



# Il futuro è nelle aggregazioni?

**Alcune imprese del comparto dell'automazione associate ad AldA, l'Associazione Italiana di Assemblaggio, hanno deciso di raggruppare le forze per competere a livello internazionale, affrontare la crisi ed essere pronte al momento della ripresa. Nasce una holding in grado di proporsi al mercato con le risorse adeguate per superare i limiti strutturali delle singole imprese**

Il sistema produttivo italiano si caratterizza per la forte presenza di imprese di piccole e medie dimensioni, talvolta a conduzione familiare, che hanno contribuito in modo significativo allo sviluppo economico del Paese. E questo, grazie alla loro fantasia, alla voglia di crescere e di fare innovazione. Eppure, sono proprio queste aziende che oggi, per colpa della crisi, rischiano di scomparire: emergono i limiti a livello

di Antonella Pellegrini

patrimoniale, gestionale e organizzativo, dovuti proprio alle dimensioni ridotte. Spesso le strategie sviluppate risultano inadeguate rispetto a quelle dei loro concorrenti stranieri, con il rischio di insuccesso delle iniziative intraprese. Come affrontare, dunque, un periodo di recessione come quello attuale e prepararsi alla ripresa? Sebbene non esista una ricetta anti-crisi, va segnalata un'opportunità colta da alcune aziende del comparto dell'assemblaggio. Si tratta di un progetto pilota promosso da AIdA, l'Associazione Italiana di Assemblaggio, che ha conferito mandato a Centrobanca, la Corporate Bank del Gruppo Ubi, per la creazione di una holding di governo e servizi e l'integrazione di processi produttivi e commerciali comuni.



Gianluigi Viscardi, presidente di AIdA e di recente anche della Piccola Industria di Confindustria Bergamo: "Il progetto holding indubbiamente esalterà la creatività delle singole aziende. Ciascuna azienda manterrà la propria specializzazione produttiva, le proprie competenze, il proprio know-how".



Valeriano D'Urbano, direttore generale di Centrobanca: "Lo scopo della Holding è di costituire un'impresa in grado di proporsi al mercato come un soggetto unico, dotato delle risorse necessarie al superamento di tutti i limiti strutturali in passato hanno determinato una riduzione della marginalità".

In pratica, alcune aziende aderenti all'Associazione hanno deciso di aggregarsi, mantenendo intatta la propria indipendenza, per fare massa critica, affrontare la crisi attuale, ed essere 'pronte' al momento della ripresa.

È dalle parole di Gianluigi Viscardi, presidente di AIdA e di recente anche della Piccola Industria di Confindustria Bergamo, che si comprende come nasce e si sviluppa questo percorso, mentre è Valeriano

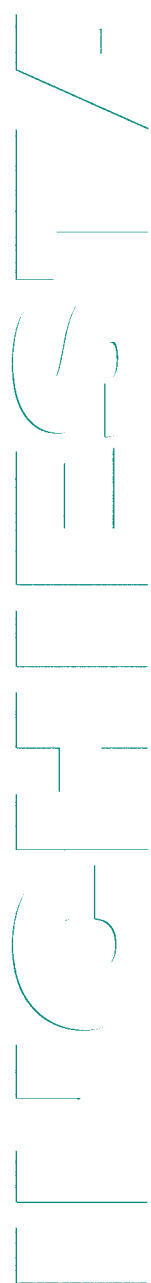
D'Urbano, il direttore generale di Centrobanca, che ci illustra come funzionerà la holding e qual è il ruolo della banca.

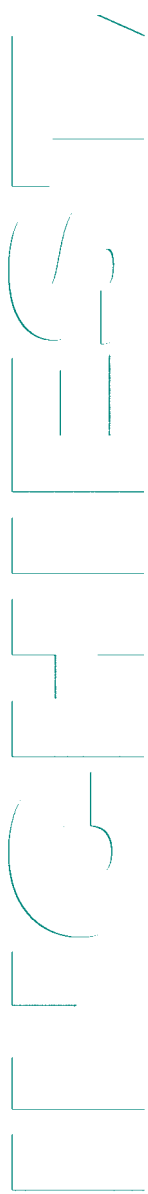
#### PROGETTO 'APRIPISTA'

"AIdA ha svolto un ruolo fondamentale in questo progetto - sottolinea il presidente Viscardi - perché è proprio grazie al dialogo tra gli associati che si è giunti alla consapevolezza delle difficoltà comuni, ed è

