



*“Studi e Analisi” presenta
elaborazioni e indagini prodotte
dal Centro Studi nei suoi ambiti
d’interesse*

Le strategie competitive delle imprese e le previsioni di crescita

Aprile 2011

Redazione a cura di Maria Grazia De Maglie

Quasi la metà delle imprese dell’area milanese ha dichiarato di prevedere nel 2011 un fatturato inferiore a quello del 2008, non recuperando ancora i livelli pre-crisi; mentre soltanto una impresa su tre si aspetta un fatturato maggiore.

Per fare fronte alla crisi internazionale, le aziende negli ultimi due anni si sono concentrate sullo sviluppo della domanda, migliorando e aumentando i prodotti/servizi offerti e con l’apertura di nuovi canali distributivi. Rispetto al 2007 aumenta l’attenzione alle politiche di prezzo e alla gestione della finanza d’impresa.

In occasione delle rilevazioni congiunturali sui settori manifatturiero, del terziario innovativo e della distribuzione industriale svolte nel corso del mese di aprile 2011, i questionari sono stati integrati di due domande volte ad indagare:

1. le previsioni dell’andamento del fatturato nel 2011 rispetto al 2008;
2. Le strategie per migliorare la competitività attuate negli ultimi due anni.

Il sondaggio ha interessato 457 imprese dell’area milanese, di cui 318 del settore manifatturiero, 85 del terziario innovativo e 54 della distribuzione industriale.

Centro Studi

Andrea Fioni
Responsabile

Maria Grazia De Maglie
Macroeconomia e terziario

Valeria Negri
Macroeconomia e industria

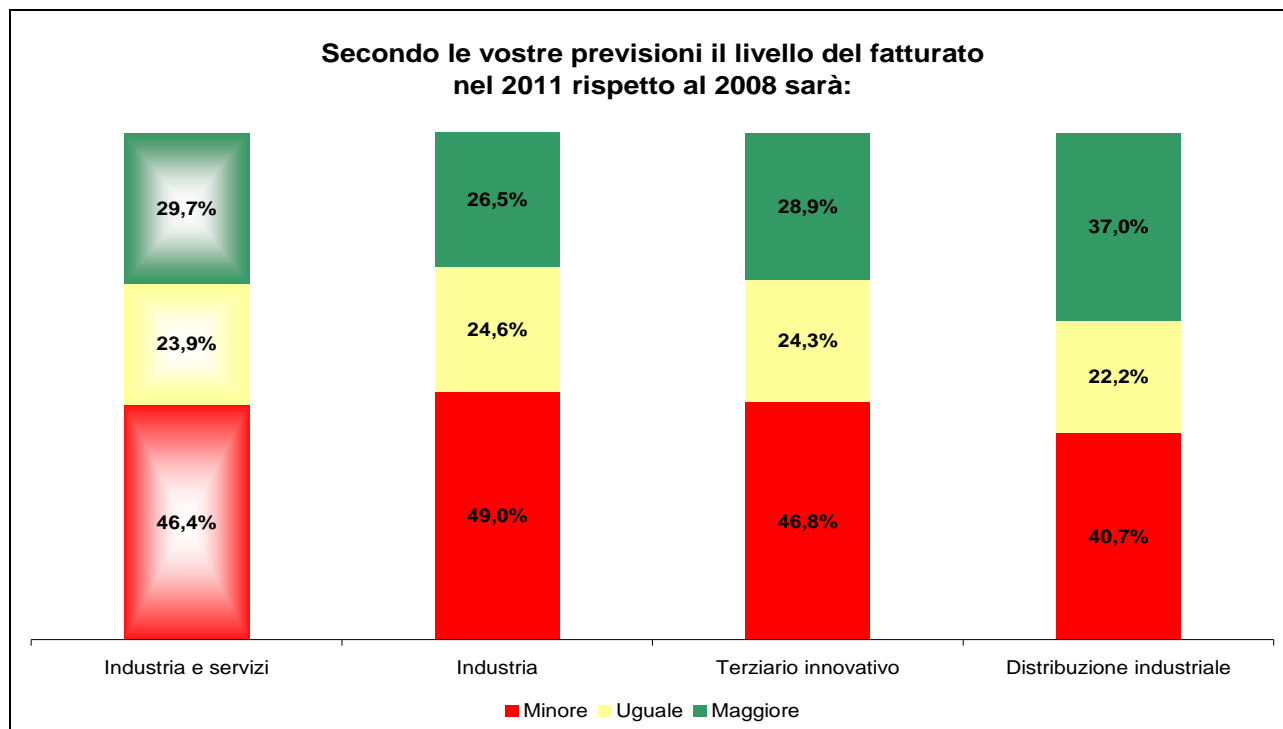
Angela Signorelli
Area sociale e mercato del lavoro

