

di Giovanni Carlini



GERMANIA, ALLE RADICI DI UN SUCCESSO DA IMITARE

**NON SI PUÒ PARLARE
D'ECONOMIA EUROPEA SENZA
DISCUTERE DI GERMANIA.
NEL BENE COME NEL MALE, I
TEDESCHI SONO RIUSCITI A DARCI
UN'IDEA DI MODELLO.**

Ll Sistema tedesco di produzione è un successo! Le reali motivazioni non sono connesse al solo prodotto di qualità, autorevolezza sul mercato, assistenza del governo nelle trattative internazionali, ma al modo stesso di come si lavora in officina, stabilimento, ufficio. Insomma il metodo tedesco di lavoro, è dentro «i tedeschi». Sarà possibile impararlo? Certamente! Un aspetto che qui si vuole sottolineare, tra i molti, viene ripreso nelle interviste che completano il dossier: lo stile di direzione. Il nostro imprenditore è troppo spesso «padronale»,

il che passi anche, ma ciò significa non avere il coraggio d'avvalersi di specialisti nelle medie e grandi imprese, affinché l'impresa sia un coro di voci e idee per battersi sul mercato. Se poi volessimo parlare di ergonomia, ovvero d'organizzazione del lavoro, nella singola posizione dell'operaio, allora si entra nella gestione delle risorse umane. Un'azienda sopra i 50 dipendenti che non è organizzata con una politica del personale, perde mediamente tra l'8 e il 12% in maggiori costi. Spesso i margini si giocano su queste cifre. Ecco dove il modello tedesco ha qualcosa da dirci.

PERCHÉ LA LOCOMOTIVA TEDESCA STA RIENTRANDO IN STAZIONE

La Germania continua ad approfittare della modernizzazione in atto presso i paesi emergenti. Le aziende tedesche, specializzate in beni d'investimento e in macchinari sofisticati, sono in prima fila nel vendere frigoriferi, automobili o macchine utensili in Brasile come in Cina. Nonostante ciò, il risanamento dei conti pubblici, soprattutto in Europa come negli USA, ha comportato una costante contrazione dei volumi d'export tedesco negli ultimi 18 mesi, palesando quella che è una obiettiva limitazione: troppo export-oriented. Per cercare di mantenere i livelli, diviene ora indispensabile rilanciare il mercato interno, da cui dipendono i ¾ della crescita 2011, ma per farlo serve un governo con delle chiare politiche fiscali, che attualmente non sembrano esserci. Fortemente in crisi, il governo oscilla da un estremo all'altro. Ecco che l'incertezza appare sulla scena politica, sociale e quindi economica della Germania, in un momento in cui l'obiettivo era di scendere sotto i 3 milioni di disoccupati. Il 2011 sarebbe stato l'anno del recupero definitivo dal drammatico calo di PIL del 4,7% sofferto nel 2009 ma è tutto rinviato (nel 2010 la crescita è stata del 3,6%). La prospettiva era d'ottenere nel 2011 un +1,8% di PIL. Resta sullo sfondo il problema più grave: la capacità di spendere dei tedeschi e la lotta alla disoccupazione, problemi all'ordine del giorno di una rinnovata tensione sindacale. Infatti dopo anni di moderazione salariale (10 per la precisione) per rendere l'economia più competitiva, i sindacati tedeschi hanno ora un problema interno di tenuta. I prossimi e numerosi contratti in scadenza per 7,5 milioni di persone, richiederanno mediamente aumenti del 5% contro un'inflazione stimata del 2,5% ma reale più elevata di almeno un punto e mezzo. L'insieme di questi aspetti lascia prevedere un anno di stallo nel PIL tedesco.

