Settimanale Milano | panorama Economy | 16-FEB-2011
Diffusione: 85.428 | Lettori: 150.000 | Direttore: Giorgio Mulè | da pag. 7

[LABORATORIO ITALIA]

di Marco Fortis*

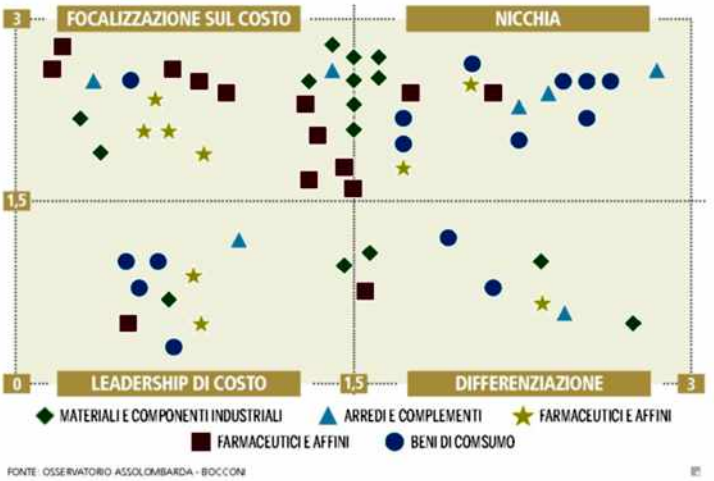
210 mosse anticrisi Le aziende lombarde hanno vinto così

Efficienza dei processi e degli impianti, con attenzione continua ai costi: un'analisi della Bocconi su 60 imprese mette in evidenza gli sforzi per recuperare competitività e continuare a crescere. Anche in questi anni difficili.

In un recente rapporto per Assolombarda curato dall'Università Bocconi sono stati analizzati i comportamenti di 60 imprese durante la fase più acuta della crisi cominciata nel 2008. Ne è emerso uno scenario assai vivace, con aziende tutt'altro che rassegnate a subire la recessione, che hanno rapidamente attuato precise strategie per contrastarla e già ne hanno programmate di ulteriori.

Il campione considerato è rappresentato da «aziende di successo» che hanno inevitabilmente risentito della crisi esplosa nel 2008 ma si sono ben riprese. Aziende con conti economici e situazioni patrimoniali soddisfacenti, che hanno conosciuto percorsi di sviluppo veloci e la cui redditività mostra percentuali elevate. Le strategie competitive delle imprese si sono dispiegate su quattro quadranti principali: leadership di costo; differenziazione; focalizzazione basata sul costo; strategia di nicchia. Molte delle 60 aziende hanno scelto in modo abbastanza chiaro una delle quattro strategie; ciò significa che i loro capi hanno fatto scelte forti, internamente coerenti. Alcune aziende del campione occupano ampi spazi nelle relative filiere. Altre invece occupano spazi molto ristretti in quanto produttori di specifici componenti industriali tecnicamente sofisticati, destinati a diventare parte di impianti e macchine. In entrambi i casi capita che le imprese lombarde debbano confrontarsi con colossi mondiali. Nonostante ciò, i dati raccolti sembrano confermare la diffusa convinzione per cui le imprese italiane sarebbero sì piccole in assoluto, ma grandi nell'ambito della nicchia di mercato in cui operano. Circoscrivendo la nicchia entro confini molto precisi e stretti, tutte le imprese appaiono detenere alte o altissime quote di mercato, che sono tuttavia altamente volatili. Inoltre, le imprese esaminate ritengono di godere di punti di forza rispetto ai principali competitor sul fronte della qualità, del contenuto tecnologico e della gamma dei prodotti offerti. Per quanto riguarda i concorrenti, le aziende lombarde ritengono che questi risiedono nella stessa Italia, altri in Stati Uniti e Germania, pochissimi in Cina.

Le 60 imprese esaminate hanno attuato 210 mosse strategiche tra il 2000 e il 2010. Si è trattato principalmente di mosse di crescita (ben 186), mentre le azioni di contrazione sono state contenute (13), così come le trasformazioni dell'assetto proprietario (11). Tra le mosse di crescita la più diffusa è stata il rafforzamento della competitività focalizzando l'attenzione sull'efficienza dei processi e degli impianti e sulla localizzazione in siti che consentono minori costi complessivi.



LA STRATEGIA DEI QUADRANTI
Per diventare sempre più competitive, le imprese analizzate dalla Bocconi hanno messo in atto quattro strategie (cioè decisioni volte a conquistare un vantaggio durevole e difendibile rispetto ai concorrenti) che si sono dispiegate in quattro direzioni: leadership di costo; differenziazione; focalizzazione basata sul costo; strategia di nicchia.

Di altre 111 mosse strategiche da attuare nel breve e nel medio periodo, la maggior parte (60) si mostrano in continuità rispetto alle strategie adottate nel recente passato. Le azioni di rafforzamento della competitività rimangono insomma quelle a cui le imprese intendono maggiormente ricorrere, attraverso nuovi sistemi prodotto e nuovi *business model*.

Dall'analisi dei dati finanziari si evincono chiaramente le due direttrici fondamentali su cui le aziende hanno lavorato a fronte del forte calo della domanda dovuto alla crisi mondiale: il rafforzamento patrimoniale, indispensabile per cogliere nuove opportunità d'investimento o per continuare a investire in tecnologia, e il focus sulla riduzione dei costi e sul recupero di efficienza. Il tema della crisi non è stato vissuto in modo «drammatico» da queste aziende. In particolare, molti partecipanti alla ricerca hanno ribadito che anche in questa circostanza particolarmente negativa vale sempre il principio secondo il quale «nei periodi di crisi si deve investire».

* *vicepresidente Fondazione Edison e docente di economia industriale all'Università Cattolica di Milano*

data stampa