

PERCHÉ L'INDUSTRIA NON CRESCE / 1

L'impresa sottovuoto

di **Alberto Orioli**

Curvare tubi non è un'attività particolarmente sofisticata: i cinesi lo fanno a poco più di un dollaro l'ora; in Italia ne servono oltre 28. Ma se all'azione di piegatura si associa la tecnologia del taglio al laser e la diagnostica sullo stato di resistenza dei materiali, si passa a un altro "campionato" della competizione industriale globale. Aumenta il valore aggiunto, diminuisce la possibilità di essere "copiati" a bassissimi costi, cresce la qualità del servizio-prodotto finito. E dunque anche il margine di guadagno.

Chi ha fatto questo salto forse ha seguito solo l'istinto, così come chi fabbricava serrature e, superato in un business povero dai Paesi newcomers, si è ingegnato fino a quando è riuscito a inserire nelle chiavi il microchip di un telecomando. Anche qui, un salto: cambia il business, aumentano qualità e margini, si modifica l'utenza finale e si ampliano le prospettive di crescita.

È successo a molti, per fortuna, e nei più disparati settori merceologici. Gli imprenditori hanno agito - come accade da sempre - con l'innata intuizione dell'*animal spirit*. Magli studiosi direbbero che, per sopravvivere, quegli industriali hanno modificato il "paradigma tecnologico" delle loro aziende, sono passati dal *core business* alla *core competence*: oltre al fare, il sapere.

Non c'è solo il vincolo esterno di un Paese bloccato e senza particolare feeling con il mondo dell'intrapresa manifatturiera; c'è anche un "malessere" interiore, annidato fabbrica dopo fabbrica, capannone dopo capannone che impedisce la crescita. Da oggi Il Sole 24 Ore indagherà questa realtà dell'"impresa sottovuoto", bloccata e in debito d'ossige-

no, e studierà con un'inchiesta a puntate le terapie più efficaci per debellarla. Una saggia politica industriale aiuta a orientare le scelte, è fondamentale (e, purtroppo, in questa fase è stata assai carente) ma, alla fine, è comunque l'impresa, e solo l'impresa, a dover "creare le discontinuità" necessarie per progredire.

Il cambio di paradigma tecnologico è una di queste discontinuità. Uno dei modi per salvare il made in Italy. Innovare è sopravvivere: per farlo bisogna saper usare le tecnologie (e non solo). Non conforta (si veda la seconda tabella in alto) il fatto che in Italia, in un'azienda di 10 addetti, solo il 43% dei dipendenti usi il computer almeno una volta alla settimana. In Germania lo fa il 61 per cento. E questo dice molto. C'è poca dimestichezza con l'hi-tech e con le reti globali. C'è poco sapere in fabbrica, dove comunque sono assunti più tecnici che laureati. Eppure il paradigma tecnologico è cruciale per ripartire; sia come imprese singole, sia come sistema Paese. Ora c'è una prateria con le implicazioni progettuali (e non solo) delle tecnologie a tre dimensioni.

Declinare la modernità del business.

Così come è cruciale la capacità di arricchire un business manifatturiero con contenuti di servizio, siano essi le personalizzazioni più estreme del prodotto o la creazione di un indotto terziario, come può essere ad esempio la manutenzione. Produrre bombe di ossigeno è un tipo di business; ma cambia completamente volto se a questo si affianca la gestione della rete di assistenza domiciliare presso gli utilizzatori. La chimica diventa logistica.

Che dire, poi, del fascino straordinario di chi è in grado - con software mirati - di realizzare operazioni di manutenzione anche a distanza di migliaia di chilometri? Basta un casco con telecamera e, grazie all'invio dei dati, la casa madre provvede a dare le istruzioni al manutentore locale. In questo caso si uniscono insieme tecnologie e servizio: un doppio cambio di paradigma produttivo.

