

---

# **L'influenza del cambiamento degli scenari economici sulla competitività di impresa – Quali leve per il rilancio?**

8 febbraio 2012

Andrea Nuzzi, ERNetwork

---

# Contenuti dell'intervento

## 1 Trend strutturali

- Nell'ultimo ventennio, le **regole del gioco competitivo** sui mercati globali hanno subito un radicale **cambiamento**
- **Lo spostamento verso nuove geografie** del peso relativo del **PIL** mondiale ha generato la necessità di ripensare complessivamente il concetto di **competitività di impresa**

## 2 L'effetto della crisi

- In questo contesto, si è innestata la **crisi più grave del dopoguerra** che ha ulteriormente alimentato i trend strutturali avviatisi negli ultimi anni
- L'effetto **combinato di tali due fattori** (trend strutturali e crisi) è la riduzione di **competitività internazionale** dei Paesi (e delle imprese) del "vecchio mondo" come l'Italia

## 3 La competitività dell'impresa italiana

- Il **sistema Italia subisce particolarmente** la recessione in considerazione delle debolezze sistemiche delle sue imprese: **ridotta produttività**, limitata **presenza nei mercati internazionali** e ridotto accesso a **fonti di finanziamento non bancario** solo per citarne alcune

## 4 Cosa fare per rilanciare la competitività

- Le imprese che stanno avendo successo nel **superare la crisi** hanno agito in modo coordinato su fattori quali il **riposizionamento su mercati in crescita**, la gestione attiva del **portafoglio prodotti**, l'apertura a **capitali non bancari**
- Il prerequisito per poter superare la transizione e agire efficacemente su tali fattori è un focus spinto sulle **performance aziendali**

## 5 Focus sul performance management

- Al fine di implementare un efficace **sistema di gestione della performance**, è necessario definire un **processo iterativo** per allineare l'organizzazione agli obiettivi stabiliti
- L'incremento delle performance è funzionale all'**aumento del valore aziendale** e permette alle risorse umane coinvolte di focalizzarsi **sulle attività a maggiore valore aggiunto**

# Contenuti dell'intervento

## 1 Trend strutturali

- Nell'ultimo ventennio, le **regole del gioco competitivo** sui mercati globali hanno subito un radicale **cambiamento**
- **Lo spostamento verso nuove geografie** del peso relativo del **PIL** mondiale ha generato la necessità di ripensare complessivamente il concetto di **competitività di impresa**

## 2 L'effetto della crisi

- In questo contesto, si è innestata la **crisi più grave del dopoguerra** che ha ulteriormente alimentato i trend strutturali avviatisi negli ultimi anni
- L'effetto **combinato di tali due fattori** (trend strutturali e crisi) è la riduzione di **competitività internazionale** dei Paesi (e delle imprese) del "vecchio mondo" come l'Italia

## 3 La competitività dell'impresa italiana

- Il **sistema Italia** subisce particolarmente la recessione in considerazione delle debolezze sistemiche delle sue imprese: **ridotta produttività**, **limitata presenza nei mercati internazionali** e **ridotto accesso a fonti di finanziamento non bancario** solo per citarne alcune

## 4 Cosa fare per rilanciare la competitività

- Le imprese che stanno avendo successo nel **superare la crisi** hanno agito in modo coordinato su fattori quali il **riposizionamento su mercati in crescita**, la gestione attiva del **portafoglio prodotti**, l'apertura a **capitali non bancari**
- Il prerequisito per poter superare la transizione e agire efficacemente su tali fattori è un focus spinto sulle **performance aziendali**

## 5 Focus sul performance management

- Al fine di implementare un efficace **sistema di gestione della performance**, è necessario definire un **processo iterativo** per allineare l'organizzazione agli obiettivi stabiliti
- L'incremento delle performance è funzionale all'**aumento del valore aziendale** e permette alle risorse umane coinvolte di focalizzarsi **sulle attività a maggiore valore aggiunto**

## Il centro dell'attività economica globale si sta spostando rapidamente

Real GDP in USD trillions, in prices and exchange rates of 2008

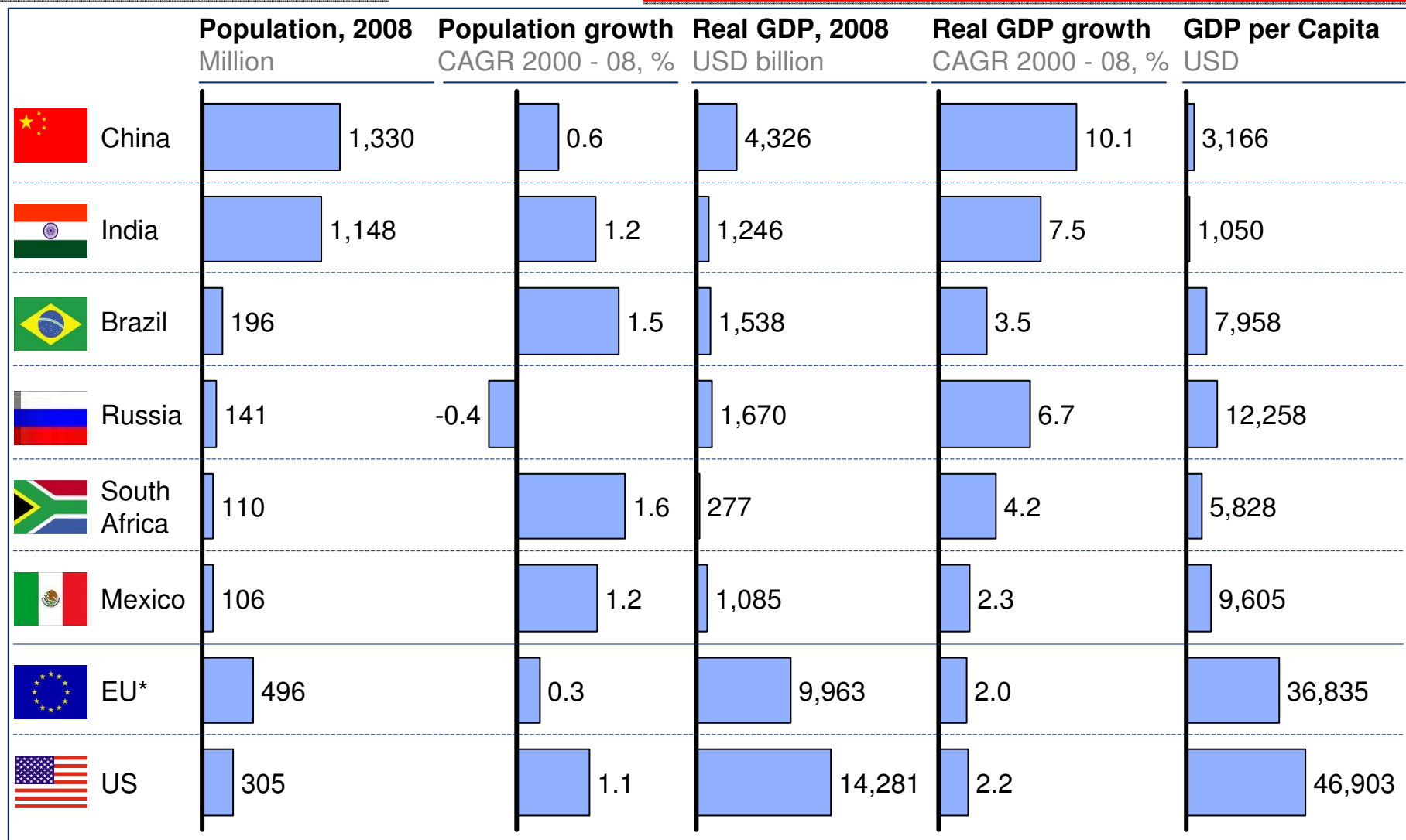
2008			
1		US	14.3
2		Japan	4.9
3		<b>China</b>	<b>4.3</b>
4		Germany	3.6
5		France	2.8
6		UK	2.6
7		Italy	2.3
8		<b>Russia</b>	<b>1.7</b>
9		Spain	1.6
10		<b>Brazil</b>	<b>1.5</b>
11		Canada	1.5
12		India	1.2
13		Mexico	1.1
32		South Africa	0.3

**Cina, Russia e Brasile sono tra i primi 10 mercati mondiali**

2030E			
1		US	23.79
2		<b>China</b>	<b>20.91</b>
3		Japan	5.62
4		<b>India</b>	<b>4.56</b>
5		Germany	4.77
6		France	4.09
7		UK	3.96
8		<b>Brazil</b>	<b>3.73</b>
9		<b>Russia</b>	<b>3.01</b>
10		Italy	2.76
13		<b>Mexico</b>	<b>1.76</b>
21		<b>South Africa</b>	<b>0.69</b>

**Nel 2030, i 4 BRIC varranno un quinto del PIL mondiale**

## Popolazione e GDP – un confronto interessante



\* EU includes the 27 formal members

FONTI: WMM Global Insight

# L'industria nazionale soffre la pressione sui prezzi dei paesi low-cost

Esempio costo di un compressore per refrigerazione, indicizzato 100=costo di produzione in Europa occidentale

STIME



**Europa Occidentale**



**Europa Orientale**

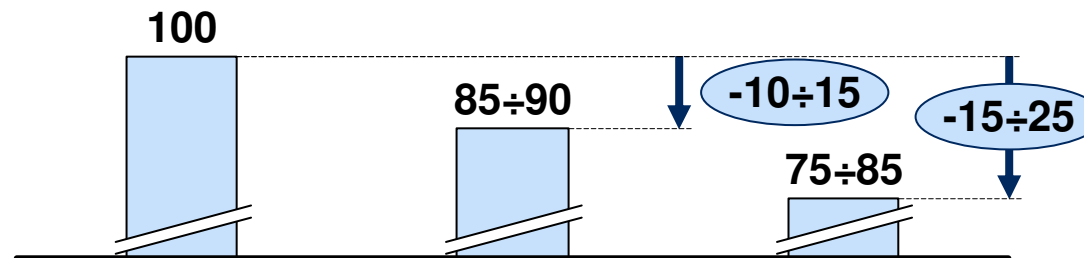


**Far East**

**Voci di costo**

Voci di costo	Europa Occidentale	Europa Orientale	Far East
▪ Totale, produzione	100	78-83 <sup>1</sup>	58-68 <sup>1</sup>
▪ Costi di trasporto verso Europa Occidentale	---	7	17

▪ **Costo totale verso Europa Occidentale**



1 Principali vantaggi nel costo di produzione dovuti a 1) costo del personale, 2) assemblaggio, 3) verniciatura

# Contenuti dell'intervento

## 1 Trend strutturali

- Nell'ultimo ventennio, le **regole del gioco competitivo** sui mercati globali hanno subito un radicale **cambiamento**
- Lo **spostamento verso nuove geografie** del peso relativo del **PIL** mondiale ha generato la necessità di ripensare complessivamente il concetto di **competitività di impresa**

## 2 L'effetto della crisi

- In questo contesto, si è innestata la **crisi più grave del dopoguerra** che ha ulteriormente alimentato i trend strutturali avviatisi negli ultimi anni
- L'effetto **combinato di tali due fattori** (trend strutturali e crisi) è la riduzione di **competitività internazionale** dei Paesi (e delle imprese) del "vecchio mondo" come l'Italia

