

Pensare in grande il made in Italy

In un colloquio con Alberto Tacchella, presidente di Ucimu-Sistemi per produrre, abbiamo affrontato il tema della necessaria crescita dimensionale delle aziende italiane. Le chiavi di volta per competere nel mercato globale sono innovazione, internazionalizzazione e investimenti, alle quali si aggiunge, non ultima, la capacità di affermare ovunque un'immagine forte e vincente dell'alto livello tecnologico intrinseco ai nostri prodotti

Le difficoltà che attanagliano la nostra economia sono probabilmente superabili solo attraverso uno 'scatto' di tutto il sistema Paese, una ripartenza che deve vedere impegnate in primo luogo le istituzioni ma anche le imprese, depositarie di competenze tali da essere in grado (se debitamente coadiuvate) di imprimere la necessaria spinta a un rinnovato made in Italy.

Competere in un mercato sempre più globale significa anche dover affrontare alcuni nodi imprescindibili, a cominciare da quello che lega la necessità di una maggiore internazionalizzazione con la necessaria crescita dimensionale delle aziende.

Una questione particolarmente urgente anche per i nostri costruttori di macchine utensili, robot e automazione, che scontano un assetto produttivo storicamente cresciuto su realtà produttive dimensionalmente contenute.

Per approfondire i temi legati a questo problema abbiamo intervistato Alberto Tacchella, presidente di Ucimu-Sistemi per produrre, che, con la sua associazione, è in prima persona impegnato in una azione di sensibilizzazione, sia verso l'interno sia verso l'esterno, volta a trovare strategie che mettano in grado le aziende di crescere, fino a conquistare quella massa critica che

possa fare da solida base di lancio di un prodotto che ha tutte le carte in regola per competere sui mercati internazionali.

"Naturalmente non partiamo da zero", esordisce Tacchella, "i costruttori italiani di macchine utensili hanno un patrimonio culturale e tecnologico di prim'ordine che ha portato i nostri prodotti ad affermarsi ai primissimi posti a livello internazionale. Ma la situazione dei mercati mondiali è mutata profondamente e per affrontare nuove sfide occorrono nuove risposte".

LA SITUAZIONE DEL MERCATO

Partiamo dai dati: nell'ultimo comunicato emesso da Ucimu-Sistemi per produrre, relativo agli ordini raccolti dai costruttori italiani di macchine utensili, si parla di un calo, nel mercato domestico, del 17,7%, mentre i mercati esteri sono in crescita da sei trimestri consecutivi: nel secondo trimestre 2005 la raccolta ordini dei nostri produttori fuori dall'Italia ha registrato un incremento del 6,9% rispetto allo stesso trimestre del 2004. A livello complessivo, nei primi sei mesi di quest'anno, l'indice degli ordini segna un modesto +0,4% rispetto alla prima metà dell'anno precedente, determinato dall'andamento divergente fra mercato interno (-6,1%) e mercato estero (+6,3%).

"Il dato più dolente", dice il presidente, "è quello della stagnazione del mercato domestico che storicamente rappresenta circa il 50% del nostro giro



d'affari: si tratta per noi di un mercato di riferimento, non dimentichiamo che, nell'ambito europeo, esso rappresenta il secondo mercato per assorbimento di macchine utensili dopo quello tedesco; il fatto che questo mercato sia fermo e non dia alcun segno di cambiamento ci preoccupa enormemente. D'altra parte il fatto che l'export continui a farci registrare dei numeri positivi ci rincuora e ci conferma che il contenuto tecnologico dei nostri prodotti è valido e apprezzato presso utilizzatori con l'occhio allenatissimo alla qualità: il traino dell'aumento di export è stato determinato da mercati classici, tipo la Germania (cresciuta quasi del 20%), la Spagna (+18%), la Francia (+2,3%), ma abbiamo avuto buoni risultati anche in Paesi di cui oggi tanto si parla come India e Cina (quest'ultima +14,8%), e inoltre ci sono i risultati di Turchia (+34,8%), Russia (+89,5%) e USA (+7,6%). Insomma tutti gli sforzi che stiamo facendo per investire in innovazione e tecnologia sono premiati all'estero mentre latita il mercato italiano che stiamo aspettando con grande impazienza".

Cosa succede qui da noi? Il mercato non compra macchine in assoluto oppure compra macchine non italiane?

