

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore

CERSI

CENTRO DI RICERCA
PER LO **SVILUPPO**
IMPRENDITORIALE

Collana Working Paper n. 3/2013

**CRESCERE IN ITALIA E ALL'ESTERO.
LA SFIDA PER L'INDUSTRIA CREMONESE.**

di Elisa Capelletti e Silvia Gaiardi

SOMMARIO

| | |
|--|--------|
| 1. Presentazione della ricerca: il campione..... | Pag. 3 |
| 2. La situazione economico-finanziaria aggiornata al 2012..... | Pag. 4 |
| 3. Le previsioni per l'esercizio 2013 | Pag. 6 |
| 4. L'internazionalizzazione delle aziende cremonesi..... | Pag. 8 |
| 5. Internazionalizzazione, innovazione e specializzazione: le strategie di sviluppo di quattro aziende cremonesi..... | Pag.11 |

Il testo di questo caso aziendale è coperto dai diritti d'autore e non può essere riprodotto, in alcuna forma, senza l'autorizzazione scritta degli autori.

In caso di citazione in altri lavori, si prega di indicarlo in bibliografia nel seguente formato:

Elisa Capelletti e Silvia Gaiardi, *Crescere in Italia e all'estero. La sfida per l'industria cremonese*. Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2013.

Il CERSI (Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale) è un centro di ricerca fondato nell'aprile 2006 a Cremona dalla Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. È dedicato all'analisi dei percorsi di sviluppo delle imprese - soprattutto di piccole e medie dimensioni - e su questo tema svolge attività di ricerca, di formazione (rivolta a imprenditori e manager) e di affiancamento alle imprese.

CERSI - Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale

Università Cattolica del Sacro Cuore

Via Milano 24 – 26100 Cremona

Tel. ++39 0372 499.113/138

Fax. ++39 0372 499.133

E-mail: cersi@unicatt.it

Web site: <http://centridiricerca.unicatt.it/cersi>

CRESCERE IN ITALIA E ALL'ESTERO.

LA SFIDA PER L'INDUSTRIA CREMONESE

di Elisa Capelletti e Silvia Gaiardi

1. Presentazione della ricerca: il campione

Nel mese di Marzo 2013, alle 246 imprese dell'Osservatorio 2013 è stato somministrato un questionario cartaceo, finalizzato all'aggiornamento di alcuni dati di bilancio e indicatori reddituali al 2012. Delle 246 imprese del panel, hanno preso parte all'indagine 40 aziende, pari al 16,3% del campione. Tali aziende sono rappresentative del 21,8% del volume d'affari complessivo delle aziende dell'Osservatorio in termini di ricavi delle vendite 2011¹.

Tabella 1.1: Composizione del campione delle aziende che hanno partecipato all'indagine

| Settore | Aziende rispondenti | Aziende Osservatorio 2013 | % Redemption | Fatturato rispondenti 2011 | Fatturato di settore 2011 | % Fatturato rispondenti su fatturato di settore |
|----------------|---------------------|---------------------------|--------------|----------------------------|---------------------------|---|
| ALIMENTARE | 9 | 52 | 17,3% | 1.049.941.337 | 2.323.894.175 | 45,2% |
| CARTA/EDITORIA | 3 | 18 | 16,7% | 45.579.114 | 239.783.397 | 19,0% |
| CHIMICA | 4 | 17 | 23,5% | 69.405.805 | 422.210.377 | 16,4% |
| ELETTRONICA | 2 | 17 | 11,8% | 14.649.542 | 158.094.535 | 9,3% |
| LEGNO | 1 | 9 | 11,1% | 9.550.865 | 129.638.876 | 7,4% |
| MECCANICA | 6 | 30 | 20,0% | 117.717.987 | 354.872.391 | 33,2% |
| METALLURGIA | 3 | 51 | 5,9% | 48.211.863 | 2.939.304.173 | 1,6% |
| MINERALI | 2 | 9 | 22,2% | 17.781.712 | 157.343.397 | 11,3% |
| MOBILI | 1 | 4 | 25,0% | 5.709.081 | 31.922.872 | 17,9% |
| PLASTICA | 3 | 19 | 15,8% | 33.793.035 | 221.292.123 | 15,3% |
| PETROLIFERO | 0 | 3 | 0,0% | 0 | 83.455.516 | 0,0% |
| TESSILE | 4 | 10 | 40,0% | 96.005.249 | 174.056.036 | 55,2% |
| TRASPORTI | 2 | 7 | 28,6% | 103.357.150 | 164.133.320 | 63,0% |
| Totale | 40 | 246 | 16,3% | 1.611.702.740 | 7.400.001.188 | 21,8% |

In valore assoluto il settore più rappresentato è l'Alimentare (9 aziende), segue la Meccanica (6 aziende), la Chimica e il Tessile con 4 imprese ciascuna e infine tutti gli altri settori censiti nell'Osservatorio, ad eccezione del Petrolifero.

Se si osserva invece l'incidenza percentuale del fatturato ottenuto nel 2011 dalle aziende rispondenti al questionario su quello aggregato di settore, i comparti meglio rappresentati sono l'Alimentare (45,2%), la Produzione di mezzi di trasporto (63,0%), e il Tessile (55,2%).

¹ I dati di bilancio 2012 analizzati nel presente rapporto sono da considerarsi provvisori in quanto talune imprese hanno fornito dati stimati o da bilanci non ancora approvati.

Nella lettura dei dati è quindi necessario considerare che le evidenze riscontrate in alcuni comparti possono essere ritenute più rappresentative rispetto ai risultati di altri settori, meno rilevanti in termini di dimensione e rispondenti.

