

## **Processi di Internazionalizzazione di una PMI italiana: opportunità e vincoli**

### **Il caso Pertici Industries**

MAURIZIO CEI – PRESIDENTE CDA

X FORUM ANNUALE SULLA FINANZA D'IMPRESA  
STRUMENTI PER LA CRESCITA E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE ECONOMIE DISTRETTUALI

PRATO, 25 MAGGIO 2017

## Introduzione

- ❑ Pertici Industries ha rilevato tutte le attività aziendali della Pertici S.p.A. (in liquidazione) nel novembre 2012 nell'ambito di una procedura di concordato preventivo ex art. 161 L.F.
- ❑ Assunzione di una parte dei dipendenti e dei debiti e garantendone la continuità aziendale
- ❑ 46 dipendenti e € 3 mil. di fatturato
- ❑ Management Buyout (MBO)
- ❑ Specializzata nella produzione di macchine per la lavorazione dell'alluminio e del PVC
- ❑ Vende oltre il 90% della produzione all'estero dove è presente dal 1965 attraverso una rete di distribuzione in tutto il mondo (è presente in 50 paesi) dove ha installato decine di migliaia d'impianti.

**Nuova Mission e nuova Strategia per garantire il rilancio aziendale.**

## Mission

Rilanciare lo sviluppo attraverso l'individuazione di una matrice prodotti/mercati coerente con il posizionamento storico dell'azienda e con le attuali richieste del mercato.

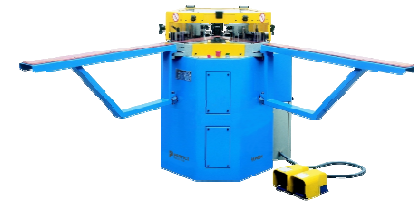
Linee strategiche per il raggiungimento di tale mission:

- ➔ Focus sui costi aziendali  
Efficienza dei processi produttivi
- ➔ Sviluppo di nuovi prodotti a tecnologia avanzata
- Sviluppo nuovi mercati
- ➔ Consolidamento nei paesi con maggiore potenziale  
Aperture filiali

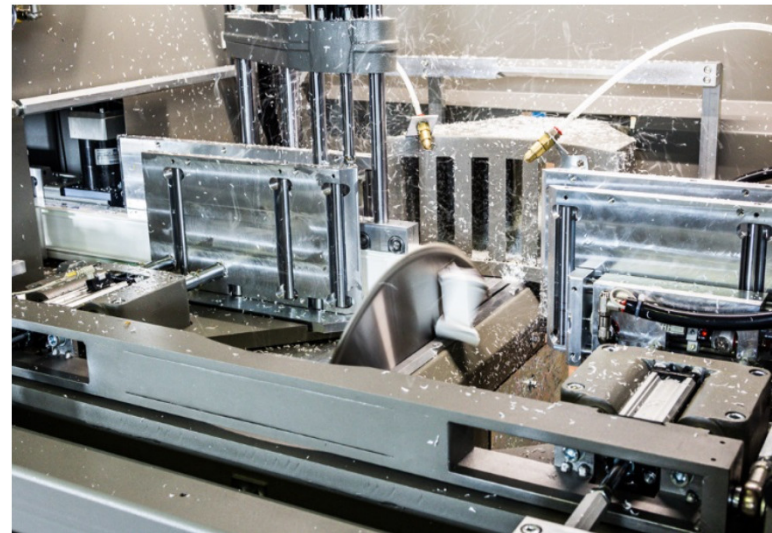
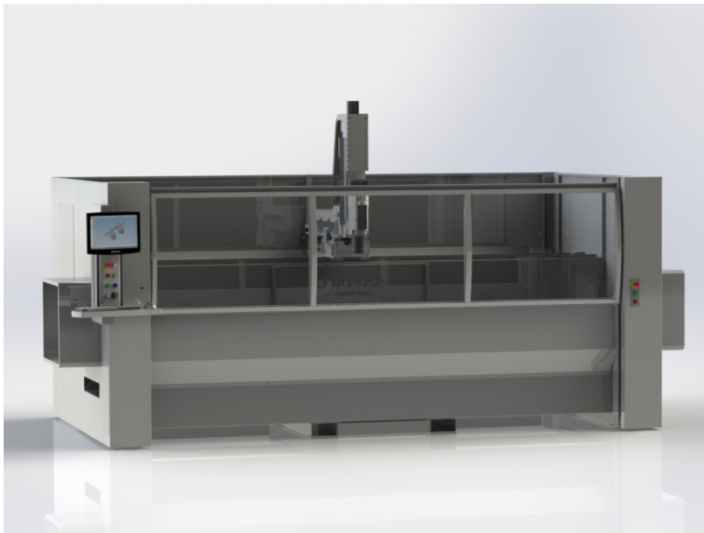
## Efficienza processi produttivi