## 3 La competitività dell'impresa italiana

- Il **sistema Italia** subisce particolarmente la recessione in considerazione delle debolezze sistemiche delle sue imprese: **ridotta produttività**, **limitata presenza nei mercati internazionali** e **ridotto accesso a fonti di finanziamento non bancario** solo per citarne alcune

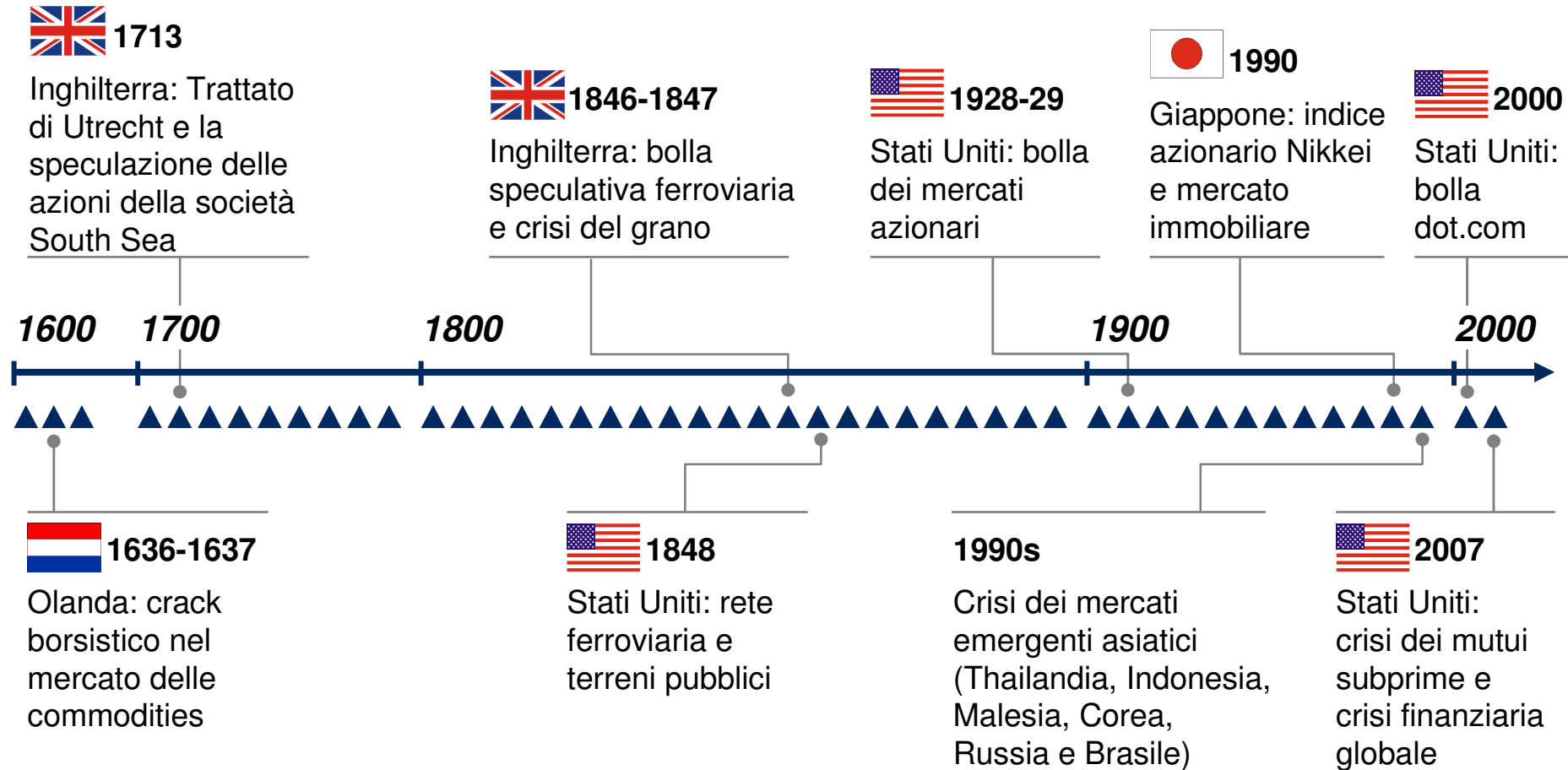
## 4 Cosa fare per rilanciare la competitività

- Le imprese che stanno avendo successo nel **superare la crisi** hanno agito in modo coordinato su fattori quali il **riposizionamento su mercati in crescita**, la gestione attiva del **portafoglio prodotti**, l'apertura a **capitali non bancari**
- Il prerequisito per poter superare la transizione e agire efficacemente su tali fattori è un focus spinto sulle **performance aziendali**

## 5 Focus sul performance management

- Al fine di implementare un efficace **sistema di gestione della performance**, è necessario definire un **processo iterativo** per allineare l'organizzazione agli obiettivi stabiliti
- L'incremento delle performance è funzionale all'**aumento del valore aziendale** e permette alle risorse umane coinvolte di focalizzarsi **sulle attività a maggiore valore aggiunto**

## Le crisi finanziarie ci sono sempre state: se ne contano 48 negli ultimi 400 anni ...

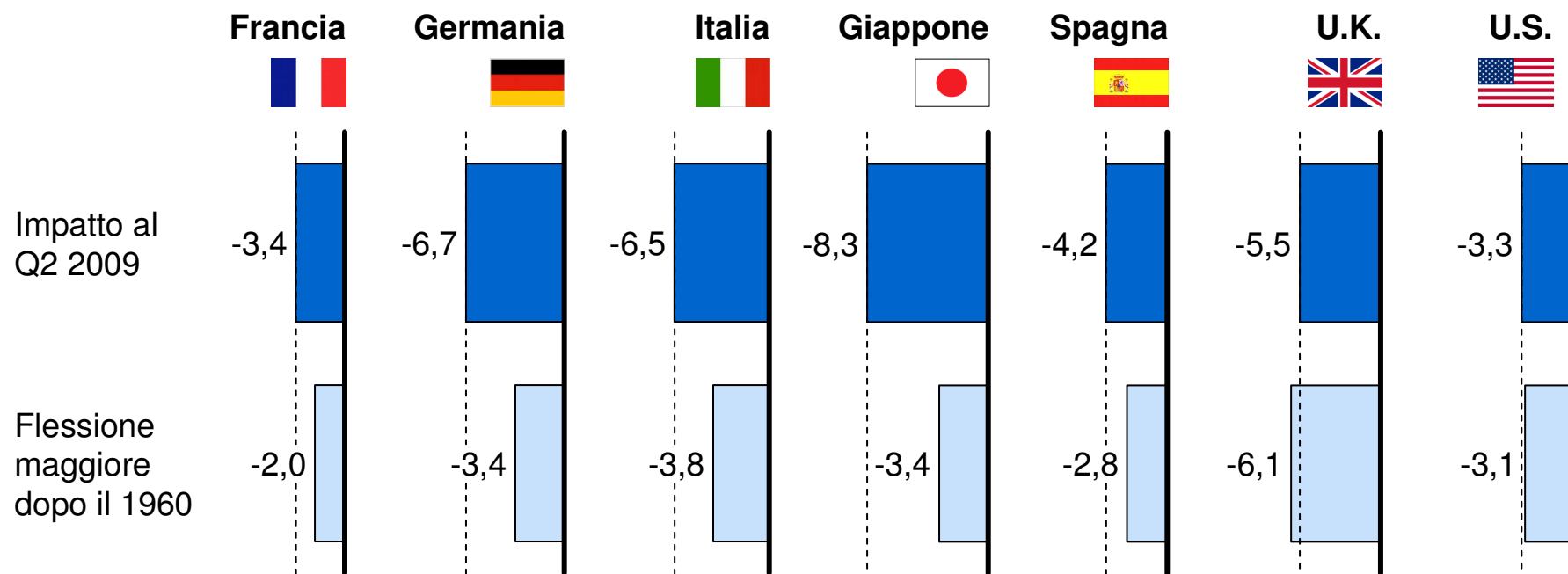


- Le crisi sono “creature abituarie”
- Crisi passate anche di maggiore entità sono state superate

