



Le imprese biellesi tra crisi e opportunità di crescita

Intervento di Ermanno Rondi alla presentazione del volume UIB - CCIAA "Ciclo economico e risultati di bilancio delle imprese tessili e meccanotessili biellesi (1999-2002)" - Gennaio 2004

Gli ultimi due anni sono stati molto difficili per le imprese biellesi.

Non c'è stato, lo scorso anno, commento da parte dell'Unione o degli imprenditori del territorio in cui non si sia sottolineato come una crisi di tale intensità e durata non si fosse mai verificata in precedenza.

L'indagine sui bilanci delle imprese, realizzata come ogni anno dall'Unione in collaborazione con la Camera di Commercio, ci offre una misurazione oggettiva dell'impatto della crisi sulla situazione economico-finanziaria delle imprese.

I dati si riferiscono ai bilanci dell'esercizio 2002. Come ben sappiamo, e come vedremo nei bilanci che saranno depositati tra qualche mese, il 2003 si è chiuso con un risultato non troppo diverso da quello del 2002, anno nel quale il fatturato si è ridotto del 7,1%. Un calo che a Biella non si verificava almeno dal 1993, primo anno per il quale la banca dati bilanci consente un confronto attendibile.

La crisi ha, nel solo 2002, bruciato il lento recupero di occupazione che si era realizzato nei precedenti tre anni.

Gli utili delle imprese già a fine 2002 erano ai livelli più bassi del quinquennio e ai minimi decennali era invece la redditività del capitale investito, per la quale si ritiene che i bilanci dell'esercizio 2003 registreranno un nuovo calo.

Queste cifre ci dicono che quella degli ultimi due anni non è una normale crisi ciclica come quelle che si superano stringendo i denti e aspettando la ripresa economica.

E' qualcosa di più profondo; registrarne e misurarne le dimensioni è un esercizio interessante, ma destinato a finire negli archivi più che a fornire indicazioni sul futuro.

Per questo abbiamo chiesto ai ricercatori di spingersi oltre le semplici cifre per verificare con quali comportamenti, modelli operativi e scelte strategiche le imprese hanno affrontato la crisi. L'intento è ovviamente quello di individuare quali comportamenti hanno portato ai risultati migliori.

Si è scelto di osservare non le *intenzioni* o gli *obiettivi* delle imprese, ma i comportamenti che *effettivamente* sono riuscite a mettere in atto e i cui riflessi possono essere letti nei bilanci, che in questo caso abbiamo considerato come una sorta di *cartella clinica* delle imprese.

I risultati sono molto netti e confermano gli orientamenti che l'Unione ha assunto, direttamente o indirettamente, a partire dagli esiti del progetto DistrettoFuturo e con le iniziative: marchio Biella the Art of Excellence, Nextex, "AIM - Attraverso I Muri", "LATT - Laboratorio di Alta Tecnologia Tessile", "ISIA - Istituto Superiore Industrie Artistiche", Arte e Impresa, "BABB - Biella Art Business and Beauty", Tessile e Salute,

L'analisi ha messo in luce quattro profili di comportamento tipico delle imprese:

- il **comportamento anticipatore**, che riguarda circa un quinto delle imprese del distretto, un po' meno se misurato in termini di fatturato; sono i *leader* nel senso stretto del termine, operano in base ad una visione (o previsione) del futuro andamento dei mercati.

Il loro peso è abbastanza elevato, segno che il distretto è ricco di competenze per la crescita e di imprese innovatrici. Per confronto si consideri, ad esempio, che in un'analisi effettuata sulle imprese statunitensi da McKinsey i *leader* nel senso qui utilizzato non superavano il 15%. In un periodo attraversato da forti dubbi e paure sulla capacità di resistere e svilupparsi in un contesto competitivo particolarmente difficile, questo risultato è rassereneante per il futuro del distretto.

Queste imprese sono innovatrici ma nello stesso tempo misurano e selezionano gli investimenti con l'occhio attento al mercato e alla sua evoluzione futura.

I risultati li premiano, infatti a questo profilo e a questi comportamenti si accompagnano una redditività nettamente superiore alla media, e una forza finanziaria elevata, tanto che riescono ad aumentare i margini unitari e la redditività del capitale anche in un anno difficile e negativo come il 2002.