#### Is the way forward joining forces?

The Italian manufacturing system is characterised by a vast array of small- and medium-sized companies, some of which are family-run concerns, that have made a big contribution to the country's economic development. Yet, in a globalised context like that of today, it is precisely these companies that are most at risk. Having said that, mention needs making of an opportunity that a number of companies within the assembly industry have decided to take up. Basically, it consists of a pilot project promoted by AIdA, the Italian Assembly Association, which commissioned Centrobanca, the Corporate Bank of the Ubi Group, with setting up a holding company aimed at providing services and pooling together various joint commercial and production processes. In practice, some companies that are members of the Association have decided to set up a group, whilst maintaining their own independence, to not only form a critical mass so as to be able to tackle the current crisis, but also be 'ready' when things start to pick up again. The Association sponsored a survey, carried out by Centrobanca, in collaboration with the Naico consulting firm, which revealed the structural limitations of the industry. It also emerged how the assembly and industrial automation industry, even during a three-year period that saw an overall increase in turnover (+ 21.7% between 2005 and 2007), registered a drop in profits, with a clear margin that fell from 5.9% in 2005 to 1.3% at the end of 2007. According to analysts, the reason for this drop in profits is the way in which Italian companies are structured, deemed to be too small to be successful on an international level. The aim of the project, therefore, is to overcome these limitations by creating a group that can count on around 300 employees and a turnover of 70 million.





emersa la volontà di trovare una soluzione alle problematiche che le imprese del nostro comparto devono affrontare. Alla base del progetto di aggregazione vi è il desiderio degli associati di competere a livello internazionale, consci delle proprie caratteristiche strutturali e delle differenze rispetto alle aziende straniere che, come è noto, sono di dimensioni più grandi e ben organizzate. Questa motivazione di base è anche l'obiettivo principale del progetto, una necessità che è emersa in occasione dei consigli direttivi associativi. AIdA ha poi ascoltato i propri associati e si è attivata per proporre una soluzione".

E, proprio per individuare i limiti strutturali del comparto, l'Associazione ha promosso una indagine, realizzata da Centrobanca in collaborazione con la società di consulenza Naico, dalla quale è emerso come il settore dell'assemblaggio e dell'automazione industriale, anche in un triennio di crescita complessiva del fatturato (+ 21,7% nel 2005-2007), abbia evidenzia-

se necessarie al superamento di tutti i limiti strutturali in passato hanno determinato una riduzione della marginalità".

## SE CALANO I RICAVI...

La causa di questa redditività decrescente va attribuita, secondo gli analisti, alla struttura delle imprese italiane, troppo piccole per essere in grado di affermarsi a livello internazionale, nonostante la dimensione complessive dell'industria italiana dell'automazione industriale, seconda in Europa con ricavi pari a circa 1.2 miliardi di euro. Le singole imprese sono spesso escluse o perdenti sul mercato mondiale delle grandi commesse, a vantaggio di esponenti dell'industria tedesca (primi in Europa) i quali, al contrario, presentano caratteristiche strutturali opposte: in Germania il 70% delle imprese ha oltre 50 addetti (in Italia solo il 5%), mentre il 75% delle imprese italiane ha meno di 15 dipendenti. Guardando nel dettaglio un gruppo di

imprese (su un totale di circa 90 associati di AIdA) analizzate per la formulazione della proposta da parte di Centrobanca risulta che il fatturato sia generato all'estero unicamente in misura pari a circa il 5%, contro quote pari al 46% circa dei tedeschi. "Ricavi che crescono e margini che crollano - prosegue D'Urbano - un apparente paradosso dell'industria italiana dell'assemblaggio, che trova parte delle proprie cause proprio nel fatto di essere frammentata e composta principalmente da operatori troppo piccoli. Lo scopo del progetto, quindi, è superare questi limiti attraverso la creazione di un soggetto in grado di contare su circa 300 dipendenti e 70 milioni di fatturato".



to una redditività decrescente, con una marginalità netta scesa dal 5,9% nel 2005 all'1,3% a fine 2007. Un dato allarmante, soprattutto nell'attuale scenario economico, che mette a rischio la sopravvivenza di molti operatori del comparto.

Da queste considerazioni nasce il progetto che potrebbe fare da apripista ad altri settori. Ce lo illustra Valeriano D'Urbano (Centrobanca): "Si tratta di creare una holding di governo e servizi che detenga partecipazioni di minoranza in tutte le aziende aderenti all'iniziativa.