Per quanto riguarda la dimensione delle aziende analizzate, elaborata sulla base della classificazione dell'Unione Europea relativa al numero di dipendenti, emerge come il 57,5% dei rispondenti sia costituito da piccole imprese, il 32,5% da medie aziende, il 7,5% da imprese di grandi dimensioni e il restante 2,5% da microimprese.

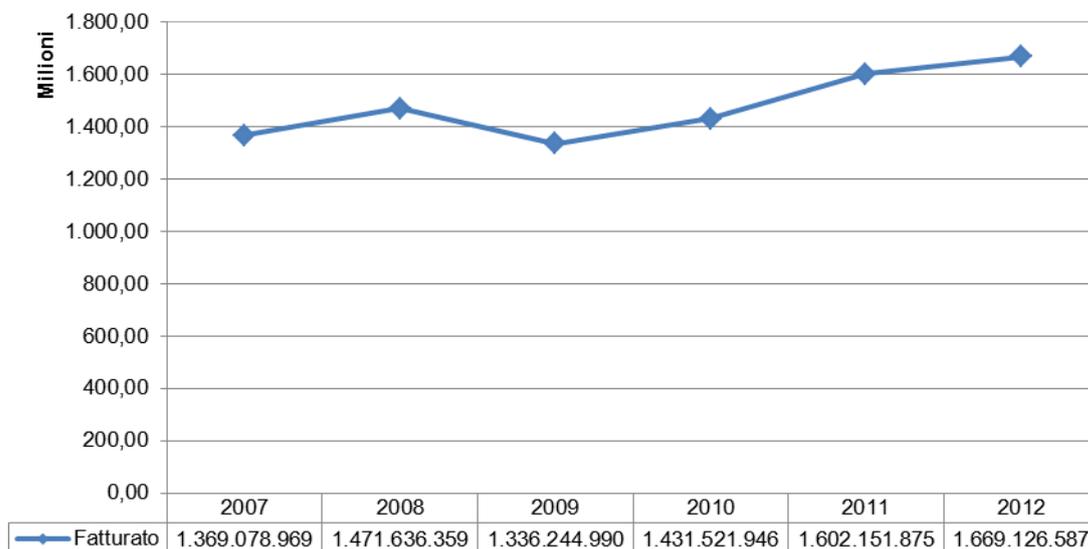
Se si considera invece la classe di fatturato, secondo la suddivisione operata all'interno dell'Osservatorio, il 40,0% delle imprese si posiziona nella classe 5-15 milioni di euro, il 32,5% fattura oltre 25 milioni di euro, il 15,0% tra i 3,5 e i 5 milioni e il restante 12,5% si inserisce nella fascia 15-25 milioni di euro.

Il 70,0% dei questionari sono stati compilati da un responsabile di area o da un impiegato amministrativo, il 17,5% dal Presidente stesso della società e il restante 12,5% dall'Amministratore Delegato o dal Direttore Generale.

2. La situazione economico finanziaria aggiornata al 2012

Alle imprese contattate è stato chiesto di indicare l'ammontare dei ricavi delle vendite relative all'esercizio 2012. La figura 2.1 illustra l'andamento 2007-2012 del fatturato di 39 delle 40 aziende che hanno partecipato all'indagine, costruito in base al valore indicato all'interno dei bilanci depositati fino al 2011, con i dati forniti dalle imprese stesse per il 2012.

Figura 2.1: Andamento del fatturato aggregato delle imprese rispondenti (39/40). Anni 2007-2012



A fronte di una diminuzione dei ricavi che tra il 2008 e il 2009 ha interessato la generalità dei settori dell'Osservatorio, il dato del sottocampione conferma una ripresa, che, dal 2010 e 2011, si estende anche al 2012, con un ulteriore leggero incremento rispetto all'anno precedente (+4,2%). Il comparto Alimentare, che presenta il numero di rispondenti più consistente, registra, tra il 2011 e il 2012, una crescita pari al 4%.

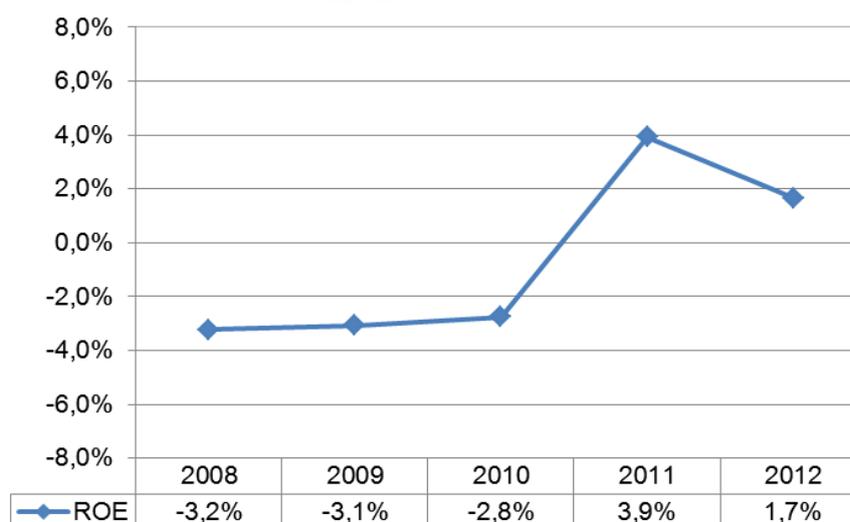
La tabella 2.2 illustra l'andamento del fatturato aggregato relativo alle imprese di quattro settori manifatturieri particolarmente significativi in termini di fatturato aggregato e numerosità complessiva del sottocampione, ovvero Alimentare, Chimica, Meccanica e Tessile.

