

La forza delle reti

di Franco Canna

La citazione

Se tu hai una mela, e io ho una mela, e ce le scambiamo, allora tu e io abbiamo sempre una mela per uno. Ma se tu hai un'idea, e io ho un'idea, e ce le scambiamo, allora abbiamo entrambi due idee.

(George Bernard Shaw)

Il recente accordo tra Gildemeister e Mori Seiki ripropone l'attualità del tema delle partnership strategiche tra le imprese per ottenere sinergie vitali, soprattutto in tempi di crisi economica globale. Il 'caso Italia' raccontato attraverso alcune testimonianze significative

Si è a lungo dibattuto in Italia sulle opportunità e i vincoli di un sistema-Paese caratterizzato da un tessuto imprenditoriale a maglie fini, se non finissime, fatto di centinaia di migliaia di protagonisti. Opportunità, certo, per la flessibilità garantita da strutture agili e snelle, poco burocratizzate, con una guida carismatica in grado di dare un'impronta forte e personale all'azienda. Ma soprattutto vincoli: il 'nanismo' del nostro sistema impresa impedisce di raggiungere i frutti dei rami più alti. A meno di non organizzarsi in reti collaborative che consentano di trarre la necessaria forza dall'unione.

Se le aziende italiane si sono storicamente dimostrate piuttosto allergiche alle intese formali (come i consorzi), hanno invece sempre privilegiato delle trame di collaborazione più fattuali. E

sono oggi favorite da sviluppi tecnologici che possono agire da 'catalizzatori' di forme di collaborazione sempre più agili che non richiedono necessariamente una crescita 'organica' delle imprese. Lo rileva, tra l'altro, Alfredo Mariotti, direttore generale di Ucimu - Sistemi per produrre e segretario generale di Federmacchine, in un'intervista concessa a questa rivista: "Indubbiamente la crescente globalizzazione del mercato e la progressiva internazionalizzazione di alcuni gruppi industriali stanno inducendo molte imprese a mutare il proprio modello di business. La crescita dimensionale non è però l'unica strada percorribile e spesso nemmeno la più efficace. In questo senso, l'evoluzione tecnologica offre interessanti opportunità che consentono da un lato di valorizzare le competenze tipiche delle

piccole e medie imprese, come agilità e flessibilità, dall'altro di cogliere le opportunità derivanti dall'aggregazione. Assieme alle fusioni e alle acquisizioni, si moltiplicano quindi le reti industriali, le partecipazioni, le collaborazioni produttive e così via”.

Superare i distretti?

L'Italia è il Paese dei distretti industriali, nati decenni fa e codificati solo nel 2005 da una legge che li definisce "libere aggregazioni di imprese articolate sul piano territoriale e sul piano funzionale, con l'obiettivo di accrescere lo sviluppo delle aree e dei settori di riferimento, di migliorare l'efficienza nell'organizzazione e nella produzione, secondo principi di sussidiarietà verticale ed orizzontale, anche individuando modalità di collaborazione con le associazioni imprenditoriali", (legge 266/2005, comma 366). Un modello tutto italiano che però è probabilmente destinato a lasciare spazio a nuove reti d'impresa.

Rispetto ai distretti, le reti d'impresa dovrebbero caratterizzare maggiormente filiere e network di natura verticale piuttosto che rappresentare mere aggregazioni tecnologiche e territoriali. "I distretti si sono resi protagonisti, nel recente passato, del successo di alcuni comparti produttivi dell'industria del nostro Paese - rileva Mariotti - si tratta indubbiamente di una formula vincente, che sfrutta le positive sinergie connesse alla nascita di una filiera produttiva concentrata in una zona geografica dove vi sono le condizioni ideali, know-how e materie prime, per lo sviluppo di una produzione industriale d'eccellenza.

Pur essendovi alcune nicchie che si sono imposte come autentici poli di eccellenza, mi riferisco ad esempio al distretto della meccatronica di Piacenza, sempre tra i protagonisti della Bimec, la mostra biennale per la meccatronica e l'automazione, nel comparto dei sistemi di produzione i distretti industriali non sono tuttavia diffusi. È invece assai più frequente imbattersi in reti d'impresa, ove la collaborazione tra soggetti giuridicamente indipendenti, collocati in aree

i protagonisti



Alfredo Mariotti, direttore generale di Ucimu - Sistemi per produrre e segretario generale di Federmacchine, rileva come, grazie alle nuove tecnologie, la collaborazione tra imprese nella forma di reti collaborative consenta di superare i limiti delle piccole dimensioni e di superare anche il vecchio concetto di distretto industriale.



Secondo **Maurizio Frari** di FMT solo tramite una vera integrazione si possono ottenere dei vantaggi competitivi: l'attuale scenario impone la scelta tra "rimanere piccoli e padroni in casa propria o diventare più grandi e avere una partecipazione, anche di minoranza, in una realtà più grande che cresce, si sviluppa e dà lavoro a più persone".