<http://www.assolombarda.it/>

<mailto:stud@assolombarda.it>

Tel. segreteria: 02.58370.328

1. Per quanto riguarda le **previsioni dell'andamento del fatturato nel 2011 rispetto al 2008** (Grafico 1), poco meno della metà delle imprese si aspetta di chiudere l'anno con un livello del fatturato inferiore a quello del 2008, non recuperando quindi i livelli pre-crisi; soltanto per una impresa su tre il fatturato risulterà maggiore, mentre per il restante 24% sarà uguale. Le imprese del settore industriale sono quelle che mostrano ancora le maggiori difficoltà.

Grafico 1


2. Relativamente alle **strategie competitive** perseguite negli ultimi due anni, le imprese hanno focalizzato l'attenzione principalmente sulla domanda sia migliorando o aumentando i prodotti/servizi offerti (più della metà dei rispondenti) che innovando i canali distributivi (quasi un terzo delle risposte - Grafico 2). Non meno rilevante risulta, però, l'interesse per l'organizzazione e la qualità del lavoro.

Inoltre, fra il mix di strategie indicate dalle aziende intervistate, l'attenzione ai costi e ai margini con le politiche di prezzo è stata segnalata da una impresa su cinque.

Per molte aziende il processo di ristrutturazione e la definizione di nuove strategie era iniziato già prima della crisi, per altre è stato imposto e accelerato successivamente. Le aziende che avevano iniziato tale processo prima sono arrivate alla ripresa più forti e con prospettive migliori di crescita.

Alcune differenze significative caratterizzano i singoli settori (Grafico 3). Il settore industriale oltre a concentrare gli sforzi sulla domanda e sull'organizzazione aziendale, ha prestato una particolare attenzione alle politiche di prezzo e allo sviluppo della presenza sui mercati internazionali.

Le imprese del terziario innovativo, invece, hanno mostrato un forte interesse per lo sviluppo di nuovi servizi, l'organizzazione del lavoro e il sostegno del brand e dell'immagine.

Infine, nella distribuzione industriale le aziende, oltre a investire sulla domanda, hanno concentrato l'interesse sull'organizzazione aziendale e sul miglioramento della gestione della finanza d'impresa.

