



2+2 fa 6 (o 7,8,9...)

L'UNIONE DI PIÙ AZIENDE PORTA ALLA CREAZIONE DI UNA REALTÀ IL CUI VALORE E FORZA SUL MERCATO VANNO BEN OLTRE LA SOMMA DEI SINGOLI. E LE BANCHE LO SANNO



«Il sistema delle reti d'impresa consente di superare il concetto di affidabilità del singolo e il rating di rischio prenderà come riferimento il complesso di soggetti che interagiscono nella rete». Con Domenico Palmieri, presidente dell'Associazione Italiana Politiche Industriali, avevamo parlato nei precedenti numeri di **BtoB** delle nuove opportunità che il sistema delle reti prospetta per le imprese. La materia è stata oggetto dell'intervento di Valeriano D'Urbano, direttore generale di Centrobanca, al recente convegno sul tema tenutosi presso Confindustria Monza, che ha focalizzato l'attenzione sull'interazione tra mondo bancario e la realtà emergente delle reti.

Come si approccia il sistema bancario al modello delle reti d'impresa?

«Il sistema bancario guarda con grande favore allo sviluppo delle reti d'impresa per diverse ragioni: in primo luogo, esse consentono di superare il limite dimensionale, particolarmente stringente quando si tratta di ampliare gli investimenti diretti all'innovazione, alla penetrazione di nuovi mercati, soprattutto all'estero, e in generale alla crescita di quel capitale intangibile che rappresenta sempre più l'asset strategico su cui basare le prospettive di sviluppo aziendale. In secondo luogo, rafforzando le capacità competitive delle imprese, le reti contribuiscono a renderle più solide e, quindi, più affidabili agli occhi del sistema bancario».

Il sistema delle reti può facilitare l'accesso a finanziamenti da parte delle imprese?

«Le banche tenderanno a valutare sempre più positivamente la partecipazione di un'impresa ad un sistema di rete, soprattutto quando questo è effettivamente in grado di moltiplicare le opportunità

di crescita e le capacità reddituali delle aziende che vi partecipano. In questo senso, non c'è dubbio che far parte di una rete efficiente potrà essere valutato dalle banche come un punto di forza e, quindi, come un elemento a favore di un rating migliore».

Ma come si valuta il rating di filiera?

«Al momento la valutazione del rating di filiera è ancora un esercizio teorico. In pratica sono ormai molti anni che la partecipazione di un'azienda a forme più tradizionali di organizzazione di filiera, come quella dei distretti, rientra nell'insieme degli aspetti qualitativi di cui le banche tengono conto al momento di valutarne il rating. È indubbio, infatti, che far parte di un sistema ben organizzato di filiera può rappresentare un vantaggio competitivo di grande rilievo quando la domanda diventa più rarefatta e tende a concentrarsi laddove l'offerta presenta la flessibilità, la qualità e la convenienza maggiori».

Durante il convegno lei ha citato un'esperienza che riguarda 11 aziende della meccanica elettronica: ce la riassume?

«Si tratta di un progetto ancora in via di sviluppo, mirato a creare un'aggregazione di imprese basata su un modello innovativo, avente al centro una holding cui vengono demandate alcune funzioni chiave, ad esempio l'attività commerciale, la gestione degli acquisti, la progettazione. Poste a "fattor comune", queste attività possono essere condotte con evidenti vantaggi sia in termini di costo che, cosa ancor più importante, in termini di potenziale di sviluppo per le imprese dell'aggregazione. Infatti la holding può muoversi come un soggetto che, dotato di una massa critica adeguata, è





Integratori con batteri vivi, condimenti e dolci in pillole. Dalla rete Bioman lo sviluppo di nuovi prodotti

in grado di realizzare progetti di espansione altrimenti impossibili per le singole società».

Eppure si è manifestata qualche difficoltà in corso d'opera: perché? Quali gli aspetti da "non buttare" di quell'esperienza?

