedono in prima battuta sul fatturato, poi sui costi operativi. Minori oneri finanziari o fiscali aiutano, ma non sono la ragione principale per mettersi in rete. ●

[STORIA DI COPERTINA]

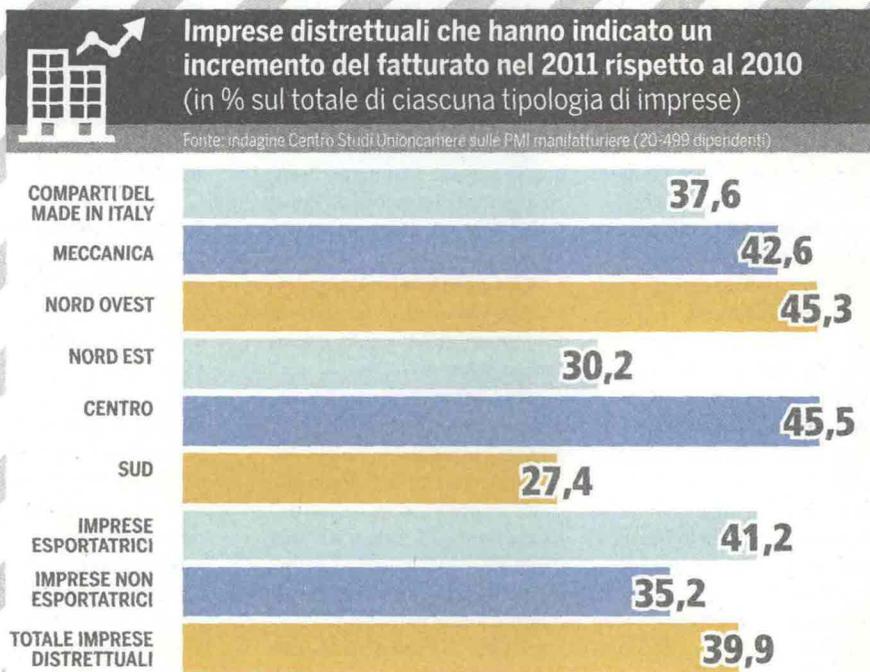
L'export non tradisce mai

COMPETITIVITÀ/3 L'ombra della recessione si allunga. Ma quasi il 40% dei distretti industriali nel 2011 ha migliorato i conti. E per il 60% le vendite all'estero hanno superato i livelli pre-Lehman. Mentre ripartono le assunzioni.

I numeri dicono che, come l'intero sistema industriale italiano, anche i distretti stanno per entrare in recessione. Un aspetto puramente tecnico, certo, dovuto al fatto che dopo l'ultimo trimestre 2011, anche il primo del 2012 si chiuderà con una contrazione dei fatturati in quasi tutti i comparti. I numeri però dicono anche che lo scorso anno, tra gli oltre 100 insediamenti territoriali, quelli che hanno registrato una performance positiva sono quasi il 40%. Che quasi due su tre di loro, nonostante una sensibile flessione delle esportazioni nel secondo semestre, hanno già riportato il loro export ai livelli pre-crisi. E che, addirittura, un distretto su cinque progetta assunzioni nel 2012, per giunta focalizzandosi su specialità (come green economy e web) ad alto valore aggiunto e ad alto tasso di contratti a tempo indeterminato. Se il Pil e la bilancia commerciale terranno botta anche nell'anno più duro, insomma, lo dovremo ancora una volta a quelle piccole e medie realtà tante volte date per spacciate, eppure ancora capaci di rispondere rapidamente alle difficoltà congiunturali. Se necessario, anche cambiando pelle, come dimostra la svolta sul fronte delle tecnologie ecosostenibili e l'adesione massiccia ai nuovi contratti di rete.

Sono questi alcuni dei dati più interessanti contenuti nella terza edizione dell'Osservatorio nazionale sui distretti italiani, presentato il 16 febbraio a Roma da Federdistretti e al quale hanno contribuito, tra gli altri, Censis, Istat, Unioncamere, Fondazione Edison, Banca Intesa e **Symbola**.

