

Come scegliere la strada giusta davanti all'ennesimo bivio

Le PMI tra la crisi e lacune organizzative-dimensionali

Oggi sentiamo parlare di crisi ogni giorno: sui quotidiani, nei telegiornali, sui siti d'informazione e nei convegni. A partire dalla fine del 2008 con la crisi dei c.d. subprime nel mercato americano si è innescato un effetto domino che ha contagiato tutto il sistema globale partendo dal sistema finanziario fino ad arrivare inevitabilmente a contagiare l'economia reale.

Come noto, quest'estate è intervenuta la cosiddetta crisi dei debiti sovrani e dell'Euro (e dei Paesi dell'area Euro più deboli: Grecia, Spagna e Italia); questa seconda crisi finanziaria ha dato avvio ad un innalzamento degli spread sui titoli di stato italiani per un rilevante rischio Paese (Italia) ad un elevato aumento dei tassi interbancari (il tasso con cui le banche si finanziano vicendevolmente).

Le banche, quindi, per questo ed altri motivi, hanno, in questo momento, costi molto elevati di raccolta del denaro che portano a crisi di liquidità (riduzione drastica dei finanziamenti ed affidamenti concessi) e ad elevati spread per la clientela (im-

**di Federico Venturi
e Matteo Poletti**

prese prime fra tutti). In un sistema "Bancocentrico" come quello delle PMI italiane, contestualizzato in una situazione generale di crisi di fatturazione e recupero crediti, e quindi di crisi di liquidità e finanza, l'effetto di questa fase di "credit crunch" può essere molto grave.



Federico Venturi



Matteo Poletti

In questo difficile scenario esistono eccezioni rappresentate da aziende che sono state in grado di sostenere le esportazioni e performare buoni risultati, tuttavia è bene ricordare come, soprattutto nel territorio bresciano, molte aziende, con il core *business* legato alle subforniture di aziende di grandi dimensioni, abbiano sofferto particolarmente l'evolversi dell'attuale situazione economica e talvolta si siano concluse con fallimenti o altre procedure concorsuali.

Così le difficoltà o, peggio, l'uscita dal mercato di piccole imprese di subfornitura, possono mettere in crisi anche le imprese più grandi ed altamente performanti che hanno

sempre beneficiato dell'esternalizzazione verso queste piccole (ma efficienti imprese) di taluni processi produttivi altamente specialistici.

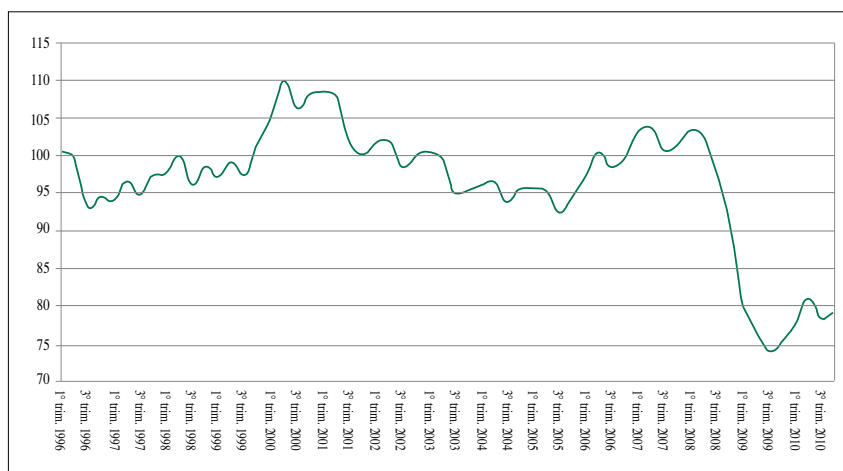
In questo contesto spazia l'esigenza odierna di fornire una risposta concreta alle nostre imprese. Diviene così rilevante e di grande interesse comprendere come il tessuto industriale nazionale e provinciale, caratterizzato prevalentemente da PMI, ha reagito a tale congiuntura economica e come le istituzioni hanno contribuito al sostegno del fare impresa italiano. Posto che la crisi ha investito tutti gli operatori economici indipendentemente dalla propria dimensione, giova precisare che le grandi organizzazioni hanno a disposizione mezzi e strumenti per meglio gestire le criticità dell'attuale scenario economico ed uscire dal circolo vizioso in atto. Le PMI che da sempre fanno della flessibilità e della specializzazione i propri fattori critici di successo hanno tuttavia storicamente evidenziato forti lacune organizzative e dimensionali per far fronte a momenti di difficoltà economica come quello attuale. Risulta quanto mai importante, quindi, fornire una fotografia odierna del tessuto industriale per comprendere come le nostre aziende hanno saputo reagire alla più rilevante crisi dopo la grande depressione del 1929. In tal senso segnaliamo il forte impegno dell'Associazione Industriale Bresciana (AIB) che monitora costantemente l'andamento delle imprese bresciane ed elabora periodicamente report che analizzano lo stato di salute dell'economia locale. Orbene al di là di considerazioni teoriche lontane dalla sostanza preme comprendere la reale situazione delle imprese del nostro territorio e, per farlo, cercheremo di analizzare l'andamento dell'economia provinciale nel 2010 e nei primi 9 mesi del 2011. Contrariamente ad un pessimismo diffuso, i primi sei mesi del 2010

