

## 8. Le imprese eccellenti milanesi in tempo di crisi

di Sergio Campodall'Orto\*

### Premessa metodologica

Lo studio si è focalizzato sulle imprese manifatturiere e su quelle di servizi *high tech*. Per l'individuazione delle imprese eccellenti si è partiti da quelle che hanno depositato i loro bilanci presso la Camera di Commercio di Milano nell'anno 2007. Sono stati presi in considerazione i bilanci del periodo 2002-2006 di un insieme di oltre 10.000 imprese, via via selezionate in base sia alla dimensione sia ai risultati economici conseguiti. Sono state escluse le microimprese (con meno di 10 dipendenti) e le imprese di grandi dimensioni (con più di 500 addetti). Inoltre, non sono state considerate le imprese a controllo estero.

Per l'individuazione delle imprese eccellenti si sono prese in considerazione le seguenti variabili:

- crescita dei ricavi superiore alla media delle imprese (IC – indice di crescita – maggiore di 6,47);<sup>1</sup>
- crescita del ROE superiore alla media delle imprese (ROE maggiore di 13,79%);
- valore aggiunto per dipendente superiore alla media delle imprese (VA/DIP maggiore di 77.440 euro).

Al termine del processo di selezione sono state individuate tre categorie di imprese eccellenti (figura 1) per un totale di 140 imprese, suddivise in:

- 28 imprese *Top of Excellent* (elevata dinamicità ed elevata redditività);
- 73 imprese *Money* (buona dinamicità e redditività sopra la media);
- 39 imprese *Running* (elevata dinamicità e modesta redditività).

### Analisi delle imprese eccellenti

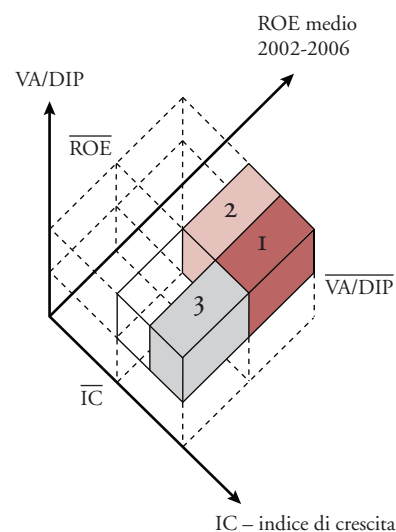
Le 140 imprese eccellenti milanesi individuate nello studio sono per il 90% imprese manifatturiere, a conferma della capacità dell'industria produttiva di conseguire performance di eccellenza superiori alla media. Tra queste sono le aziende metallurgiche, chimiche e alimentari quelle che fanno registrare un'incidenza superiore alla media. Tali risultati possono essere in parte giustificati dal particolare andamento dei rispettivi settori che, nel periodo di osservazione preso in considerazione, hanno ottenuto risultati economici decisamente superiori alla media dell'industria. E ciò grazie alla forte richiesta di materie prime e al conseguente incremento dei prezzi di vendita.

In valori assoluti, il settore che concentra il maggior numero di imprese è quello meccanico, che ne conta, nel complesso, 52 (37,9% delle imprese eccellenti) suddivise in 22 unità di aziende di prodotti in metallo, 19 produttrici di apparecchiature e 11 aziende metallurgiche (tabella 1).

Seguono, in base alla numerosità, le aziende chimiche e farmaceutiche e quelle della gom-

Figura 1 - Suddivisione delle 140 imprese eccellenti per tipologia

- 1 – *Top of Excellent* = 28
- 2 – *Money* = 73
- 3 – *Running* = 39



\* Sergio Campodall'Orto – direttore generale di ALINTEC e professore di Gestione dell'innovazione presso l'Università di Bergamo. Il presente contributo sintetizza i risultati della ricerca "Le imprese milanesi eccellenti", condotta nel corso del 2008 con il contributo della Camera di Commercio di Milano.

1. L'indice di crescita (IC) qui utilizzato deriva da un adattamento dell'omonimo indice di crescita adottato dal gruppo di ricerca dell'OECD su proposta di Philip Muster del Centre de Sociologie de l'Innovation-Paris. A sua volta Muster ha rielaborato l'indice di D. Birch degli anni ottanta sull'occupazione delle piccole e medie imprese. Ciò premesso, l'indice utilizzato è il seguente:

$$IC = [Fatt(T) - Fatt(t_0)] \times \frac{Fatt(T)}{Fatt(t_0)}$$

in cui Fatt(T) è il fatturato all'anno 2006 e il Fatt(t) è quello all'anno 2002 o più recente. I fatturati sono espressi in milioni di euro.

ma (27 imprese pari al 19,3% del totale). Nel settore dei servizi avanzati emergono le aziende di servizi informatici e di software (5,7% del totale).

