I driver

L'urgenza di crescere

Galesso (Cortellazzo&Soatto): «Oggi più che mai le aggregazioni tra imprese possono rappresentare un'opportunità strategica da cogliere per accelerare lo sviluppo»

Le imprese, messe alla prova dall'attacco inaspettato della pandemia, sono chiamate a interrogarsi su come potrebbe cambiare il proprio modello di business e a intraprendere un percorso di analisi e riformulazione delle strategie aziendali, anche per cogliere le opportunità che questa crisi potrebbe offrire. Lo sottolinea Susanna Galesso, commercialista e partner di Cortellazzo&Soatto, nel delineare i «driver» per la ripresa e l'economia che verrà dopo il virus.

Dottoressa Galesso, da dove bisogna cominciare?

«Dalla consapevolezza che questa dev'essere necessariamente una fase di pensiero e di cambiamento: il focus si sta ora spostando dall'emergenza della gestione della liquidità per mettere in sicurezza la continuità aziendale, alla necessaria definizione di una visione prospettica sul futuro dell'azienda. Pur in un contesto di estrema incertezza, ci sono domande sulle quali gli imprenditori devono focalizzarsi per ridisegnare la propria strategia, molte della quali passano dal comprendere in che modo il processo di accelerazione digitale in atto potrà cambiare il modello di business: pensiamo all'impatto sulle abitudini dei consumatori/clienti, sui canali distributivi, sulla filiera. Molti sono i cambiamenti in atto e i fattori chiave da considerare nella ripartenza per la creazione di valore nel medio lungo termine».

I primi?

«Senza dubbio l'attenzione alle risorse umane e all'organizzazione; c'è bisogno di nuove competenze professionali e manageriali per gestire processi e servizi sempre più articolati e complessi, di multidisciplinarietà e lavoro di squadra per contaminare esperienze e competenze accelerando la capacità di reazione alle sollecitazioni del mercato, di una governance strutturata con adeguati sistemi di deleghe e responsabilità. Questo è un punto su cui le nostre PMI possono giocarsi una buona opportunità».

Si pone, inevitabilmente, anche un tema di pianificazione delle strategie aziendali.

«Certamente, pianificazione strategica e controllo di gestione sono temi sui quali da anni si cerca di sensibilizzare e stimolare le aziende ma che, oggi, diventano urgenti: sono oggi più che mai necessarie solide competenze ma anche strumenti e modelli di pianificazione e controllo strategico che consentano analisi per scenari di segmentazione di prodotto, canale, mercato e cliente, di analisi della concorrenza e di posizionamento competitivo. Servono piani economico-finanziari per verificare la capacità dell'azienda di generare flussi di cassa e di reddito, adeguati a garantire continuità e sviluppo al business, e informazioni tempestive e sistematiche per il monitoraggio dei risultati aziendali al fine di intervenire con rapidità».

> **Largo a nuove competenze manageriali e multidisciplinari**
>
> **Attenzione a pianificazione strategica e controllo di gestione**

Tutto ciò chiama in causa anche il tema delle dimensioni e della robustezza aziendale: è finalmente arrivato il momento di realizzare queste benedette aggregazioni tra imprese?

«Le aggregazioni sono da sempre un motore di accelerazione per la crescita e lo sviluppo delle nostre imprese. Sono operazioni che, con natura e scopi diversi, aiutano a garantire continuità, sviluppo e creazione di valore nel tempo, perché consentono di raggiungere dimensioni più adeguate al contesto competitivo globale ed economie di scala, di consolidare quote di mercato, di diversificare il business in nuovi settori, di penetrare nuovi mercati o nuovi canali, di reperire risorse finanziarie per sostenere i processi di innovazione e di internazionalizzazione. Oggi queste operazioni possono rappresentare un'opportunità strategica urgente».

Anche gli imprenditori percepiscono, finalmente, questa urgenza?

«Per alcune nostre realtà, in particolare le PMI con un'organizzazione manageriale ancora non molto strutturata e una governance di tipo familiare, la valutazione di un percorso aggregativo come fattore di crescita, qualunque ne sia la natura, è ancora in una fase embrionale, anche se è certamente in atto un processo virtuoso di cambio culturale e di nuova visione strategica, certamente accelerato anche dalla crisi pandemica, che potrebbe aiutare i processi aggregativi».