L'AFFERMAZIONE TEDESCA HA RADICI SOCIALI

Come appena accennato e ora in forme più approfondite, uno dei segreti per contenere le spese dell'impresa è stato ben compreso dai tedeschi: si chiama organizzazione del lavoro. È utile ripetere un concetto: per ridurre tra l'8 e il 12% le spese di gestione, serve la gestione delle risorse umane senza la quale non è possibile capire il fenomeno tedesco. Necessita un organigramma (meglio se corredato dalle foto del viso delle persone in carica), un mansionario, dei tesserini d'identificazione, una tuta da lavoro, una mensa, forse un asilo, una bandiera nazionale, l'istituzione del dipendente del mese, quindi aggiornare costantemente gli stili di lavorazione chiedendo ai dipendenti/operatori il loro parere, abbattere il nervosismo e la «fretta» (che nulla conclude).

Senza questi concetti non si riesce a capire il fenomeno tedesco, che solitamente viene spiegato con numeri e aspetti economici, ma mai sul piano umano che in realtà è poi il motore di tutto, applicando metodiche note da decenni, provenienti dalla scuola americana.

I PASSAGGI CRUCIALI

- Nel confronto con l'Italia, anche a parità di settore merceologico, le aziende tedesche sono più grandi (si conferma il cosiddetto concetto «mittelstand» dove si possono trovare i tesori nascosti dell'imprenditorialità tedesca per ingegno e operosità).

- Le medie imprese si difendono meglio sul mercato globale com'è stato visto sia in Asia che nelle Americhe, la cui ripresa è più forte rispetto all'Europa, perché queste regioni sopportano in forme più adeguate i costi dell'internazionalizzazione, molto forti in logistica, per la strutturazione delle reti di vendita, l'avviamento delle nuove imprese e infine nel mantenimento delle relazioni commerciali.

- L'industria tedesca si è concentrata in settori meno esposti alla concorrenza da parte dei paesi in via di sviluppo. In questo modo ha evitato quella parte di beni dove la dinamica della domanda è tradizionalmente più bassa e la concorrenza spietata.

- L'export di macchinari verso i paesi emergenti, è uno dei punti di forza.

- È stata realizzata, e non senza fatica, una controllata delocalizzazione verso est (Polonia, Slovacchia, Repubblica Ceca e Ungheria) per quei segmenti di produzione ad alta intensità di lavoro, che tradizionalmente penalizza la competitività delle proprie merci; su questo aspetto va però considerato anche un processo di ritorno in Patria per alcune produzioni, (pentole e casalin-

QUALITÀ TEDESCA

La «catena di montaggio» in BMW un esempio di efficienza.



CULTURA E DIGNITÀ NEL LAVORO

L'età della pensione in Germania è in progressione dai 65 ai 67 anni. Nel settore metalmeccanico tra il 2000 e il 2010 c'è stato un aumento dell'80% degli occupati over 60 anni. Una dinamica di questo tipo, impone un ripensamento dell'azienda in termini sia ergonomici che di attenzione al lavoratore. Ciò che è non usuale (sconosciuto) in Italia, è l'ergonomia applicata, che comporta oltre all'istituzione del manager della salute, il miglioramento dell'illuminazione negli uffici e nelle catene di montaggio, l'organizzazione di seminari di formazione, il ripensamento dell'orario di lavoro, ricalibrando il processo produttivo. L'applicazione di tapis-roulant, rulli trasportatori e dispositivi tip-and-lift (ripiano ondeggiante per evitare di piegarsi nel sollevare i pacchi essendo sufficiente inclinare l'ingombro per sollevarlo) Questo tipo di politica mette a disposizione anche sgabelli, sedie e 7 tipi di paia diverse di scarpe, da usare sul luogo di lavoro, cambiandole gratuitamente ogni anno, in nome della sicurezza. L'adozione di una cultura del lavoro adeguata, produce redditività che è direttamente proporzionale all'esperienza.



RIGORE TEDESCO

Un esempio di un reparto di produzione all'interno di un'azienda ellenica. Ordine e rigore in risalto.

ghi non elettrodomestici) in grado d'offrire al mercato interno sia prodotti di base a basso costo, che a più sofisticato livello, allargando la gamma di scelta.