Tabella 2.2: Andamento del fatturato aggregato delle aziende rispondenti in alcuni settori della manifattura cremonese. Anni 2007-2012

| Settore | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | Var. % 2011/2012 |
|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|---------------|------------------|
| ALIMENTARE | 825.054.858 | 943.158.276 | 874.327.983 | 938.657.944 | 1.049.941.337 | 1.092.166.743 | 4,0% |
| CHIMICA | 47.768.658 | 52.345.218 | 46.347.440 | 58.947.770 | 69.405.805 | 67.663.297 | -2,5% |
| MECCANICA | 131.564.880 | 115.814.181 | 99.357.038 | 116.349.011 | 117.717.999 | 129.796.998 | 10,3% |
| TESSILE | 74.424.166 | 62.000.530 | 60.726.770 | 70.296.467 | 96.005.249 | 90.536.496 | -5,7% |

Dei 40 rispondenti al questionario, solo per 33 aziende è stato possibile ricostruire, sulla base dei dati forniti, i principali indici di redditività: il numero non elevato di dati disponibili giustifica l'andamento parzialmente disomogeneo rispetto all'evoluzione dei due indici ROE e ROI all'interno del panel dell'Osservatorio.

Figura 2.2: Andamento del ROE medio aggregato delle imprese rispondenti (33/40). Anni 2008-2012



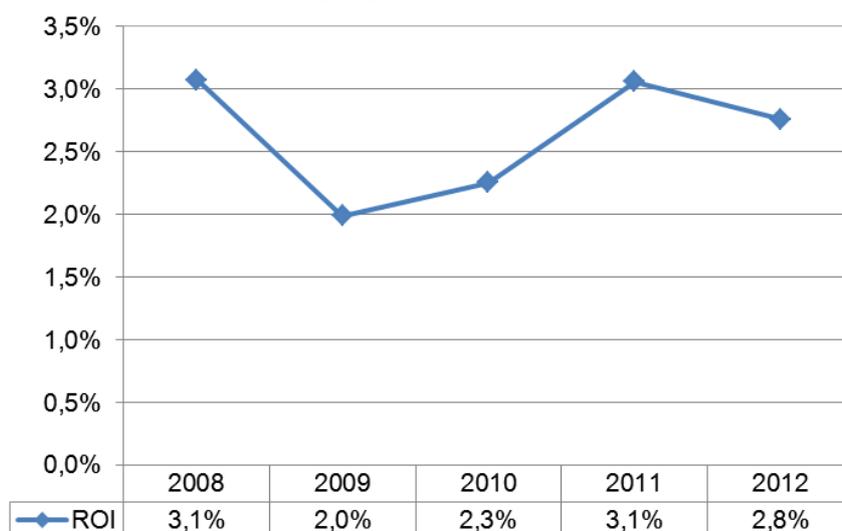
La loro evoluzione all'interno del presente approfondimento, infatti, conferma solo in parte l'andamento rilevato all'interno dell'Osservatorio, ovvero una crescita della redditività debole rispetto ad una più evidente ripresa dei fatturati.² Il ROE medio aggregato delle imprese del sottocampione risulta negativo per i primi tre anni della serie storica, mentre tra il 2010 e il 2011 si registra una ripresa, che porta il ROE ad attestarsi su un valore pari a 3,9%. Per il 2012 le aziende censite hanno fatto registrare una diminuzione della redditività del capitale proprio, che riporta l'indice al di sotto dei due punti percentuali (1,7%).

L'evoluzione del ROI (cfr. fig. 2.3) evidenzia, tra il 2009 e il 2012, un andamento simile a quello del ROE, ad eccezione della contrazione occorsa tra il 2008 e il 2009.

Complessivamente, la redditività degli investimenti si attesta, nel 2012, su un valore pari a 2,8%, di poco inferiore al dato 2011 (3,1%).

² E' stato estromesso dai grafici il dato riguardante il 2007 in quanto influenzato in modo preponderante dalla performance negativa di una grande impresa che ha partecipato all'indagine

Figura 2.3: Andamento del ROI medio aggregato delle imprese rispondenti (33/40). Anni 2007-2011



3. Le previsioni per l'esercizio 2013

A completamento dell'analisi quantitativa in termini di ricavi delle vendite e redditività aziendale, è stato chiesto alle aziende del panel di effettuare una stima previsionale dell'andamento dei medesimi dati per l'esercizio 2013.

Il 37,5% dei rispondenti prevede un aumento nei ricavi delle vendite, ma solo tre aziende ritengono che tale incremento sarà molto consistente. Il 30,0% delle aziende ritiene che il fatturato sarà tendenzialmente stabile, mentre il 32,5% ritiene che il 2013 porterà ad una riduzione del giro d'affari che, per quattro delle imprese intervistate, sarà piuttosto rilevante. Entrambe le aziende appartenenti al settore dei minerali hanno risposto indicando "forte calo" come previsione relativa all'esercizio in corso. Il dato, seppur parziale, evidenzia il protrarsi di una situazione di difficoltà che, da alcuni anni, ha investito il settore dell'edilizia. La distribuzione delle risposte all'interno degli altri settori risulta invece piuttosto eterogenea.

