

- **Imprese: tre opzioni strategiche per uscire dalla crisi - IL COMMENTO**

di Roberto Crapelli\*

Radiocor - Milano, 21 maggio - Quando ci sarà la ripresa? La domanda che imprenditori, vertici aziendali, istituzioni si stanno ponendo sistematicamente e' sempre questa. La risposta, non ovvia, ha implicazioni molto urgenti per il sistema delle imprese e dei servizi finanziari. La discriminante e' tra una ripresa che si manifesta entro quest'anno rispetto ad una ripresa che si manifesterà solo nel 2010. Infatti le imprese che già hanno messo mano ai costi e ad alcune razionalizzazioni, devono decidere rapidamente in questi mesi se resistere per cogliere la ripresa, puntando prevalentemente sull'efficientamento a pari perimetro strategico, o avviare ristrutturazioni più profonde modificando il business model ed il perimetro strategico. Le trimestrali ci confermano che, per quanto riguarda le imprese, i ricavi sono calati, a volte violentemente, che quasi tutte le imprese hanno messo mano a efficientamenti, alcune di esse a ristrutturazioni profonde. Ci sono poi le trimestrali delle banche, di cui si e' già letto molto, che confermano la tenuta del sistema, a costo di utili mediamente dimezzati e con rettifiche sui crediti naturalmente in aumento. La necessità di riuscire a prevedere il momento della ripresa e' più urgente ora rispetto all'inizio dell'anno perché le opzioni disponibili ai vertici aziendali e agli imprenditori rispetto a fine anno scorso e ai primi mesi di quest'anno si stanno riducendo. Questo perché le aziende capofila di intere filiere industriali (come Finmeccanica, Fincantieri, Telecom Italia, Fiat) e i leader di distretto nei distretti industriali, hanno dovuto necessariamente scaricare il calo di volumi e la necessità di ridurre i costi sui propri fornitori e partner mettendo in forte tensione finanziaria le medie piccole aziende che costituiscono le filiere di fornitura in Italia. Oggi le opzioni sono rimaste due: continuare a efficientare i costi ed il circolante e attendere la ripresa, oppure ristrutturare profondamente, mettendo in discussione il modello di business e reinventando l'azienda intorno a volumi, ai prodotti e ai mercati del nuovo perimetro. Intravedo tuttavia una terza opzione che alcuni imprenditori ed i vertici di alcuni gruppi hanno già intrapreso coraggiosamente: e' quella di investire in qualche cosa di nuovo che la crisi ha reso conveniente e accessibile finanziariamente. Mi riferisco, ad esempio, a certi imprenditori della moda che investono in catene distributive, alla stessa Fiat che ha deciso di anticipare e non subire il consolidamento, agli investimenti in tecnologia, soprattutto informatica. Questa terza opzione non e' assolutamente alternativa alle prime due, mette anzi in sicurezza le prime due e rende l'impresa più neutrale rispetto alla domanda iniziale, quando ci sarà la ripresa, costruendo sullo sviluppo industriale invece che sul turnaround o sulla ristrutturazione, l' equity story alla base della raccolta delle risorse finanziarie eventualmente necessarie a finanziare questi investimenti.

\*a.d. di Roland Berger Strategy Consultants Italia