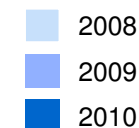


## ...ma l'impatto di questa crisi è stato sicuramente tra i peggiori

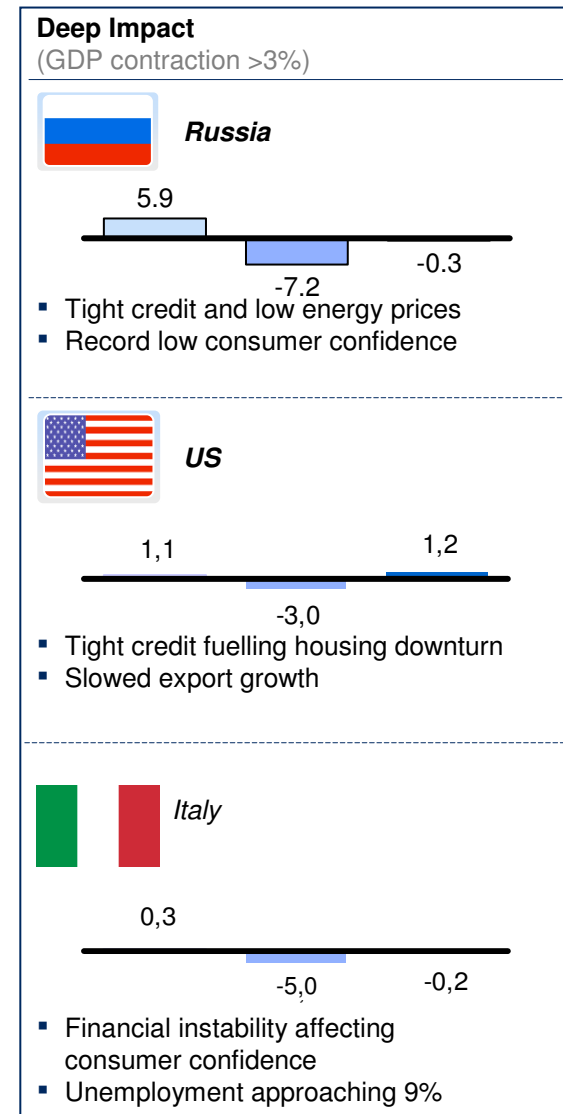
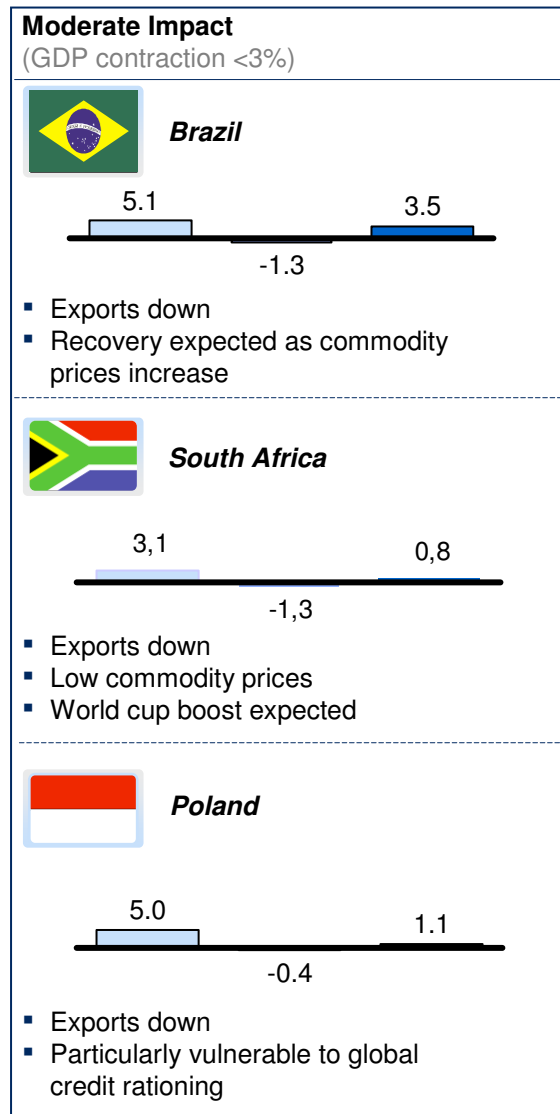
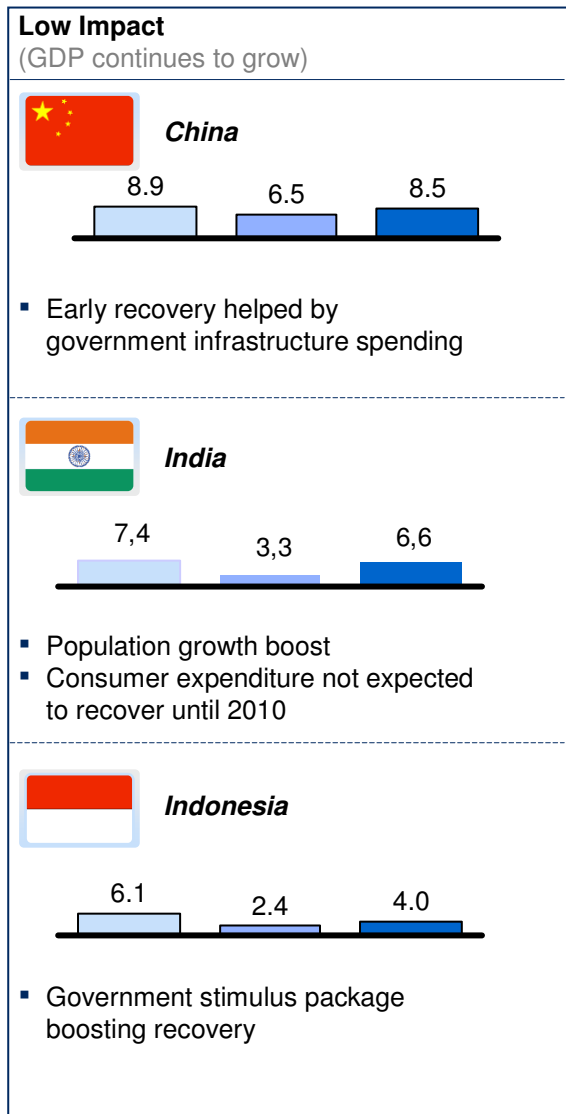
### Flessione "picco-fondo" in termini di PIL reale per Paese Percentuale



# Crescita del PIL: i BIC sono la fonte principale di crescita

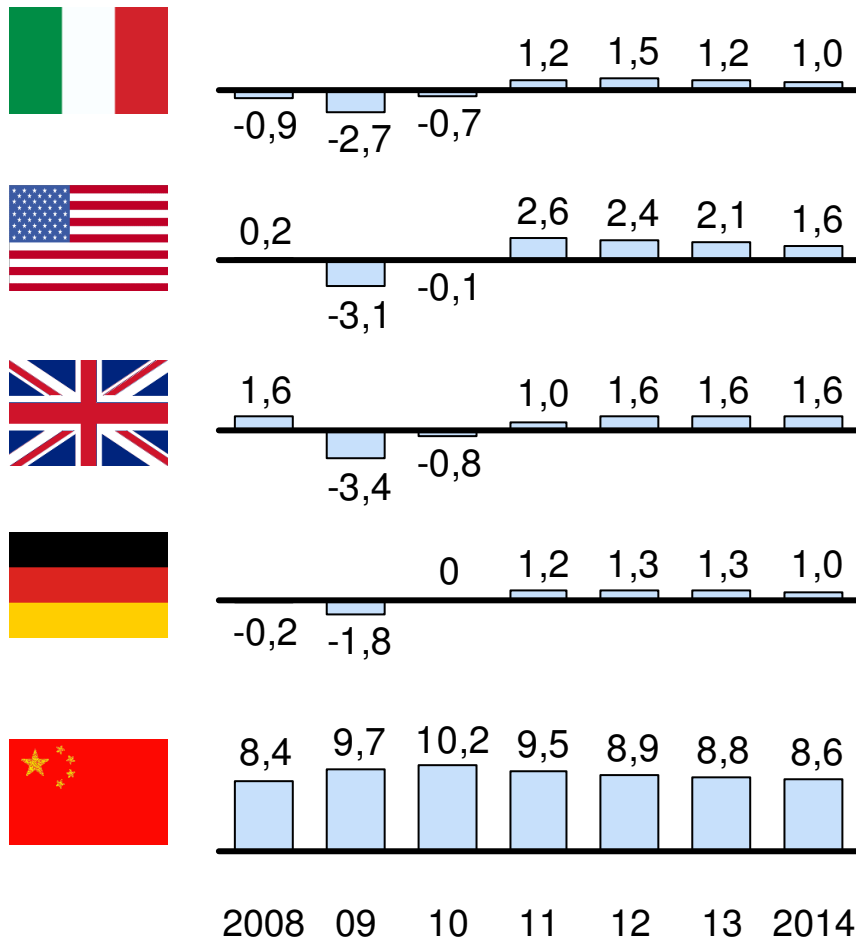


Real GDP growth

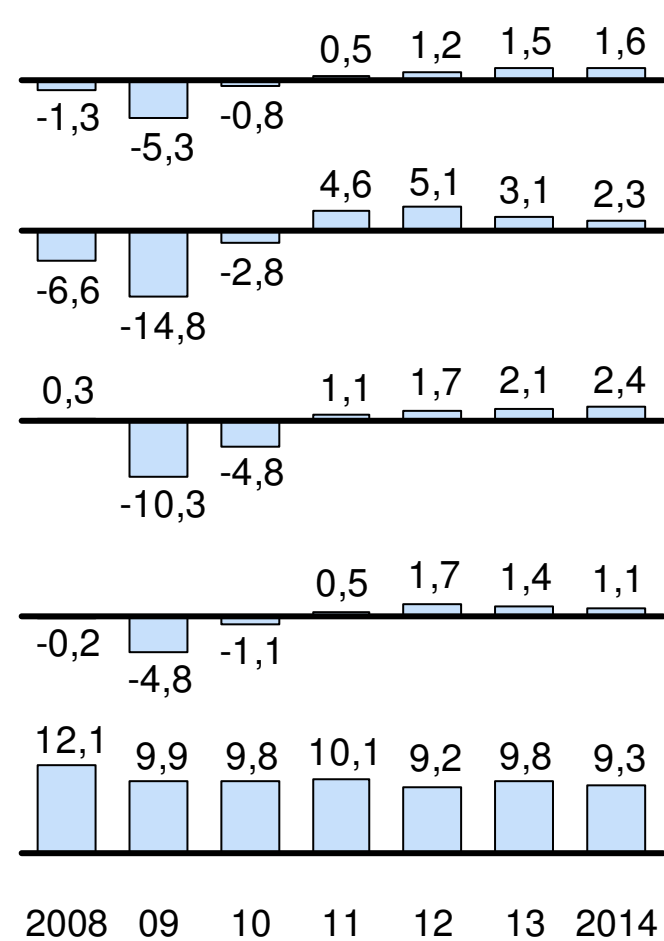


# Tra i grandi sistemi economici, la Cina è l'unico che non subirà riduzioni dei consumi durante la crisi

**Crescita consumi reali**  
Percentuale, anno su anno



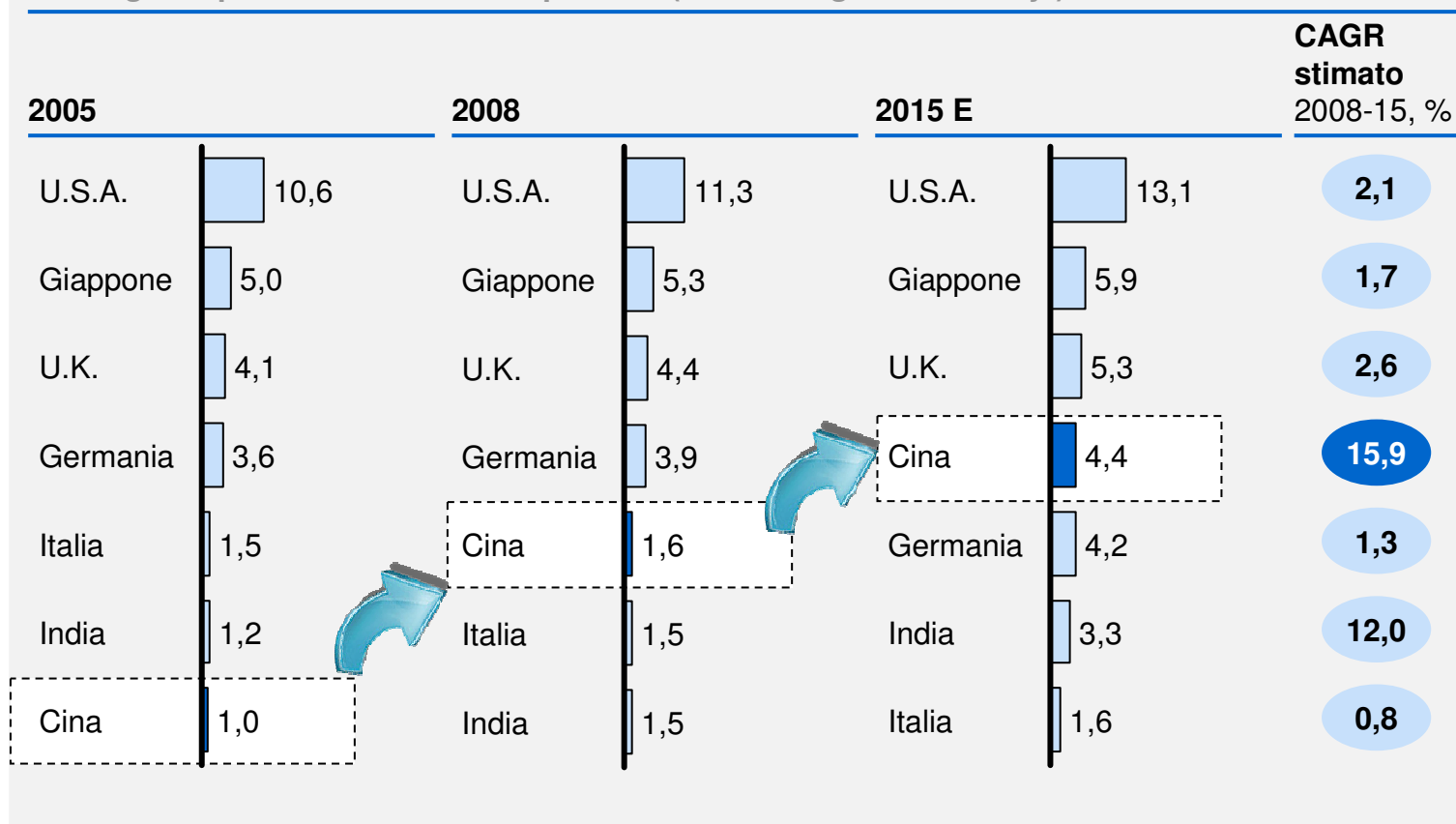
**Crescita mercato delle costruzioni**  
Percentuale, anno su anno



