

## ECONOMIA

IMPRESE / IL CUORE OLTRE L'OSTACOLO

# Chi investe CO

Marcegaglia e Guzzini. Technogym e Diasorin. Mail Boxes e Landi Renzo. Ci sono aziende che usano la recessione per provare a crescere. Ecco come

DI MAURIZIO MAGGI E GIANCLAUDIO TORLIZZI

**U**n'azienda italiana su cinque continua a investire come, se non di più, di quanto ha fatto l'anno scorso. La stima è di Andrea Brasioli, economista di Unicredit che cura il "Rapporto sulle piccole e medie imprese" insieme a Confapi, e testimonia che c'è un'altra faccia della medaglia della crisi. Mentre fioccano le drammatiche notizie sui crolli degli ordinativi, il declino dei fatturati, la sparizione degli utili aziendali e dei posti di lavoro, ci sono imprenditori che continuano a investire soldi veri. Alcuni spendono per fare acquisizioni e conquistare mercati esteri, mentre magari nelle fabbriche il rallentamento della produzione li costringe a ricorrere alla cassa integrazione, come è successo alla Guzzini Illuminazione nelle Marche, o a pagare i salari anche a chi non lavora e si farà restituire in futuro le ore di lavoro, come alla Marcegaglia in Lombardia. Altri riescono pure a creare occupazione (secondo Manpower, agenzia per il lavoro interinale, solo il 5 per cento delle imprese italiane prevede di assumere). Per tutti l'imperativo è esercitare un controllo più diretto sulle vendite, sia in

**Parole d'ordine: migliorare la competitività e modernizzare i sistemi di produzione**

Italia sia fuori, inglobando nel perimetro dell'azienda attività che prima erano svolte all'esterno, come la distribuzione e i rapporti con i fornitori. Secondo driver di chi investe è migliorare i processi produttivi, per ottenere più efficienza, e spingere sull'innovazione tecnologica, per essere più competitivi.

Ma cosa hanno in comune queste aziende che gettano il cuore oltre l'ostacolo della scarsità del credito e dell'incertezza sulla ripresa? C'è un filo che le lega? "L'espresso" ha fatto una ricognizione, e il panorama delle imprese investitrici nette ai tempi della crisi attraversa regioni geografiche e settori d'attività, vede in prima fila società quotate in Borsa, come DiaSorin o Trevi, ma anche piccole realtà che sperano di farsi adulte, come l'MX Group di Milano e la Dedalus di Firenze, coinvolge comparti maturi come l'acciaio e ultramoderni come Internet. Qualsiasi osservatore dell'economia industriale, tuttavia, è pronto a indicare nell'energia, e soprattutto nelle fonti rinnovabili, il terreno più fertile: qui le aziende non incontrano difficoltà a trovare credito in banca. Le piccole e medie imprese di quasi tutti gli altri settori, sì. E senza i soldi delle banche, la crescita

