

ANTONIO BELLONI

* COORDINATORE CENTRO STUDI IMPRESE TERRITORIO

ANDATE E AGGREGATEVI:

CHI RESTA PICCOLO, SPARISCE

Sei anni fa in America fu pubblicato *Big is beautiful*, un libro che sembrava la risposta perfetta ai cantori italiani del piccolo è bello, e le sue ragioni in difesa delle imprese grandi erano le solite: innovano ed assumono, crescono e prosperano.

Oggi il contesto è cambiato.

Non si tratta più di dimensione, è una questione di forza.

È per questo motivo che sempre più imprese decidono di rivolgersi al proprio settore per fare acquisizioni, anche piccole, e farsi le spalle larghe aumentando la produttività e la presenza sul mercato, la forza lavoro e gli investimenti.

CONTESTO S-FAVOREVOLE

È un fenomeno difficile da pensare in questo momento, quando tutto sembra andare male ed i mercati sono stanchi perché ci sono acquisti in ritardo ed investimenti posticipati, assunzioni accantonate e progetti fermi al palo.

Le cause sono tante e vengono dall'estero, dal fronte energetico e dalla crisi di alcuni settori.

Eccone alcune:

- » l'automotive ferma in un limbo di indecisione;
- » la moda ed il tessile rallentati dal minor potere d'acquisto dei consumatori;

Le Pmi cambiano rotta: restare piccoli non basta più. Acquisire e aggregarsi è la nuova strategia per crescere e affrontare un mercato sempre più instabile





» la meccanica in difficoltà per i rincari energetici e delle materie prime.

Com'è possibile che proprio da questo contesto sfavorevole emergano due novità inattese, entrambe positive? Ecco la prima.

MENTALITÀ ESPANSIVA

Sembra proprio che una compagine di imprese, piccola ma crescente e stimolata da questo contesto per tutti ostile, stia decidendo di utilizzare le risorse accumulate negli ultimi cinque o sei anni – per alcune andati particolarmente bene – per fare acquisizioni nel proprio settore.

La notizia non è proprio questa, ma è in particolare la decisione di **pianificare e praticare azioni aggregative** di questo tipo partendo da una nuova mentalità, che per moltissimo tempo non le aveva previste né accettate, le aveva anzi rifiutate categoricamente.

Si sta dunque facendo avanti, anche nelle imprese piccole, una mentalità espansiva del tutto nuova.

CONTESTI PICCOLI

Ed ecco la seconda novità: dove vado con solo 5 milioni di fatturato? Questa domanda spinge un numero crescente di imprese a interrogarsi sulla propria condizione, di cui questo fat-

turato è solo un esempio. Il cambio di mentalità coinvolge infatti anche imprese piccole, che si interrogano su quale forma sia oggi necessaria per affrontare un presente ed un futuro incerti.

Cominciano finalmente a capire che la piccola dimensione va **bene solo se è uno stadio evolutivo**.

Meccanica e tessile, plastica e stampi, ma non solo, sono i settori in cui queste imprese decidono allora di utilizzare la liquidità accantonata in questi ultimi anni, che per alcune sono stati floridi, per fare acquisizioni strategiche. Sono imprese piccole, con **una forza lavoro anche di solo 15 o 20 persone**.

UN'UTILE AGGIUNTA

E come procedono?

Non si tratta di azioni improvvisate, anzi. Quasi sempre le imprese acquisite costituiscono **un'utile aggiunta** alla propria, fatta nello stesso loro comparto, e si tratta altrettanto spesso di piccoli fornitori, piccoli concorrenti, o piccoli clienti.

L'obiettivo evidente è per tutti acquisire una stanza dimensionale più funzionale ad aumentare la **forza di propulsione** del proprio business e che spinge il lavoro, allarga il mercato, sostiene l'innovazione ed anche la produzione e lo sviluppo di prodotti e servizi nuovi.



I VANTAGGI

Le conseguenze positive di questo fenomeno embrionale si dispiegano su due fronti.

Il primo riguarda i **vantaggi** operativi e strategici **per le imprese attive**:

- » **l'espansione**: acquisiscono fette di mercato nuove e complementari;
- » **l'integrazione**: aggregano parti di lavoro portando efficienza;
- » **la dimensione**: riescono a costruire economie di scala;
- » **i margini**: raggiungono utili più elevati;
- » **gli investimenti**: trovano più risorse per formazione e innovazione;
- » **la forza lavoro**: consolidano la propria struttura;
- » **la produzione**: possono soddisfare clienti più grandi.

Il secondo riguarda l'economia del territorio e di settore, che **si rafforza e compensa lo spopolamento** di imprese causato da una mortalità crescente e da una natalità decrescente, se non addirittura nulla, soprattutto per la manifattura.

COSA MANCA

Gli ultimi cinque anni sono stati molto duri per molte imprese, ma per altre hanno portato ricavi e utili consentendo anche un discreto **accumulo di liquidità**, che se impiegata con saggezza può prendere un percorso di

moltiplicazione di valore ed utilissimo alla propria attività.

Questo vale per le **imprese attive** in queste acquisizioni (quelle che comprano).

Molte altre e che ne hanno accumulata altrettanta, purtroppo la tengono ferma o la impiegano per diversificare i propri investimenti con attività anche molto lontane dalla propria e che nulla hanno di industriale o di produttivo (finanza o immobiliare).

Se a quelle che potrebbero attivarsi manca quindi il coraggio di insistere nel proprio settore, a quelle che invece sarebbero e sono un **ottimo target** per gli investimenti altrui (quelle che vendono) manca invece l'umiltà indispensabile a farsi aiutare nell'aprirsi al mercato.

Si tratta infatti di un terreno inesplorato. Ricevere le telefonate da qualche fondo o vedere nel proprio settore un fermento di fusioni ed acquisizioni crea spesso una presunzione ingiustificata e non salva dai consueti sbagli di chi pensa di poter fare tutto per conto proprio, in un contesto dove fare da soli può essere un errore fatale.