Tabella 3.1: Andamento previsionale del fatturato 2013 delle imprese rispondenti (40/40)

| Forte aumento | Leggero aumento | Stabile | Leggero calo | Forte calo | Totale |
|---------------|-----------------|---------|--------------|------------|-----------|
| 3 | 12 | 12 | 9 | 4 | 40 |
| 7,5% | 30,0% | 30,0% | 22,5% | 10,0% | 100,0% |

Con riferimento all'andamento della redditività delle imprese intervistate, emerge come solo una parte delle aziende analizzate abbia confermato, per la redditività, il medesimo andamento previsionale dei ricavi delle vendite.

Scende, infatti, al 32,5% la percentuale di coloro che ritengono che il 2013 sarà positivo sotto il profilo della redditività, così come il numero delle aziende che prevedono una sostanziale stabilità (27,5%). Il 39,5% del campione ritiene, invece, che l'attuale esercizio si contraddistinguerà per un calo che, per il 32,5% degli intervistati dovrebbe risultare contenuto.

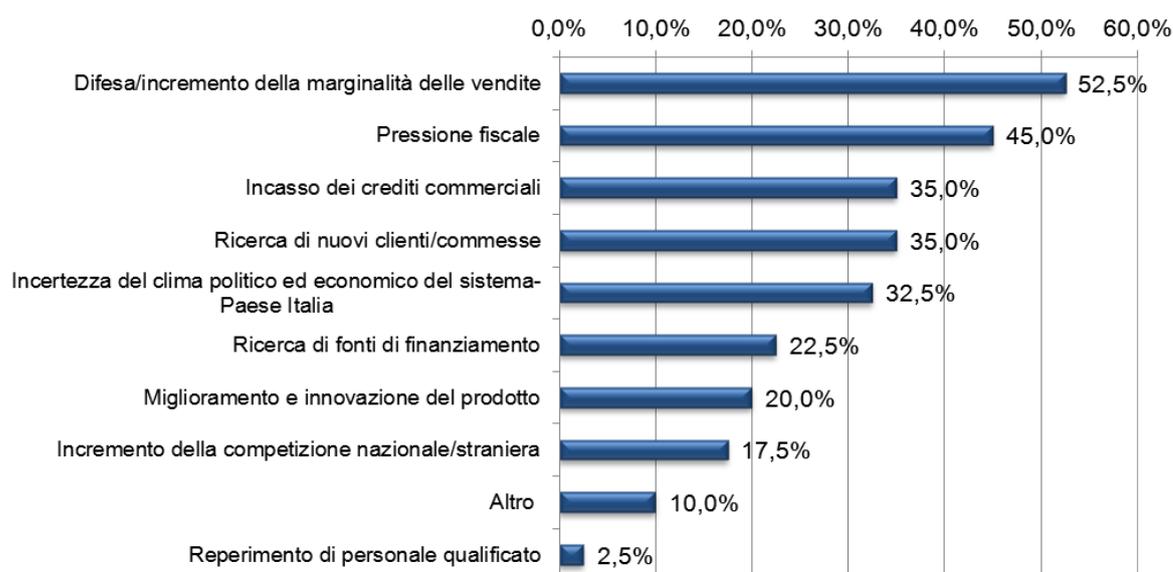
Tabella 3.2: Andamento previsionale della redditività delle imprese rispondenti (40/40)

| Forte aumento | Leggero aumento | Stabile | Leggero calo | Forte calo | Totale |
|---------------|-----------------|---------|--------------|------------|-------------|
| 3 | 10 | 11 | 13 | 3 | 40 |
| 7,5% | 25,0% | 27,5% | 32,5% | 7,5% | 100% |

Così come per l'andamento del fatturato, anche sotto il profilo della redditività le due imprese del settore dei Minerali del campione prevedono una diminuzione per l'esercizio 2013. All'interno degli altri settori manifatturieri la distribuzione dei rispondenti risulta eterogenea.

E' stato poi chiesto alle aziende intervistate di indicare quali ritengono essere le due principali sfide e difficoltà che l'impresa si troverà ad affrontare nel triennio 2013-2015. Ben 21 aziende, pari al 52,5% del campione, sono concordi nel ritenere il livello di marginalità delle vendite una delle principali problematiche con cui confrontarsi in futuro. Un altro aspetto che buona parte dei rispondenti (45,0%, pari a 18 rispondenti) ha evidenziato come problematico è la pressione fiscale sull'impresa, cui seguono le difficoltà nell'incasso dei crediti commerciali e la ricerca di nuovi clienti (per entrambe 14 rispondenti, pari al 35,0%), e l'incertezza politico-economica del sistema-Paese Italia (13 aziende, pari al 32,5%).

Figura 3.1: Principali difficoltà che le imprese ritengono di dover affrontare nel prossimo triennio (40/40)



Le imprese che hanno fornito liberamente una risposta hanno indicato come potenziali difficoltà per il prossimo triennio il crescente livello dei costi energetici (2 rispondenti), la necessità di contenimento dei costi aziendali (1 rispondente), la conciliazione delle esigenze del personale con le sopravvenute necessità aziendali di flessibilità e maggior efficienza (1 rispondente).

4. L'internazionalizzazione delle imprese cremonesi

L'ultima parte del questionario è stata elaborata con l'obiettivo di indagare il grado di internazionalizzazione, sia sotto il profilo quantitativo, al fine di individuare la distribuzione del fatturato per area geografica, sia sotto il profilo qualitativo, per intercettare le principali problematiche che le imprese individuano nell'operare sui mercati esteri.