- ❑ Riduzione dell'organico da 46 a 25 unità (oggi 40)
- ❑ Eliminazione delle famiglie di prodotti a minore valore aggiunto al fine di semplificare la complessità aziendale
- ❑ Riduzione del numero di fornitori e rafforzamento della *supply chain* allo scopo di creare un indotto fidelizzato di qualità adeguata alle crescenti necessità produttive
- ❑ Introduzione di nuove figure chiave nell'Ufficio Tecnico e in Produzione
- ❑ Introduzione del modello *Lean Manufacturing* per ottenere una maggiore flessibilità produttiva ed un minore *time to market* per i nuovi prodotti

## Prodotti Pertici nel 2012



## Prodotti Pertici oggi



## Mercati

### Nuove Filiali

1. Pertici North America - Reno (NV): USA, Canada, Messico  
Al contrario di molte altre imprese europee non ci siamo fermati a NYC ma siamo andati nel west e aperto una rep. office in Arizzona (Midwest). Il Pil della California vale quello della Francia. Grandi potenziali in tutto il nord America
2. Pertici Middle East – Dubai zona franca: Emirati Arabi, Qatar, Arabia Saudita, Oman e Bahrein

### Nuovi mercati aperti

1. Francia: nuovo distributore esclusivo in aggiunta ai precedenti
2. UK: nuovo distributore esclusivo in aggiunta ai precedenti
3. Singapore, Malesia, Tailandia, Indonesia: nuovo distributore esclusivo
4. Spagna e Portogallo: nuovo distributore esclusivo
5. Israele: nuovo distributore
6. Australia: nuovo distributore
7. Nuova Zelanda: nuovo distributore

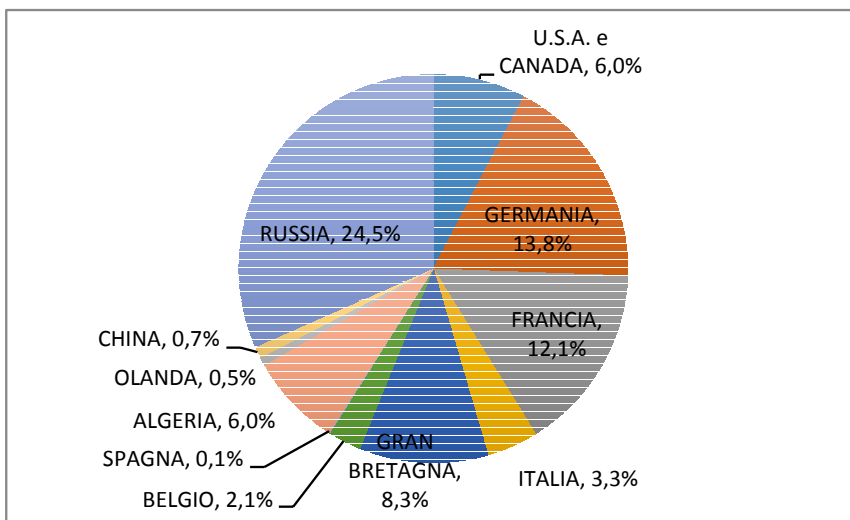
Nuovo accordo di distribuzione congiunta per il mercato Italiano concluso con Elumatec, leader mondiale di settore.

