

Sfide per lo sviluppo

Spunti di riflessione da casi di studio e visite sul territorio

DR Motor Company

*L'innovazione nel modello di business,
le relazioni banca-impresa, le politiche di sostegno
alle multinazionali tascabili nel Mezzogiorno*

a cura di Marco De Maggio e Salvatore Vescina



Il documento che presentiamo inaugura una serie di casi di studio che l'UVAL sta preparando su argomenti che sono parte delle politiche di sviluppo: dalle iniziative imprenditoriali, ai beni culturali, alle infrastrutture e così via.

Questo approccio micro non è alternativo, bensì complementare a quello macro che ha per oggetto sistemi aggregati. Se ci si limitasse a questo secondo approccio, nella media si perderebbe l'eterogeneità del reale e con essa la capacità di scelta indispensabile per interferire sull'evoluzione dei processi.

Il modello applicato nel documento, che vogliamo replicare e affinare, si basa principalmente su questi punti:

- *l'individuazione e l'analisi del caso di studio insieme ai soggetti sistema dei Nuclei. Quel che si cerca nella dimensione del reale e del territorio non è necessariamente una success story o una best practice. Sono i casi innovativi, i tentativi di superare stereotipi, antiche e (spesso) radicate diffidenze e resistenze al cambiamento. Che è indispensabile per cogliere nuove opportunità di sviluppo economico e sociale;*
- *il racconto dei fatti rilevanti per come emerge dalla viva voce dei protagonisti, nel confronto de visu con un gruppo di esperti, che partecipino su base volontaria -cioè per loro interesse e con libertà di pensiero - selezionati in funzione dell'apporto che la loro competenza ed esperienza può offrire per osservare il fenomeno da diverse angolazioni visive;*
- *scelte grafiche che assicurino snellezza ed efficacia al racconto;*
- *approfondimenti tematici e materiali informativi connessi al caso di studio (presentati in forma di allegati);*
- *la messa a fuoco degli spunti di riflessione che scaturiscono per il policy maker impegnato a sostenere il cambiamento.*

L'obiettivo non è fornire apodittiche panacee. Più modestamente l'intento è contribuire alla discussione, non sempre accesissima, sulle politiche di sviluppo. Coerentemente con il compito istituzionale che ci è affidato: offrire valutazioni, mai pre-analitiche, a supporto dei processi decisionali.

Paolo Praticò

Responsabile dell'Unità di Valutazione degli Investimenti Pubblici

INDICE

| | | |
|--------------|--|----|
| 1. | Premessa: alcune buone ragioni per conoscere da vicino la Dr Motor Company | 5 |
| 2. | Metodo di analisi e sintesi dei risultati: un modello di <i>Business</i> innovativo, talvolta incompreso | 7 |
| 3. | Ringraziamenti e <i>who's who</i> | 14 |
| 4. | Il caso DR: una conversazione con Massimo Di Risio e Roberto Risi | 17 |
| 5. | Conclusioni | 41 |
| | | |
| Allegato A - | La struttura del sistema produttivo | 47 |
| Allegato B - | DR - Quote di mercato nei diversi segmenti di offerta | 50 |
| Allegato C - | DR - Informazioni sul personale dipendente | 55 |
| Allegato D - | DR - La rete dei subfornitori | 56 |
| Allegato E - | Finanziamento alla crescita, fattori di rischio e vincoli finanziari | 57 |
| Allegato F - | Il credito alle imprese (e l'intervento pubblico per facilitarlo) al tempo della crisi | 61 |

Finito di scrivere il 31 dicembre 2010

1. Premessa: alcune buone ragioni per conoscere da vicino la Dr Motor Company

Nel Mezzogiorno il tessuto industriale dei desideri assomiglia poco alla realtà.

La morfologia del settore manifatturiero può essere sintetizzata in due punti. Ci sono:

- da una parte, poche – fondamentali – grandi imprese, quasi tutte a capitale esterno, tra le quali non mancano quelle disposte a *delocalizzare* la produzione laddove è possibile accrescere i margini di profitto;
- dall'altra, numerosissime microimprese, per lo più sottocapitalizzate, prive di tecnologie innovative e di altre chiavi d'accesso ai mercati più concorrenziali.

Quel che risulta particolarmente rara nell'area è la presenza di medie imprese, magari a capitale locale, in grado di esercitare *leadership* per mettere a sistema, in un tessuto di relazione organizzato e competitivo, le imprese di dimensioni più piccole.

Stando al rapporto 2009 Unioncamere-Mediobanca "Le medie imprese industriali italiane", in tutto il Mezzogiorno nel settore manifatturiero ci sono soltanto 446 medie imprese (totale nazionale: 4.345)¹. Queste costituiscono una porzione delle 1.915 unità locali dell'area con più di 50 addetti (totale nazionale: 13.473)².

La morfologia del sistema produttivo è questione meglio trattata nell'Allegato A.

Favorire la crescita dimensionale delle imprese del Mezzogiorno, soprattutto tra le medie imprese, è un obiettivo prioritario di *policy* che merita di essere affrontato muovendo dalla buona regola einaudiana del *conoscere per deliberare*.

Ecco il movente per una visita conoscitiva presso un'azienda che (a prescindere dalla qualificazione giuridica) per molti versi incarna lo stereotipo della media impresa a capitale locale in fase di *start up* (o nello stadio immediatamente successivo).

La Dr Motor Company infatti:

- progetta, *prototipizza* e realizza, come *integratore di sistema – a marchio proprio* – automobili, in tre classi di prodotto diverse, dalla *city car* al *Suv*;
- considera la globalizzazione come opportunità più che minaccia se è vero che la rete delle sue *partnership*, anche in Cina, le permette di produrre e vendere vetture (di qualità standard) *low price*;
- accanto ai normali canali distributivi, sperimenta con successo altre forme di commercializzazione, come la vendita diretta negli ipermercati.

A livello globale, l'aspra concorrenza ha spinto le case costruttrici a strategie basate su processi di aggregazione/integrazione volti a sfruttare al meglio economie di scala. In un mercato maturo, dove sembrerebbe non esserci spazio per nuovi *players*, questa azienda si propone obiettivi ambiziosi e lo fa innovando sul processo, proponendosi con un modello di *business* inconsueto nel settore dell'*automotive* (cfr. Paragrafo 2).

Quello che segue è il racconto di una visita sul campo da parte di un *panel* di esperti di varia estrazione capaci di leggere lo stesso fenomeno da angoli visuali diversi (del tessuto imprenditoriale del Sud, dei meccanismi di incentivazione, della valutazione degli

¹ Fonte: Istat, ASIA, *Archivio Statistico delle Imprese Attive*. Anno 2007.

² Peraltro in calo rispetto all'anno precedente, quando ne risultavano 13.603.

investimenti pubblici). L'obiettivo è quello di raccontare una storia, una storia di sviluppo che ha sede in Molise, a Isernia.

DR oggi, allo stadio attuale del suo sviluppo, non è però *best practice*, non è una storia di successo: è una sfida. Con queste caratteristiche *DR non è solo DR*, è l'archetipo di chi ha capacità e voglia di intraprendere (cioè di assumere su di sé una responsabilità impegnativa e rischiosa) anche a dispetto della vulgata che descrive un Mezzogiorno rassegnato e incapace di fare industria. Ecco perché questa impresa vale una visita, una giornata dedicata al confronto diretto tra il *management* dell'impresa e un *panel* di esperti.

La DR per un contatto con la realtà. Come pretesto per costruire una discussione ordinata dalla quale trarre spunti su cosa può fare il *policy maker* affinché vi siano più *intraprese* nel Mezzogiorno che diano utili agli azionisti e alla collettività.

2. Metodo di analisi e sintesi dei risultati: un modello di *Business* innovativo, talvolta incompreso

Il Modello di Business

“Innovazione” è un termine la cui frequenza d’uso, soprattutto in riferimento alle opportunità di crescita economica, avanza con considerevole rapidità, soprattutto dall’inizio di questo decennio. È un concetto che incorpora significati ampi, a volte realmente importanti. Ma può rappresentare dinamiche e meccanismi che rischiano di degenerare in sterili slogan, e che stentano a essere riconosciuti nella loro reale portata.

Al livello aziendale, lo sforzo di innovare corrisponde alla necessità di adattarsi a un mercato, e a un mondo, in continuo cambiamento; è la risposta a esigenze di concorrenzialità che inducono a produrre qualcosa di migliore oppure di uguale qualità ma a costi più contenuti.

La ricerca di una strategia di innovazione che si traduca in risultato economico spesso non tiene conto di quanti e quali livelli della vita aziendale possono essere interessati da processi di cambiamento e troppo spesso si traduce solo nell’impegno alla realizzazione di un prodotto o di un processo nuovo.

Nel 2005 Jørgen Rosted, della Divisione Ricerca del Ministero danese degli Affari Economici e Commerciali, a partire da un’indagine svolta in tre differenti settori industriali nel Paese, poneva l’accento sull’emergere di nuove forme di innovazione che si erano rivelate molto più capaci di tradursi in ritorno economico per l’azienda rispetto alle innovazioni “*technology-driven*” tipiche dell’Età Industriale.

Si tratta di innovazioni emergenti in ciascun componente della catena del Valore dell’azienda, nella struttura di rete, nei processi di *outsourcing*, nel *brand*, nei sistemi di erogazione dei servizi e nei canali di vendita dei prodotti. Ma l’evidenza empirica più interessante tra i risultati dell’indagine è la capacità di ritorno economico innescata, a prescindere dal settore industriale osservato, dall’innovazione nel *modello di business*.

Il concetto di *modello di business* si è diffuso con lo sviluppo della cosiddetta *new-economy*, quel paradigma economico emerso con i cambiamenti socio-tecnici derivati dall’uso delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione.

Affidandoci a una definizione semplice ma attendibile, potremmo intendere per *modello di business* “*la rappresentazione di come un’azienda produce profitto*” (Osterwalder, 2005), rappresentazione divenuta sempre più complessa, e sempre più necessaria, per esprimere logiche e strategie non facili da comprendere che permettono alle aziende oggi di rimanere competitive nel loro mercato.

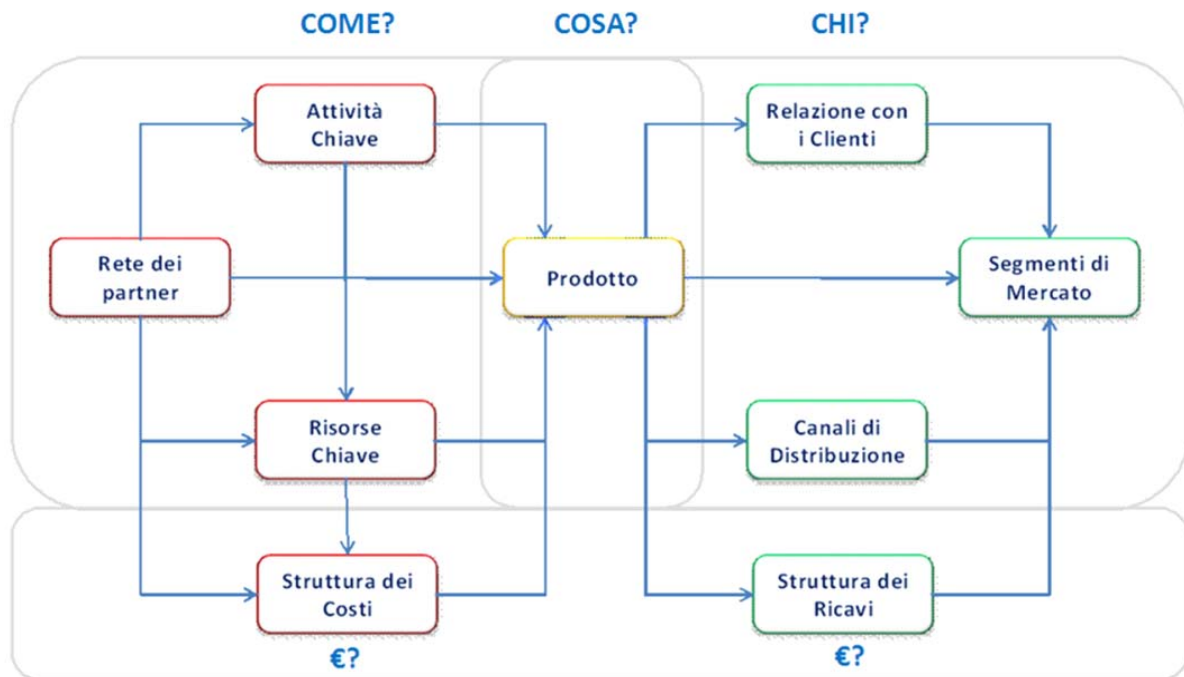
I *modelli di business* sono stati analizzati da differenti discipline, secondo differenti prospettive, obiettivi e finalità. Non si è ancora registrato consenso unanime su una definizione condivisa. Di conseguenza è ancora avvertita la forte esigenza di intensificare la ricerca empirica in questo settore.

Uno degli aspetti più interessanti del caso DR Motor Company risiede nella sua natura di “caso di studio”, rappresentando in modo inequivoco un’innovazione di *modello di business*, chiarendo da cosa possa scaturire, come possa sostenersi, quanto possa essere determinante per il successo di un’azienda.

Da questa “scolastica” curiosità è derivata l’idea di organizzare i temi di interesse degli intervenuti all’incontro di conversazione con il Presidente Massimo Di Risio e

l'Amministratore Delegato Roberto Risi, seguendo il diagramma di flusso (logico) di informazioni suggerito da una delle più note di queste rappresentazioni concettuali, quella proposta da Alexander Osterwalder nel 2005.

Figura 2.1 - "MODELLO DI BUSINESS" ADATTATO DA A. OSTERWALDER "THE BUSINESS MODEL CANVAS", 2005



Fonte: www.businessmodelalchemist.com/2005/11/what-is-business-model.html

Seguendo questo modello si è cercato di colorare, con pochi tratti decisi, la *big picture* dell'azienda, semplificandone gli elementi di complessità e creando le occasioni e gli spunti di riflessione utili a eliminare i dubbi e ridurre l'incertezza che può avvolgere un approccio non convenzionale alla produzione di automobili nel nostro Paese.

Questa rappresentazione, nota come *Business Model Canvas*, si articola in 3 aree, il *Cosa*, il *Come* e il *Chi* del *Business* che descriviamo, in cui sono raggruppati i 9 blocchi di informazioni catturate durante l'incontro.

Proviamo a sintetizzare, secondo questo schema, quanto è emerso nella conversazione.

COSA?

Prodotto

Il prodotto DR è “un’auto di qualità standard che costa meno”, realizzata in massima parte in Cina dagli stessi subfornitori dei principali costruttori mondiali, con stile italiano. Al momento questo prodotto è commercializzato solo in Italia.

Il progetto nasce da una precisa idea di innovazione: non un “prodotto nuovo” ma un prodotto con tutte le caratteristiche funzionali e qualitative già presenti sul mercato che, grazie a un modello di *business* innovativo, propone un prezzo vantaggioso sia per l’acquirente sia per l’azienda.

A oggi esistono 15 modelli di vetture DR (varie versioni dei veicoli DR-1, DR-2 e DR-5) omologate per il mercato europeo.

COME?

Attività Chiave

L’articolazione delle Attività Chiave dell’azienda deriva dalla scelta di:

- progettare, a partire da modelli esistenti di altre case, nuove vetture del cui disegno industriale DR è proprietaria;
- assemblare le automobili utilizzando componenti già testati e prodotti per gli altri costruttori da una rete di fornitori (in Italia o all’estero, oggi principalmente in Cina) laddove tempi e costi di produzione assicurano il massimo vantaggio.

Di conseguenza tali attività si distinguono:

- a monte in *ricerca, progettazione, prototipazione e collaudo*;
- a valle in *assemblaggio* (di sezioni complesse a loro volta già montate dai subfornitori), *commercializzazione e assistenza postvendita*.

La *ricerca* è condotta all’interno dell’azienda grazie a un efficiente centro di Ricerca e Sviluppo. Esso permette di realizzare nuovi modelli con dei costi non paragonabili a quelli dei *car maker* di grandi dimensioni.

La *progettazione*, anch’essa totalmente interna, coinvolge lo stesso team di ingegneri, per lo più provenienti dal mondo delle auto da corsa.

Prototipazione e collaudo. Queste attività, che per molte imprese concorrenti richiedono generalmente un periodo superiore ai dodici mesi, necessitano nel caso della DR non più di 6 mesi. I *test* vengono realizzati in parte *in house* e in parte utilizzando strutture esterne, anche della Fiat.

Le due linee di *assemblaggio* dei componenti sviluppati congiuntamente con i *partner* (e da questi forniti non in forma

sciolta, bensì pre-assemblata in sezioni complesse) sono particolarmente “corte” (meno di 80 metri) e ciascuna unità del personale specializzato è in grado di svolgere alternativamente varie fasi di lavorazione, fino a circa il 60 per cento delle attività di montaggio (flessibilità che evita l’alienazione da catena di montaggio). In particolare la *produzione* della scocca è delegata oggi (e finché conviene) a un *partner* cinese che a sua volta produce per sé (su disegno e licenza DR Motor) e commercializza la stessa vettura con diverso allestimento (è un prodotto meno avanzato per elettronica e motorizzazione) sul mercato domestico.

La *commercializzazione* avviene attraverso una rete capillare di concessionari, i cui *showroom* vengono allestiti secondo le indicazioni della casa.

Il modello di *business* DR Motor Company si basa su un *set* originale e articolato di Risorse Chiave.

Il Presidente. La passione personale per le auto del Dr. Massimo Di Rizio, Presidente e ideatore della DR, e la sua esperienza da pilota di auto da corsa sono all’origine del progetto. Il primo patrimonio di conoscenze capitalizzate nell’azienda sono:

- la “conoscenza commerciale” del settore;
- la “conoscenza tecnica” delle auto, degli aspetti tecnologici del prodotto automobilistico di frontiera.

Le Risorse Umane. Si privilegia il reclutamento di personale locale, soprattutto alla luce della specializzazione territoriale nel settore industriale. L’organizzazione consta di circa 180 dipendenti, di cui 70 dedicati alla produzione, 45 a Ricerca e Sviluppo, 18 all’area commerciale; e poi membri di staff, dedicati al settore *finance, information technology* e alle attività collegate alla creazione di punti vendita. Si tratta di personale altamente qualificato, per alcune attività ispirato ai team delle auto da corsa, per il quale vengono programmati sistematicamente percorsi di formazione di qualità (Cfr. Allegato C).

Risorse
Chiave

Il Centro di R&S. È il “cuore” dell’azienda, ne occupa materialmente una vasta parte ed è composto da 45 tecnici che lavorano *full time*. I laboratori dispongono di attrezzature e macchinari per la realizzazione, in scala e a piena dimensione, dei prototipi da sottoporre a *test* sperimentali che riguardano sia i telai, sia la meccanica. Tutto ciò che il Centro produce è registrato ed entra a far parte della proprietà intellettuale dell’azienda. L’attività di ricerca viene svolta anche in collaborazione con l’Università. In particolare con la Facoltà di Ingegneria dell’Università di Cassino, con La Sapienza di Roma, e con il Politecnico di Torino.

Le Risorse Finanziarie. Gli investimenti materiali e immateriali realizzati ammontano a circa 55 milioni di euro.

La maggior parte degli investimenti è stata finanziata con esposizione creditizia a breve termine (anticipo su conto corrente). Ciò ha generato una crescita che, dal punto di vista finanziario, richiede oggi un intervento riequilibratore.

Il ricorso al sistema creditizio è complicato dalle regole introdotte con gli accordi di Basilea, la cui logica richiede proporzionalità tra la rischiosità dell'investimento e gli accantonamenti per l'azienda. Nell'esperienza della DR le banche sono interessate molto alla patrimonializzazione anche perché hanno una certa difficoltà nel valutare le potenzialità del *business* di una impresa per certi versi *atipica* nel suo settore.

Il sostegno pubblico c'è ma non soddisfa appieno. Complessivamente lo Stato ha riconosciuto alla DR incentivi in conto capitale per 8 milioni di euro, ma quelli effettivamente erogati finora sono solo 3. Circa 5 milioni provengono da un Contratto d'Area, gli altri sono incentivi per la ricerca e lo sviluppo.

Rete dei partner

La Rete Internazionale. I principali *partner* non italiani sono 4 costruttori cinesi indipendenti di automobili, a cui è legata da accordi di *joint venture*, l'unica modalità di collaborazione consentita in Cina. Il più grande è Chery. Il punto di forza della collaborazione con questi produttori risiede nei tempi di risposta brevi e nelle economie di scala vantaggiose.

La Rete Nazionale. A livello nazionale i produttori di componenti, principalmente meccanici, tra cui Fiat, si concentrano nelle Regioni centro meridionali prossime al sito produttivo: Lazio, Campania, Molise, Abruzzo (cfr. Allegato D).

La Rete Locale. DR è associata a Confindustria e si avvale dei suoi servizi. L'impresa ha una stretta e soddisfacente relazione con le Istituzioni locali e la Pubblica Amministrazione.

Struttura dei Costi

DR Motor Company ha una struttura dei costi molto differente rispetto alle grandi case costruttrici. Ciò grazie all'efficienza produttiva e organizzativa dell'azienda che permette il contenimento dei:

- costi non ricorrenti per la progettazione del veicolo;
- costi fissi dell'apparato industriale dei subfornitori che già producono, per altri clienti, gli specifici componenti;
- costi di distribuzione.

In che modo?

- a. la progettazione avviene *in house* da un team selezionato di tecnici anche ricorrendo a processi di *reverse engineering*;
- b. i modelli sono concepiti a partire da componenti testati e già prodotti su vasta scala dai fornitori. Pertanto questi

ultimi non devono sostenere rilevanti investimenti *ad hoc* e non hanno bisogno di imputare a DR (e a cascata sul consumatore finale) i costi di ammortamento del proprio apparato produttivo;

- c. molti dei processi che i grandi costruttori sviluppano al proprio interno con un sistema produttivo rigido vengono *esternalizzati* da DR laddove, di volta in volta, è più conveniente;
- d. l'impresa si avvale di tutti gli strumenti previsti dalla legge per avere flessibilità e costi fissi bassi.

Il risultato di tale efficienza è un *break-even* "molto basso", raggiungibile con appena 6.000 vetture all'anno, lontano da quello che caratterizza i grandi produttori del settore, aziende che nello stesso periodo devono produrre quantità di vetture che si aggirano intorno ai 5 milioni.

Al netto delle forniture, le più importanti voci di costo per DR sono:

- trasporto e dogana. Per una *city car* il trasporto incide per il 20 per cento dei costi. Questo importo è comprensivo del dazio pari al 10 per cento del corrispettivo d'acquisto del prodotto cinese. Il trasporto in container incorpora rischi di danneggiamento della carrozzeria delle vetture. Rischi coperti da polizze assicurative a titolo oneroso. Ma il costo aziendale per questi imprevisti è amplificato dal maggior tempo speso lungo la catena logistica;
- procedure di omologazione. Rappresentano una voce significativa dal 15 a 20 per cento del costo totale di sviluppo di un nuovo veicolo;
- *pre-crash test*. Innovare vuol dire addentrarsi su un territorio inesplorato. Lo sviluppo di una nuova vettura può richiedere sforzi aggiuntivi rispetto a quelli previsti. Per assicurare uno standard di sicurezza elevato per il consumatore finale, accade che all'esito dei *test* si decidano modifiche al veicolo e quindi alla catena di produzione.

Chery, il principale *partner* cinese, pesa in termini di costo meno della metà del totale sulle versioni diesel; ma il suo peso può variare per le vetture a benzina, fino a raggiungere l'80 per cento del totale.

CHI?

Relazione con
i Clienti

La risposta finora ottenuta dal consumatore conferma un buon gradimento del prodotto DR Motor, benché questo non sia ancora un marchio notissimo.

Il sistema di *customer relationship management* si basa su

un'efficace rete di assistenza caratterizzata dall'alta qualità del servizio

- capillare: basata sullo stesso modello di assistenza Ferrari e Aston Martin;
- personalizzata: ogni cliente ha un *tutor* a disposizione e un numero con cui può contattarlo come fosse un vero e proprio consulente personale.

Segmenti di Mercato

Il prodotto DR si posiziona su un ampio segmento di mercato (di massa), offrendo un prodotto che ha

- le caratteristiche qualitative, funzionali ed estetiche delle auto dei marchi più noti con cui compete;
- l'assistenza del livello generalmente associato al prodotto di gamma più elevata;
- un prezzo nettamente più basso rispetto alla concorrenza.

Questa strategia di posizionamento, che punta sia sulla differenziazione che sulla convenienza, è facilitata in un periodo di crisi come quello in corso (cfr. Allegato B).

Solo per ragioni connesse ai vincoli finanziari, nonostante continue sollecitazioni dall'estero, l'impresa opera attualmente nel mercato nazionale.

Canali di Distribuzione

L'auto DR è regolarmente ed esclusivamente distribuita attraverso la rete dei suoi concessionari.

Solo nella fase di lancio della DR-5 è stato utilizzato il canale promozionale della vendita diretta presso gli ipermercati, che ha incuriosito i media.

Questo approccio rispondeva a due esigenze:

- l'indisponibilità di un budget adeguato al lancio in grande stile dell'auto con i canali di promozione tradizionali (ad esempio spot televisivi);
- la ricerca di un forte impatto comunicativo sulla massa dei potenziali clienti.

In questo modo sono state vendute circa 2000 vetture in sei mesi.

Struttura dei Ricavi

La DR ottiene sulla vendita dei prodotti dei margini superiori alla media del settore, grazie al contenimento dei costi fissi e di struttura. A differenza di altri operatori dell'automobile, si è puntato infatti a contenere al massimo la struttura produttiva.

Per quanto riguarda i flussi di cassa relativi ai ricavi, è stata avviata una trattativa con una finanziaria che consenta per il concessionario 60 giorni "*free*". Il finanziamento al cliente finale in forma rateale è gestito da una società esterna.





3. Ringraziamenti e *who's who*

Corre l'obbligo di formulare una serie di ringraziamenti.





Anzitutto al Presidente Massimo Di Risio e all'A.D. Roberto Risi per la gradevole accoglienza, la giornata dedicatoci e il tono franco della conversazione.

In secondo luogo ai colleghi del Nucleo di Valutazione della Regione Molise, *basisti* nell'organizzazione dell'incontro e nella messa a fuoco (*ex ante*) dei temi da affrontare nel corso della discussione.