**Tabella 1 – Aziende eccellenti suddivise per settore**

(anno 2007 – valori assoluti e percentuali)

Settori	Totale imprese		Imprese eccellenti	
	Valori assoluti	Pesi %	Valori assoluti	Pesi %
Alimentare	263	2,5	6	4,3
Tessile	321	3,1	1	0,7
Abbigliamento	202	1,9	1	0,7
Industrie conciarie	98	0,9	2	1,4
Industrie legno	93	0,9	0	0,0
Carte e cartoni	191	1,8	1	0,7
Editoria	881	8,5	8	5,7
Combustibile, raffinerie	28	0,3	0	0,0
Chimici, farmaceutici e fibre	701	6,8	19	13,6
Forme plastiche	498	4,8	8	5,7
Lavoraz. prodotti non metalliferi	201	1,9	5	3,6
Metallurgico	233	2,2	11	7,9
Prodotti in metallo	1.366	13,2	22	15,7
Macchine e apparecchi meccanici	1.440	13,9	19	13,6
Macchine per ufficio	114	1,1	0	0,0
Macchine elettriche	641	6,2	10	7,1
Apparecchi TLC	249	2,4	1	0,7
Medicali	362	3,5	4	2,9
Mezzi di trasporto	81	0,9	0	0,0
Altri mezzi di trasporto	66	0,6	0	0,0
Mobili e altre manifatture	501	4,8	7	5,0
Riciclaggio rottami	54	0,5	1	0,7
<b>Totale manifatturiero</b>	<b>8.584</b>	<b>82,7</b>	<b>126</b>	<b>90,0</b>
Telecomunicazioni	94	0,9	1	0,7
Informatica	1.228	11,8	8	5,7
Servizi alle imprese	475	4,6	5	3,6
<b>Totale servizi alle imprese</b>	<b>1.797</b>	<b>17,3</b>	<b>14</b>	<b>10,0</b>
<b>Totale generale</b>	<b>10.381</b>	<b>100,0</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazione su bilanci aziendali Unioncamere e AIDA.

Le imprese eccellenti selezionate occupano complessivamente 11.679 addetti, con una media per impresa pari a 83,4 addetti. Il maggior numero di imprese (78 aziende, per una percentuale pari al 55,71%) si colloca nella fascia dimensionale da 10 a 50 addetti (piccole imprese), seguono le imprese con un'occupazione da 100 a 250 addetti (20,71 % del totale, come da tabella 2).

**Tabella 2 – Imprese eccellenti per classe di addetti**

(anno 2007 – valori assoluti)

Imprese eccellenti	10-50	51-100	101-250	Oltre 250	Totale
Numero imprese	78	24	29	9	140
Peso %	55,71	17,14	20,71	6,43	100
Addetti totali	2.068	1.771	4.317	3.523	11.679
Media addetti	26,51	73,79	148,86	391,44	83,42

Fonte: elaborazione su bilanci aziendali Unioncamere e AIDA.

Nella tabella 3 sono riportati i parametri essenziali delle tre categorie di imprese. Si può osservare che quelle *Top of excellent* hanno un'occupazione media di 79 addetti, contro un'occupazione di 151 addetti delle aziende *Running* e 49 addetti delle aziende *Money*. La capacità di competere delle aziende *Top of excellent* è evidente se si considera che i ricavi per ogni dipendente sono pari a 788 euro per addetto, contro i 447 e 636 rispettivamente per le imprese *Money* e *Running*.

**Tabella 3 – Imprese eccellenti suddivise per tipologia**  
(anno 2007 – valori assoluti e percentuali)

Tipologie	Valori assoluti	Pesi %	Addetti	Addetti/imprese	Ricavi/imprese (milioni di euro)	Ricavi/addetti
<i>Top of excellent</i>	28	20,0	2.212	79,0	62,2	787,7
<i>Money</i>	73	52,1	3.592	49,2	22,1	446,6
<i>Running</i>	39	27,9	5.874	150,6	95,7	635,5
<b>Totale</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>	<b>11.678</b>	<b>83,4</b>	<b>50,6</b>	<b>606,2</b>

Fonte: elaborazione su bilanci aziendali Unioncamere e AIDA.

Le tabelle seguenti evidenziano, nello specifico, la situazione dei singoli settori. Si nota che le imprese eccellenti che operano nei settori del made in Italy hanno il maggior ricavo medio per azienda: circa 87,4 milioni di euro per impresa nel settore dei mobili e 71,4 milioni di euro per impresa nel settore tessile, contro una media complessiva di 50,6 milioni di euro.