Grafico 2

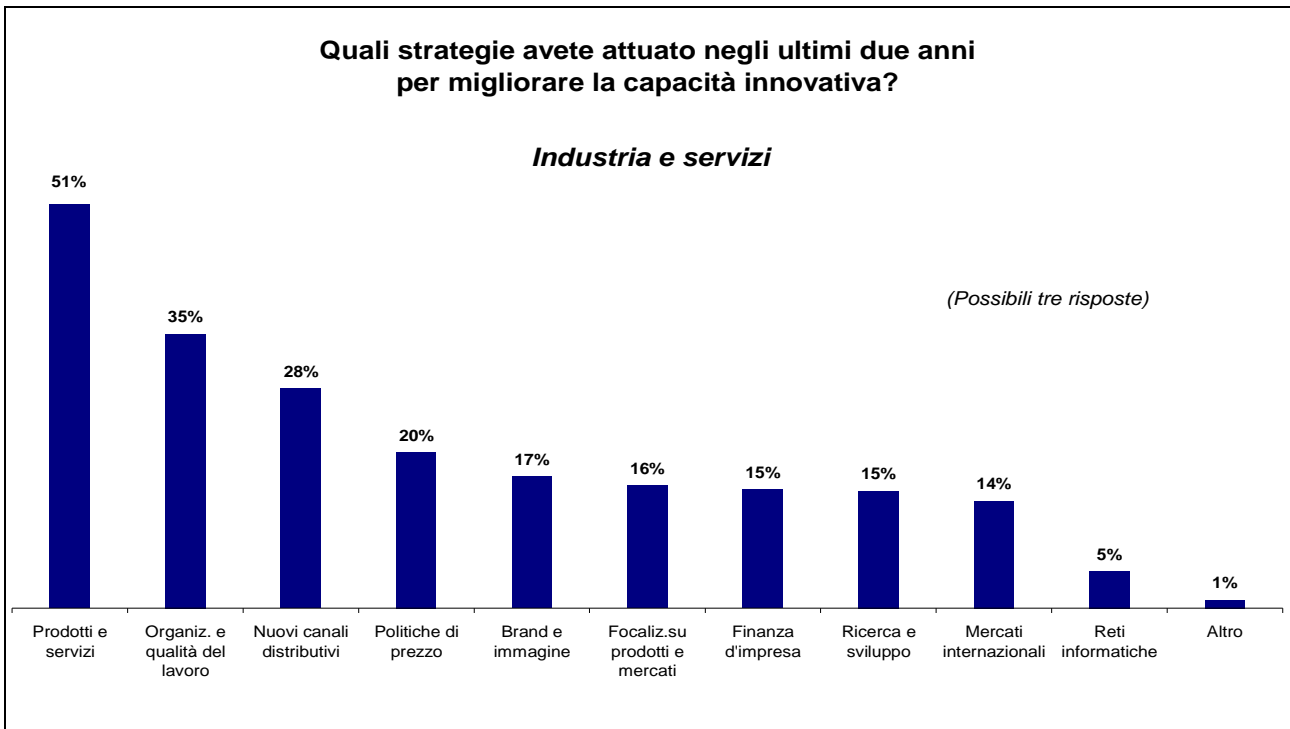
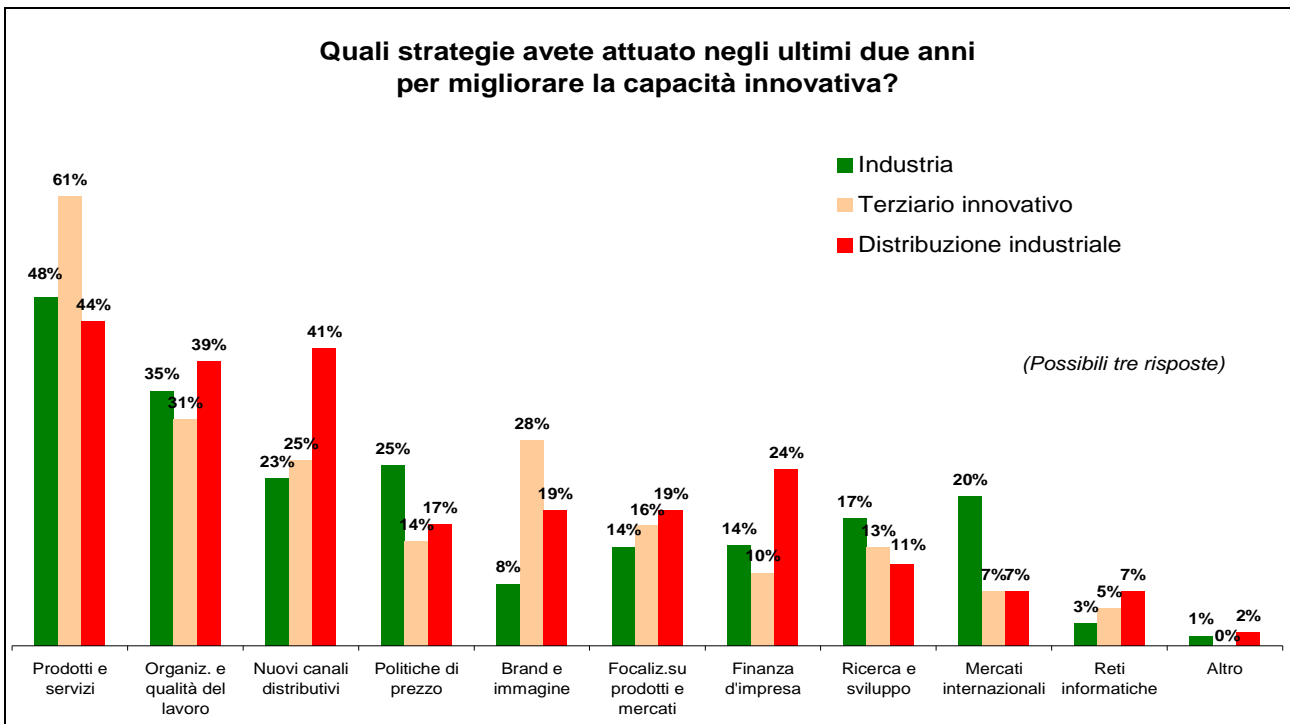


Grafico 3





Un confronto con le strategie per migliorare la competitività del 2007

Nell'autunno del 2007, in un analogo sondaggio, è stato chiesto alle imprese in quali ambiti sarebbero intervenute per migliorare la competitività. Le possibilità di scelta delle risposte erano identiche a quelle formulate nella rilevazione di aprile 2011.