Last but not least, ai *volontari* che hanno aderito al gruppo di lavoro, ciascuno dei quali ha messo a disposizione il proprio tempo e la propria competenza per accompagnarci a Macchia di Isernia. Senza il loro apporto alcune delle questioni poste alla DR non sarebbero state esplorate nel modo più opportuno.

| <i>Who's who</i> | |
|---|---|
|  Massimo Di Risio | Presidente DR Motors, ha maturato una esperienza ultraventennale nel settore commerciale e delle corse. Nel 2010 è stato insignito del "premio Tagliacarne alla persona" per aver tradotto la propria passione per l'auto in un'impresa del settore automotive fondata su un modello di business innovativo. |
|  Roberto Risi | Amministratore delegato DR Motors. Già responsabile <i>finance worldwide</i> per l'area <i>Manufacturing</i> (Stabilimenti Italia, Polonia, Turchia, Brasile; Russia, India) & <i>Supply Chain</i> di Fiat. |
|  Sonia Carriero | Componente del Nucleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici della Regione Molise, referente responsabile dell'Area monitoraggio. Sin dal periodo 94/99 ha seguito la programmazione comunitaria e nazionale delle politiche di sviluppo territoriale. |
|  Marco De Maggio | Economista, componente della Unità di Valutazione degli Investimenti Pubblici (UVAL) presso il Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione Economica del Ministero dello Sviluppo Economico. È docente di "gestione dell'innovazione" presso la facoltà di ingegneria dell'Università del Salento. Si occupa di innovazione nei <i>modelli di business</i> , con particolare riferimento ai paradigmi dell'innovazione aperta, dell'impresa a rete e della produzione collaborativa. |
|  Marilina Di Domenico | Componente del Nucleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici della Regione Molise. Segue i tavoli della Conferenza Stato Regioni sulle materie della programmazione comunitaria e nazionale. |

| | |
|--|--|
|  <p>Micaela Fanelli</p> | <p>Componente del Nucleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici della Regione Molise, referente per la <i>governance</i> amministrativa applicata ai temi dello sviluppo. Ha seguito i tavoli della Conferenza Stato Regioni sulle materie della programmazione comunitaria e nazionale.</p> |
|  <p>Giovanni Ferri</p> | <p>Professore ordinario di Economia politica presso l'Università di Bari. In precedenza alla World Bank (<i>Principal Financial Economist</i> nel 1998-99) e al Servizio Studi della Banca d'Italia (fino al grado di condirettore, dal 1984 al 1998). Principali aree di ricerca scientifica: imperfezioni dei mercati finanziari e trasmissione degli <i>shocks</i> monetari e finanziari (specie analisi del <i>credit crunch</i>), struttura bancaria, agenzie di rating, migrazioni, <i>corporate governance</i>, nessi finanza-crescita, internazionalizzazione d'impresa.</p> |
|  <p>Teodoro Grasso</p> | <p>Amministratore della <i>International Aviation Supply</i>, azienda aeronautica impegnata nello <i>start-up</i> di una iniziativa progettazione e produzione di velivoli senza pilota.</p> |
|  <p>Angelo Guarini</p> | <p>Direttore di Confindustria Brindisi da oltre 15 anni. Precedentemente, in Alenia-Finmeccanica, si è occupato di relazioni industriali. Con il Professor Federico Pirro è autore di pubblicazioni sull'Industria nel Mezzogiorno.</p> |
|  <p>Johan Lundgreen</p> | <p>Imprenditrice aeronautica. Con Technologycom opera nel settore della produzione di materiale composito.</p> |
|  <p>Stefano Maiolo</p> | <p>Dottore di Ricerca in Banca e Finanza presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", dove insegna nei Master di I e II livello "metodi di valutazione in Economia". È docente esterno presso la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione. Dipendente dell'ex Istituto per la Promozione Industriale, centro di competenza Valutazione, ora presso il Ministero dello Sviluppo Economico DPS. È autore di pubblicazioni scientifiche su: valutazione degli investimenti pubblici e privati, <i>project financing</i> e prezzi ombra.</p> |
|  <p>Andrea Maresca</p> | <p>Economista, collabora stabilmente con la MET – Monitoraggio Economia e Territorio, società che ha per oggetto lo svolgimento di ricerche, analisi e consulenze con particolare attenzione agli aspetti della valutazione economica e finanziaria, del monitoraggio e della rendicontazione delle politiche pubbliche, delle analisi di interventi di politica industriale a sostegno delle imprese di piccola e media dimensione, dell'assistenza alle imprese e della definizione degli scenari macroeconomici.</p> |

| | |
|---|---|
|  <p>Paolo Passaro</p> | <p>Consulente aziendale sui temi finanza, gestione, amministrazione con esperienza ventennale in contesti societari pubblici e privati.</p> |
|  <p>Massimo Sabatini</p> | <p>Dirigente dell'Area Mezzogiorno di Confindustria, è esperto di politiche di sviluppo, nazionali e comunitarie. In particolare, si occupa di incentivi alle imprese, di fondi strutturali europei e della partecipazione delle rappresentanze degli interessi all'attuazione delle politiche di sviluppo.</p> |
|  <p>Gaspare Tocci</p> | <p>Direttore del Nucleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici della Regione Molise. Si è interessato in passato di sviluppo locale. Segue le attività del Sistema Nazionale di Valutazione.</p> |
|  <p>Salvatore Vescina</p> | <p>Componente della Unità di valutazione degli investimenti pubblici (UVAL) presso il Dipartimento per lo sviluppo e la coesione economica del Ministero dello sviluppo economico. Si occupa di credito, incentivi alle imprese, politiche industriali. Temi che ha affrontato in precedenza come consulente d'impresa.</p> |

4. Il caso DR: una conversazione con Massimo Di Risis e Roberto Risi



Salvatore@Vescina

Buongiorno Presidente, buongiorno Dottor Risi.

Interpretando l'interesse e la curiosità degli amici intervenuti all'incontro, mi farebbe piacere conoscere dalla vostra voce l'origine della vostra impresa. In particolare mi incuriosisce l'accumulazione del capitale che precede l'avvio formale dell'iniziativa. Capitale inteso in senso lato: finanziario, di idee, di *know-how* tecnologico.



Massimo@Di Risis

Il commercio delle auto è il nostro *business* da venticinque anni. Il nostro gruppo è concessionario di un considerevole numero di marchi nazionali e stranieri. In tutti questi anni abbiamo avuto modo di familiarizzare con l'intero panorama automobilistico europeo e con il mercato automobilistico globale. La mia passione personale per le auto si è espressa in passato nell'esperienza da pilota di auto da corsa. Questa mi ha portato a interessarmi delle tecnologie automobilistiche sofisticate.

Dalle due dimensioni del mio approccio al settore sono maturati altrettanti ordini di conoscenze che sono state capitalizzate all'interno dell'avventura DR Motor Company:

- un'ampia "conoscenza commerciale" e una piena consapevolezza dei fattori di successo e di insuccesso delle aziende del settore in un periodo di tempo piuttosto esteso;
- una profonda "conoscenza tecnica" delle auto e un interesse per gli aspetti tecnologici del prodotto automobilistico, prestazionale e di frontiera.

Questi fattori hanno stimolato l'impegno verso l'obiettivo di "correre e vincere con auto realizzate da noi". Cioè di integrare l'attività commerciale con la produzione di nostre auto, da proporre al mercato con un nostro marchio.

Ha ragione l'Avv. Vescina quando, nell'introdurre la nostra azienda si riferisce a una sfida e non a una vittoria. Ma possiamo riconoscere che l'avventura DR qualche risultato intermedio l'ha già ottenuto, come il riscontro del mercato.

Qualche anno fa, prima della commercializzazione della nostra vettura d'esordio (a partire dalla fine del 2007), venivamo considerati dei folli quando preparavamo i *test* per l'omologazione del nostro prodotto da proporre sul mercato senza preoccuparci dei grandi *player* che vi operano. Riscontrare, da lì a poco, i primi risultati delle vendite è stato straordinario, considerato che la nostra presenza sul mercato avveniva con un *brand* che nasceva da zero. Nella prima fase del progetto abbiamo realizzato vendite più che in linea con il piano industriale (cfr. Allegato B).



Salvatore@Vescina

Le chiedo di offrirci subito una chiave di lettura per quanto ci dirà più avanti. Quali sono i fattori chiave che spiegano la vostra sfida su un mercato dominato da grandi gruppi industriali?



Massimo@Di Risi

Il nostro progetto nasce da un'idea di innovazione intesa come fare "qualcosa di nuovo", non un "prodotto nuovo". Ovvero realizzare un prodotto – con tutte le caratteristiche funzionali e qualitative già presenti sul mercato – che, grazie a un modello di *business* innovativo, riusciamo a proporre a un prezzo più vantaggioso per l'acquirente.

La nostra formula parte da un'analisi di dettaglio della struttura dei costi e da un'idea realistica dei tempi di realizzazione del prodotto e dei processi organizzativi delle aziende concorrenti. L'innovazione, quel che ci permette di posizionarci in modo diverso rispetto ai *competitor*, è la scelta di un nostro personalissimo *modello di business*:

- progettare, a partire da modelli esistenti di altre case, nuove vetture del cui disegno industriale siamo realizzatori e proprietari;
- assemblare componenti (pre-assemblati) prodotti, all'estero o in Italia, su nostra richiesta già testati e installati su altre vetture commercializzate nel mercato europeo, riducendo tempi e costi di produzione. E, di conseguenza, garantendo al cliente finale un prezzo assolutamente vantaggioso.

Lo sviluppo tecnico progettuale è fornito dall'interno, grazie al nostro team di ingegneri provenienti dal mondo delle auto da corsa. Per il *design* abbiamo pensato a linee gradevoli, non sconvolgenti rispetto ai disegni diffusi sul mercato, ispirandoci, dove possibile, alle esperienze vincenti di altri produttori, evitando soluzioni già bocciate dal mercato.

Ad esempio la nostra DR-5 è stata sviluppata a partire dal telaio del più noto Suv Toyota "Rav 4", realizzato dalla cinese Chery per la casa giapponese. Su quel telaio-base abbiamo valorizzato uno stile europeo in linea con i *trend* del mercato. La nostra vettura, pur essendo molto conveniente, offre la stessa tecnologia degli altri produttori europei, utilizzando ad esempio componenti Fiat, come il motore della Multipla, ed elettronica Bosch.



Salvatore@Vescina

Sarebbe interessante a questo punto capire come è avvenuto il reperimento del personale e che importanza ha questo fattore nella vostra organizzazione.



Roberto@Risi

Tentiamo, quando è possibile, di reclutare personale locale. Questo territorio non è sprovvisto di cultura industriale nel

settore. Isernia è baricentrica rispetto a territori specializzati nell'*automotive*. Si pensi a Cassino e a Pomigliano che ospitano stabilimenti Fiat e il centro ricerche Elasis (Fiat). Qui ci sono grandi professionalità. Attingendo a queste e ad altre figure di esperti, quando occorre, possiamo fare affidamento su validi consulenti che, per esempio, supportano transitoriamente come *tutor* i nostri ingegneri e contribuiscono alla formazione del nostro personale interno.

Siamo abituati a richiedere al nostro personale, in particolare ai nostri ingegneri, prestazioni che superano quelle richieste nelle altre case d'auto: siamo partiti da un vero *team* delle auto da corsa, ci aspettiamo che questa cultura, questo approccio – che rende possibile installare un motore diesel in una notte – siano trasferiti e valorizzati in un contesto produttivo industriale.

I *test* vengono fatti qui, a Isernia, utilizzando strutture esterne, anche Fiat, ma con una velocità maggiore. Di molto superiore rispetto agli altri. In genere il processo di prototipazione, *testing* e messa in produzione che si estende su un orizzonte temporale di più di anno, si riduce per noi a un periodo di 6 mesi.

La flessibilità è il nostro obiettivo organizzativo, ma ci rendiamo conto che in nome di quest'obiettivo siamo abituati a chiedere alle nostre persone dei grossi sacrifici.

Nella nostra organizzazione lavorano circa 180 dipendenti, di cui 70 dedicati alla produzione, 45 a Ricerca e Sviluppo, 18 all'area commerciale; gli altri sono membri di staff, dedicati al settore *finance*, *information technology*, e alle altre attività collegate alla creazione di punti vendita a opera di nuovi concessionari; in questo caso partecipiamo con risorse interne anche alla progettazione e produzione degli *showroom*, che devono essere uniformi in tutti i punti vendita.

Ulteriori informazioni, sul punto, nell'Allegato C.

Il Consiglio di Amministrazione è composto da 3 persone. Una struttura così snella ci permette di velocizzare i processi decisionali rispetto alla struttura classica di cui si dotano le aziende del settore. Un avvocato esperto di *international business* si cura della risoluzione di contenziosi e della contrattualistica. Nel complesso abbiamo realizzato un'organizzazione funzionale, attenta allo sviluppo della qualità delle persone, proprio perché abbiamo preferito il coinvolgimento di un numero ridotto di individui. Cerchiamo di far crescere la struttura in modo graduale; siamo molto legati al territorio e, se possiamo, preferiamo assumere risorse locali.

A questo proposito un ruolo fondamentale spetta alla formazione interna, soprattutto considerata la distanza di competenze che separa il mondo dello studio da quello professionale: anche un laureato a pieni voti non ha un profilo

tale da essere immediatamente operativo. È necessario un periodo di acclimatamento molto lungo.

Indipendentemente dal ricorso a fondi pubblici disponibili o a investimenti diretti dell'azienda, ci dedichiamo a percorsi di formazione di alta qualità. Creare le giuste competenze significa garantirsi quell'elasticità che oggi viene richiesta per adattarsi ai rapidi cambiamenti del mercato e, nel nostro caso, per superare le differenze tra culture così distanti come quella italiana e cinese.



Salvatore@Vescina

In primissima approssimazione sembrerebbe esserci una certa analogia tra il vostro sistema di produzione e quello di chi assembla computer. Ci spiega come si articola la relazione tra progettazione del veicolo e reperimento della componentistica?



Roberto@Risi

Lei dice che il nostro modello di *business* può apparire familiare più con il settore della produzione dei personal computer che con quello automobilistico. In realtà esistono grandi differenze tra noi e gli assemblatori di pc perché, per questi ultimi, è quasi indifferente l'origine e le caratteristiche della componentistica alla cui progettazione e sviluppo non contribuiscono in alcun modo.

Il nostro valore aggiunto parte dalla progettazione e *prototipazione* completa del veicolo, transita dallo sviluppo – congiunto con i *partner* – dei componenti e si perfeziona nell'agevole ottenimento dell'omologazione delle nostre vetture: parliamo oggi di 15 modelli (varie versioni dei veicoli DR-1, DR-2 e DR-5) commercializzabili sul mercato europeo.

Siamo supportati dall'interno da un efficiente centro di Ricerca e Sviluppo, che ci permette di condurre il processo di produzione con dei costi che possono sembrare rilevanti in termini assoluti, ma molto contenuti rispetto a quelli che sostengono i *car maker* di grandi dimensioni. Per un'azienda con un *carry over* standard lo sviluppo di un nuovo modello da zero comporta un costo complessivo che si può aggirare intorno agli 800 milioni di euro. Così è per effetto della struttura organizzativa e produttiva di queste aziende. Essa, per dimensione e complessità, implica consistenti interventi di adeguamento delle fabbriche, che invece noi non sosteniamo. Noi non abbiamo stampi, non realizziamo la verniciatura ed esternalizziamo molti dei processi che le altre aziende sviluppano al proprio interno. Ci avvaliamo dei fornitori dove più conviene, a partire dalla Cina, Paese di cui conosciamo il settore automobilistico in modo approfondito. Per maggiori dettagli sull'articolazione territoriale della fornitura si rinvia all'Allegato D.

Mentre i grandi marchi utilizzano la Cina come mercato di approvvigionamento dal 2007, noi già nel 2000 avevamo stretti

rapporti con i produttori cinesi. Così abbiamo nel tempo avviato contratti con i principali costruttori di automobili indipendenti. Molte aziende producono in Cina per General Motors, Fiat, Volkswagen e altri marchi, sulla base di *joint venture*, l'unica formula di collaborazione che il Governo di quel Paese permette. Esistono circa 4 *player* che non hanno rapporti di *joint venture* con altri paesi. Il più grande è Chery. Segue Geely, con cui pure abbiamo una *partnership*, poi un costruttore che produce veicoli industriali e un'altra azienda di piccole dimensioni rilevata da una società americana. La profonda familiarità con quel mercato ci ha molto avvantaggiati.



Salvatore@Vescina

E la fase di assemblaggio, come si articola?



Roberto@Risi

Le due linee di assemblaggio, utilizzabili per tutti i nostri modelli, sono piuttosto "corte". Tra l'ingresso della scocca e l'uscita della vettura perfettamente funzionante vi sono circa 80 metri lineari. Nel mezzo il veicolo è sospeso su delle gondole di sostegno che permettono il passaggio da una fase all'altra dell'assemblaggio delle componenti che non ci sono fornite sciolte, bensì *preassemblate* per sezioni funzionali (scocca completa, motore completo, ecc.).

Ciascun operaio che ha ultimato il proprio percorso di addestramento può essere utilizzato per svolgere circa il 60 per cento delle attività di montaggio. In tal modo l'impresa beneficia di una rilevante flessibilità e nessuno dei nostri dipendenti è *alienato* dalla ripetizione ossessiva delle attività.



Salvatore@Vescina

Per ciò che riguarda il vostro rapporto con la tecnologia, quanto è rilevante l'attività, anche di ricerca, che precede la produzione seriale? È svolta completamente all'interno o in collaborazione con i *partner* esterni?



Roberto@Risi

Il Centro di R&S è il cuore della nostra azienda. Nei laboratori, che si sviluppano su una superficie grande quasi come quella destinata alla produzione seriale, oggi lavorano *full time* 45 tecnici molto qualificati.

Aggiungo che dispongono di attrezzature e macchinari per la realizzazione, in scala e a piena dimensione, dei prototipi da sottoporre ai *test* sperimentali che riguardano sia i telai, sia la meccanica.

Ci serviamo di *partner* esterni in minima parte, solo per ciò che non riusciamo a sviluppare all'interno.

Tutto ciò che il Centro produce è registrato ed entra a far parte della proprietà intellettuale dell'azienda. Come si è già detto, Chery ci ha chiesto di poter produrre un'auto con lo stile della

nostra DR-5 in Cina e noi abbiamo accettato di vendere questo stile al *partner* cinese che, oggi, produce un modello d'auto che si chiama "Chery-DR". Ma attenzione, questa vettura ha solo l'estetica della DR-5. Rispetto a essa presenta grandi differenze in termini di tecnologia (elettronica e meccanica). Pertanto è adatta al mercato cinese, non a quello europeo.



Micaela@Fanelli

Vorrei dedicare un approfondimento alle risorse umane di quest'azienda: sono disponibili dei dati sulla rappresentanza di genere, sul livello di qualificazione del personale, dei percorsi di formazione e professionali, della provenienza?



Roberto@Risi

Il personale femminile è preponderante nello staff, rappresenta oltre il 50 per cento nell'area *marketing* e commerciale; anche in R&S, che conta 40 persone, di cui 8 tecnici, c'è una presenza femminile importante.

I rapporti di lavoro a tempo determinato sono comuni per il personale operaio, legato alla richiesta del mercato.

Tendiamo a utilizzare tirocini e percorsi professionalizzanti che ci garantiscono da un lato la flessibilità, che è un valore imprescindibile del nostro *business* (ci permette di rispondere velocemente ai cambiamenti nel mercato) e dall'altro l'esigenza di *turnover* di risorse nuove per una migliore selezione. Col tempo cerchiamo di formare e consolidare le risorse migliori, ma dobbiamo lasciare coloro che non danno risultati adeguati, anche se succede davvero di rado.

Se lo sviluppo continuerà con questo *trend* aumenteranno i rapporti di lavoro a tempo indeterminato.



Micaela@Fanelli

La scelta di questo territorio ha un legame con le politiche pubbliche di incentivazione? Ha avuto un'influenza diretta o positiva la presenza di incentivi al personale? Il contesto ha condizionato la scelta delle formule contrattuali?



Roberto@Risi

Utilizziamo tutti gli strumenti che le leggi ci mettono a disposizione per avere flessibilità e costi fissi più bassi.

Ma va detto che la *scelta localizzativa*, più che a una strategia coerente con le politiche pubbliche di sviluppo, dipende dal legame personale dell'imprenditore col territorio.



Giovanni@Ferri

Quanto in questo momento il personale della DR deriva direttamente o indirettamente dalla disponibilità di risorse umane dovuta alla vicina presenza di una Fiat impegnata in processi di razionalizzazione?



Roberto@Risi

Fiat ci permette di avere disponibilità di personale, ma non è la nostra fonte principale di risorse umane. Come ho già avuto modo di dire, cerchiamo di formare all'interno il nostro (più

giovane) personale. La R&D è il fiore all'occhiello dell'azienda ma pochi dei nostri dipendenti vengono da Fiat. Volendo quantificare, si tratta di 8 o 9 unità su 180 dipendenti.



Massimo@Di Risio

L'area R&D proviene quasi tutta dalle corse. Si tratta di un gruppo di ingegneri che lavora con noi da molto tempo e che fa scuola ai giovani ingegneri locali creando le condizioni per la crescita professionale, a cascata, del resto dei dipendenti. Ricordiamo che abbiamo l'ambizione di fare in 6 mesi quello che gli altri fanno in 3 anni. Per questo ci ispiriamo al modo di operare di *team* come quelli di Ferrari la cui mentalità si basa sulla velocità nell'ideare e realizzare soluzioni perfette.



Massimo@Sabatini

A proposito della contrattualistica, applicate ai vostri dipendenti i contratti nazionali? Se sì, avete rilevato limitazioni derivanti dall'applicazione del Contratto nazionale? Utilizzate formule che attribuiscono ai vostri dipendenti parte degli utili che l'azienda riesce a ottenere? Esiste una contrattazione di 2° livello?



Massimo@Di Risio

Applichiamo ai nostri dipendenti il Contratto Collettivo Nazionale dei Metalmeccanici, e questo non costituisce per noi un problema.

Per quanto riguarda la retribuzione variabile, questa non è formalizzata su base contrattuale. In effetti non è prevista esplicitamente una retribuzione fissa più una variabile predefinita. Tuttavia stanziamo un *budget* variabile da ripartire a fine anno in funzione del raggiungimento di obiettivi dati.



Stefano@Maiolo

La vostra realtà presenta un importante potenziale di crescita e sembra in espansione, in controtendenza rispetto al mercato. Per usare una metafora, la DR sembra un torrente con le potenzialità di un fiume in piena. Mi chiedo se ha degli argini adeguati, in vista del momento in cui esprimerà al massimo le sue potenzialità.



Massimo@Di Risio

Non abbiamo mai pensato di essere un torrente, ma un fiume. In questo senso l'idea di una piena non ci preoccupa: lanciare una sfida in questo settore significa essere pronti a crescere.

La crescita può solo agevolarci, abbiamo più difficoltà a mantenere piccole le nostre dimensioni. La nostra azienda – che dispone oggi di due linee produttive in grado di produrre più di 20.000 vetture all'anno – è già dimensionata per il raggiungimento della quota del 2 per cento del mercato italiano.



Paolo@Passaro

Una curiosità per quanto riguarda il *design*: viene del tutto sviluppato dal vostro centro R&S o vi concorrono altri centri di supporto?

A proposito della vendita alla Chery dello stile della DR-5, come vi siete tutelati per il mercato italiano? Non temete che un giorno il *partner* cinese si proponga direttamente sul vostro stesso mercato?



Massimo@Di Risio

Lo *stile* lo realizziamo noi. Alla base del progetto industriale c'è una passione per le auto, lo stile è il nostro punto di forza.

Nel pomeriggio, quando visiteremo il Centro R&S potrete notare come il processo che viene sviluppato qui differisce da quello tradizionale. In fase di *design*, andiamo direttamente sul modello. Ci aiutiamo anche con sistemi matematici, ma in una seconda fase. In prima istanza cerchiamo di avere un'idea immediata di ciò che stiamo andando a realizzare.

Per la protezione sul mercato europeo dalla concorrente cinese che ha acquisito lo stile DR-5, le auto da questa prodotte sono vincolate ai contenuti del *contratto di licenza* sicché si possono vendere solo in Cina. Inoltre quelle auto non supererebbero mai il *test* per l'omologazione europea dal momento che la tecnologia rimane differente dagli standard stabiliti sul piano normativo e noi non abbiamo affatto ceduto disegni, diritti e progetti in relazione a motore, meccanica ed elettronica.



Gaspare@Tocci

Riguardo agli investimenti e alle fonti finanziarie per accrescere le immobilizzazioni, quanto conta l'autofinanziamento, quanto l'accesso al credito? L'impresa è pluri affidata? Ha tutto il credito di cui ha bisogno per investire? Si è mai fatto ricorso agli investitori in capitale di rischio (ad esempio Fondi Chiusi)?



Massimo@Di Risio

Come dicevo in apertura la nostra sfida in parte è stata vinta: sul versante del riscontro di mercato i nostri prodotti hanno un buon posizionamento e superano grandi *players* come Opel e Daihatsu (cfr. Allegato B). Possiamo permetterci di dire che la prima parte del lavoro l'abbiamo fatta bene, non abbiamo commesso errori. Anche gli spot pubblicitari, la cui regia è del nostro ufficio di comunicazione, sono stati di qualità tale da ricevere importanti premi.

La seconda parte della sfida la giochiamo sul terreno dello sviluppo, del supporto finanziario, terreno su cui siamo obbligati ad adattarci alle regole del mondo finanziario.

A oggi sono stati investiti circa 55 milioni di euro. Si tratta di investimenti sia materiali che immateriali, che hanno avuto impatto su tutti i nostri processi, dalla *prototipazione* allo sviluppo.

Buona parte delle fonti cui ci riferiamo consistono in risorse del sistema creditizio. Alla luce delle regole introdotte con Basilea 2 le relazioni con il sistema creditizio nel suo complesso non sono certo agevoli. Fino a oggi abbiamo pensato a investimenti

per la fase di *start up*.

I nostri investimenti sono stati finanziati con esposizione creditizia a breve termine (anticipo su conto corrente). Siamo ben consapevoli che la nostra crescita dal punto di vista finanziario si presenta distorta e squilibrata. La nostra struttura finanziaria richiede, oggi che siamo a metà del guado, un intervento riequilibratore.

Lavoriamo con tutte le maggiori banche, e tra queste abbiamo il principale finanziatore che da sempre ci dà fiducia.

Abbiamo comunque trovato e *troviamo grandi difficoltà soprattutto nel comunicare che tipo di azienda siamo e come operiamo*. Rivendichiamo che, pur essendo in un settore tradizionale, abbiamo un modello di *business* ed economie di scala differenti. Tuttavia siamo sottoposti a un giudizio per così dire “uniformante”, siamo cioè accomunati a tutte le altre industrie dell’*automotive*.

Il problema è comunque comune a altre imprese innovatrici: le banche guardano alla patrimonializzazione e sono meno interessate a valutare la potenzialità del *business* che si presenta loro. Questo riduce enormemente la nostra possibilità di accesso al loro supporto finanziario. La qualità dell’aiuto dovrebbe migliorare, nell’interesse di tutti. Sarebbe importante ottenere un consolidamento, la trasformazione del debito da breve a medio-lungo sulla porzione della nostra esposizione che scaturisce dagli investimenti.



Roberto@Risi

Per darvi un’idea del modo in cui oggi le banche affrontano i rischi di cui parlavamo, vi racconto qual è stato l’approccio, qualche tempo fa, di un dirigente di banca in visita da noi. La lettura dei nostri bilanci lasciava intendere la presenza di uno squilibrio, il peso finanziario era concentrato sul breve periodo, avremmo voluto (e vogliamo) distribuirlo sul medio e lungo periodo. L’istruttore che la banca ci ha inviato, prima di incontrarci in ufficio per parlare, ha voluto fare il giro in macchina dello stabilimento per avere il senso dell’ammontare delle garanzie che possiamo offrire.

Questo episodio rappresenta come la valutazione del merito di credito spesso non ha un approccio che tenga in giusta considerazione il *business* e le sue prospettive.

Abbiamo la necessità di avere un flusso di circolante continuo, se vogliamo una crescita a 3 cifre.

L’approccio indicato dalla logica di Basilea, che richiede una proporzionalità diretta tra la dimensione dell’investimento e gli accantonamenti per l’azienda, ben si presta per la porzione del mondo bancario meno propensa a comprendere le questioni dell’economia reale.

Da una parte c’è un settore *retail* con cui non abbiamo rapporti e dall’altra un’area *corporate* che stenta a guardare in

prospettiva, a interpretare il futuro fuori da schemi precostituiti che non ha senso applicare meccanicamente a chi, come noi, agisce *fuori dal modello di business standard* più conosciuto.