"Il discorso è duplice", risponde Tacchella, "come premessa c'è da dire che il bene strumentale, la macchina utensile, ha bisogno di una situazione di stabilità, che è stabilità politica e stabilità del contesto generale all'interno del quale si opera... e non mi pare che questa sia la situazione in Italia; una situazione complessivamente precaria e mutevole provoca un tipico effetto, quello della sospensione delle decisioni importanti. Poi c'è un altro elemento che è quello della diminuzione della domanda, che cala non perché le aziende falliscano ma cala perché i nostri clienti (i grossi subfornitori dell'auto, piuttosto che i produttori di stampi ecc.) stanno seguendo le loro strategie di delocalizzazione produttiva, quindi anche il numero sostanziale di possibili acquirenti sta diminuendo".

Secondo Alberto Tacchella, presidente di Ucimu-Sistemi per produrre, "per creare una forte immagine del 'made by italians' occorre un vero gioco di squadra".

LE COSE CONCRETE DA FARE

Che fare allora?

"Ci vogliono degli interventi mirati a far rimanere la produzione in Italia: il manifatturiero non può mancare in un Paese industrializzato come il nostro perché il rischio sarebbe quello di diventare una realtà economica di serie B e quindi ci vogliono delle misure per favorire questo settore. Occorre anche far ripartire il volano degli investimenti, ridare fiducia, ma per far questo non bastano gli slogan, occorrono fatti concreti e interventi sostanziali. Abbiamo bisogno di un assestamento del gioco di squadra fra imprenditori e politica e occorre una grande concretezza, faccio due esempi: quando si dice 'bisogna tagliare l'Irap', non basta solo l'enunciazione...bisogna anche farlo, quando si dice che 'ci vogliono stanziamenti per la ricerca'...vanno veramente fatti".

Quello che vi aspettate dalla politica è chiarissimo, vediamo ora le proposte che fate voi imprenditori...

"Il nostro modello per cercare di mantenere la competitività delle aziende ha bisogno di una grande attenzione da parte dell'intero sistema Paese; noi diciamo spesso che dobbiamo diventare più internazionali, pertanto abbiamo bisogno di strumenti che ci mettano in grado di farlo. Operativamente occorre realizzare aggregazioni e alleanze fra imprese che abbiano obiettivi comuni e piani industriali condivisi, una operazione non facile che necessita di una grande maturità culturale e di uno scatto dell'imprenditore che si rende conto di non poter più rimanere costretto in dimensioni piccole o medio piccole alla stregua di un pur nobile 'cavaliere solitario'. L'operatore che si fa carico di questi temi e affronta con coraggio il problema della crescita dimensionale andrebbe perlomeno favorito a livello fiscale, per esempio rendendo fiscalmente neutrali le operazioni di aggregazione fra imprese e questo è un primo elemento. Un altro elemento è che questo imprenditore dovrebbe poter accedere a finanziamenti in regime di 'private equity' come avviene già in maniera diffusa in altri Paesi. Terza cosa da fare", aggiunge il presidente, "sarebbe quella di liberalizzare le quote di ammortamento dei beni strumentali in modo da portare dei

benefici economici a tutto il sistema industriale italiano".

AFFERMARE UNA MENTALITÀ NUOVA

Queste sono indubbiamente delle questioni molto importanti e, per così dire, esterne alla vostra categoria, ma non ci sono anche, persino all'interno dei vostri associati, delle resistenze verso una maggiore apertura, una certa riluttanza a dover rinunciare a quote di decisionalità nel momento in cui si dovessero condividere le scelte con altri?

"Qui tocchiamo un argomento estremamente delicato", risponde senza indugio Alberto Tacchella, "ma sicuramente fondato; di questo problema ab-

lingua locale, fornire interventi di assistenza in loco e tutti gli ulteriori servizi che tipicamente un'azienda fornisce ai propri clienti stando a diretto contatto. Questo tipo di attenzione al cliente riesco a garantirla solo con una presenza organizzata, magari attraverso un pool di imprese che si costituiscono come unica azienda per fare un percorso di crescita e di presenza sui mercati internazionali, che non vuol dire per forza coprire così tutto il mondo, ma probabilmente fare delle scelte geografiche forti e mirate: Nordamerica-Europa magari, oppure Asia-Europa. Queste cose le può fare solo una realtà adeguatamente strutturata che abbia le risorse per fare gli investimenti



Le macchine utensili italiane continuano a riscuotere buoni successi all'estero ma scontano alcuni problemi strutturali del mercato interno.

biamo già da tempo incominciato a parlarne al nostro interno e quello che stiamo vivendo è un percorso culturale in atto. I dati ci dicono che la media dei dipendenti delle aziende nostre associate si aggira intorno alle ottanta persone e ci siamo già detti molte volte che il fattore delle dimensioni ridotte delle nostre imprese è un elemento limitante, questo non vuol dire che dobbiamo diventare per forza realtà con migliaia di dipendenti, vuol dire però porsi seriamente il problema delle adeguate dimensioni aziendali per competere sui mercati internazionali. Se per ipotesi un mio cliente decidesse di andare a produrre in Romania, io devo essere pronto a seguirlo, ma questo non vuol dire", puntualizza il nostro interlocutore, "che devo saper spedire le macchine in quel Paese, ma vuol dire che devo essere in grado di produrre per esempio documentazioni nella

adeguati e per mettere in campo i manager più capaci".