## Mercati

		2013	2014	2015	2016
US	U.S.A. e CANADA	220.911	315.419	640.486	1.367.200
IT	ITALIA	123.478	297.025	393.652	509.612
AE	EMIRATI ARABI UNITI		46.512	139.584	
AU	AUSTRALIA	3.379	2.277	5.714	3.775
BE	BELGIO	79.154	113.578	55.447	269.454
BG	BULGARIA	3.277			56.000
BH	BOSNIA/HERZEGOWINA	5.838	99.536	20.125	4.760
BR	BRASILE/BRAZIL	55.000	50.500	51.579	
CH	SVIZZERA	220.380	15.025	4.134	6.246
CN	CHINA	27.373	167.478		145.011
CZ	REPUBBLICA CECA	1.930	7.584	19.305	3.205
DE	GERMANIA	512.288	458.030	669.570	778.263
DK	DANIMARCA	11.862	1.974	13.805	12.860
DZ	ALGERIA	221.152	604.038	577.164	239.194
EE	ESTONIA		5.184	14.656	44.283
ES	SPAGNA	2.869	15.594	253.148	255.366
FI	FINLANDIA	7.870	12.973	3.724	10.248
FR	FRANCIA	448.029	463.502	360.832	525.183
GB	GRAN BRETAGNA	307.823	361.355	503.929	461.901
HR	CROAZIA	18.508	65.878	30.374	82.003
IE	IRLANDA	5.062	62.213	32.042	17.270
IL	ISRAELE	577	43.152	25.482	93.861
LT	LITUANIA	2.056	3.844	25.016	10.356
LV	LETTONIA	65.063	128.366	20.413	2.940
ME	MEXICO	93.542	24.634	13.478	508
N	NORVEGIA	13.029	19.091	326	10.033
NL	OLANDA	19.918	117.416	255.997	206.276
NZ	NUOVA ZELANDA		788	281.685	111.883
OM	OMAN				18.852
PH	FILIPPINE		1.873		67.007
PL	POLONIA	236.810	140.839	80.887	42.399
PT	PORTOGALLO	80	772	36.371	89.187
RO	ROMANIA	7.178	13.869	61.537	6.915
RU	RUSSIA	906.951	396.885	57.803	131.810
SG	SINGAPORE			89.557	98.785
SI	SLOVENIA			105.089	160
	ALTRI PAESI	81.891	93.095	57.208	89.378
		<b>3.703.278</b>	<b>4.150.298</b>	<b>4.900.119</b>	<b>5.772.182</b>
			112%	118%	118%

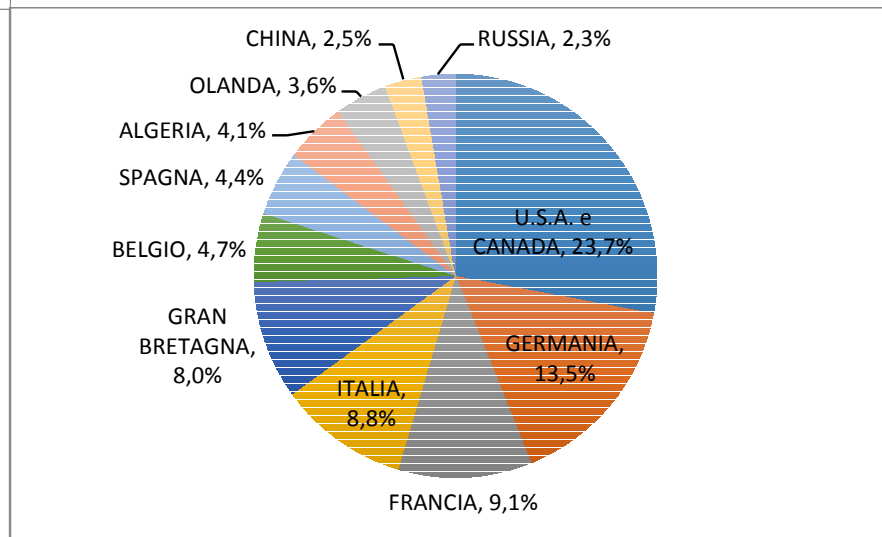


# Mercati



Presenza sui mercati 2013

Presenza sui mercati 2016



## Prospettive di sviluppo internazionale

- ❑ Stati Uniti, Germania, Francia, Regno Unito, Spagna, Russia, Emirati Arabi, Svizzera, Turchia, Cina, Brasile sono i Paesi che assorbono la parte più consistente dell'export italiano nei settori di punta tra cui la meccanica (altri sono alimentare, arredo e moda).
- ❑ Consolidare la propria presenza in questi mercati si prospetta come un volano di crescita per la redditività delle produzioni italiane. Si tratta di mercati ricchi ma fortemente presidiati dove la concorrenza internazionale è forte. Non che nei paesi emergenti non si cresca più, ma oggi quelli avanzati possono assicurare maggiore potenziale di sviluppo. L'esperienza di Pertici conferma questa tendenza.
- ❑ In tali mercati le PMI italiane devono essere competitive puntando su qualità e innovazione, fuori di una mera concorrenza di prezzo.
- ❑ Problemi e difficoltà soprattutto di carattere istituzionale:
  - Sostegno all'innovazione
  - Sostegno finanziario all'internazionalizzazione
  - Dimensione delle PMI