Chi valuta le nostre previsioni di breve periodo, ad esempio al 2014, dovrebbe considerare che la nostra struttura dei costi ci permette un *break-even* diverso (raggiungibile con 6.000 vetture all'anno) da quello di aziende che nello stesso periodo *devono* produrre almeno 5 milioni di vetture. Queste grandi aziende sono obbligate a mantenere costanti i ritmi di produzione per non tenere fermi gli stabilimenti e naturalmente hanno il problema di dover vendere in proporzione alla produzione. Piuttosto che tenere ferma una fabbrica, a una grande azienda conviene saturare i costi fissi facendo degli sconti che abbattano drasticamente il margine. Noi siamo lontani da queste logiche. Eppure il sistema creditizio, con rarissime eccezioni, costantemente ce le applica.



Johan@Lundgreen

Comprendo bene le vostre difficoltà con il sistema creditizio, è un problema comune a molti imprenditori che operano nel Mezzogiorno.



Massimo@Di Risio

Nel nostro caso le difficoltà sono accresciute dal fatto che abbiamo fatto della velocità e dell'elasticità il nostro punto di forza. I nostri interlocutori nel sistema creditizio sono le banche nazionali, con i cui vertici abbiamo un rapporto diretto. E nonostante questo, di solito ci occorrono 7 mesi per ottenere una delibera. Anche parlare con la politica non è facile. Per quanto abbiamo una struttura che potrebbe svilupparsi molto e garantire nuovi posti di lavoro e basterebbe davvero poco a far crescere questa realtà, sembra che in questo momento la politica non abbia né gli strumenti né l'intenzione di sostenere questa strategia.

Noi non lavoriamo in Cina ma nel nostro territorio, siamo molto legati a Isernia. Se fossimo in Cina avremmo modo di essere finanziati molto velocemente, in Italia è tutto più difficile. I nostri rapporti con la Cina sono quelli cliente-fornitore. Molti dei componenti che facciamo sviluppare in Cina potrebbero essere realizzati qui: è vero che lì sono prodotti a basso costo, ma realizzandoli qui eviteremmo i costi di trasporto e i dazi. Con una subfornitura *in loco* la nostra azienda potrebbe avere uno sviluppo importante e sarebbe fonte di nuova occupazione. Comunque è chiaro che il nostro principale vincolo è quello finanziario.



Gaspare@Tocci

Sul totale dei vostri investimenti come e quanto hanno inciso gli incentivi pubblici?



Massimo@Di Rasio

Cerchiamo di partecipare a tutti i bandi che ci permettono di accedere a fondi destinati a R&S e a immobilizzazioni. Complessivamente lo Stato ci ha riconosciuto 8 milioni di euro, ma quelli effettivamente incassati finora sono solo 3. Circa 5 milioni provengono da un Contratto d'Area, gli altri sono incentivi per la ricerca e lo sviluppo.



Teodoro@Grasso

Anzitutto complimenti per la vostra iniziativa, che comprendo bene aver bisogno di coraggio e sacrificio. Mi associo alla vostra testimonianza sulle difficoltà relazionali con le banche, si arriva talvolta a situazioni paradossali, come pure nel caso dei contributi pubblici che spesso non sono erogati dallo Stato nei tempi promessi. In questi casi il dilatarsi dei tempi della PA interferisce non poco sui flussi di cassa e aggrava le difficoltà con le banche.



Stefano@Maiolo

Dal punto di vista teorico siete legati al vincolo della finanza: se si sostiene la crescita con l'autofinanziamento ne risulta una crescita distorta, peggiorando le condizioni di accesso a nuovo finanziamento. Sul punto mi riservo di produrre una nota (cfr. Allegato E). Vista la familiarità con la Cina, avete valutato l'ipotesi di scostarvi dal modello tradizionale italiano, contando sul rapporto fiduciario su fondi sovrani di investimento (anche cinesi) creati di recente in Europa?



Massimo@Di Rasio

La soluzione potrebbe essere valida, ma in senso complementare al credito. Il nostro settore è caratterizzato da un prodotto costoso e quindi abbiamo esigenze di una certa rilevanza sia sul circolante sia sugli investimenti. Per quanto riguarda le partecipazioni di capitali esteri, la DR Motor intende consolidare la struttura patrimoniale con capitali nazionali.



Angelo@Guarini

Vi faccio i miei complimenti. Potreste correre la maratona ma avete una palla al piede che vi frena. Una serie di grandi opportunità sono sacrificate da vincoli e rigidità del nostro sistema Paese. Senza questi limiti potreste proporvi in altri mercati: Francia, Regno Unito... È evidente, anche in questo caso, la carenza (assenza) di politica industriale nel nostro Paese. Nella mia esperienza ho vissuto o visto crisi aziendali anche di eccessiva crescita, anche in questo modo alle volte si entra in difficoltà. Siete esposti anche voi a questo rischio?



Massimo@Di Rasio

Restando in un linguaggio basato su metafore mi faccia dire che la DR Motor fa pensare più a una Ferrari con poca benzina, che a un maratoneta con una palla al piede. Lei fa riferimento ai mercati francesi, del Nord e dell'Est Europa. Proprio da quei

mercati riceviamo una domanda continua. Resistiamo alla tentazione proprio per evitare di andare in crisi per eccesso di crescita. Potremmo esprimere più volumi, ma aspettiamo di avere le risorse per farlo. Il nostro *break-even* è basso, ci basta fare 6.000 o 7.000 auto l'anno per essere in equilibrio.

Fa rabbia sapere di poterne fare molte di più, ma senza benzina....

A ogni modo al *Motor Show* di Bologna, questo dicembre, presenteremo un'auto elettrica, la più economica al mondo, ma anche qui il discorso non cambia...



Massimo@Sabatini

Se poteste decidere lo strumento di incentivazione più funzionale alle vostre esigenze quale scegliereste?



Andrea@Maresca

Sul punto anche io ho uno specifico quesito. Visto che tra i vostri principali obiettivi (desideri) a breve termine c'è il riequilibrio della vostra struttura finanziaria, come guardate ai programmi comunitari che propongono strumenti di ingegneria finanziaria? Potrebbero essere utili allo scopo?



Massimo@Di Risio

Abbiamo una fila di persone che ci chiede di pensare alla crescita, intesa come ingresso sul mercato, a partire dalla Francia. Nostro malgrado siamo costretti a prendere tempo: oggi non abbiamo la forza di procedere in questa direzione.

Ci sono varie leggi di incentivazione a favore degli investimenti ma noi, oggi, abbiamo bisogno di più circolante. Per ottenere questo avremmo bisogno di articolare diversamente il debito. Il punto è che abbiamo sostenuto spese di investimento (soprattutto immateriale) per 30 milioni. Questi costi andrebbero ammortizzati in un congruo periodo di tempo. Avremmo bisogno quindi di un finanziamento a lungo termine di pari importo. Questo risultato essenziale potrebbe essere raggiunto più facilmente attraverso una maggiore patrimonializzazione della nostra società. E questo potrebbe essere ottenuto anche grazie al sostegno di un Fondo di investimento, privato, pubblico o di natura mista. Purché non speculativo, fuori da una logica di brevissimo termine.

Così si potrebbero ottenere due risultati: ci garantirebbe un migliore utilizzo delle risorse, e ci permetterebbe di liberarci del credito a breve.

Per rispondere al Dott. Sabatini, il *non plus ultra* sarebbe che – ove possibile – un Ente come la Regione Molise operasse come o attraverso un fondo di *private equity*. Sarebbe un modo innovativo di finanziare una realtà in crescita.



Gaspare@Tocci

Purtroppo devo dire che una operazione di questa dimensione e natura è fuori dalla portata della Regione Molise come

singola entità e che le agevolazioni comunitarie sono comunque assoggettate a limiti e vincoli che non rendono agevole un nostro ingresso diretto in una società privata.

È chiaro poi che, in modo analogo, gli strumenti “de minimis” sono del tutto inadeguati al caso della DR.

Nella programmazione 2007 – 2013, come Regione Molise e all’interno di questa cornice, abbiamo pensato molto alle garanzie.



Paolo@Passaro

Avete mai provato a reperire investitori in capitale di rischio su mercati finanziari evoluti come quello londinese?



Roberto@Risi

Abbiamo avuto un’offerta da un fondo svizzero che agiva in una logica di breve periodo. Probabilmente per noi non è corretto avere un *partner* puramente finanziario, deve capire il *business*, condividere i nostri obiettivi, e così via.



Gaspare@Tocci

E i vostri *partner* cinesi, hanno mai dimostrato l’intenzione di produrre in Italia? Di acquisire una partecipazione per usarvi come “testa di ponte” per il mercato europeo?



Massimo@Di Risi

Chery cerca di comprarci tutti i giorni... noi ci teniamo a non avere nessun tipo di legame con loro che non sia limitato al rapporto commerciale che si è creato...



Giovanni@Ferri

Avete avuto la sfortuna di vivere questo momento della vostra azienda in una fase difficile, questa è la crisi più grave dagli anni Trenta e nasce come crisi finanziaria: le più colpite sono state nella fase iniziale proprio le banche.

La crisi bancaria è stata tamponata. Avere uno squilibrio così accentuato sul credito a breve e una leva finanziaria così alta è un fattore di debolezza importante, tipico di un’azienda che ha grandi potenzialità ma anche grandi rischi.

Cosa succederebbe alla vostra impresa se domani cominciasse una guerra commerciale tra Usa e Cina? Inevitabilmente, questa si ripercuoterebbe anche sull’Europa. Il rischio è grande, serve il patrimonio, non il credito. È giusto pensare al riequilibrio. I tassi di interesse saranno bassi per un po’, ma lo squilibrio generale rende deboli agli occhi dell’investitore potenziale e delle banche.



Roberto@Risi

È giusto quel che lei dice... Mi faccia aggiungere che il problema riguarda anche gli *spread*: si tende ad applicare *spread* esagerati, una parte degli oneri finanziari che abbiamo oggi è legata a questo. Se nel frattempo si riuscisse, mentre rinforziamo il patrimonio, ad avere un equilibrio nelle fonti bancarie...



Massimo@Di Risio

Torniamo all'eventualità di rischio. Mi offre l'occasione per precisare che il nostro *business* non è legato alla Cina. *Ci è indifferente dove comprare i componenti*, purché siano di buona qualità e abbiano un prezzo conveniente. Se avessimo la possibilità di acquistarli tutti in Italia sarebbe meglio. Ma oggi le condizioni di acquisto in Cina ci permettono di usare quel mercato. Siamo più in linea con i tempi di risposta di quelle aziende che con quelle europee. Ma va detto che il trasporto influisce molto sui costi. Mi piacerebbe immaginare in questo territorio un'azienda che assembla le scocche, una che si occupi della verniciatura, una che produca i cerchi, i sedili, e così via. Ripeto: il progetto non è legato in modo sostanziale alla Cina. Le nostre forniture le scegliamo con flessibilità: cerchiamo il meglio che c'è al prezzo più basso, grazie ai vari fattori di sistema che interferiscono sul costo.



Sonia@Carriero

Il punto di forza della vostra collaborazione con i produttori cinesi risiede nei tempi di risposta brevi e nelle economie di scala vantaggiose anche quando relativamente modeste. Volendo aumentare il numero di auto da mettere sul mercato, il sistema dei fornitori diventerebbe un vincolo? Quando pensate a una prospettiva di crescita state pensando anche a un nuovo sistema di fornitura? O anche alla *internalizzazione* di porzioni crescenti della produzione industriale? Cosa significa per voi crescere?



Salvatore@Vescina

Propongo – prima di rispondere a questa domanda e in connessione con essa – di fermarci a fare una riflessione e rimettere insieme le informazioni raccolte finora.

Devo confessare che fino a quando sono restato nel mio ufficio di Roma non sono riuscito a mettere a fuoco il vostro modello di *business*. Partivo da un'idea sbagliata. Pensavo vi limitaste ad adeguare ai nostri standard e ai criteri di omologazione, un'automobile prodotta dai cinesi per il loro mercato domestico. Ora che mi è chiara la vostra funzione nel processo (a monte – dove fare ricerca, progettazione e prototipazione – e a valle – con assemblaggio e commercializzazione), Le chiederei di mettere sinteticamente a sistema le caratteristiche del vostro modo di operare, dal flusso di produzione all'individuazione dei *partner*. Che rapporto avete con i vostri subfornitori?



Massimo@Di Risio

Il progetto ha avuto una rapida evoluzione. Abbiamo iniziato a frequentare la Cina nel 2000. Dieci anni fa era molto diversa da oggi, c'erano molti produttori, costruivano mezzi che presentavano molti limiti. Noi abbiamo individuato quattro aziende che a nostro avviso erano le migliori come potenziale di crescita e cooperazione, sicché abbiamo avviato due diversi

percorsi:

- da una parte la produzione di un'auto, la DR-5, con l'assemblaggio dei componenti prodotti in Italia e in Cina;
- dall'altra l'instaurazione di rapporti di collaborazione con le aziende cinesi. Ciò si declina con la realizzazione di prodotti che hanno lo stile italiano, realizzati in massima parte in Cina e commercializzati in Italia.

Noi deleghiamo ai cinesi la produzione, *partendo da un veicolo derivato da altri già apprezzati dai consumatori*. Come succede per l'abbigliamento: il design è italiano, la produzione si delega su commessa in altri Paesi, dove conviene di più.

Quindi abbiamo disegnato *in house* il modello e delegato la produzione della scocca a Chery.

A noi resta in esclusiva la proprietà intellettuale del prodotto. In un segmento così competitivo avevamo bisogno di produrre a basso costo.



Roberto@Risi

Direi che c'è spazio per sviluppare questo modello gradualmente *in loco*, qui in Molise. Non è irrealistico augurarsi vi possa essere una fase intermedia in cui le parti in lamiera vengano fatte in Cina, e gli interni qui, attraverso lo sviluppo di una rete di subfornitori, con una qualità che faccia la differenza sulla vettura.



Sonia@Carriero

Flessibilità innanzi tutto?



Massimo@Di Risi

Ha centrato un punto importante: noi siamo un'azienda agile e veloce, queste caratteristiche sono alla base del nostro successo. Il mondo dell'auto ha delle continue evoluzioni, segue la moda. Pensiamo al Suv, in fondo, semplificando, sul piano industriale è una berlina, solo un po' più alta. È una vettura che non ha straordinarie peculiarità funzionali, ma è molto richiesta dal mercato. Per converso vi sono modelli che per anni vendono molto e poi, all'improvviso, non sono più richiesti dai consumatori.

Se è così... bisogna avere la capacità di trasformarsi in tempi brevi. Invece quasi tutte le aziende del settore hanno dei tempi di reazione molto lunghi.

Cambiare un tipo di motore richiede per le aziende tradizionali più di un anno. Noi riusciamo a farlo in due settimane.

Su ciascuna procedura operiamo in maniera diversa. Avevamo pensato a un'auto a metano, eravamo pronti a ultimare il progetto in due settimane, poi gli incentivi sono saltati... Insomma i nostri tempi sono molto diversi da quelli delle aziende tradizionali...



Salvatore@Vescina

L'Università è coinvolta e *davvero utile* in rapporto alle vostre attività di ricerca e sviluppo?



Roberto@Risi

Abbiamo un accordo di collaborazione con l'Università di Cassino, Facoltà di ingegneria. Per noi è la più vicina. L'accordo riguarda i *test* sui materiali e il supporto alle attività di ricerca e sviluppo.

Abbiamo ancora un progetto di "ibrido" con La Sapienza di Roma; un altro con il Politecnico di Torino. Ci è utile per scovare, in alcuni casi, l'origine di un problema. Ad esempio nelle forniture. A volte alcune ricerche già fatte da un Dipartimento universitario, ad esempio nel campo della insonorizzazione della vettura, ci tornano utili e sono immediatamente applicabili per noi.

Il rapporto con l'Università è fondamentale e comincia prima di pensare a realizzare dei progetti finanziati congiuntamente. Insomma è *davvero utile*!



Salvatore@Vescina

Quanto incidono i dazi doganali sulla struttura dei vostri costi? E quanto risultano onerose le pratiche per l'omologazione delle vetture?



Roberto@Risi

Per quanto riguarda i dazi: per una *city car* il trasporto incide per il 20 per cento, con il dazio (incluso) pari al 10 per cento del costo d'acquisto del prodotto cinese. Trasportiamo in container, perché il porto di Napoli, di cui ci serviamo, non ha una profondità tale da prevedere soluzioni alternative.

Va detto che l'uso del *container* a volte comporta un aumento dei costi, a causa dei danni (pur coperti da assicurazione) alla carrozzeria; il flusso logistico ne risente, in più lo stesso porto, com'è a Napoli, è una realtà particolare... Il deposito fiscale per l'Iva, lo sdoganamento... insomma la catena logistica non è strutturalmente efficiente.

L'omologazione nella nostra esperienza prevede questi costi: lo sviluppo di un modello comporta circa 2,5 milioni, partendo dallo studio, fino all'omologazione. L'omologazione in sé rappresenta circa il 15 per cento o 20 per cento di questo costo totale.

I costi del *pre-crash test* a volte aumentano ulteriormente i costi totali a causa delle perdite, perché giudichiamo opportune modifiche al veicolo (e, quindi, alla catena produttiva) sì da ottimizzarne la sicurezza.



Paolo@Passaro

Che tipo di componente viene prodotto e spedito qui dalla Cina? Ci dice con maggiore precisione quanto sono rilevanti i costi di trasporto?



Massimo@Di Risi

Dalla Cina ci arriva (praticamente finita) la scocca delle automobili. In un *container* ne arrivano 3, ognuna costa 800 euro per il trasporto, per un totale a container di 2400 euro. Paghiamo *vuoto per pieno*, per questo sarebbe desiderabile un'azienda *partner in loco*, per l'assemblaggio delle scocche a partire da componenti sciolte.



Salvatore@Vescina

Il vostro modello di *business* si articola intorno alla relazione con una pluralità di operatori. A proposito della relazione con i fornitori, che peso ha l'azienda Chery sui costi totali della produzione delle vostre vetture? Che rapporto avete con i vostri subfornitori in relazione ai vostri flussi di cassa? Vi finanziano?

E il sistema delle vendite? Usate metodi rateali per il credito al consumo?



Roberto@Risi

Chery pesa meno della metà del totale sulle versioni diesel. Sulle vetture con motore a benzina può avere un peso consistente, anche dell'80 per cento.

Generalmente noi paghiamo in anticipo queste forniture. Per prassi usiamo scambiarsi una *lettera di garanzia* che ci copre fino a un valore prestabilito e fissiamo un termine di 70 o 90 gg per il pagamento.

L'operazione condotta al di fuori della lettera di garanzia viene pagata *cash*, ed è facile immaginare che impatto abbia questa seconda via sulla nostra struttura dei costi...

È anche qui che l'azienda patisce i limiti dell'attuale relazione con le banche finanziatrici.

Per quanto riguarda i flussi di cassa relativi ai ricavi, posso dirle che in questo momento siamo in trattativa con una finanziaria per approdare a un accordo che preveda 60 *giorni free* per il concessionario.

Per il finanziamento al cliente finale la procedura di finanziamento degli acquisti in forma rateale ci riguarda solo indirettamente, perché gestita direttamente dalle finanziarie.



Gaspare@Tocci

Questo momento storico ha fatto emergere importanti questioni legate all'energia, sia dal punto di vista dei vincoli che delle opportunità. Qual è il vostro modo di utilizzo dell'energia? Quale il suo impatto sui vostri costi di produzione?



Roberto@Risi

Considerati i nostri processi produttivi, il costo dell'energia non ha un forte impatto sul costo totale dei prodotti.

Oggi i nostri consumi non raggiungono un livello tale da dover provvedere con urgenza all'adozione di fonti alternative. Non è tra le nostre prime priorità.

Abbiamo comunque messo a punto un progetto per l'installazione del fotovoltaico sul tetto dello stabilimento di produzione. Questa iniziativa potrebbe essere realizzata nel primo semestre del prossimo anno.



Andrea@Maresca

Per quanto riguarda la presenza all'estero, vi avvalete dei meccanismi assicurativi Simest per proteggervi dalle oscillazioni dei tassi di cambio?



Roberto@Risi

Non abbiamo nessun problema con i tassi di cambio. Il responsabile del nostro ufficio legale ha avuto un'esperienza a Hong Kong dalla quale abbiamo appreso come prevenire tale difficoltà. Aggiungo che finora non abbiamo avuto nessun problema di carattere legale con la Cina.



Massimo@Di Risio

Molti nostri concorrenti hanno problemi a rapportarsi con la Cina. Quando si avvia una collaborazione come la nostra è fondamentale blindarsi dal punto di vista legale, ma non è cosa semplice. Per molti è difficile realizzare contratti corretti e validi sia qui che lì. Noi ci siamo impegnati per mettere a punto i possibili strumenti di tutela preventiva e riteniamo di esserci riusciti.

Come vi ho anticipato, gli operatori cinesi con cui lavoriamo hanno bisogno di noi: producono molto bene ma sono un passo indietro con la tecnologia. Noi trasferiamo loro di volta in volta solo quanto soddisfa la nostra esigenza del momento, nulla di più. I cinesi sono in grado di produrre motori che rispettano lo standard Euro 3, non ancora Euro 4. Quindi, al momento, non possono commercializzare le loro vetture in Europa.



Micaela@Fanelli

In che modo il prodotto cinese incorporato nel prodotto DR Motor può garantire un livello elevato di sicurezza sociale?



Massimo@Di Risio

La domanda ci ricorda che della Cina si dice di tutto e di più..... Teniamo presente però che esistono due Cine: da una parte quella dove si produce, in casa o in altri luoghi non idonei, senza tener conto degli standard di qualità richiesti dal mercato per il prodotto. E prescindendo dalle condizioni necessarie per un lavoro sicuro e dignitoso. Ma dall'altro lato c'è la Cina *hightech* in cui si produce l'*i-phone*....

È a questa seconda Cina che ci rivolgiamo. A quella in cui si lavora nella massima sicurezza, come in Europa. A quella in cui si rispettano gli orari di lavoro e sono garantiti i diritti dei lavoratori, seppure con flessibilità e turnazioni tali da assicurare una continuità di produzione. La Cina di cui si arrivano immagini ben note esiste, ma non è tutta così.

Anche per la sicurezza sul lavoro non ci sono grandi differenze, un europeo che si spostasse a lavorare in Cina difficilmente



Massimo@Sabatini

cooglierebbe rilevanti differenze di regolazione.

Che rapporti avete con la PA. qui in Molise? Ritenete di aver bisogno di intermediari, nel senso di facilitatori di processo (penso per esempio a tecnici o rappresentanti messi a disposizione da istituzioni pubbliche o associazioni imprenditoriali)?



Massimo@Di Riso

Noi siamo associati a Confindustria e ci avvaliamo dei servizi di questa. Ma non usiamo affatto intermediari per rapportarci con la PA. Voglio rimarcare che abbiamo un'ottima relazione, davvero cooperativa, con tutte le Istituzioni locali. Senza particolari criticità ad esempio in materia di iter autorizzativi. Né abbiamo registrato fenomeni criminali come minaccia per i nostri investimenti.



Sonia@Carriero

Che tipo di miglioramento infrastrutturale vi augurereste per lo sviluppo di questo contesto territoriale? Voglio dire... in che modo è possibile migliorare le *economie esterne* per incidere positivamente sui vostri conti?



Roberto@Risi

Soprattutto una dogana interna. Anche un'autostrada di collegamento con Termoli sarebbe importante, ma non è pensabile nel breve. Un *posto doganale* a Isernia farebbe la differenza: oggi sdoganiamo a Nola o a Napoli, e facciamo uscire la macchine velocemente dal porto per non sostenere ulteriori costi per la sosta.

Se poi fosse possibile un'azione forte di politica industriale ... ci sarebbe utile avere – a poco a poco – intorno a noi delle piccole aziende di componenti, di paraurti ad esempio, qui in Regione.

Ma fino a oggi non c'è stata questa possibilità, prima di tutto perché non riusciamo a comunicare agevolmente il nostro modello di *business*.



Paolo@Passaro

Siete circondati da stabilimenti Fiat che vivono oggi il problema della sovrapproduzione. Avete mai pensato di andare proprio da Fiat per acquistare le scocche?



Massimo@Di Riso

Non è una soluzione che, oggi, ci pare percorribile. Per due ordini di motivi:

- la difficoltà di interloquire con una impresa così grande, che ha potere contrattuale, strategia e obiettivi piuttosto diversi dai nostri;
- dall'altra la nostra esigenza di rapidità e di snellezza dei processi mal si concilia con la loro impostazione e organizzazione.

Pensare di collaborare con un'azienda tradizionale significa accettare di modificare in parte in modo sostanziale modi e



Salvatore@Vescina

tempi della nostra produzione.

Sarebbe interessante sapere qual è il vostro fatturato nei confronti dei vostri *partners* cinesi? Dico questo in relazione alla cessione dei vostri disegni del modello DR-5 alla Chery. È questione che mi incuriosisce non poco anche perché ho memoria di quanto disse anni addietro Henry Kissinger parlando dell'auto italiana (Fiat) e cioè che essa, come tutto il *made in Italy*, ha successo nel mondo quando incorpora il valore estetico tipico del nostro *habitat* architettonico, artistico, culturale, paesaggistico...



Roberto@Risi

In realtà non si tratta di una fatturazione diretta bensì di compensazioni. Il modello DR-5 – e quando parliamo di modello ci riferiamo allo “stile” – è stato concesso al *partner* cinese a fronte di uno sconto sui prezzi di acquisto delle sue forniture.



Salvatore@Vescina

Per quanto concerne la qualità delle auto, su che basi possiamo affermare che è allo stesso livello dei più noti *competitors* presenti sul mercato europeo? E che dire dei servizi post vendita?



Massimo@Di Rizio

La qualità dei nostri prodotti è garantita anche dal fatto che sono installati su vetture di altre note case costruttrici e i clienti ci danno fiducia. Siamo noi che, per il momento, cresciamo nei volumi con prudenza.

La rete di assistenza assicura l'alta qualità del servizio. Essa è capillare e basata sullo stesso modello di assistenza Ferrari e Aston Martin. Vale a dire che è personalizzata: ogni cliente ha un *tutor* a disposizione e un numero con cui può contattarlo come fosse un vero e proprio consulente personale. Ad esempio per accertarsi della disponibilità di ricambi, ecc.



Salvatore@Vescina

Un aspetto davvero originale del vostro modello di *business* sappiamo essere stata la scelta del canale di vendita negli ipermercati.



Roberto@Risi

Va precisato che questo canale di vendita non è mai stato inteso come strutturale, definitivo. Esso è stato impiegato solo nella fase di lancio della DR-5 per rispondere a due esigenze:

- la indisponibilità di un *budget* adeguato al lancio in grande stile dell'auto con i canali di promozione tradizionali (ad esempio spot televisivi);
- la ricerca di un forte impatto comunicativo sulla massa dei potenziali clienti. Abbiamo scelto gli ipermercati anche perché questo approccio ha incuriosito i media che, quindi, hanno amplificato il nostro messaggio.

Naturalmente l'efficacia di questo canale non poteva durare a

lungo, un centro commerciale non può dare lo stesso servizio di un concessionario...

Devo aggiungere che negli ipermercati siamo riusciti a vendere circa 2.000 vetture in sei mesi: un gran risultato! La vendita presso gli ipermercati è cessata, come da programma, prima che da opportunità diventasse una minaccia (quella di farci percepire come privi di una struttura organizzata anche per i servizi *post-vendita* in linea con le normali modalità) e oggi l'auto viene venduta esclusivamente presso la rete dei concessionari.



Salvatore@Vescina

Considerate le caratteristiche del vostro prodotto e in particolare il prezzo contenuto, il periodo di recessione che stiamo attraversando rappresenta più un'opportunità o una minaccia?



Massimo@Di Rasio

Sicuramente è in parte un'opportunità, dal momento che riusciamo a offrire un prodotto che – a parità di caratteristiche – ha un prezzo nettamente più basso rispetto alla concorrenza. Nel caso della DR-5 di circa 10.000 euro. In un periodo di crisi questo posizionamento ci facilita. Ma va detto anche che in questa fase patiamo il venir meno degli incentivi per l'acquisto di auto nuove.