Nella tabella 4.1 è indicata la distribuzione del fatturato aggregato delle 37 imprese rispondenti, distribuito per area geografica. Circa il 68% dei ricavi delle vendite vengono realizzati in Italia e il 32% all'estero. Più del 20% del fatturato si consegue in Europa: il 16,8% delle vendite complessive (pari al 52,2% circa dei ricavi esteri) avviene all'interno di paesi della comunità Europea, il 4,6% all'interno di Paesi europei non membri dell'UE (pari al 14,3% circa del fatturato estero). Una significativa quota dei ricavi delle vendite (5,4% del totale, pari al 16,7% del fatturato estero) vengono realizzati sui mercati asiatici e dei paesi dell'Oceania, mentre risultano più contenuti i valori riguardanti Nord e Sudamerica (rispettivamente 1,9% e 2,6% del totale, pari al 6,0% e 8,0% del fatturato estero). Solo l'0,9% circa dei ricavi viene conseguito sui mercati africani (2,9% del fatturato estero).

Tabella 4.1: Distribuzione del fatturato aggregato per area geografica. Anno 2012 (37/40)

| Ricavi delle vendite conseguiti: | Valore assoluto aggregato | Valore % |
|---------------------------------------|---------------------------|---------------|
| - in Italia | 1.119.807.280,98 | 67,9% |
| - in altri Paesi UE | 276.523.188,04 | 16,8% |
| - in Paesi europei non membri dell'UE | 75.551.910,76 | 4,6% |
| - in Nordamerica | 31.990.871,70 | 1,9% |
| - in America centrale e/o del Sud | 42.338.424,98 | 2,6% |
| - in Asia e Oceania | 88.275.149,97 | 5,4% |
| - in Africa | 15.426.696,85 | 0,9% |
| Totale | 1.649.913.523,28 | 100,0% |

In tabella 4.2 il numero delle aziende censite è stato scomposto sulla base della percentuale del fatturato aziendale realizzata sui mercati esteri. Il 43,2% del campione (pari a 16 imprese) realizza all'estero una quota di fatturato che va dallo 0 al 20%, il 18,9% (pari a 7 imprese) realizza oltreconfine tra il 20% e il 50% dei ricavi, mentre per il 37,8% (pari a 14 aziende) la quota supera il 50%. Pur in considerazione dell'esiguità del campione, incrociando il settore di appartenenza con il dato relativo al fatturato estero, emergono alcune linee di tendenza generali che possono fornire delle indicazioni di massima riguardo all'internazionalizzazione delle imprese per settore manifatturiero. Tre delle quattro imprese del settore chimico e tutte tre le imprese del settore metallurgico che hanno partecipato all'indagine, hanno dichiarato di realizzare almeno la metà del proprio fatturato all'estero, mentre sette aziende su nove rispondenti del settore Alimentare e entrambe le aziende del settore Minerali si collocano nella fascia 0-20% di ricavi oltreconfine. In particolare delle cinque aziende del campione che non conseguono alcun ricavo all'estero, tre appartengono all'industria alimentare e una al settore dei Minerali. Seppur indicativamente emerge come l'esistenza di una correlazione tra il settore di appartenenza e il grado di internazionalizzazione: in alcuni settori risulta più difficile aprirsi ai mercati esteri per svariati motivi, tra cui la tipologia di prodotto (ad esempio deperibilità o scarsa marginalità).

Tabella 4.2: Distribuzione delle aziende per percentuale di fatturato realizzata all'estero (37/40). Anno 2012

| % Fatturato estero | Numero imprese | % su totale rispondenti |
|-----------------------|----------------|-------------------------|
| =0% | 5 | 13,5% |
| 0-20% | 11 | 29,7% |
| 20%-50% | 7 | 18,9% |
| >50% | 14 | 37,8% |
| Totale aziende | 37 | 100,0% |

E' stato chiesto agli intervistati di indicare la variazione 2012 rispetto al 2011 del proprio fatturato sul mercato estero, diviso per area geografica. La maggior parte delle imprese (18) ha indicato una diminuzione del fatturato realizzato in Italia, mentre 11 hanno rilevato una sostanziale stabilità del proprio ammontare dei ricavi sul mercato nazionale. Una quota significativa di aziende rileva un aumento del fatturato realizzato all'interno dell'Unione Europea, in Nordamerica e nei paesi asiatici, mentre rimane stabile il volume d'affari conseguito in altri paesi europei non membri dell'UE e in centro-sud America. Non appare significativo il dato relativo all'Africa.

Per valutare se le aziende che realizzano all'estero la maggior parte dei propri ricavi sono caratterizzate da un livello di redditività più elevato rispetto alle aziende che fatturano soprattutto in Italia, gli indici di redditività del capitale proprio (ROE) e del capitale investito (ROI) divisi per fasce sono stati messi in relazione con la percentuale di fatturato realizzata sui mercati esteri.

Delle 40 aziende che hanno compilato il questionario, solo 31 hanno fornito sia i dati quantitativi necessari all'individuazione degli indici di redditività, sia il dettaglio relativo alla distribuzione dei ricavi all'estero. La redditività media dei singoli settori manifatturieri può presentare delle divergenze anche significative, è stato pertanto ritenuto opportuno accorpate il livello di ROE e il ROI in tre diverse fasce, corrispondenti a un generale livello di redditività bassa, media e alta.

Tabella 4.3: Quota di fatturato estero per livello di redditività del capitale proprio (ROE) (31/40).

