

PRIMO PIANO DIVENTARE GRANDI

Chi fa con tre fa per sè: vogliamo **iniziare a crescere** o dobbiamo sparire?

La giusta «taglia» delle aziende per competere sui nuovi scenari internazionali: aggregare è una parola d'ordine molto citata ma ancora poco praticata. Il caso apripista di Venetwork, il successo di reti d'impresе come Valitalia, la sfida dei produttori di grappa associati. Baban: «In gioco lo sviluppo del Paese»

di **Sandro Mangiaterra**

«**P**iccolo è bello? Preistoria. Oggi diventare grandi è un obbligo. Di più, in alcuni business restare piccoli risulta persino pericoloso. È un elemento che mette a rischio la sopravvivenza stessa dell'impresa. Bisogna crescere, eccome. Con un traguardo preciso: raggiungere la dimensione "giusta", quella che, come minimo, ti consente di competere sugli scenari internazionali». Parole di Alberto Baban. Vale a dire del presidente nazionale dei piccoli di Confindustria. Insomma, se certe considerazioni vengono proprio da lui, beh, c'è da credergli. E soprattutto da rifletterci sopra.

Non basta. Siccome alle parole è sempre meglio fare seguire le opere, ecco che Baban, nel suo Nordest, è l'anima di Venetwork, una trentina di imprenditori riuniti in un network che si prefigge lo scopo di accompagnare al successo startup innovative e rilanciare aziende gloriose, come la Fantic Motor e la sartoria Gta. Mentre sul versante confindustriale promette una campagna da lanciare con il ministero dello Sviluppo economico per incentivare e agevolare le aggregazioni d'impresa. «Perché in gioco è lo sviluppo del Paese».

Capita l'antifona? Il problema della «taglia», oggi come non mai, è centrale per l'evoluzione del sistema industriale italiano, dal momento che anche l'export comincia a mostrarsi strumento d'altra epoca. Ma è addirittura decisivo per il Nordest, alle prese con l'elaborazione di un nuovo modello di sviluppo dopo il boom di capannoni e fabbrichette degli anni Ottanta e Novanta. Basti pensare che in Veneto (dati Unioncamere), su 437.130 mila imprese, 253.801 sono individuali e appena 25.999 (meno del 6%) contano più di dieci addetti. In Friuli Venezia Giulia le cose vanno pure peggio: 56.108 imprese individuali su 92.020, 4.841 delle quali (5,2%) con almeno dieci

addetti. Occorre urgentemente allargare il mercato dei capitali di rischio, creare un settore finanziario meno bancocentrico, capace di promuovere senza paure le operazioni di merger and acquisition, cioè di fusione e compravendita di aziende. Per non parlare della necessità di moltiplicare le reti d'impresa. Tema tanto dibattuto nei convegni quanto poco praticato nella realtà.

Finora da Bolzano a Palermo sono stati sottoscritti 2.643 contratti di rete, che vedono la partecipazione di 13.214 imprese: il Veneto, con 1.114 realtà coinvolte, è al quinto posto nella classifica regionale dietro a Lombardia, Emilia Romagna, Toscana e Lazio, mentre il Friuli (449 aziende interessate) è preceduto anche da Puglia e Abruzzo.

«Per decenni, specie a Nordest - spiega Diego Campagnolo, docente di Organizzazione aziendale a Padova e vicedirettore dell'area imprenditorialità del Cuaa di Altavilla Vicentina - si è posta fin troppa enfasi sui vantaggi dell'essere piccoli: la flessibilità produttiva, la rapidità nel rispondere agli ordini, il senso di appartenenza dei lavoratori. Bene, queste virtù sono state acquisite anche dalle medie e grandi imprese. Merito dell'avvento del digitale, che ha rivoluzionato i processi organizzativi. Non finisce qui: crescere, al di là delle economie di scala, peraltro decisive in alcuni settori, significa potere disporre di maggiori ri-



sorse da destinare a ricerca e sviluppo, quindi all'innovazione. E, quel che più conta, avere la forza di attrarre le migliori competenze in campo tecnologico e manageriale. Non si continua a ripetere che la differenza la fanno i cervelli?».

Sono le (spietate) regole della competizione globale. C'è solo un particolare: «Hai voglia a ripetere che è indispensabile fare squadra, che l'unione fa la forza, eccetera eccetera», sostiene Paolo Feltrin, politologo, docente di Scienza dell'amministrazione all'università di Trieste. «La verità è che tutto il Nordest fa fatica a diventare grande. O forse preferisce rimanere piccolo, in ogni senso. Il discorso che vale per le imprese produttive, infatti, può essere tranquillamente applicato al terziario, alle multiutility, alle società di trasporto pubblico. E alle Camere di commercio. E via fino alle unioni tra Comuni. Il grave è che adesso i soldi scarseggiano per chiunque, industriali e pubblici amministratori. Volenti o nolenti bisognerà darsi una mossa».