Roberto@Risi

Sarebbe stata auspicabile un'uscita meno traumatica dagli incentivi... Ad esempio con una riduzione progressiva del contributo concedibile a ciascun consumatore...

Comunque possiamo essere soddisfatti delle condizioni che offriamo ai nostri clienti: un'auto di qualità che costa meno; un'assistenza più puntuale e capillare. Anche l'usato ha un valore maggiore rispetto a quello offerto da altri produttori, il prezzo è ancora dato dalla domanda e dall'offerta...



Stefano@Maiolo

Riguardo alla qualità dell'assistenza, siete riusciti a costruire degli indici di gradimento? Ad esempio avete raccolto dei dati su come è mutato il livello di gradimento sulla vettura da parte dei primi compratori tra il momento dell'acquisto e oggi?



Roberto@Risi

Adesso possiamo iniziare a farlo, e nel tempo ci adegueremo agli standard degli altri produttori.

Abbiamo comunque riscontri dai quali sappiamo che il gradimento della nostra clientela si attesta a livelli molto elevati e questo fin dal primo momento, quando le prime auto prodotte erano, naturalmente, meno perfette di oggi.

Sappiamo bene, ad esempio, che il nostro cliente rimane sorpreso quando, dopo due anni dall'acquisto, riceve una telefonata dal suo "tutor DR Motor" che dimostra premura nell'interessarsi sul come va con l'auto, o consigliando di affrettarsi a fare il tagliando...



Giovanni@Ferri

C'è una storiella della tradizione toscana che si presta come metafora al caso nostro. *A un ragazzino fu donato in una gabbietta un rospo, dicendogli che era l'uccellino da lui tanto desiderato. Il rospo rifiutava il becchime, il rospo non cantava. Quindi il ragazzino gli disse, tu che non mangi, tu che non canti, ma che razza di uccello sei?*

La vostra azienda, apparentemente, ha dei punti di contraddizione che vi evidenzio per provare a svelare meglio il suo carattere reale. Essa mira alla produzione di massa e non di nicchia (come invece lascerebbe pensare il vostro *background* nelle corse, da cui i ripetuti riferimenti alla Ferrari), eppure agisce su un mercato, ristretto al confine nazionale, con basse prospettive di crescita.

Articolo meglio i tre spunti di riflessione che scaturiscono da quello ho ascoltato nella presentazione di quest'azienda:

- siamo in un'epoca in cui la catena del valore globale può essere strutturata in modo tale che le attività di produzione siano frammentate. Il vostro modello di *business* si ispira a questa logica, ma il processo di produzione non sembra nel vostro caso avere un'incidenza particolare;
- l'idea di sviluppare un'auto a partire da un *background* di prototipo suggerisce l'intenzione di posicionarvi in un *mercato di nicchia*, come quello della velocità e del lusso. Invece dichiarate di essere interessati alla produzione di massa;
- vi rivolgete a un mercato di massa, ma non vi proponete su mercati dinamici, dal momento che non puntate – per ora – alle aree più sviluppate dell'Europa e vi trattenete in Italia, un'area che ha un modesto tasso di crescita che incide negativamente sulla propensione al consumo.



Massimo@Di Risio

La sua domanda mi dà modo di fare delle puntualizzazioni a partire dal nostro modello di *business* e in relazione al nostro posizionamento sul mercato.

Il nostro punto di forza è il minor costo del prodotto, a parità di qualità con quello offerto dai concorrenti. Questo solo in parte deriva da differenziali di costo strettamente legati alla produzione industriale in senso stretto nel senso di costi ricorrenti (materie prime, mano d'opera, energia, ecc.). In realtà al risultato finale – cioè al moderato costo di realizzazione complessiva del prodotto – concorrono altri fattori. Anzitutto il contenimento dei *costi non ricorrenti* per la progettazione e realizzazione sia del veicolo in sé, sia dell'apparato industriale necessario alla sua produzione di massa. Infine abbiamo la capacità di contenere anche i costi di

distribuzione delle nostre vetture. Si stima che per mettere in produzione un modello della classe dimensionale e qualitativa della Fiat Uno, a una grande casa costruttrice occorra un investimento maggiore di un miliardo di euro. Noi riusciamo a ottenere lo stesso risultato con qualche milione di euro perché i nostri modelli sono concepiti a partire da componenti già in produzione, le quali non richiedono investimenti non ricorrenti *ad hoc* da parte dei nostri subfornitori. Questo va a influire considerevolmente sul costo del prodotto finito e quindi sul suo prezzo di vendita, proprio perché la produzione si attesta su volumi relativamente bassi.

In secondo luogo, offriamo – come la concorrenza – servizi efficienti di assistenza *postvendita*, a partire dai ricambi. Ma per i grandi costruttori lo stesso risultato comporta dei costi enormi – tra personale e immobilizzazioni – che noi riusciamo a evitare.



Roberto@Risi

Per riassumere.... I nostri margini sui prodotti sono più alti della media del settore grazie al contenimento dei costi fissi e di struttura. In pratica abbiamo adottato *un modello antitetico* rispetto a chi fa il *business* dell'automobile in modo tradizionale. Basti pensare al numero di dipendenti del centro R&S di Fiat, si tratta di centinaia di addetti.... Che va benissimo quando il mercato tira, ma quando non è così..... La nostra struttura, al contrario, è molto ridotta e questo *alleggerisce* il costo del prodotto. Poi è naturale che anche noi dobbiamo fare efficienza su tutto, non abbiamo produzioni tali da pensare di distribuire adeguatamente i costi fissi sul totale della produzione.



Massimo@Di Risio

L'industria automobilistica è un settore maturo. I grossi *player* del settore sono spesso *ultracentenari* sicché si portano dietro strutture che non possono essere soppresse, ma che – in certe fasi come quella attuale – vorrebbero alleggerire. È la situazione che ha riguardato gli stabilimenti ex Opel o Fiat, dove la crescita degli scorsi decenni ha portato all'impiego di numeri crescenti di dipendenti e all'ampliamento di stabilimenti che oggi non producono più come prima. Noi possiamo dire di avere la fortuna di essere partiti dopo. E, venendo dalle corse ci garantiamo di operare con tempi diversi, grazie ai nostri ingegneri abituati ad affrontare *rapidissimamente* problemi di complessità maggiore rispetto a quelli richiesti dalla costruzione di una utilitaria.



Gaspare@Tocci

In conclusione mi permetto, a nome di tutti gli intervenuti, di rivolgervi un sentito ringraziamento. Ben oltre le attese, ci avete dimostrato grande disponibilità nel condividere la vostra esperienza imprenditoriale. Senza economizzare sul tempo e sull'attenzione.

Questa realtà è ancora troppo poco conosciuta, riserva delle opportunità che andrebbero approfondite e rese note a chi, per competenza o ruolo, potrebbe trarre informazioni utili sulle opportunità dei nostri territori.

Ci avete offerto spunti che vanno ben oltre il caso specifico. Questo è prezioso materiale di riflessione dal quale partire per impostare corrette azioni di politica industriale volte a facilitare lo sviluppo sostenibile dell'economia e della società.

Grazie

5. Conclusioni

L'obiettivo che ci siamo posti non era certo quello di un *check-up* aziendale e non v'è dubbio che il racconto del *management* renda solo una tra le possibili rappresentazioni dell'impresa. Ma questa è la più degna di attenzione e in ogni caso quella da cui è logico partire. L'approccio sistemico scelto per questa rappresentazione, filtrata dalla struttura dell'originale *modello di business*, ha agevolato uno sforzo di sintesi nel processo conoscitivo e analitico delle componenti della strategia dell'impresa, della natura e degli elementi caratterizzanti la sua innovazione, degli *asset* e delle difficoltà che definiscono la sua sfida competitiva.

La produzione di "un'auto di alta qualità che costa meno" non rappresenta di per sé una scelta strategica originale. Ma non è facile rintracciare in Italia dei precedenti nel settore per struttura delle attività di approvvigionamento, produzione e distribuzione.

L'originalità della strategia risiede invece nella combinazione coerente e coraggiosa di una serie articolata di scelte, operate dalla proprietà, a partire da una personale passione che non è solo imprenditoriale, e caratterizzate dall'equilibrio tra un approccio nuovo ed efficiente alla produzione, e un approccio rigoroso alla selezione di risorse in grado di garantire, sulla base dell'esperienza diretta o indiretta, un'alta qualità dei risultati.

L'obiettivo "qualità" si concilia per DR con l'esigenza di "sostenibilità" nella scelta di mantenere al proprio interno poche attività a valore aggiunto e risorse distintive; e di esternalizzare le attività, e di acquisire dall'esterno le risorse, che non compromettano l'alto valore qualitativo dei risultati.

Così DR "internalizza" la progettazione, che affronta contenendo tempi e costi grazie alla realizzazione di un disegno industriale realizzato nella prospettiva di migliorare e personalizzare soluzioni già esistenti, applicando un'innovazione incrementale a modelli anche esteticamente già apprezzati dal mercato; la ricerca, che dota di risorse giovani e locali, particolarmente motivate, creative e produttive, al punto da costituire un elemento di forte criticità per il successo del prodotto DR; il contatto diretto con il cliente, che trova massima espressione nell'assistenza, caratterizzata dalla presenza puntuale e dalla vicinanza familiare di uno staff che vive all'interno dell'azienda.

Esternalizza la produzione di micro e macro componenti spesso pre-assemblate, affidandosi, a garanzia della qualità, a marchi consolidati a livello nazionale e internazionale, o commissionando all'estero direttamente ai fornitori di case d'auto note per aver detenuto negli anni alti livelli di *performance*.

Particolarmente sfidante, e per questo degno di uno specifico approfondimento, il rapporto dell'impresa con le banche e il confronto tra la non convenzionalità del modello di gestione e dei processi legati alla produzione, e le convenzioni che sovrintendono l'accesso al credito e più in generale il rapporto con il sistema finanziario.

Ci piace sperare che il confronto con il *panel* dei nostri *volontari curiosi* possa aver offerto al diretto interessato chiavi nuove e diverse per comprendere sé stesso. Oppure il modo in cui è percepito dall'esterno. Non si tratta di letteratura pirandelliana, né di altrettanto affascinante materia psicanalitica: il possibile scollamento tra quel che si pensa di sé stessi e il modo in cui si è visti dagli altri può avere effetti importanti anche in campo economico. La metafora cui ricorre Giovanni Ferri (cfr. pag. 38), non a caso tra i massimi conoscitori del

sistema creditizio meridionale³, mette efficacemente a nudo questo problema che accomuna la DR Motor Company a tante altre imprese, soprattutto piccole e medie. Infatti l'*asimmetria informativa* interferisce non poco sul rapporto tra le imprese e gli investitori finanziari. Il che quasi equivale a dire tra le imprese e le banche, viste le caratteristiche del nostro sistema finanziario. Ma è chiaro che essa incide anche sul tema del *capitale di rischio* e, più in generale, sui processi di potenziale riallocazione proprietaria (fusioni, trasferimenti successori, cessione parziale o totale di società, ecc.).

Vi sono vari fattori giuridici, economici e culturali che incidono sull'*asimmetria informativa* e sui correlati fenomeni di *razionamento del credito*.

Sul lato della domanda di finanza, si deve constatare che molte imprese, anzitutto per attenuare l'impatto del sistema fiscale, tendono a essere opache. In altri termini i bilanci, su cui si basano sempre di più i modelli bancari di valutazione del rischio, spesso non sono ritenuti del tutto attendibili. Inoltre, in molti casi, vale ancora il paradigma *imprenditore ricco, impresa povera*. Ovvero quello dell'impresa poco patrimonializzata (con apporti modesti di *mezzi propri*), quindi in sé carente di garanzie (che, di conseguenza, vengono richieste all'imprenditore e alla sua famiglia).

Sul lato dell'offerta di credito ricordiamo che la legge bancaria del 1936 aveva importato nel nostro ordinamento la separazione tra banca d'affari e banca di risparmio adottata negli Stati Uniti dal *Glass-Steagall Act* dopo il crollo dei listini azionari nel 1929.

Fino a quando, negli anni Novanta, non si è restaurata la *despecializzazione bancaria*, nel nostro Paese pochi istituti di credito speciale detenevano la capacità di valutazione a medio-lungo termine delle imprese. La maggioranza delle banche operava sul breve termine incoraggiando il ricorso al *multiaffidamento* da parte dei clienti. Purtroppo questa tecnica di ripartizione del rischio disincentiva gli investimenti necessari per una migliore conoscenza della clientela.

La liberalizzazione degli anni Novanta, il processo di concentrazione (fusioni e aggregazioni) dell'offerta, il ritorno della banca universale e il quadro normativo correlato agli accordi di Basilea hanno contribuito a *diluire* il sapere accumulato dagli istituti specializzati (assorbiti da altre banche) e a *dissipare* il patrimonio di *informazioni soft* derivanti dalle relazioni fiduciarie di più lunga durata (non tutte limpide ed efficienti).

Certamente, negli anni recenti, il quadro complessivo delle relazioni banca-impresa non si è molto ispirato, in Italia, al modello del *relationship banking*⁴ più diffuso in sistemi economici analoghi al nostro, come quello tedesco⁵.

Si è dunque assistito a una decisa riorganizzazione dell'offerta di credito caratterizzata da una più attenta selezione dei prenditori, soprattutto nel Mezzogiorno (cfr. Allegato F).

In positivo si constata una maggiore concorrenza tra banche che comporta politiche di portafoglio e, più in generale, scelte strategiche abbastanza differenziate. Quanto diciamo

³ Ricordiamo, tra l'altro, la monografia di cui è coautore con Paola Bongini *Il sistema bancario meridionale*, Laterza, 2005.

⁴ Con Boot (*Relationship banking: what do we know?*, Journal of Financial Intermediation, 2000), definiamo il *relationship banking* come "l'offerta di servizi finanziari da parte di una banca che: i) investe per ottenere informazioni specifiche sul cliente, spesso di natura proprietaria; e ii) valuta la profittabilità di questi investimenti mediante interazioni multiple con lo stesso cliente sia nel tempo che su linee di prodotto diverse".

⁵ Per una lettura non stereotipata in argomento, Christoph Memmel, Christian Schmieder, Ingrid Stein, *Relationship Banking Empirical Evidence for Germany*, 2006.

trova riscontro, ad esempio, nella composizione degli impieghi. Confrontando il volume dei prestiti alla totalità dei prenditori tra il 2000 e il 2010 osserviamo che le banche Maggiori e Grandi hanno ridotto la propria quota di mercato dal 55 al 41 per cento, lasciando spazio alle più numerose banche Medie, Piccole e Minori. Un altro piccolo ma significativo esempio di questa eterogeneità delle strategie bancarie ce lo consegna Ferri⁶ quando, analizzando il bilancio di una banca del Nord che (tramite acquisizione) ha sportelli nel Mezzogiorno, ci segnala – contro tutti gli stereotipi – un *drenaggio di risorse* da Nord a Sud (ovvero impieghi nel Mezzogiorno pari al 110 per cento della raccolta nella regione).

Insomma la *foresta pietrificata* non c'è più. E in effetti i manager della DR Motor (e non solo loro) ci raccontano che i rapporti con le banche non sono qualitativamente tutti uguali. Ma, per lo più, non sono facili come palesano i tempi dell'istruttoria bancaria (troppo lunghi) e l'impostazione *a breve termine* della maggior parte delle linee di credito, quando invece l'impresa avverte l'esigenza di diluire l'impatto degli investimenti (soprattutto immateriali) anche attraverso operazioni a *medio-lungo*.

Questa testimonianza segnala criticità non soltanto sul versante patrimonio/garanzie. Il cuore del problema sembra essere nella valutazione bancaria sulla *capacità di restituzione*. Si tratta del giudizio probabilistico sull'adeguatezza dei flussi di cassa ad assicurare il tempestivo adempimento degli obblighi dell'impresa alle scadenze previste.

Nel caso specifico *l'asimmetria informativa* pare aggravata dal carattere innovativo del modello di *business* e dall'elevato grado di internazionalizzazione. L'esperienza racconta la difficoltà di molte banche nel valutare un soggetto innovativo e quindi atipico rispetto ai *competitors* (si tenderebbe – quasi per inerzia – ad applicare a questa impresa le logiche dalle quali essa si discosta), internazionalizzato (quanto accade fuori dal “campo visivo” sembrerebbe celare insidie imprevedibili), impegnato costantemente in attività di ricerca e sviluppo (gli *asset* immateriali avrebbero un valore potenziale difficile da quantificare e non è detto sia agevole commutare il loro valore contabile in patrimonio monetizzabile, cioè valido come garanzia).

Siamo al cospetto della situazione recentemente così ritratta – nel contesto della congiuntura – da Raffaele Brancati all'esito di un'ampia analisi campionaria: <<il credito costituisce un'area particolarmente critica. Al di là del dato aggregato, la percentuale di imprese che segnala la presenza di razionamento è molto diffusa ed è ancor maggiore per le imprese con programmi di R&S associati a un'esposizione elevata (alto livello della leva finanziaria). Inoltre il presumibile peggioramento connesso con la presentazione dei bilanci 2009 desta non poche preoccupazioni. Nel complesso il 32,4 per cento delle imprese dichiara un peggioramento nei rapporti con le istituzioni finanziarie con un valore fortemente superiore per micro e – sorprendentemente – per le società con più di 250 addetti (67,4 per cento). Ancora una volta, approfondendo l'analisi in riferimento al grado di dinamismo, si riscontrano impatti più forti per le imprese più attive nel campo della ricerca. Tale fenomeno è un chiaro segnale della difficoltà incontrata dalle imprese più attive (e pertanto più esposte a livello finanziario) di reperire a livello bancario i fondi necessari ad avviare i propri investimenti>>⁷.

⁶ *Op. cit.*,.

⁷ *Fatti in cerca di idee. Il sistema italiano delle imprese e le politiche tra desideri e realtà*. Donzelli. 2010. Pag. 56 e ss.

In questo scenario, quale ruolo svolgono le Istituzioni per sostenere la competitività delle *multinazionali tascabili* che, proprio in linea con tutti gli slogan, investono in ricerca, operano in filiera, agiscono come parte attiva nell'economia della globalizzazione?

Il tema lo affrontiamo in relazione a due profili, ovvero con riferimento a:

- le politiche di contesto che, in generale, concorrono a determinare la qualità dell'*habitat economico* dove operano le imprese;
- le politiche industriali in senso più stretto.

Sul primo dei due aspetti *i nostri testimoni* ci dicono cose molto confortanti: il rapporto con gli Enti locali è cooperativo, mai avuto problemi di carattere autorizzativo; la Regione Molise sarebbe bello averla come socio (senza aspirazioni di carattere assistenzialista, come segno di apprezzamento); sul territorio non vi sono fenomeni criminali che minacciano gli investimenti; l'Università è un *partner davvero* utile nell'attività di ricerca e sviluppo; il sistema formativo e la specializzazione settoriale dell'area circostante facilitano il reperimento di personale qualificato; le norme di legge e quelle pattizie che regolano il rapporto con i lavoratori offrono condizioni sufficienti di flessibilità; il tessuto infrastrutturale è conforme ai bisogni; l'alto costo dell'energia non è un problema vuoi per il basso consumo generato dall'attività di montaggio, vuoi per il tetto fotovoltaico di imminente realizzazione. Ma un ufficio doganale *in loco* potrebbe migliorare l'efficienza di sistema.

L'immagine complessiva che si trae da questo racconto è positiva, a dispetto dell'abusata immagine di un Mezzogiorno omogeneo privo di servizi pubblici adeguati ai bisogni delle imprese. La scelta localizzativa, ci è stato esplicitato, è dettata dall'origine dell'imprenditore Di Risio. Ma in ogni caso appare felice in rapporto alle caratteristiche dell'iniziativa, funzionale alla sua riuscita.

Sul versante della politica industriale, l'impresa racconta di aver ottenuto agevolazioni in conto capitale per 8 milioni di euro. Di questi, 5 riguardano investimenti fissi e 3 programmi di ricerca e sviluppo. Ciò a fronte di investimenti per 55 milioni.

A nostro avviso l'importo di 8 milioni non è basso in assoluto ma, di questi, solo 3 sono stati effettivamente erogati all'impresa che, su questo versante, giudica le procedure della P.A. un po' troppo lente.

La DR-Motor Company desidera rinegoziare la durata (da breve a medio-lungo) della porzione dei prestiti relativa agli investimenti sostenuti e poter disporre di (maggiori) linee di credito commerciale proporzionali agli ordinativi e alle vendite. In relazione a ciò, si augura di poter accedere a una qualche forma di intervento pubblico.

Va detto che nel campo delle misure di facilitazione delle relazioni creditizie l'Italia dispone di uno strumento piuttosto apprezzato dalle categorie produttive: il Fondo di garanzia per le PMI. Istituito dalla L. 662/1996, presta anche garanzie dirette, incondizionate, escutibili a prima richiesta, *eleggibili* ai criteri di *Basilea 2* e quindi idonee ad azzerare il rischio per il finanziatore. Queste, nel Mezzogiorno, sono accordate gratuitamente e coprono l'80 per cento del prestito concesso, a fronte di investimenti, esigenze di circolante eoperazioni di consolidamento proprio come quella desiderata dall'impresa molisana. Peccato vi sia un tetto massimo per le garanzie (oggi 1,5 milioni che a breve, ma solo a fronte di investimenti potrebbe essere elevato fino a 2,5 milioni) inadeguato ai bisogni della DR Motor (che peraltro, con il bilancio 2010, potrebbe aver perso il requisito soggettivo di PMI indispensabile per accedere all'incentivo)!

Va riconosciuto che lo specifico strumento è ancora⁸ non proporzionato ai bisogni della maggior parte delle medie imprese. D'altra parte non esistono e *non possono esistere strumenti olistici* di politica industriale, adatti a tutto e a tutti. Uno dei limiti più ricorrenti nell'azione pubblica è la negazione di questa semplicissima verità.

In effetti l'acronimo PMI, prescindendo dalle specificità settoriali e del ciclo di vita (*start-up, expansion, ecc.*) delle imprese, comprime forzosamente tre classi dimensionali (micro, piccole e medie imprese) che hanno caratteristiche e bisogni molto diversi tra loro e che assai spesso si son ritrovate a competere sulle risorse dei medesimi strumenti. Le regole non possono mai essere del tutto neutre e quindi, al dilatarsi della platea dei potenziali beneficiari, rispondono meglio ai bisogni degli uni e non degli altri.

Se si vuole rafforzare la base produttiva italiana o meridionale a partire da quel che c'è (cfr. Allegato A), occorrono misure *ad hoc* (o linee di finanziamento *ad hoc* su strumenti di portata più ampia) per accrescere il numero delle *multinazionali tascabili* innovative, radicate sul territorio (e quindi in rete con altre imprese locali) e *globalizzate*. Ciò non richiede risorse pubbliche enormi, proprio perché il numero dei potenziali beneficiari è piuttosto limitato.

Dal 2000 a oggi, con il contributo del Fondo di garanzia per le PMI, sono state fin qui erogate risorse bancarie alle imprese per oltre 25 miliardi di euro a fronte di ingressi in sofferenza pari all'1,8 per cento di tale importo. Questa esperienza incorpora un insegnamento importante per allocare in modo efficace le risorse pubbliche. Non è indispensabile ricorrere a onerosi meccanismi in conto capitale spesso chiamati, con mesta rassegnazione, "a fondo perduto".

È ben possibile che lo Stato realizzi meccanismi di ingegneria finanziaria di tipo rotativo (riutilizzando della gran parte delle risorse investite) interferendo come *facilitatore* nella relazione tra l'impresa e l'investitore finanziario (di credito e/o in capitale di rischio), senza stravolgere il ruolo di ciascuno. Si possono innescare processi virtuosi di sviluppo creando le condizioni per accrescere la propensione degli investitori finanziari all'impiego di risorse aggiuntive rispetto a quelle che le imprese investono su sé stesse.

Questa è la direzione intrapresa da diverse misure di iniziativa pubblica, che pure hanno caratteristiche eterogenee tra loro (cfr. Allegato F). Sul versante del credito, accanto al Fondo di garanzia per le PMI (fin qui capace di virtuose *evoluzioni nella continuità*), citiamo la *Banca del Mezzogiorno* (prevista dall'art. 6 ter del D.L. 112/2008 *rafforzato* dall'articolo 1, c. 161, della L. 191/2009) e la meno nota (ma efficace) misura *provvista banca per le PMI* attivata dalla Cassa Depositi e Prestiti (che mette a disposizione del sistema bancario ingente liquidità a condizioni di prezzo vantaggiose). Sul versante del capitale di rischio citiamo invece il *Fondo Hightech per il Mezzogiorno* (previsto dall'articolo 1, comma 222, L. 311/2004) esperimento dai risultati soddisfacenti, e il *Fondo italiano di Investimento*, misura di mercato su sollecitazione pubblica, che ha come *target* proprio le medie imprese.

Nessuna *panacea olistica*, misure reali, tutte perfettibili, nella stagione della crisi e dei vincoli di finanza pubblica.

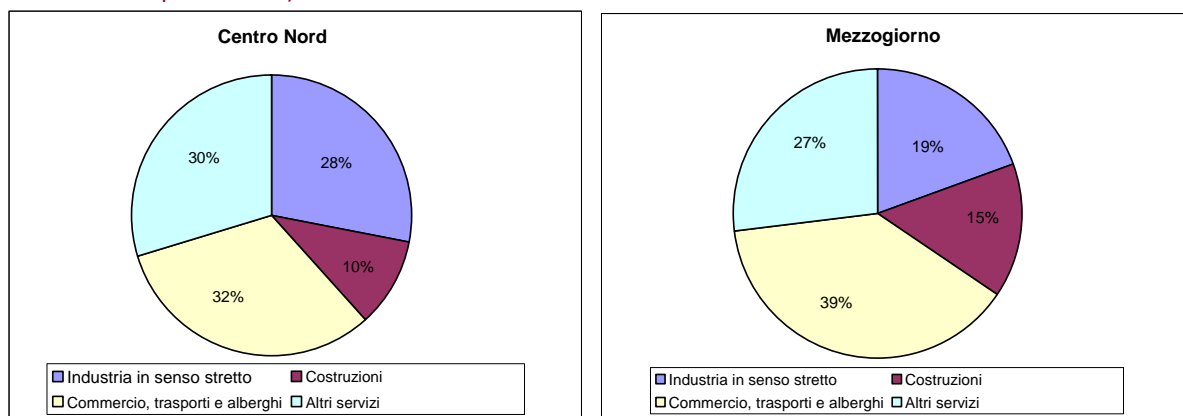
⁸ Va detto che il Fondo di Garanzia per le PMI, anche su questo terreno, ha progressivamente amplificato il proprio spettro d'azione. Va ricordato che fino all'aprile 2009 la garanzia massima concedibile è stata pari a 500 mila euro. E in ogni caso gli incentivi concedibili sono funzione anche della normativa comunitaria sugli aiuti di Stato.

Allegato A - La struttura del sistema produttivo (di Flavia Terribile e Salvatore Vescina)

La struttura del sistema produttivo italiano è caratterizzata, pur in un contesto di una progressiva terziarizzazione dell'economia, dalla permanenza di una forte presenza del comparto manifatturiero con una spiccata vocazione all'*export*. Il tessuto imprenditoriale, nell'industria e nei servizi, è costituito in prevalenza da un gran numero di piccole e piccolissime aziende, in alcuni casi collegate tra loro in distretti o in gruppi di imprese e coordinati da aziende leader di dimensione rilevante.

La struttura produttiva del Mezzogiorno rispecchia solo in parte tali caratteristiche nazionali. Le informazioni più recenti restituiscono un quadro del sistema meridionale fortemente incentrato sul settore terziario: nel 2008, nei comparti del commercio, dei trasporti e della ricettività alberghiera operava il 44 per cento imprese attive del Mezzogiorno (circa il 39 per cento degli addetti nell'area), una quota di 10 punti percentuali più elevata di quella del Centro-Nord.

