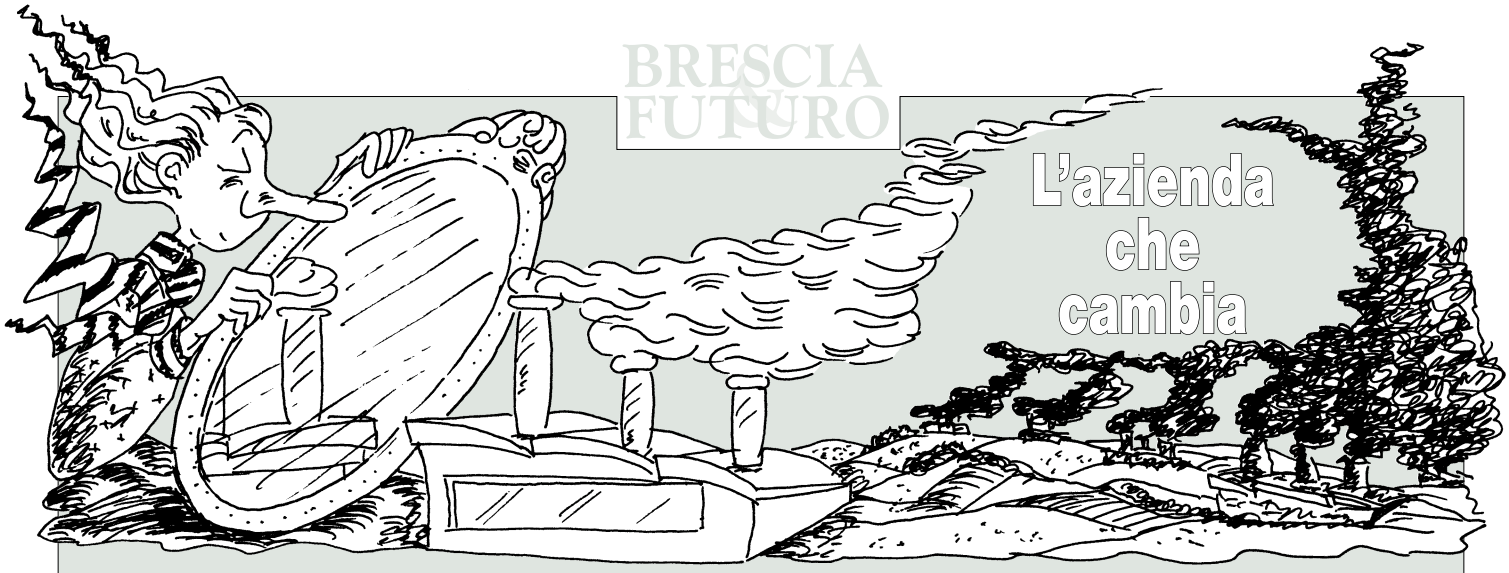


I nuovi mezzi di comunicazione e di trasporto hanno cambiato il modo di fare azienda