hanno visto le aziende bresciane protagoniste di una ripresa, ancorché lieve, delle attività produttive e dei commerci internazionali. A fronte di un'apparente ripresa dell'economia e di un ottimismo ritrovato va tuttavia rilevato che il terzo ed il quarto trimestre del 2010 non hanno confermato i risultati della prima metà dell'anno, a causa anche della minaccia di default di alcuni debiti sovrani che ha creato una nuova onda di instabilità nel sistema macroeconomico, facendo registrare una nuova flessione delle attività produttive. Tali considerazioni acquisiscono ancora maggiore rilevanza se riferite al quarto trimestre del 2010 (si veda il grafico che segue, fonte: Associazione Industriale Bresciana, elaborazione Centro studi). Dal grafico presentato emerge che,

raggiunti ragionevolmente nel biennio 2018-2019.

La ripresa iniziata nel 2010 viene poi confermata nel primo trimestre del 2011, la produzione industriale registra infatti un ulteriore incremento (+1,7% rispetto al trimestre precedente e +3,4% rispetto al primo trimestre 2010). Tali risultati assumono ancora più rilevanza se letti in considerazione di alcuni fenomeni che hanno caratterizzato gli inizi del 2011 quali l'incremento generalizzato del prezzo delle materie prime, il rialzo del costo del denaro ed uno scenario politico internazionale alquanto instabile che avrebbe portato alla rivoluzione del Mediterraneo dei Paesi nord-africani. Le aziende che hanno meglio performato sono risultate le medie e le grandi imprese mentre le micro e piccole

Andamento della produzione industriale in provincia di Brescia (indici trimestrali)



Fonte: elaborazione Centro Studi su dati indagine congiunturale trimestrale AIB.
Dati non destagionalizzati

seppur nel 2010 si sia registrata un'inversione del trend delle attività produttive per le aziende, il percorso da intraprendere per riportare l'attività produttiva locale ai livelli pre crisi, colmando l'attuale gap, è ancora lungo e richiede necessariamente un importante sforzo da parte di tutti gli attori dell'economia bresciana e nazionale. Secondo una stima elaborata dal Centro Studi AIB i risultati pre crisi potranno essere

imprese non hanno sostanzialmente fatto registrare rilevanti incrementi rispetto ai livelli di produzione del trimestre precedente. Il dato ancora una volta conferma come le grandi organizzazioni abbiano le risorse e gli strumenti per meglio reagire a congiunture economiche negative. Tra i settori che hanno maggiormente contribuito a tale ripresa vi sono i settori del "Made in Brescia" quali il settore chimico-plastico ed il set-

tore metallurgico e siderurgico. Nel secondo trimestre del 2011 l'attività produttiva industriale provinciale non solo consolida i risultati del primo trimestre ma fa rilevare un incremento del 2,5% rispetto al periodo precedente. Ancora una volta la crescita registrata è guidata prevalentemente dalle attività delle imprese di maggiore dimensione. Le buone performance dei primi due trimestri del 2011 non sono tuttavia confermate nel terzo trimestre. Tale rallentamento può essere ricondotto solo parzialmente alla riduzione delle attività produttive che caratterizza il periodo estivo e deve essere letta quindi come una lieve frenata del percorso di crescita, seppur modesto, intrapreso nel primo semestre del 2011. A differenza dei periodi precedenti le grandi imprese e le medio grandi fanno registrare una



