

IL MONDO

SETTIMANALE ECONOMICO DI RCS PERIODICI - CORRIERE DELLA SERA

n°21 - 22 maggio 2009

RISPARMIO
I FONDI
CHE HANNO
SCONFITTO
L'ORSO
NEL 2009

HOTEL
PERDITE A 5 STELLE
PER GLI ALBERGHI
DI LUSSO
IN COSTA SMERALDA

OBBLIGAZIONI
ENI APRIPISTA
CON UN BOND
RETAIL
FINO A 2 MILIARDI

BORSA
PARTE
DAL LUSSEMBURGO
L'ASSALTO DI ARPE
A BANCA PROFILO

ESCLUSIVO



PICCOLE REGINE

SONO PIÙ SOLIDE E DINAMICHE
DELLE BIG QUOTATE A PIAZZA AFFARI.
E ALCUNE DI LORO SONO DEL TUTTO SCONOSCIUTE.
**ECCO LE 35 IMPRESE ITALIANE
CHE BATTONO LA CRISI**



Tutti i giorni della settimana Il Mondo € 3,00, se venduto in abbinata con il Corriere della Sera: Il Mondo € 2,00 + il prezzo del Corriere della Sera - Austria € 4,00 - Canada Cad. 7,00 - Francia € 4,00 - Gran Bretagna € 4,00 - Spagna € 4,00 - Svizzera Chf. 5,50 - Ungheria Huf. 1.100 - USA \$ 7,00 - Poste Italiane SpA - in A.P. - DL 353/2003 conv. in L. 46/2004 art. 1 c. 1 DCB Milano

postapress
ventiquattrore



CLASSIFICHE LE MEDIE IMPRESE ITALIANE CHE SONO CAMPIONESSE DI VALORE. IN BARBA ALLA RECESSIONE

Una collana con 35 perle

Marchi noti come Flos e Kartell. Aziende meno conosciute al grande pubblico, come Hinowa o Forge Monchieri. Accomunate dalla medesima caratteristica: la redditività

FILIPPO ASTONE

Quasi 80 anni dopo c'è chi sta ancora dalla parte di Ettore Petrolini, interprete negli anni '30 di un motivetto scaccia-paure: «Ma cos'è questa crisi? Para para pa pa pa». Nell'Italia del 2009 a fare «para para pa pa pa» alla recessione sono alcune medie imprese italiane. Non tutte, ovviamente. Ma un campione significativo, localizzato al Nord, con una redditività (roe) molto più alta della media di settore, dotato di una capacità di leggere a proprio favore la globalizzazione e con un'attenzione allo sviluppo sostenibile della propria attività.

Il *Mondo*, con la collaborazione della società di consulenza Global Strategy, che ha redatto uno studio ad hoc, ha scovato 35 società high performer che probabilmente riusciranno a superare brillantemente gli shock dell'economia. E senza ricorrere a cambiamenti nell'assetto societario. Le «perle» del made in Italy vanno da Artemide a Flos, da Zanichelli Editore alla Kartell, ma comprendono anche marchi meno conosciuti al grande pubblico, come Forge Monchieri (roe del 103% rispetto a una media di settore dell'11%) e Hinowa (83% contro il 13% di media). Ma non tutte tengono il passo con la crisi. Secondo Confapi, l'associazione di pmi presieduta da Paolo Galassi (intervista a pagina 12), nei primi tre mesi del 2009 le ore di cassa integrazione hanno superato quelle accumulate nell'intero 2008 (gli ultimi dati Istat si fermano a febbraio, ma confermano la tendenza in atto). Nel giro di 12 mesi, il 10% dei lavoratori interessati da questa crisi passerà

dalla cassa alla disoccupazione tout court. A lanciare altri (fondati) allarmi sullo stato di salute delle aziende italiane c'è poi Confindustria: secondo viale dell'Astronomia, le pmi italiane sarebbero le più piccole d'Europa e, quindi, in forte svantaggio rispetto alla competizione globale, che richiede dimensioni più grandi, per supportare adeguatamente programmi di ricerca e processi di internazionalizzazione. Come se non bastasse, passando al setaccio i bilanci civilistici delle attività in Italia delle società esaminate per realizzare la ricerca, gli analisti di Global Strategy hanno registrato un dato di fatto che conferma le previsioni dei pessimisti: il 40% delle pmi monitorate ha registrato ricavi 2007 inferiori a quelli del 2003.