# La popolazione di classe medio-alta è numerosa e in forte crescita

## Numero di famiglie con guadagni superiori a 250k RMB<sup>1</sup>

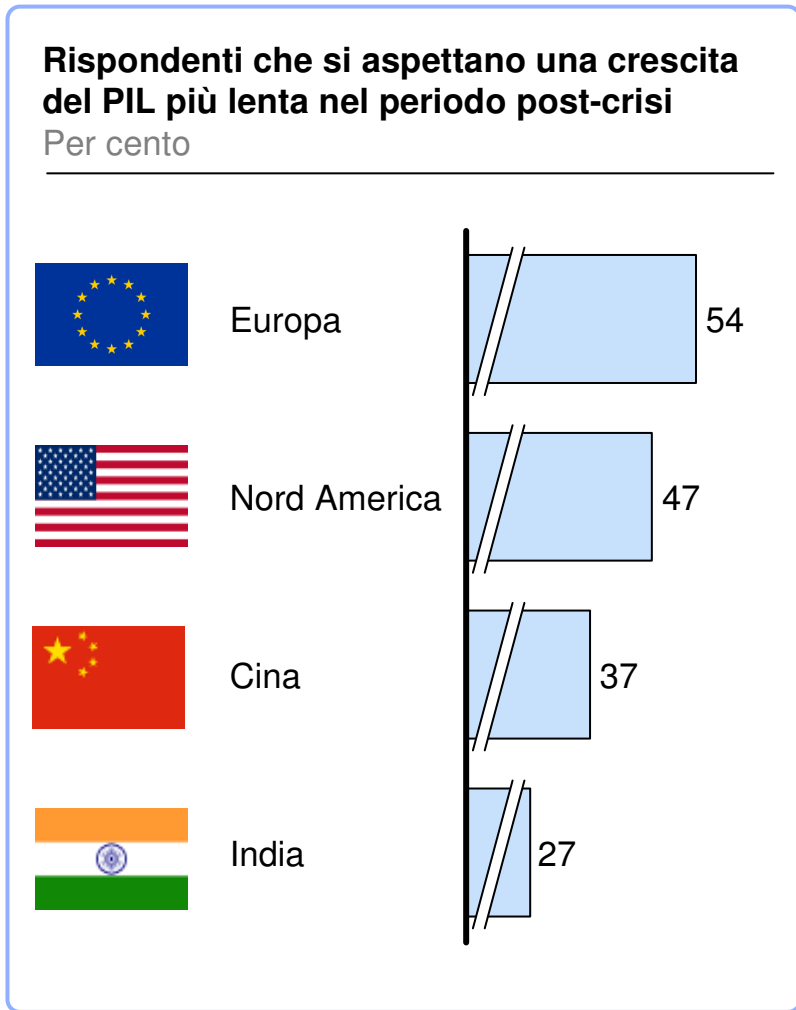
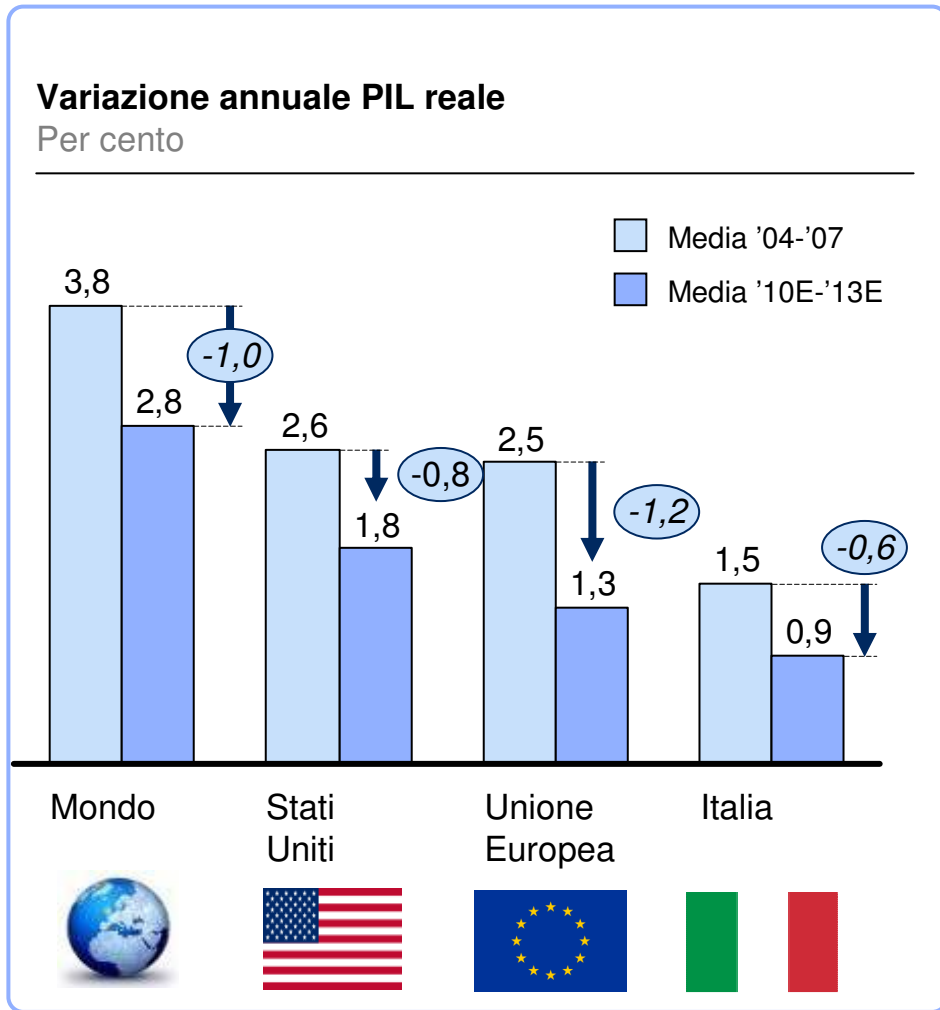
Guadagno equivalente fattorizzato per PPP (Purchasing Power Parity<sup>2</sup>)



1 Equivalente a ~26,5 K€

2 Parità di potere di acquisto

# In ogni caso, per il periodo post-crisi incrementa il consenso su previsioni di crescita economica più lenta rispetto al periodo precedente alla crisi

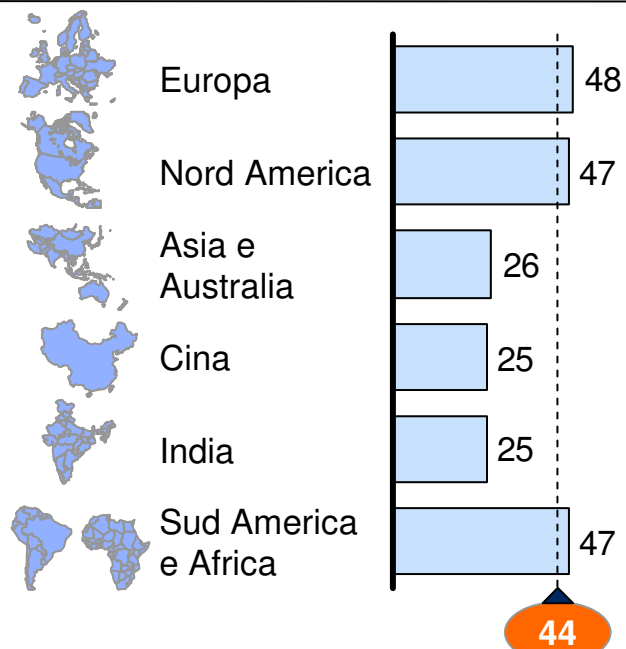


# Molte evoluzioni finora date per scontate sono messe in discussione per il futuro

## 1 Ribilanciamento delle componenti della crescita internazionale

### Rispondenti che prevedono una minor apertura dei mercati internazionali

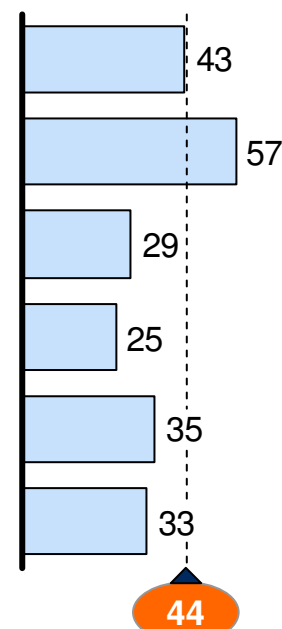
Per cento



## 2 Minor facilità di accesso al credito

### Rispondenti che prevedono un maggior costo del credito

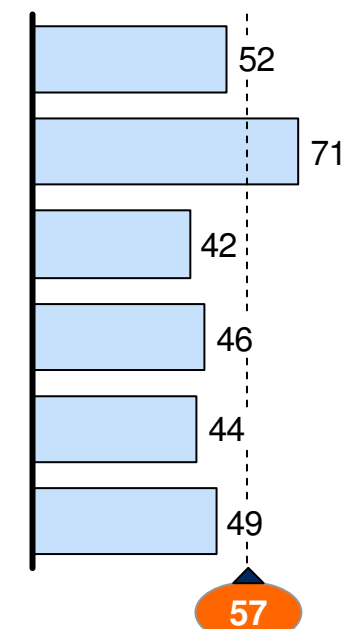
Per cento



## 3 Ruolo più attivo dei governi nell'economia

### Rispondenti che prevedono un maggior ruolo dei governi nell'economia

Per cento



# Contenuti dell'intervento

## 1 Trend strutturali

- Nell'ultimo ventennio, le **regole del gioco competitivo** sui mercati globali hanno subito un radicale **cambiamento**
- Lo **spostamento verso nuove geografie** del peso relativo del **PIL** mondiale ha generato la necessità di ripensare complessivamente il concetto di **competitività di impresa**

## 2 L'effetto della crisi

- In questo contesto, si è innestata la **crisi più grave del dopoguerra** che ha ulteriormente alimentato i trend strutturali avviatisi negli ultimi anni
- L'effetto **combinato di tali due fattori** (trend strutturali e crisi) è la riduzione di **competitività internazionale** dei Paesi (e delle imprese) del "vecchio mondo" come l'Italia

## 3 La competitività dell'impresa italiana

- Il **sistema Italia subisce particolarmente** la recessione in considerazione delle debolezze sistemiche delle sue imprese: **ridotta produttività**, limitata **presenza nei mercati internazionali** e ridotto accesso a **fonti di finanziamento non bancario** solo per citarne alcune