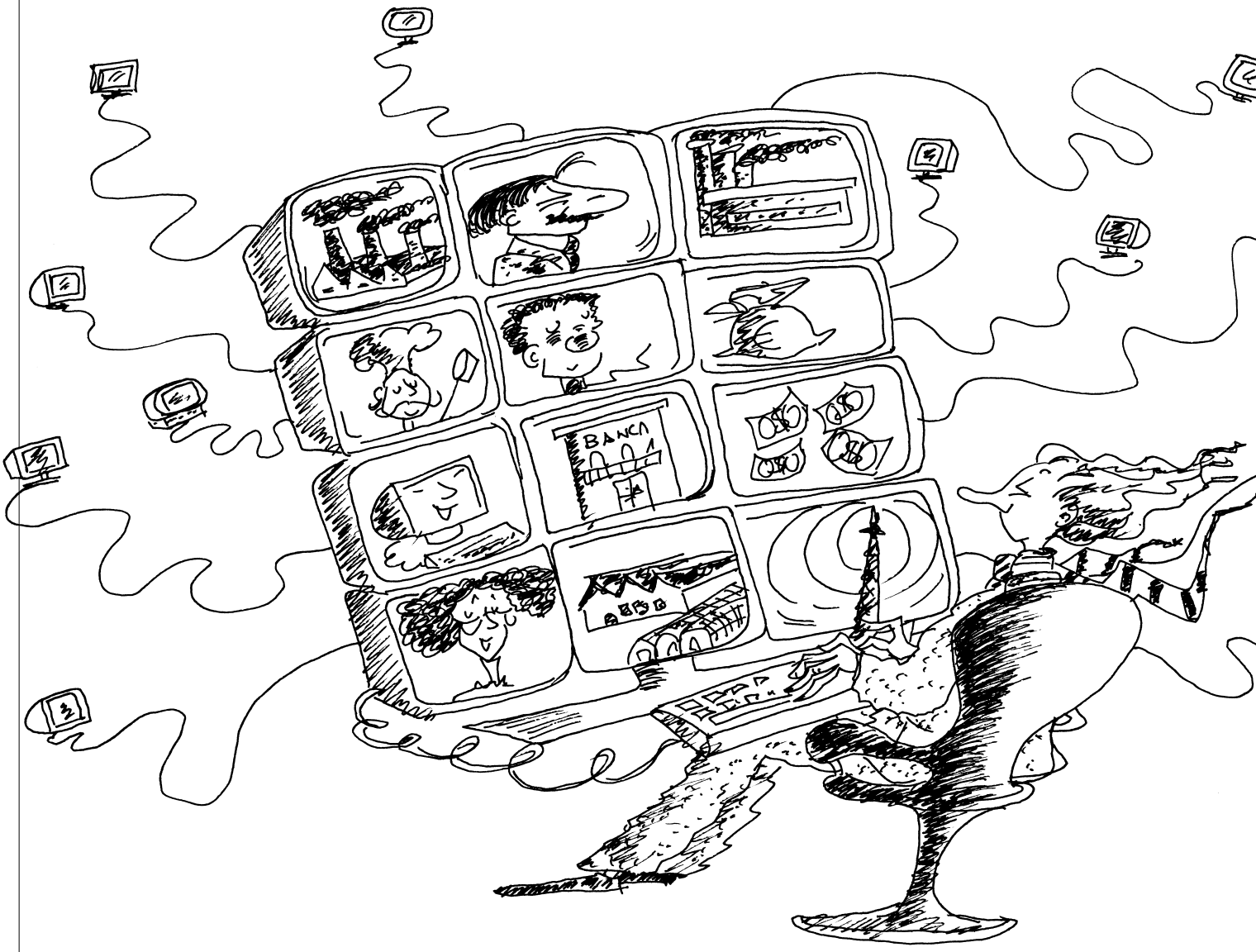
L'impresa italiana al bivio: adeguarsi alla globalizzazione o agonizzare

di Federico Venturi

Non sono uno studioso di macro o micro economia, e non ho quindi né la pretesa né le competenze per esporre dotte teorie economiche. Come Dottore Commercialista cerco, però, di capire le imprese con cui opero, di sentire le opinioni di imprenditori e di manager, ho la ventura di lavorare sia con imprese padronali di medio/grande dimensione sia con gruppi multinazionali quotati, sia con società partecipate da "private equity". Sono un professionista che vede imprese al cambio generazionale, imprese che stanno cercando, coraggiosamente, di crescere o di stringere alleanze e che vede imprese, che vanno bene o che, in settori "difficili", combattono la loro battaglia per continuare a vivere o sopravvivere, forse ancora con l'indomita speranza di tornare, prima o poi, perché no, a fare lauti profitti, come una volta.
Ciò che esprimo è dunque solo una sensazione, un'opinione, un'idea che mi sono fatto con l'esperienza e con la lettura di articoli, studi e pubblicazioni sullo stato dell'economia di cui sono, tempo da dedicarvici permettendo, un "ghiotto" consumatore.
Innanzitutto credo che, in un'economia, un sistema imprenditoriale, per funzionare, debba potersi muovere

Federico Venturi

libero, pur nel rispetto di leggi e principi. Per questo motivo credo che la globalizzazione sia un'opportunità per tutti e, anzi, possa essere vincente se indirizzata a migliorare il tenore di vita di popolazioni, fino a qualche anno fa, condannate a mangiare una ciotola di riso al giorno; se, peraltro, incentrata su altri parametri di progresso quali: riduzione dell'impatto ambientale e dei rischi sul lavoro, sull'aumento della scolarizzazione ecc. In ogni caso, giusta o meno che sia, la globalizzazione esiste, c'è, e va affrontata e, se del caso, cavalcata. La globalizzazione dipende, in sostanza, dalla riduzione di distanze spazio/temporali. Riduzione data dai nuovi mezzi di comunicazione e di trasporto, dall'omologazione di modelli di vita, di consumo, di lavoro e di cultura; omologazione spinta, ancora una volta, dai nuovi mezzi di comunicazione e di trasporto. Le nazioni/economie, quali gli Stati Uniti, che hanno sviluppato meglio le nuove tecnologie "portatrici" di globalizzazione (e l'approccio culturale che ne deriva) ed hanno sviluppato i sistemi liberisti per diffonderle (chi non le conosce o non le usa è fuori dal mercato). Hanno così accumulato un enorme vantaggio competitivo, dimostrato da una forte crescita di produttività industriale e della reattività di creazione di servizi avanzati, che si è estrinsecata in una costante crescita economica, realizzata