Antonella Negri Clementi

Ma, anche in questo quadro, le eccellenze ci sono. Eccome. La ricerca ha preso in esame le imprese con un valore della produzione fra i 20 e i 150 milioni di euro, la tipica classe dimensionale di quello che è il cuore pulsante dell'economia italiana. Global Strategy ha così individuato 30 regine, cui sono stati poi aggiunti altri cinque casi (Nextec, Lagor, Rubinetterie Teorema, Nardi elettrodomestici, Visiant) che, pur non rispettando i rigidi criteri numerici previsti dai ricercatori, presentano comunque caratteristiche di assoluta performance. «I numeri sono importanti, ma, da soli, non di-

Ma, anche in questo quadro, le eccellenze ci sono. Eccome. La ricerca ha preso in esame le imprese con un valore della produzione fra i 20 e i 150 milioni di euro, la tipica classe dimensionale di quello che è il cuore pulsante dell'economia italiana. Global Strategy ha così individuato 30 regine, cui sono stati poi aggiunti altri cinque casi (Nextec, Lagor, Rubinetterie Teorema, Nardi elettrodomestici, Visiant) che, pur non rispettando i rigidi criteri numerici previsti dai ricercatori, presentano comunque caratteristiche di assoluta performance. «I numeri sono importanti, ma, da soli, non di-

SPA REGINE D'ITALIA

Nella tabella elaborata da Global Strategy, i bilanci civilistici delle migliori 30 aziende per redditività. VDP: valore della produzione. RO: risultato operativo. ROI: ritorno sull'investimento. ROS: rapporto tra utile operativo e fatturato. ROE: rapporto tra utile netto e patrimonio netto.

NR.	RAGIONE SOCIALE	ANNO COSTITUZIONE
1	Alma Nature	2000
2	Artemide	1960
3	Barberini	1963
4	Betty Blue	1983
5	Bottonificio Bap	1988
6	Calzificio Franco Bombana	1963
7	Comelz	1943
8	Comestero Group	1987
9	Deco	1989
10	Eclisse	1989
11	Falegnami Italia	1946
12	Faser	1983
13	Flos	1962
14	Forge Monchieri	1973
15	Gidea	1974
16	Hinowa	1987
17	Kartell	1949
18	Monnalisa	1968
19	Raselli Franco	1969
20	Renato Corti	2000
21	Rossimoda	1942
22	Sirpi	1972
23	Sambonet Paderno Industrie	1997
24	Scatolificio Ondulkart	1969
25	Special Flanges	1994
26	Tal (Tubi Acciaio Lombarda)	1977
27	Tosi (Fratelli Tosi)	1966
28	Trerè Innovation Hosiery	1992
29	Vetreria Etrusca	1951
30	Zanichelli Editore	1859