**Tabella 4 – Imprese eccellenti suddivise per categoria**  
(anno 2007 – valori assoluti e percentuali)

Settori	N. imprese	Pesi %	<i>Top</i>	<i>Money</i>	<i>Running</i>
Alimentare	6	4,29	2	4	-
Tessile-abbigliamento	4	2,86	2	1	1
Editoria	9	6,43	1	5	3
Chimica-farmaceutica	27	19,29	3	14	10
Prodotti non metalliferi	6	4,29	-	4	2
Meccanica	33	23,57	7	12	14
Macchine	19	13,57	4	11	4
Elettrico-elettronico	15	10,71	2	10	3
Arredamento	7	5,00	2	3	2
Servizi alle imprese	14	10,00	5	9	-
<b>Totale</b>	<b>140</b>	<b>100,00</b>	<b>28</b>	<b>73</b>	<b>39</b>

Fonte: elaborazione su bilanci aziendali Unioncamere e AIDA.

**Tabella 5 – Indicatore di performance per macrosettore**  
(anno 2007 – valori assoluti e percentuali)

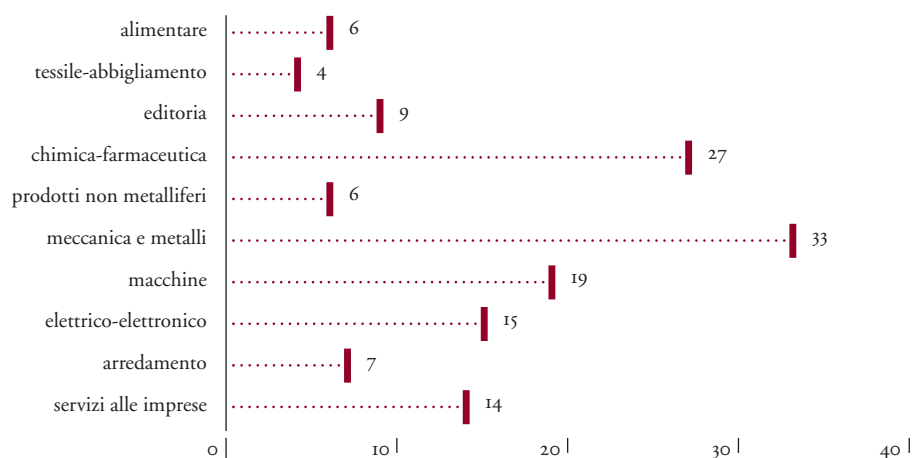
Settori	Ricavi medi (milioni di euro)	Indice crescita medio	N. medio/dip.	ROE medio	VA/DIP medio
Alimentare	47,6	24,1	72,0	28,2	134,3
Tessile-abbigliamento	71,4	33,9	141,7	19,4	94,7
Editoria	57,5	128,1	118,3	29,8	197,8
Chimica-farmaceutica	65,9	92,6	106,2	18,5	176,2
Prodotti non metalliferi	31,2	29,3	67,8	21,5	110,2
Meccanica	59,2	97,2	65,7	15,7	148,1
Macchine	34,8	26,8	102,1	19,7	103,6
Elettrico-elettronico	32,7	31,0	51,5	21,2	135,4
Arredamento	87,4	61,4	130,4	23,7	115,0
Servizi alle imprese	22,1	53,6	39,0	35,7	135,2
<b>Totale</b>	<b>50,6</b>	<b>67,6</b>	<b>83,4</b>	<b>21,6</b>	<b>142,6</b>

Fonte: elaborazione su bilanci aziendali Unioncamere e AIDA.

I settori dell'editoria, della meccanica e della chimica sono quelli con il maggior tasso di crescita: l'indice di crescita dei tre settori è rispettivamente di 128,1; 97,2 e 92,6, contro una media complessiva pari a 67,2. La redditività maggiore, calcolata con l'indicatore ROE, si registra all'interno delle imprese di servizi ed è determinata, molto probabilmente, dallo scarso ammontare dei mezzi propri di questa tipologia di imprese.

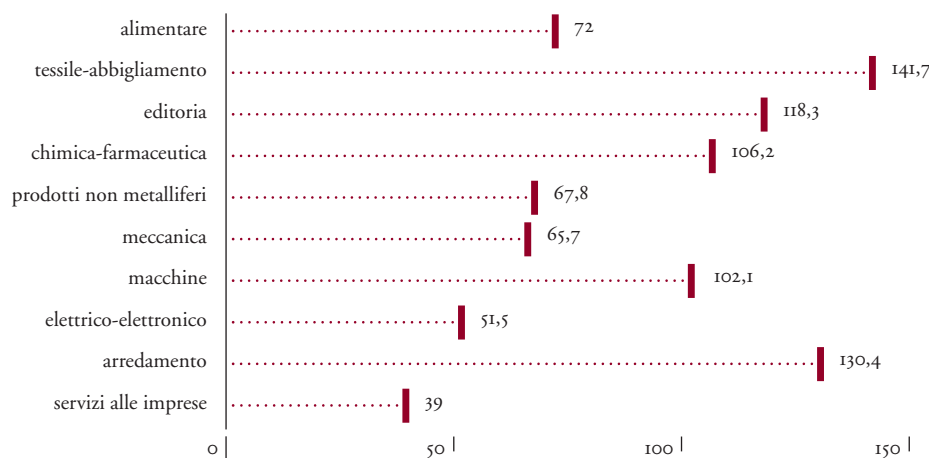
Infine, la generazione di ricchezza, determinata dall'indicatore "valore aggiunto per dipendente", colloca ai primi posti il settore dell'editoria, seguito da quello della chimica.