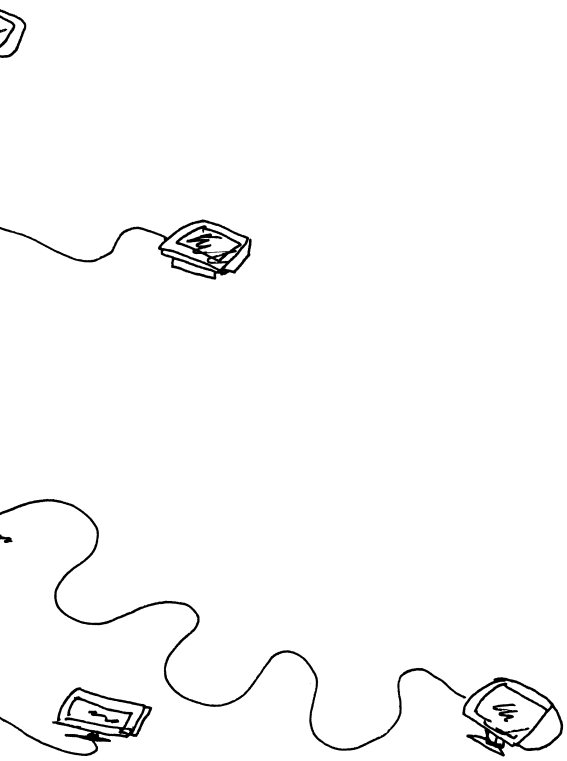


nell'ultimo decennio. Altri Paesi, come l'Italia, talvolta in ritardo con queste tecnologie e, soprattutto, con l'approccio culturale che ne deriva, sono rimasti indietro ed hanno perso competitività.

La sensazione, comprovata dalle statistiche fornite nel corso degli ultimi mesi, è che, dopo l'uno/due incassato nel corso dei primi anni 2000, anche il nostro sistema imprenditoriale sembra avere, almeno per una parte, reagito, buttandosi a capo fitto nella globalizzazione.

Ma quali sono le ricette che possono meglio permettere alle imprese italiane di affrontare e vincere questa sfida? La crescita dimensionale? L'internazionalizzazione? La managerializzazione dell'impresa e la separazione, almeno in parte, della gestione dalla proprietà? L'utilizzo di leve finanziarie evolute (borsa e private equity) per il reperimento delle risorse per migliorarsi o crescere? L'utilizzo di schemi organizzativi e procedure più moderne? Il riposizionamento della missione e della "vision" d'impresa? Forse un po' di tutto?

Andando per gradi, iniziamo a ragionare sulla crescita dimensionale. Taluni studi effettuati in concomitanza del forum di Prato delle piccole imprese, organizzato da Confindustria nello scorso ottobre, hanno evidenziato come si sia assistito ad un cambio di tendenza: la redditività delle piccole imprese, negli anni novanta superiore a quella delle medio grandi è scesa velocemente dal 2000, e nel 2003 è scesa sotto quella delle imprese medio grandi, che invece è cresciuta. Questa inversione di tendenza è stata dettata proprio dalla maggiore capacità delle medie/grandi imprese, in termini di cultura, di approccio, di risorse finanziarie e manageriali, di muoversi in un contesto globale. Le note problematiche legate a quanto appena affermato sono state discusse recentemente anche dall'assemblea annuale del Comitato piccola industria dell'unione industriali di Roma e provincia, titolata, non a caso "il futuro è aggregazione". In questo contesto si è affermato che



