

L'intervista

SONO RIMASTE A GALLA
 LE AZIENDE PIÙ SOLIDE

La pandemia ha travolto l'economia globale spazzando via le imprese più fragili a livello patrimoniale. Ostacoli e strumenti di rilancio nell'analisi di Salvatore Sciascia, docente alla **Liuc** Università Cattaneo «Il digitale ha fatto la differenza. Chi ha chiesto solo aiuti, ha avuto un salvagente ma non si è salvato»

Francesca Sormani

Come le micro, piccole e medie imprese hanno affrontato la crisi? Quali strategie hanno sviluppato per reggere il violento urto della pandemia e quali sono le prospettive della fase post Covid che si sta delineando?

Il Family Business Lab (Fabula), il laboratorio che la **Liuc** - Università Cattaneo dedica allo studio delle imprese familiari, ha curato una survey in collaborazione con Kpmg Credit Suisse e Mandarin Capital che analizza la situazione delle imprese oltre la crisi Covid-19. Il documento è stato curato dai direttori di Fabula, i docenti Salvatore Sciascia e Valentina Lazzarotti, e mette in luce alcuni fattori con cui le imprese sparse su tutto il territorio nazionale si sono confrontate e che hanno fatto emergere in alcuni casi la loro forza, in altre le loro profonde debolezze. L'indagine è stata condotta su un campione di circa duecento aziende e agli imprenditori è stato chiesto di focalizzare la propria attenzione su quanto successo nel 2020, le criticità riscontrate, i risultati conseguiti e quali sono le loro aspettative per il 2021.

Salvatore Sciascia, professore ordinario della Scuola di Economia e Management e co-direttore del Family Business Lab della **Liuc** - Università Cattaneo, ha studiato attentamente i dati emersi dall'indagine che contribuiscono a delineare in modo molto chiaro ciò che le realtà imprenditoriali lombarde e non solo



DOCENTE Salvatore Sciascia professore alla **Liuc** Università Cattaneo

hanno vissuto da marzo dello scorso anno ad oggi e come hanno saputo affrontare la situazione che si è generata.

Qual è la situazione delle imprese oggi, mentre stiamo superando la fase emergenziale?

La pandemia è stato uno tsunami che ha travolto la quotidianità di tutti e inevitabilmente ha avuto delle conseguenze importanti anche sull'economia e quindi sull'operatività delle imprese italiane. Il panorama generale dell'inchiesta che è stata condotta evidenzia che la crisi pandemica ha gravato in modo diverso a seconda del settore a cui ci riferiamo. Se guardiamo ad esempio alla ristorazione, al comparto degli eventi e dello spettacolo, al turismo in gene-

rale si evidenziano dei cali di fatturato che vanno oltre il 50% rispetto al periodo pre Covid. Questi comparti, sui quali le restrizioni imposte per il contenimento del contagio, si sono protratte per quasi un anno, sono certamente i più danneggiati e quindi quelli che soffrono di più. Se invece guardiamo ad altri settori notiamo invece che, in controtendenza, si è avuta anche una crescita. Basta pensare al mondo dell'e-commerce che ha registrato incrementi fino al 20%. Un vero boom ha anche caratterizzato il settore alimentare: se infatti la ristorazione non ha rappresentato più il riferimento per eccellenza della filiera, a far incrementare il fatturato ha contribuito l'aumento delle spese alimen-

tari casalinghe e una maggiore attenzione mostrata dai consumatori. Anche la chimica, la farmaceutica e la grande distribuzione si sono contraddistinte per un sensibile aumento di fatturato.

Quale situazione stavano attraversando le imprese italiane allo scoppio della pandemia?

Il Rapporto Regionale Pmi 2021, realizzato da Confindustria e Cerved, in collaborazione con Intesa Sanpaolo, evidenzia che all'inizio del 2020 le Pmi italiane stavano attraversando una fase di scarso dinamismo, con un andamento fiacco dei ricavi e la sostanziale incapacità di recuperare la caduta di redditività subita nel corso delle due crisi del 2008/2009 e la successiva del 2011/2012. La debolezza dei conti economici è tuttavia coincisa con un processo di ristrutturazione e di rafforzamento patrimoniale, che ha reso il sistema più resiliente di fronte all'impatto del Covid-19. Nessuno poteva sentirsi pronto ad affrontare quanto successo, ma chi si è presentato con un maggior livello di solidità ha saputo restare a galla. Le difficoltà maggiori le hanno avute le imprese del Centro e Sud Italia che hanno sofferto maggiormente e spesso sono crollate proprio per la loro precarietà in termini di stabilità anche patrimoniale.

Quali strategie sono state messe in campo dagli imprenditori?

Sicuramente chi ha saputo ripensare al proprio modello di business ha meglio fronteggiato gli effetti negativi dell'emergenza. In molti casi so-

no stati sviluppati nuovi canali di vendita puntando sull'online, oppure modificate le caratteristiche dei propri prodotti per soddisfare le nuove esigenze emerse dai clienti. Vincente è stato inoltre chi ha investito per migliorare la propria comunicazione, sia interna all'azienda che esterna, per costruire relazioni in un modo differente da quello a cui eravamo abituati. Molti hanno anche approfittato di questa situazione per trovare nuovi fornitori, sviluppare altre condizioni di pagamento e rivedere l'organizzazione della produzione e aziendale. Ciò che è emerso è stata l'importanza di mettere finalmente l'uomo al centro di tutte le dinamiche, sia questo il dipendente o il cliente. Lo strumento che ha fatto la differenza è stato il digitale: la crisi ha accelerato il processo di digitalizzazione e chi si è inserito in questo percorso ha imboccato la via giusta per non affogare in un mare in tempesta. Ciò che è chiaro dunque è che l'immobilismo non ha pagato: chi si è limitato a chiedere solo aiuti e sostegni ha ricevuto un salvagente, sicuramente in quei momenti importante, ma che non è stato sufficiente per salvarsi.