## 4 Cosa fare per rilanciare la competitività

- Le imprese che stanno avendo successo nel **superare la crisi** hanno agito in modo coordinato su fattori quali il **riposizionamento su mercati in crescita**, la gestione attiva del **portafoglio prodotti**, l'apertura a **capitali non bancari**
- Il prerequisito per poter superare la transizione e agire efficacemente su tali fattori è un focus spinto sulle **performance aziendali**

## 5 Focus sul performance management

- Al fine di implementare un efficace **sistema di gestione della performance**, è necessario definire un **processo iterativo** per allineare l'organizzazione agli obiettivi stabiliti
- L'incremento delle performance è funzionale all'**aumento del valore aziendale** e permette alle risorse umane coinvolte di focalizzarsi **sulle attività a maggiore valore aggiunto**

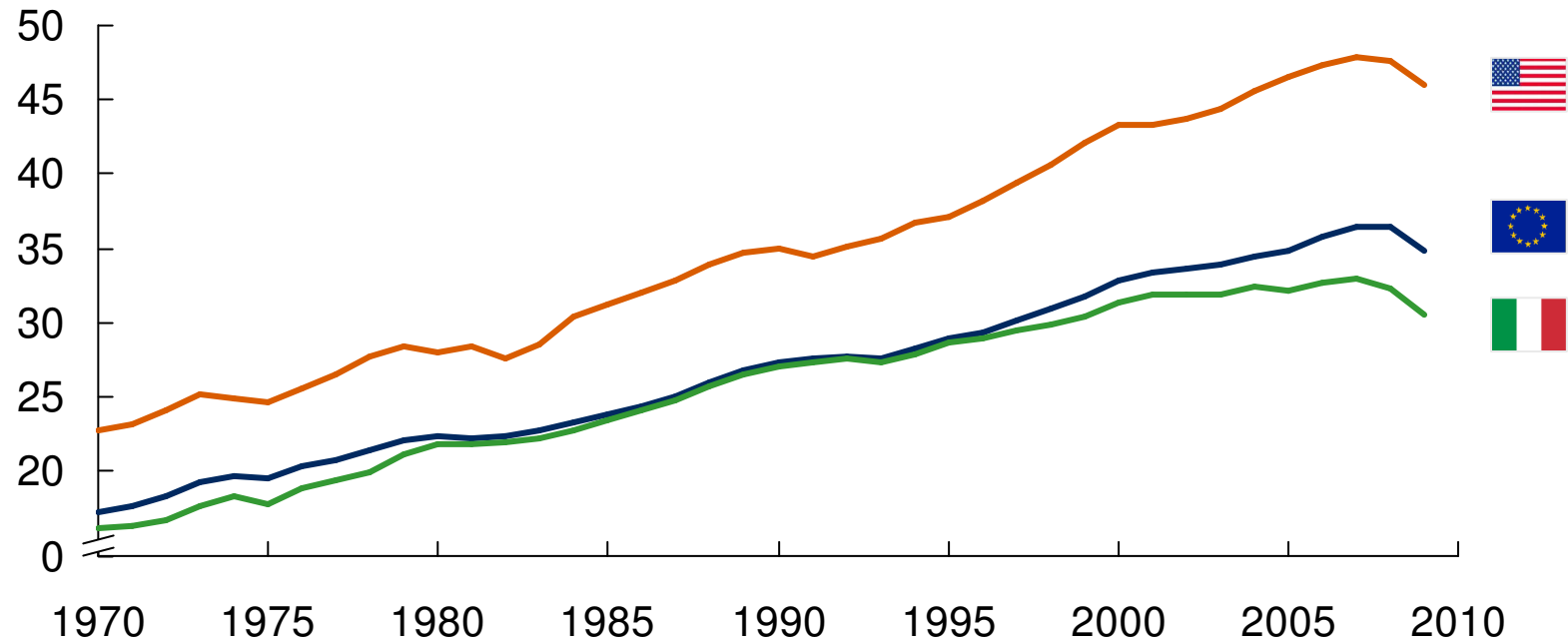
**Anche in Italia, la crisi ha ulteriormente alimentato trend strutturali già presenti nel contesto italiano**

- 1 Bassi livelli di crescita del Pil**
- 2 Bassi livelli di produttività**
- 3 Presenza limitata nei mercati emergenti**
- 4 Struttura economica frammentata**
- 5 Limitate fonti di finanziamento non bancario**



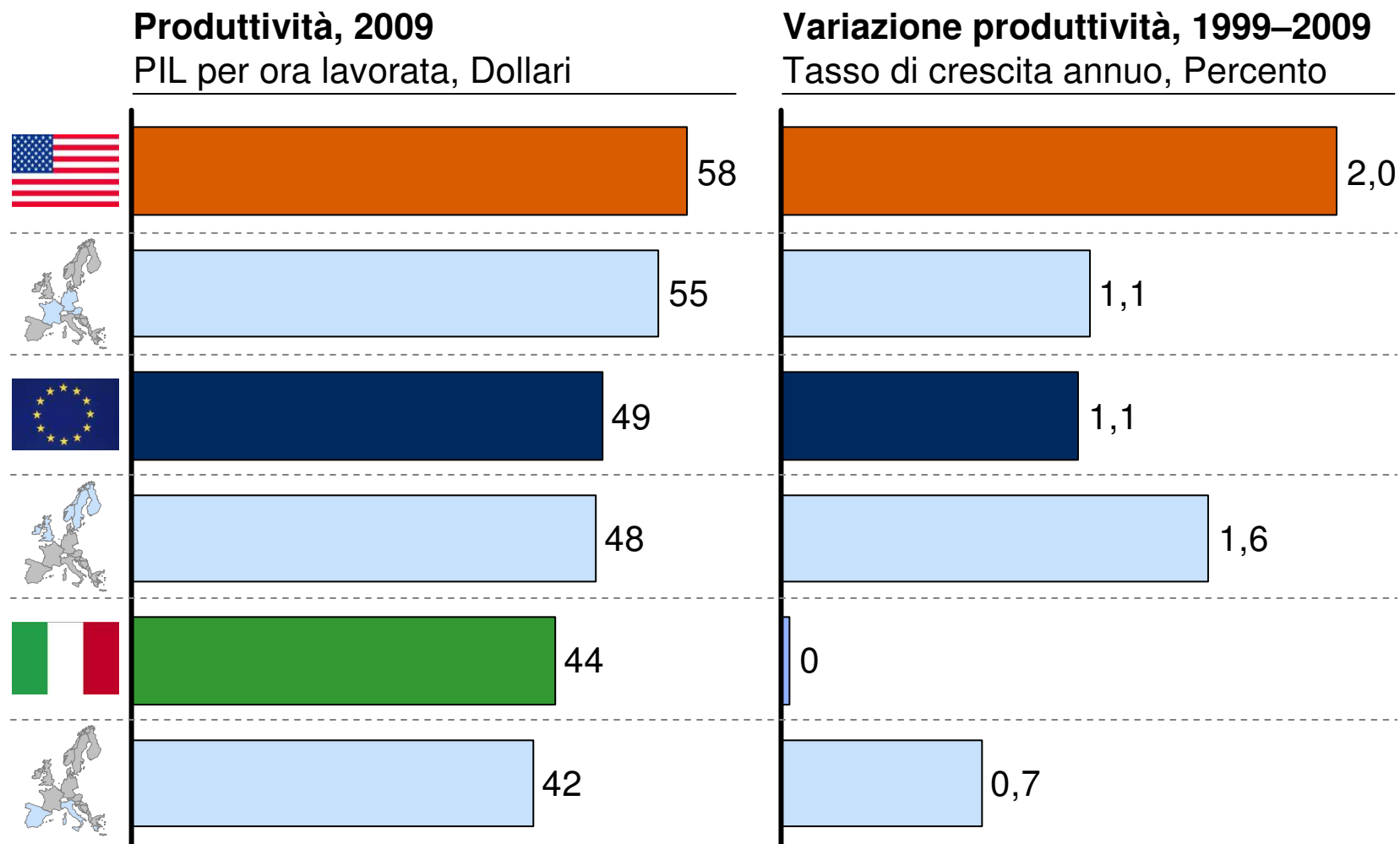
# 1 Se qualche decennio fa l'Italia cresceva a tassi più alti di US e Europa, fin dagli anni '90 la crescita del Paese è notevolmente più lenta

Pil pro capite, 2009 PPP migliaia di dollari



	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010
<b>Crescita media</b>		2.1	2.2	2.2	2.2	1.2			
<b>Percento</b>		3.1	2.2	1.5	0.4				
		2.6	2.1	1.9	1.3				

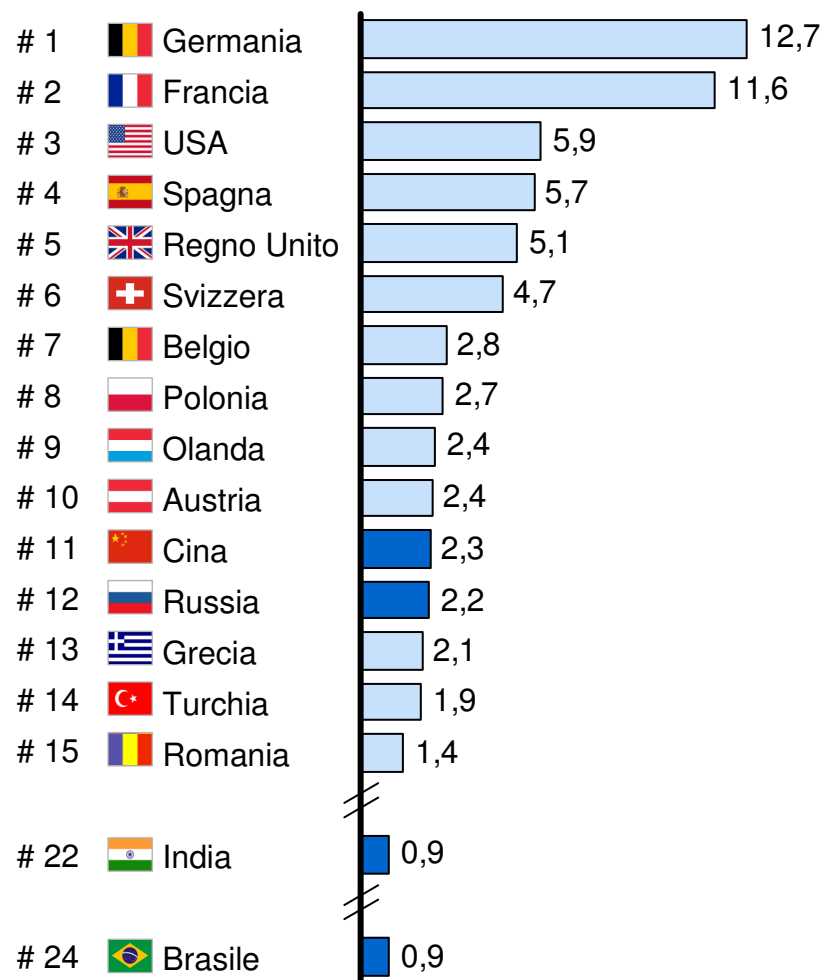
## 2 L'Italia ha una produttività del sistema Paese inferiore a Stati Uniti e Europa