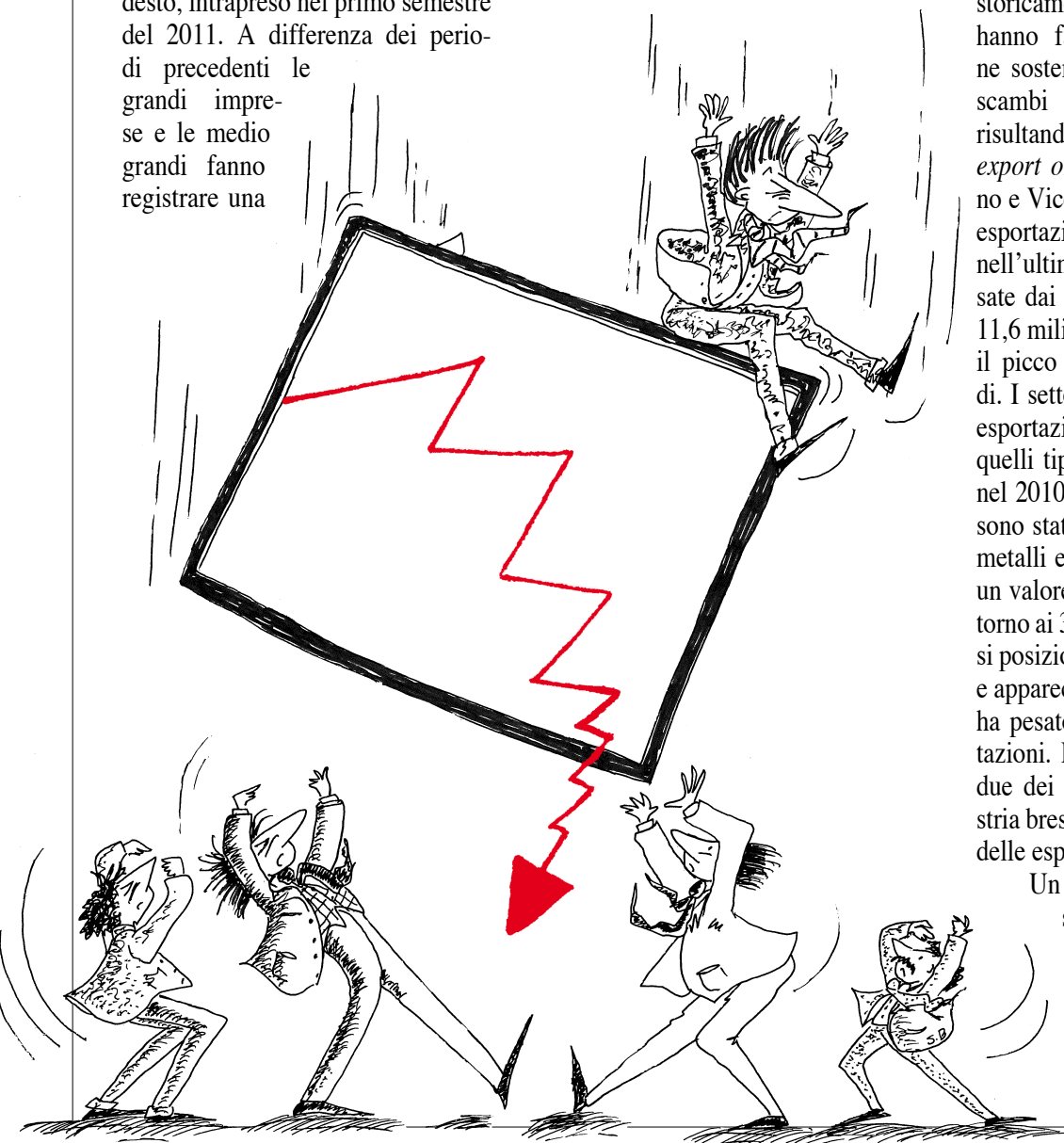
flessione della produzione industriale del 5,5% rispetto al secondo trimestre. Il settore che ha più sofferto il rallentamento è quello metallurgico-siderurgico.