E sono solo due dei "canoni della modernità" su cui riflette l'intero mondo industriale italiano. Un altro è la taglia, la stazza. Per competere servono certe dimensioni: non si gioca a basket se si è alti 1 metro e 60; non si gioca a rugby se si pesa meno di 90 chili. Non si può affrontare il

mondo se l'impresa (si veda il grafico in basso) è in media di quattro addetti. Se - come risulta nei registri Unioncamere - le ditte individuali sono oltre metà del totale (3,3 milioni). Siamo ancora un Paese di *one-man-show-business*, tutto genio e valigetta, anche se la tendenza alla crescita delle società di capitali fa ben sperare in un cambiamento di costumi imprenditoriali e in un Paese pronto a gestioni complesse della competizione globale. Ma è poco. Il profilo giuridico e la dimensione d'impresa disegnano in silhouette un mondo di piccoli lillipuziani del mercato, straordinari e tenaci, un brulicame di spirito d'intrapresa che si propaga nel mondo ma senza avere capacità e forza di sistema. Spesso è un problema di Paese (e non è un caso, ancora una volta, se la Germania ha una media di 13,5 addetti per azienda) e di strategie di sviluppo; altre volte è proprio il tratto - per così dire - antropologico dell'imprenditoria italiana. "Piccoli e belli", dotati di autostima da vendere, ma non sempre lungimiranti: più istinto che visione.

E per questo non sempre vedono il problema del passaggio generazionale: il credo del "tutto in famiglia", come è proprio del sistema diffuso d'imprenditorialità italiana, si frantuma se il figlio non ha i talenti del padre o ha interessi del tutto diversi. La parola manager suona ancora o come lusso o come spreco. Ha un po' di personalità sdoppiata questo modello del capitalismo made in Italy, tutto casa e fabbrica. Il tema del passaggio del testimone è ormai chiaro alle industrie più lungimiranti, cui spetta il compito di benchmark, di apripista anche nella gestione del rapporto tra generazioni, tra proprietà e management. L'azione di pedagogia imprenditoriale è tuttavia lungi dall'essere conclusa.

Migliorare la gestione del capitale

Così come non è conclusa quella relativa alla finanza: le imprese-tipo della Penisola non amano ingressi di soci ingombranti e spesso chi è interessato al capitale non guarda al business plan ma al rendimento a breve. Così non si seguono vie di raccolta di capitale sui mercati (che, tuttavia, non sempre sono invitanti se gran parte delle Ipo ancora adesso hanno valori inferiori a

quelli del debutto sul listino), ma non c'è nemmeno dimestichezza con gestioni professionali della liquidità, con efficienti generazioni delle casse legate all'ottimizzazione del *working capital*. Per lo più, il vastissimo tessuto di piccole e piccolissime imprese italiane va dal direttore di banca della filiale sotto casa; non è in grado di negoziare condizioni particolari e, spesso, diventa preda delle pressioni dei suoi committenti - magari grandi gruppi ad alta capacità di "persuasione" - per i quali finisce per diventare esso stesso finanziatore, grazie alle cospicue dilazioni nei pagamenti cui è costretto.

Secondo l'ultimo rapporto Cribis D&B sui pagamenti 2011 (si veda la terza tabella in lato) le microaziende sono più puntuali delle grandi imprese: il 42% paga alla data pattuita e semmai (il 51,8%) sposta il termine di un mese; solo il 12,4% delle grandi paga puntuale; nell'82% dei casi si prendono almeno 30 giorni in più (come avviene nel 74% di aziende medie del resto). Non a caso a Bergamo, durante le ultime assise di Confindustria, la denuncia dei ritardi nei pagamenti verso le piccole imprese è stata più volte accolta con ovazioni da una platea evidentemente molto sensibile al tema. E ancor più sensibile allo scandalo - purtroppo diventato routine - di una pubblica amministrazione che paga i fornitori a 750 giorni.

Ricucire il valore della filiera

Il rapporto tra piccole e medie imprese, tra medie e grandi e tra piccole e grandi è un'altra croce e delizia del sistema italiano. Se l'80% delle 4mila multinazionali tascabili di casa nostra, in realtà, realizza in media l'80% del valore del proprio prodotto in altrettante realtà vicine al territorio (Medio-banca e Unioncamere), si comprende bene come il sistema Italia sia un gomitollo di relazioni, di ordinativi, di fatture e di sconti e di bonus.

Una rete innanzitutto di fiducia. Che, tuttavia, la crisi ha messo a repentaglio perché ha incattivito i rapporti tra i diversi livelli della catena del valore. Creando situazioni di lotta darwiniana per la sopravvivenza che, a tratti, ha intaccato il valore della filiera, per molto tempo vero surplus competitivo del made in Italy.