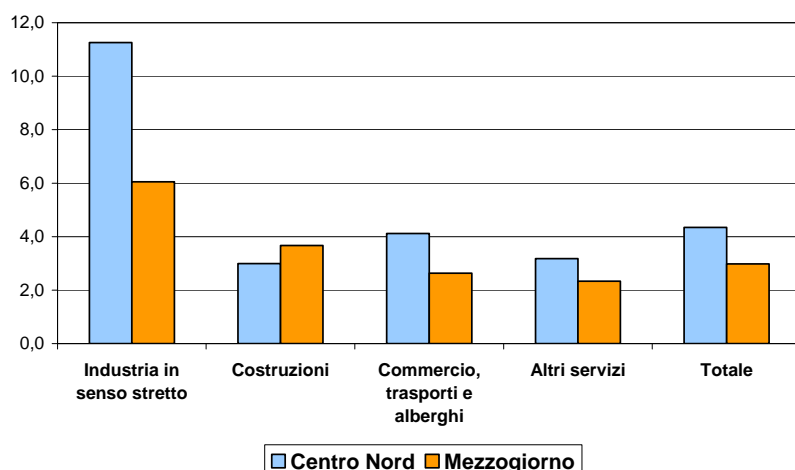
Figura A.1 – DISTRIBUZIONE SETTORIALE DEGLI ADDETTI PER AREA TERRITORIALE - ANNO 2008 (composizione percentuale)



Fonte: Istat, ASIA, Archivio Statistico delle Imprese Attive

Più bassa è l'incidenza dell'industria di trasformazione, soprattutto se misurata in termini di addetti (cfr. Figura A.1). Anche il peso del settore delle costruzioni risulta inferiore rispetto al resto del Paese quando espresso in termini di numerosità delle imprese (12 per cento del totale delle imprese nell'area contro il 15 per cento del Centro-Nord), le quali sono tuttavia caratterizzate da una più elevata dimensione media (3,7 contro 3 addetti per impresa). Di contro, ridotte scale unitarie connotano le imprese industriali e soprattutto quelle dei servizi di mercato (cfr. Figura A.2), comparto in cui sono presenti elementi di fragilità derivanti da attività spesso svolte ricorrendo al decentramento produttivo o alle lavorazioni per conto terzi.

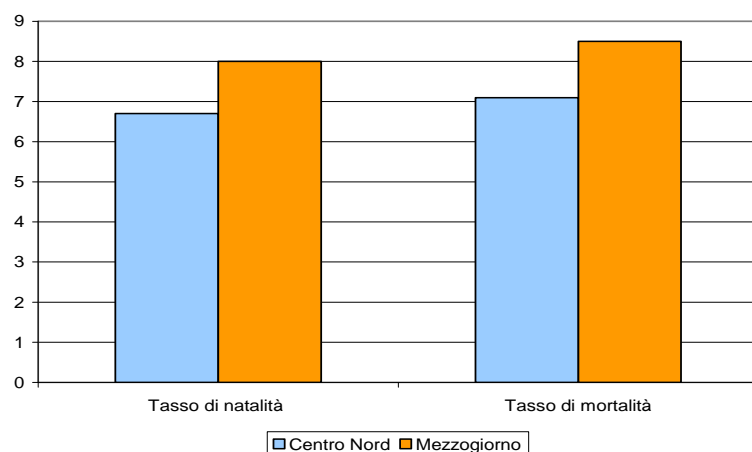
Figura A.2 – DIMENSIONE MEDIA DELLE IMPRESE - ANNO 2008 (numero addetti)



Fonte: Istat, ASIA, Archivio Statistico delle Imprese Attive

In termini di nuova imprenditorialità il Mezzogiorno registra negli ultimi dieci anni una vivacità superiore a quella del Centro-Nord, come evidenzia il tasso di natalità delle imprese (cfr. Figura A.3). Tuttavia, anche il tasso di mortalità nell'area è superiore a quello del resto del Paese. Al di là di una certa varianza del saldo netto negli anni, solo in rari casi si assiste alla crescita dimensionale delle imprese, dalla quale dipende la capacità competitiva del sistema produttivo nel suo insieme.

Figura A.3 – TASSO DI NATALITÀ E DI MORTALITÀ DELLE IMPRESE - ANNO 2008 (valori percentuali)



Fonte: Istat, Asia, Archivio Statistico delle Imprese Attive

Nel Mezzogiorno maggiore è la rilevanza delle micro-imprese (il segmento fino a 9 addetti) rispetto al resto del Paese, sia nel complesso dei settori di mercato sia nell'industria in senso stretto, un tratto strutturale che emerge in modo concorde considerando sia gli occupati sia il numero di unità locali (cfr. Tavola A.1).

Tavola A.1 - UNITÀ LOCALI DELLE IMPRESE E RELATIVI ADDETTI PER CLASSE DI ADDETTI DELL'UNITÀ LOCALE, RIPARTIZIONE GEOGRAFICA E SETTORE DI ATTIVITÀ ECONOMICA (ateco 2007) - ANNO 2008 (valori assoluti e valori percentuali)

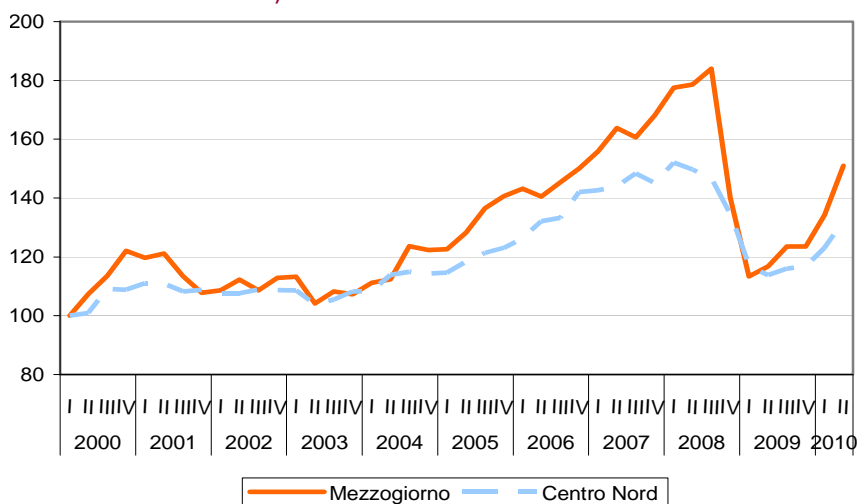
| INDUSTRIA, COSTRUZIONI, COMMERCIO, ALBERGHI E RISTORANTI, ALTRI SERVIZI | | | | | | | | | | |
|---|--------------|---------------|---------------|------------------|------------------|-------------|---------------|---------------|------------------|-------------------|
| | Unità locali | | | | | Addetti | | | | |
| | 1-9 addetti | 10-19 addetti | 20-49 addetti | 50 addetti e più | Totale | 1-9 addetti | 10-19 addetti | 20-49 addetti | 50 addetti e più | Totale |
| Italia | 4.637.505 | 168.376 | 70.504 | 31.927 | 4.908.312 | 9.022.766 | 2.210.618 | 2.098.086 | 4.543.810 | 17.875.280 |
| % | 94,5 | 3,4 | 1,4 | 0,7 | 100,0 | 50,5 | 12,4 | 11,7 | 25,4 | 100,0 |
| Mezzogiorno | 1.311.122 | 38.277 | 14.441 | 5.427 | 1.369.267 | 2.447.197 | 499.675 | 423.742 | 762.137 | 4.132.751 |
| % | 95,8 | 2,8 | 1,1 | 0,4 | 100,0 | 59,2 | 12,1 | 10,3 | 18,4 | 100,0 |
| Centro-Nord | 3.326.383 | 130.099 | 56.063 | 26.500 | 3.539.045 | 6.575.569 | 1.710.943 | 1.674.344 | 3.781.672 | 13.742.529 |
| % | 94,0 | 3,7 | 1,6 | 0,7 | 100,0 | 47,8 | 12,4 | 12,2 | 27,5 | 100,0 |

| INDUSTRIA IN SENSO STRETTO | | | | | | | | | | |
|----------------------------|--------------|---------------|---------------|------------------|----------------|-------------|---------------|---------------|------------------|------------------|
| | Unità locali | | | | | Addetti | | | | |
| | 1-9 addetti | 10-19 addetti | 20-49 addetti | 50 addetti e più | Totale | 1-9 addetti | 10-19 addetti | 20-49 addetti | 50 addetti e più | Totale |
| Italia | 443.709 | 54.328 | 27.575 | 13.473 | 539.085 | 1.206.064 | 728.731 | 831.351 | 1.917.799 | 4.683.946 |
| % | 82,3 | 10,1 | 5,1 | 2,5 | 100,0 | 25,7 | 15,6 | 17,7 | 40,9 | 100,0 |
| Mezzogiorno | 120.112 | 9.641 | 4.445 | 1.915 | 136.113 | 289.297 | 128.583 | 132.390 | 292.894 | 843.164 |
| % | 88,2 | 7,1 | 3,3 | 1,4 | 100,0 | 34,3 | 15,3 | 15,7 | 34,7 | 100,0 |
| Centro-Nord | 323.597 | 44.687 | 23.130 | 11.558 | 402.972 | 916.768 | 600.148 | 698.961 | 1.624.905 | 3.840.782 |
| % | 80,3 | 11,1 | 5,7 | 2,9 | 100,0 | 23,9 | 15,6 | 18,2 | 42,3 | 100,0 |

Fonte: Istat, ASIA, Archivio Statistico delle Imprese Attive

L'apertura verso l'estero, anche se nell'ultimo decennio si è riscontrata una maggiore vivacità e una più attenta ricerca di nuovi mercati di sbocco (cfr. Figura A.4), rimane largamente al di sotto delle potenzialità del sistema produttivo meridionale: soltanto poco più dell'11 per cento delle esportazioni nazionali è costituito da beni prodotti nel Mezzogiorno e a una percentuale pressoché analoga è pari il rapporto tra *export* e Pil dell'area (nel Centro-Nord è superiore al 26 per cento).

Figura A.4 ESPORTAZIONI ITALIANE PER MACRO AREA - ANNI 2000-2010 (valori destagionalizzati, ANNO 2000 = 100)



Fonte: Istat

Come effetto di un contesto produttivo più debole e meno sostenuto da sinergie ed economie di scala presenti in altre realtà territoriali, i risultati economici delle imprese operanti al Sud evidenziano *performance* meno brillanti in termini di valore aggiunto e di produttività. Nel 2009, solo il 23 per cento del valore aggiunto nazionale proveniva dal Mezzogiorno (con variazioni settoriali tra il 15 per cento dell'industria in senso stretto e il 25 per cento delle costruzioni). Il differenziale di produttività del lavoro rimane elevato, con un valore medio nell'industria in senso stretto del Mezzogiorno inferiore di circa il 16 per cento rispetto al Centro-Nord e un andamento ancora meno soddisfacente nel settore dei servizi.

Allegato B - DR - Quote di mercato nei diversi segmenti di offerta

Tabella B.1 – SEGMENTO A – UTILITARIE: QUOTE DI MERCATO 2010 (ottobre)

| Marca | Modello | Vetture (v.a.) | Quota Di Mercato (valori percentuali) |
|-------------------------|------------|----------------|--|
| FIAT | PANDA | 117.762 | 36,00 |
| FIAT | 500 | 53.258 | 16,28 |
| SMART | FORTWO | 23.123 | 7,07 |
| FORD | KA | 15.572 | 4,76 |
| HYUNDAI | I10 | 15.143 | 4,63 |
| PEUGEOT | 107 | 14.637 | 4,47 |
| CITROEN | C1 | 14.500 | 4,43 |
| TOYOTA | AYGO | 11.752 | 3,59 |
| RENAULT | TWINGO | 10.105 | 3,09 |
| OPEL | AGILA | 8.447 | 2,58 |
| FIAT | 600 | 7.087 | 2,17 |
| CHEVROLET | MATIZ | 6.715 | 2,05 |
| NISSAN | PIXO | 6.372 | 1,95 |
| SUZUKI | ALTO | 5.045 | 1,54 |
| TOYOTA | IQ | 4.871 | 1,49 |
| KIA | PICANTO | 4.137 | 1,26 |
| SUZUKI | SPLASH | 4.131 | 1,26 |
| ABARTH | 500 | 2.082 | 0,64 |
| DR MOTOR COMPANY | DR1 | 2.059 | 0,63 |
| DAIHATSU | CUORE | 285 | 0,09 |
| DAIHATSU | TREVIS | 14 | - |
| SMART | ROADSTER | 1 | - |
| FIAT | PANDA | 117.762 | 36,00 |
| FIAT | 500 | 53.258 | 16,28 |
| SMART | FORTWO | 23.123 | 7,07 |

Tabella B.2 – SEGMENTO B-PICCOLE. QUOTE DI MERCATO 2010 (ottobre)

| Marca | Modello | Vetture (v.a.) | Quota Di Mercato (valori percentuali) |
|-------------------------|---------------|----------------|--|
| FIAT | PUNTO EVO | 92.421 | 15,27 |
| FORD | FIESTA | 86.435 | 14,28 |
| OPEL | CORSA | 43.577 | 7,20 |
| VOLKSWAGEN | POLO | 41.779 | 6,90 |
| LANCIA | YPSILON | 39.084 | 6,46 |
| RENAULT | CLIO | 36.687 | 6,06 |
| TOYOTA | YARIS | 30.402 | 5,02 |
| CITROEN | C3 | 30.152 | 4,98 |
| FIAT | PUNTO CLASSIC | 26.786 | 4,43 |
| PEUGEOT | 207 | 24.116 | 3,99 |
| ALFA ROMEO | MITO | 22.824 | 3,77 |
| PEUGEOT | 206 + | 16.189 | 2,68 |
| FIAT | PUNTO | 14.791 | 2,44 |
| CITROEN | C3 CLASSIC | 12.510 | 2,07 |
| MINI | MINI | 10.741 | 1,77 |
| CHEVROLET | SPARK | 10.659 | 1,76 |
| NISSAN | MICRA | 7.739 | 1,28 |
| SEAT | IBIZA | 7.197 | 1,19 |
| HYUNDAI | I20 | 6.343 | 1,05 |
| FORD | FUSION | 5.790 | 0,96 |
| CHEVROLET | AVEO | 4.552 | 0,75 |
| CITROEN | DS3 | 4.473 | 0,74 |
| SUZUKI | SWIFT | 4.367 | 0,72 |
| MAZDA | MAZDA2 | 4.046 | 0,67 |
| HONDA | JAZZ | 3.875 | 0,64 |
| SKODA | FABIA | 3.657 | 0,60 |
| TOYOTA | URBAN CRUISER | 2.447 | 0,40 |
| VOLKSWAGEN | FOX | 2.185 | 0,36 |
| KIA | SOUL | 1.922 | 0,32 |
| MINI | COUNTRYMAN | 1.563 | 0,26 |
| AUDI | A1 | 1.363 | 0,23 |
| TATA | INDICA | 1.129 | 0,19 |
| MITSUBISHI | COLT | 839 | 0,14 |
| DAIHATSU | SIRION | 664 | 0,11 |
| SUBARU | JUSTY | 530 | 0,09 |
| ABARTH | PUNTO | 396 | 0,07 |
| ABARTH | PUNTO EVO | 339 | 0,06 |
| CITROEN | C2 | 266 | 0,04 |
| TATA | INDIGO | 193 | 0,03 |
| DR MOTOR COMPANY | DR2 | 74 | 0,01 |

Tabella B.3 – SEGMENTO B-PICCOLE. QUOTE DI MERCATO 2010 (ottobre) - SEGMENTO SUV-MEDI. QUOTE DI MERCATO 2008

| Marca | Modello | Vetture (v.a.) | Quota Di Mercato (valori percentuali) |
|-------------------------|--------------|----------------|--|
| TOYOTA | RAV4 | 12.765 | 12,94 |
| VOLKSWAGEN | TIGUAN | 9.631 | 9,76 |
| BMW | X3 | 9.005 | 9,13 |
| LAND ROVER | FREELANDER | 5.937 | 6,02 |
| FORD | KUGA | 5.810 | 5,89 |
| CHEVROLET | CAPTIVA | 5.803 | 5,88 |
| HONDA | CR-V | 5.595 | 5,67 |
| OPEL | ANTARA | 4.789 | 4,85 |
| SUZUKI | GRAND VITARA | 4.501 | 4,56 |
| MITSUBISHI | OUTLANDER | 2.682 | 2,72 |
| RENAULT | KOLEOS | 2.541 | 2,58 |
| HYUNDAI | SANTA FE | 2.100 | 2,13 |
| DR MOTOR COMPANY | DR5 | 1.953 | 1,98 |
| NISSAN | X-TRAIL | 1.933 | 1,96 |
| DODGE | NITRO | 1.880 | 1,91 |
| LAND ROVER | DEFENDER | 1.689 | 1,71 |
| SUBARU | FORESTER | 1.609 | 1,63 |
| JEEP | COMPASS | 1.538 | 1,56 |
| JEEP | CHEROKEE | 1.433 | 1,45 |
| KIA | SORENTO | 1.321 | 1,34 |
| MITSUBISHI | PAJERO | 1.210 | 1,23 |
| JEEP | PATRIOT | 1.206 | 1,22 |
| CITROEN | C-CROSSER | 1.089 | 1,10 |
| SSANGYONG | KYRON | 1.050 | 1,06 |
| LAND ROVER | DISCOVERY | 918 | 0,93 |
| DODGE | JOURNEY | 900 | 0,91 |
| PEUGEOT | 4007 | 884 | 0,90 |
| TOYOTA | LANDCRUISER | 879 | 0,89 |
| GREAT WALL | HOVER | 829 | 0,84 |
| SSANGYONG | ACTYON | 776 | 0,79 |
| MERCEDES | GLK-CLASS | 784 | 0,79 |
| SSANGYONG | REXTON | 648 | 0,66 |
| VOLVO | XC60 | 589 | 0,60 |
| NISSAN | PATHFINDER | 536 | 0,54 |
| AUDI | Q5 | 517 | 0,52 |
| MAZDA | CX-7 | 415 | 0,42 |
| TATA | SAFARI | 343 | 0,35 |
| NISSAN | MURANO | 226 | 0,23 |
| SKODA | YETI | - | - |

Tabella B.4 - SEGMENTO SUV-MEDI. QUOTE DI MERCATO 2009

| Marca | Modello | Vetture (v.a.) | Quota Di Mercato (valori percentuali) |
|-------------------------|--------------|----------------|--|
| FORD | KUGA | 11.747 | 11,55 |
| VOLKSWAGEN | TIGUAN | 10.612 | 10,44 |
| AUDI | Q5 | 10.503 | 10,33 |
| TOYOTA | RAV4 | 9.539 | 9,38 |
| LAND ROVER | FREELANDER | 5.007 | 4,93 |
| CHEVROLET | CAPTIVA | 4.678 | 4,60 |
| BMW | X3 | 4.476 | 4,40 |
| VOLVO | XC60 | 4.315 | 4,24 |
| MERCEDES | GLK-CLASS | 4.103 | 4,04 |
| RENAULT | KOLEOS | 3.910 | 3,85 |
| SUZUKI | GRAND VITARA | 3.275 | 3,22 |
| HONDA | CR-V | 3.045 | 3,00 |
| OPEL | ANTARA | 3.025 | 2,98 |
| DR MOTOR COMPANY | DR5 | 2.421 | 2,38 |
| SUBARU | FORESTER | 1.976 | 1,94 |
| DODGE | JOURNEY | 1.694 | 1,67 |
| LAND ROVER | DEFENDER | 1.435 | 1,41 |
| MITSUBISHI | OUTLANDER | 1.116 | 1,10 |
| CITROEN | C-CROSSER | 1.034 | 1,02 |
| DODGE | NITRO | 1.014 | 1,00 |
| SSANGYONG | ACTYON | 1.008 | 0,99 |
| JEEP | PATRIOT | 1.007 | 0,99 |
| PEUGEOT | 4007 | 990 | 0,97 |
| JEEP | CHEROKEE | 932 | 0,92 |
| HYUNDAI | SANTA FE | 909 | 0,89 |
| NISSAN | X-TRAIL | 890 | 0,88 |
| LAND ROVER | DISCOVERY | 819 | 0,81 |
| MITSUBISHI | PAJERO | 730 | 0,72 |
| SSANGYONG | KYRON | 689 | 0,68 |
| KIA | SORENTO | 612 | 0,60 |
| GREAT WALL | HOVER | 605 | 0,60 |
| MAZDA | CX-7 | 538 | 0,53 |
| TOYOTA | LANDCRUISER | 502 | 0,49 |
| JEEP | COMPASS | 460 | 0,45 |
| SKODA | YETI | 433 | 0,43 |
| SSANGYONG | REXTON | 414 | 0,41 |
| TATA | SAFARI | 318 | 0,31 |
| NISSAN | PATHFINDER | 302 | 0,30 |
| NISSAN | MURANO | 161 | 0,16 |

Tabella B.5- SEGMENTO SUV-MEDI. QUOTE DI MERCATO 2010 (ottobre)

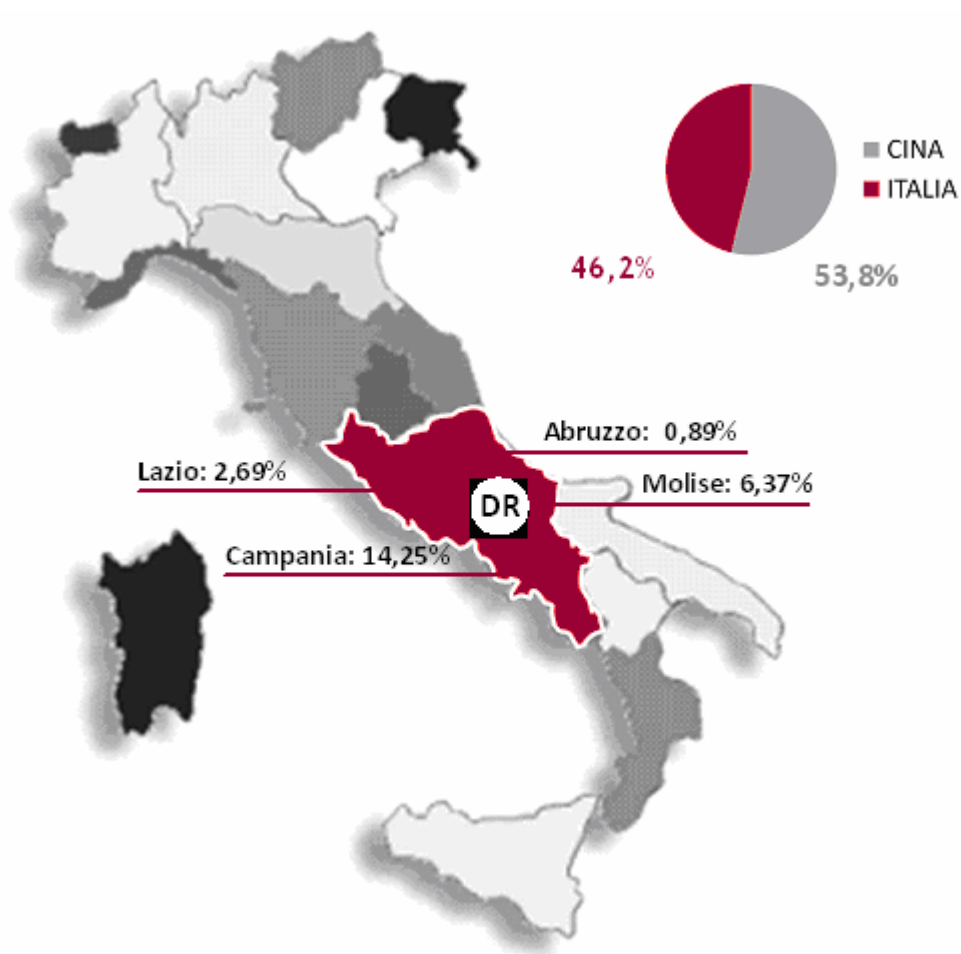
| Marca | Modello | Vetture (v.a.) | Quota Di Mercato (valori percentuali) |
|-------------------------|--------------|----------------|--|
| VOLKSWAGEN | TIGUAN | 11.028 | 11,48 |
| FORD | KUGA | 10.697 | 11,13 |
| AUDI | Q5 | 9.112 | 9,48 |
| TOYOTA | RAV4 | 8.335 | 8,67 |
| CHEVROLET | CAPTIVA | 4.591 | 4,78 |
| VOLVO | XC60 | 4.234 | 4,41 |
| LAND ROVER | FREELANDER | 4.005 | 4,17 |
| HYUNDAI | IX35 | 3.735 | 3,89 |
| DACIA | DUSTER | 3.333 | 3,47 |
| MERCEDES | GLK-CLASS | 3.314 | 3,45 |
| SKODA | YETI | 3.248 | 3,38 |
| OPEL | ANTARA | 2.970 | 3,09 |
| HONDA | CR-V | 2.576 | 2,68 |
| MAZDA | CX-7 | 2.308 | 2,40 |
| SUZUKI | GRAND VITARA | 2.111 | 2,20 |
| BMW | X3 | 1.693 | 1,76 |
| SUBARU | FORESTER | 1.593 | 1,66 |
| DR MOTOR COMPANY | DR5 | 1.552 | 1,61 |
| RENAULT | KOLEOS | 1.525 | 1,59 |
| MITSUBISHI | ASX | 1.242 | 1,29 |
| LAND ROVER | DEFENDER | 1.122 | 1,17 |
| KIA | SORENTO | 966 | 1,01 |
| DODGE | JOURNEY | 938 | 0,98 |
| CITROEN | C-CROSSER | 875 | 0,91 |
| LAND ROVER | DISCOVERY | 825 | 0,86 |
| MITSUBISHI | OUTLANDER | 788 | 0,82 |
| TOYOTA | LANDCRUISER | 732 | 0,76 |
| HYUNDAI | SANTA FE | 727 | 0,76 |
| PEUGEOT | 4007 | 682 | 0,71 |
| MITSUBISHI | PAJERO | 646 | 0,67 |
| JEEP | PATRIOT | 634 | 0,66 |
| JEEP | CHEROKEE | 475 | 0,49 |
| DODGE | NITRO | 383 | 0,40 |
| TATA | SAFARI | 317 | 0,33 |
| SSANGYONG | REXTON | 311 | 0,32 |
| GREAT WALL | HOVER | 306 | 0,32 |
| SSANGYONG | KYRON | 302 | 0,31 |
| NISSAN | MURANO | 301 | 0,31 |
| SSANGYONG | ACTYON | 301 | 0,31 |
| NISSAN | X-TRAIL | 278 | 0,29 |

Allegato C - DR - Informazioni sul personale dipendente

| | V.A. | Percentuale sul totale |
|--------------------------|------------|---------------------------|
| TOTALE DIPENDENTI | 183 | 100,0 |
| dirigenti | 1 | 0,5 |
| impiegati | 66 | 36,1 |
| operai | 96 | 52,5 |
| apprendisti | 10 | 5,5 |
| tirocinanti | 3 | 1,6 |
| co. co. pro. | 7 | 3,8 |
| | | |
| Donne | 26 | 14,2 |
| | | |
| Laureati | 41 | 22,4 |
| Diplomati | 68 | 37,2 |
| | | |
| Età media (anni) | 38 | |

Allegato D - DR - La rete dei subfornitori

Figura D.1 - DR - PROVENIENZA DELLA SUBFORNITURA



La DR-Motor Company è un esempio di azienda *glocal* che beneficia al contempo dei vantaggi della globalizzazione (e infatti importa dalla Cina componenti pari al 53,8 per cento del valore delle forniture) e della specializzazione locale del sistema economico circostante. Infatti la quota della subfornitura che si riferisce direttamente al territorio limitrofo lo stabilimento di Macchia d'Isernia è pari al 26,2 per cento del totale.