**MA MOLTE
PMI ADESSO
SOFFRONO
LA CRISI**

SEDE	SETTORE	VALORE PRODUZIONE '07 (.000 EURO)	TASSO DI CRESCITA ANN. COMPOSTO '03 - '07				ROI 2007 (IMPRESA)	ROS 2007 (IMPRESA)	ROE 2007 (IMPRESA)	D/E 2007 (IMPRESA)
			VDP (IMPRESA)	VDP (SETTORE)	RO (IMPRESA)	RO (SETTORE)				
Genova (Ge)	Cibo per animali	30.228	28%	16%	32%	15%	37%	22%	65%	1,03
Pregnana Milanese (Mi)	Illuminotecnica	66.285	17%	14%	356%	21%	18%	13%	27%	1,46
Silvi Marina (Te)	Ottica	52.879	35%	16%	85%	20%	29%	34%	30%	0,29
Quarto Inferiore Di Granarolo Emilia (Bo)	Abbigliamento e accessori	45.895	30%	16%	44%	15%	34%	25%	63%	0,80
Villongo S. Filastro (Bg)	Abbigliamento e accessori	36.859	23%	16%	153%	20%	32%	23%	41%	0,28
Guidizzolo (Mn)	Calze e collant	35.246	26%	16%	107%	15%	24%	16%	41%	1,01
Vigevano (Pv)	Calzature	20.132	22%	17%	53%	29%	34%	26%	51%	1,31
Gessate (Mi)	Macchine e impianti	33.437	29%	14%	30%	21%	22%	15%	25%	0,68
San Giovanni Teatino (Ch)	Servizi ambientali	31.303	28%	19%	73%	27%	19%	23%	39%	0,78
Pieve Di Soligo (Tv)	Arredamento	29.748	23%	19%	27%	26%	28%	20%	34%	0,46
Castelfiorentino (Fi)	Arredamento	34.635	15%	14%	81%	27%	30%	14%	111%	2,99
Rogeno (Lc)	Impiantistica	28.037	27%	17%	58%	29%	11%	7%	21%	1,39
Bovezzo (Bs)	Illuminotecnica	123.924	20%	14%	26%	21%	19%	15%	25%	0,59
Cividate Camuno (Bs)	Siderurgia e metalli	95.576	42%	19%	102%	26%	37%	25%	103%	1,27
Castelfidardo (An)	Arredamento	30.095	32%	14%	34%	27%	38%	23%	45%	0,41
Nogara (Vr)	Macchine e impianti	43.747	19%	17%	61%	29%	33%	18%	83%	1,55
Noviglio (Mi)	Arredamento	113.326	19%	16%	58%	18%	28%	23%	39%	1,02
Arezzo (Ar)	Abbigliamento per bambini	26.585	14%	14%	23%	23%	16%	10%	17%	1,45
Valenza (Al)	Gioielli	34.686	31%	16%	64%	20%	7%	7%	8%	0,48
Milano (Mi)	Abbigliamento e accessori	82.602	18%	13%	37%	18%	20%	10%	61%	1,97
Vigonza (Pd)	Calzature	74.290	22%	13%	61%	18%	23%	16%	31%	0,76
Peschiera Borromeo (Mi)	Carta e derivati	34.059	25%	10%	61%	6%	19%	8%	41%	2,14
Orfengo (No)	Accessori per la casa	66.812	32%	19%	62%	26%	12%	10%	24%	0,41
Cessalto (Tv)	Carta e derivati	30.716	11%	10%	7%	6%	9%	6%	13%	1,13
Cesano Maderno (Mi)	Siderurgia e metalli	57.814	47%	29%	98%	97%	25%	22%	65%	1,57
Fiorenzuola D'arda (Pc)	Meccanica	84.884	34%	16%	62%	15%	17%	13%	14%	0,79
Varallo (Vc)	Meccanica	33.895	22%	19%	92%	26%	19%	13%	34%	1,04
Asola (Mn)	Tessile	36.526	21%	14%	34%	23%	22%	13%	31%	0,65
Montelupo Fiorentino (Fi)	Vetro	41.736	13%	13%	25%	11%	14%	10%	23%	1,28
Bologna (Bo)	Editoria	135.945	6%	5%	9%	8%	10%	26%	13%	0,17



