

storie - eccellenze - stili di vita

05
maggio

BUSINESS

PEOPLE

business.people.it

mensile

SUPPLY CHAIN

I nodi vengono
al pettine

Investimenti

UNA DIFFICILE
RIPARTENZA

Imprese

Alla ricerca
della liquidità
perduta

ARTE

IL BELLO
DEL REMOTO

Guido Maria Brera

**L'EQUILIBRIO
DEL DIAVOLO**

La politica abdica alle
sue prerogative e lascia
alla finanza il potere
di gestire il caos

ALLA RICERCA DELLA LIQUIDITÀ PERDUTA

Bisogna fare presto, anzi prestissimo per far recuperare alle aziende il tempo e le risorse bruciati durante il lockdown. Ma dai provvedimenti posti in essere non traspare la tempestività necessaria a una ripresa, che si profila lunga e dolorosa. Come muoversi? Ne abbiamo parlato con due Cfo

di Linda Parrinello

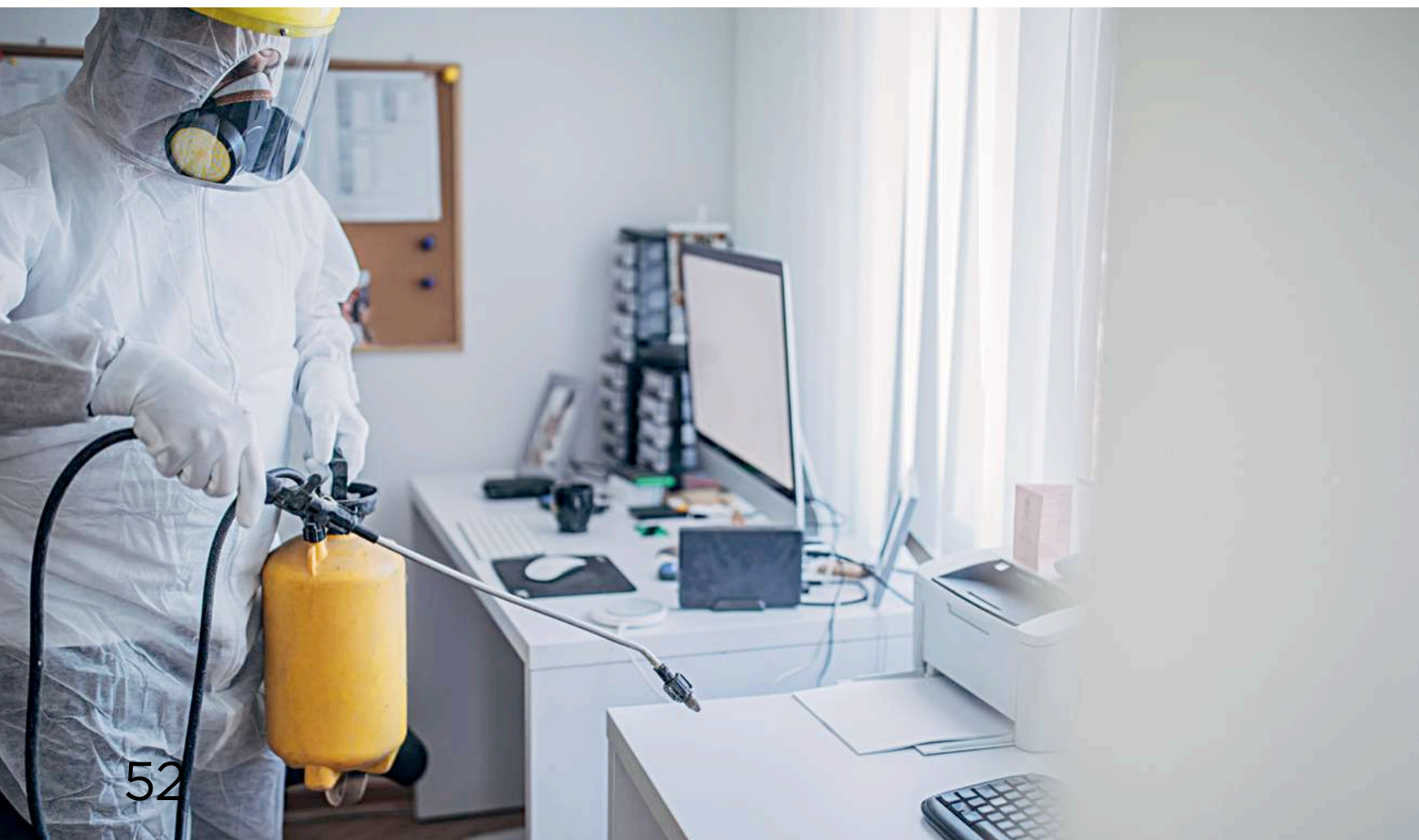


«**P**resto che è tardi, presto che è tardi!». Lo ripeteva correndo qua e là il Bianconiglio nella fiaba di *Alice nel Paese delle Meraviglie*. Lo dicono imprenditori e manager alla luce dei termini e dei tempi che si profilano all'orizzonte per il reperimento delle risorse finanziarie necessarie alla ripartenza. La stessa ripartenza, la cosiddetta Fase 2, si profila complicata, disomogenea e incerta. Che la situazione sia al limite lo riconoscono anche i sindacati: «Qualsiasi azienda chiusa e qualsiasi posto di lavoro perso oggi», ha dichiarato il segretario della Cgil, Maurizio Landini, «rischia di essere perso per sempre. Quindi, va assicurata subito la liquidità alle imprese, perché grandi o piccole che siano non →

devono chiudere». Intanto, il governo ha annunciato di aver messo insieme una considerevole potenza di fuoco a disposizione delle imprese. Si tratterebbe di una mobilitazione fino a 750 miliardi di euro di risorse garantite in gran parte dallo Stato, erogate attraverso il sistema bancario, con prestiti in garanzia al 100% statale fino a 25 mila euro: 200 miliardi dei quali andrebbero al mercato interno, 200 all'export, oltre i 350 già previsti dal Decreto Cura Italia. Prevista anche la sospensione dei contributi per aprile e maggio, oltre agli sgravi per i dispositivi di protezione. Intanto, immediatamente