Domenico Appendino, direttore marketing di Prima Industrie, rivela motivazioni e risultati dell'acquisizione di FinnPower. Ma l'acquisizione non è l'unica via: una strategia di espansione deve avvalersi di una pluralità di strumenti - joint venture, alleanze o partnership - a seconda dello specifico obiettivo di mercato.

geograficamente anche distanti, dà vita ad un vero e proprio circuito produttivo. Pur non negando i vantaggi derivanti dalla forma del distretto industriale, è innegabile che, grazie alle nuove tecnologie e alla sostanziale scomparsa dei confini territoriali, la rete appaia come una sua evoluzione; tante sono le similitudini tra i due modelli che, personalmente, tendo a considerare le reti di imprese come distretti senza confini. Ritengo quindi probabile che, con il tempo, la maggior parte dei distretti si evolva, allargando i propri confini così da sfruttare i sempre maggiori benefici che globalizzazione e evoluzione delle tecnologie mettono a disposizione delle imprese". L'opportunità di favorire lo sviluppo di reti di impresa è ormai ampiamente condivisa, al punto che un'apposita previsione è stata inserita tra le righe del piano Industria 2015, che si propone espressamente di affrontare le tematiche relative alla struttura dimensionale delle imprese

individuando strumenti utili allo sviluppo di una strategia collaborativa che consenta alle PMI di migliorare il proprio assetto competitivo, senza dover modificare le proprie dimensioni. L'obiettivo di un network allargato è ottenere delle migliori condizioni di accesso ai servizi per il trasferimento tecnologico, di prodotto e di processo; una maggiore efficienza e minori costi degli approvvigionamenti e nella distribuzione, nel marketing e



nella commercializzazione; una migliore gestione degli obblighi aziendali relativi all'inquinamento, la sicurezza, il risparmio energetico che sempre più condizionano la vita e l'attività d'impresa. Le reti d'impresa possono dunque contribuire in modo significativo all'incremento di competitività del sistema produttivo.

E negli ultimi anni sono stati molti gli esempi di accordi. Mariotti ne ricorda qualcuno: "Nel comparto dei sistemi di produzione abbiamo assistito a importanti fusioni, cito ad esempio quella tra Favretto e Meccanodora dalla quale è nata FMT Group, acquisizioni (basti pensare all'acquisto della finlandese Finn-Power da parte di Prima Industrie) e partnership, come nel caso dello scambio di quote tra Gildemeister e Mori Seiki. Le partnership, in particolare, sono molto diffuse nel caso in cui si punti a penetrare in un nuovo mercato, beneficiando del know-how delle aziende straniere che già vi operano; questa la strada che intendono percorrere Losma e Rosa, attualmente impegnate nello sviluppo di investimenti in India. Molto comuni tra le aziende del settore sono, poi, le collaborazioni mirate a creare un servizio condiviso di assistenza post vendita nei Paesi stranieri. In questo modo è possibile beneficiare delle economie di scala derivanti dall'aggregazione e, al contempo, garantire agli utilizzatori un servizio all'altezza della qualità, della personalizzazione e della tecnologia del Made by Italians, caratteristiche di eccellenza ovunque apprezzate e in virtù delle quali il nostro Paese risulta terzo esportatore mondiale di sistemi per produrre".

Vediamo adesso come nel concreto alcune realtà abbiano scelto la via dell'integrazione (se pure in forme molto diverse) per trovare nuove prospettive di sviluppo.

Il caso del Gruppo FMT. Favretto e Meccanodora sono state protagoniste, ormai quasi tre anni fa, di una fusione a suo modo epocale nel settore delle macchine utensili. A Maurizio Frari, presidente del gruppo, abbiamo chiesto di ricordare quali furono gli obiettivi dell'operazione. "L'idea da cui siamo partiti era diventare 'fornitori di linee complete di lavorazione per determinati prodotti' in settori quali l'automotive, i cuscinetti, l'energia. Inoltre la crescita dimensionale ci avrebbe permesso di affrontare investimenti per essere presenti direttamente sui mercati internazionali tramite nostre filiali. Oggi possiamo dire che FMT rappresenta di più della somma delle precedenti realtà in alcuni settori mentre per altri non abbiamo ancora aggregato intorno a noi altri 'brand'. Inoltre abbiamo potuto aprire filiali in

Cina, India e Germania che ci permettono di essere più vicini ai clienti".

La crescita dimensionale ha portato dei vantaggi anche nei rapporti con i partner lungo la catena del valore. "L'aumento dei volumi di acquisto ci ha permesso di ottenere condizioni migliori con alcuni fornitori. Discorso diverso per i clienti in quanto se da un lato apprezzano il fatto che possiamo offrire gamme di prodotti più ampie e un Service migliore con le nostre filiali, dall'altro



canto non sono disposti a pagare un prezzo più alto per questi vantaggi".

