

Strategie Il mercato globale chiede specializzazione

Imprese Ritorno alle origini Da Fiat a Pirelli solo industria Perché diversificare non paga

DI MARIA SILVIA SACCHI

Concentrarsi sul *core business*. Mettere tutte le energie e le risorse economiche su ciò che si sa fare meglio. È questa la tendenza delle aziende italiane dopo la crisi più grave di sempre. I casi emblematici di tre big italiani: Pirelli, Fiat e Barilla.

CON ARTICOLI DI DE ROSA, FERRARI, SCAGLIARINI
E L'INTERVENTO DI GIANFILIPPO CUNEO
ALLE PAGINE 2, 3, 4



L'uscita dalla crisi E' finita l'epoca delle conglomerate: si investe per rafforzare il core business

Imprese La lezione della crisi: solo industria, niente distrazioni

Da Fiat a Pirelli e Barilla: il ritorno alle attività originarie ha coinciso con il rilancio
Meno finanza e mattone. Squinzi (Mapei): la sfida è essere leader in più Paesi

DI MARIA SILVIA SACCHI

Quello che sta accadendo alle imprese italiane lo dice Carlo Pontecorvo a pagina 12 di questo numero di *CorriereEconomia*: «Abbiamo avuto la tentazione di uscire dall'acqua minerale e diversificare nelle bevande — spiega il patron della Ferrarelle — ma prima dobbiamo privilegiare il *core business* e aumentare la nostra massa critica». Per questo, rilancia.

Privilegiare il *core business*. Cioè concentrare energie e risorse economiche su ciò che si sa fare meglio. Perché, come dice il Rapporto Nord Est 2011 che sarà presentato il prossimo 12 luglio, ad avere «sempre più peso» saranno le imprese leader.

È un momento delicato in cui «bisogna avere profondità e concentrazione e andare alla ricerca delle proprie origini», dice Daniela Montemerlo, docente di strategia e imprenditorialità all'Università Bocconi. Ma senza restare fermi. Sembra una contraddizione e non lo è. Perché i prodotti che sono il punto di forza dell'azienda devono essere innovati, ne va irrobustito il nome che va portato su ogni mercato possibile. Nel mondo globalizzato «senza innovazio-

ne e senza riconoscimento di questa leadership non si va lontano: trovi sempre qualcuno che sa fare meglio di te». Sintesi, quest'ultima, che accomuna un imprenditore da sempre «focalizzato» come Giorgio Squinzi, amministratore unico della Mapei, leader mondiale nelle colle per edilizia, e presidente degli industriali della chimica italiana ed europea; e una sindacalista come Valeria Fedeli, a capo dei tessili europei e vice segretaria generale della Filctem, l'organizzazione della Cgil che raggruppa chimici e tessili. Ma è anche il pensiero del presidente degli industriali dell'alimentare Filippo Ferrua Magliani, storico manager di una multinazionale italiana come Ferrero; di quello delle imprese elettrotecniche Guidalberto Guidi, imprenditore con il gruppo Ducati; del presidente dei costruttori delle macchine tessili Sandro Salmoiraghi, imprenditore dell'azienda omonima. Tutti settori in cui l'Italia ha leadership mondiali.

Grandi e piccoli

«Normalmente le crisi mettono in difficoltà proprio le diversificazioni, soprattutto quelle poco strategiche — spiega Marco Fortis, economista vice presiden-

te della Fondazione **Edison**, attento conoscitore dei distretti industriali italiani —. Venendo meno le risorse, la prima cosa che le imprese fanno è di ricompattarsi e mettere quel poco che c'è a disposizione sul proprio *core business*. Ma stiamo parlando di quelle di maggiori dimensioni, le piccole di diversificazione ne hanno fatta poca» (a pagina 4 i casi Barilla, Fiat e Pirelli)

Tra le grandi, Mapei è il caso che tutti citano quando parlano di chi, invece, non si è mai distratta dal proprio *core business*, pur non essendo mai stata ferma. «È sempre stata la nostra strategia vincente e oggi più che mai bisogna concentrarsi su ciò che si sa fare — dice Squinzi —. Perché non basta più essere forti in un Paese: per essere veramente degli specialisti al riparo dalle bufe-



re bisogna essere internazionali. Ma tutto questo si riesce a fare se si è investito in ricerca e sviluppo». Cui Mapei destina il 5% dei suoi 1,7 miliardi di euro di ricavi e dove impiega il 12% dei suoi 7mila dipendenti nel mondo.