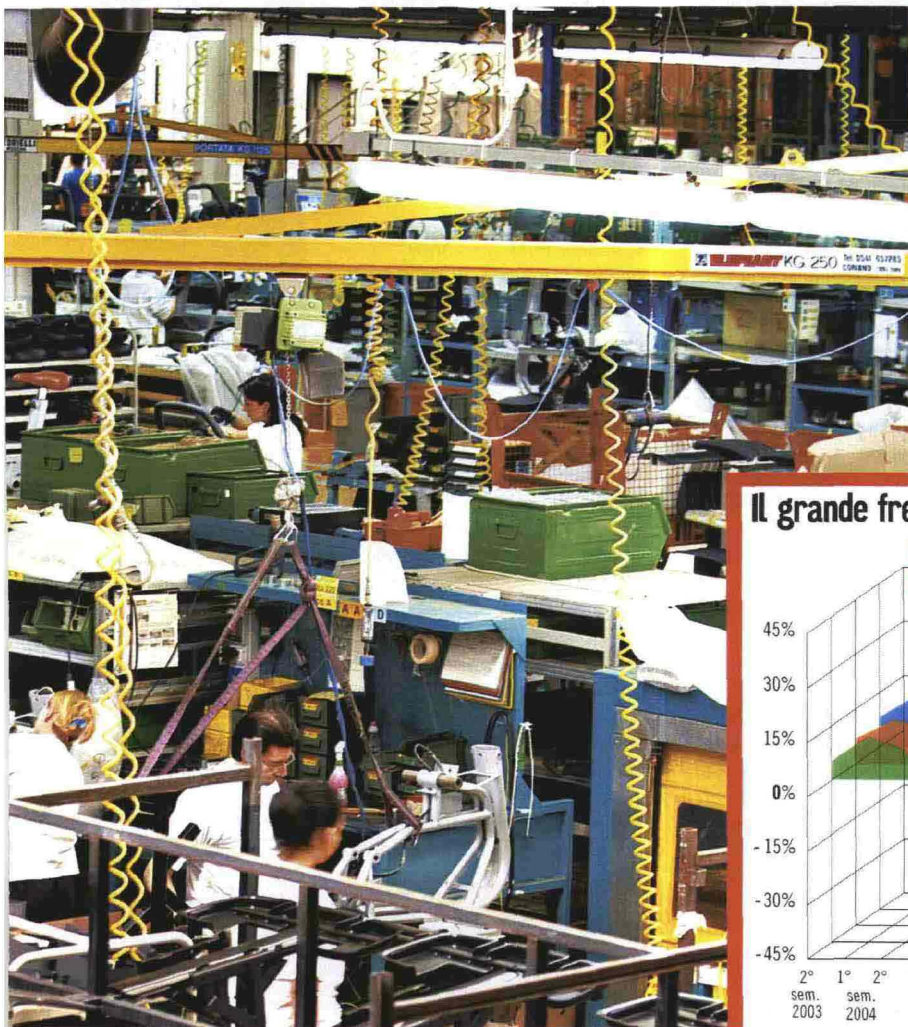
resta un obiettivo fuori portata. **Altoforni in manovra** Il problema del credito evidentemente non frena l'attivismo del gruppo della famiglia di Emma Marcegaglia, presidente della Confindustria, che sta finalizzando l'acquisizione del controllo dell'acciaieria Teesside nel Regno Unito, la più grande a livello europeo, per 450 milioni di sterline, rilevando la quota dalla Corus il cui alto grado di indebitamento impone la cessione degli asset non strategici.



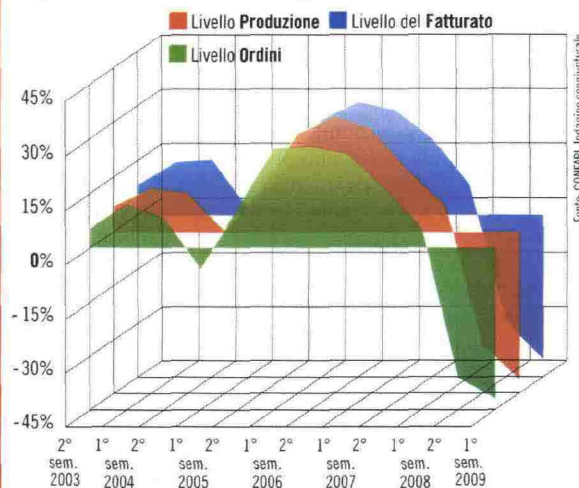
Stabilimento della Technogym a Gambettola. A destra: Emma Marcegaglia



# INTRO LA CRISI



Il grande freddo della produzione



La compagnia guidata da Antonio Marcegaglia è inoltre in procinto di aprire un nuovo stabilimento a Vladimir, a 180 chilometri da Mosca, per la produzione di tubi in acciaio inox. Forti investimenti anche in Italia: a Ravenna è stata avviata la costruzione di un complesso per la lavorazione dei nastri zincati e a freddo. E ammonta a 120 milioni di euro l'investimento per il potenziamento dello stabilimento di Casalmaggiore, in provincia di Cremona. L'im-

pianto sarà il più grande stabilimento italiano con tetto fotovoltaico, tutto "made in Marcegaglia".