Selezionando le imprese che hanno risposto ad entrambi i sondaggi è stato possibile confrontare le intenzioni del 2007 con le strategie messe in atto negli ultimi due anni.

Il confronto riguarda 239 imprese: 156 aziende del settore industriale, 46 del terziario innovativo e 37 della distribuzione industriale.

Rispetto alla rilevazione del 2007, le risposte del 2011 mostrano una maggiore attenzione delle imprese alle politiche di prezzo e un più forte impegno a migliorare la gestione della finanza d'impresa (Grafico 4).

Le strategie relative alla domanda e all'organizzazione del lavoro, pur continuando ad essere oggetto di grande interesse, vengono segnalate da una percentuale inferiore di aziende.

La crisi da un lato e il successivo aumento delle materie prime dall'altro, ha ridotto i margini delle imprese, in particolare di quelle attive sui mercati esteri dove le pressioni concorrenziali sono più forti, costringendole a prestare una maggiore attenzione ai costi.

Riguardo alla migliore gestione della finanza d'impresa, si deve tenere presente che le banche dall'inizio della crisi utilizzano parametri più severi nelle valutazioni del merito al credito, obbligando le imprese a presentarsi con una buona gestione dei conti aziendali.

E' interessante osservare che un numero rilevante di aziende ha confermato e messo in atto le strategie che stava progettando nel 2007: il 77% ha realizzato almeno una strategia dichiarata (Grafico 5). Quasi un quarto delle imprese del campione, invece, ha cambiato radicalmente il percorso strategico durante gli anni della crisi.

Fra le indicazioni confermate emerge una significativa continuità:

- nel rafforzare e migliorare la domanda
- nell'attenzione alle politiche di prezzo
- nello sviluppo dell'organizzazione e della qualità del lavoro.

Si tratta delle strategie adottate nel 2007 che presentano i più elevati tassi di conferma nel 2011, in particolare la prima (oltre il 60% delle imprese) (Grafico 6).

Nell'affrontare i cambiamenti che la crisi ha portato nella domanda internazionale alcune imprese hanno abbandonato (probabilmente solo rinviato) alcune strategie importanti quali la ricerca e sviluppo e la penetrazione nei mercati internazionali.