La fusione è stata una decisione ponderata dopo un'attenta valutazione di alternative. "Siamo convinti che solo tramite una vera integrazione si possano ottenere dei vantaggi competitivi - ha commentato Frari - bisogna tener conto della realtà italiana della macchina utensile, caratterizzata da aziende di piccola/media dimensione a conduzione familiare, molte delle quali di seconda o terza generazione. Gli imprenditori dovrebbero essere in grado di fare un passo indietro per far posto a manager capaci di gestire in modo efficiente ed efficace le nostre realtà, cosa peraltro non semplice perché noi produciamo tecnologia e possiamo farlo solo grazie ai nostri collaboratori che rappresentano la ricchezza più grande che abbiamo. Se da un lato è vero che siamo troppo piccoli e tutti facciamo tutto (compresi molti servizi che potrebbero benissimo essere raggruppati sotto un'unica unità come ad esempio gli acquisti, la finanza, l'amministrazione, il personale, la ricerca e sviluppo ecc.) d'altro lato prima di pensare a riorganizzazioni, un bravo manager deve conoscere le persone, le capacità e le professionalità delle aziende e per far questo ci vuole tempo e tanta passione e i risultati non si ottengono nel breve tempo. La nostra idea è quella di raggruppare tutte le attività di

cui ho accennato sopra, ma di mantenere la costruzione delle macchine e la professionalità dei tecnici (in particolare ufficio tecnico, montaggio, collaudo e assistenza clienti) presso gli stabilimenti produttivi originari perché la qualità dei nostri prodotti dipende dagli uomini che lavorano e se si perdono le professionalità si perde tutto il know-how e la capacità stessa di produrre determinate macchine”.

Sulle reti d'impresa Frari ha le idee molto chiare: “La formazione di reti d'impresa è una cosa utile così come lo è la condivisione della conoscenza attraverso la partecipazione a progetti di ricerca comuni su cui stiamo lavorando con la Regione Piemonte che in questo campo è molto attiva. Però non basta presentarsi sul mercato come gruppo di aziende per ottenere dei benefici. Bisogna fare il salto di qualità e scegliere tra rimanere piccoli e padroni in casa propria o diventare più grandi e avere una partecipazione, anche di minoranza, in una realtà più grande che cresce, si sviluppa e dà lavoro a più persone”.



Prima Industrie e FinnPower. Con Domenico Appendino, direttore marketing di Prima Industrie, abbiamo approfondito alcuni aspetti dell'acquisizione di FinnPower, di cui per altro abbiamo parlato diffusamente sul numero di marzo 2009 di questa rivista.

Il prodotto delle due aziende è sostanzialmente complementare e copre in modo completo il segmento delle macchine per la lamiera. I primi interessanti benefici si sono avuti mettendo in comune le esperienze dei reparti di ricerca e sviluppo. “Il fatto che il personale di ricerca e sviluppo di ciascuna delle due aziende possa entrare in diretto contatto con quello dell'altra, essendo ora non più concorrenti ma appartenenti allo stesso gruppo, ha consentito la costituzione

di comitati e gruppi di sviluppo comune sui vari temi di ricerca e sviluppo in corso, rappresentando appunto quelle sinergie di cui ho parlato. Il beneficio è quindi evidente: messa in comune e ottimizzazione di competenze importanti e diverse, unita all'ottimizzazione delle rispettive risorse umane”.

L'azienda sta razionalizzando l'offerta di macchine e automazione utilizzando la componentistica interna al gruppo e le più ampie possibilità di ricerca e sviluppo. L'operazione di unificazione e razionalizzazione delle reti di distribuzione è ad oggi molto avanzata. “Stiamo garantendo ai clienti un servizio nel mondo veramente unico. Senza un'integrazione 'forte' delle due società avvenuta appunto tramite acquisizione, questo credo sarebbe stato impossibile”.

Anche dal punto di vista delle relazioni con i fornitori ci sono stati benefici: “Un'azienda che con un'acquisizione raddoppia il fatturato, vista nel suo rapporto con i fornitori, raddoppia anche il volume degli acquisti e di conseguenza può avere dei vantaggi importanti in questo anello della catena del valore. Tuttavia questo vantaggio non è immediato, specialmente quando, come nel nostro caso, le produzioni delle varie linee di macchine avvengono in stabilimenti diversi in genere localizzati addirittura in Paesi lontani fra loro. Non è pensabile al momento un'unificazione immediata degli acquisti di gruppo anche se l'appartenenza di tutte le aziende al gruppo può forse consentire condizioni migliori di acquisto con i fornitori comuni di più aziende, ad esempio quando esiste l'utilizzo di componenti comuni. In questo senso siamo già al lavoro”

In ogni caso l'acquisizione di FinnPower non è l'unico anello della strategia di Prima Industrie: “Prima Industrie opera anche in alcuni mercati e aree geografiche con partecipazione azionaria di minoranza in alcune delle sue attività. Ne sono un esempio le joint venture in Cina, dove produce macchine laser a Shanghai e generatori a Wuhan di classe e prestazioni più contenute dedicati esclusivamente al mercato locale che ha esigenze di prezzo particolarmente contenuto. Inoltre sono in corso alleanze o partnership commerciali importanti per la distribuzione dei nostri prodotti in alcuni mercati più lontani dalle nostre sedi produttive, nell'ottica di un servizio ottimale ai nostri clienti”.

READERSERVICE.IT

PRIMA INDUSTRIE N.44 - UCIMU N.45

SISTEMI PER PRODURRE N.46 - FMT N.47