i vantaggi dati dalla flessibilità e dalla produttività, intrinseca nella gestione padronale diretta delle piccole imprese, si sono scontrati con la concorrenza fortissima sui costi dei fattori produttivi delle imprese asiatiche, primi tra tutti il lavoro. L'unica arma a disposizione per vincere questa terribile concorrenza è la gestione di produzioni o di nicchie diversificate e di eccellenza e si può perseguire con crescita ed innovazione e, quindi, per molte realtà non disposte a concentrarsi (cioè a fondersi/legarsi giuridicamente con altre imprese), si può perseguire solo con l'aggregazione (intesa come il connubio di alcune imprese medio grandi, campioni di eccellenza, con piccole imprese aggregate in un'ottica di filiera) secondo una logica vicina a quella del distretto. Assodato dunque che l'aggregazione è una carta vincente per il problema: la dimensione d'impresa, definito dal direttore della Fondazione Nordest come il più pesante, emerge che i punti su cui costruire l'aggregazione sono gli stessi punti di forza delle piccole imprese, che non bisogna assolutamente perdere: la flessibilità di produzione e la professionalità dei lavoratori. Un consorzio fondato da Unindustria Treviso ha sperimentato talune forme di aggregazione su progetti specifici che permettono di mantenere l'indipendenza giuridica delle imprese, mettendo insieme le loro risorse di competenze ed imprenditoriali. Ad esempio, in settori particolarmente minacciati dalla concorrenza straniera il consorzio ha cercato di creare un "pacchetto" completo al cliente, aggregando in un progetto strategico, una società di engineering, che si occupa di progettazione di impianti alimentari con, a valle, un'altra che si occupa di produzione degli impianti ed una terza società che si occupa di ingegneria dei processi alimentari; o altre forme che vanno dal modo di presentarsi insieme per l'industria della moda e gastronomica locale, fino, persino, alla condivisione di alcune figure e funzioni commerciali per alcune imprese che hanno clienti esteri comuni e che si occupano di diverse tipologie di attrezzature alberghiere (banconi da bar, lavastoviglie ecc.). Anche se vi è la consapevolezza che è necessario vincere i vincoli culturali fortemente legati all'individualismo, le difficoltà legate all'individualismo ovviamente esistono e sono forti. Devo dire che in alcuni casi da me visti e seguiti, alcune imprese padronali hanno cercato e stanno portando avanti delle aggregazioni anche di natura "forte", quindi giuridicamente vincolanti, quali ad esempio delle fusioni proprie tra imprese appartenenti allo stesso settore, ciò tra le mille difficoltà che questo comporta in termini di "governance" della nuova impresa. Ma se la posta in gioco è la sopravvivenza dell'impresa stessa, ben venga il coraggio e l'avvedutezza degli imprenditori che decidono di affrontare queste difficoltà. La variabile "dimensione" come fattore di successo per affrontare meglio la globalizzazione sembra dimostrata anche da uno studio di Mediobanca dell'ottobre scorso, sulle medio/grandi imprese (tra i 50 e 300 milioni di euro di fatturato). Secondo questo studio le imprese eccellenti con questa dimensione hanno fatto meglio non solo delle piccole, ma anche delle grandi e, anzi, viene stigmatizzato che, visto il loro posizionamento in nicchie di eccellenza, forse non risulterebbe utile crescere ulteriormente, perchè proprio la dimensione medio/grande permette loro di meglio presidiare i mercati di nicchia.

Lo studio continua precisando come le ottime performances di queste imprese permettano ottime capitalizzazioni che daranno un merito di credito eccellente per Basilea 2 e, di conseguenza, per queste imprese sarà possibile indebitarsi ad un costo adeguato ed avere quindi la possibilità finanziaria (con il cash flow proprio e di terzi) di continuare ad innovare, ricreando, a questo punto, il circolo virtuoso appena descritto.

Un'altra caratteristica di queste imprese è la forte dimensione internazionale, intesa, in questo senso nella radicata presenza sui mercati esteri, dove, peraltro, la crescita attuale e prevista risulta maggiore. E partendo da questo spunto possiamo toccare il secondo aspetto rilevante dell'evoluzione delle imprese italiane a confronto con la globalizzazione: l'internazionalizzazione. Intesa appunto come crescita su mercati esteri anche in diverse forme: con mere