- L'applicazione nella normativa sul lavoro del cosiddetto "pacchetto Harz" ha suggerito, un nuovo criterio di comparazione tra il salario reale, il livello di occupazione, gli investimenti in capitale fisso/immateriale e infine la produttività del lavoro.

- C'è un forte sostegno dello Stato nelle esportazioni tedesche.

UN SINDACATO CHE FAVORISCE LO SVILUPPO

Il vero filo conduttore di questo dossier è capire quanto l'exploit industriale tedesco del 2000/2011, ha radici soprattutto sociali, prima ancora che finanziarie e macroeconomiche. Sembra un'affermazione scontata, ma laddove si volesse imitare il "modello tedesco", il punto di partenza non è dentro la produzione, ma nella capacità dell'impresa a intrattenere e aprire relazioni sociali (dipendenti orgogliosi d'esserlo e dotati di

una missione) e anche industriali (discutere con il sindacato non più solo di busta paga, ma qualità di vita nel posto di lavoro. Vedi "pacchetto Harz"). In Italia ci sono medie realtà da oltre 100 dipendenti, che non solo non sanno relazionare sul piano industriale, ma si lamentano anche per assenteismo. In Germania il sindacato ha accettato e sostenuto le "gabbie salariali", ovvero stipendi differenziati a seconda del costo della vita per singola area geografica. Questo è uno dei segreti del successo tedesco.

PORSCHE CONSULTING, DOV'È LA NOVITÀ?

I fatti della vita sono curiosi: è dal 1954 che si parla e studia la lean production (just in time) e ora esplose sotto il nome di Porsche Consulting. Si studia e applica da oltre 60 anni una procedura d'organizzazione aziendale e solo ora, reduci da un 2009 disastroso, molte autorevoli imprese italiane scoprono la sua applicazione "alla tedesca". Il bello è che la società automobilistica Porsche, applicando tali metodiche già sperimentate in Toyota, le ha anche tradotte in procedure per le imprese che a tutt'oggi, non solo non conoscevano la lotta agli sprechi senza quartiere,

ma avevano bisogno di una ristrutturazione. La sorpresa consiste nel come sia stato recepito nuovo, un metodo di lavoro che punta ad alzare la produttività, ridurre drasticamente i tempi di consegna incrementando la redditività e quindi il fatturato. Il segreto consiste nella più attenta progettazione dell'intero ciclo lavorativo, che può essere sia a isole che continuo, in una lotta spietata agli sprechi. Non solo, serve anche una maggiore consapevolezza del lavoro nelle maestranze, che devono avere un quadro completo della loro azione nel ciclo produttivo. Ebbene tutto ciò è patrimonio culturale di qualsiasi facoltà di economia, presso la cattedra d'organizzazione aziendale. Però a volte fa scena comparire all'estero.



L'ARMA SEGRETA DELL'ECONOMIA TEDESCA

Sulla Germania c'è un altro passaggio da prendere in considerazione. L'importanza e ruolo dell'euro a vantaggio dell'economia tedesca! Tutte le analisi svolte sino a ora, su qualsiasi organo di stampa e ricerca, trascurano questo aspetto che è da ritenersi strutturale per il sistema industriale tedesco. Infatti l'economia della Germania dipende in forte misura dall'export, anche se a quote calanti.

Dal 2000 al 2010 due terzi della crescita complessiva della domanda all'economia e sistema manifatturiero tedesco, sono pervenuti dall'estero. Ne consegue che questo Paese ha bisogno di due aspetti strategici: mercati legati a doppio filo alle necessità tedesche, intrappolati al carro della Bundesbank e un cambio stabile anche se

In Germania sono state implementate le “gabbie salariali”, ovvero stipendi differenziati a seconda del costo della vita per singola area geografica. Uno dei segreti del successo tedesco.



non sempre competitivo con il quale operare fuori dalla UE (forse è questo tipo di analisi che non piace ai tedeschi). L'euro è stato capace di garantire entrambi gli aspetti, rivelandosi un affare per la Germania e non altrettanto per il resto d'Europa.