Sempre nella siderurgia, la Arinox del gruppo Arvedi triplica la capacità produttiva del rinnovato impianto di Sestri Levante, Genova, con un investimento di 60 milioni di euro che fa passare gli addetti da 190 a 250. La Arinox può ora fabbricare 50 mila tonnellate l'anno di nastro di precisione in acciaio inox, con applicazioni nei

settori automobilistico, petrolchimico, elettronico, aerospaziale e biomedicale.

Alla crisi della piastrella il gruppo Marazzi risponde con un piano di investimenti 2009 di cento milioni di euro. Per metà dedicato all'Italia, dove nello stabilimento di Casiglio, Modena, vengono sviluppate nuove tecniche di produzione (con lunghissimi forni che creano un unico "biscotto", tagliato e modellato nel finale, dando così maggiore flessibilità di formati, spessori ▶

Foto: A. Cristofari - A3, P. Tiro - A3, L. Mistrali - Imagoeconomica



## ECONOMIA

## Il modello è Pistorio

colloquio con Fabrizio Onida

Manager e imprenditori dovrebbero fare come Pasquale Pistorio quand'era a capo della Stm, e l'ha fatta diventare una delle poche multinazionali italiane. È la ricetta di Fabrizio Onida, docente della Bocconi.

**Professore, che tipo di investimenti potrebbe fare un imprenditore ottimista?**

«Oggi, non sapendo quanto durerà e quanto sarà profonda la crisi, non è certo il caso di allargare la capacità produttiva. È invece un momento buono per fare investimenti di riconversione, di ristrutturazione, per migliorare i processi, per fare tutto quel che si deve quando la concorrenza o la durezza della crisi impongono alle aziende di migliorare la produttività e la presenza nel loro segmento di mercato».

**Questo vale anche per le piccole e medie imprese italiane?**

«Non ci sono alternative, per chi vuole restare sul mercato,

che andare alla ricerca continua di nuovi segmenti, servizi, nicchie che rendano l'Italia competitiva nonostante il cambio forte».

**Andare all'estero per tagliare i costi?**

«Gli investimenti più interessanti sono quelli che vanno ad allargare la propria quota di mercato all'estero, producendo per i mercati locali. Non si può servire un mercato da lontano. Specie se si parte da un paese come il nostro, che produce "specialty", non "commodity", cioè prodotti di nicchia per i quali occorre curare la distribuzione locale. Se vogliono rappresentare il made in Italy, i marchi devono investire in catene di negozi».

**E le imprese piccole e medie manifatturiere, che debbono fare?**

«Chi fabbrica macchinari, componenti, prodotti intermedi, attrezzature, meccanica elettrica e non elettrica, a maggior ragione deve dialogare con gli utilizzatori, adattare i prodotti, fornire l'assistenza post-vendita, i pezzi di ricambio. Sono segmenti in cui l'impresa, superata una certa

dimensione, deve assolutamente investire all'estero per rafforzare la propria posizione».

**Ma quanti sono davvero in grado di investire sull'espansione?**

«È ovvio che tutti tendano a tirare i remi in barca, il credito bancario è razionato e c'è incertezza sul domani. Però per le imprese che hanno un marchio, una rete, dei clienti, forse è il momento in cui vale la pena comprare, acquisire una società produttrice all'estero e con un dollaro favorevole potrebbe essere un'occasione anche negli Usa. Il cambio forte penalizza l'export ma favorisce gli investimenti diretti all'estero».

**Lei prevede che molte aziende investiranno forte, nel 2009?**

«No, però le imprese lungimiranti ci possono pensare. Diceva Pistorio: "Quando il quadro era sfavorevole e c'era molto pessimismo, io investivo, guardando avanti. Perché nei momenti di pausa congiunturale anche i concorrenti tirano i remi in barca". Se si vuole fare un salto in avanti in termini di competitività non è proibito fare investimenti controcorrente. Sono poche le imprese che possono permettere la strategia Pistorio. Non a caso di Stm ne abbiamo una sola».



www.ecostampa.it

lombia), una nella metalmeccanica (negli States). Un investimento di 24 milioni di euro, per un gruppo che ha già in cascina ordini per oltre un miliardo di euro.