### 3 Per l'Italia i paesi BRIC<sup>1</sup> sono ancora un mercato marginale di destinazione dei propri prodotti

#### Paesi destinatari delle esportazioni italiane

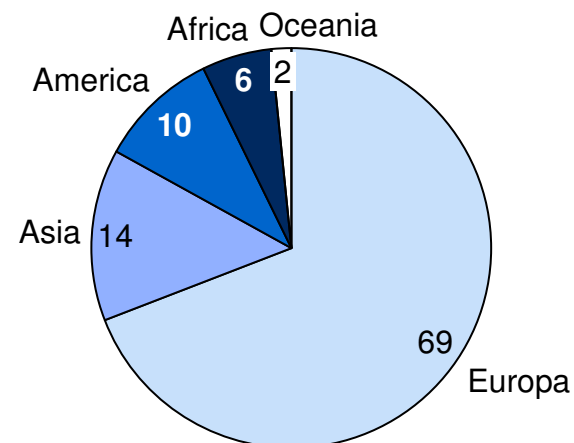
Per cento, 2009



#### Esportazioni italiane per destinazione geografica

Per cento, 2009

100% = 291 miliardi di euro



- Nelle importazioni di Brasile e Russia, la quota di mercato tedesca è quasi il triplo di quella italiana
- In India e Cina, la Germania è rispettivamente l'ottavo e il quinto esportatore (l'Italia è ventiduesima)

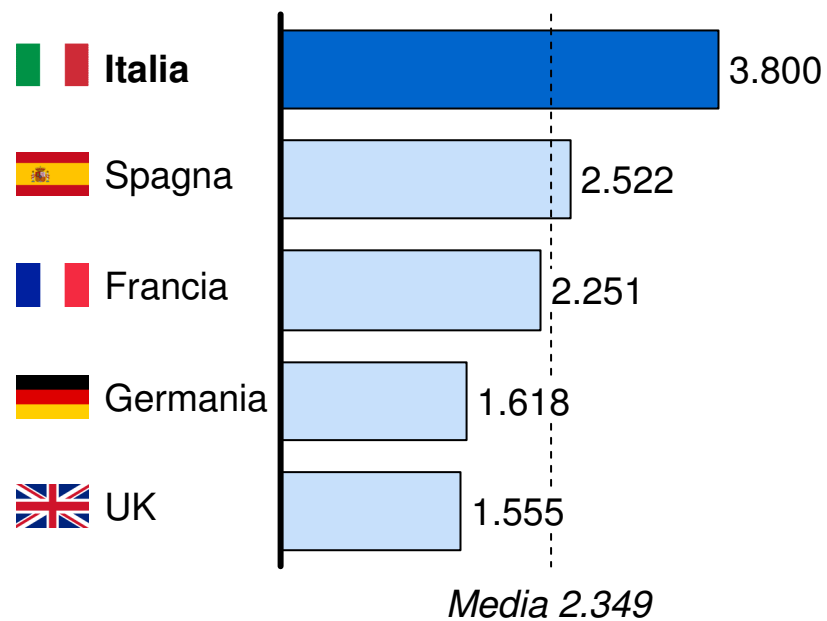
<sup>1</sup> Brasile, Russia, India e Cina

## 4 Il frammentato sistema economico italiano limita il nostro potenziale

### Forte presenza di imprese di ridotte dimensioni

#### Micro e Piccole Imprese

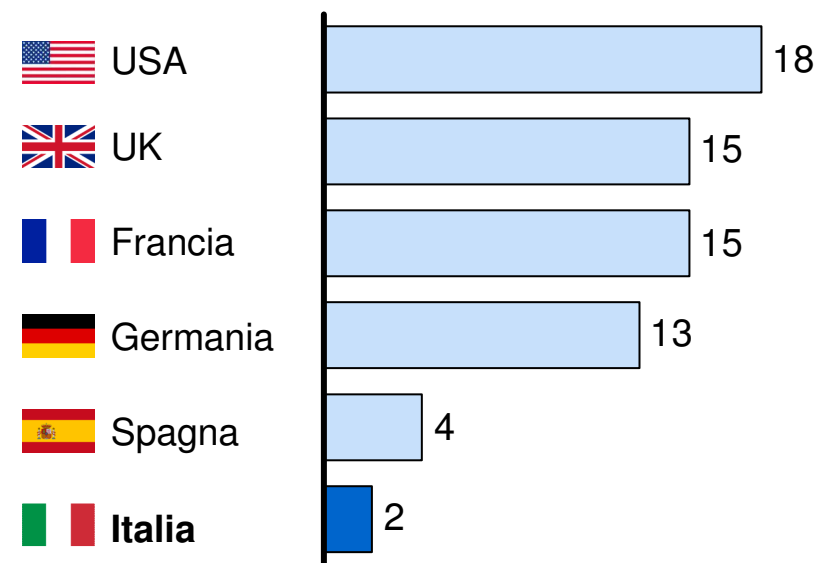
1-50 dipendenti, 2008, migliaia



- La ridotta dimensione delle imprese italiane limita la capacità di realizzare economie di scala, di investire e di crescere

### Bassa competitività internazionale

#### Numero imprese tra le top 100 imprese industriali al mondo



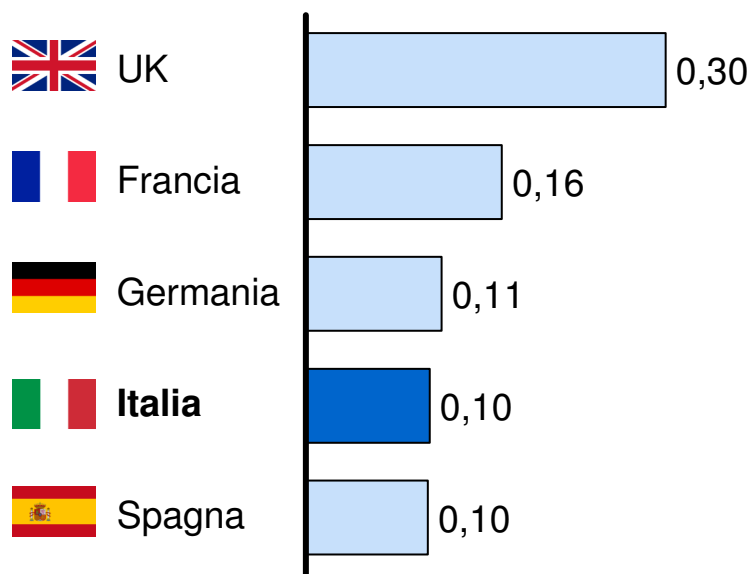
- Pochi campioni nazionali
- Cooperazione spesso inefficace

## 5 L'accesso a finanziamenti non bancari è ancora sottosviluppato in Italia (1/2)

Gli investimenti in Private Equity e Venture Capital in Italia hanno una penetrazione più bassa rispetto agli altri Paesi Europei

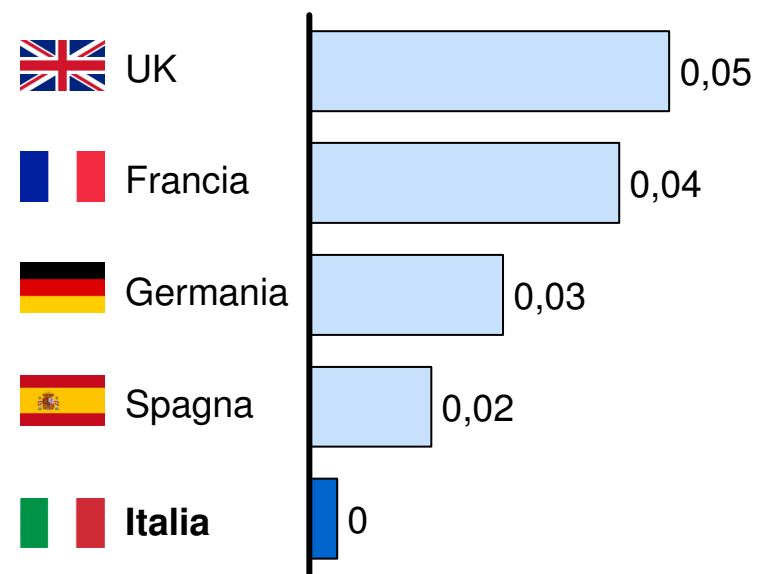
### Investimenti in PE<sup>1</sup>

2009, % del PIL



### Investimenti in VC<sup>1</sup>

2009, % del PIL

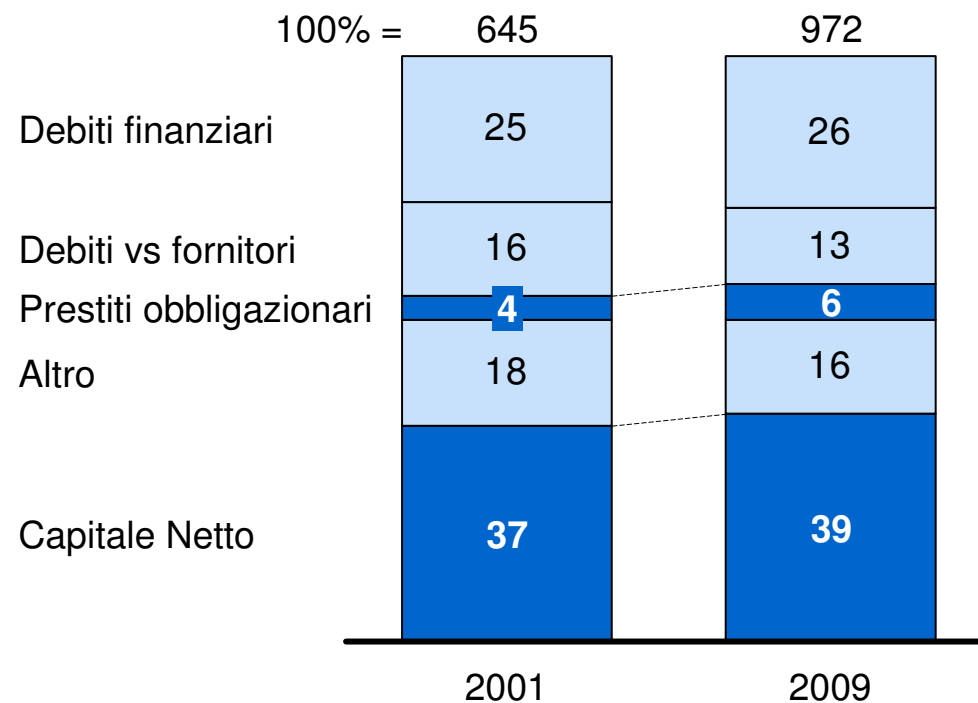


<sup>1</sup> Calcolato sul volume di investimenti effettuati nel paese

## 5 L'accesso a finanziamenti non bancari è ancora sottosviluppato in Italia (2/2)

**Il ricorso a finanziamenti tramite emissioni obbligazionarie e aumenti di capitale è sempre stata una fonte minoritaria di finanziamento in Italia, anche se in lenta crescita**

Dati cumulativi di un campione di oltre 2000 aziende italiane  
Percento, miliardi di euro



1 Include: altre passività correnti, fondi del personale, fondo oscillazione cambi e altri fondi a m/l termine (escluse riserve)