IL SUPERAMENTO DELLA CONDUZIONE FAMILIARE

Siamo al tema del superamento della tipica conduzione familiare...

"La gestione familiare è sempre stata un punto di forza finora e può esserlo ancora se la proprietà riesce a darsi un assetto altamente professionale e pienamente efficiente, ma col mutare degli scenari possono anche sorgere nuove esigenze, per esempio quella di dotarsi di manager capaci di parlare diverse lingue, che siano in grado di poter intervenire su piani industriali ad ampio raggio e in realtà molto grandi. Riuscire a fare questo grande passo, accettare di dover rinunciare a vecchi schemi confortanti non è un processo facile e lineare, ma possiamo dire che ormai da tempo ce ne stiamo occu-



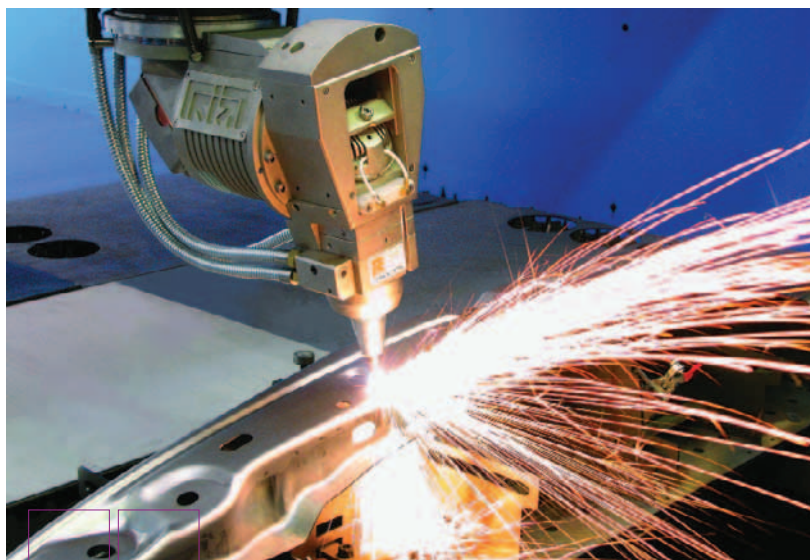
Per Tacchella "l'innovazione è una leva strategica fondamentale, perché senza innovazione la macchina utensile muore".

pando e che cresce la consapevolezza di dover fare delle scelte anche coraggiose per continuare a essere competitivi; non è semplice, ma una riflessione, anche profonda, a questo proposito la stiamo facendo. Lo abbiamo visto anche nell'ultima delle iniziative in ordine di tempo che stiamo portando avanti: il progetto 'Gruppo di lavoro aggregazione' a cui hanno partecipato con entusiasmo una quindicina di aziende che aveva lo scopo di fare innanzitutto cultura di impresa e poi di definire che cosa può fare l'associazione con i suoi strumenti per portare avanti il discorso della crescita dimensionale. Sono stati studiati dei modelli da utilizzare per eventuali fusioni o alleanze, quindi", sottolinea Tacchella, "non semplici accordi commerciali ma vere e proprie integrazioni fra aziende, alleanze societarie ecc."

LO STRUMENTO DEL PRIVATE EQUITY

Quali altri interventi concreti avete predisposto?

"Abbiamo cercato di creare il collegamento con degli strumenti finanziari fruibili, è così nato il 'fondo macchine' nell'ambito di Federmacchine, grazie alla spinta di UciMu-Sistemi per produrre e grazie anche all'apporto dell'attuale presidente di Federmacchine, Andrea Riello, mio predecessore, che ha potuto portare avanti un lavoro in continuità con certi discorsi che già da



Competere a livello internazionale diventa sempre più difficile per i costruttori italiani di macchine utensili, robot e automazione che mediamente hanno dimensioni aziendali insufficienti a presidiare mercati globalmente diffusi.

tempo stavamo facendo al nostro interno. Tale fondo, di private equity, ha come obiettivo principale quello di finanziare investimenti nel mercato dei beni strumentali (tutti, non solo le macchine utensili). In questo fondo Ucima-Sistemi per produrre ha investito, dimostrando così di crederci profondamente".