cono tutto sulle prospettive di un'azienda», afferma Antonella Negri Clementi, presidente di Global Strategy. «Sicuramente la crisi selezionerà le pmi italiane. Nei prossimi mesi assisteremo a una notevole moria, anzi, ne stiamo vedendo già i primi esempi», prosegue l'analista. «Ma ciò non toglie che ci siano medie aziende eccellenti, che hanno investito, rischiato in prima persona e, a differenza delle grandi, giocato senza rete». Ciascuna delle 30 realtà individuate ha queste sette caratteristiche: sviluppo costante e sostenibile; redditività elevata; controllo del livello del circolante; gestione dell'indebitamento per prevenire situazioni di tensione finanziaria; innovazioni di prodotto e di processo in grado di garantire vantaggio competitivo; internazionalizzazione e apertura di nuovi mercati; sfruttamento delle opportunità di crescita per linee esterne. Per esigenze di uniformità, i fatturati esaminati sono quelli del 2007. Alla fine di aprile del 2009, infatti, solo una parte minima del campio-



ne (che non comprende società quotate) aveva depositato i bilanci 2008. Per passare dall'universo delle 14.100 imprese che rientrano nella classe di fatturato a un campione più ristretto di 143 realtà (chiamate Best performer), gli analisti di Global Strategy hanno usato criteri quantitativi. Nella selezione che ha portato dalle 143 aziende virtuose al campione di Top 30, i ricercatori della società di consulenza hanno cercato di rappresentare il maggior numero di settori e hanno privilegiato i marchi che godono di notorietà a livello di consumatore finale. Questo significa che ci sono altre 113 aziende

che avrebbero potuto comparire nella classifica. «Un elemento di grande interesse è che il 59% delle 143 imprese Best performer fatturano meno di 40 milioni di euro, mentre meno del 10% ha ricavi superiori ai 100 mi-



Piero Gandini,
presidente di Flos



Claudio Luti,
numero uno di Kartell

lioni di euro», aggiunge Negri Clementi. «Il dato dimostra chiaramente che la grandezza non è un elemento importante in senso assoluto. Il tema delle dimensioni va valutato relativamente al settore di appartenenza. E, soprattutto, deve essere letto insieme al tasso di crescita, alla solidità finanziaria e alla capacità di innovazione. Gli imprenditori italiani sono storicamente i più creativi: talvolta riescono a dar vita a novità fortunate sul mercato senza aver fatto particolari investimenti in ricerca e sviluppo, ma semplicemente mettendo assieme in modo originale innovazioni che altri avevano realizzato in precedenza».

È il caso di **Alma Nature**, che Pier Giovanni Capellino ha fondato a Genova nel 2000. È la prima azienda al mondo che propone cibi per animali completamente naturali, utilizzando le stesse materie prime destinate al consumo degli uomini.

PAOLO GALASSI CONFAPI: RISPETTO DELLE REGOLE, MA LE BANCHE AIUTINO

LA PAGHI CARA CHI NON È VIRTUOSO

«Ma quali fusioni e acquisizioni? Ma andiamo! I medi imprenditori italiani non le fanno, non le hanno mai amate. Sono degli individualisti, è questa la loro forza, insieme alla capacità di innovazione e all'estrema indipendenza. Molti, infatti, il problema delle dimensioni del fatturato lo hanno risolto grazie a consorzi di settore, con i quali sono riusciti a penetrare anche in mercati internazionali che fino a poco tempo prima venivano considerati impossibili». Paolo Galassi (foto), presidente di Confapi,

l'associazione di piccole e medie imprese (60 mila iscritti), contesta che le piccole dimensioni delle aziende siano un fattore di rischio per l'Italia. E prova a rilanciare.

Domanda. Dunque niente merger per le pmi?

Risposta. Basta con la storia delle fusioni e con gli allarmi sulle dimensioni troppo piccole. Basta piagnistei. La mia esperienza dimostra che c'è una larga fascia di imprenditori che, nonostante sia ostacolata in tutti i modi da normative vessatorie e

fisco eccessivo, ha investito, ha modernizzato gli impianti, è andata all'estero, si è data da fare ed è cresciuta. Certo, nel 2009 e nel 2010 il loro fatturato sarà in calo, talvolta anche in forte calo, ma questo è assolutamente normale. Stiamo vivendo una delle recessioni più gravi e problematiche dell'ultimo secolo, sono in fortissima contrazione i ricavi delle maggiori multinazionali, anche di quelle italiane, è ovvio che lo siano anche quelli delle medie imprese loro fornitrici e, a cascata, delle piccole che a loro volta vendono alle medie. Ma

sono imprese sane, che hanno investito, rischiato in prima persona i loro capitali, senza aiuti pubblici. Ora vanno aiutate.

