

**Idea in breve**  
Sono da ridimensionare le aspettative sulla Cina come base produttiva low cost.

cardine dello sviluppo economico, ovvero il prezzo delle materie prime e, in particolare, del petrolio.

Una variabile che, alla luce della situazione attuale, va osservata da una nuova prospettiva: quella dell'offerta al posto della domanda.

Le determinanti del prezzo del greggio sono costituite da elementi contingenti e strutturali: i primi portano alla fissazione dei prezzi quotidiani, i secondi hanno impatti di lungo periodo. I primi sono erratici e difficilmente prevedibili. Quali sono le tendenze strutturali che possiamo attenderci per i prossimi 2-3 anni? La domanda ha sicuramente un effetto sui prezzi contingenti ma la tendenza strutturale più importante risiede nell'offerta della materia prima. Nel passato, i paesi consumatori hanno aumentato la richiesta di greggio e, presso i produttori, si è verificata la riduzione della *spare capacity*, la capacità produttiva in eccesso. Preoccupata dalla riduzione della *spare capacity*, nel 2003-2004 l'Arabia Saudita ha avviato un massiccio sforzo per aumentare la sua produzione a partire dal 2008. Pertanto la capacità produttiva totale dei paesi Opec sembra avviata a superare abbondantemente i 37 milioni di barili al giorno nel 2010. Sarà un record storico! Questa grande capacità produttiva sarà l'elemento determinante nei prossimi 3 anni o anche più, se la domanda globale non tornerà al livello di crescita annua dell'1,5-1,8% segnato negli anni boom del passato. La politica saudita sembra rivolta a mantenere il prezzo del greggio su valori tra i 40 ed i 70 dollari. Prospettiva confermata dalle analisi di

Paolo Scaroni (Eni), che prevede un prezzo tra i 60 e gli 80 dollari.

Monitorare il prezzo del petrolio per cogliere in anticipo eventuali discontinuità, tenendo ben presente quanto il prezzo del greggio rappresenti anticipazione delle aspettative di mercato, diventa, quindi, un obiettivo prioritario per top manager e imprenditori che nel 40% dei casi ritengono che nei prossimi 3 anni assisteremo a un aumento della domanda di greggio a fronte di un prezzo stabile (38%) o in crescita moderata (48%).

### **Abolire l'Irap!**

In questo quadro di nuovi scenari, prende corpo una proposta volutamente provocatoria, ovvero la revisione di una tassa difficile e "antipatica" quale è l'Irap, che distorce la competizione e penalizza le imprese a livello internazionale. Il 92% di imprenditori e top manager vorrebbe abolirla o, quantomeno, sostituirla con altre modalità di imposte. Il 62% ritiene che incida negativamente sui costi e il 43% che penalizzi la competitività internazionale.

La sua abolizione è difficile, perché finanzia la sanità, ma una revisione è auspicabile. Il progetto potrebbe essere di riportarla nell'ambito della tassazione generale dei redditi, attraverso la finanza regionale, con una sovrainposta a favore delle regioni sull'Irpef e sull'Ires, così da essere percepita su tutti i redditi.

Non si tratta, quindi, di un semplicistico e ottuso "non voler pagare le tasse", ma di una richiesta mirata a sostituire un'imposta penalizzante per le imprese, con altre modalità più proficue.

## **Strategia. Dalla crisi, le opportunità**

Andrea Ferri

*Si può crescere anche in tempi di recessione, magari accettando di cedere parte del controllo. Seguire le giuste direttrici, sfruttare i punti di forza e cogliere le occasioni del momento*

Mai come in questo 2010 le strategie aziendali soffrono di una sorta di sindrome di sdoppiamento, da una parte muscoli caldi e pronti sui blocchi di partenza a scattare in avanti, ma dall'altra ancora in attesa di un "via" che tarda ad arrivare, per colpa di una domanda interna stagnante.

Anche le previsioni di imprenditori e top manager si dividono a metà: il 51% ritiene che il mondo sarà in ripresa e si concluderanno buoni affari, ma la restante metà oscilla tra incertezza e scetticismo.

In compenso, sono tutti concordi nel ritenere la posizione di mercato come il principale punto di forza dell'azienda in buona salute e nel vedere nella crescita e innovazione l'obiettivo principale.

Una crescita che può anche seguire vie nuove e poco esplorate, in Italia, dove gli ostacoli principali sono la dimensione limitata e, spesso, il controllo familiare.