**A tutta energia** È tuttavia nell'effervescente comparto delle energie rinnovabili che è più facile

trovare società pronte a spendere. La bolognese Uni Land, quotata in Borsa e finora specializzata nel "land banking" (operazioni di sviluppo dei terreni), sta diversificandosi nell'energia e ha in programma nel 2009 investimenti per 53 milioni, 30 dei quali per costruire una fattoria del vento in Puglia e impianti per energia fotovoltaica



e decorazioni). Gli altri 50 milioni servono per gli impianti esteri, specie negli Usa e in Russia, e per lo sviluppo della rete distributiva.

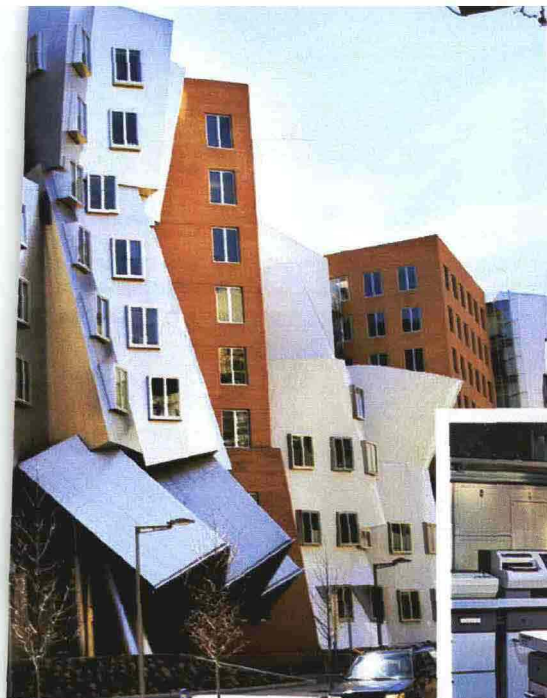
Sul fronte della ceramica che va in tavola, ecco alle prese con un tentativo di rilancio l'antico marchio Richard Ginori, che dopo anni bui punta su un consistente aumento di capitale per attivare un piano di investimenti da 7,6 milioni, destinati all'acquisto del terreno che ospiterà il nuovo stabilimento oltre che al ripristino di macchinari necessari ad aumentare il fatturato del 25 per cento l'anno per il prossimo triennio. Un'altra società quotata in Piazza degli Affari ha il vento in poppa da tempo. È la Landi Renzo di Cavriago, Reggio Emilia, leader mondiale nei componenti e nei sistemi di alimentazione a Gpl e metano per autotrazione. Dopo l'acquisizione di Lovato Gas, il terzo operatore mondiale, ha il 32 per cento di un mercato in costante crescita. La società, che collabora con case come Fiat, Renault, Volkswagen e Toyota (e ha sedi anche in Cina, Brasile, Polonia, Olan-

da, Iran e Pakistan), è stata scelta da General Motors quale partner per produrre auto a idrogeno. Di ben altro tipo di propulsori si occupa l'Ansaldo Sistemi industriali, che nel 2009 investe 18 milioni di euro, per due terzi impegnati in un nuovo capannone a Monfalcone dove si produrranno motori elettrici e generatori per le navi e il settore petrolifero. Con il petrolio ha tradizionalmente a che fare anche il gruppo Trevi di Cesena, che produce macchine per fondazioni e perforazioni. Per irrobustire la presenza internazionale, Trevi - il cui titolo è uno dei pochi col segno "più" dall'inizio dell'anno in Piazza degli Affari - ha appena comprato tre società: due specializzate nelle fondazioni (in Arabia Saudita e Co-