Nei grafici seguenti (grafici 1-6) sono riportati i principali dati economici e i risultati conseguiti dalle 140 imprese eccellenti suddivise per macrosettore.



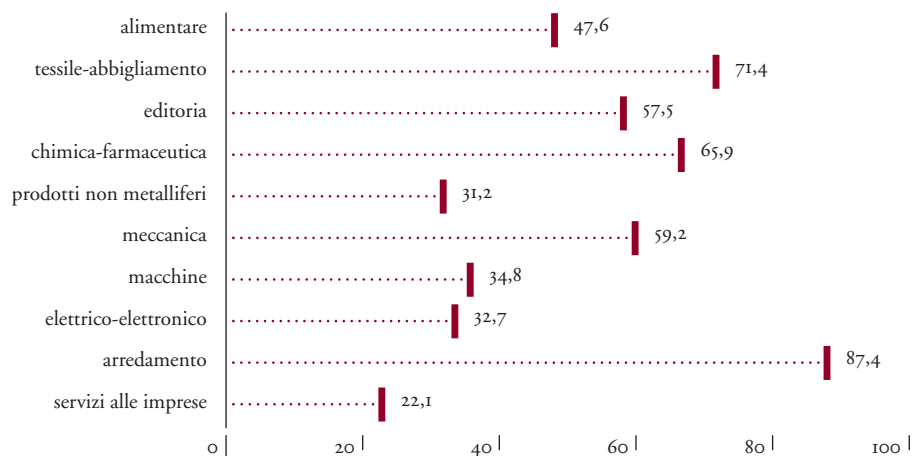
**Grafico 1 - Imprese eccellenti suddivise per macrosettore**  
(anno 2007 - valori assoluti)

Fonte: elaborazione su bilanci aziendali Unioncamere e AIDA.



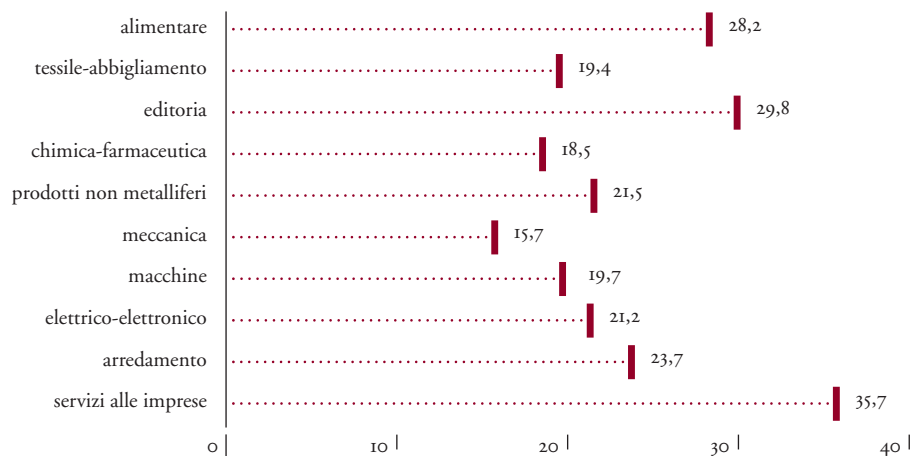
**Grafico 2 - Numero medio di dipendenti delle imprese eccellenti per macrosettore**  
(anno 2007 - valori percentuali)

Fonte: elaborazione su bilanci aziendali Unioncamere e AIDA.



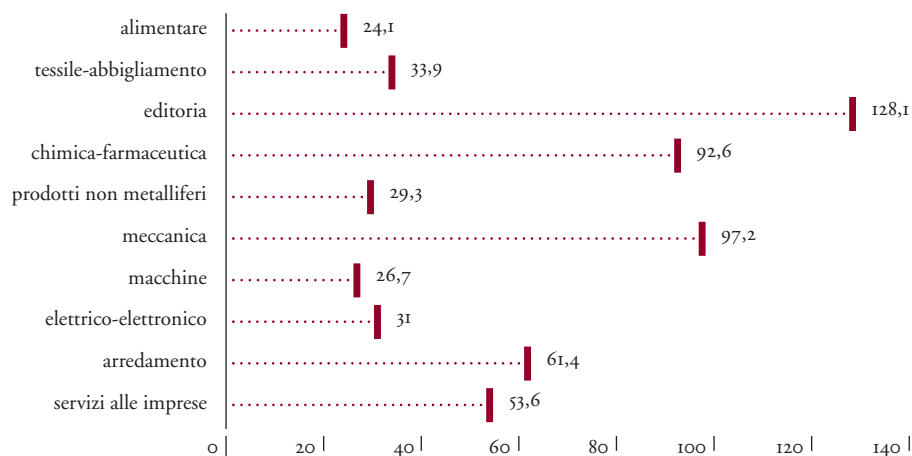
**Grafico 3 - Ricavi medi delle imprese eccellenti per macrosettore**  
(anno 2007 - valori assoluti in milioni di euro)

Fonte: elaborazione su bilanci aziendali Unioncamere e AIDA.