La fotografia dell'economia bresciana, se letta in un contesto di difficoltà generalizzata, presenta degli elementi positivi ed offre interessanti spunti riflessivi sulle modalità a cui si è pervenuti a tali risultati. Sebbe-

ne la crisi abbia certamente lasciato i propri segni sull'industria del nostro territorio diviene di grande interesse analizzare quali sono stati e quali saranno i driver per uscire dalla grave situazione attuale.

Uno degli elementi più rilevanti è certamente rappresentato dalla capacità di fornire al proprio *business* una vocazione internazionale. In questo senso è bene ricordare che storicamente le aziende bresciane hanno fatto propria tale vocazione sostenendo le esportazioni e gli scambi commerciali con l'estero risultando oggi la quarta provincia *export oriented* dopo Milano, Torino e Vicenza. In termini numerici le esportazioni delle aziende bresciane nell'ultimo quinquennio sono passate dai 12,2 miliardi del 2006 agli 11,6 miliardi del 2010 raggiungendo il picco nel 2008 con 14,1 miliardi. I settori che hanno alimentato le esportazioni sono ancora una volta quelli tipici del "Made in Brescia": nel 2010 un terzo delle esportazioni sono state alimentate dal settore dei metalli e dei prodotti in metallo per un valore totale che si è attestato intorno ai 3.928 milioni di euro. Dietro si posiziona il settore delle macchine e apparecchi meccanici che nel 2010 ha pesato per il 24,8% delle esportazioni. Risulta evidente quindi che due dei principali settori dell'industria bresciana occupino circa il 60% delle esportazioni provinciali.

Un dato significativo che testimonia quanto margine di miglioramento via sia per le imprese locali è rappresentato dai mercati



destinatari delle esportazioni delle imprese bresciane: i flussi infatti sono orientati prevalentemente verso il mercato comunitario ed in particolare verso la Germania che assorbe circa il 30% delle esportazioni verso paesi U.E. e la Francia che ne assorbe circa il 20%. Le considerazioni sopra esposte trovano conferma nelle dichiarazioni rilasciate dal Segretario Generale della Camera di Commercio di Brescia, Massimo Zilletti durante l'incontro organizzato dalla Camera di Commercio di Brescia lo scorso ottobre per la presentazione del rapporto 2010 "Brescia e la crisi economica", nelle quali viene ribadito ed auspicato come le vendite destinate al mercato americano e cinese "hanno ampi margini di miglioramento".

Alla luce anche della difficile congiuntura economica questo risultato non è casuale ma è figlio degli sforzi e dell'impegno di una classe imprenditoriale che è stata in grado di trasformare l'onere imposto dall'attuale scenario economico in un'opportunità per rivedere le proprie strategie riposizionando le attività delle proprie aziende in settori ad elevato valore aggiunto. Tuttavia, se a livello provinciale il dato sembra essere positivo, un attento lettore non può certo trascurare il dato a livello nazionale: nel 2009, infatti, il rapporto tra gli investimenti diretti all'estero ed il PIL nazionale ha registrato un valore pari al 27,4%, valore sensibilmente più basso rispetto alla media UE pari al 55%. Ancora più preoccupante è, invece, il giudizio se valutiamo l'attrattività del sistema Paese Italia. Nel 2009, infatti, gli Investimenti Diretti all'Estero in entrata rapportati al PIL pari al 18,6% sono risultati decisamente inferiori alla media registrata nell'UE pari al 45,5%.