## SI COMPRA CON LO SCONTO

«Una cosa è certa: sulla mia scrivania come su quella di molti altri avvocati d'impresa, le richieste di aiuto o d'interesse a vendere, da parte degli imprenditori, sono in netto aumento», racconta Claudio Novebaci, partner dello studio Martinez e Novebaci, che aggiunge: «Per le società solide, però, questo può anche rivelarsi un ottimo momento per cogliere interessanti opportunità: girano offerte con sconti del 30-40 per cento rispetto alle valutazioni di un anno o due anni fa. E nel campo immobiliare il crollo dei valori è ancora più sensibile». A spingere a disinvestire sono due stringenti necessità: fronteggiare l'eccesso di indebitamento, e l'esigenza di ristrutturarsi per affrontare mercati che sono radicalmente cambiati. Ecco perché le difficoltà di alcuni possono rivelarsi occasioni per gli altri. «Peccato che in molti casi prevalga l'attendismo», commenta Pietro Bernasconi, partner dello studio internazionale Baker&McKenzie: si sta alla finestra





## Nelle energie rinnovabili il credito non manca. E così molte aziende si diversificano: dai pannelli solari all'eolico



Laboratorio Diasorin e, accanto, edifici del Mit, a Boston, costruiti con la collaborazione dell'italiana Trevi. A sinistra: Fabrizio Onida

per un totale di 12 Megawatt. La Energia & Servizi di Roma ha installato 15 megawatt di eolico a Benevento già nei primi mesi del 2009 e prevede di installarne altri 43 nella seconda parte dell'anno a Racalmuto, Agrigento, con investimenti rispettivamente per 25 e 73 milioni di euro. In forte ascesa pure l'MXGroup, che ha appena varato nuove linee produttive per i moduli fotovoltaici in silicio, assumendo 35 persone, per passare dai 35 milioni di ricavi del 2008 ai 135 milioni attesi per il 2009. Conto della spesa: 12,5 milioni euro.

**Un po' net, un po' lab** Anche l'information technology tiene botta. Secondo lo studio Unicredit-Confapi, è l'unico settore in cui oltre la metà delle imprese manifesta "intenzioni di investimento" per il 2009. MC-link, il provider da cui fu inviata la prima

mail italiana, ha comprato la Alpikom, operatore di telecomunicazioni del Trentino Alto Adige, spendendo 2,5 milioni di euro. Insieme, le due realtà fattureranno 29 milioni di euro quest'anno. Nel software dedicato alla sanità gioca grosso la Dedalus di Giorgio Moretti, che ha appena acquisito l'ennesimo concorrente, Eurosoft, spendendo 15 milioni di euro, rafforzando la posizione di leader nazionale del software clinico sanitario, con 17 mila medici di famiglia tra i clienti. Moretti vuole sfondare anche in Cina e sta investendo un milione di euro per un'operazione che a regime,

tra Italia e Cina, creerà una trentina di nuovi posti di lavoro. A proposito di salute, qualche segnale positivo arriva pure dal settore farmaceutico. La Chiesi di Parma raddoppia gli investimenti industriali, passando dai 39,1 milioni di euro dell'anno scorso ai 61,7 milioni deliberati per l'anno in corso, e continuerà a spendere il 15 per cento dei ricavi (pari a 748 milioni nel 2008) in ricerca e sviluppo. In forma appare anche la DiaSorin di Saluggia, Vercelli, specializzata nella diagnostica in vitro. Nel 2008 ha aumentato l'organico di 152 addetti (per un quarto in Italia) e incrementerà il personale sia domestico che all'estero anche nel 2009. La crescita sarà trainata dallo shopping internazionale: l'azienda piemontese vuol comprare società che completino l'offerta e che siano complementari anche nella distribuzione.