Allegato E - Finanziamento alla crescita, fattori di rischio e vincoli finanziari (di Stefano Maiolo).

Considerazioni introduttive

Nella sua testimonianza il Presidente Di Rasio espone che sono in corso, già da tempo, trattative con le principali banche, dove la DR è cliente da diverso tempo, per effettuare un consolidamento dell'esposizione debitoria, oggi rappresentata soprattutto da linee di credito di breve periodo. Attraverso l'accensione di un debito strutturato di circa 30 milioni, la DR avrebbe sia il vantaggio di ridurre l'esistente forbice sui tassi passivi di breve, sia la possibilità di disporre della maggiore liquidità necessaria per "finanziare la crescita" in atto.

Di fatto, ciò che sembrerebbe stia succedendo alla DR ricorda quello che nella letteratura economica (Woods, 1979; Bini 1994) è stato già da tempo affrontato: l'impresa in crescita, collocata in un contesto territoriale "debole", come quello del Mezzogiorno, potrebbe registrare dal mercato dei capitali, fattori di rischio e vincoli alla crescita stessa.

Le banche "tradizionali, è noto nella nostra economia finanziaria, sono spesso restie a rilasciare forme di debito strutturato, anche qualora vi siano, per le imprese giovani e di piccole e medie dimensioni, basate sulla sola struttura del flusso di cassa dinamico, le premesse per intravederne una crescita delle variabili rilevanti (fatturato, investimenti, redditività, ecc.). Questa situazione porta inevitabilmente a un paradosso: l'impresa in crescita, nel vincolare la propria liquidità alla restituzione del debito, non può ulteriormente sostenere la propria crescita e, in una sorta di circolo vizioso, è fortemente penalizzata all'accesso di capitali finanziari esterni di medio lungo periodo.

In alcune analisi, condotte sulla valutazione e sull'efficacia dei contributi concessi alle imprese (Scandizzo, Atella, 1997; Maiolo, 2001), si è dimostrato che le imprese (soprattutto PMI) non sono libere dal cd. vincolo finanziario, se non riescono, alternativamente, ad attivare forme innovative sui mercati dei capitali. Se da una parte, anche il contributo in c/capitale, pari a circa 2,3 milioni di euro, concesso nell'ambito di un Contratto d'Area alla DR circa un decennio fa, ha consentito, di fatto, un rafforzamento per l'impresa in crescita, non per questo la stessa rimane libera nelle scelte gestionali e soprattutto, nelle strategie di investimento.

Analisi: interrelazione tra crescita e profittabilità secondo la teoria dei profitti di Wood

Secondo le più comuni strategie aziendali, l'obiettivo delle imprese è la massimizzazione del tasso di crescita e dell'ammontare dei profitti. Nel modello di Wood (1979), è possibile ricavare le determinanti del margine di profitto e del tasso di crescita che più stanno a "cuore" a coloro che reggono le sorti delle imprese. Attraverso l'interazione di due funzioni (*funzione delle opportunità e funzione finanziaria*), Wood determina il punto ottimale verso il quale ogni strategia deve tendere, ossia l'ammontare di *reddito* compatibile con la *crescita* programmata dell'impresa.

Nella determinazione del livello di profitto, compatibile con il finanziamento di un determinato *trend* di crescita, si deve tener conto dei seguenti tre rapporti:

1. rapporto di ritenzione lorda ($r = \text{finanziamento interno}/\text{profitti}$),
2. rapporto di finanziamento esterno ($x = \text{finanziamento esterno}/\text{investimento}$),
3. rapporto di attività finanziarie ($f = \text{attività finanziarie}/\text{investimento}$).

Intendendo con I il livello degli investimenti, tali assunzioni implicano che se $(1+f)I$ è la spesa in conto capitale (investimento + acquisto di attività finanziarie) e xI il finanziamento esterno (obbligazioni, emissioni azionarie, indebitamenti verso banche), secondo il tasso di ritenzione lorda, il finanziamento interno sarà rP (P = profitti), per cui si può scrivere che:

$$4. \quad rP \geq (1+f-x)I$$

e dalla quale si può ricavare il profitto

$$5. \quad P \geq \frac{(1+f-x)I}{r}$$

Date queste premesse è possibile formalizzare la *frontiera di opportunità* e la *frontiera finanziaria*, grazie alle quali si possono determinare: il margine di profitto sulle vendite e il tasso di crescita del fatturato totale dell'impresa. Per quanto riguarda la frontiera di opportunità, se poniamo:

π il margine di profitto ($\pi = P/V$, ove V è il fatturato),

g il tasso di crescita ($g = (V-\tilde{V})/V$, dove \tilde{V} è il fatturato del periodo precedente),

k il coefficiente di investimento ($k = I/V-\tilde{V}$).

dalla combinazione di due *trade-off* (il primo tra la crescita delle vendite (g) e il margine dei profitti (π), il secondo tra il primo *trade-off* e il livello della spesa di investimento), è possibile ricavare una funzione che rappresenta la frontiera di opportunità dell'impresa in un determinato periodo (generalmente medio/lungo) di programmazione. Si ha quindi:

$$6. \quad \pi \leq \mu(g, k)$$

- +

(i segni sotto la parentesi si riferiscono alle derivate parziali, di "g" e "k").

In questa forma, in base al modello di Wood, la frontiera di opportunità indica il margine massimo di profitto ottenibile, dato qualunque particolare tasso di crescita delle vendite e qualunque particolare coefficiente d'investimento.

Per quanto riguarda la frontiera finanziaria, in precedenza si è visto come il rapporto di ritenzione lorda (r), il rapporto di finanziamento esterno (x) e il rapporto di attività finanziarie (f), determinino il livello minimo dei profitti compatibili a finanziare un determinato livello di investimenti.

Se si assume che i valori f , x e r sono indipendenti da P e da I , attraverso la (6) si può rappresentare la frontiera finanziaria come una linea retta inclinata verso l'alto che passa per l'origine. Da questa ipotesi semplificatrice possiamo riscrivere la (6) nei termini della (7). Poiché:

$$7. \quad \pi \equiv P/V; \quad g \equiv (V-\tilde{V})/V; \quad k \equiv I/(V-\tilde{V})$$

dividendo la (6) per V e sostituendo con i valori di π , g e k si ottiene che:

$$8. \quad P/V \geq (1+f-x)I / rV$$

quindi

$$9. \quad \pi \geq ((1+f-x)k(V-\tilde{V})) / ((r(V-\tilde{V})/g)) = (1+f-x)gk/r$$

Così specificata la frontiera finanziaria indica il margine di profitto necessario a finanziare, (per un dato valore del coefficiente di investimento), qualunque livello di crescita delle vendite. In una struttura statica di lungo periodo (per esempio, da tre a cinque anni), è possibile, grazie alla (7) e alla (9), massimizzare il tasso di crescita delle vendite di una impresa.

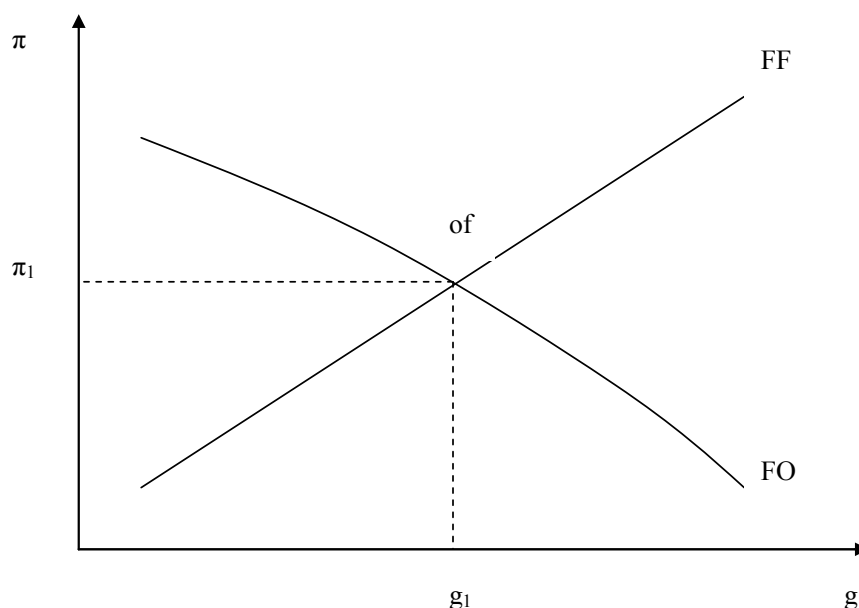
Definita la frontiera di opportunità e la frontiera finanziaria e assumendo che il valore del coefficiente di investimento sia dato arbitrariamente (k_1), otteniamo un sistema di due equazioni in due incognite (anziché g , k e π) – tasso di crescita delle vendite e margine di profitto – le quali ci consentono di esporre il modello di Wood, ricorrendo a un semplice grafico (cfr. Figura E.1).

Le due frontiere definiscono il *trade-off* tra il margine di profitto (π) conseguibile e il tasso di crescita della domanda (g). Da una parte, infatti, l'impresa, per affrontare la concorrenza, è obbligata a stimolare la crescita della domanda dei suoi prodotti (subendo un rialzo dei costi unitari di vendita e un abbassamento dei prezzi), riducendo il margine dei profitti; ciò consente di tracciare la frontiera delle opportunità $FO \Rightarrow (\mu(g, k_1))$, inclinata negativamente, la quale permette di visualizzare le strategie "accessibili" sul mercato.

Dall'altra parte, l'impresa, per un determinato tasso di crescita delle vendite, è indotta a finanziare l'espansione della capacità produttiva attraverso un maggiore margine di profitto indicato dalla frontiera finanziaria $FF \Rightarrow (((1+f-x)/r)gk_1)$. "Congiuntamente, la frontiera di opportunità e quella finanziaria definiscono un sottoinsieme limitato di strategie, ciascuna delle quali è sia *accessibile* che *finanziariamente solvibile*", (Wood, 1979).

In tal modo l'impresa deve gestire il *trade-off* tra margine di profitto corrente e tasso di sviluppo futuro: all'*imprenditore* spetta di individuare la migliore combinazione capitale/prodotto (data dalla frontiera di opportunità), mentre spetta al mercato finanziario (nel caso di una piccola impresa che in fase di avvio dell'attività non sia in grado di autofinanziare la propria crescita) di delimitare il saggio di crescita dell'impresa sulla base del tasso di profittabilità minimo in grado di giustificare l'assunzione del rischio di finanziamento (il cd. vincolo della finanza). Bini (1994).

Figura E.1 - Rappresentazione del modello di Wood



L'imprenditore potrebbe preferire, quindi, la massimizzazione del profitto minimizzando il potenziale di crescita; l'aspettativa dell'imprenditore, in effetti, è quella di massimizzare il tasso di crescita delle vendite e nel fare ciò, tra le molteplici alternative date nell'area sottesa tra le due frontiere, verrà scelto, quindi, il punto d'intersezione delle due frontiere rappresentate nella Figura E.1.

Conclusioni

Nelle condizioni esposte per la DR, l'impresa deve guardare non solo al rafforzamento della sua tecnologia e al relativo processo produttivo – fattori che sembrano già ampiamente acquisiti e promossi anche dal mercato, ma guardare soprattutto alle strategie di utilizzo di forme innovative sul lato della finanza d'impresa.

Dall'incontro è tuttavia emerso che la DR valuterebbe positivamente l'ingresso nel capitale sociale della Regione Molise o di un investitore in capitale di rischio con atteggiamento non speculativo, la quale con la sottoscrizione di un Fondo di importo pari alle aspettative dettate dall'esigenza di crescere (circa 30 milioni di euro), ne garantirebbe meglio l'espansione in atto dell'azienda *automotive*.

Fatta salva la percorribilità di questa ipotesi, anche alla luce dell'impianto regolamentare comunitario in materia di concorrenza, che sconta comunque un periodo dove anche gli Enti locali sono sottoposti a un vincolo di stabilità finanziaria e di bilancio, potrebbero essere altre le misure da mettere in pratica, come quella di una possibile quotazione in borsa, scelta scontata qualora l'azienda continua a registrare una crescita degli ordinativi, diventando una grande realtà industriale.

* * *

Riferimenti bibliografici

Bini M., (1994), "Le provvidenze a favore dell'imprenditorialità giovanile (Legge n. 44/1986) e l'equilibrio finanziario delle neo-imprese", in *Rivista Economica Milanese*, n. 47.

Maiolo S., (2001), "Sviluppo Locale e Patti Territoriali: valutazioni di crescita e rischi finanziari", in *Rivista Bancaria – Minerva Bancaria*, n. 5, settembre-ottobre, Roma.

Scandizzo P.L. e Atella P. (1997), *Fattori di rischio e di sviluppo delle nuove imprese del Mezzogiorno*, Franco Angeli.

Wood A. (1979), *Una teoria dei profitti*, ISEDI, Milano.

Allegato F - Il credito alle imprese (e l'intervento pubblico per facilitarlo) al tempo della crisi (di Alessandro Tocci e Salvatore Vescina)

La crisi finanziaria che ha interessato l'economia globale a partire dal 2008 si è ripercossa sulla solidità del sistema bancario italiano⁹ accrescendone la propensione a selezionare con molta cautela i prenditori¹⁰. Ciò per contenere le perdite da deterioramento del credito e per risparmiare *capitale di vigilanza*. Al contempo buona parte delle imprese si è trovata a cumulare la (maggiore) difficoltà di accesso alle fonti di finanziamento al calo del fatturato (effetto della recessione). Questa dinamica determina un peggioramento del profilo di rischio dei prenditori cui è correlato un incremento degli accantonamenti per perdite attese da parte delle banche prestatrici. Si tratta di un circolo vizioso che l'articolato insieme di interventi pubblici descritto più avanti si è proposto di scongiurare.

Come evidenzia la Figura F.1 e ci ricorda l'Istat, «tra le maggiori economie europee, l'Italia ha registrato, nel periodo 2008-2009, la flessione del PIL più accentuata, pari al 6,3 per cento, contro il 3,8 per cento della Germania, il 3,5 della media Uem e l'1,7 per cento della Francia»¹¹. Tutto questo in Italia è avvenuto con accenti diversi nel Centro-Nord e nel Mezzogiorno. Nell'area più sviluppata del Paese (che rappresenta oltre il 75 per cento del PIL), la recessione si è manifestata in modo relativamente più pesante perché la struttura produttiva è maggiormente orientata al mercato.

La morfologia del sistema bancario non è neutra rispetto al funzionamento del mercato creditizio. È bene ricordare che a partire dalla metà degli anni Novanta quella che fino ad allora era stata considerata una *foresta pietrificata* ha iniziato a mutare il proprio carattere. Vi sono, in effetti, alcuni indicatori che palesano crescenti elementi di concorrenzialità, nonché di segmentazione delle strategie di offerta.

Prendendo come orizzonte temporale dell'osservazione il decennio appena trascorso, si nota che, attraverso un processo di concentrazione, il numero delle banche è diminuito da 873 a 785 aziende (cfr. Figura F.2) mentre il numero degli sportelli è cresciuto di 6.534 unità (cfr. Figura F.4).

Va notato che la quota di banche *minori*¹² è fortemente diminuita, a beneficio soprattutto delle *piccole* banche che hanno pressoché raddoppiato la propria consistenza numerica fino a rappresentare quasi il 20 per cento dell'offerta. Le *piccole* e le *medie* sono le sole classi dimensionali che registrano incrementi in valore assoluto nel periodo. Anche tra le banche *grandi e maggiori* si è assistito alla concentrazione del mercato.

In parallelo a questa riorganizzazione è mutata anche la struttura dei costi e dei ricavi di molte imprese del settore. In particolare, nel bilancio dei maggiori *players* si sono fortemente accresciuti i ricavi relativi a certi servizi *retail* rispetto al tradizionale *business* dell'intermediazione tra depositi e impieghi. Fatto sta che si è di molto ridotta l'incidenza degli impieghi (a tutte le categorie di prenditori) facenti capo alle banche *maggiori e grandi* (che nel 2000 rappresentavano il 54,4 per cento del totale e oggi costituiscono il 41,3 per

⁹ Elaborazioni Accenture su dati analisti finanziari evidenziavano -nel confronto tra i primi tre trimestri del 2008 e lo stesso periodo dell'anno successivo- per un campione rilevante di banche italiane, una crescita del 97,4 per cento degli accantonamenti a fronte di perdite attese.

¹⁰ In argomento Fabio Panetta e Federico M. Signoretti, *Domanda e offerta di credito in Italia durante la crisi finanziaria*, edito da Banca d'Italia, aprile 2010.

¹¹ http://www.istat.it/grafici_ra/crisi/pilue.html.

¹² La definizione puntuale delle 5 classi dimensionali di seguito utilizzate è riportata più avanti, nella nota alla Figura F.2.

cento degli impieghi), sicché oggi la quota prevalente dei prestiti fa capo alle banche *minori, piccole e medie* (cfr. Figura F.3).

A partire dal 2009 gli impieghi nelle imprese, che nel periodo precedente erano cresciuti con un ritmo piuttosto sostenuto (cfr. Figura F.6), decrescono nel nostro Paese. Il dato però non è omogeneo e in verità, seppure in modo poco significativo, fa eccezione il Mezzogiorno. Questo dato contribuisce al (lento) progresso della quota degli impieghi concessi al sistema produttivo dell'area che, nell'ultima rilevazione disponibile, capta soltanto il 15 per cento degli impieghi nelle imprese¹³ (cfr. Figura F.5) benché contribuisca in misura ben più significativa alla struttura produttiva (con il 28 per cento delle imprese, *Asia, Istat*) e al PIL Nazionale (con poco meno del 25 per cento, *Istat*).

Com'è noto, mentre il *credito concesso* è censito al centesimo di euro, poco si sa a proposito del *credito richiesto* (in senso quantitativo e qualitativo) sicché la sussistenza e l'entità dei fenomeni di razionamento del credito sono spesso oggetto di disputa in dottrina, visto che possono essere desunti solo da indicatori indiretti. Tra questi uno dei più attendibili è il rapporto tra impieghi e PIL che misura il sostegno del sistema bancario all'economia del territorio. Ebbene, come si ricava chiaramente (cfr. Figura F.7), l'indicatore registra nel Mezzogiorno valori regolarmente pari alla metà di quelli del Centro-Nord. Parte rilevante della letteratura sostiene che questo dato non è del tutto giustificato dalla differente struttura produttiva (il Mezzogiorno ha una più bassa incidenza del manifatturiero e le imprese sono mediamente più piccole e in settori meno avanzati) e della minore dotazione di infrastrutture (materiali e immateriali) che si riflette sulla competitività delle imprese. In ogni caso la minore efficienza del mercato del credito al Sud contribuisce al perdurare del dualismo che le politiche di sviluppo e coesione intendono ridurre.

La crisi si riflette sugli *indicatori di tensione* e di rischio che riguardano le imprese.

In primo luogo, osservando le esposizioni scadute e sconfinanti (cfr. Figura F.8), si nota che a livello nazionale queste crescono dell'83,5 per cento tra il dicembre 2008 e quello dell'anno successivo. A partire da questo picco si osserva un'attenuazione del fenomeno.

Analoga crescita si registra sugli incagli (cfr. Figura F.9), vale a dire sulle posizioni di difficoltà che la banca giudica transitorie. La crescita di valore delle posizioni critiche tra il dicembre 2008 e quello 2009 è del 51,3 per cento. Le rilevazioni successive, in questo caso, non segnalano un miglioramento della situazione, nel senso che lo *stock* di queste posizioni continua ad aumentare (seppure con un andamento più moderato rispetto al periodo precedente).

Vistoso è il peggioramento dei valori relativi agli ingressi in sofferenza. Il flusso registrato nell'ultimo trimestre del 2008 (cfr. Figura F.10) segna un incremento del 110,8 per cento rispetto all'anno precedente. La situazione peggiora (quasi) costantemente nei trimestri successivi fino al picco massimo del dicembre 2009, per registrare subito dopo un'attenuazione. È ancora troppo presto per affermare che questa sia la tappa iniziale di una inversione di tendenza.

Necessariamente coerente con la situazione fin qui descritta è l'andamento del tasso di decadimento trimestrale (che analizziamo distintamente per le *famiglie produttrici* e per le *imprese non finanziarie* Figura F.11 e Figura F.12) che evidenzia una crescita costante (in valore) delle posizioni che fanno ingresso in sofferenza, proporzionalmente più significative nel Mezzogiorno.

¹³ Ci riferiamo qui agli impieghi nelle società non finanziarie e nelle famiglie produttrici.

In tutto questo, la principale nota positiva – a giudicare dall’indagine campionaria svolta dalla Banca d’Italia – è nella riduzione (cfr. Figura F.13) dei tassi di interesse applicati dal giugno 2009. Ciò è ascrivibile sia al clima più disteso del mercato interbancario, sia alla politica dei tassi condotta dalla banca centrale europea.

Rilevante nel nostro ragionamento è anche l’andamento delle relazioni creditizie riguardanti le *famiglie consumatrici*. In primo luogo si segnala che la crescita dell’indebitamento di questi prenditori non si attenua (cfr. Figura F.14). Tra il dicembre 2008 e il dicembre 2009 si registra una crescita del 6,8 per cento. A questo risultato contribuisce la crescita del credito al consumo mentre la domanda di mutui per gli investimenti immobiliari è in calo.

Nel medesimo arco temporale i depositi delle famiglie crescono del 13,3 per cento (cfr. Figura F.15). Purtroppo questo dato non certifica una condizione di benessere diffuso, dal momento che i dati sugli ingressi in sofferenza (cfr. Figura F.16) sostanzialmente raddoppiano nel confronto tra le rilevazioni che precedono l’inizio della crisi economica e gli ultimi dati disponibili. Va segnalata, a partire dal 2009, la progressiva riduzione dei tassi di interesse (cfr. Figura F.17) risultante dall’indagine campionaria di Banca d’Italia.

* * *

Tra le misure anticrisi messe in campo dall’Amministrazione centrale, un ruolo fondamentale spetta al rafforzamento del “Fondo di garanzia per le PMI” istituito dalla legge 662/96. Si tratta di uno strumento che facilita le operazioni di credito¹⁴ a favore delle piccole e medie imprese riassicurando altri enti di garanzia (in primo luogo i confidi, rimborsandoli parzialmente laddove escussi nel caso di insolvenza delle imprese garantite) oppure prestando garanzie dirette “a prima richiesta” alle banche.

La riforma del Fondo¹⁵ si è sostanziata nei seguenti punti:

- estensione settoriale alle imprese artigiane e del settore trasporti;
- incremento della disponibilità finanziaria (da 350 milioni a oltre 2 miliardi di euro);
- contro-garanzia dello Stato, attivabile in caso *default* del Fondo (le operazioni creditizie a prima richiesta assistite dalla garanzia dello Stato possono quindi beneficiare della *ponderazione zero*, sicché i finanziatori non sono tenuti a impegnare *patrimonio di vigilanza*);
- incremento – da 500 mila a 1,5 milioni di euro – della garanzia massima concedibile per singola impresa;
- revisione (in senso meno restrittivo) dei criteri di selezione delle imprese beneficiarie.

A queste misure si deve la forte crescita dei volumi di operatività del Fondo che nel 2009 ha registrato, rispetto al 2008, un incremento del numero delle operazioni ammesse (cfr. Figura F.18) pari al 76,5 per cento a fronte di una crescita del credito concesso pari al 108,6 per cento (cfr. Figura F.20). Questa accelerazione non si è arrestata nel 2010 che, rispetto all’anno precedente, segna un incremento del numero delle richieste approvate pari al 104 per cento cui corrisponde una crescita del credito concesso dell’86 per cento.

¹⁴ Le operazioni ammissibili sono quelle a breve, a medio e a lungo termine, per esigenze correlate a investimenti, fabbisogno di circolante, consolidamento di precedenti posizioni, ecc.

¹⁵ La riforma ha base giuridica nell’articolo 11 del D.L.185/2008, convertito con modifiche dalla L.2/2009. Va precisato che la revisione della soglia massima della garanzia e dei criteri di selezione delle istanze sono state deliberate dal Comitato di gestione della misura.

Con l'articolo 12 del D.L.185/2008 il Ministero dell'Economia e delle Finanze ha ottenuto la possibilità di sottoscrivere obbligazioni speciali (i cosiddetti *Tremonti bond*) emesse da banche, laddove queste, abbiano la necessità di rafforzare il proprio patrimonio e non reperiscano altrimenti (cioè a un tasso più contenuto) i capitali necessari. La circostanza che poche banche si siano avvalse della misura nulla toglie alla sua efficacia. Infatti, in un momento di forte incertezza per i mercati finanziari, essa ha garantito tempestivamente la possibilità di un intervento pubblico e "di mercato" (non a discapito dei contribuenti).

Nel contesto *quasi-emergenziale* caratterizzato da scarsa liquidità¹⁶, deve collocarsi la genesi di una misura attivata dalla Cassa Depositi e Prestiti. Questa ha prontamente messo a disposizione del sistema bancario (a condizioni di prezzo vantaggiose) liquidità per 8 miliardi di euro (ripartiti in due *tranches*, così da assicurare – per la seconda di queste – condizioni più favorevoli alle banche più efficienti) destinata ai fabbisogni delle PMI. Questa forma di intervento è stata poi ulteriormente potenziata.

Il quadro delle "misure anticrisi" è integrato dagli accordi stipulati dall'ABI con, rispettivamente, il Ministero dell'Economia e delle Finanze e le Associazioni dei Consumatori. Al ricorrere delle condizioni il primo accordo ha permesso alle imprese di sospendere – per dodici mesi – il pagamento della sorte capitale delle rate di rimborso dei prestiti, mentre il secondo ha consentito alle famiglie in difficoltà di sospendere il pagamento delle rate del mutuo per un periodo non inferiore a dodici mesi.

Con la legge finanziaria per il 2010 si è rilanciata la Banca per il Mezzogiorno¹⁷. Di questa lo Stato è promotore e socio temporaneo (per 5 anni) di minoranza (entro il limite di 5 milioni di euro). Lo scopo della nuova banca è accrescere l'offerta di credito nel Mezzogiorno, in particolare per le PMI. Essa coinvolge, oltre alle BCC, anche Poste Italiane.

* * *

In Italia il *private equity* (diffuso soprattutto nella riallocazione proprietaria) non ha ancora espresso il proprio potenziale, specialmente nel Mezzogiorno (cfr. Tabella F.1). La crisi registrata nell'ultimo biennio ha inciso sui risultati del 2009, con una flessione del valore delle operazioni nell'ordine del 50 per cento.

Nel dicembre 2009 il Ministero dell'Economia e delle Finanze ha promosso la costituzione del Fondo Italiano di investimento per le PMI¹⁸ (gestito da apposita Sgr) che coinvolge Confindustria e importanti banche private, oltre alla Cassa Depositi e Prestiti. Esso ha già avviato la propria azione, in base a logiche privatistiche (ovvero senza specifici aiuti di Stato), ponendosi come *target* imprese di media grandezza.

Questo è il *mix* delle misure, tutte perfettibili, attuate dallo Stato centrale nella stagione della crisi e dei vincoli di finanza pubblica.