Grafico 4

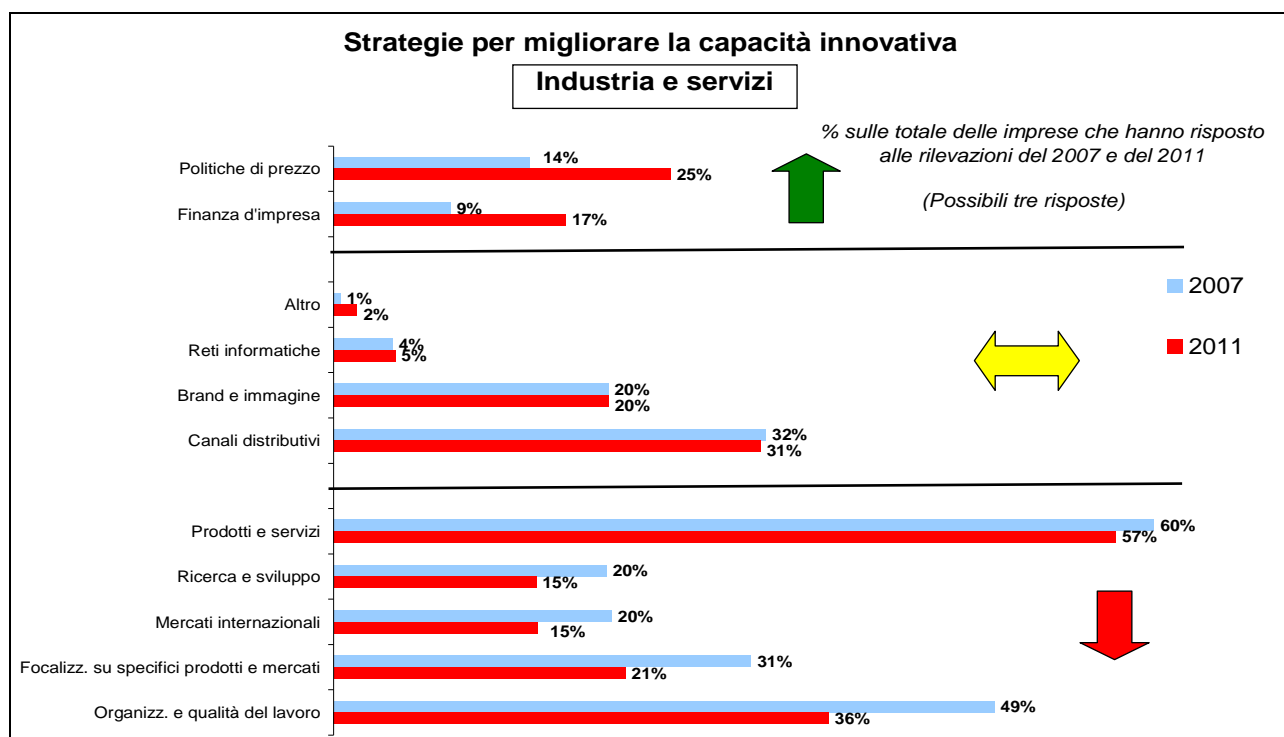
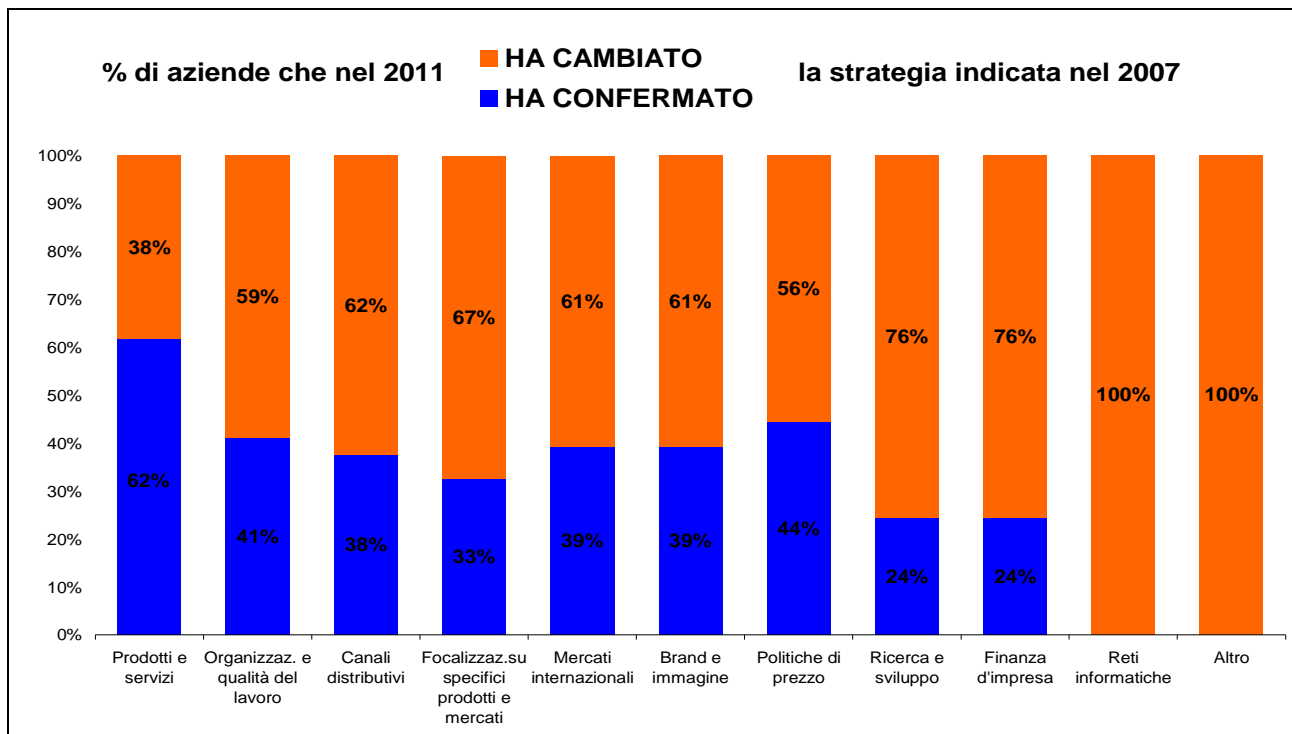


Grafico 5



Grafico 6



Documento: rapporto aprile11_dom agg