### Punti di forza

1. Forte spirito imprenditoriale
2. Forte legame degli imprenditori col territorio
3. Grande cultura del lavoro
4. Ottimi produttori e grandi competenze tecniche
5. Grande creatività
6. Forte propensione all'internazionalizzazione
7. Buon sistema formativo di base (es. scuole tecniche) e eccellenze a livello universitario
8. Attenzione degli imprenditori alla riduzione degli sprechi



### Opportunità

1. Scarse capacità di fare rete (forte individualismo)
2. Mancanza di attenzione alla parte commerciale (es., brand, posizionamento prodotto)
3. Necessità di fare efficienza (almeno -20%)
4. Mancanza di profili manageriali e competenze finanziarie nelle aziende
5. Mancanza di strategia strutturata di internazionalizzazione (il modello di oggi è "imprenditore con la valigia")
6. Scarsa strutturazione del processo di innovazione e ridotta cross-fertilization fra settori contigui (es. elettronica, elettrodomestico, costruzioni)
7. Limitata disponibilità di connettività dati a Banda Larga
8. Scarsa efficienza della logistica su gomma e ridotto utilizzo di quella su rotaia
9. Scarso utilizzo di OEE e di metodologie lean (es. SMED)



# La concomitanza di dinamiche strutturali pre-esistenti alla crisi e della recessione economica rende urgenti azioni a sostegno della competitività

---

**A**



**Le  
dinamiche  
strutturali**

**Necessità di  
identificare  
leve per il  
rilancio della  
competitività  
di impresa**

**La crisi  
economica**

**B**



# Contenuti dell'intervento

## 1 Trend strutturali

- Nell'ultimo ventennio, le **regole del gioco competitivo** sui mercati globali hanno subito un radicale **cambiamento**
- Lo **spostamento verso nuove geografie** del peso relativo del **PIL** mondiale ha generato la necessità di ripensare complessivamente il concetto di **competitività di impresa**

## 2 L'effetto della crisi

- In questo contesto, si è innestata la **crisi più grave del dopoguerra** che ha ulteriormente alimentato i trend strutturali avviatisi negli ultimi anni
- L'effetto **combinato di tali due fattori** (trend strutturali e crisi) è la riduzione di **competitività internazionale** dei Paesi (e delle imprese) del "vecchio mondo" come l'Italia

## 3 La competitività dell'impresa italiana

- Il **sistema Italia subisce particolarmente** la recessione in considerazione delle debolezze sistemiche delle sue imprese: **ridotta produttività**, **limitata presenza nei mercati internazionali** e **ridotto accesso a fonti di finanziamento non bancario** solo per citarne alcune

## 4 Cosa fare per rilanciare la competitività

- Le imprese che stanno avendo successo nel **superare la crisi** hanno agito in modo coordinato su fattori quali il **riposizionamento su mercati in crescita**, la gestione attiva del **portafoglio prodotti**, l'apertura a **capitali non bancari**
- Il prerequisito per poter superare la transizione e agire efficacemente su tali fattori è un focus spinto sulle **performance aziendali**

## 5 Focus sul performance management

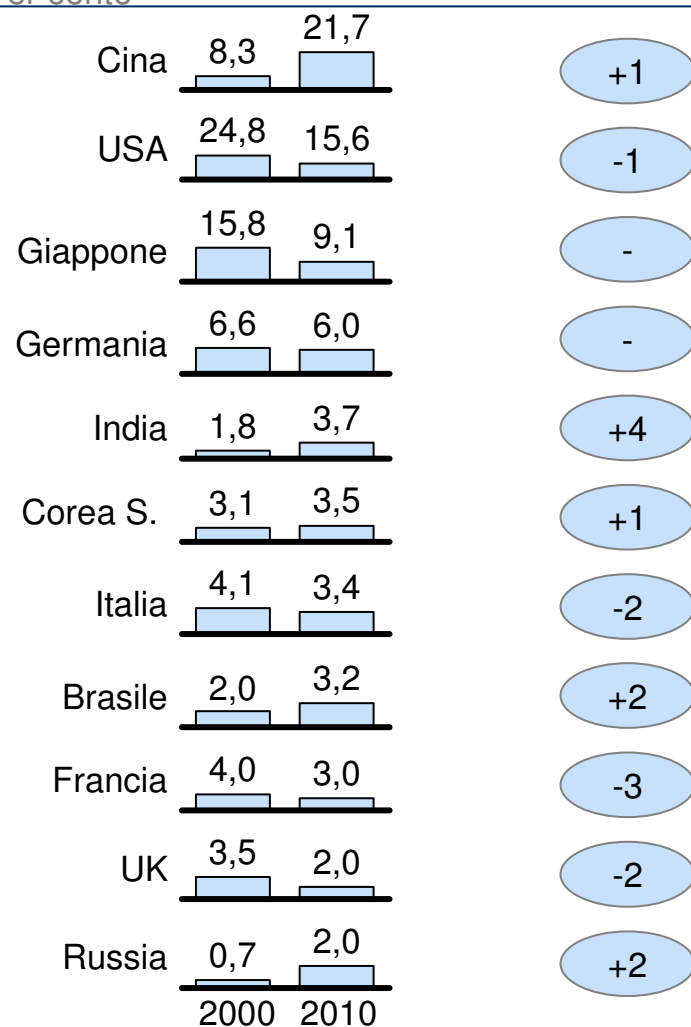
- Al fine di implementare un efficace **sistema di gestione della performance**, è necessario definire un **processo iterativo** per allineare l'organizzazione agli obiettivi stabiliti
- L'incremento delle performance è funzionale all'**aumento del valore aziendale** e permette alle risorse umane coinvolte di focalizzarsi **sulle attività a maggiore valore aggiunto**

## Tuttavia, l'Italia tiene meglio degli altri sistemi avanzati in termini di quota sulla produzione manifatturiera mondiale

### Quote produzione manifatturiera mondiale, 2000-2010

Per cento

○ Variazione posizione ultimo triennio







































- Tutte le economie avanzate perdono quote di mercato nei confronti dei sistemi industriali emergenti
- I sistemi industriali "BRIC" sono passati dal 12,8% di quota cumulata dell'anno 2000 al 30,6% nel 2010
- L'Italia tiene meglio di altre economie europee ma sta progressivamente perdendo posizioni

# Il grado di competitività del manifatturiero italiano è secondo solo a quello tedesco...

## Posizione mondiale in termini di Trade Performance Index<sup>1</sup>

2007

Settore	1° posto	2° posto	3° posto
Mezzi trasporto			
Meccanica non elettronica			
Chimica			
Manufatti di base			
Prodotti diversi			
Meccanica el./ elettrodomestici			
IT/ elettronica di consumo			
Alimentari lavorati			
Prodotti in legno			
Tessili			
Abbigliamento			
Cuoio e calzature			



- Forte specializzazione del manifatturiero italiano nei beni di investimento intermedi
- I cinque settori più importanti incidono per circa il 55%
  - Macchine
  - Metallurgia
  - Automotive
  - Chimica
  - Apparecchi elettrici

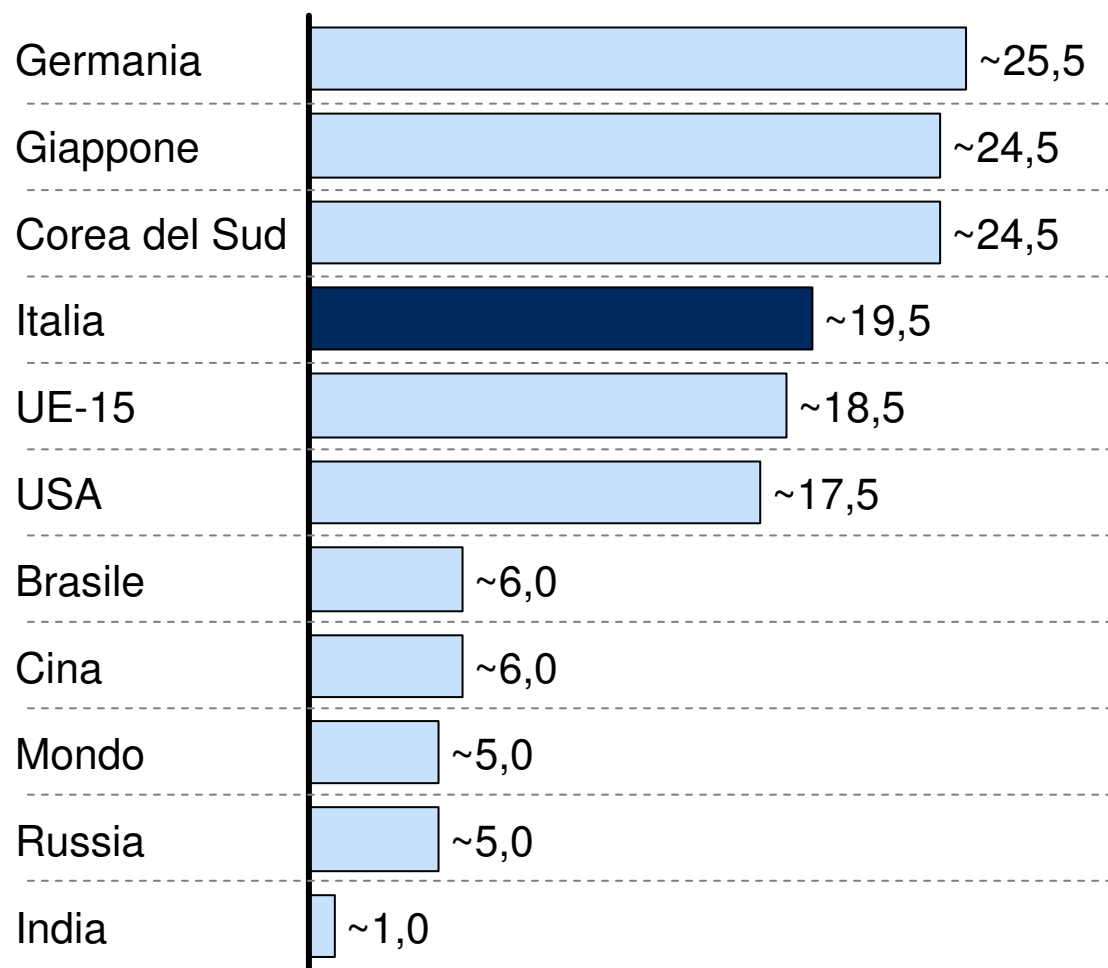
FONTE: WTO-UNCTAD, Fondazione Edison

<sup>1</sup> Indice composto da 22 indicatori quantitativi della performance commerciale che incorporano dimensione delle esportazioni, dinamica e rapporto con i flussi di importazione

## ... e ha ancora una vocazione manifatturiera di eccellenza

### Produzione manifatturiera pro-capite, 2010

Migliaia di dollari 2010



- Rilevante distanza tra Paesi "BRIC" ed economie tradizionalmente manifatturiere
- Presenza di un consistente vantaggio competitivo a favore di queste ultime
- Crescita dell'industrializzazione dei BRIC trainata prevalentemente dall'incremento dei volumi demografici

# Per catturare appieno il potenziale che offre il nostro Paese, è necessario agire su più leve a livello coordinato

**Elaborare un approccio al business** che permetta un riposizionamento nel contesto internazionale e nei mercati di sbocco, una gestione attiva del portafoglio prodotti e l'apertura al canale non bancario rispettando il prerequisito di una forte focalizzazione sulle performance aziendali

## 1 Riposizionamento in mercati in crescita

- Una approfondita analisi delle caratteristiche chiave e le prospettive di crescita dei mercati (sia geografici, che settoriali), consente all'impresa di poter indirizzare le sue strategie verso i mercati più profittevoli

## 2 Gestione attiva portafoglio prodotti

- Una profonda comprensione dei segmenti di clientela (esigenze, preferenze, gusti, ecc.), nonché una gestione attiva del proprio portafoglio prodotti consente all'impresa di reagire tempestivamente ai cambiamenti del mercato e guidare la crescita futura

## 3 Aprirsi a capitali non bancari

- Le possibilità offerte da fonti di finanziamento alternative (Private equity; Venture capital; etc.), consentono non solo di superare i limiti contingenti dell'accessibilità ai finanziamenti bancari, ma anche di cogliere ulteriori opportunità (incremento di know how, managerializzazione, etc.)