Accorciare la catena

Daniele Marini, direttore scientifico della Fondazione Nord Est, anticipa quella che è «la nuova visione delle imprese di fronte alla competizione internazionale» che emerge dal rapporto 2011. «In primo luogo, le aziende — e parliamo in particolare di quelle manifatturiere di media dimensione — devono accorciare la catena tra la produzione e il servizio perché l'elemento fondamentale oggi è la vicinanza al cliente, che deve avere un servizio personalizzato ma soprattutto rapido. Questo significa che si devono riorganizzare in modo più sinergico: con l'azienda madre, leader e internazionalizzata, che si concentra su ciò che sa fare meglio e coordina nella maniera più efficiente possibile il rapporto con quelli che a questo punto non sono più i suoi fornitori ma dei veri e propri partner». Mediamente, ricorda Marini, nel Nord del Paese ogni impresa ha rapporti con circa 250 fornitori/partner (240 circa a Nord Ovest e 270 a Nord Est).

Un dato che indica questa strada è quello che si ricava dal rap-

porto tra ditte individuali e società di capitali: le prime diminuiscono a vantaggio delle seconde.

«Significa — spiega Marini — che c'è un progressivo consolidamento della struttura delle imprese». Nello stesso tempo le ricerche dicono che mentre si accorcia la catena «aumenta la formalizzazione dei rapporti tra partner: si stabilisce l'ingresso nei rispettivi consigli di amministrazione oppure si formalizzano i rapporti con dei patti produttivi».

Il peso del debito

Va detto che tra i motivi che hanno spinto non pochi a cambiare strategia e a «tornare al passato» c'è l'essersi spinti «troppo in là» col debito o il non aver saputo presidiare i nuovi settori di cui avevano, evidentemente, una sola illusoria conoscenza. Così come la diversificazione è stata spesso determinata dall'avvicinarsi delle generazioni azioniste, con l'esito di trasformare un gruppo nato industriale in una sorta di fondo d'investimento. «Volendo trarre una lezione dalla storia degli ultimi 100 anni sul modo di fare capitalismo in Italia e in Germania — conclude Fortis — si vede che in Germania le imprese hanno sempre goduto di una sorta di alleanza tra gli stakeholder, con azionisti, sindacati, banche locali che hanno fatto sì che i profitti fossero sempre reinvestiti nel-

le aziende con l'esito di creare i giganti che oggi tutti invidiano, la Siemens, la Bmw, la Basf... L'Italia, invece, raramente ha espresso dei giganti di queste dimensioni e quando lo ha fatto non ha saputo farli crescere. Di quella potenza che era il gruppo Ferruzzi, che aveva accorpato tutta la chimica e l'agroindustria italiana, oggi è rimasta la Edison che è entrata in un settore a reddito garantito e che probabilmente diventerà francese. Altri hanno mantenuto le dimensioni, ma poi si sono diversificate come Benetton».

Intanto, però, anche l'Italia a quanto pare sta tornando a considerare il proprio *core business*, il manifatturiero.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Poca fiducia

La classica stretta di mano non funziona più. Oltre a erodere gli utili, se non addirittura a produrre perdite e tagli occupazionali, la crisi si è portata via anche una bella fetta della fiducia tra un imprenditore e l'altro.

È la conclusione a cui arriva una delle analisi contenute nel Rapporto 2011 della Fondazione Nord Est che sarà presentato il 12 luglio a Padova. «Una delle

domande che abbiamo posto è come saranno i rapporti tra imprese nei prossimi due anni — dice Daniele Marini, direttore scientifico della Fondazione —. Il 60% ha risposto che saranno sempre più formali e il 45% che ci sarà minore fiducia. La testimonianza che la fiducia tra imprese dentro il distretto regge sempre di meno». Frutto del mancato rispetto di impegni presi e di comportamenti non cristallini in un momento come la crisi iniziata nel 2008.

Il discorso riporta alle cosiddette «reti di impresa» che sempre più diventano importanti nel momento in cui ciascuna azienda si concentra sul proprio *core business* e per il resto deve appoggiarsi ad altri. «Il modo di proteggersi è la formalizzazione dei rapporti e soprattutto l'innovazione. Tramite le reti ci si può sviluppare e internazionalizzare ma è fondamentale avere prodotti con un valore aggiunto per avere un potere negoziale forte».

M. S. S.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

