

**Inchieste** Cinque modelli per vincere sui mercati

# Imprese e crisi Imparare da chi va controcorrente

DI SACCHI E TROVATO

**I**l clima è pessimo e la fiducia di imprese e consumatori va al minimo. Ma nella difficile congiuntura c'è anche chi sfida la legge di gravità della crisi e produce risultati eccellenti. Con utili e margini in crescita. Dal tessile all'edilizia, dall'abbigliamento alle ceramiche, ecco cinque storie di aziende non troppo grandi che hanno giocato bene la carta dell'innovazione, dell'internazionalizzazione e della personalizzazione del prodotto e della distribuzione. Andando oltre qualsiasi ostacolo. Terremoto compreso.

ALLE PAGINE 2 E 3

**Controcorrente** La recessione globale, la pressione del Fisco, il peso della burocrazia, la domanda in forte calo: le storie dei gruppi industriali che sono riusciti ad andare oltre la grande crisi

# Imprese Per non fermarsi: ecco cinque lezioni italiane

L'esposizione ai mercati internazionali, l'innovazione nei prodotti e nella tecnologia, l'attenzione ai clienti: le ricette seguite da chi sta vincendo nei settori in difficoltà



**Sorpresa, è boom dell'export del Sud**

È del 6,1% la crescita delle esportazioni del Mezzogiorno e delle Isole registrato dall'Istat nel primo trimestre del 2012. Su 95 miliardi di euro di export totali, il Sud concorre con 11,2 miliardi. Al primo posto il Nord Ovest con 38,2 miliardi, al secondo il Nord Est con 29 miliardi.



**L'Istat certifica: è recessione**

È dello 0,8% il calo del Pil nel primo trimestre del 2012 rispetto all'ultimo trimestre 2011, e dell'1,4% rispetto al primo trimestre 2011. Per l'intero 2012 il governo ha stimato una contrazione dell'1,2%. La Commissione europea, invece, dell'1,4%.

DI MARIA SILVIA SACCHI E ISIDORO TROVATO

**I**l clima — non il tempo — ha la sua importanza. Cupo. Toglie il respiro e la fiducia. Questo essere continuamente in mezzo a una catastrofe. Senza speranza. E, infatti, i dati dell'«Italia delle imprese» che la Fondazione Nord Est sta finendo di elaborare e che misurano i «sentimenti» degli imprenditori sono «i peggiori da 12 anni a questa parte — anticipa Daniele Marini, direttore scientifico della Fondazione —

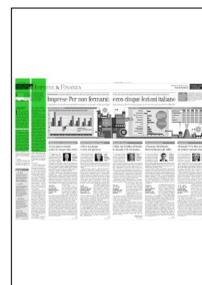
e molto dipende dal clima che si respira». Ne è esempio il dato sulla fiducia nelle istituzioni, tutte le istituzioni: il più basso di sempre.

Lo si comprende bene scorrendo il bilancio 2011 di Sambonet, un gioiello dell'industria degli articoli della casa, famiglia di imprenditori lombardi che è riuscita a rimettere in sesto anche i conti di Rosenthal, prestigiosa casa di porcellane tedesca che era finita in dissesto. Anche lo scorso anno Sambonet ha realizzato la sua con-

sueta buona dose di utili, quasi 6 milioni netti su quasi 65 di fatturato, ma «dopo aver accantonato — scrivono testualmente gli amministratori nelle prime tre righe della relazione — le imposte sul reddito, Ires ed Irap, per € 2.843.226 (!). Il carico fiscale effettivo è nettamente superiore al carico fiscale ricorrente nei paesi più industrializzati».

**La politica**

La pressione del fisco, della burocrazia, si assommano alla



crisi economica aumentando la mancanza di fiducia. Dai distretti industriali italiani monitorati, da Intesa SanPaolo, la scorsa settimana è arrivato anche il segnale di un rallentamento dell'export, che finora ha sostenuto le società più internazionalizzate.

Tra imprese costrette a chiudere e altre costrette alla cassa integrazione o a ridurre i margini, se non a finire in perdita, in realtà ce ne sono che vanno bene. Non sono poche, se si fanno scorrere i bilanci del 2011. Il recente Osservatorio Gea-Fondazione **Edison** ha messo in evidenza che «l'Italia, nonostante la difficile situazione economica, ha numerose eccellenze competitive che ricoprono importanti primati nella classifica dell'export mondiale». I dati elaborati dall'Osservatorio evidenziano come nel 2010 «l'Italia si trovi al 4° posto assoluto, dopo Cina, Germania e Stati Uniti, per competitività nell'export mondiale tra i paesi del G20, con 923 prodotti in cui occupa posizioni di primo piano — spiega Marco Fortis, vicepresidente della Fondazione **Edison** —. Di questi, i prodotti in

cui il nostro Paese è il 1° esportatore mondiale sono ben 239; 334 sono quelli in cui è in seconda posizione e 350 quelli in cui è al terzo posto. Il tutto per un valore complessivo pari a 173 miliardi di dollari».

«Se ci lasciano lavorare però — dice Antonio Favrin, vice presidente di Ratti (sotto la scheda) —. C'è una totale incomprensione da parte del sistema politico di quello che sono le imprese medio e medio-piccole, che hanno dei costi delle strutture che sono insopportabili».