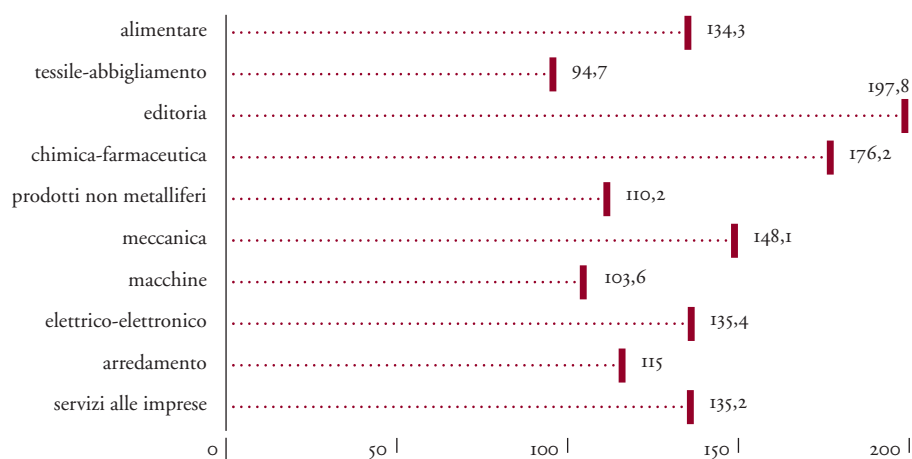
**Gráfico 4 – ROE % medio delle imprese eccellenti per macrosettore**

(anno 2007 – valori percentuali)  
Fonte: elaborazione su bilanci aziendali Unioncamere e AIDA.



**Gráfico 5 – Indice di crescita medio delle imprese eccellenti per macrosettore**

(anno 2007 – valori percentuali)  
Fonte: elaborazione su bilanci aziendali Unioncamere e AIDA.



**Gráfico 6 – Valore aggiunto per dipendente medio per macrosettore**

(anno 2007 – valori assoluti in migliaia di euro)  
Fonte: elaborazione su bilanci aziendali Unioncamere e AIDA.

### L'esperienza delle imprese di successo

A completamento dello studio sul campione individuato, sono state raccolte le testimonianze di una ventina tra imprenditori e manager d'impresa che hanno acconsentito a raccontare la loro storia.

La scelta delle aziende è basata in parte sul tentativo di analizzare anche imprese sconosciute al grande pubblico, nella speranza di individuare tra loro aziende che un domani possano diventare delle multinazionali tascabili e continuare l'esperienza positiva di tante altre industrie italiane.

Che cosa si apprende dalle venti imprese che hanno raccontato la loro esperienza? Innanzi-

tutto che si può competere con successo in tutti i settori e in tutti i mercati, indipendentemente dalla dimensione aziendale. Il mercato mondiale è lì a portata di mano e nelle imprese esiste la capacità di conquistarlo facendo leva su fattori di successo tra loro molto differenti. Ma vediamo in dettaglio quali sono questi fattori.

### **Fare gruppo con i dipendenti e i fornitori**

La maggior parte delle imprese vince poiché ha saputo creare uno spirito di corpo con i propri lavoratori, che si identificano con l'impresa fino in fondo. I dipendenti delle imprese di successo sono aiutati in tutti i modi dall'azienda, sia che si tratti dei dirigenti sia che si tratti degli ultimi arrivati.

Il rapporto con i lavoratori nelle imprese minori è quello tipico delle aziende padronali. I momenti di coinvolgimento dei dipendenti sull'andamento della gestione sono strutturati (in media due volte l'anno, oltre ai tradizionali incontri informali e conviviali come le cene prima delle vacanze invernali ed estive). La tendenza è quella di assumere personale legato da rapporti di parentela ai dipendenti già presenti in azienda. In questo modo si consolida il gruppo e si avvia un più celere sistema di trasferimento della filosofia aziendale ai nuovi entranti.

Anche con i fornitori si punta a instaurare un rapporto di collaborazione e di fiducia molto stretto. Con i fornitori di beni strumentali la fiducia e la garanzia della riservatezza, oltre alla qualità del prodotto, è considerata fondamentale. Gran parte delle macchine di produzione fornite ha necessità di interventi di personalizzazione, che incorporano l'innovazione da implementare nei nuovi prodotti o nei nuovi processi. Ecco la necessità della riservatezza e la certezza che gli studi e le ricerche svolte congiuntamente non vengano trasferite alla concorrenza.