Da qui si spiega così tanta diffidenza verso l'euro, e voci che vorrebbero un ritorno alle divise nazionali con efficacia all'interno di ogni singolo Paese, ricorrendo alla moneta unica solo nelle transazioni estere. La metodica perseguita per svuotare le econo-

mie europee a favore della Germania è semplice. I prodotti europei, a tutt'oggi, non sono competitivi sul mercato mitteleuropeo, dopo ben un decennio d'aumento dei costi relativi. Se per un attimo si pensa a quanto accaduto nel caso non ci fosse stato l'euro, il tasso di cambio con la precedente divisa tedesca (il marco) sarebbe letteralmente schizzato alle stelle e tutte le altre valute soggette a forti svalutazioni competitive. Tutto questo avrebbe “ucciso” l'economia tedesca, che invece è oggi forte e prospe-

ROBOT DI PIEGATURA

Impianto installato presso la società Metallika S.r.l

ra. Nei paesi della periferia, le svalutazioni delle monete nazionali sarebbero state ingenti. L'assenza di scossoni così forti ha ribaltato le prospettive della Germania in Europa. Per spiegare il successo economico tedesco dal 2000 al 2011, va detto anche questo.

NON SONO TUTTE ROSE E FIORI

Per scrivere questo dossier è stata presentata sia una richiesta ufficiale d'intervista sia al Console tedesco di Milano che all'addetto commerciale in Roma. Ebbene è stato un disastro! Inviare una e-mail con allegati al Consolato/Ambasciata significa correre il rischio di perderla. Infatti tutta la posta via internet, è visionata in Germania (motivi di sicurezza) e poi, forse tradotta, giunge ai destinatari con un tale ritardo da rendere inefficace ogni risposta. Non solo, alzando il telefono e parlando con il vice console di Milano, chiedendo di ragionare sull'indispensabilità della Germania in Europa, questi risponde che “ha troppo da fare”. Non da meno l'Ambasciata tedesca a Roma. Cercando in internet Camera di Commercio italo tedesca si scopre che l'indirizzo ip è completamente diverso e anche in quel contesto l'uno delega l'altro su una risposta che non arriva mai. Come mai è perché la nazione più audace e potente in Europa, sia così misera nei suoi servizi consolari, d'Ambasciata e di Camera di Commercio, per favorire i contatti tra imprese e commentare il ruolo assunto in Europa? Che fare? La via maestra per poter interloquire con il sistema imprese tedesche, pur sapendo che i mercati più promettenti, in questo momento, si trovano in nordamerica, sono le fiere. Attraverso il contatto reale, face to face con la controparte è possibile aprire delle trattative grazie alle quali non è assurdo entrare in sinergia.

Certamente il problema della lingua non è un ostacolo insormontabile, facendo ricorso a propri interpreti. Seguendo questa via, più che l'uso della lingua inglese è preferibile il tedesco, per garantire un'immagine solida almeno a livello formale all'inizio. Dovrà ovviamente seguire la sostanza.



LE INTERVISTE

Hanno partecipato al dossier diverse imprese:

CURTI Lamiere srl rappresentata dal suo Titolare, il Signor Claudio Serra è un'impresa che produce lavorazioni conto terzi sulla lamiera con taglio e saldatura laser inclusa la piegatura. Coinvolge 20 dipendenti e fattura 3 milioni. La Curti Lamiere si trova a Calderara di Reno (BO).

FRANCESCO FRANCESCHETTI ELASTOMERI rappresentata dal Titolare è un'impresa che produce materie plastiche e elastomeri, impiega 32 dipendenti e fattura 15 milioni. La Franceschetti si trova a Corte Franca (BS).

DANIELI LASER CUT srl rappresentata dal titolare è un'impresa che realizza taglio laser applicato su lamiere, impiega 33 dipendenti e fattura 4 milioni. La Danieli si trova a Castelgomberto (VI).