### Gli obiettivi

In questa pagina proponiamo le storie di cinque aziende che vanno controcorrente — perché operano in settori in crisi o maturi o sono presenti solo in un mercato fermo come l'Italia — per cercare di capirne le strategie. «In questi anni tutte le ricerche hanno dimostrato che le performance migliori sono realizzate dalle medie imprese, tra i 50 e i 250 dipendenti, vanno meglio anche rispetto ai grandi gruppi — dice Daniele Marini, che da poco ha pubblicato un libro su questo argo-

mento «Innovatori di confine» (Marsilio Editore) —. Sono collocate a Nord, poi scendono lungo la via Emilia e lambiscono le Marche e l'Abruzzo, con un'isola in Toscana e un'altra vicino a Napoli».

Aziende di media taglia che hanno saputo innovare e si sono internazionalizzate, ricorda anche Giorgio Brunetti, professore emerito di Strategia e politica aziendale alla Bocconi, nel suo recente «Artigiani, visionari e manager» (Bollati Boringhieri). Sono, poi, proseguiti Marini, imprese che «hanno ampliato il loro obiettivo strategico dal prodotto al cliente: non è più sufficiente dare attenzione al prodotto, che comunque rimane centrale; c'è un nuovo elemento cruciale ed è la centralità del cliente. Tutto questo ha un terzo corollario: bisogna organizzare in modo sinergico e sistemico la propria filiera, che va dal fornitore della materia prima fino al negozio o alla rete di agenti».

Intanto i consumi, più che ridursi, cambiano. La nuova sfida è intercettarli per tempo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### I numeri

**- 1,9%**

Il ribasso della produzione industriale in aprile (su marzo) secondo l'Istat. Su base annua il calo è stato del 9,2%. Si tratta del ribasso tendenziale più forte dal novembre 2009.

**- 0,8%**

La contrazione del Pil del primo trimestre dell'anno rispetto al trimestre precedente. La diminuzione è dell'1,4% in termini tendenziali nei confronti del primo trimestre del 2011. Si tratta della frenata più marcata dal primo trimestre 2009.

**- 19,6%**

Le vendite di abitazioni e di terziario nel primo trimestre 2012 secondo i dati dell'Agenzia del Territorio. La domanda di mutui è diminuita del 49% nei primi quattro mesi dell'anno.

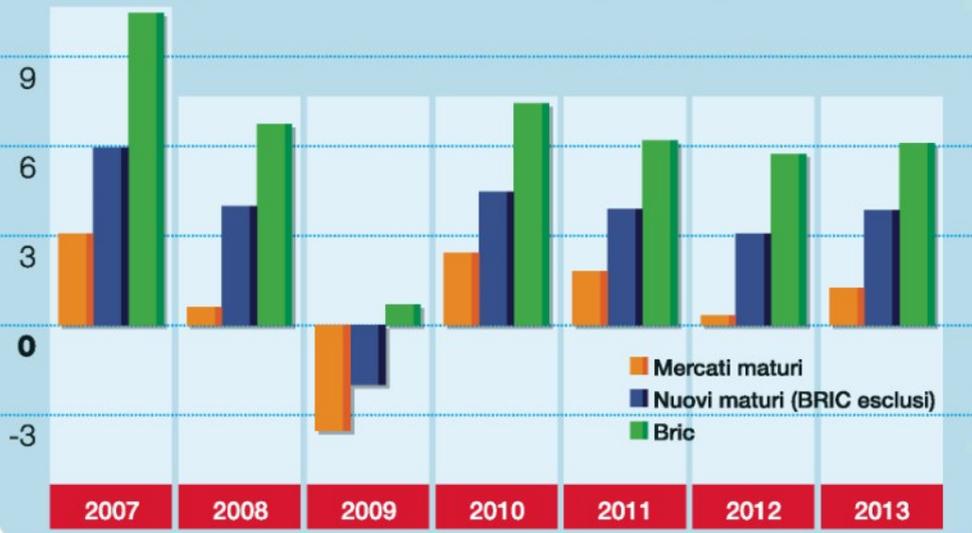
**+6,3%**

L'aumento dell'export italiano nel 2011 secondo i dati di Oxford Economics. Nel 2012 è però previsto un calo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

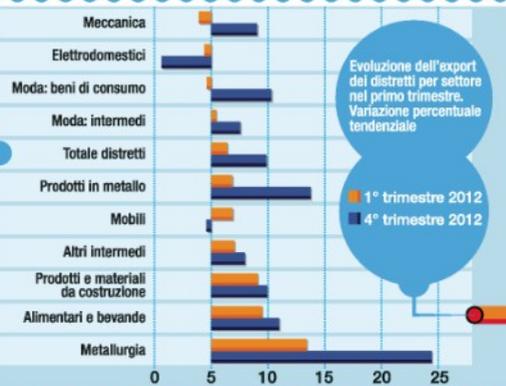
I MERCATI PIÙ INTERESSANTI

Evoluzione del Pil degli sbocchi commerciali dei distretti. Variazione percentuale a prezzi costanti



Fonte: Intesa San Paolo

IL TEST DI TENUTA



Evoluzione dell'export dei distretti per settore nel primo trimestre. Variazione percentuale tendenziale

1° trimestre 2012  
4° trimestre 2012

LE DEBOLEZZE DELL'AZIENDA ITALIA

Le previsioni sui principali indicatori economici	2011	2012	2013	2014	2015	2016
• Domanda domestica	-0,8	-3,9	-0,2	1,7	2,0	1,9
• Consumi privati	0,2	-2,4	-0,8	0,7	1,3	1,6
• Export	6,3	0,6	1,3	3,6	4,7	5,1
• Crescita PIL	0,5	-2,3	-0,2	1,2	1,6	1,8
• Produzione industriale	0,3	-6,3	0,3	3,7	3,7	2,6

Fonte: Oxford Economics