Nella nostra esperienza professionale abbiamo vissuto direttamente tale fenomeno; numerosi infatti sono i gruppi multinazionali che nell'ul-

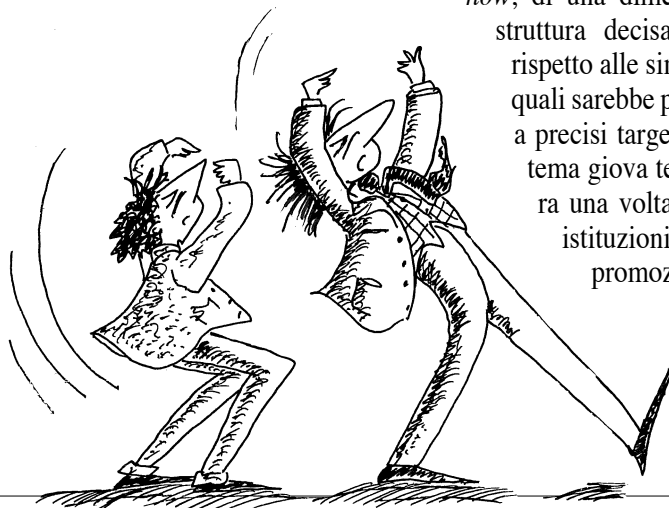
timo quinquennio hanno ceduto le proprie attività in Italia per concentrare gli investimenti in Paesi con maggiori tassi di crescita e prospettive ahimè più rosee di quelle offerte dal Bel Paese.

Sebbene la provincia bresciana rappresenti una delle principali provincie *export oriented* italiane i margini di miglioramento sono importanti sia letti a livello locale che a livello di Sistema Paese. Per promuovere e sostenere l'internazionalizzazione delle imprese italiane diviene fondamentale una profonda revisione degli attuali servizi offerti alle imprese per portare il proprio *business* al di fuori dei tanto cari confini domestici. L'impegno da parte della classe politica e delle istituzioni diviene quindi cruciale al fine di individuare le attuali carenze e per progettare interventi concreti che possano servire da volano per la ripresa e la penetrazione in nuovi mercati dei prodotti italiani. Certo non si può prescindere dal valutare una peculiare caratteristica (e al contempo limite) del tessuto industriale caratterizzato troppo spesso dal sottodimensionamento e dalla sottocapitalizzazione delle imprese domestiche che si trovano a competere con realtà multinazionali dotate di strutture organizzative, *know how* e disponibilità finanziarie superiori (in Italia infatti circa il 98% delle aziende è rappresentato da PMI). Si pone quindi l'esigenza di rivedere alcuni cardini della cultura im-

prenditoriale italiana che da sempre si è fondata sul "piccolo è bello".

Ma in realtà, le grandi multinazionali, per esempio tedesche, meglio penetrano i mercati, in particolare quelli "lontani", per maggior efficienza ed efficacia organizzativa, finanziaria, manageriale e culturale. Di conseguenza, sono in tanti gli operatori che affermano che l'eccessivo sotto dimensionamento sia il vero rischio per la nostra manifattura.

Questo *motu novu* dovrà essere finalizzato a creare forme di aggregazione delle imprese italiane per raggiungere una *critical mass*, rilevante per competere sui mercati globali senza tuttavia sacrificare l'identità l'autonomia e la flessibilità tipiche delle imprese italiane. In questa direzione già si è detto (si veda Brescia&Futuro n.2 2010) delle potenzialità offerte dal contratto di rete, istituto giuridico che Confindustria, specialmente nella figura di Aldo Bonomi, ha promosso come strumento per incentivare forme di aggregazione per le imprese italiane. Se l'internazionalizzazione delle imprese rappresenta ed ha rappresentato un driver per stimolare la competitività ed affrontare la crisi, il contratto di rete potrà rappresentare un efficace strumento per consentire alle aziende italiane, anche a quelle di minori dimensioni, di proporsi sui mercati come soggetto economico, costituito da diverse realtà indipendenti, dotato di un *know how*, di una dimensione e di una struttura decisamente superiore rispetto alle singole identità alle quali sarebbe precluso l'accesso a precisi target di mercato. Sul tema giova testimoniare ancora una volta l'impegno delle istituzioni bresciane per la promozione di strumen-





