

Assolombarda. Presentati a Milano i risultati del primo focus group degli 80 avviati da Confindustria in tutta Italia

Le ricette vincenti per crescere

Meomartini: «Premiate le imprese che hanno rafforzato il patrimonio»

Giuseppe Chiellino
MILANO

La via principale per la rapida crescita dimensionale delle imprese è quella delle acquisizioni, possibilmente dopo «un percorso di avvicinamento» che prevede alleanze, joint venture o comunque «tutti gli strumenti di aggregazione interaziendale». A queste conclusioni giunge uno studio dell'osservatorio Assolombarda Bocconi che ha analizzato le mosse strategiche adottate, durante la crisi, da sessanta imprese milanesi selezionate tra quelle che nel recente passato hanno fatto registrare buone performance. Secondo i capi azienda che hanno partecipato al focus group da cui è scaturita la ricerca "Impre-

PIÙ GRANDI A PICCOLI PASSI

Gli accordi strategici e le joint venture sono i passi preliminari per realizzare acquisizioni. Non si diluisce il capitale con le fusioni

IL PUNTO CRITICO

Lo studio dell'osservatorio con la Bocconi evidenzia la difficoltà a trovare un compromesso tra autonomia e integrazione

se oltre la crisi", l'obiettivo della crescita, ha spiegato Giuseppe Airoidi della Bocconi nel presentare i risultati dello studio, «non è in alternativa rispetto a quello del miglioramento dei livelli qualitativi e di prestazione dei prodotti».

Il direttore del centro studi di Confindustria, Luca Paolazzi, ha ricordato che quello di Assolombarda è il primo degli 80 focus group avviati con un «progetto di sistema» messo in modo dall'associazione degli industriali, che coinvolge 460 imprese, «alla ricerca delle imprese protagoniste del cambiamento e con l'intento di individuare quei modelli imprenditoriali e strategici vincenti, in grado di aiutare il paese a crescere più rapidamente». Dagli imprenditori viene non solo la domanda «sugli scenari macro sul dopo crisi», ma anche di «quali comportamenti adottare». Il progetto di Confindustria, di cui nei prossimi mesi saranno pubblicati i dati complessivi, vuole «rendere sistemica la pratica» del confronto tra imprese «per conoscere ed emulare le esperien-

ze delle aziende di successo».

Crescere di dimensioni e in tempi rapidi, ha spiegato Airoidi, «è possibile sia rimanendo nel core business che diversificando o trasformando il modello di business». Allo stesso modo non è un vincolo la composizione proprietaria, anche se il percorso preferito dalle aziende che hanno partecipato al focus group è quello per "linee interne e senza cambiare assetto della proprietà" (25 su 51, escludendo le 9 che fanno capo a multinazionali). Delle nove aziende che hanno adottato strategie di crescita rapida mediante acquisizioni, quattro lo hanno fatto in autofinanziamento o a debito, mentre le altre cinque hanno deciso di aprire il capitale quotandosi in borsa o con l'ingresso di fondi di private equity.

Nel corso della ricerca è emerso «più volte un punto critico che riguarda il *trade-off* tra indipendenza e integrazione». In parecchi casi, afferma lo studio, «è del tutto evidente che sarebbe opportuna l'aggregazione tra imprese con prodotti complementari» ma si scontra

con «l'altrettanto evidente tendenza all'autonomia e con la scarsità di incentivi esterni».

«Un aspetto importante che emerge dalla ricerca - ha sottolineato il presidente di Assolombarda, Alberto Meomartini - è la capacità di ristrutturarsi e di rafforzare il patrimonio che una parte significativa delle nostre imprese ha realizzato prima della crisi. Questi sforzi sono stati premiati perché oggi danno alle stesse imprese capacità di investimento, cosa non da poco in momenti di crisi». Infatti, dall'analisi dei dati finanziari delle 60 società, emergono con chiarezza due «direttrici fondamentali» seguite dalle aziende per far fronte al forte calo della domanda provocato dalla crisi. La prima è, appunto, quella del rafforzamento patrimoniale ottenuto attraverso la riduzione del rapporto di indebitamento. Un'azione su cui le imprese hanno scommesso in «modo generalizzato» con mezzi propri e «non un fenomeno isolato», perseguendo un rafforzamento considerato «probabilmente condizione indispensabile per cogliere nuove opportunità d'investimento o per continuare ad investire in tecnologia». La seconda mossa strategica che ha accomunato le aziende milanesi nel contrastare il calo del fatturato è quella del recupero di efficienza e di riduzione dei costi.