Anno 2012

| % di Fatturato estero | Redditività del capitale proprio (ROE) | | |
|-----------------------|--|----------------|-----------|
| | ROE < 0% | 0% < ROE < 10% | ROE > 10% |
| 0 - 20% | 6 | 6 | 1 |
| 20% - 50% | 1 | 3 | 2 |
| > 50% | 1 | 5 | 6 |

I dati evidenziano una certa correlazione tra indice di redditività del capitale proprio e livello di internazionalizzazione dell'impresa in termini di ricavi realizzati all'estero: le imprese che registrano una quota di fatturato estero superiore al 50% si distinguono per un ROE mediamente più elevato rispetto alle altre imprese (*cf.* tab. 4.3). Viceversa, le imprese che realizzano una quota dei ricavi pari o inferiore al 20% sui mercati esteri si caratterizzano per un ROE più basso, in circa metà dei casi inferiore allo 0.

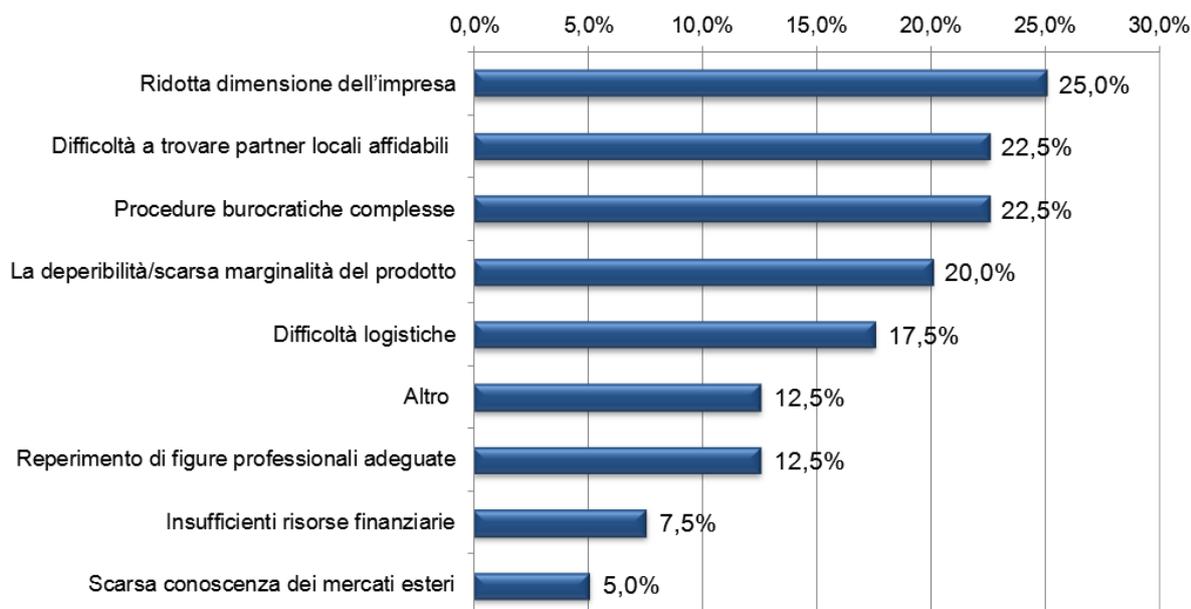
Tabella 4.4: Quota di fatturato estero per livello di redditività del capitale investito (ROI) (31/40). Anno 2012

| % di Fatturato estero | Redditività del capitale investito (ROI) | | |
|-----------------------|--|----------------|-----------|
| | ROI < 0% | 0% < ROI < 10% | ROI > 10% |
| 0 - 20% | 4 | 9 | 0 |
| 20 % - 50 % | 1 | 3 | 1 |
| > 50% | 1 | 7 | 5 |

La stessa relazione Fatturato estero/ROE emerge anche relativamente alla redditività del capitale investito: le aziende con una ROE quota elevata di ricavi realizzati oltreconfine si caratterizzano infatti per un ROI più elevato rispetto a chi vende principalmente sul mercato domestico (*cf.* tab. 4.4). Ben quattro aziende che si collocano nella fascia di ricavi esteri compresa tra 0-20% presentano un ROI negativo, mentre cinque aziende che fatturano oltre il 50% della propria attività all'estero presentano un ROI superiore al 10%.

E' stato poi chiesto alle aziende di indicare i principali ostacoli allo sviluppo internazionale dell'impresa, fornendo al massimo due risposte. I risultati sono sintetizzati in figura 4.1.

Figura 4.1: Principali difficoltà allo sviluppo internazionale dell'impresa (40/40).



Un quarto del campione ha individuato nella ridotta dimensione dell'impresa il principale ostacolo all'internazionalizzazione (25,0%). Tale dato è da leggersi anche alla luce della composizione del campione dei rispondenti, principalmente costituito (60%) da piccole imprese e microimprese. Sono stati indicati come aspetti problematici anche la difficoltà ad individuare partner locali affidabili (22,5%), la complessità burocratica (22,5%), e la deperibilità/scarsa marginalità del prodotto (20,0%).

Le aziende che hanno risposto "altro" hanno indicato liberamente una o più risposte, tra cui: la forte concorrenza, la tipologia di prodotto, la caratterizzazione sociale e locale dell'impresa, il cambio valutario Euro/Dollaro sfavorevole.

Solo un'impresa ha dichiarato di non rilevare alcuna difficoltà nello svolgere la propria attività all'estero.

5. Internazionalizzazione, innovazione e specializzazione: le strategie di sviluppo di quattro aziende cremonesi

I dati emersi dall'indagine condotta all'interno del sottocampione hanno fatto rilevare una debole ripresa sotto il profilo dei ricavi, cui non si accompagna però né un aumento della marginalità, né risultati reddituali particolarmente positivi.