### **Competere sulla qualità**

Il sistema manifatturiero italiano è cresciuto ed ha prosperato fino agli anni ottanta basandosi su un modello di basso costo del lavoro, di flessibilità ed efficienza produttiva dei sistemi distrettuali, aiutato da frequenti

svalutazioni che ne rafforzavano la competitività sui mercati internazionali. Lo schema si è rotto negli anni novanta con l'ingresso dei paesi emergenti nel commercio mondiale e, poi, con l'introduzione dell'euro, che ha fatto venir meno la possibilità di svalutazioni competitive. La competizione in mercati di "concorrenza perfetta" è diventata insostenibile: la produzione di beni omogenei e indifferenziati, per i quali conta unicamente il costo, viene svolta in paesi a basso costo del lavoro. Per prosperare, le imprese dei paesi avanzati devono produrre beni con caratteristiche specifiche, non immediatamente replicabili dai potenziali concorrenti, che conferiscano qualche forma di vantaggio competitivo sul mercato. Progettare e commercializzare prodotti con queste caratteristiche, però, costa: il ciclo vitale dei modelli è sempre più ridotto, la complessità della tecnologia e del design è aumentata notevolmente, i costi di progettazione e collaudo sono cresciuti di pari passo.

### **Crescere anche cedendo parte del controllo**

Le strategie di creazione di vantaggio competitivo variano a seconda dei settori.

Sono graditi i suoi commenti a: [briefing@ceccarellibriefing.it](mailto:briefing@ceccarellibriefing.it)

Nell'high-tech, si tratta di fare innovazione. Per i beni strumentali, è cruciale la capacità di produrre su specifiche del cliente e di garantire l'assistenza post-vendita. In quelli tradizionali, conta il marketing e la rete distributiva. L'aspetto comune di queste attività è che sono tutte a monte e a valle della produzione. Il valore aggiunto del bene venduto si genera sempre meno in fabbrica e sempre più nelle attività che precedono, accompagnano e seguono la produzione, per molti versi assimilabili ad attività di servizi.

Quindi due fattori s'intrecciano. Da una parte, occorre crescere e raggiungere la dimensione per sfruttare le economie di scala e potersi permettere le costose attività a monte e a valle della produzione. Dall'altra, per costruire alleanze strategiche, reputate necessarie ed incisive dal 76% di imprenditori e top manager, spesso serve mettere in discussione il controllo, cosa difficile nelle aziende familiari abituate a considerarlo come elemento ineludibile.

Un esempio della nuova strategia da seguire arriva proprio dall'azienda-simbolo italiana: quella Fiat di casa Agnelli in cui l'ad Sergio Marchionne ha indicato la necessità di trovare un partner industriale, riscuotendo il benestare di John Elkann, che ha accettato di mettere in discussione il mantenimento della quota di controllo. Una decisione che può sembrare dolorosa e che rientra nel clima di turbolenze dell'economia che sono attorno a noi.

### Prosperare nella recessione

Una flessione pesante, la crisi finanziaria, la diminuzione della domanda di prodotti di consumo e d'investimento, il calo della fiducia, l'andamento piatto del Pil nella vecchia Europa... Eppure, le aziende possono prosperare nella recessione operando lungo alcune direttrici delineate e trasformare la recessione in opportunità.

Possono attivarsi, per esempio, per conoscere meglio i clienti, i loro criteri di valore, i comportamenti d'acquisto e le curve di elasticità del prezzo e per ottenere e dare più valore ai clienti abituali che apprezzano un fornitore di cui si fidano. E poi, individuare i segmenti che crescono, nonostante la recessione, e organizzarsi per servirli anche se sono geograficamente lontani e, parallelamente, difendere e aumentare la quota di mercato, approfittando di ogni occasione economicamente favorevole e delle mosse sbagliate dei concorrenti.

Importante, poi, intervenire sul portafoglio di prodotti privilegiando quelli più identificativi dell'azienda e continuare il lancio di nuovi prodotti, utilizzando la

curva finanziaria del ciclo di vita, e mettere in evidenza la prestazione rispetto al prezzo. Infine un processo di riduzione di spese generali e esternalizzazione delle attività meno critiche.

In sintesi, il top management deve approfittare dell'opportunità offerta dal senso di urgenza suscitato dal periodo di recessione, dove i cambiamenti sono favoriti dal contesto.

### Sfruttare i punti di forza

Rivedere prassi e abitudini consolidate diventa una priorità strategica, e il saperlo fare si trasforma in un punto di forza.