Il difficile equilibrio tra fornitori e subfornitori - un altro degli handicap strutturali dell'industria italiana - e la terribile concorrenza di costi dei Paesi emergenti hanno imposto una selezione della specie. I segnali sono ancora contrastanti: se a Carpi, ad esempio, il distretto della maglieria si è dimezzato in numero d'impresе e di addetti spezzando di fatto la filiera di produzione, a Prato, la Shanghai d'Italia, un'inedita (e contrastata) "pax cinese" ha riportato gli ordini da parte dei committenti italiani. Segnali, non ancora tendenze. La brutalità della crisi ha insegnato il difficile mix tra la lotta all'ultimo prezzo e la ricerca della qualità.

Non ha ancora insegnato, soprattutto ai piccoli industriali, a disticarsi con oscillazioni enormi nei prezzi delle materie prime, fenomeno che comporta complesse azioni di hedging finanziario accorto e rapido. Solo il cotone, ad esempio, rincarato

del 140%, ha messo in serio rischio i produttori di garze sanitarie, per non parlare della filiera del tessile. Con l'oro a oltre 1.500 dollari l'oncia, il business dei distretti di Vicenza e Arezzo rischia una "glaciazione".

La crisi ha insegnato che l'unica via per uscire dalle secche è la fuga verso il mondo. Export uguale salvezza: lo sanno le Pmi e lo sanno le grandi. Anzi, contrariamente alle aspettative, lo sanno nella stessa misura se si generalizzano le conclusioni del campione osservato dal Centro studi Confindustria (450 imprese), dove la quota di esportato per le Pmi intervistate è del 32% medio, simile al 33% dell'Istat su tutte le aziende esportatrici. Ma per esportare bisogna affidarsi a una rete distributiva quasi mai esistente o ad agenti con cui è complesso stabilire rapporti di fiducia-collaborazione. Senza contare quanto sia complesso acquisire quel prezioso lavoro d'intelligence su eventuali clienti e sui possibili fornitori. La via è mettersi insieme, abbandonare l'agonismo congenito dell'essere imprenditori, creare un sistema di convenienze comuni che alla lunga diventi ben più della somma delle convenienze dei singoli egoismi.

L'obiettivo di fare rete e di creare soggetti a più teste - non solo per la gestione dell'export - sembra essere ormai acquisito: potrebbe rivelarsi uno dei principali antibiotici per curare la crisi. Il primo simbolo di questa svolta potrebbero essere i "mall", grandi strutture commerciali sul modello anglosassone, da destinare alla diffusione del made in Italy in tutte le principali città del mondo. Centinaia di marchi, diversissimi, insieme per veicolare in tutti e cinque i continenti il "fascino Italia", il nostro prodotto migliore. «Gli uomini - per dirla con il Prospero shakespeariano - sono fatti della stessa sostanza dei sogni». Gli imprenditori di più.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

CAMBIO DI PELLE

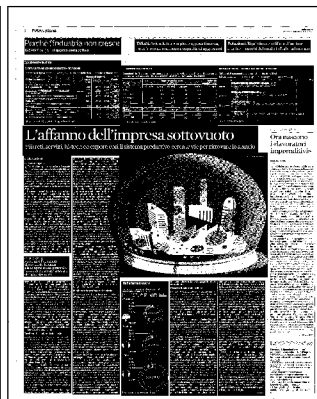
Aumentare il contenuto di servizio del business e le competenze del personale: la competizione internazionale obbliga a ripensarsi

Perché l'industria non cresce

INCHIESTA | 1 | Il quadro competitivo

Difetti. Aziende troppo piccole, poca finanza, poca innovazione, scarsa capacità di aggregarsi

Soluzioni. Ripristinare le filiere di settore e unire i marchi del made in Italy nel mondo



L'affanno dell'impresa sottovuoto

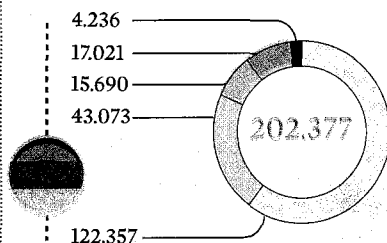
Più reti, servizi, hi-tech ed export: così il sistema produttivo cerca le vie per ritrovare lo slancio

Italia formato micro

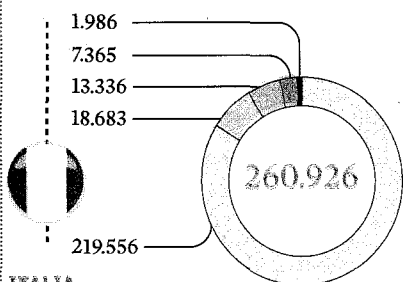
Numero di imprese per classe di addetti, settore manifatturiero, 2007