Tra le principali difficoltà che le aziende intravedono per il prossimo triennio, alcune, come la pressione fiscale o l'incertezza del clima politico del sistema-paese, non afferiscono alla sfera decisionale delle imprese stesse. Altri aspetti invece, come la difesa e l'incremento della marginalità o la ricerca di nuovi clienti, costituiscono le sfide che oggi le imprese devono riuscire ad affrontare con grande determinazione nonostante il clima di forte incertezza.

Crescita e internazionalizzazione: questo sembra essere il *leitmotiv* che ricorre quando si parla di soluzioni a una crisi che, a dispetto delle più ottimistiche previsioni di ripresa, non sembra voler transitare senza lasciare strascichi. Dimensione dell'impresa e apertura ai mercati esteri vengono percepite come fattori strettamente correlati anche da un quarto del campione intervistato, che imputa le difficoltà di penetrare i mercati internazionali all'essere una micro o piccola impresa, e solo a seguire all'individuazione di partner locali affidabili o alla complessità delle procedure burocratiche. Infatti, sebbene negli ultimi anni il paradigma del "piccolo è bello" sia stato oggetto di un certo numero di obiezioni, tra cui il costituire un ostacolo all'operare su mercati oltreconfine, esempi virtuosi di risposta alla crisi emergono però anche da imprese che, seppur piccole, hanno perseguito la crescita attraverso l'internazionalizzazione e non il contrario.

Tali evidenze sono confermate dalla testimonianza di alcune aziende del panel dell'Osservatorio. Si tratta di aziende che, da un lato, hanno mantenuto il proprio carattere di impresa familiare e dall'altro hanno saputo guardare con lungimiranza a un mercato in cambiamento, reagendo alla crisi con soluzioni diverse che costituiscono spunti di riflessione per imprese che, per volontà o necessità, stanno iniziando solo ora a ripensare la propria strategia aziendale.

E' il caso di Landoll Srl, azienda cremasca attiva nel settore della cosmesi, specializzata nella produzione di prodotti per capelli, a conduzione familiare ma fortemente internazionalizzata. L'azienda, uscita dalle tradizionali logiche di vendita tramite agenti, si è affidata a nuovi canali promozionali e ha saputo riposizionarsi in una fascia alta di mercato, passando da un prodotto a basso valore aggiunto a soluzioni esclusive, destinate sempre al canale b2b, ma pensate per assecondare le esigenze non dell'*hair stylist* ma del cliente finale. *"Invece che restare seduti in fiera ad aspettare (..) era necessario capire quali fossero i trend, le novità, i fattori critici di successo e come creare valore aggiunto sul prodotto...in fiera abbiamo iniziato non per andare a vendere ma per andare a vedere cosa facevano gli altri"*. così Fabrizio Ascoli, direttore commerciale e co-titolare dell'azienda, sintetizza il cambio di strategia. Un percorso che ha richiesto una forte proattività, un ripensamento del proprio prodotto, un'elevata attenzione agli stimoli provenienti dai mercati, soprattutto esteri, e una costante attenzione alle politiche di marketing. Una storia di successo, che ha portato l'impresa cremasca a competere con player internazionali come Wella o Kerastase e a passare, nel giro di un triennio, da 3 a 6 milioni di euro di fatturato, realizzato per il 60% sui mercati esteri, con un incremento di +28% nel 2012 e un'ulteriore +25% previsto per il 2013.

La strategia di specializzazione abbinata ad una forte propensione ad operare sui mercati internazionali che ha determinato il successo di Landoll, è ciò che ha permesso anche a

Barbieri Srl, azienda casalasca operante nel settore dei nastri tessuti, di intraprendere un percorso che ha portato a una forte crescita sia sul fronte dei ricavi e dei volumi che della redditività.

Partita come azienda produttrice di corde, nastri per tappezzeria e filati lavorati per usi diversi, Barbieri Srl ha saputo intercettare una domanda di mercato insoddisfatta e si è specializzata nella lavorazione dei nastri per il trasporto uova, a complemento degli impianti di raccolta per il settore avicolo. Se per Landoll le fiere di settore si sono rivelate soprattutto un'occasione per scoprire nuovi trend per lo sviluppo di prodotto, per Barbieri Srl sono state la vera porta d'accesso ai mercati mondiali, tanto che oggi l'azienda realizza il 65% del proprio fatturato all'estero. Mentre all'inizio l'export si direzionava su mercati geograficamente prossimi, come l'Europa, negli anni successivi l'azienda ha saputo cogliere le grandi opportunità offerte dal mercato statunitense, dall'estremo Oriente e dai nuovi mercati emergenti come l'India, il Pakistan o l'America Latina, che solo da poco hanno iniziato ad automatizzare i processi di raccolta uova. La scelta di utilizzare il canale fieristico per l'interazione diretta con il cliente, ha consentito all'azienda di far leva sui propri punti di forza, attraverso la possibilità di poter dimostrare operativamente l'elevata qualità di prodotto e di proporre ai potenziali acquirenti delle soluzioni ad hoc.

L'azienda ha inoltre operato importanti investimenti, che hanno permesso di passare dalla produzione di nastri in corda a una produzione in polipropilene, scelta che ha reso possibile, grazie alla versatilità degli impianti, il perseguimento di una strategia che unisce focalizzazione a diversificazione, con una serie di soluzioni complementari rivolte una clientela già acquisita. Lo conferma il titolare, Walter Barbieri: *"Anziché avere un unico prodotto destinato a diversi settori abbiamo pensato a più prodotti rivolti allo stesso settore"*.