dopo Pasqua, anche l'Ue si è mossa: con due decisioni distinte, Bruxelles ha dato il via libera alle misure a sostegno dell'economia del valore di circa 200 miliardi e allo schema di garanzie destinato ai lavoratori autonomi e alle piccole e medie imprese. Detto questo, è ancora da valutare quanto di questo ipotetico fiume di denaro finirà nei bilanci delle aziende, come ci arriverà e – soprattutto – quando potrà essere speso. Già, perché il buco nero della burocrazia rischia di fagocitare parte di quei rimasugli di energie rimasti in seno alle aziende, per non parlare del fattore tempo, che – come per la propagazione dell'epidemia – è un aspetto cruciale. Nel senso che, secondo il punto di vista di molti imprenditori e manager, un intervento tempestivo limiterebbe i danni e sarebbe meno oneroso, rispetto a un intervento foss'anche più sostanzioso, ma tardivo e di complessa realizzazione. In queste settimane si è molto fantasticato su Paesi come Germania, Svizzera e Francia che hanno messo a disposizione di imprenditori e professionisti privati generose risorse a strettissi-

Un intervento tempestivo limiterebbe i danni, e sarebbe meno oneroso

mo giro di e-mail, così come si è detto che quelle rese disponibili dal governo italiano, potrebbero comunque non bastare per far riprendere fiato alla nostra economia, soprattutto quella dei settori già in affanno prima della pandemia. Da noi invece i meccanismi di erogazione da parte delle banche vengono comunque considerati complessi e di conseguenza troppo lenti rispetto alla velocità di risposta imposta dall'emergenza. Infatti, i termini di applicazione dei decreti governativi appaiono alquanto incerti: i più ottimisti parlano di tre settimane, i realisti di due mesi, i pessimisti dicono "chissà", oppure demordono. A rischiare di fatto e di più sono ovviamente le pic- ➔

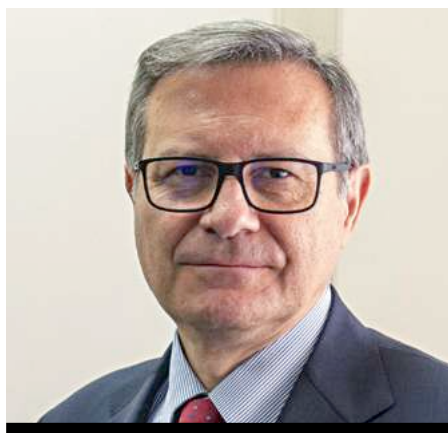


Massimo Sala

GRUPPO TREVI

La capacità produttiva innanzitutto

Monitoraggio centralizzato e disciplina sono due degli approcci che il Cfo della società romagnola indica come prioritari per fronteggiare l'attuale emergenza. Ma non solo...