METALLIKA s.r.l. rappresentata da uno dei soci, il Signor Cristian Baccin è un'impresa che produce semilavorati e prodotti finiti in acciaio, impiega 10 dipendenti e fattura più di un milione di euro. La Metallika si trova a Piombino Dese (PD).

Possiamo sapere sul mercato tedesco in quale settore operate?

Baccin: «Da qualche mese siamo presenti nel mercato dell'arredo design e nell'automotive come subfornitore».

Danieli: «La nostra azienda è presente nel mercato tedesco da circa 6 anni in vari settori, tra cui quello dell'arredamento, della carpenteria leggera, della distribuzione automatica, delle automazioni e altro».

Franceschetti: «Operiamo nel settore delle materie plastiche e plastomeri, (materie prime in granuli derivanti da processi di compoundazione), che vengono fornite a stampatori operanti nel settore automotive, householding, personal care, sport & leisure (Sky boots-Diving Equipment) e medicale. Esportiamo il 45% della nostra produzione e in questa quota il mercato tedesco rappresenta il 10% sul totale».

Serra: «Per rispondere mi serve spiegare chi siamo. L'azienda è stata fondata da mio suocero Mario Curti 42 anni fa, ricalcando il classi-

co esempio d'azienda familiare, che ha decretato il successo del modello emiliano negli anni del boom economico. Per familiare s'intende un ambiente dove tutte le parti si confrontano e il rapporto dipendente/ titolare, va ben oltre il semplice trattamento contrattuale (nel 2009 zero ore di cassa integrazione e relativo "bagno di sangue" per l'azienda, mentre nel 2010 i ragazzi hanno lavorato sodo). Chiaramente da noi i soci coprono contemporaneamente più ruoli e questo, nell'era moderna, si è trasformato da vantaggio in rischio d'inefficienze, perché non basta più fare bene il proprio mestiere. Fra le nostre lacune c'è una quasi inesistente rete commerciale (solo da pochi mesi mio figlio copre la figura d'addetto commerciale). Da qui la risposta al primo quesito è negativa per ora, non operiamo ancora sul mercato tedesco. Abbiamo fatto un tentativo con un'azienda che procaccia lavoro all'estero, ma dopo un anno, siamo sempre risultati troppo cari rispetto alla concorrenza».

Come siete entrati in questa realtà, potete insegnarci dalla vostra esperienza?

Baccin: «Ci siamo avvicinati al mercato tedesco tramite un'associazione d'impresе locali, dando mandato a un'agenzia per la promozione nel territorio e partecipando a fiere dei vari settori».

Danieli: «I nostri primi approcci esteri sono iniziati con la partecipazione a delle fiere specifiche della sub-fornitura, prima a Norimberga e successivamente ad Hannover. Ci siamo appoggiati anche a delle società di servizio, che rappresentano più aziende non concorrenti fra loro, questo per contenere i costi. Anche l'associazione provinciale API di Vicenza ci ha dato la possibilità di combinare degli incontri direttamente con aziende straniere, e qualche risultato c'è stato, tanto che questo servizio lo stiamo ancora utilizzando. Successivamente ci siamo concentrati nel 2005 per pubblicizzare la nostra azienda tramite il sito internet, che sicuramente è il mezzo (almeno per noi) che comporta un investimento contenuto rispetto alle fiere, con risultati costi/benefici sicuramente molto più convenienti.



Cristian Baccin,
uno dei soci di Metallika S.r.l.

Franceschetti: «La realtà commerciale sul mercato tedesco per noi inizia con un approccio lontano nel tempo e in un settore che oggi non è più presente: il settore calzaturiero. I nostri prodotti elastomerici nascono nel 1980 come alternativa alle mescole plastiche per la realizzazione di soles per calzature. Mercato molto attivo nella zona della Renania Westfalia e del Rheinland, dove venivano apprezzate le mescole italiane. Poi il mondo cambiò, la calzatura si trasferì verso altri paesi e i nostri prodotti subirono una mutazione, sia in termini tecnici (materiali più evoluti) che di mercato. Oggi siamo attivi sul mercato tedesco in questo settore».