**L'importante è la rete** A proposito di distribuzione, tra gli imprenditori che investo- ▶

per capire come si comporterà la domanda nei prossimi mesi e magari si spera di ottenere condizioni d'acquisto ancor più vantaggiose. Francisco Cestero, partner dello studio Cleary Gottlieb, evidenzia un aspetto sicuramente legato alla congiuntura: «Noto meno fiducia nei confronti dei potenziali venditori: è come se chi sta per comprare abbia paura di ritrovarsi qualche scheletro nell'armadio». Peraltro, tutti gli studi di avvocati stanno incrementando la loro attività nel campo dei cosiddetti "claims", che sono proprio le proteste dell'acquirente nei confronti di alcune condizioni non rispettate da chi gli ha ceduto l'attività. Anche sul tavolo di Federico Marescotti, presidente di Friulia, la finanziaria regionale del Friuli, arrivano a frotte i dossier riguardanti situazioni difficili: oltre 50 a gennaio e febbraio. Per esempio Friulia ha affiancato il gruppo Sintesi di Spilimbergo, Udine, nel rilevare concorrenti in difficoltà finiti nella cosiddetta procedura concorsuale. Adesso del gruppo fanno parte anche storici marchi del mobile friulano come Montina, Cabas, Sitaly, Spai. Secondo Novebaci, una delle scelte

più gettonate negli ultimi mesi dalle aziende italiane è quella di disporre di reti di vendita e filiali dirette: «Vogliono avere più controllo sui mercati di sbocco, si sta verificando un interessante mutamento delle logiche industriali». Dove i valori non crollano e c'è molta voglia di shopping è sul fronte energetico: «Il settore è in fermento anche grazie alle spinte governative, che agevolano gli investimenti nelle rinnovabili», dice Giovanni Nardulli, avvocato, partner dello studio Legance. Da un estremo all'altro: secondo Paolo Galassi, presidente della Confapi, l'associazione dei piccoli e medi imprenditori, l'attuale crollo degli ordini per le imprese italiane e la loro debolezza finanziaria metterebbero a dura prova anche l'esistenza stessa di un'industria manifatturiera nazionale, per lo meno dal punto di vista del capitale azionario: «Ci vogliono aiuti intelligenti e rapidi, mirati sulle medie imprese che ne hanno altre dieci come subfornitrici, così ne beneficia l'intera filiera», chiede il capo della Confapi, «altrimenti tra un po', con pochi euro, le manifatture italiane se le comprano gli stranieri».



## ECONOMIA

no nel tenebroso 2009 sono abbastanza numerosi quelli che desiderano rinforzare con decisione la propria rete di negozi. È il caso della catena di profumerie Limoni, che mette 10 milioni di euro sul piatto per sviluppare il network, che già conta circa 500 negozi in Italia: le nuove aperture nel 2009 saranno dieci in Italia e dieci all'estero, e ogni shop occupa mediamente quattro persone. L'obiettivo di Mail Boxes Etc è di aprire oltre 50 nuove botteghe in Italia, uno sviluppo che vale circa 10 milioni di euro. La società guidata da Paolo Fiorelli, forte nel "mini-outsourcing" dei servizi postali, logistici e di comunicazione, non ha negozi di proprietà: i punti vendita sono tutti in franchising e i titolari per aprire l'attività contano sui quattrini messi a disposizione dall'agenzia governativa Invitalia per favorire la nascita di nuove imprese.

Sul controllo diretto degli importatori in Svezia, Finlandia e Paesi baltici conta la Guzzini Illuminazione, che per comprarsi i distributori ha appena speso 2,3 milioni e ora studia la prossima mossa in America. Ancora più in alto piazza l'asticella la Geox di Mario Polegato. La società veneta, che prevede di migliorare le vendite anche nel 2009, stanziava almeno 45 milioni di euro per sostenere la crescita. Buona parte dei soldi sarà spesa per allargare la rete di Geox shop, con l'apertura di 150 nuovi negozi (di cui 50 in Italia), che vanno ad aggiungersi ai 940 già all'opera nel mondo.

**Servizi in piena forma** Non sui negozi ma sul Campus del Wellness si concentrano gli in-



Fiera di Milano a Rho Pero. In basso: Gianfranco Lanna; a destra: stand Eni alla Fiera di Roma

vestimenti della romagnola Technogym di Nerio Alessandri. Il gruppo specializzato in attrezzature per il benessere ha iniziato il trasloco dei reparti produttivi al Technogym Village di Cesena. Un investimento del valore di 40 milioni di euro, caratterizzato dall'utilizzo di materiali naturali e design innovativo, a basso impatto ambientale. Secondo Alessandri «sarà un centro culturale, di un laboratorio di pensiero dove far vivere a collaboratori, clienti, fornitori e ospiti una esperienza unica: è un progetto per far diventare la Romagna la Wellness Valley».