È una di quelle eccellenze italiane che però solo gli specialisti del settore conoscono, il Gruppo Trevi è infatti leader mondiale nell'ingegneria del sottosuolo, così come nella progettazione e commercializzazione delle annessi tecnologie nonché nella realizzazione di parcheggi multipiano sotterranei automatizzati. La sede centrale è a Cesena, ma ne conta ben 36 nel mondo ed è operativo in circa 70 Paesi, per complessivi 5 mila dipendenti, mille dei quali in Italia. Per intenderci, lungo la sua sessantennale storia – e solo per citare alcune opere –, si è occupato della realizzazione della Diga di Ertan in Cina, del consolidamento della Torre di Pisa, della costruzione della nuova Biblioteca di Alessandria in Egitto, delle opere di fondazione del nuovo World Trade Center di New York, del consolidamento delle nicchie dei Buddha di Bamiyan in Afghanistan, del recupero della Costa Concordia, e nel 2016 ha acquisito i lavori per la messa in sicurezza della diga di Mosul in Iraq. Insomma, si tratta di una realtà da cui si scorge una panoramica globale dell'attuale emergenza. Ne abbiamo parlato con il Cfo Massimo Sala, con un passato in Versace, Aeroporti di Roma e Gruppo Edison.

Voi Cfo siete in primissima linea, come state vivendo il vostro ruolo in una fase come quella attuale?

È vero, la situazione è complessa. Il mese

di marzo lo è stato, se possibile, ancor più per noi del Gruppo Trevi perché abbiamo perfezionato la cessione della nostra divisione Oil&Gas al gruppo indiano Meil per circa 116 milioni di euro, un elemento fondamentale del nostro processo di ristrutturazione finanziaria e per l'evoluzione del nostro piano industriale. Quindi, l'imperativo è stato – come già prima dell'emergenza Covid-19 – tenere sotto controllo la liquidità e il cash flow, nonché minimizzare gli esborsi, oltre a favorire tutta una serie di operazioni fondamentali per il rilancio aziendale. Credo che in Italia siamo stati gli unici a chiudere un deal di questa portata nel periodo.

Come vede la situazione finanziaria delle aziende italiane alla luce delle ripercussioni del lockdown?

C'è grande difficoltà. Il blocco della produzione e della distribuzione ha messo le imprese all'angolo, molte delle quali non erano preparate, vuoi perché di dimensioni troppo ridotte, vuoi perché sottocapitalizzate o troppo esposte al debito. Palesemente, si sono trovate senza gli strumenti necessari ad affrontare una difficoltà di questa portata. Per quanto ci riguarda, invece, già dal 2019 avevamo attivato un processo di pianificazione bisettimanale della liquidità disponibile in entrata e in uscita; quindi, teniamo sotto controllo il cash flow e le previsioni di tutte le realtà del gruppo, a seguito della quale prendiamo delle decisioni che sono quindi – il che è un aspetto molto importante – centralizzate, perché purtroppo in una situazione del genere bisogna gestire tutto come se si trattasse di un'unica realtà: non ci si può permettere un cash out che non sia – oltre che necessario – monitorato all'interno di una valutazione unitaria. Ogni settimana poi c'è una riunione con tutte le tesorerie delle società, in particolare quelle italiane, per verificare quanto c'è da fare giorno per giorno tra entrate e uscite, il che ci consente di tenere sotto controllo tutti questi elementi di gestione. In breve, strumenti, centralizzazione, monitoraggio continuo e – soprattutto – disciplina, che considero un elemento fondamentale per gestire situazioni complesse, ci hanno consentito di affrontare le difficoltà di questa fase, per l'avvio di un piano industriale che sarà di rilancio per tutto il gruppo.

Quindi, gli strumenti che avevate adottato

in precedenza, vi hanno in qualche modo immunizzato contro il coronavirus?

Non possiamo ritenere di essere immuni, ma di sicuro l'approccio manageriale insieme all'utilizzo di certi strumenti, ci sta consentendo di navigare con consapevolezza. Certamente funziona la relazione continua con l'amministratore delegato e con le unità che seguono le nostre attività dal punto di vista del *crisis management*, le quali ci aggiornano tempestivamente su quanto succede nei vari cantieri che abbiamo sparsi per il mondo. Questo fa sì che, nel momento in cui un cantiere dovesse bloccarsi o avere un'emergenza, si possano fornire tempestivamente tutte le risorse per assolvere ogni necessità e mettere in sicurezza i lavoratori o le attività. Di certo, un aspetto essenziale del nostro business è di mantenere, sia in una fase di lockdown che di slowdown, e nel massimo livello di sicurezza per i nostri dipendenti, la capacità produttiva pronta a ripartire in ogni momento.

Che idea si è fatto della situazione del nostro Paese in questo momento?