D. Insomma, le medie imprese italiane sono virtuose e hanno un futuro?

R. Certo. Però occorre consentire loro di superare questi anni di crisi e ripartire con slancio. Del resto in tanti casi si tratta di aziende che erano piccole, che hanno fatto il salto dimensionale a medie, e che in futuro, a migliori condizioni di mercato, potrebbero rifarlo e diventare



ni, quelle prive di agenti chimici, ormoni e ogm, garantendone la tracciabilità. Alma Nature è presente all'estero con società controllate in Germania, Svizzera, Francia, Canada, Gran Bretagna e Benelux. Il fatturato è passato dagli 11,1 milioni di euro del 2003 ai 30,2 del 2007. «Alma Nature è l'unica impresa in qualche modo assimilabile al settore alimentare presente in classifica», prosegue Negri Clementi. «Nelle 143 Best performer, purtroppo, sono quasi del tutto assenti settori maturi come alimentare, chimica, tessile, costruzioni, nei quali le migliori imprese si collocano in realtà al di fuori dell'intervallo dimensionale considerato». Un'altra Top 30 è Artemide, che ha un tasso di crescita medio annuo del 17%: il fatturato è passato dai 35 milioni di euro del 2003 ai 66,2 del 2007. Fondata nel 1960 a Milano da Ernesto Gismondi e Sergio Mazza, è fra i leader mondiali nell'illuminazione di alta gamma. Il suo roe è del 27%, rispetto a una media di settore del 15%. Un altro affermato marchio del settore lighting presente nella



classifica Top 30 è la Flos presieduta da Piero Gandini, che ha un roe del 25% rispetto a una media di settore del 15% e che tra il 2003 e il 2007 ha più che raddoppiato il fatturato, passando da 59 a 123 milioni di euro. Fondata nel 1962 a Merano da Dino Gavina e Cesare Cassina, Flos è attiva nel settore dell'illuminotecnica moderna, sia per le abitazioni e sia per gli uffici. Tutte le aziende top hanno un roe notevolmente superiore a quello dei loro competitor. Betty Blue (abbigliamento e accessori) ce l'ha del 63% rispetto al 9%. Barberini (ortica) è al 30% contro il 6%. Il record è di Falegnami Italia, che produce arredamento di alta qualità: ha un roe del 111% rispetto a una media del 6%. Nel giro di cinque anni il fatturato dell'azienda è passato da 19,8 a 34,6 milioni di euro: la società è leader di settore nel comparto notte, con prodotti come letti, contenitori, cassettieri e armadi. Nella ricerca viene segnalato che Falegnami Italia è all'avanguardia non solo nel prodotto dal punto di vista stilistico, ma anche nel sistema produttivo e or-

ganizzativo, che permette le consegne ai clienti in tempi molto rapidi, anche per realizzazioni personalizzate molto complesse. Altre due società da record sono le già citate Forge Monchieri e Hinowa. La prima, che ha sede a Camuno, in provincia di Brescia, è leader nella produzione di fucinati (metalli lavorati mediante deformazione plastica) medio pesanti soprattutto per il mercato energetico. In un quinquennio il fatturato è passato da 23 a 95 milioni di euro. Hinowa ha sede a Nogara (Verona) e produce miniescavatori, pale compatte, piattaforme, minidumper e sottocarri cingolati. Recentemente è entrata nel settore delle piattaforme aeree autocarrate, grazie a soluzioni tecniche all'avanguardia, acquisti nel corso degli anni attraverso l'attività nelle piattaforme cingolate. Anche la Kartell di Claudio Luti ha un roe ben superiore alla media di settore (39% contro 8%). Fondata nel 1949 da Giulio Castelli, la società ha avviato l'attività realizzando oggetti in plastica per la casa, grazie a un approccio di progettazione innovativo, basato sulla ricerca tecnologica e il design. Dagli anni Sessanta Kartell

medio-grandi. La media impresa ha sostituito la grande nel rilancio. È andata all'estero, ha innovato e oggi sta soffrendo perché, da novembre 2008, ha dovuto fare i conti con un fatturato sull'export che è passato da +6% a -30%, -40% e anche, in alcuni casi estremi, a -70%.