Non c'è dubbio: qualcosa si deve fare. Ma visti i limiti del capitalismo familiare e il fiato corto del nostro sistema finanziario, è arduo scommettere sulla crescita delle aziende per linea interna. Perciò, meglio procedere per gradi e puntare seriamente sulle famose aggregazioni. La stessa Regione Veneto se ne è resa conto, tanto da varare nel 2014 la legge che ridefinisce i distretti, promuove le cosiddette reti innovative regionali (basate sul criteriò dell'eccellenza delle filiere e non sui confini territoriali) e, appunto, favorisce le aggregazioni di imprese. Sul piatto, un centinaio di milioni fino al 2020, da reperire principalmente attraverso finanziamenti europei. Chissà se saranno sufficienti per innescare un circolo virtuoso.

Di sicuro una normativa incentivante, a livello nazionale e regionale, non può che aiutare. Fatto sta che, faticosamente finché si vuole, già ora lungo la Serenissima piccole reti crescono. E il bello è che coinvolgono senza distinzione settori tradizionali e hi-tech. Gli obiettivi non cambiano: ci si mette insieme per offrire alla clientela prodotti e servizi complementari, o preferibilmente pacchetti chiavi in mano, per potere effettuare maggiori investimenti, e soprattutto per raggiungere la massa critica necessaria per partire alla conquista dei mercati internazionali.

Una dozzina di case produttrici di grappa, dalla Da Ponte alla Castagner, alla Bonaventura Maschio, alla Carpené Malvolti, si unirà per promuovere il prodotto e lanciare una campagna in nome del bere buono e responsabile, prima tappa per lo sbarco comune negli Stati Uniti e in Russia: «Insieme - sottolinea Graziano Freschet, numero uno del gruppo liquori di Unindustria Treviso - possiamo trasformare la grappa da cenerentola in regina dei distillati». In Friuli Venezia Giulia, in particolare nell'area di Pordenone, 57 soci, con un nocciolo duro di 40 imprese del mobile-arredo, hanno dato vita a Valitalia, una nuova società e un nuovo brand nati apposta per conquistare l'America: «Abbiamo aperto uno showroom nel New Jersey - racconta l'amministratore delegato Aldo Comelli - ma l'intento è sfondare sul web presentandoci per quello che effettivamente siamo: puro made in Italy».

Cambiando radicalmente settore, nel Venezia-

no è appena nato Join Venice, il primo contratto di rete nel comparto engineering: quattro le società coinvolte, in grado di spaziare dalla topografia all'ingegneria strutturale, dall'impiantistica all'efficienza energetica. Tra Padova e Rovigo, invece, nell'ottobre 2014 è stata costituita Rete Seta, che riunendo tre imprese diverse, «così lontane così vicine», offre servizi ad alto valore aggiunto nel campo delle analisi chimiche, delle prove sui materiali e della sicurezza nei luoghi di lavoro. Una sorta di centro ricerche iper e plurispecializzato, a disposizione sia di colossi come Fiat e Luxottica sia del mondo artigiano. «Presentarsi alla clientela come referenti unici per la risoluzione di un sacco di problemi rappresenta un vantaggio enorme - assicura Gianluca Stocco, uno dei soci nonché attuale coordinatore di Seta -. Di conseguenza i contratti aumentano e per il 2016 prevediamo un aumento dei ricavi nell'ordine del 20%».

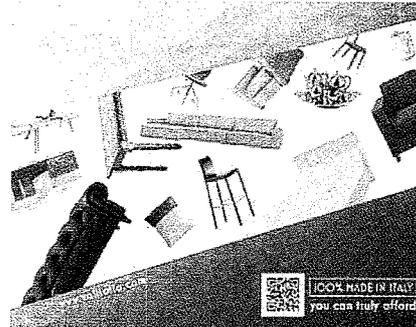
Gli esempi da seguire, dunque, ci sono. Il punto è che per il sistema industriale nordestino ci vorrebbe ben altra scossa. «Inutile negarlo» allarga le braccia Roberto Zuccato, presidente di Confindustria Veneto: «Sul versante della crescita e delle aggregazioni dobbiamo pedalare. Sul territorio siamo impegnatissimi a fare opera di convincimento nei confronti dei nostri associati. Ma spesso sono prediche nel deserto». A Zuccato non serve nemmeno mostrare il suo caso di successo, ovvero Contract design network, la rete istituita fin dal 2010 di cui la sua Ares Line è capofila e alla quale partecipano altre dieci aziende. «Ci presentiamo come gruppo unico capace di allestire da cima a fondo gli interni di building e teatri. Da soli non riusciremmo mai a ottenere commesse come quella per l'auditorium nel nuovo quartier generale di Bruxelles di Bnp Paribas. E cito semplicemente l'ultimo gioiello».