Per mantenere nel tempo i margini si affidano al premio di prezzo che il mercato riconosce ai loro prodotti, segno che queste imprese sono attente agli umori del mercato stesso, capaci di cogliere la domanda latente, di dare valore ai prodotti.

- un secondo comportamento tipico è quello **focalizzato sulla produzione** e che *si adatta alla situazione corrente*. Si tratta del comportamento più diffuso, che riguarda oltre la metà delle imprese del distretto.

Sono imprese che *adequano* i loro comportamenti a quelli prevalenti in un dato momento sul mercato. Ad esempio, aumentano gli investimenti quando rilevano che il mercato è cresciuto, li riducono quando la domanda è già scesa. Sono gli adepti del principio "*è meglio sbagliare con la media che avere ragione da soli*".

Le loro competenze sono principalmente nell'area della produzione. Tuttavia, si verifica un paradosso. Si potrebbe infatti supporre che queste imprese siano in vantaggio sugli anticipatori, nelle funzioni più strettamente legate alla produzione. E invece non è così, il rapporto tra costi operativi e fatturato è infatti significativamente più basso per il gruppo degli anticipatori rispetto ai produttori.

Le competenze produttive, il saper fare, si scontrano con livelli dei margini unitari troppo bassi, a causa della focalizzazione su prodotti il cui mercato non cresce ed è ormai di dimensioni insufficienti a garantire l'attività di tutte le aziende.

Queste imprese potrebbero essere vincenti solo in presenza di forti economie di scala, eliminando i concorrenti o integrandosi in gruppi.

L'eccesso di capacità produttiva è un connotato fortemente presente in questo cluster, testimoniato dai valori negativi ed in progressivo peggioramento della differenza tra redditività e costo del capitale investito.

I due restanti gruppi individuati dalla ricerca sono di dimensione molto più modesta dei primi e riguardano due situazioni, per così dire, estreme.

- Uno di questi gruppi è formato da imprese i cui comportamenti sono completamente condizionati da una situazione che ha superato la soglia della precarietà e il cui principale problema è quello dei tempi di una probabile uscita dal mercato (si tratta dell'8% delle imprese).
- L'altro è quello delle imprese che si sono spinte molto avanti nella smaterializzazione dell'attività. Più simili a commercianti o ad imprese di servizi, massimizzano la redditività puntando sulla loro capacità commerciale, guadagnano intermediando.

Rappresentano la massima espressione di una sola delle competenze di base, quella del marketing. I risultati sembrano premiarli, presentano infatti indicatori di redditività e finanziari eccellenti, ma più tipici delle aziende di servizi ad alto valore aggiunto, degli intermediari finanziari efficienti, o dei mercanti di successo.

Il punto chiave messo in evidenza dallo studio riguarda le prospettive per il gruppo delle imprese focalizzate sulla produzione, che rappresenta la componente più tradizionale, ma anche maggioritaria del distretto, che ha sin qui garantito la prosperità e la stabilità economica del territorio.

Una ripresa dei ricavi, anche molto sostenuta, più di quanto ci si possa realisticamente aspettare, non è sufficiente a riportare la media delle imprese di questo gruppo su livelli di redditività accettabili.

Qualora non si verificassero i cambiamenti nella direzione auspicata per raggiungere livelli adeguati di redditività, si prospetterebbe la necessità di una pesante ristrutturazione che elimini dal mercato una quota significativa (oltre un terzo) del capitale investito attualmente esistente.

Il percorso di ritorno alla redditività per l'insieme di queste imprese risulterebbe molto meno doloroso, anche se ugualmente difficile, qualora queste riuscissero ad interpretare meglio il mercato, adeguando i prodotti alle novità che esso chiede e percorrendo strade innovative. Ne deriverebbero plausibilmente margini unitari più elevati, più simili a quelli del gruppo degli anticipatori.

Se i margini di queste imprese si allineassero a quelli degli anticipatori, il ritorno ad una redditività soddisfacente sarebbe a portata di mano in pochi anni.

Una sfida difficile, dunque, che ha il suo centro nell'innovazione e che l'Unione è impegnata a sostenere.