Ritengo che il Governo abbia fatto il possibile tra quanto si poteva fare in un contesto così difficile. Innegabilmente esiste un problema di liquidità, sia per quanto riguarda le imprese che le cosiddette partite Iva. Come fargliela arrivare? Credo che la ricetta suggerita da Mario Draghi sia la più adatta, cioè utilizzare il sistema delle banche, che – oltre a permettere di tracciarne i flussi – possano erogarla in virtù di garanzie statali o sovranazionali, come l'Ue. L'importante è che la liquidità arrivi, e che arrivi tempestivamente e in modo efficiente, affinché le attività produttive possano resistere e – appena possibile – ripartire di lancio.

Tre consigli di massima per i suoi colleghi che si trovano a operare nell'attuale contesto?

Sicuramente il monitoraggio e la centralizzazione dei flussi finanziari, la riduzione dei costi non necessari e la collaborazione tra le varie funzioni aziendali. Certo, anche la capacità di reperire le risorse necessarie, ma quella è una condizione primaria. Soprattutto – e non mi stanco mai di ripeterlo – va fatto il possibile e l'impossibile per preservare la capacità produttiva delle imprese, così come della nostra intera economia.



cole e medie imprese, ma anche le grandi faticano a orientarsi nel groviglio di competenze che sono “fiorite” in questo frangente (dal Mise al Mediocredito, passando per Sace, Confidi, Cassa Depositi e Prestiti e non solo). Non poche faranno da sé, senza ricorrere alle garanzie statali, evitando di passare tra le forche caudine della burocrazia. Ecco perché ci si chiede con insistenza se non sarebbe stata auspicabile la possibilità di un anticipo immediato almeno di parte del credito richiesto. Come, per esempio, ha osservato sul *Sole 24 Ore* Marco Nocivelli, presidente del gruppo Epta: «La disponibilità della liquidità è una notizia ottima, ma bisogna erogarla in maniera

Nessuno ha pensato di alleggerire il peso della burocrazia che toglie ossigeno alle imprese

diretta. Penso alla concessione immediata dei fondi in attesa dell’approvazione dell’istruttoria, allo sconto totale delle fatture o al finanziamento con vincolo di mandato per pagare gli stipendi e i fornitori. Si darebbe liquidità all’intero sistema». A finire per prime sul banco degli imputati sono le istruttorie bancarie, considerate troppo farraginose e complesse. Per non parlare del fatto che i criteri di accesso potrebbero penalizzare indebitamente alcuni soggetti produttivi. Infatti, le garanzie governative sono paramtrate in base all’ammontare richiesto, alle dimensioni societarie e di conseguenza al fatturato. Le pmi fino a 499 dipendenti possono rivolgersi al loro Fondo di Garanzia: fino a 25 mila euro possono ottenere la totale garanzia dello Stato; fino a 800 mila euro la stessa si ferma al 90%, mentre per il restante 10% può essere coinvolto Confidi. Per prestiti fino a 5 milioni, invece, sarà unicamente lo Stato a garantire fino al 90% dell’importo. Le imprese che non rientrano nell’ambito d’intervento del Fondo di Garanzia sono di competenza di Sace. Tuttavia, anche qui da più parti viene fatto osservare che per poter avere accesso alle garanzie, è stata anteposta tutta una serie di condizioni escludenti, indicate dal decreto e dalla disciplina della Commissione europea, relative per lo più alla situazione patrimoniale e creditizia delle singole aziende, che rischiano di sottoporre quest’ultime alla mera discrezionalità delle banche. E certamente si potrebbe ancora continuare a lungo, elencando tante delle distonie che si sono profilate in queste settimane tra valutazione politica e messa in pratica economica delle disposizioni, la stessa difficoltà che da sempre si impone tra il dire e il fare. Certo, la rissosità inestinguibile tra maggioranza di governo e opposizione non fa ben sperare in una condivisa visione per la ricostruzione del Paese, che deve essere decisa e univoca, se si desidera una ripresa veloce, efficace ed efficiente. Anche perché nessuno ha pensato bene di intervenire e alleggerire il peso burocratico che da sempre toglie aria vitale alle imprese, ancor più in un frangente in cui di possibilità di respirare ne hanno avuta poco o nulla. Mentre la minaccia e la pretesa di uno statalismo strisciante si insinua e prende piede anche tra gli spalti più inaspettati. Tutto questo, e molto altro che abbiamo taciuto, per dire che la lunga marcia delle imprese verso la liquidità perduta è e sarà caratterizzata da tutta una serie di ostacoli che con un pizzico di lungimiranza, competenze e buonsenso avrebbero – forse – potuto essere evitate. ▮