ti per rispondere alla crisi economica in atto: il 12 ottobre scorso infatti la Camera di Commercio di Brescia ha organizzato il convegno "Reti Di Impresa Scelta Strategica Per Il Sistema Produttivo Italiano". Durante l'incontro è emerso un dato rilevante che testimonia le potenzialità e il successo riscontrato da tale forma collaborativa. Infatti, da aprile 2010 ad oggi sono stati stipulati ben 162 contratti di rete. A conferma della rilevanza di tale nuovo strumento a disposizione delle imprese italiane, Stefano Saglia, sottosegretario al Ministero dello Sviluppo Economico con delega all'energia, durante il convegno ha dichiarato e ribadito che le imprese che si sono aggregate in una rete "hanno avuto una migliore capacità di tenere il mercato in un momento di grave crisi rispetto alle imprese isolate o non relazionate" precisando altresì che "fare rete permette, dunque, alle imprese di innovarsi e internazionalizzarsi". Tra le diverse iniziative sul territorio ci limitiamo a segnalare un interessante progetto "Sistema Brescia" contratto di rete nato dall'intesa tra AQM, CSEAB, CSMT, ISFOR 2000 e Università & Impresa il cui fine primario è quello di promuovere sinergie ed iniziative per migliorare la competitività delle imprese del territorio, progettando iniziative comuni per favorire la ricerca, l'innovazione e il trasferimento tecnologico; il tutto con una

forte vocazione internazionale. Orbene un più incisivo impegno delle istituzioni affiancato alla volontà ed alla capacità di fare impresa che storicamente contraddistingue la classe imprenditoriale bresciana, se unito alla capacità di mettere da parte particolarismi eccessivi ed unire le forze, sembrano essere il giusto connubio per uscire dalla crisi e riportare i motori dell'economia provinciale sui livelli pre crisi. In tale scenario acquisirà certamente rilievo l'impegno individuale dei singoli imprenditori e la capacità degli stessi di innovare e rinnovare la propria impresa. In tal senso assume altresì rilievo un ritrovato interesse dell'imprenditoria, specialmente nel settore metalmeccanico, nell'adozione di soluzioni organizzative volte a massimizzare le attività a valore e la riduzione degli sprechi limitando gli errori produttivi. Senza entrare in tecnicismi che prescindono dalle finalità di questo articolo ci limitiamo a segnalare la rilevanza di alcune soluzioni organizzative, come il *lean thinking* e il *six sigma* (si veda il breve contributo che segue), già sperimentate dalle grandi imprese e, tra le piccole, da alcuni imprenditori pionieri dell'innovazione, ma che possono trovare larga diffusione nel contesto industriale provinciale. La crisi ha, infatti, smosso anche gli imprenditori più statici e "tradizionalisti" ad interpretare la difficile congiuntura economica come un momento ed un'occasione per innovare il proprio *business*.

Oggi quindi lo scenario industriale bresciano, ancorché minacciato dall'instabilità della zona euro e dal debito di alcuni Paesi europei, tra i quali anche l'Italia, si presenta pronto ad affrontare nuove sfide; se gran parte della produzione è ancora legata alla tradizione del comparto metal meccanico non si può trascurare la crescita di alcuni settori ad elevato valore aggiunto come quello delle biotecnologie e quello delle energie rinnovabili. Grande rilievo assume anche la filiera dell'automotive che in Italia è seconda solo alla filiera torinese. Di fronte alla crisi quindi la Leonessa d'Italia ha reagito puntando sui punti di forza che storicamente contraddistinguono il proprio settore industriale, sulla capacità di innovare e di internazionalizzarsi nonché su alcune forme di aggregazione come le reti d'impresa che potranno servire da volano per il prossimo sviluppo. Sicuramente il momento è ancora molto difficile ed il futuro difficilissimo da prevedere; quello che possiamo fare è lavorare con determinazione ed un briciolo di maggiore umiltà. I nostri antichi padri dicevano "... per aspera ad astra ..." speriamo che ciò sia di buon auspicio per tutti.

Federico Venturi
Dottore Commercialista

Matteo Poletti
Dottore in Economia

Si ringraziano il Dott. Fedreghini e l'Ing. Trotta di AIB che hanno gentilmente fornito le analisi quantitative per la redazione di questo contributo.