L'INNOVAZIONE FATTORE DECISIVO

C'è poi il discorso dell'innovazione, un altro fattore importante per la crescita delle aziende...

"L'innovazione è per me una leva strategica fondamentale, perché senza innovazione la macchina utensile muore, dove non c'è si sta fermi e stare fermi oggi equivale a morire. Innovazione vuol dire programmi, risorse, dialogo con gli istituti di ricerca, significa spendere molti soldi. Anche qui, non si può sempre fare ricorso alle sole proprie forze per innovare, da soli non si va lontano: occorre poter contare su un sistema Paese che ti permetta di poter fruire per esempio di istituti di ricerca coi quali costruire dei percorsi di sviluppo su progetti concreti e operativi. In Germania le aziende hanno la possibilità di potersi avvalere della collaborazione di istituti di ricerca coi quali, del resto, collaboriamo anche noi e che possono dare degli spunti interessanti. Che bello sarebbe se un domani potessimo vedere delle collaborazioni fra

aziende e istituti di ricerca italiani e tedeschi: potrebbero esserci degli sviluppi davvero importanti. Qui torna in campo ancora una volta il discorso del sistema Paese: i nostri centri di ricerca, le nostre università devono rendersi conto che, stando in Europa, sono all'interno di un sistema competitivo, anche per quanto riguarda le conoscenze c'è una concorrenza ed è una concorrenza che ha delle grosse implicazioni anche economiche".

Lei ha sottolineato in più di un'occasione il ruolo che può avere per le aziende italiane costruttrici di macchine utensili una politica dell'immagine...

UN GIOCO DI SQUADRA PER L'INDUSTRIA ITALIANA

"A questo proposito", dice il presidente, "devo dire che guardo con invidia a quello che succede all'estero e a quello che fanno i nostri competitor tradizionali degli altri Paesi. Noi in questo ultimo anno abbiamo lavorato molto sugli aspetti che riguardano il discorso della cultura dell'immagine; abbiamo tenuto degli incontri qui in associazione, coordinati da degli esperti, ai quali hanno partecipato diversi soci che sono stati davvero interessanti ed efficaci. L'immagine è fondamentale ma ancora più importante è riuscire a innovare il modo di comunicare: con il mercato, con i clienti, con tutte le realtà con cui si entra in relazione. Anche qui, ancora una volta, entra in gioco il si-

stema Paese già tante volte evocato. Per creare un forte 'made by italians' non possiamo essere soli...qui ci vuole veramente un gioco di squadra. Lo abbiamo verificato nelle missioni all'estero organizzate dal presidente di Confindustria, Montezemolo, il quale è un convinto assertore dell'importanza della comunicazione e dell'immagine per il prodotto italiano; missioni che hanno avuto successo e alle quali anche noi abbiamo partecipato. Queste iniziative devono essere incessanti, dobbiamo ripetere il messaggio con costanza e sistematicità, fino a convincere anche i più disattenti: il prodotto italiano è un prodotto di qualità. Tutti devono arrivare a percepire quale e quanta qualità è insita nel made in Italy: se riuscissimo fino in fondo a far passare questo messaggio, avremmo ottenuto un risultato enorme".

TECNOLOGIA VINCENTE 'MADE BY ITALIANS'

Non sembra un compito facile...

"No di certo, ma sarebbe più facile se riuscissimo a far sapere a tutti che gli aerei volano grazie anche alle macchine utensili italiane e che nelle automobili di marca estera ci sono tantissime parti realizzate sempre grazie al loro apporto".

La prossima EMO potrebbe essere un'occasione importante a questo proposito...

"Senza dubbio, infatti saremo presenti in fiera con una forte caratterizzazione nazionale, ovunque sarà possibile, i visitatori troveranno i nostri colori nazionali abbinati ai nostri prodotti con uno slogan semplice e chiaro: 'made by italians'; sarà una campagna martellante rivolta a caratterizzarci fortemente in senso nazionale, cercando così di fare un grosso gioco di squadra che possa anche impressionare positivamente i visitatori. Questo messaggio però va speso fortemente anche in Italia: il ragazzo di diciotto anni che ammira gli aerei o certe belle automobili piuttosto che motociclette, deve sapere che dentro a quei prodotti c'è tanta, tantissima tecnologia italiana...chissà... un giorno quel ragazzo appassionato potrebbe essere il manager o un ingegnere di una delle nostre aziende".

readerservice.it n.4