Il fatto di trovarsi in qualità di partner con imprese tedesche, comporta l'esclusione d'altri operatori italiani, oppure si potrebbe "far sistema" con più realtà italiane?

Baccin: «Il mercato tedesco richiede la professionalità italiana e credo che ci sia margine per poter collaborare insieme, l'importante è che si metta da parte quel "campanilismo", che molte volte subentra nel proteggere interessi individuali. In questo mercato, come nel resto del mondo, ormai si deve fare squadra e lo dimostra, in piccolo, ciò che abbiamo fatto unendo ci ad aziende, anche in concorrenza tra di loro, con l'obiettivo di lavorare tutti, condividendo le conoscenze e le risorse».



Dino Danieli,
titolare della Danieli Lasercut.

Danieli: «Il fatto di trovarsi partner con imprese tedesche non ha comportato l'esclusione di altre aziende italiane, viceversa per situazioni dove viene richiesta una commessa al di sopra delle nostre capacità produttive, o dove siano richieste lavorazioni non inerenti la nostra ditta, ci appoggiamo ad aziende serie e capaci in modo da soddisfare le richieste del cliente. Purtroppo questo modo di fare "gruppo" o "sistema", cercando di coinvolgere più aziende, al fine di garantire al cliente finale la totale commessa richiesta, non rientra molto facilmente nella mentalità imprenditoriale italiana, mentre, secondo me, fare "sistema" rappresenta un'opportunità.

Serra: «Su questo punto posso esprimere un'opinione: si deve fare sistema, ma con regole precise, noi avendo investito molto in tecnologie all'avanguardia, saremmo sicuramente interessati a collaborare con aziende italiane più strutturate rispetto a quanto oggi siamo. Nello specifico abbiamo la possibilità di saldare tramite laser con tre tipi di sorgente differenti (Yag,Fibra,Co₂)».

Questa presenza nel tessuto industriale tedesco ha consentito di procedere su altri mercati anche seguendo il cliente nella sua espansione?

Baccin: «Per ora la nostra esperienza è solo all'inizio, però contiamo di poterci espandere, soprattutto dimostrando coi fatti che siamo partner affidabili».



Francesco Franceschetti,
titolare dell'omonima ditta.

Ricorrere alla camera di commercio come presenziare in fiere di settore, è un buon canale per cercare partner in Germania, oppure serve altro, quindi la solita conoscenza senza la quale nulla è possibile?

Baccin: «La presenza alle fiere di settore come gruppo ci ha dato molta visibilità, il resto del lavoro è stato fatto contattando una a una le varie aziende interessate».

Danieli: «Dal mio punto di vista e dalle esperienze passate, molto spesso la fiera è una delusione in termini di risultato finale, però va anche detto che ogni opportunità persa è una possibilità mancata».

In quale parte della Germania opera la sua impresa o dove sono dislocati i vostri clienti?

Baccin: «Nella zona di Berlino».

Danieli: «I nostri clienti in Germania sono dislocati a Monaco, Berlino, Strasburgo, Dusseldorf, Bonn, Flensburg».

Il 2011 come credete potrà svilupparsi rispetto al 2010? Si potrebbe dire che il rilancio è nel 2012?

Baccin: «Il 2010 è stato un anno dove si è avvertita una leggera ripresa, soprattutto trainata dal fatto che le aziende hanno ricostituito le scorte di magazzino e questo ha dato fiducia.



Claudio Serra,
titolare della Curti Lamiere.

Ma in concreto le basi per la crescita strutturale non sono ancora salde, tanto che alcuni nostri clienti stanno portando al biennio 2012/13 lo sviluppo di nuovi progetti, aspettando che la situazione internazionale si stabilizzi».