### **Dominare i mercati internazionali**

Se non si cresce all'estero non si è un'industria di successo. Le quote di esportazione dei casi analizzati sono spesso rilevanti, come nel caso di IBF Spa che colloca all'estero il 90% delle proprie attività.

Saper conquistare quote sui mercati internazionali significa saper competere con imprese molto più strutturate e di dimensioni più elevate. Se si vince con queste imprese straniere significa che si hanno prodotti di qualità apprezzati dal mercato.

Emblematico il caso di IBF che ha saputo realizzare un originale giunto non saldato, grazie al quale ha stretto un forte rapporto di collaborazione con la statunitense Westinghouse. Ciò significa avere garantite le commesse per le centrali nucleari che la società americana realizzerà nei prossimi anni. O, ancora, il caso di Sermac Spa, produttore di pompe per calcestruzzo, che ha prima conquistato il mercato estero e poi quello italiano.

### **Qualità, flessibilità e servizio al cliente**

Gli imprenditori di successo hanno compreso che per vincere sul mercato devono essere migliori degli altri. Ecco allora la ricerca spasmodica della qualità del prodotto e della mancanza di difetti.

È importante che tutta la filiera di produzione e post vendita sia permeata da una simile visione. Questo aspetto si integra con l'estrema capacità di essere flessibili che caratterizza le imprese italiane di successo.

Qualità e flessibilità sono i fattori che hanno consentito alle aziende milanesi di riprendersi il mercato della subfornitura di qualità richiesto dalle imprese tedesche, superando il differenziale di prezzo con le produzioni dei paesi in via di sviluppo. Le imprese dei mercati più ricchi sono disposte a garantire un valore aggiunto superiore se hanno la certezza di avere prodotti sempre disponibili anche per ordini di poche centinaia di unità.

Le imprese italiane di minore dimensione puntano proprio sulla flessibilità di produzione, operando con ritmi improponibili nelle grandi organizzazioni, per esempio lavorando di notte, al fine di soddisfare il proprio cliente.

### Essere creativi

Vincere sul mercato grazie alla propria ingegnosità è uno degli elementi che caratterizza le imprese di successo. Lo sa bene Pozzoli Spa, che ha mostrato di essere capace di intervenire a livello internazionale grazie alla creatività dei propri grafici, proponendo alle principali *major* della musica una nuova modalità di vendita. In un mercato come quello discografico, caratterizzato dalla diffusione del *peer to peer*, diventa indispensabile fornire alla confezione di DVD o CD un plus che induca il consumatore ad acquistarla e non a scaricare da internet il brano scelto. In questo modo ha avvicinato a sé *major* e gruppi musicali di rilevanza mondiale come gli U2.

Analogamente, è grazie alla creatività, oltre che alla capacità tecnologica, che Titalia Srl ha progettato pentole non aderenti realizzate con un materiale innovativo come il titanio, trattato superficialmente con tecniche tipiche del mercato delle nanotecnologie.

Anche Eraclea, società che produce preparati per bar, ha puntato tutto sull'immagine per imporre le proprie soluzioni in polvere o per creare una nuova linea di business, quella del cioccolato in polvere per il canale dei bar.

Infine, Evolve Srl ha evidenziato che la chiave del successo imprenditoriale risiede nella capacità di individuare un nuovo modello di business. La sua offerta indirizzata ad avere un ritorno economico attraverso il risparmio finanziario ottenuto dai clienti può sicuramente ritenersi originale e apprezzata dai clienti, ai quali offre capacità tecnologiche (capacità di progettare sistemi energetici attingendo alle migliori tecnologie presenti sul mercato), competenze manageriali (proponendosi come *main contractor*) e disponibilità finanziaria per sostenere l'investimento.

### Fondamentale la competenza

Ma è sulla competenza tecnica e manageriale che si basa gran parte delle opportunità di successo. Una capacità creata nel tempo mettendo a frutto l'esperienza poco per volta accumulata. Competenze generate in modo autonomo, spesso da autodidatta o al massimo con pochi collaboratori fidati, seguendo i modelli classici del *trial&error*. Cercando di non accelerare i tempi e procedendo passo a passo secondo il metodo "fare sempre meglio ciò che si sa già fare". L'attenzione alla professionalità delle risorse è alta in tutte le aziende considerate, che ritengono il *know how* aziendale un bene prezioso da custodire e accrescere. Un tipico esempio è quello di Pomellato Spa che ha saputo valorizzare la capacità artigianale degli orafi impiegati in azienda.

Se sull'importanza delle conoscenze aziendali tutti concordano, riguardo alla difesa delle competenze le scelte strategiche divergono considerevolmente.