Quali sono state invece le difficoltà maggiori riscontrate dalle imprese?

Inizialmente a pesare in modo preponderante è stato il calo della domanda, ma oggi che stiamo vivendo la fase della ripartenza è un problema che si sta superando. Le richieste sono infatti in crescita costante. A gravare ora sull'operatività delle imprese è però la difficoltà di approvvigionamento: la mancanza di materie prime e gli ostacoli da superare per reperire i materiali rischiano oggi di compromettere la ripresa delle attività. Questa complicazione sta coinvolgendo diversi settori, dall'edilizia, alla manifattura, fino alla filiera automotive. La resistenza di fronte al cambiamento è stato infine un grave impedimento per molte imprese, soprattutto a conduzione familiare, che non hanno saputo avviare necessari processi di apertura. Chi ha saputo infatti dare spazio ai giovani, in un



LASEDE La **Liuc** Università Carlo Cattaneo di Castellanza

momento di radicale trasformazione come quella avviata dalla digitalizzazione, ha ben reagito di fronte ai cambiamenti. Il passaggio generazionale o l'ingresso di figure esterne all'azienda quali ma-

nager e consulenti è stato fondamentale per la sopravvivenza di tante Mpmi.

Quali sono le prospettive per il futuro?

I segnali sono positivi. Sono ri-

presi gli investimenti, l'export è in crescita e anche le attività più colpite e i settori che hanno più sofferto in questo anno e mezzo stanno iniziando a risollevarsi. Certamente siamo di fronte a uno scenario molto variegato: a fianco di chi investe, c'è chi sta per chiudere perché non ha retto il durissimo impatto con la crisi. In base alle stime, i posti di lavoro che potrebbero essere persi alla fine del 2021 rispetto a dicembre 2019, con la fine di alcune misure messe in atto legate ai licenziamenti e alla cassa integrazione, ammontano a 1,3 milioni con le perdite più consistenti in valore assoluto che andranno a interessare proprio le regioni che si trovano a Nord Ovest, tra cui la Lombardia. Un tema di grande rilevanza per i prossimi mesi sarà perciò valutare le conseguenze della pandemia sulla tenuta dei posti di lavoro e questi dati emergeranno in modo significativo dal prossimo autunno. La probabile uscita dal mercato di un numero rilevante di imprese e il ridimensionamento del giro d'affari di molte altre avrà inevitabili ripercussioni anche sul livello di investimenti. L'arrivo di importanti risorse dall'Europa ci fa comunque guardare al futuro, nonostante alcune evidenti problemi, con timido ottimismo: il Pnrr può infatti rappresentare una grande opportunità di rilancio per il sistema delle imprese, un'occasione importante che bisogna però saper cogliere. Ci sono alcuni temi che devono essere affrontati in modo prioritario: investire sull'innovazione e sulla crescita delle imprese. Andrebbero a tal proposito impostate azioni e strumenti che possano aiutare le Mpmi a intraprendere un sentiero di innovazione e di crescita, ad esempio mettendo a sistema le numerose esperienze e strumenti, di natura fiscale e finanziaria, che sostengano la crescita dimensionale, l'aggregazione e la collaborazione tra imprese. Con le risorse a disposizione e una leadership competente come quella attuale dell'Italia si può davvero avviare un processo di crescita che le nostre imprese stavano attendendo da tempo.

LA SCHEDE

UNIVERSITÀ VOLUTA DALLE IMPRESE

La **Liuc** è stata ideata nel 1989, dalla volontà di trecento imprenditori della provincia di Varese e dell'alto milanese di creare un ateneo a indirizzo economico-tecnico-giuridico-scientifico-manageriale che prepari i giovani secondo le reali esigenze del mondo del lavoro. La **Liuc** rappresenta l'unica università italiana voluta, fondata e direttamente gestita da un'associazione imprenditoriale, creata per offrire una formazione il più possibile aderente alle richieste del mondo aziendale e adeguata a un contesto territoriale caratterizzato da una diffusa presenza di attività economiche di piccola e media dimensione e di numerose funzioni di servizio alle imprese produttive. Un'iniziativa del tutto nuova che si proponeva di

colmare un vuoto allora presente nel panorama formativo italiano. Nell'ottobre del 1991, hanno avuto inizio le attività accademiche, trasformando la **Liuc** nella settima università non statale presente nel sistema italiano, espressione concreta della necessità di una sinergia strategica tra università, imprese e territorio. La sede è a Castellanza in provincia di Varese. Fabula è il laboratorio che la **Liuc** dedica allo studio delle imprese familiari. Tre gli elementi distintivi del percorso: il focus sul ruolo che le nuove generazioni assumono nell'impresa di famiglia per determinarne strategie e risultati; il metodo di lavoro partecipativo, grazie al coinvolgimento di imprenditori, manager, professionisti e istituzioni.