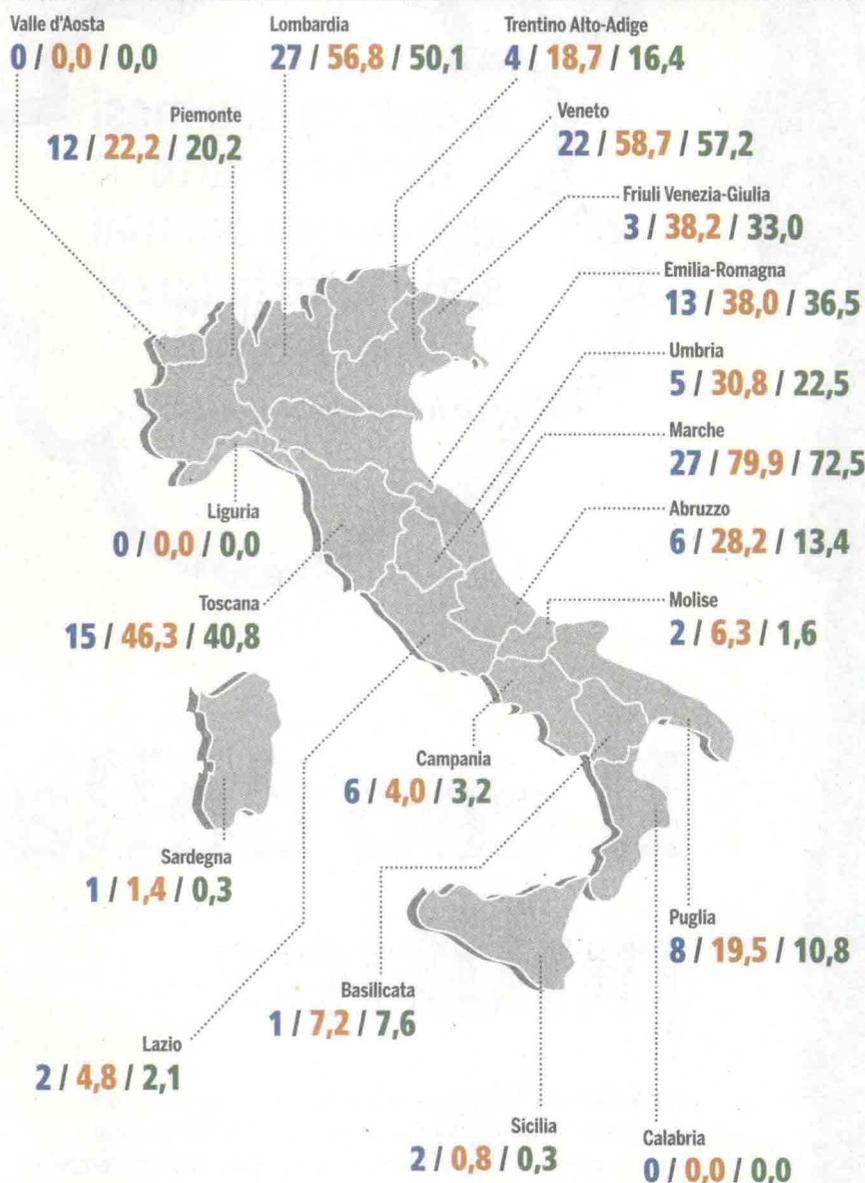
MIRCO TANGHERLINI



Distretti industriali per settore di specializzazione e regione al 2007 (unità e valori percentuali)

Numero di distretti Addetti alle unità locali manifatturiere (1) Esportazioni

Fonte: elaborazioni su dati Istat. (1) Ateco 2007, cfr. la sezione: Nota Metodologica.



La chiave di lettura non ruota più (o almeno non solo) intorno al vecchio slogan «piccolo è bello». Così, anche se la taglia extra small resta il tratto distintivo – i 101 distretti censiti includono ben 207 mila aziende, il 95% delle quali con meno di 50 addetti e l'85% addirittura con meno di 10 – sono in molti a essersi accorti che per sopravvivere è il caso di pensare a un salto, dimensionale ma anche concettuale. Quello concettuale riguarda la svolta green, più marcata nel Nord, che ha permesso a molti di ridisegnare l'offerta, andando incontro sia alle esigenze di processo più virtuoso che a quelle di nuove fasce di clientela, soprattutto per l'export. A proposito di export, anche nel 2011 la media distrettuale rimane più alta di quella del resto del comparto manifatturiero per tutti i settori-chiave. Ed è anche per aggredire meglio i nuovi mercati che ormai molti distretti hanno scelto forme nuove di aggregazione. A smentita di quanti avevano diagnosticato una contrapposizione tra i «vecchi» insediamenti e i più «giovani» contratti di rete, il rapporto sostiene che ormai ci troviamo di fronte a una complementarietà di fatto. Le reti allungano i distretti verso altre province o regioni limitrofe e le finalità che le guidano sono innanzitutto l'innovazione e l'internazionalizzazione.

Se i distretti prendono la strada che porta all'estero non succede però il contrario: la capacità di attrarre investitori e aziende straniere è ancora bassa, e questo, si legge, resta uno dei nodi da sciogliere per affrontare il futuro con serenità. L'altro è il credito: secondo il 73,1% degli imprenditori intervistati la stretta a prestiti e fidi è il principale ostacolo al rafforzamento del sistema distrettuale. Uno su tre lamenta tassi più onerosi e uno su quattro l'aumento eccessivo delle garanzie reali richieste. ●