Per concludere: cosa dobbiamo attenderci dopo l'estate? La cosiddetta pandemia economica deve ancora farci vedere il suo lato più oscuro?

Al fianco delle imprese Susanna Galesso di Cortellazzo&Soatto

«Certo il contesto economico è difficile e il 2020 sarà un anno nel quale l'equilibrio economico e finanziario di molte aziende potrebbe essere intaccato, con conseguente impatto negativo nel dialogo con il sistema bancario, che rappresenta ancora oggi il principale interlocutore nel sostegno finanziario delle nostre imprese. C'è però ancora troppa incertezza per fare previsioni e dobbiamo aspettare l'autunno per avere segnali più chiari».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Le parole-chiave della ripartenza

Tempismo, fiducia e i cento giorni che ci hanno cambiato

Sono i cento giorni che ci hanno cambiato, probabilmente per sempre: 70 giorni dal 24 febbraio al 3 maggio 2020, quando l'Italia ha sperimentato la progressione dalle prime misure restrittive al lockdown parziale e poi totale; altri 30 giorni dal 4 maggio al 2 giugno, quelli della Fase 2 e delle prime riaperture. È stata, per l'economia e per la vita di tutti i giorni, un'esperienza fulminea e paralizzante, oltre che imprevedibile (a parte i segnali di allerta, timidi e soprattutto tardivi, che provenivano dalla Cina). Tutto questo ha lasciato in eredità una necessità ineludibile, quella di ripensare in maniera profonda le nostre organizzazioni: produttive, lavorative, formative (si pensi alla scuola e all'università) e sociali.

Ma da qui bisogna ripartire, inquadrando le parole-chiave disseminate lungo la strada che porta all'economia che verrà. Ed è stato proprio questo - L'economia che verrà - il titolo della serie di webinar che Corriere Imprese, in partnership con Banco Bpm e Studio Cortellazzo&Soatto, ha voluto organizzare tra giugno e luglio, chiamando a confronto numerosi protagonisti del panorama economico nordestino: economisti, imprenditori, manager, uomini di banca e di finanza, consulenti d'impresa. Li riepiloghiamo qui, per chi non avesse potuto seguirli in diretta e volesse reperirli in rete: il webinar sui driver della ripartenza (link http://ow.ly/khoj50AxUZy), protagonisti Paolo Gubitta (docente di Organizzazione aziendale all'università di Padova), Susanna Galesso (dottore commercialista, partner di Cortellazzo&Soatto) e Leonardo Rigo (responsabile della direzione territoriale Verona e Nord Est di Banco Bpm); quello incentrato sul tema della liquidità per le imprese (link http://ow.ly/G8Vy50AxV2t), di cui hanno discusso Bettina Campedelli (docente di Economia aziendale all'Università di Verona), Giovanni Tagliavini (avvocato, partner di Cortellazzo&Soatto) e Giuseppe Puccio (responsabile Investment Banking di Banca Akros); infine, l'evento dedicato alle imprese che si reinventano (link http://ow.ly/OWF050AA4m9) con la partecipazione di Dario Baessato (direttore generale IVG Colbachini), Enrico Lemmo (responsabile mercato corporate Nord Est Banco BPM), Francesco Nalini (Ceo di Carel Group) e Francesco Zanotto (dottore commercialista, partner Cortellazzo&Soatto).

Le parole-chiave, si diceva sopra. Due tra queste rimangono scolpite nella roccia del post-Covid: il tempismo (e la prontezza) nella reazione, che poi sono due caratteristiche intrinseche della resilienza di qualsiasi organizzazione; la fiducia, che tutti abbiamo avuto dapprima nelle regole anti-virus (cosa non scontata per un popolo generalmente refrattario ai troppi vincoli) e che poi le aziende hanno dovuto investire nelle persone e nelle maestranze, oltre che nei propri territori e fornitori, per poter continuare a funzionare nonostante la pandemia.

© RIPRODUZIONE RISERVATA