La holding, a sua volta, sarà gestita da un board al quale parteciperanno gli imprenditori. Lo scopo della holding è di costituire un'impresa in grado di proporsi al mercato come un soggetto unico, dotato delle risorse

In questo percorso vediamo qual è il ruolo della banca e quali funzioni andrà a svolgere: "Accompagnare - spiega Valeriano D'Urbano - in una parola è così che potrei riassumere il nostro ruolo. Volendo articolare ulteriormente il discorso direi che stiamo cercando di affermare un nuovo modo di fare banca nel settore corporate che ci porta a sostenere progetti industriali con gli strumenti adeguati a ciascuna fase del loro sviluppo".

## LA NUOVA STRUTTURA

In passato vi sono già stati progetti di aggregazione tra imprese della stessa filiera, quindi non concorrenti tra di loro. Il progetto promosso da AIdA, invece, si basa su una alleanza orizzontale di prodotto, ossia





mette insieme concorrenti diretti tra loro. “ Innanzitutto l'essere riusciti a far discutere e collaborare per un progetto comune aziende concorrenti rappresenta di per sé un grande successo - afferma Viscardi. - Penso poi che potrebbe essere da esempio o progetto pilota anche per altri settori perché la struttura e le problematiche delle piccole e medie imprese italiane hanno caratteristiche specifiche che si ritrovano nelle aziende dell'assemblaggio così come nella aziende di altri ambiti industriali. Sono già stati fatti consorzi di vendita, di acquisto, a progetto ma con risultati deludenti”. Il modello che potrà essere realizzato non prevede, almeno in una prima fase, una fusione in senso tradizionale, ma si distingue per il permanere della relativa indipendenza delle imprese partecipate. Un'indipendenza, però, che potrà manifestarsi all'interno di uno schema di regole predefinito, che disciplinerà la ripartizione dei compiti tra la holding e le singole imprese. “La holding di governo e servizi - riprende D'Urbano - concentrerà una serie di funzioni comuni all'attività delle imprese partecipate. Queste potranno essere funzioni come quelle amministrative, ma soprattutto attività quali quelle commerciali e di marketing oppure attività legate ai processi produttivi come quelle di progettazione. In questa maniera verrà salvaguardata la specializzazione delle imprese nel fornire soluzioni per l'automazione alle diverse industry, al contempo però potranno avere luogo le economie di scala rese possibili proprio dal fatto di rivolgersi a una pluralità di comparti produttivi”.

#### QUALI PLUS?

Le PMI, in generale, si distinguono per creatività e per la forte volontà di fare innovazione. E queste caratteristiche sono tra i punti di forza che hanno permesso loro di crescere.

“Il progetto holding indubbiamente esalterà la creatività delle singole aziende - sottolinea il presidente Viscardi - premiando le singole realtà in funzione dei risultati. Ciascuna azienda manterrà la propria specializzazione produttiva, le proprie competenze, il proprio know-how. Le aziende partecipate dovranno fornire qualità dei prodotti, tecnologie avanzate e a prezzi concorrenziali. La holding avrà un occhio di riguardo per le aziende controllate, ma non sarà obbligata a utilizzare i loro componenti o parti di sistemi se non saranno concorrenziali. In funzione delle competenze ci saranno persone che, oltre a lavorare nelle aziende controllate, potranno lavorare anche nella holding stessa”.

Secondo il direttore di Centrobanca la governance della holding avverrà attraverso un sistema di regole definite a priori, chiare e condivise.

Alla holding verranno attribuite funzioni strategiche e gestionali, ovvero tutte quelle attività che gravano sui costi delle piccole aziende quali amministrazione e finanza, marketing e commerciale, gestione del personale, acquisti, progettazione (80% holding, 20% unità operative), Ricerca & Sviluppo (80% holding, 20% unità operative), assistenza tecnica. Indipendenza e massima autonomia per le aziende partecipate. Nessun rischio, dunque, di arrivare in futuro alla fusione? “Se si arrivasse alla fusione credo che si perderebbe l'estro delle singole imprese così come le capacità individuali dei gruppi che gestivano le aziende piccole - spiega Viscardi. - Il sistema diventerebbe troppo rigido e meno flessibile. Concludendo, è un progetto pilota al quale potranno partecipare anche altri soggetti, purché in grado di creare valore aggiunto alla holding”.

readerservice.it - AldA n.44 - Centrobanca n.45