1-9 10-19 20-49 50-249 >250

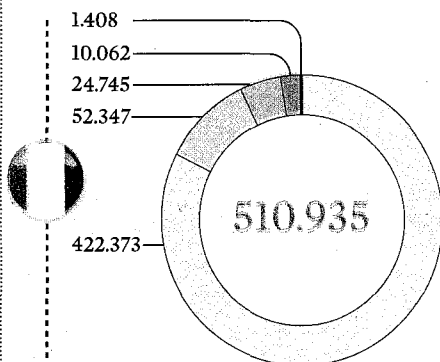
GERMANIA



FRANCIA



ITALIA



Fonte: elaborazioni CSC su dati Eurostat

I problemi e le sfide

IL FUTURO TRA RIDUZIONE DEI COSTI E INNOVAZIONE

Interventi di riposizionamento strategico. Percentuale delle risposte per classe dimensionale

Obiettivi intermedi	Numero di addetti			Totale
	Meno di 50	50-249	250+	
Diversificazione produttiva (ampliamento della gamma in senso laterale)	42,0	55,6	59,0	53,3
Ampliamento dei mercati di esportazione	22,2	33,1	38,0	31,9
Qualità del prodotto	32,1	32,4	22,0	29,1
Valorizzazione del marchio/promozione/marketing	24,7	28,9	31,0	28,5
Upgrading produttivo (spostamento verticale verso l'alto di gamma)	25,9	33,8	16,0	26,3
Riduzione dei costi per rendere i prodotti più competitivi	7,4	14,8	13,0	12,4
Riduzione dei costi per sostenere i margini	3,7	7,0	5,0	5,6
Downgrading produttivo (introduzione di prodotti inferiori per espandere i volumi)	2,5	4,9	3,0	3,7
Aumento di prezzo per accrescere i margini	-	2,8	1,0	1,5

Fonte: elaborazioni Csc su risultati Progetto "Focus Group"

I COMPUTER SI USANO POCO

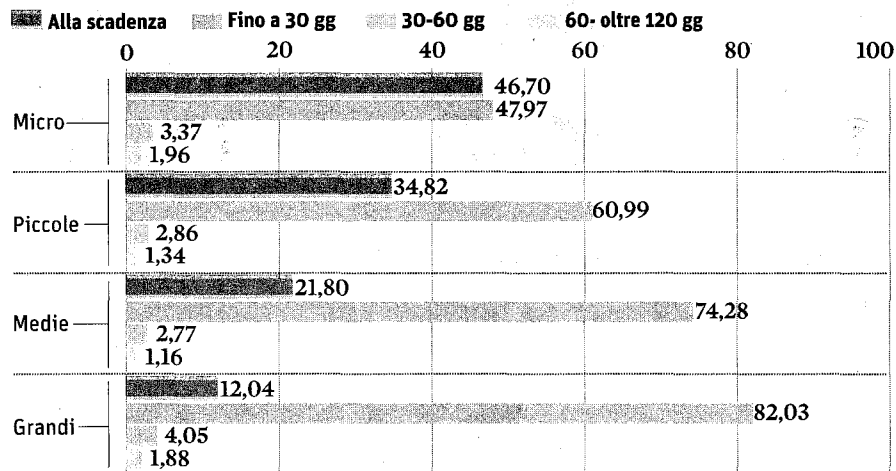
Dipendenti in % che usano un computer almeno una volta alla settimana. Il dato per le imprese con 1-9 addetti si riferisce al 2005 (al 2003 per la Francia). **Dati 2010**

Paesi	Imprese per numero di addetti					Industria manifatturiera
	1-9	10+	10-49	50-249	250+	
Ue15	-	56	49	56	62	53
Rep. Ceca	-	40	39	38	42	35
Germania	59	61	52	59	67	59
Spagna	48	55	47	53	62	47
Francia	58	55	49	53	59	54
Italia	-	43	38	45	47	41
Polonia	-	40	37	35	46	28
Regno Unito	53	59	57	62	65	56

Fonte: elaborazioni Csc su dati Eurostat

NEI PAGAMENTI PICCOLI PUNTUALI, GRANDI IN RITARDO

Abitudini di pagamento per classi di ritardo. Anno 2011



Fonte: Cribis a Crif company