Da un lato vi sono le imprese che puntano fortemente sul brevetto e lo interpretano come un fattore di competitività e di redditività. La già citata Pozzoli Spa ricava dai suoi brevetti ceduti in licenza circa 1,5 milioni di euro ogni anno; Rimadesio Spa ha puntato sul brevetto per valorizzare i propri sistemi di chiusura delle porte. Un elemento brevettato, infatti, valorizza il prodotto e trasmette un messaggio di qualificazione e di eccellenza dello stesso.

Altri attori, invece, sono meno sensibili all'uso di strumenti di difesa della proprietà industriale: Icim International Srl, per esempio, ha visto la sua innovazione copiata dalla concorrenza senza riuscire a difendere le proprie idee in campo giuridico.

### Capacità di rischiare e voglia di cambiare

La capacità di rischiare e la voglia di cambiare sono nel DNA dell'imprenditore di successo. Stiamo parlando di una generazione vissuta in un periodo di forte crescita economica e circondata da esperienze imprenditoriali di successo che hanno diffuso l'esempio del fare impresa e della capacità del "far da sé". Lanciandosi anche in avventure più grandi del singolo imprenditore, come nel caso di Sermac Spa che non ha avuto remore a indebitarsi per costruire una pompa per calcestruzzi per un paese povero ma in forte crescita.

Reinventarsi, rialzarsi sempre come la mitologica Fenice.

## Le criticità emerse

Le imprese di successo dovrebbero essere immuni da limiti e vincoli alla loro crescita. Però non è così. Per esempio, la capacità di autofinanziamento è un limite o un vantaggio? Abbiamo visto precedentemente che fare tutto da soli è sicuramente un pregio. Ed è per questo che le imprese incontrate hanno fatto scarso affidamento a risorse finanziarie esterne, anche se basando la loro crescita solo sulla capacità di reddito dell'impresa quasi certamente ne ha risentito la loro opportunità di penetrazione sul mercato. Anzi, se guardiamo alle esperienze raccolte, diversi imprenditori hanno sottolineato che all'inizio della loro avventura il sistema bancario non li ha per niente agevolati. Forse se avessero avuto adeguati capitali fin dall'inizio avrebbero accelerato la loro esperienza imprenditoriale.

Un ulteriore aspetto da sottolineare, che si ricollega sempre alla strategia del far tutto da sé, è quello della tendenza di basare lo sviluppo di nuovi prodotti e la ricerca di nuove soluzioni applicative esclusivamente sulle capacità dei collaboratori interni. Poco diffusa la ricerca di collaborazioni strutturate con dipartimenti universitari. Diverse imprese hanno in realtà collegamenti diretti con singoli professori universitari, ma tali contatti sono indirizzati a ricerche e ad applicazioni specifiche. E sì che nei pochi casi di collaborazione strutturata con i centri di ricerca, aziende come Almeco Spa e Titalia Srl sono estremamente contente della collaborazione.

La maggior parte delle aziende analizzate, inoltre, non ha una strategia aziendale basata su metodologie di innovazione sistematica e questo può rappresentare un limite nei propri processi di innovazione e in quelli di generazione di nuovi prodotti. È terminata l'epoca dell'imprenditore in grado di sviluppare autonomamente nuove applicazioni così da creare nuovi mercati. Oggi il cambiamento tecnologico è estremamente rapido e il medio imprenditore italiano deve avviare processi di sviluppo tecnologico attingendo a competenze al di fuori della propria azienda e del proprio ambito di riferimento. I vantaggi offerti dalla *Open Innovation* non sono ancora pienamente percepiti dai vertici aziendali. La mancanza di una figura dedicata a questa attività è praticamente generalizzata e il ricorso a soggetti di intermediazione tecnologica che consentono di superare il gap esistente è praticamente nullo.

Da annoverare fra i limiti delle nostre imprese anche la scarsa presenza di strutture manageriali tra le aziende oggetto di approfondimento. La presenza del socio fondatore è sicuramente determinante per lo sviluppo dell'impresa, ma la carenza di una struttura manageriale coinvolta nella sua crescita determina probabilmente un minor tasso di sviluppo e un limite alla crescita dovuto alla necessità di mantenere sotto stretto controllo l'attività aziendale. La concentrazione in un'unica persona (o famiglia) del binomio proprietà-management determina un limite allo sviluppo dell'impresa, che si conclude con la strategia di focalizzarsi su prodotti a maggior valore aggiunto, al fine di ottenere un più elevato ritorno economico dall'investimento, senza rinunciare a mantenere sotto controllo alcune aree aziendali.

Per quanto concerne la partecipazione a bandi regionali, nazionali, comunitari oppure a forme di finanziamento per la ricerca, la propensione delle imprese interpellate è piuttosto modesta. La partecipazione è generalmente promossa da soggetti esterni all'impresa che ne richiedono il coinvolgimento su programmi specifici. Ciò conferma la non strategicità delle ricerche finanziate, che sono utilizzate a completamento dei programmi interni di ricerca.