Macché. Le logiche del «chi fa da sé fa per tre», o se si preferisce del «voglio restare padrone a casa mia» sono dure a morire. Per fortuna c'è anche chi è andato oltre. Tra Pordenone e Udine è nata la prima rete delle reti. Seed Group (un mix di nove imprese meccaniche, elettroniche e per la lavorazione di materie plastiche) ha stretto un accordo con Surface Finishing (nove aziende specializzate nei rivestimenti superficiali). Primo passo, l'apertura di una sede a Monaco di Baviera, allo scopo di garantire una presenza tecnico-commerciale condivisa in Germania. «Il sogno, tuttavia - sorride Fabio QuerinuZZi, coordinatore del progetto - è una vera fusione, la nascita di una nuova società con 50 milioni di fatturato e 350 addetti. Allora sì che diventeremmo competitivi. Pure con le medie imprese tedesche». A volte diventare grandi può essere bello...

© RIPRODUZIONE RISERVATA



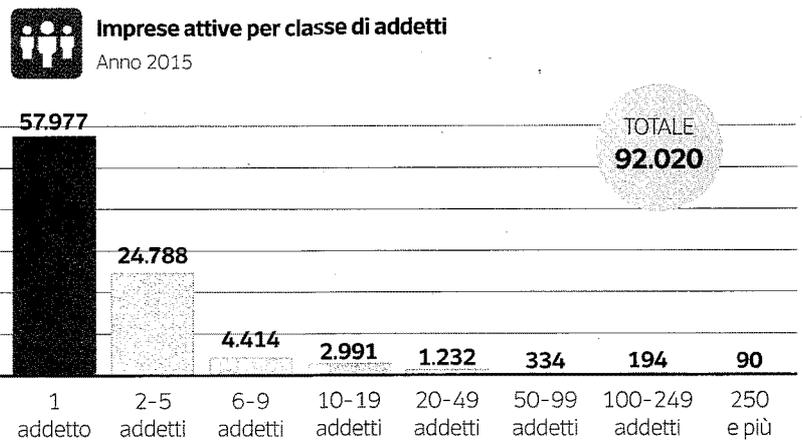
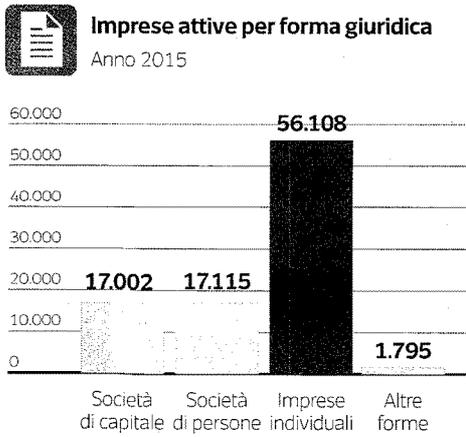
Moda Il pantalonificio GTA, acquisito da Venetwork



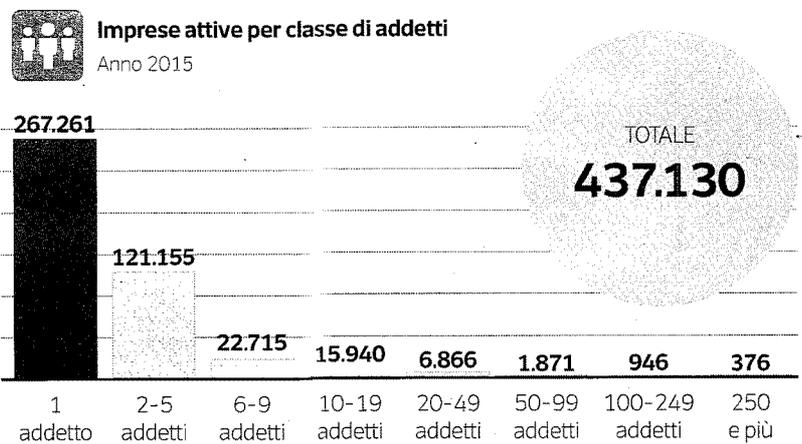
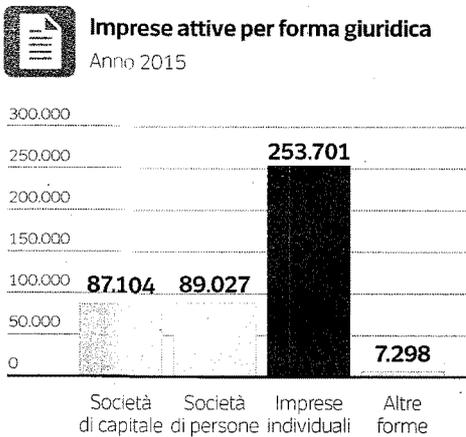
Made in Italy Il portale di Valitalia, rete friulana degli arredi

Le dimensioni delle imprese a Nordest

FRIULI-VENEZIA GIULIA



VENETO



Fonte: elab. Unioncamere Veneto su dati Infocamere-Movimprese

centimetri