«Il progetto è appunto un work in progress, anche se, rispetto al plotone iniziale, vi sono state in corso di approfondimento diverse defezioni. La verità è che molti imprenditori trovano ancora difficile il superamento del concetto di proprietà esclusiva a favore di quello di proprietà condivisa, come dimostrato, peraltro, anche dalla scarsa presenza di aziende italiane sul mercato azionario. Tuttavia i tempi impongono scelte coraggiose, che poi possono rivelarsi vincenti: a volte è meglio essere tra gli azionisti di riferimento di un'azienda sana e capace di crescere piuttosto che padroni di un'azienda che fatica a stare sul mercato».

Quali le politiche di Centrobanca sul tema delle reti d'impresa?

«Centrobanca ha investito molto sul tema delle reti, sia partecipando attivamente alle attività di promozione delle nuove ini-

BIOMAN, METTERE IN COMUNE LA CONOSCENZA



Giancarlo Girardo, amministratore di Bioman

È grazie alla costituzione in rete che Bioman Life Science ha potuto partecipare e vincere il bando "Innovazione Made in Italy", indetto dal Ministero dello Sviluppo economico. Un traguardo che vale il 60% di quei 6,5 milioni di euro necessari a realizzare quella rete «trans-regionale e trans-settoriale», come la definisce Giancarlo Girardo, amministratore di Bioman, focalizzata sullo sviluppo di cibi funzionali e ingredienti innovativi ad elevato contenuto tecnologico, migliorando allo stesso tempo la penetrazione e il presidio dei mercati nazionali e internazionali dei partner. «Inoltre - aggiunge - siamo in parola anche con un importante gruppo bancario per ottenere ulteriori finanziamenti e abbiamo intenzione di partecipare ad altri bandi di concorso, in particolare quelli indetti dalla Comunità Europea». L'avventura comincia agli inizi del 2008 quando tre dei partner attuali, in occasione di una fiera di settore, interessati alle innovazioni presentate da alcune multinazionali, si confrontano su come superare l'ostacolo della piccola dimensione per conquistare capacità di ricerca e di penetrazione nei mercati con lo sviluppo di prodotti nuovi. Si giunge così all'adozione di strategie e attività congiunte, prima attraverso un accordo quadro di partenariato siglato alla fine del 2008, poi realizzando un contratto di rete, attualmente in corso di formalizzazione. Ad oggi la rete è composta da due società di ricerca e sviluppo di prodotti biotecnologici, da un produttore di integratori con batteri vivi, da due aziende campane del settore lattiero-caseario, da due che producono condimenti e da una dolciaria e infine da una società di servizi. Tra loro è iniziata una collaborazione concreta nella sperimentazione tecnologica e negli studi di mercato, economicamente vantaggiosa per ciascuno dei partner che condividono costi e investimenti e mettono in sinergia ricerca, sperimentazioni e reti di vendita. «Solo grazie a questa struttura riusciamo a porci sul mercato, anche quello internazionale, in modo realmente concorrenziale rispetto alle multinazionali», commenta Girardo, che spiega che «il valore aggiunto della rete non si esaurisce in un vantaggio puramente economico-finanziario, che pure è rilevante. Soprattutto per aziende ad alto tasso di know how, come la nostra, è stato importantissimo moltiplicare in automatico il valore delle conoscenze. Discorso simile sul piano delle esperienze, ad esempio ci è servito a migliorare l'approccio ai mercati internazionali». Certo non è stato semplice vincere l'individualismo e la riservatezza dei partner, soprattutto in fase di ricerca, quando si è dovuta superare la diffidenza a mettere in comune informazioni e dati, a definire le regole di governo della proprietà intellettuale o quelle di gestione delle immissioni e esclusioni dei partner stessi.



I relatori al convegno tenutosi in Confindustria sulle reti d'impresa: da sinistra, Carlo Edoardo Velli, Giovanni Garzaghi, Renato Cerici, Aldo Bonomi, Domenico Palmieri

ziative, sia attirando l'attenzione sull'importanza dei processi aggregativi. Ne è prova evidente il progetto nato intorno alle imprese della meccatronica, dove si è cercato di immaginare un modello che potesse unire ai vantaggi tipici della rete anche quelli derivanti dall'integrazione di

alcune funzioni aziendali chiave. Si tratta di un modello facilmente adattabile ad altre realtà di gruppi di aziende, che saremmo ben lieti di supportare in un percorso di aggregazione».

Elsa Tosi