Riuscire a penetrare i mercati esteri, soprattutto per le PMI familiari, implica spesso la necessità di mettersi in gioco e di impegnarsi in prima persona nella ricerca di nuove opportunità. Così Serena Ruggeri, di Ma/ag Srl, azienda cremonese che produce macchine agricole, descrive cosa comporti per una piccola impresa lanciarsi sui mercati oltreconfine: *"Significa, il più delle volte, prendere la valigia e andare. La nostra propensione è sempre stata quella di andare in cerca del cliente. Mio padre mi ha sempre portato, sin da giovane, alle varie fiere all'estero per guardare e imparare a vendere"*. I mercati esteri per Ma/ag hanno costituito da subito uno sbocco interessante a fronte di un mercato italiano inizialmente poco propenso all'adozione di macchinari fortemente innovativi, diversi dalle produzioni nazionali degli anni '70 nel campo dell'automazione agricola. Macchinari in grado di incidere positivamente in termini di efficienza e riduzione dei costi, che hanno trovato collocazione, tra gli altri, su mercati come il Medio Oriente e l'Africa, aree in decisa espansione con forte necessità di ottimizzare i processi agricoli con macchinari altamente innovativi per aumentare la redditività.

Il successo sui mercati esteri, in particolare nei paesi emergenti, delle aziende citate, sembra confermare le evidenze emerse dalla somministrazione del questionario, ovvero incrementi positivi dei ricavi realizzati sui mercati extraeuropei (in particolare Nordamerica e Sud Est asiatico) a fronte di un calo, in diversi casi piuttosto consistente, del fatturato realizzato sul mercato nazionale.

Sebbene l'internazionalizzazione offra importanti prospettive di crescita per le aziende, le caratteristiche di alcune produzioni rendono più difficile l'accesso a determinati mercati, ostacolo che interessa quasi un quarto delle aziende che hanno collaborato all'indagine. Quando la difficoltà di ingresso nei mercati esteri è in parte strutturale, le risposte alla crisi risiedono talvolta nel cercare di offrire un prodotto ad elevato valore aggiunto, ottenuto grazie ad importanti investimenti, sia sul prodotto stesso, che sui processi interni. Accanto a ciò

un'oculata gestione dei costi, insieme ad un'elevata solidità patrimoniale, costruita attraverso la progressiva capitalizzazione dell'azienda, contribuiscono a rafforzare l'impresa. Come conferma Francesco Bosisio, terza generazione della famiglia che nel 1963 ha fondato Impea Srl, impresa piadonese che opera come contoterzista nell'ambito della produzione di laminati destinati al settore automotive: *"..in capo a tutto c'è l'attività di patrimonializzazione dell'azienda posta in essere ancora da mia nonna, poi da mio padre, e che ovviamente io sto sposando in pieno: ci ha reso solidi dal punto di vista finanziario e indipendenti dal sistema creditizio, mai come oggi punto di successo per le aziende"*.

L'azienda, che per questioni logistiche opera solo marginalmente sui mercati esteri, ha saputo fronteggiare la crisi facendo leva sui propri fattori critici di successo, come il sistema prodotto, e riuscendo a ritagliarsi una nicchia di mercato. I continui investimenti in macchinari, in un settore dove le barriere all'entrata, sia tecnologiche che di know-how, sono elevate, hanno permesso all'azienda di mantenere un vantaggio competitivo importante rispetto ai competitors, politica che si è però inscindibilmente legata a un'attenta analisi dei costi e a un controllo di gestione efficace.

COLLANA WORKING PAPER

Titoli pubblicati:

1. Fabio Antoldi, *Industrial districts in Italy caught between local tradition and global competition*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2007
2. Daniele Cerrato, Maria Cristina Piva, *Management familiare, capitale umano e internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2007
3. Fabio Antoldi e Alessandra Todisco, *The influence of social network in the diffusion of CSR practices among SMEs: an empirical survey in the Industrial Districts of Lombardy*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2007
4. Antoldi Fabio, *Organizational development process of small to medium enterprises*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2008.
5. Antoldi Fabio, *Management issues for small family business*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2008.
6. Antoldi Fabio e Benedetto Cannatelli, *Managing the two dimensions of rationality in building strategic alliances among SMEs: the I-style experience in the furniture cluster of Brianza*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2008
7. Daniele M. Ghezzi, *Entrepreneurial counterintuitive strategies for Operations and Global Supply Chain Management. A study of the Benetton Group*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2009.
8. Daniele Cerrato e Donatella Depperu, *Internazionalizzazione e competitività delle imprese produttrici di macchine utensili: alcune evidenze empiriche*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2009.
9. Elisa Capelletti, *La demografia imprenditoriale in provincia di Cremona dal 2001 al 2008*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2009.
10. Osservatorio sull'Imprenditorialità Cremonese, *Focus Internazionalizzazione*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2009.
11. Daniele M. Ghezzi, *Globalization strategic pathways of BRIC countries multinational companies*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2010.

12. Elisa Capelletti, *La diffusione delle pratiche di Corporate Social Responsibility tra le imprese cremonesi*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2010
13. Osservatorio sull'Imprenditorialità Cremonese, *Gli effetti della crisi sulle imprese cremonesi*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2010.
14. Donatella Depperu e Alessandra Todisco, *Value creation in the fair trade chains*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale, n. 4/2010.
15. *Gli effetti della crisi economica in provincia di Cremona*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2012.
16. Chiara Furlotti, *La successione generazionale nelle imprese agricole cremonesi*, Collana, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2013.
17. Daniele Cerrato e Chiara Capelli, *Governance e assetti proprietari delle imprese cremonesi*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2013.
18. Elisa Capelletti e Silvia Gaiardi, *Crescere in Italia e all'estero. La sfida per l'industria cremonese*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2013.