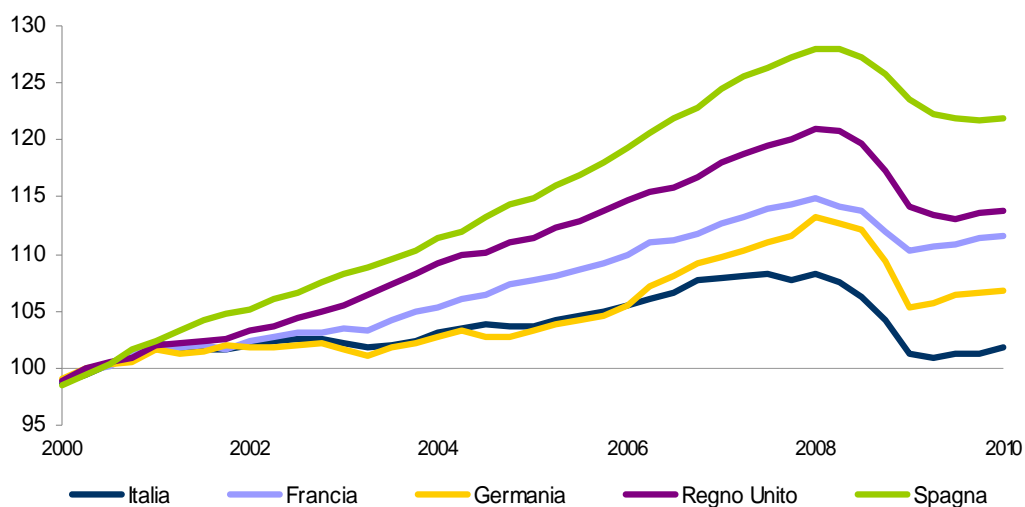
¹⁶ Alla fine del 2008 l'incidenza dell'interbancario sulla raccolta complessiva era in Italia del 29 per cento contro il 41 per cento dell'area euro.

¹⁷ Il riferimento normativo è l'art. 6-ter del D.L. 112/2008. In particolare la nuova banca potrà emettere:

- obbligazioni (sottoposte a un regime fiscale di favore) vincolate a finanziare le PMI meridionali ;
- obbligazioni (che possono essere assistite dalla garanzia dello Stato) per finanziare progetti infrastrutturali nel Mezzogiorno;
- titoli di credito rappresentativi dei mutui ceduti dalle banche aderenti (cartolarizzazioni) che potranno beneficiare della garanzia del Fondo di cui alla legge n. 662/1996.

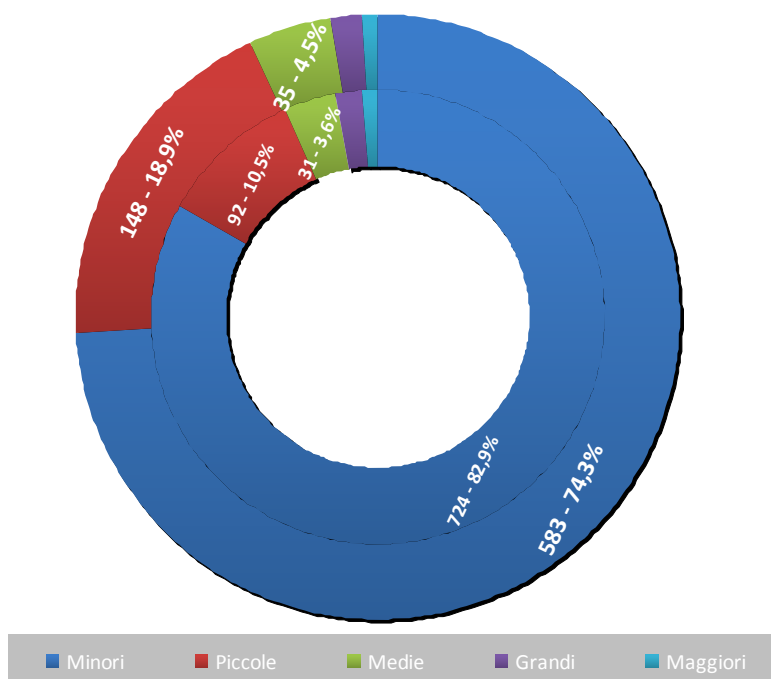
¹⁸ http://www.fondoitaliano.it/pdf/a.1_Fondo_Italiano_di_Investimento_per_le_PMI_-_Descrizione_del_progetto.pdf

Figura F.1 - PROFILO DI CRESCITA DEL PIL NELLE MAGGIORI ECONOMIE UE - 2000-2010 (numeri indice media 2000=100).



Fonte: Istat, Eurostat, Insee, Destatis, Ine.

Figura F.2 - NUMERO DI BANCHE PER CLASSI DI GRANDEZZA¹⁹: 2000 (interno) vs. 2010 (esterno)

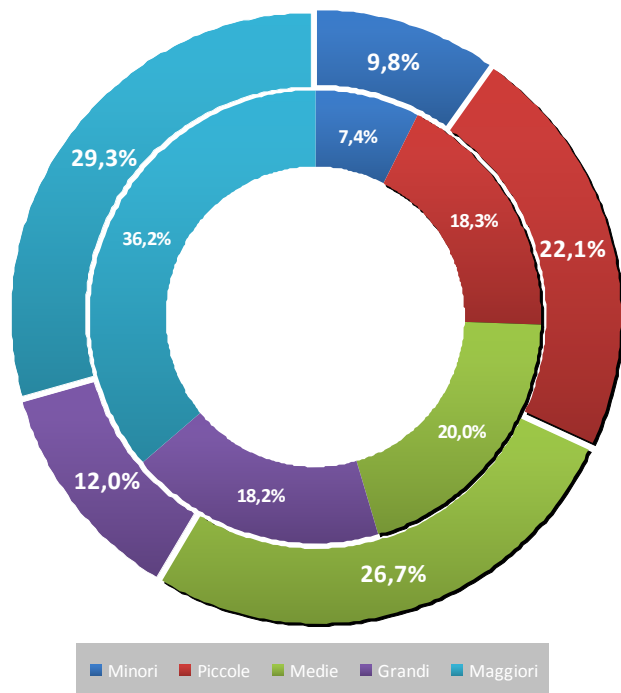


Fonte: Ns. elaborazioni su dati Banca d'Italia, Base Informativa Pubblica.

¹⁹ Classificazione in gruppi dimensionali effettuata sulla base della media centrata a 5 termini dei valori trimestrali del totale dei fondi intermediati, attribuendo peso 1 all'ultimo trimestre del 2005 e del 2006 e peso 2 ai trimestri intermedi:

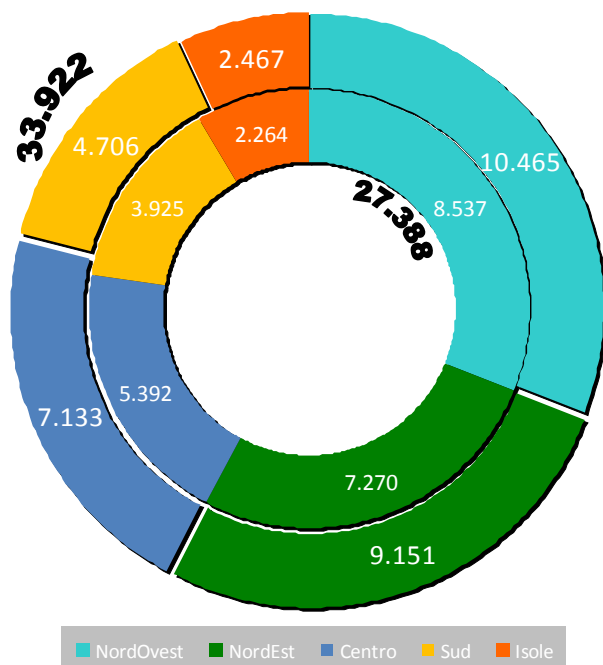
- banche maggiori: fondi intermediati medi superiori a 60 miliardi di euro;
- banche grandi: fondi intermediati medi compresi tra 26 e 60 miliardi di euro;
- banche medie: fondi intermediati medi compresi tra 9 e 26 miliardi di euro;
- banche piccole: fondi intermediati medi compresi tra 1,3 e 9 miliardi di euro;
- banche minori: fondi intermediati medi inferiori a 1,3 miliardo di euro.

Figura F.3 - QUOTE DEGLI IMPIEGHI (totale prenditori)²⁰ PER CATEGORIE DIMENSIONALI DI BANCHE²¹: 2000 (interno) vs. 2010 (esterno)



Fonte: Ns. elaborazioni su dati Banca d'Italia, Base Informativa Pubblica.

Figura F.4 - SPORTELLI (numero): 2000 (interno) VS. 2010 (esterno)

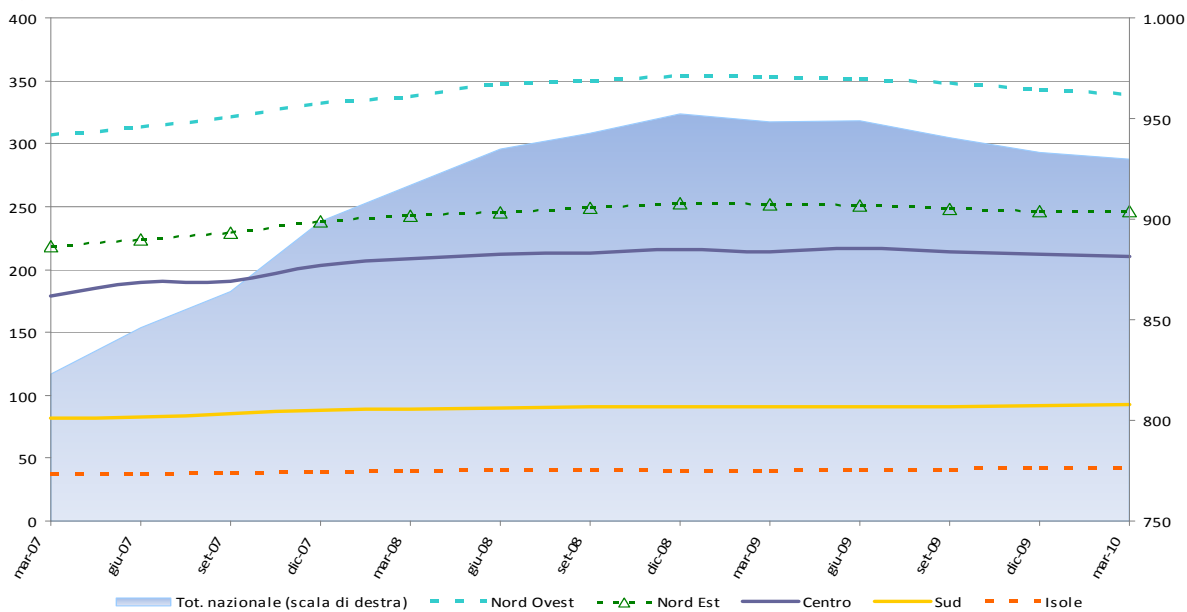


Fonte: Ns. elaborazioni su dati Banca d'Italia, Base Informativa Pubblica

²⁰ Le quote sono basate sugli impieghi rilevati per il primo trimestre degli anni presi in considerazione.

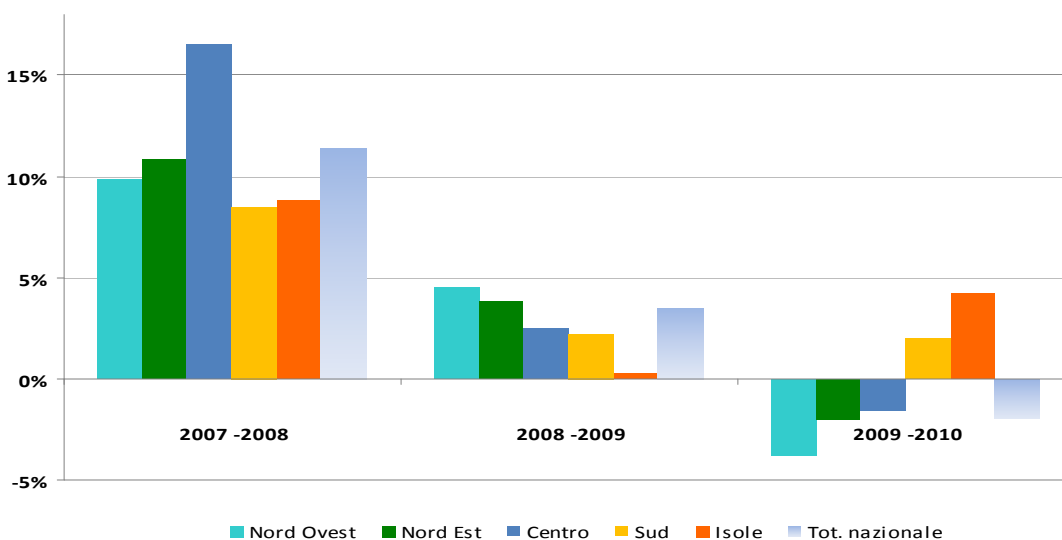
²¹ Cfr nota relativa alla Figura F.2.

Figura F.5 - IMPIEGHI²² (miliardi di euro): FAMIGLIE PRODUTTRICI E IMPRESE NON FINANZIARIE²³



Fonte: Ns. elaborazioni su dati Banca d'Italia, Base Informativa Pubblica.

Figura F.6 - VARIAZIONE PERCENTUALE²⁴ DEGLI IMPIEGHI²⁵ A FAVORE DELLE FAMIGLIE PRODUTTRICI E DELLE IMPRESE NON FINANZIARIE



Fonte: Ns. elaborazioni su dati Banca d'Italia, Base Informativa Pubblica

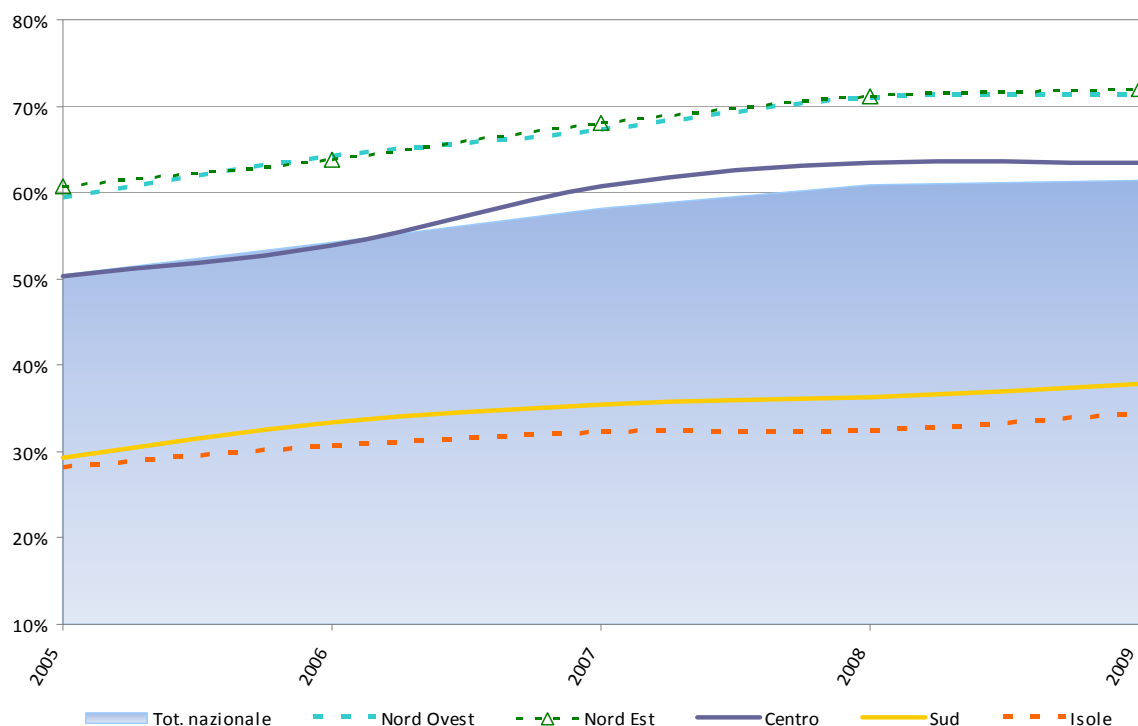
²² Per "impieghi" si intendono i finanziamenti, erogati dalle banche a soggetti non bancari, calcolati al valore nominale (fino a settembre 2008 al valore contabile) al lordo delle poste rettificative e al netto dei rimborsi. L'aggregato comprende: mutui, scoperti di conto corrente, prestiti contro cessione di stipendio, anticipi su carte di credito, sconti di annualità, prestiti personali, *leasing* (da dicembre 2008 secondo la definizione IAS17), *factoring*, altri investimenti finanziari (per es. *commercial paper*, rischio di portafoglio, prestiti su pegno, impieghi con fondi di terzi in amministrazione), sofferenze ed effetti insoluti e al protesto di proprietà.

²³ I dati presentati, relativi alla somma dei comparti economici "famiglie produttrici" e "imprese non finanziarie", rispondono allo schema di classificazione contenuto nella circ. n° 140/1991 ("Istruzioni relative alla classificazione della clientela per settori e gruppi di attività economica"), curata dalla Banca d'Italia. Sono coerenti con quelli adottati dall'ISTAT nonché previsti dal SEC 95.

²⁴ Rilevazioni al 1° trimestre (31 marzo) di ciascun anno considerato.

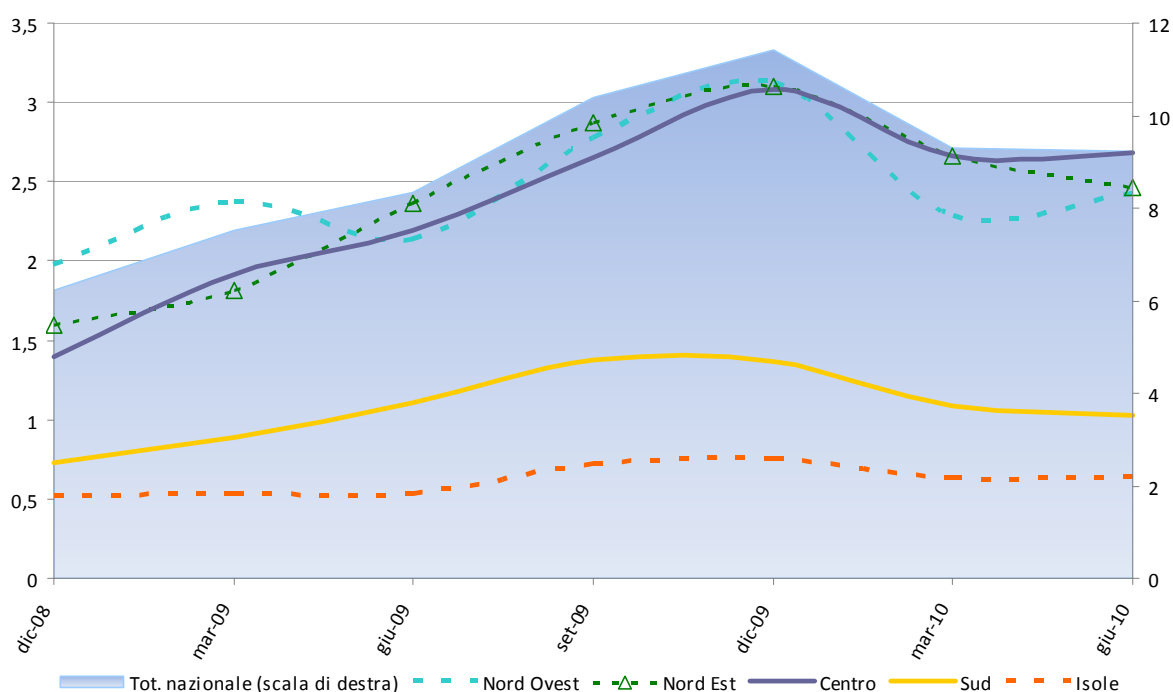
²⁵ I valori proposti sono stati ottenuti confrontando il valore degli impieghi, a favore delle categorie indicate, rilevato nel primo trimestre dell'anno con il valore dello stesso trimestre dell'anno precedente. La differenza rilevata è espressa in termini percentuali per garantire una migliore comparabilità dei dati.

Figura F.7 - RAPPORTO TRA IMPIEGHI (famiglie produttrici e imprese non finanziarie) E PIL (a prezzi correnti) NELLE AREE CONSIDERATE



Fonte: Ns. elaborazioni su dati Istat (PIL) e Banca d'Italia (impieghi) Base Informativa Pubblica.

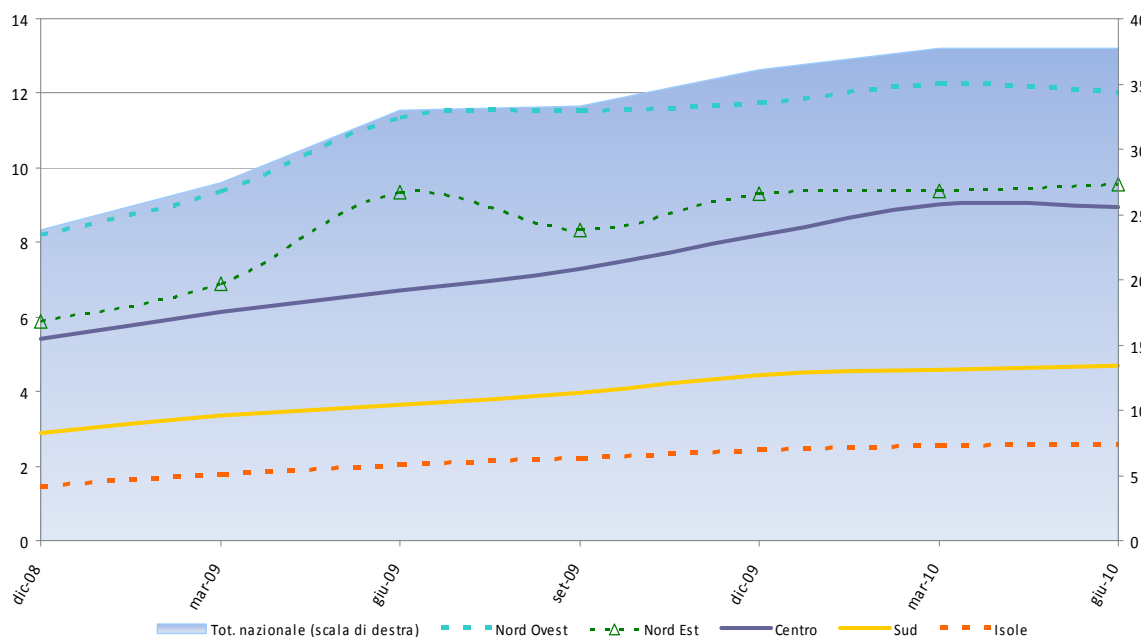
Figura F.8 - ESPOSIZIONI SCADUTE E SCONFINANTI²⁶ (miliardi di euro): FAMIGLIE PRODUTTRICI E IMPRESE NON FINANZIARIE



Fonte: Ns. elaborazioni su dati Banca d'Italia, Base Informativa Pubblica.

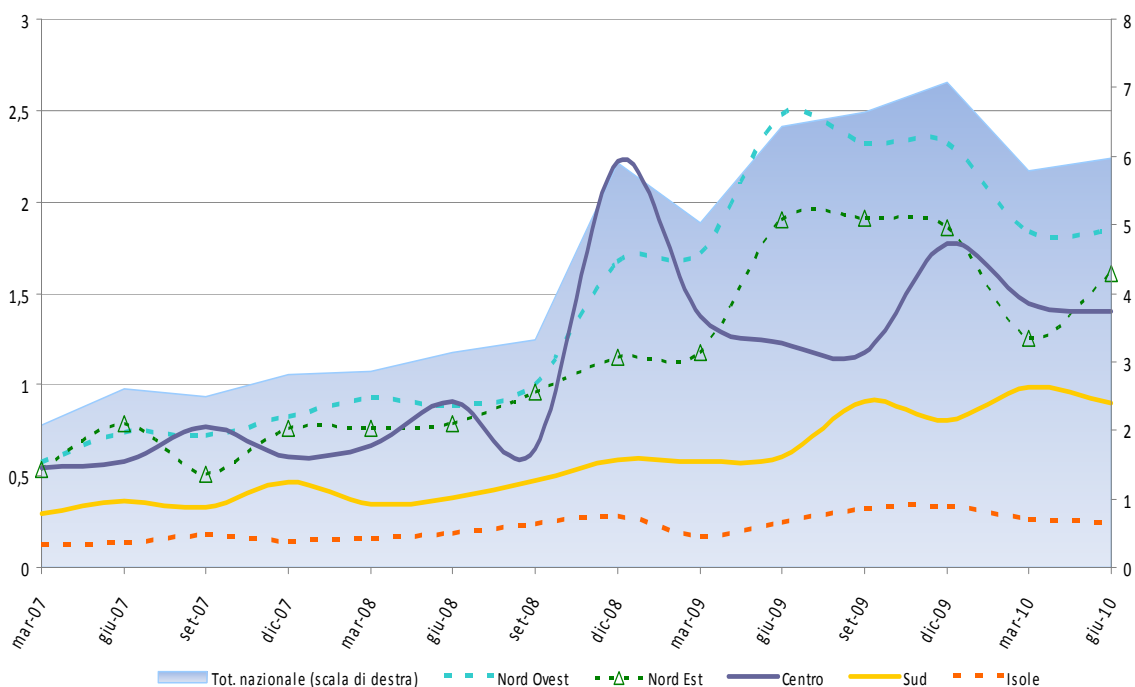
²⁶ Ammontare dei rapporti per cassa, diversi da quelle classificate a sofferenza, incaglio o fra le esposizioni ristrutturate che, alla data di riferimento della segnalazione, sono scadute o sconfinanti da oltre 90 giorni.