Anche il ricorso alla brevettazione è modesto. In questo campo esiste una discriminante culturale: alcuni imprenditori brevettano tutto ciò che ha possibilità di essere un plus per l'azienda, per cui il brevetto viene considerato uno strumento di marketing per valorizzare il prodotto oppure una vera risorsa per ottenere dei ricavi; invece altri imprenditori – e sono la maggioranza – considerano il brevetto un costo sia nel momento della registrazione sia nelle eventuali cause legali e quindi preferiscono cercare di mantenere il segreto sulla loro innovazione.

## Come reagiscono le imprese alla crisi

Alla fine del 2008 le aziende di successo non avevano ancora risentito della crisi che iniziava a coinvolgere la struttura industriale del paese. Ne avevamo percezione più per i collo-



qui con gli altri imprenditori che nei loro volumi di produzione. Gli ordini acquisiti nei mesi precedenti davano loro ancora una certa sicurezza per l'immediato futuro. Generalmente la posizione delle aziende eccellenti è quella di attesa per vedere come evolvono gli eventi.

Il loro approccio alla crisi dipende, inoltre, dal settore in cui operano: gli imprenditori a capo delle aziende che lavorano nei settori di trattamento delle materie prime possono risentire del calo delle quotazioni delle stesse e dell'elevato valore unitario degli attuali magazzini. Ma questo, in fin dei conti, pareggia i vantaggi ottenuti al momento della crescita delle quotazioni. Forse l'unica preoccupazione è derivata dalla quasi certa riduzione dei margini operativi al momento del rinnovo dei contratti con i loro clienti. Le difficoltà economiche generali e la maggiore aggressività dei concorrenti porteranno a un aumento dei tradizionali valori di sconto.

In questo momento economico il previsto calo degli ordini li induce ad adottare politiche di intervento indirizzate in tre direzioni ben specifiche:

1. controllo puntuale dei costi aziendali;
2. internalizzazione di lavorazioni assegnate all'esterno;
3. individuazione di nuovi mercati di sbocco, inseguendo clienti e mercati che erano stati precedentemente esclusi da una presenza commerciale.

In merito al primo aspetto gli imprenditori ascoltati, proprio a seguito della sensazione di sfiducia che aleggia nel sistema industriale, stanno rivedendo al ribasso le loro previsioni di investimento. Questo comporta, da un lato, il posticipare programmi di ampliamento produttivo o di rinnovamento di impianti, dall'altro il contenere al minimo gli investimenti del magazzino così da ridurre le immobilizzazioni di materie prime e prodotti finiti.

L'attenzione ai costi avrà ripercussioni sulle spese di tipo promozionale, come i gadget o le *convention* aziendali. Non dovrebbero esserci invece ripercussioni sulle spese indirizzate a promuovere il business come pubblicità diretta o premi fedeltà ai distributori.

Contrariamente alla maggior parte delle imprese, le aziende eccellenti hanno saputo, da un lato, crearsi una flessibilità interna sulla quale fare affidamento nei momenti critici, dall'altro dotarsi di una disponibilità finanziaria che consenta loro di gestire l'attuale crisi del credito. Infatti negli ultimi anni, anche in presenza di ottimistiche previsioni di crescita, le aziende hanno preferito non incrementare i costi fissi della manodopera ricorrendo a personale con un'elevata flessibilità: contratti a termine, lavoratori interinali o professionisti i quali possono essere più facilmente adattati al flusso produttivo. Nello stesso tempo, il ricorso a fornitori esterni è stato alquanto diffuso e sarà su di loro che si trasferirà gran parte dell'eventuale contrazione delle attività.

Le aziende sono più che altro preoccupate da un allungamento dei tempi di pagamento dei loro clienti, elemento questo che le obbliga a reperire risorse finanziarie non immediatamente disponibili.

La risposta alla crisi è comunque indirizzata a recuperare i clienti marginali. È questa la vera arma in possesso delle imprese eccellenti. Attorno ai clienti abituali esiste per le imprese una sfera di opportunità che in tempi di sviluppo non viene presa in considerazione: clienti con dimensione degli ordini inferiori a definite quantità, clienti in aree geografiche non presidiate, clienti operanti in settori non *core*.

Tra l'altro, i margini delle imprese eccellenti sono generalmente superiori alla media, per cui ne esistono per ridefinire con successo il prezzo di vendita, incentivando l'acquisizione di nuovi clienti.

In sintesi, quasi tutte le imprese eccellenti considerate non hanno preoccupazioni per il loro futuro (i dubbiosi non superano il 15% degli intervistati); anzi, per alcuni la crisi ha come conseguenza quella di poter finalmente pensare allo sviluppo di nuove opportunità e nuovi prodotti.

E ciò fa ben sperare per il futuro, nel momento in cui la domanda mondiale ripartirà.