E proprio la capacità di analizzare i punti di forza e i punti di debolezza dell'impresa e saper identificare i piani di sviluppo di nuovi elementi costituiscono gli ingredienti indispensabili per cogliere la ripresa.

Compito costante del vertice aziendale è, infatti, individuare e sfruttare i punti di forza dell'impresa ma, soprattutto, preoccuparsi di non perderli.

Il processo attraverso il quale i punti di forza si formano e si perdono è normalmente graduale e perciò difficile da rilevare. È importante che il top management se ne preoccupi sistematicamente.

L'esperienza fa rintracciare i punti di forza in due macro categorie: il posizionamento strategico-competitivo dell'impresa e i suoi vantaggi organizzativi. È quindi opportuno disporre di uno strumento pratico, cioè un vero e proprio elenco, da aggiornare periodicamente e da consultare prima di considerare i punti di debolezza o investire le poche risorse disponibili per sviluppare elementi nuovi.

A differenza dei punti forti, è relativamente facile vedere dove l'azienda ha punti deboli. Le debolezze colpiscono l'attenzione di tutti perché disturbano. Il top management deve resistere alle continue pressioni che riceve dai collaboratori che spingono per colmare le differenze con i concorrenti, viste come debolezze.

Sviluppare elementi nuovi è una tentazione costante, anche in momenti di crisi, perché il nuovo appare come una via in più per il successo aziendale.

Bene sarebbe non privilegiare il nuovo senza aver prima assicurato lo sfruttamento dei punti di forza che permettono la redditività dell'azienda. Risiede in questo delicato bilanciamento il segreto della sostenibilità dell'impresa nel tempo.

Si può facilmente verificare come i successi imprenditoriali siano il risultato dello sfruttamento dei punti forti. Essi devono, quindi, essere un elemento ben presente nell'agenda del vertice aziendale e vanno difesi con lucidità.

Il principio di utilizzare i punti di forza non vale solo per quelli aziendali ma anche per quelli personali. Individuare i punti di forza delle singole persone ed assegnare loro compiti e responsabilità che facciano leva su di essi, fa sì che l'uso dei propri talenti inneschi la soddisfazione e l'auto-realizzazione.

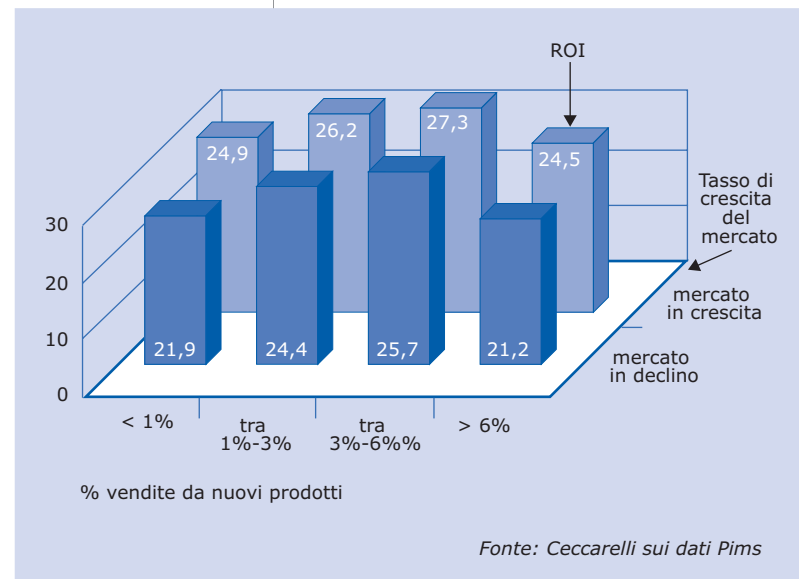
La soddisfazione per i buoni risultati conseguiti e la constatazione di averli raggiunti in modo naturale, senza eccessive difficoltà, sono gli ingredienti principali che spingono all'ulteriore miglioramento.

Con esso crescono la motivazione e l'impegno personali.

### Idea in breve

**Le aziende possono prosperare nella recessione operando lungo alcune direttrici delineate e così trasformare la recessione in opportunità.**

**Figura 2:** L'innovazione guida la redditività, anche se il mercato è in crisi. Attenzione però a non innovare troppo.



Sono graditi i suoi commenti a: [briefing@ceccarellibriefing.it](mailto:briefing@ceccarellibriefing.it)