

STRATEGIE, STRUMENTI E SFIDE DI CHI SALVA LE IMPRESE IN DIFFICOLTÀ

Risanare & ripartire



GIOVANNA DOSSENA (OCRI)
«I concordati preventivi sono utili
per fare chiarezza nel sistema»



EUGENIO BERENGA (TMA)
«Banche e periti chiedono piani
più rigorosi e prudenti»

da pag. 88





DOSSIER

RISTRUTTURAZIONI AZIENDALI



OSSERVATORI INNOVAZIONE, COOPERAZIONE DI FILIERA, PRESIDIO DELLA PRODUZIONE: COSÌ SI CAVALCA LA RIPARTENZA

Chi si ferma è perduto

Aggregazioni di filiera, venture capital e innovazione sono gli ingredienti principali per uscire dalla crisi e cavalcare una ripresa sempre più selettiva, secondo l'opinione di Giovanna Dossena, professoressa di Economia e gestione delle Imprese all'Università degli studi di Bergamo, e condirettrice dell'Osservatorio crisi e risanamento delle imprese (Ocri), un progetto di E-Lab in collaborazione con il Centro Findustria della Bocconi.

Domanda. Com'è lo stato di salute delle aziende italiane?

Risposta. Vedo in tutti i settori che chi ha approfittato della crisi per riorganizzare e a volte ripensare la propria azienda ora riparte bene. In pratica, chi ha preso provvedimenti forti, ottimizzando, controllando i costi e sviluppando nuove strategie di prodotto e di mercato ora ha i geni adatti per cavalcare la ripresa. Chi si è invece concentrato solo sull'aspetto finanziario, magari agendo sulla dilazione e riduzione del

«L'Italia è ricca di pmi con business sani, ma in default per cattiva gestione o troppa leva finanziaria e scarsa capitalizzazione»

debito, è più debole. E chi è rimasto immobile avrà seri problemi. Il calo dei fallimenti nell'ultimo trimestre 2010 di quasi il 9% rispetto al terzo trimestre, benché questo sia stato l'anno peggiore, apre uno spiraglio di ottimismo.

D. Che ruolo hanno avuto i concordati preventivi in questa crisi?

R. Si sono dimostrati uno strumento utile per fare chiarezza nel sistema: se in uno stato di crisi aziendale c'è un ramo d'azienda buono lo si salva e lo si trasferisce in salute a un nuovo acquirente. La procedura tutela infatti chi acquista la parte buona. L'Italia è ricca di piccole e medie imprese con business sani, finite in stato di crisi per cattiva gestione o per troppa



DOSSIER

RISTRUTTURAZIONI AZIENDALI

leva finanziaria e scarsa capitalizzazione. In certi casi era dunque inevitabile la procedura liquidatoria, ma è confortante avere avuto la possibilità di salvare in alcuni casi competenze accumulate negli anni e posti di lavoro.

D. Un esempio di strategia sbagliata?

R. Chi ha pensato di puntare solo sui volumi abbassando i prezzi, per esempio, ha vita breve. Noi dobbiamo concentrarci sull'innovazione di prodotto e usare i ricavi per continuare a essere competitivi. Se non si innova, dopo un po' non si fanno più neanche i volumi. Oggi chi ha avuto la lungimiranza di investire su nuovi prodotti ne esce rafforzato. Guardi le nuove piattaforme dell'automotive, l'elettronica e l'elettromeccanica.

D. C'è dunque ripresa, come dicono alcuni indicatori?

R. La ripresa c'è, ma è molto selettiva, c'è solo nei settori dove c'è ancora un margine di innovazione e per ora è a monte. L'industria pesante, che è la prima a disinvestire con la crisi, è anche la prima a ripartire.

D. Ma su quali fattori si gioca?

R. Sul controllo della filiera e sulle relazioni di credibilità tra fornitori e produttori. Dovremmo prendere a modello la Germania, che sta andando benissimo. Proprio nel manifatturiero ha riportato in casa la produzione relativa al consumo interno e ai settori innovativi, generando valore aggiunto sul territorio. Molti economisti sono d'accordo nel dire che il manifatturiero produce infatti un valore aggiunto di competenze e know-how, che il fatto di padroneggiare tecnologia produttiva e di prodotto rende protagonisti del proprio futuro. In sostanza, si tratta di conservare sul territorio non solo la ricerca e lo sviluppo, ma anche la produzione. Per monitorare e controllare l'intero processo.

D. Parlava di rapporto di affidabilità...

R. Si sta sviluppando a livello di filiera un fenomeno di cooperazione, di networking tra fornitori, subfornitori e clienti che cercano relazioni stabili nel tempo e certificate. La catena dell'affidabilità diventa il primo dei valori. Con episodi sempre più frequenti di aggregazione d'impresa. In molti casi fornitori o clienti (anche nei concordati) sono entrati con capitali nel business di una parte della filiera, per salvarla in quanto strategica. E questo approccio piace anche al private equity, che sta mostrando interesse per operazioni industriali di questo tipo come socio di minoranza.



Giovanna Dossena, condirettrice Ocri

CONCORDATI PREVENTIVI PER MACRO-SETTORE



Grafico tratto dall'Osservatorio trimestrale sulle crisi d'impresa del Cerved

D. Le aziende lamentano mancanza di credito, ossia di finanziamenti per fare investimenti.

R. Gli istituti di credito hanno stretto la cinghia anche perché hanno i nuovi parametri di patrimonializzazione di Basilea III da rispettare, criteri che stanno cambiando le regole del gioco. Ritengo invece che maggiori risorse potrebbero venire dal capitale proprio dell'imprenditore e da investimenti privati. Ma ad alcune condizioni. Primo: che il sistema Paese offra maggiori certezze per gli investitori, perché se il premio per il rischio è troppo alto anche il capitale è troppo caro. Secondo: che l'imprenditore, benché giustamente non voglia svendere, capisca che i fondi hanno meno margini di leva finanziaria e che la struttura del rischio implica valorizzazioni a sconto. Terzo: più trasparenza di gestione in azienda, seguendo anche le indicazioni della legge 231, proprio per creare relazioni basate sull'affidabilità e la credibilità. Quarto: intervenire tempestivamente nelle situazioni di crisi.

D. Spesso fondi di turnaround management e professionisti delle ristrutturazioni lamentano di venire chiamati troppo tardi per salvare le imprese...

R. È tipico degli imprenditori, non solo italiani, sottovalutare le situazioni di crisi. Per natura sono più propensi a rischiare. Questa è una marcia in più nelle fasi di espansione, ma li rende vulnerabili quando sopraggiunge una crisi. Da una ricerca del nostro Osservatorio a livello europeo è emerso che nessun vero imprenditore pensa che il successo derivi dal fare il passo lungo come la gamba, ma piuttosto «fin dove l'occhio può vedere».

Gaia Fiertler