A 40 milioni di euro ammonta anche il piano anti-crisi della Fiera di Milano: è la somma che la Fondazione si è impegnata a stanziare per rafforzare le manifestazioni che si tengono nel polo lombardo. Non distante dalla nuova Fiera si trova la Mazzoni Lb di

Busto Arsizio, Varese: una delle classiche piccole imprese italiane poco conosciute ma toste, leader mondiale nella propria nicchia. Da oltre 60 anni produce impianti per la lavorazione del sapone, fattura 22 milioni di euro e tra i suoi clienti ci sono giganti come Procter & Gamble, Colgate, Unilever e Henkel. E investe: «Dieci milioni di euro nell'arco dei prossimi tre anni», spiega il presidente Marco Galateri di Genola. Mazzoni Lb vende all'estero circa il 95 per cento dei suoi macchinari e ha 80 dipendenti. Dallo stabilimento escono sia gli impianti chimici per miscelare soda caustica oli e grassi che compongono il sapone, sia le macchine per i semilavorati, l'essiccazione e il ciclo produttivo completo dalla miscelazione al packaging. Dal 1946 a oggi, sono oltre 2.500 gli impianti produttivi installati nel mondo. ■

## Scimmie senza frontiere

colloquio con Giancarlo Lanna

Dai radiatori della Siragroup ai componenti della Adler Olastic, passando per le giacche Kiton, i piccoli elettrodomestici Goglio, l'elettromeccanica Bonfiglioli. È lungo e tocca i settori più vari l'elenco di aziende che puntano sull'estero con l'aiuto della Simest, la finanziaria governativa guidata da Giancarlo Lanna. Che entra direttamente nelle joint-venture all'estero, come

nei casi citati, oppure offre finanziamenti agevolati all'export: nei primi due mesi del terribile 2009, Simest ha perfezionato 49 interventi a sostegno delle imprese italiane fuori confine, che hanno generato investimenti per 1,7 miliardi di euro. Nel 2008, le operazioni erano state 236 e il volano attivato di 6 miliardi di euro. Nonostante la buona partenza, Giancarlo Lanna, presidente della Simest (al 76 per cento del ministero dello Sviluppo economico), invita però a non farsi illusioni sull'intero 2009.

**Perché ritiene che ci sarà una frenata, presidente?**

**Avete meno fondi?**

«Noi le cartucce pronte le abbiamo, ma quando le aziende fanno investimenti all'estero non usano soltanto la leva finanziaria di Simest: ci devono mettere pure loro dei soldi, che di solito arrivano dalle banche. Se queste non concedono la provvista necessaria, l'imprenditore deve prenderne atto».

**Qualche segnale positivo lo vede?**

«Certo, un po' di ottimismo me lo procurano due ragioni: la prima è che il sistema italiano, composto da piccole e medie imprese, è capace di riconvertirsi più rapidamente di quelli formati in gran parte da grossi gruppi, e la seconda ragione è che le aziende italiane che esportano operano in un mercato ad alto valore aggiunto, che mantiene

buoni livelli di domanda. Il calo della domanda è più forte dove c'è meno valore aggiunto».

**C'è qualche novità, dal punto di vista "merceologico", tra gli italiani che vanno all'estero?**

«Spesso i nostri prodotti non hanno adeguata veicolazione sui mercati internazionali. Pensi al successo dei prodotti francesi attraverso colossi come Carrefour e Auchan. Di recente abbiamo accompagnato la catena di supermercati Crai, che insieme a Cavit, Grana Padano e altri, hanno aperto un punto vendita a Pechino. Il gruppo molisano Colavita ha comprato il proprio distributore di olio e pasta negli Usa. E stiamo chiudendo un accordo con diverse aziende per un progetto per la logistica in Cina da cui mi aspetto cose molto buone».