Figura F.9 - INCAGLI²⁷ (importi - miliardi di euro): FAMIGLIE PRODUTTRICI E IMPRESE NON FINANZIARIE



Fonte: Ns. elaborazioni su dati Banca d'Italia, Base Informativa Pubblica

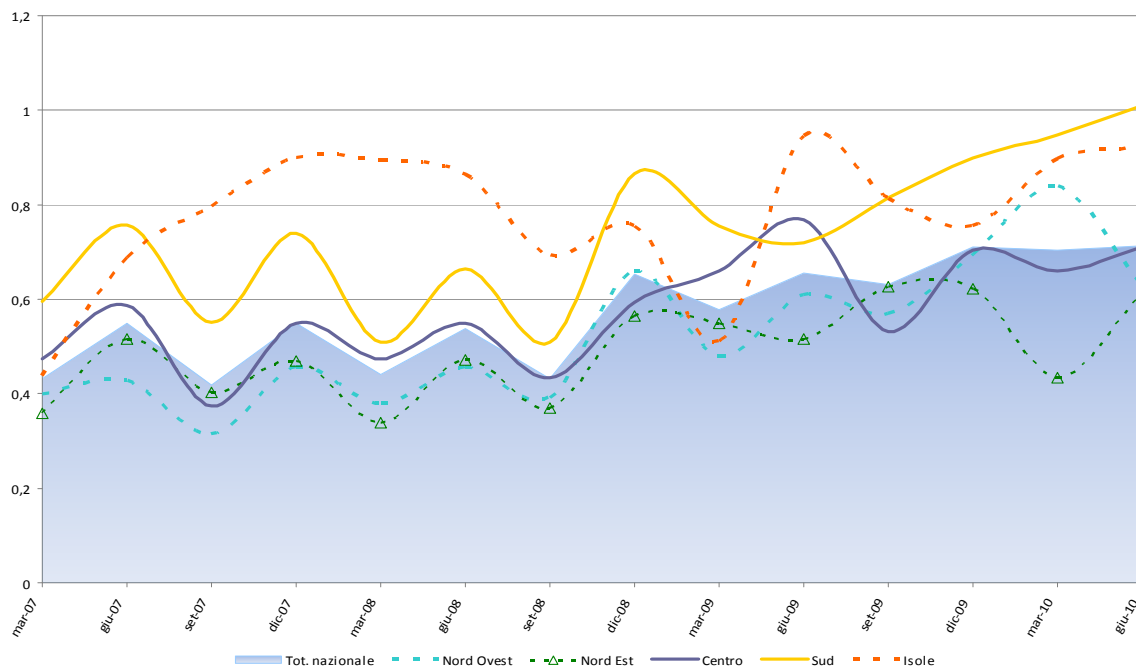
Figura F.10 - FLUSSO TRIMESTRALE DELLE SOFFERENZE RETTIFICATE (importi - miliardi di euro): FAMIGLIE PRODUTTRICI E IMPRESE NON FINANZIARIE



Fonte: Ns. elaborazioni su dati Banca d'Italia, Base Informativa Pubblica

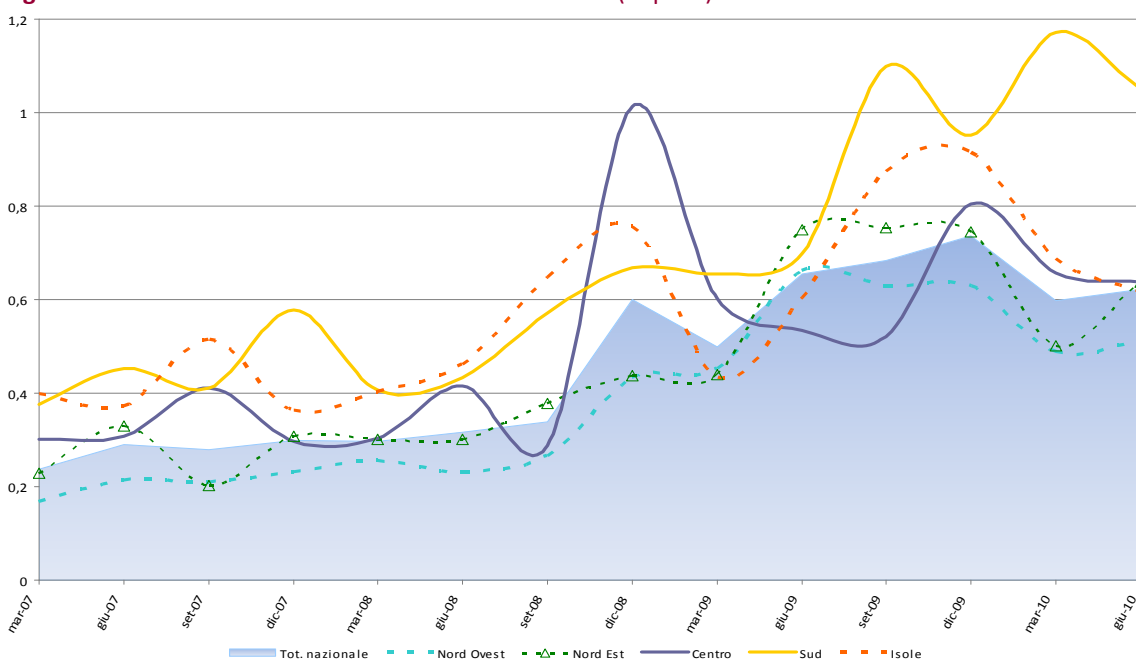
²⁷ Le partite incagliate costituiscono l'ammontare dei rapporti per cassa nei confronti di soggetti in temporanea situazione di obiettiva difficoltà, che sia prevedibile possa essere rimossa in un congruo periodo di tempo, a prescindere da eventuali garanzie. L'orizzonte temporale di riferimento è ridotto in quanto la tavola cui si è attinto è stata introdotta nel 2008.

Figura F.11 - TASSO DI DECADIMENTO TRIMESTRALE²⁸ (importi): FAMIGLIE PRODUTTRICI



Fonte: Ns. elaborazioni su dati Banca d'Italia, Base Informativa Pubblica.

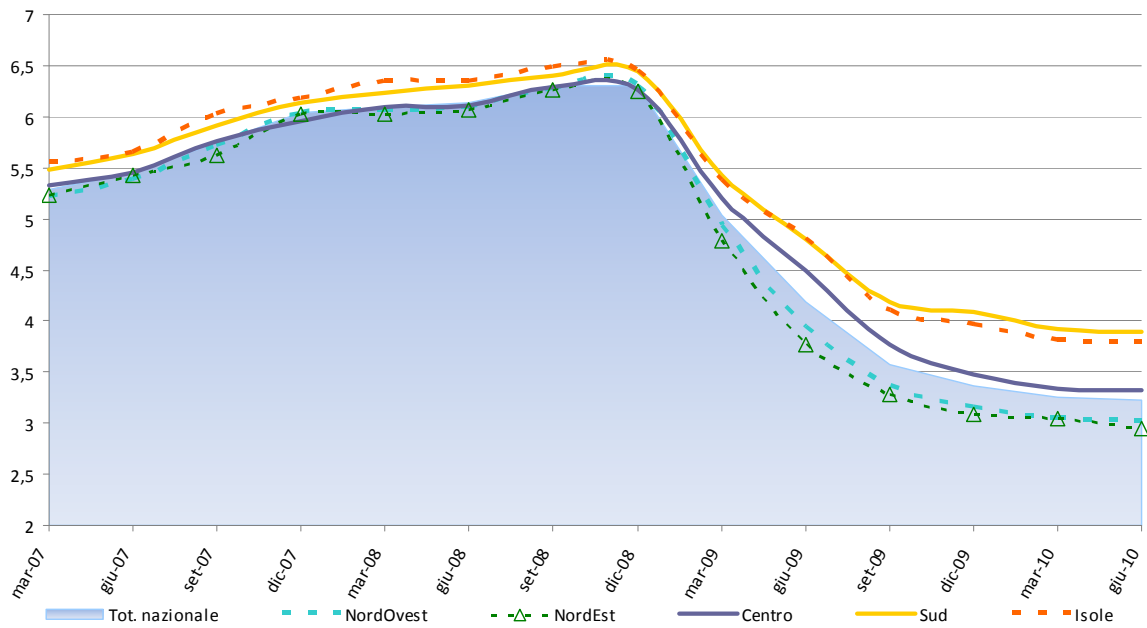
Figura F.12 - TASSO DI DECADIMENTO TRIMESTRALE (importi): IMPRESE NON FINANZIARIE



Fonte: Ns. elaborazioni su dati Banca d'Italia, Base Informativa Pubblica

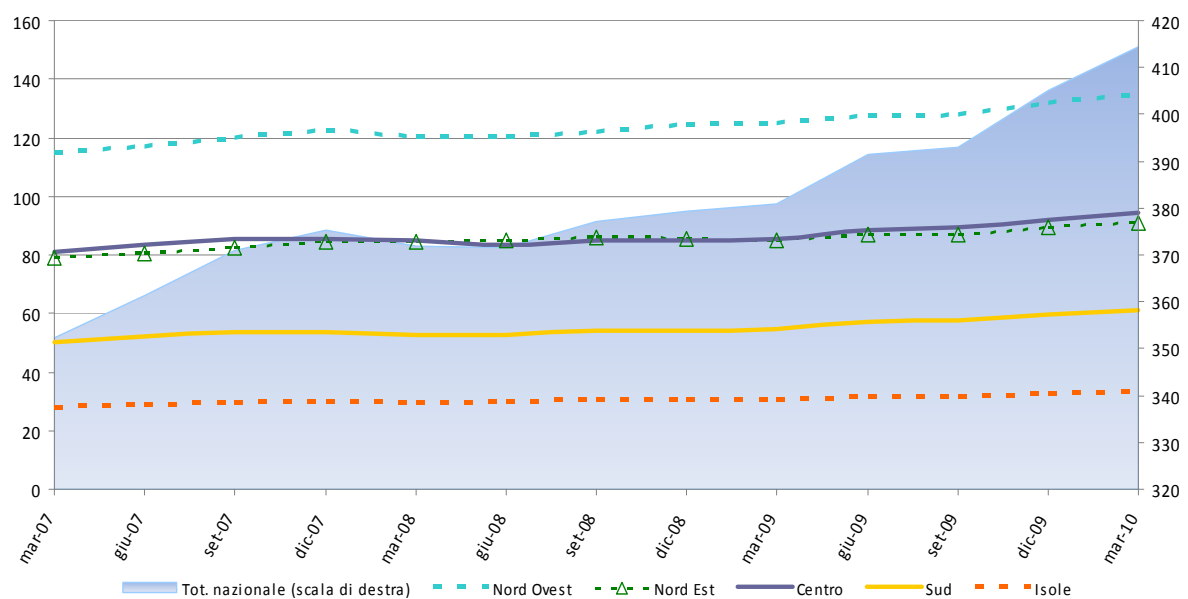
²⁸ Il tasso di decadimento in un determinato trimestre è dato dal rapporto fra due quantità, il cui denominatore è costituito dall'ammontare di credito utilizzato da tutti i soggetti censiti in Centrale dei rischi e non considerati in situazione di "sofferenza rettificata" alla fine del trimestre precedente; il numeratore è pari all'ammontare di credito utilizzato da coloro, fra tali soggetti, che sono entrati in sofferenza rettificata nel corso del trimestre di rilevazione. È opportuno notare che il denominatore del rapporto, seppur riferito alla fine del trimestre precedente, viene convenzionalmente riportato con data contabile pari a quella del trimestre di rilevazione (la stessa del numeratore e del tasso di decadimento). Si segnala, inoltre, che nei casi in cui il numeratore per un certo trimestre risulti pari a zero, e di conseguenza sia nullo anche il tasso di decadimento, entrambi i valori non vengono rappresentati nelle tavole; viceversa è sempre disponibile il valore del denominatore.

Figura F.13 - TASSI ATTIVI (per operazioni di durata originaria fino a un anno): FAMIGLIE PRODUTTRICI E SOCIETÀ NON FINANZIARIE²⁹



Fonte: Ns. elaborazioni su dati Banca d'Italia, Base Informativa Pubblica

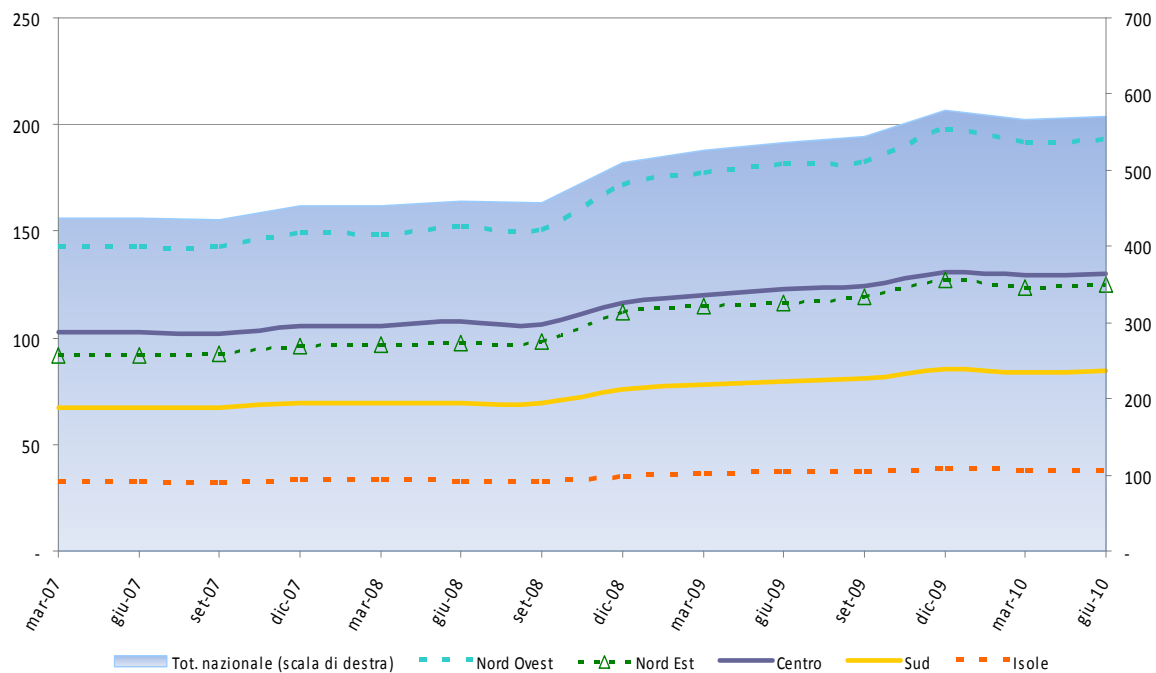
Figura F.14 - IMPIEGHI (miliardi di euro): FAMIGLIE CONSUMATRICI



Fonte: Ns. elaborazioni su dati Banca d'Italia, Base Informativa Pubblica.

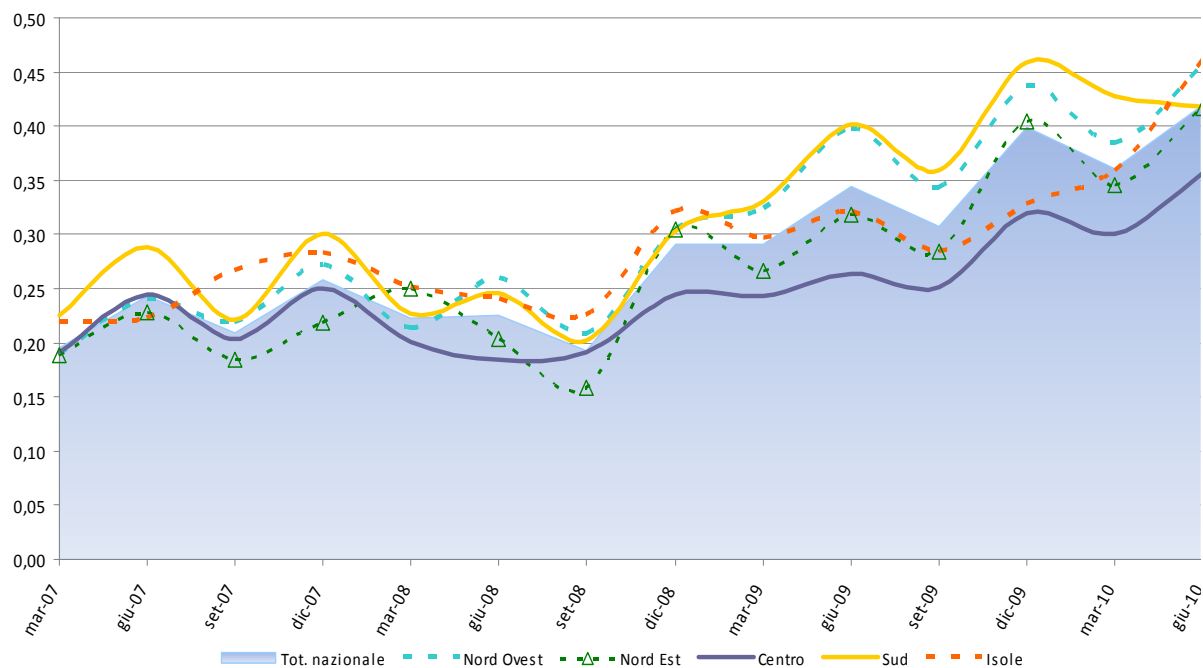
²⁹ Tassi effettivi; fido accordato compreso tra 250.000 e 1.000.000. Dati relativi a indagine campionaria per famiglie produttrici e società non finanziarie. I tassi di interesse pubblicati nelle tavole statistiche della Base Informativa Pubblica vengono calcolati come media ponderata dei tassi effettivi applicati alla clientela - escludendo le operazioni a tasso agevolato - secondo la formula: t (per cento) = $(\text{competenze} \times 365) / \text{numeri computistici}$.

Figura F.15 - DEPOSITI (miliardi di euro): FAMIGLIE CONSUMATRICI



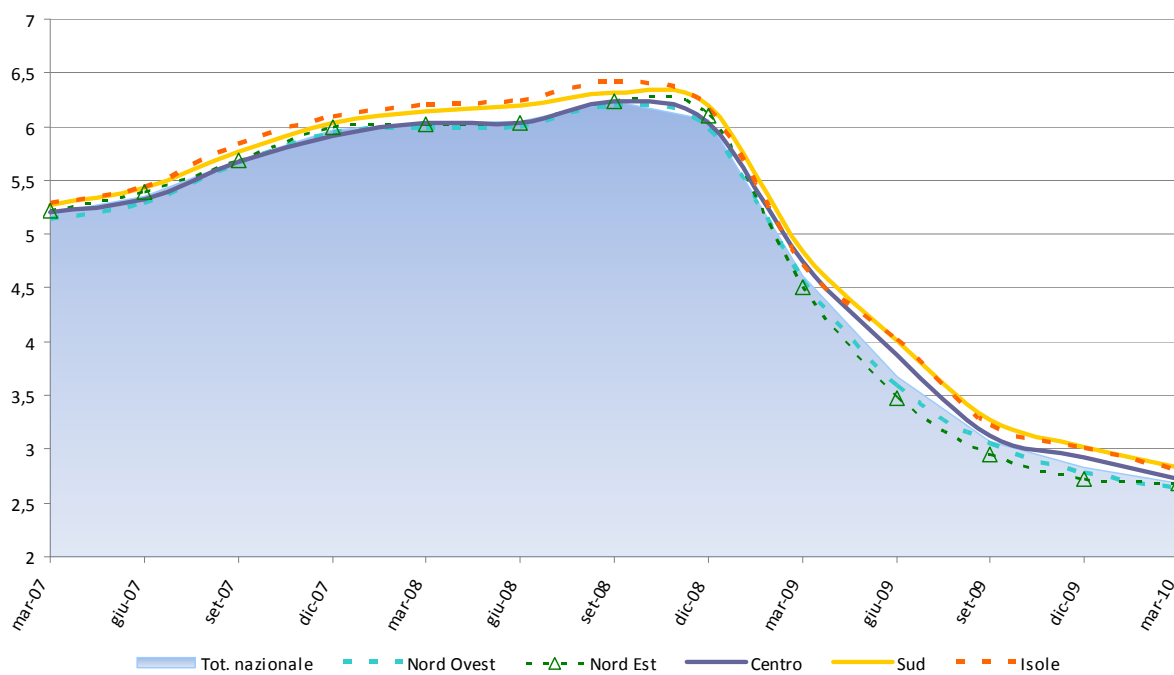
Fonte: Ns. elaborazioni su dati Banca d'Italia, Base Informativa Pubblica

Figura F.16 - TASSO DI DECADIMENTO TRIMESTRALE (importi): FAMIGLIE CONSUMATRICI



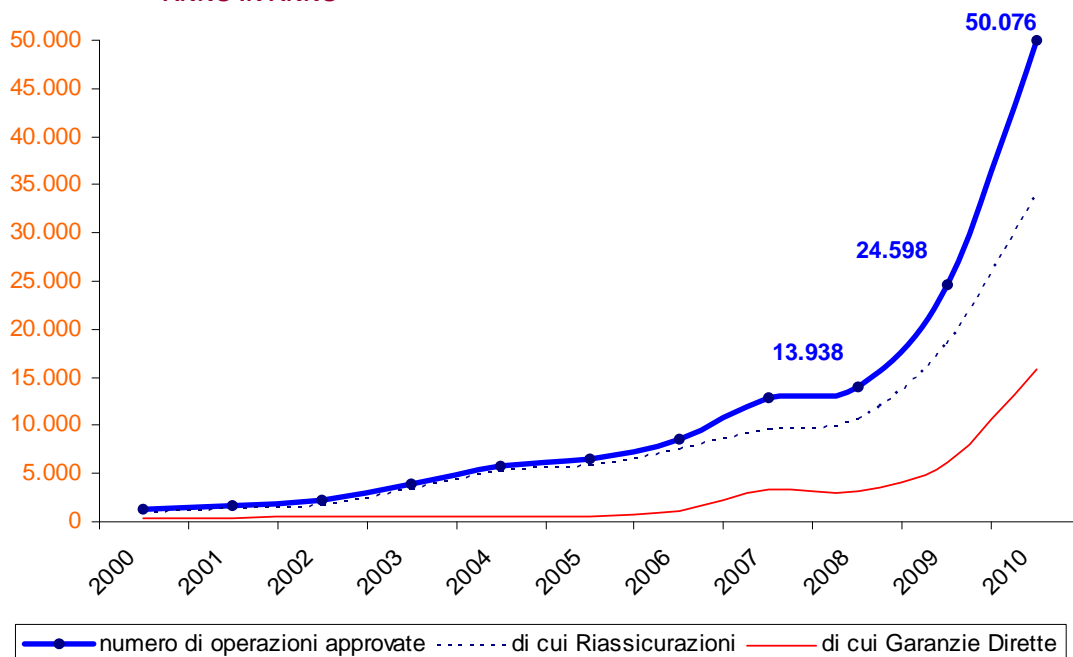
Fonte: Ns. elaborazioni su dati Banca d'Italia, Base Informativa Pubblica

Figura F.17 - TASSI ATTIVI (per operazioni di durata originaria fino a un anno): FAMIGLIE CONSUMATRICI³⁰



Fonte: Ns. elaborazioni su dati Banca d'Italia, Base Informativa Pubblica

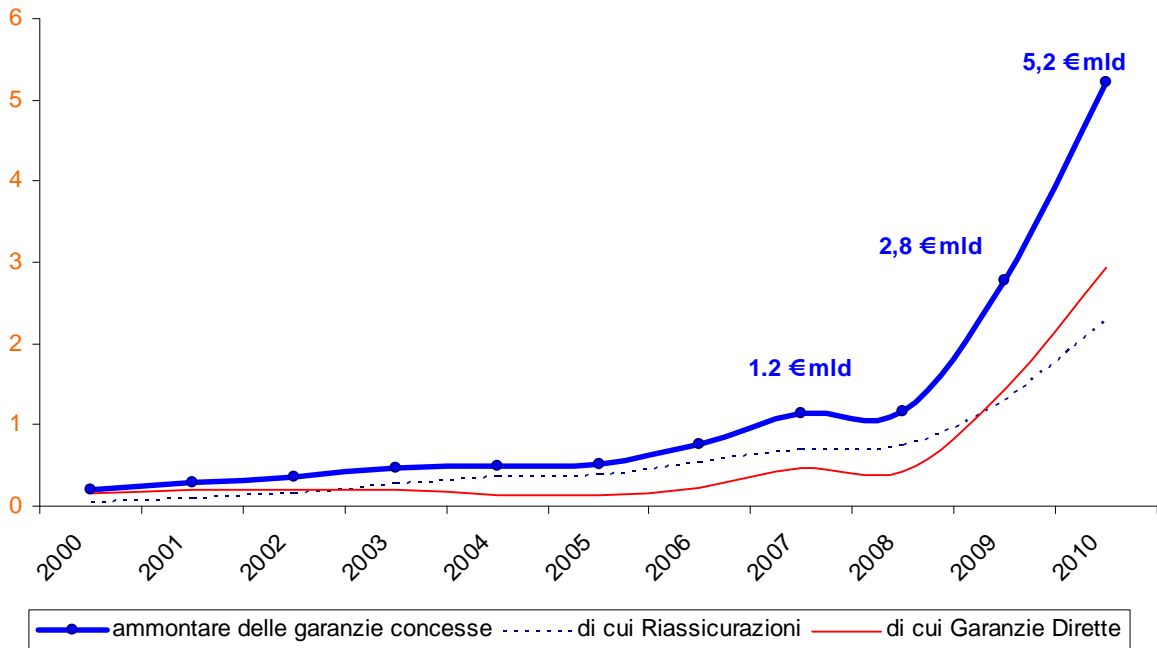
Figura F.18 - RISULTATI DEL FONDO DI GARANZIA PER LE PMI (L. 662/96): LE OPERAZIONI APPROVATE DI ANNO IN ANNO



Fonte: Ns. elaborazioni su dati Unicredit Medio Credito Centrale

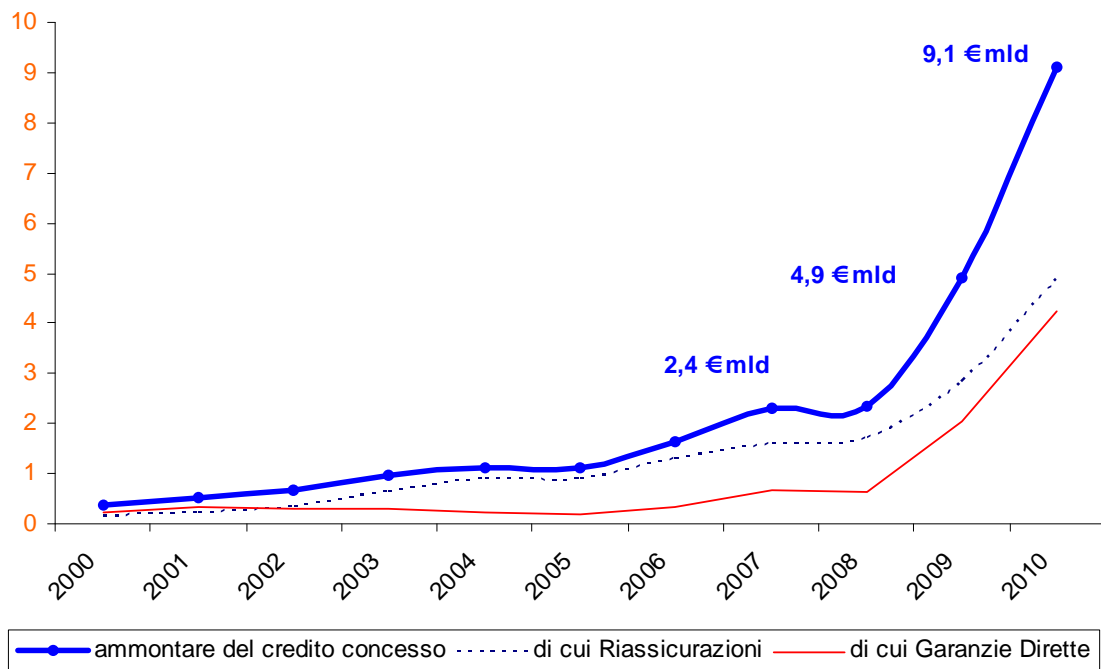
³⁰ Tassi effettivi; fido accordato compreso tra 250.000 e 1.000.000. Dati relativi a indagine campionaria per famiglie produttrici e società non finanziarie. I tassi di interesse pubblicati nelle tavole statistiche della Base Informativa Pubblica vengono calcolati come media ponderata dei tassi effettivi applicati alla clientela - escludendo le operazioni a tasso agevolato - secondo la formula: t (per cento) = $(\text{competenze} \times 365) / \text{numeri computistici}$.

Figura F.19 - RISULTATI DEL FONDO DI GARANZIA PER LE PMI (L. 662/96): LE GARANZIE CONCESSE DI ANNO IN ANNO



Fonte: Ns. elaborazioni su dati Unicredit Medio Credito Centrale

Figura F.20 - RISULTATI DEL FONDO DI GARANZIA PER LE PMI (L. 662/96): IL CREDITO CONCESSO DI ANNO IN ANNO



Fonte: Ns. elaborazioni su dati Unicredit Medio Credito Centrale

Tabella F.21 - CAPITALE DI RISCHIO: NUMERO E CONTROVALORE DELLE OPERAZIONI DI INVESTIMENTO
(2006-2009)

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| ITALIA | | | | |
| n° operatori | 292 | 302 | 372 | 283 |
| <i>di cui Early stage</i> | 62 | 88 | 88 | 79 |
| <i>di cui Expansion</i> | 105 | 113 | 145 | 123 |
| valore operazioni (milioni di euro) | 3.731 | 4.197 | 5.458 | 2.615 |
| <i>di cui Early stage</i> | 28 | 66 | 115 | 98 |
| <i>di cui Expansion</i> | 1.094 | 786 | 837 | 787 |
| MEZZOGIORNO | | | | |
| n° operatori | 13 | 18 | 12 | 12 |
| <i>di cui Early stage</i> | 5 | 8 | 2 | 6 |
| <i>di cui Expansion</i> | 3 | 8 | 6 | 3 |
| valore operazioni (milioni di euro) | 89 | 102 | 70 | 108 |
| <i>di cui Early stage</i> | 1,5 | 7 | 4 | 10 |
| <i>di cui Expansion</i> | 56 | 84 | 16 | 14 |

Fonte: AIFI. Associazione Italiana del Private Equity e Venture Capital