D. In che modo si potrebbero aiutare queste imprese?

R. Sull'immediato occorre premere sul credito perché le sostenga maggiormente. Certo, ci sono strumenti pubblici come i consorzi fidi, ma il più delle volte servono a garantire le banche che prestano il denaro più che le imprese stesse. Le banche

vanno spinte a fare di più. E poi c'è l'Iva: perché mai in Italia le società devono versarla in anticipo. Basterebbe consentire ad alcune, in via eccezionale, di pagarla dopo aver incassato, e si darebbe una grossa boccata d'ossigeno all'economia intera.

D. Però non tutte le pmi sono così virtuose. Ce ne sono molte che puntano solo a ridurre il costo della manodopera, con casi estremi che arrivano fino alle irregolarità. I famosi imprenditori che si fanno restituire dai lavoratori, di nascosto, parte della loro busta paga.

R. Queste realtà di cui lei parla io non le vedo fra i

miei associati, fra i quali figura soprattutto il manifatturiero avanzato, che per competere ha bisogno di trattare bene i dipendenti e di gratificarli. Però, certo, esistono. Ci sono aziende a basso valore aggiunto, che non hanno investito, che puntano solo sulla competizione di prezzo e che, fra poco, saranno in seria difficoltà. Non sono poche, possono arrivare al 20% del totale. Io non mi sento solidale con loro. Anzi, dico di più: meritano di scomparire. Così, lasceranno spazio a chi, più di loro, merita di stare sul mercato e di guadagnare. Da questo punto di vista la crisi può anche essere letta come una opportunità.





Federico Enriques,
ad di Zanichelli



Marco Nardi,
Nardi Elettrodomestici

è entrata nel mercato dell'arredamento, vincendo premi internazionali e assicurandosi notorietà in tutto il mondo. Alcuni prodotti sono nella collezione del MoMA di New York. I ricavi sono passati dai 55,9 milioni del 2003 ai 113 del 2007. Ultimo marchio in ordine alfabetico della classifica è la Zanichelli Editore, con un roe del 13%, superiore alla media di settore che è dell'8%. Tra i segreti del successo di questa azienda

fondata nel 1859 dal libraio modenese Nicola Zanichelli (e passata nell'ultimo quinquennio da 109,4 a 135,9 milioni di fatturato, che in un settore come l'editoria libraria non è poco) l'essere stata uno dei primi, in Italia, a cavalcare le pubblicazioni in formato digitale già negli anni Ottanta.

Infine, le cinque aziende ospiti speciali. La prima è Nextec, un esempio di piccola impresa (1,1 milioni di euro di fatturato) che ha raggiunto una posizione di leadership tecnologica nel settore dei materiali impermeabili per l'abbigliamento sportivo. Poi ci sono Lagor (controlli di processo, roe del 46%), Rubinetterie Teorema, Nardi elettrodomestici (cucine ad alto valore aggiunto tecnologico e di design, con elevata crescita e internazionalizzazione) e Visiant (informatica e comunicazione, 107 milioni di fatturato grazie alle acquisizioni). Oltre che dall'attenzione all'indebitamento e al contenimento del circolante, le aziende al top sono accomunate dagli investimenti, di capitale e ricerca. Come a dire che Petrolini aveva ragione quando cantava: «Cavi fuori il portafogli, metta in giro i grossi fogli, e vedrà... che la crisi finirà».