Danieli: «Esercitando a 360° abbiamo cominciato a risentire della crisi globale nel mese di settembre del 2007, e fino a giugno del 2010 la sofferenza è stata grande. Il secondo semestre del 2010 è passato come un periodo d'assestamento. Per l'anno in corso stiamo stilando i primi confronti dove vediamo molto lentamente il consolidarsi degli ordini. Probabilmente il rilancio lo vedremo il prossimo anno, sempre al netto di un nuovo ribaltone. Prima d'affacciarci al mercato estero, ci siamo preoccupati d'aver adeguato dimensioni strutturali con un mix tra tecnologia all'avanguardia e professionalità. Questi sono punti indispensabili per dare al potenziale cliente il primo impatto positivo. Certo non basta far vedere solo un «bel vestito» bisognerà anche dimostrare la capacità di saper fare quanto il cliente chiede».

Serra: «Il 2011 sta procedendo come ci aspettavamo, cioè in trincea a strappare con i denti commesse a bassissimo margine economico, con tempi di consegna allucinanti, preceduti da preventivi figli di molte revisioni. Nel frattempo, almeno per quanto ci riguarda, rimettiamo in discussione il nostro processo produttivo puntando a zero sprechi. Per quanto riguarda il

PREMIATE LE AZIENDE CHE FANNO RICERCA E SI TRASFERISCONO IN GERMANIA

A fronte della crisi d'immagine e comunicazione che il sistema tedesco soffre nella sua rappresentanza in Italia e a conferma che conviene trattare direttamente in Germania, va sottolineata l'esperienza felice della regione del Brandeburgo (intorno a Berlino). Tutte le imprese dotate d'idee (merce rara) e capaci di ricerca & sviluppo, specie se di piccole dimensioni (sotto i 50 dipendenti) che aprono una sede nella regione del Brandeburgo, possono accedere a finanziamenti a fondo perduto, concessi in misura indiretta-

mente proporzionale alle dimensioni dell'azienda. I settori finanziati sono il metallurgico, turistico, alimentare, chimico, tecnologico, logistico e biotecnologico. In particolare fino a un limite di 2,5 milioni di euro, per singola attività richiedente e salendo a 4 se si fosse un pool d'impreses, è finanziato il 40% delle spese d'investimento e la ricerca/sviluppo per le piccole imprese, il 30% per le medie e il 20% per le grandi. Attualmente 17 aziende italiane hanno aperto una loro sede nell'area del Brandeburgo. Una di esse investen-

do 50 milioni, ad appena un mese dalla chiusura del cantiere, l'autorità locale gli ha versato il pattuito 35% delle spese sostenute. A questo punto il vero problema che affligge la stragrande maggioranza delle nostre imprese, non è il coraggio di partire, ma le idee. È vero che in questo caso il sostegno statale tedesco non è solo per la ricerca, ma trasferendosi in un'area con 17 università, 250 centri di ricerca privati e 50mila ricercatori, la strategia di localizzazione dovrebbe essere finalizzata non per ricevere sussidi, ma per spingersi

anche verso il profondo est europeo, oltre a servire il mercato tedesco. A questo punto sorge la domanda mitica: dove si trova la capacità di ricerca e sviluppo condotta in forme sistematiche da parte delle imprese italiane? Ad ogni buon conto per approfondire è consigliabile prendere contatto con il Brandenburg Economic Development Board www.zab-brandenburg.de lo Zab Innovation www.innovatives-brandenburg.de e il Land Brandeburgo www.brandenburg.de

2012 se per rilancio s'intende un flusso d'ordinativi più costante e un lieve aumento dei fatturati, penso di sì, mentre per le marginalità bisognerà lavorare ancora sui costi interni».

Nella collaborazione con il cliente tedesco, l'impegno allo sviluppo tecnologico è stato assolto da voi per vostra iniziativa o indotto dai tedeschi?