esportazioni, o alleanze, o reti distributive e/o presenza diretta. Ovviamente con le eccezioni del caso e di taluni settori, credo che le imprese o i settori d'impresa non possano pensare di non internazionalizzarsi. Le statistiche di crescita del commercio mondiale parlano chiaro: rimanere fuori da certi mercati è impensabile, non seguire i grandi players mondiali (di cui tante imprese italiane sono fornitrici). In certi mercati con investimenti diretti può significare perdere importanti clienti. Non valutare di entrare in certi mercati emergenti con società direttamente in loco, che commercializzino o prestino servizi alla vendita, è altrettanto impensabile, come non valutare di spostare certe produzioni (se altamente "labour intensive") in paesi a basso costo della mano d'opera può essere un errore strategico importante. Sopratutto, quello che conta, a mio avviso, è il focus sui mercati internazionali, la conoscenza degli stessi, delle nuove strategie e modalità della competizione, delle conoscenze, delle procedure e dei linguaggi della competizione internazionale. Non si può cioè improvvisare, serve maggiore know-how a 360° anche nei dettagli, per affrontare in maniera adeguata il mercato internazionale. Peraltro da un'indagine recente sembra che le imprese italiane, con un certo ritardo nella partenza, siano ora arrivate ad internazionalizzarsi mediante società controllate, quindi a sviluppare una notevole diffusione diretta nei principali Paesi emergenti asiatici e dell'Europa dell'est. Ovviamente anche per l'internazionalizzazione servono investimenti e, quindi, sono più avvantaggiate le imprese di maggiore dimensione con i mezzi finanziari e manageriali adeguati. Oppure serve che le imprese che affrontano i mercati esteri o che crescono all'estero, anche tramite acquisizione di concorrenti in loco, si facciano supportare, per esempio da soggetti, quali i fondi di private equity, che mettono a disposizione le risorse finanziarie e manageriali necessarie e sufficienti per affrontare contemporaneamente, non solo una crescita dimensionale, ma una crescita dimensionale in altri Paesi e mercati. Il fondo può entrare anche solo per una percentuale nel capitale, lasciando che l'imprenditore ed il management continuino ad apportare la linfa vitale delle loro competenze e conoscenze dei meccanismi vincenti dell'impresa, o può entrare rilevando il 100% del capitale, mettendo tuttavia nel capitale stesso i "key mangers" con stock options che li leghino e li gratifichino al momento dell'uscita dal fondo, grazie alla crescita della redditività del gruppo. Devo dire che ho visto taluni fondi aiutare veramente a livello centrale il mangement locale a fare valutazioni strategiche, budget economici e a prendere decisioni di crescita strategica rilevante. Ed ecco un'altra importante leva che le aziende italiane hanno per affrontare la globalizzazione: la finanza evoluta con i fondi di private equity già descritti, o la quotazione anche nei diversi mercati sintonizzati e creati per le imprese di medio piccola dimensione come lo Star (per imprese da 40 a 1000 milioni di fatturato) o l'Expandi (per le imprese anche più piccole). Non è facile per un imprenditore fare entrare un fondo o gli investitori di Borsa nel capitale, in parte o, a maggior ragione in tutto, ma talvolta può essere la scelta coraggiosa che, se presa per tempo, garantisce la crescita e lo sviluppo o addirittura è unica garanzia di continuità dell'impresa. Globalizzazione significa anche complessità e tutte le leve che abbiamo citato finora, la crescita dimensionale ed internazionale e la finanza evoluta, apportano complessità. La complessità può essere gestita solo con le risorse umane adeguate. Ed ecco le altre leve a mio avviso necessarie per gestire adeguatamente l'impresa moderna e globalizzata: il management e le procedure di controllo interno. L'imprenditore, figura focale nella piccola e media azienda, colui che ha portato, la maggior parte delle volte, il progetto imprenditoriale, non deve essere il padre padrone, si deve affrancare da alcune funzioni e da alcuni comportamenti, deve delegare, deve cioè diventare il primo dei suoi managers, selezionarli, motivarli, fidarsi di loro, ascoltarli delegando a loro buona parte delle attività dell'impresa complessa. In alcuni casi può essere anche opportuno separare nettamente proprietà da gestione. Ciò può avvenire quando, per esempio, la seconda o la terza generazione di proprietà non esprime un leader unico o comunque la capacità di gestione corale, ma esprime l'espressione di più "gestori/decisori" non sempre in accordo tra loro. Ovviamente gestire un'azienda "managerializzata", tanto più la dimensione è rilevante, comporta la necessità di implementare procedure di gestione e controllo adeguate, efficienti e non troppo pesanti. Anche queste, se affinate e ben gestite, possono essere una chiave di successo. In definitiva un focus più adeguato e moderno, una visione d'insieme finalizzata a sviluppare e ad utilizzare i fattori più sopra descritti, accantonando gli eccessivi miopi individualismi, una strategia di lungo periodo accompagnata allo spirito geniale d'iniziativa e di flessibilità degli imprenditori e dei manager italiani potrebbe, come afferma qualcuno, addirittura portare, per gli operatori migliori, ad un secondo rinascimento economico volto a sviluppare ed affermare quelle eccellenze che il primo vero Rinascimento, quello storico, aveva sottolineato nel mondo intero.

Federico Venturi
Dottore Commercialista