## 4 Focus spinto sulle performance aziendali

- Mantenere il presidio sulle performance aziendali sia di breve che di lungo termine (*performance & health*) abbinando scelte di carattere strategico a gestione tattica della difficile situazione congiunturale

# Contenuti dell'intervento

## 1 Trend strutturali

- Nell'ultimo ventennio, le **regole del gioco competitivo** sui mercati globali hanno subito un radicale **cambiamento**
- Lo **spostamento verso nuove geografie** del peso relativo del **PIL** mondiale ha generato la necessità di ripensare complessivamente il concetto di **competitività di impresa**

## 2 L'effetto della crisi

- In questo contesto, si è innestata la **crisi più grave del dopoguerra** che ha ulteriormente alimentato i trend strutturali avviatisi negli ultimi anni
- L'effetto **combinato di tali due fattori** (trend strutturali e crisi) è la riduzione di **competitività internazionale** dei Paesi (e delle imprese) del "vecchio mondo" come l'Italia

## 3 La competitività dell'impresa italiana

- Il **sistema Italia subisce particolarmente** la recessione in considerazione delle debolezze sistemiche delle sue imprese: **ridotta produttività**, **limitata presenza nei mercati internazionali** e **ridotto accesso a fonti di finanziamento non bancario** solo per citarne alcune

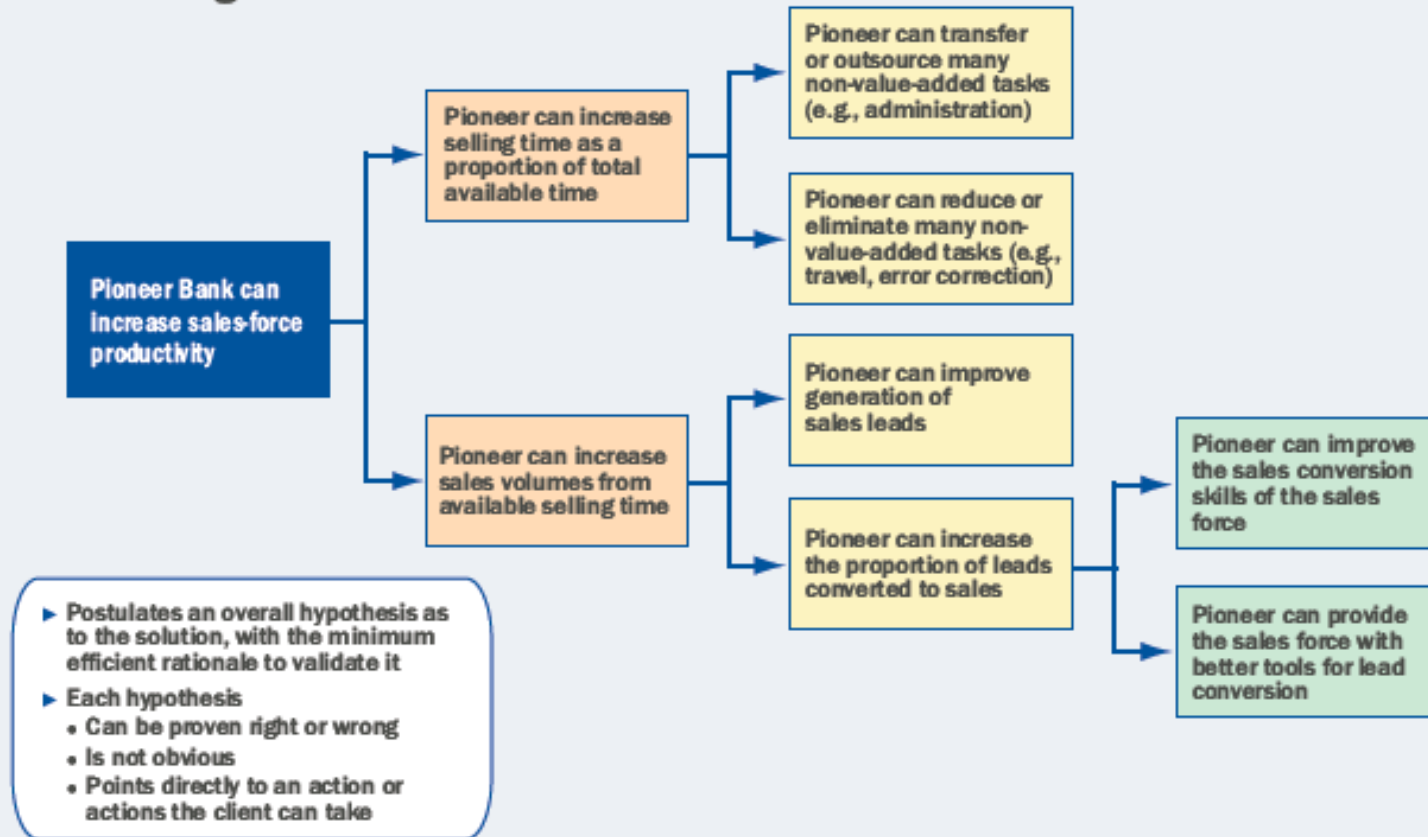
## 4 Cosa fare per rilanciare la competitività

- Le imprese che stanno avendo successo nel **superare la crisi** hanno agito in modo coordinato su fattori quali il **riposizionamento su mercati in crescita**, la gestione attiva del **portafoglio prodotti**, l'apertura a **capitali non bancari**
- Il prerequisito per poter superare la transizione e agire efficacemente su tali fattori è un focus spinto sulle **performance aziendali**

## 5 Focus sul performance management

- Al fine di implementare un efficace **sistema di gestione della performance**, è necessario definire un **processo iterativo** per allineare l'organizzazione agli obiettivi stabiliti
- L'incremento delle performance è funzionale all'**aumento del valore aziendale** e permette alle risorse umane coinvolte di focalizzarsi **sulle attività a maggiore valore aggiunto**

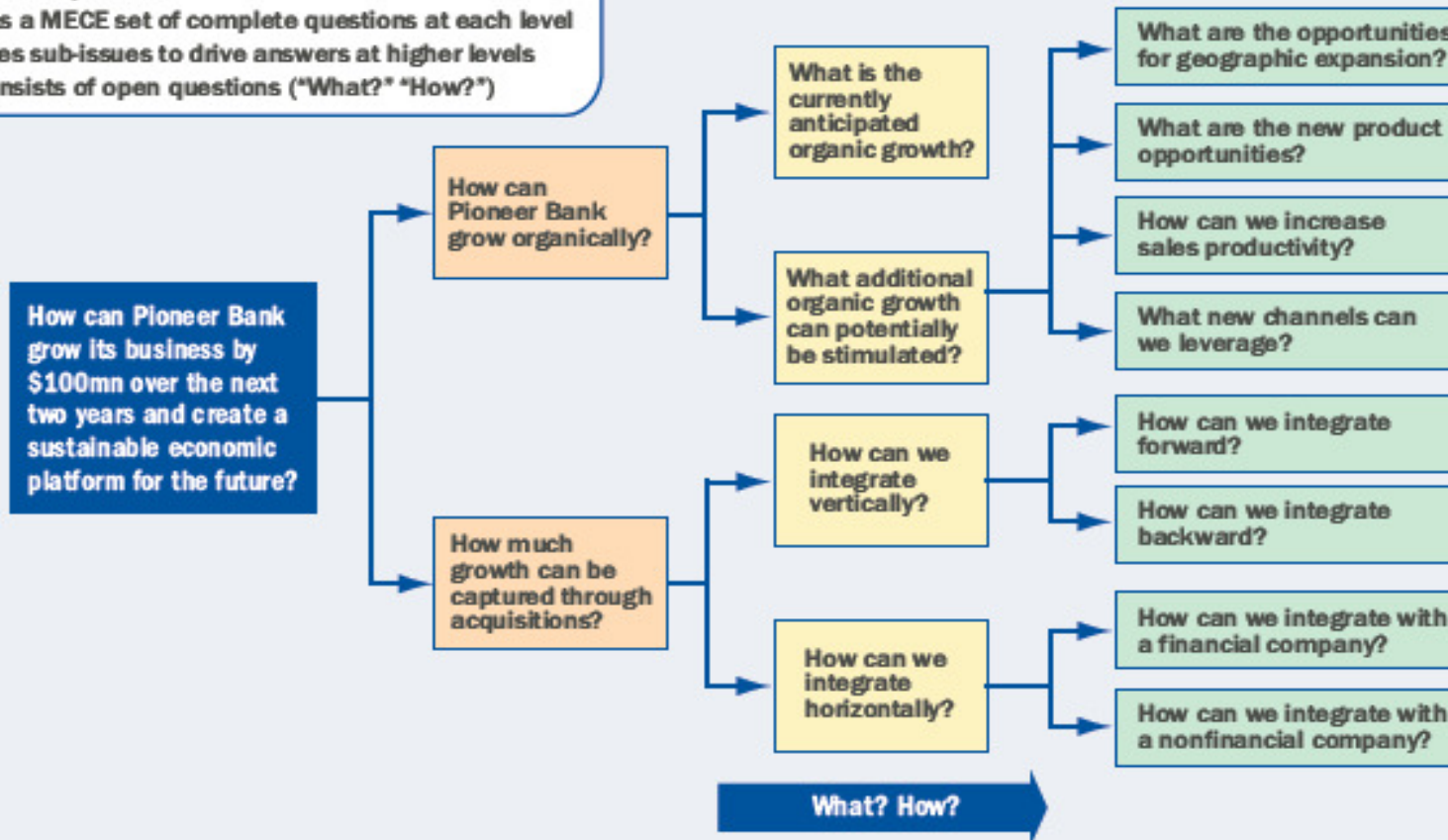
## Hypothesis trees use the minimum necessary number of hypotheses to drive insight





## Issue trees are deductive and cover the full problem

- ▶ Starts with the basic question and breaks it down into components
- ▶ Has a MECE set of complete questions at each level
- ▶ Uses sub-issues to drive answers at higher levels
- ▶ Consists of open questions ("What?" "How?")



# Focus sulla performance: processo iterativo per allineare l'organizzazione agli obiettivi stabiliti