Baccin: «All'inizio il rapporto è stato critico, soprattutto nell'adeguarsi al loro modo d'operare, che non lascia molti margini alla "fantasia" italiana. Ci siamo messi nell'ordine d'idee di soddisfare le loro richieste, impegnati, attrezzati e strutturati per offrire il servizio che si aspettano. Lo stimolo è arrivato in questo senso, altrimenti ci poniamo sullo stesso piano della concorrenza dei paesi dell'est Europa. A nostro avviso il fornitore viene trattato in maniera "onorevole", perché è visto come una risorsa importante e non sfruttato, come talvolta accade in Italia, perciò si è portati più volentieri alla collaborazione».

Danieli: «Prima d'iniziare la collaborazione con il cliente tedesco ho voluto ottenere la certificazione ISO EN 9001 (attualmente abbiamo la UNI EN 14001) non perché andasse di moda, ma per dimostrare che sappiamo lavorare sulle procedure più aggiornate».

Franceschetti: «Collaboriamo con attori tedeschi per l'ampliamento della nostra rete distributiva, ma allo stesso tempo grossi clienti storici vengono seguiti direttamente dall'azienda. Oggi è fondamentale instaurare un rappor-

to di customer care non solo di customer service. Con i clienti tedeschi, nel nostro settore, molte delle innovazioni di prodotto nascono da una ricerca comune tra cliente e fornitore, trovando alternative per nuove applicazioni. Essendo un settore molto specifico e, in particolare, trattando un prodotto chimico ben individuato, è necessaria più che la ricerca di clienti, attraverso le camere di commercio, al contrario una presenza nelle fiere specifiche di settore, quali per esempio il K di Duesseldorf o il Fakuma di Friedrichhafen. Per noi una presenza capillare è quanto mai necessaria, dato che l'uso finale delle nostre mescole, non ci consente d'individuare in una zona, più presenza d'attori commerciali piuttosto che in un'altra, anche se tuttavia esistono regioni come la Baviera o la Renania Westfalia ove più alta è la concentrazione di stampatori di materie plastiche».

Cosa proporreste se il vostro punto di vista fosse letto in ambito di Confindustria?

Baccin: «Non mi sento di dover suggerire, né richiedere nulla, perché è un ambiente che percepiamo distante da noi».

Danieli: «La Confindustria dovrebbe incoraggiare le aziende perché siano più competitive. Per far ciò è necessario un'iniezione di nuove tecnologie e personale qualificato, con possibilità di finanziare corsi di formazione e aggiornamento. In questo particolare momento, le banche invece di sostenere le aziende, pensano solo a rientrare dalle loro esposizioni, senza tener

presente che, in questo modo, mettono sempre più in difficoltà noi imprese. Va ricordato che, se non ci possono essere finanziamenti, non ci saranno neppure possibilità di crescita».

Serra: «Proporrei a Confindustria di riflettere sul cuore del tema che questa intervista propone: perché una piccola azienda ad alto potenziale tecnologico, deve procurarsi sbocchi commerciali in Germania? Perché i pagamenti appartengono a un'area critica? Perché i fornitori non vengono considerati partner anziché limoni da spremere? Aggiungo che pur essendo nel 2011, ci sono ancora uffici acquisti, che vengono valutati solo sul risparmio economico ottenuto dal fornitore, e non sulla capacità di far risparmiare l'azienda, grazie ad alternative/innovative. Vogliamo parlare degli uffici tecnici? Meglio di no! Credo che la ricerca e sviluppo si possa e debba fare anche con i fornitori che ne hanno la vocazione e l'ambizione, soprattutto in un Paese come il nostro, dove per intuizioni e idee non siamo secondi a nessuno».

Operate anche su altri mercati oltre quello tedesco e nel caso con quali differenze?

Baccin: «Non siamo presenti per ora in altri mercati, ma non escludiamo d'affrontarli, il nostro obiettivo comunque è quello di consolidare l'attuale».

Danieli: «Dall'esperienza tedesca abbiamo potuto ampliare gli orizzonti acquisendo clienti in Svezia, Danimarca, Austria, Francia e ultimamente in Inghilterra e Olanda». ■