## Innovazione

- ❑ Il sistema industriale italiano e soprattutto quello Toscano ha bisogno di un salto di qualità sul fronte dell'innovazione. Debbono essere meglio sviluppate le risorse a disposizione, in particolare il mondo della ricerca oggi è molto lontano dalle esigenze delle PMI che non hanno la possibilità di accedere ai risultati della ricerca universitaria appannaggio, talvolta e non sempre, delle grandi imprese. La mancanza di strutture che favoriscano il trasferimento tecnologico e la ricerca applicata all'industria - presenti, invece, in altri paesi europei come la Germania - pregiudica le possibilità di ricerca e sviluppo delle PMI italiane i cui risultati in termini di innovazione sono necessariamente limitati, sporadici e non strutturati.
- ❑ Anche grazie ai tre importanti poli universitari toscani si dovrebbe favorire tale processo e Industria 4.0 può rappresentare un'importante volano da utilizzare a questo scopo.
- ❑ Assume grande importanza l'esigenza di coordinamento fra imprese e soggetti pubblici o associativi. Infatti solo con un'effettiva convergenza di obiettivi e risorse si possono aprire nuove prospettive per i distretti e per le PMI.
- ❑ Gli aspetti organizzativi, logistici e di coordinamento sono percepiti come il vero fattore di debolezza delle imprese nostrane.

## Finanza

- ❑ Sottocapitalizzazione delle PMI
- ❑ Assenza di investitori istituzionali specializzati nello sviluppo delle PMI
- ❑ Contesto finanziario nazionale depauperato a causa della debolezza delle banche
- ❑ A supporto delle imprese italiane ci sono tutta una serie di incentivi al commercio internazionale in primis i finanziamenti agevolati per l'internazionalizzazione (finanziamenti per la patrimonializzazione delle PMI esportatrici, per la partecipazione a fiere e mostre in paesi extra UE)
- ❑ Migliorando le condizioni di accesso al credito e incrementando la trasparenza nel rapporto fra imprese e mercati finanziari si possono affrontare i percorsi di internazionalizzazione che richiedono investimenti elevati.

## Problema dimensionale

- ❑ Per le PMI l'esplorazione di nuovi mercati è una sfida non facile, notevoli sono gli ostacoli derivanti da una dimensione ridotta che non consente di disporre di strutture adeguate a gestire l'accresciuta complessità e di risorse finanziarie per sostenere gli investimenti.
- ❑ Dunque, oltre alla crescita per linee interne, la via da intraprendere è quella delle aggregazioni e alleanze strategiche con altre imprese
- ❑ Non sufficiente supporto delle istituzioni nella ricerca di partner o di altre modalità per lo sviluppo dei mercati. ICE, Camere di commercio, Ambasciate e Consolati: ognuno per la propria strada con scarso coordinamento e limitata efficacia
- ❑ Rafforzare il rapporto con investitori istituzionali italiani e stranieri capaci di valorizzare le PMI attraverso l'inserimento di capitale di rischio, di debito o ibrido, sostenendone il processo di rafforzamento, di crescita (anche attraverso operazioni straordinarie) e di transizione verso nuovi modelli operativi e di business.

## Pertici: quali soluzioni?

### Innovazione

- ❑ Ricerca di personale qualificato
- ❑ Rapporto con alcune università toscane

### Finanza

- ❑ Nonostante i numerosi strumenti messi a disposizione a livello pubblico (SACE, Simest) le difficoltà e i vincoli posti ne limitano fortemente l'accesso. Pertici ha approcciato Simest per l'apertura della filiale Americana: tempi lunghi e richiesta di garanzia bancaria o assicurativa per i finanziamenti hanno indotto ad altre soluzioni
- ❑ Banche italiane: sono state scelte le banche con maggiore operatività nei paesi individuati
- ❑ La crescita di una PMI italiana all'estero può dipendere dalla favorevole localizzazione del sistema bancario italiano in loco.

### Problema dimensionale

- ❑ Accordo commerciale in Italia
- ❑ Accordo con distributore in Middle East per la costituzione di Pertici Middle East
- ❑ Accordo strategico con produttore tedesco per lo sviluppo di nuovi impianti e la condivisione di nuove filiali all'estero

# **PERTICI**

# **INDUSTRIES**

---