

Intervista: Franco Mosconi professore di Economia industriale

«Le unioni funzionano solo se rafforzano il core business»

Aldo Tagliaferro

Il dibattito sull'«italianità» delle nostre aziende scaturito dalla vicenda Parmalat sembra aver relegato in secondo piano quello che è invece il nocciolo della questione, ovvero l'aspetto industriale. Per leggere il futuro della multinazionale di Collecchio più che la querelle politica fra Roma e Parigi o le verifiche di congruità con le norme comunitarie, è necessario concentrarsi sugli effetti che la nuova governance avrà in termini di sviluppo produttivo, di ricadute sui dipendenti e sul territorio oltre che di remunerazione per gli azionisti. Franco Mosconi è professore di Economia industriale all'Università di Parma e al Collegio Europeo. Con lui proviamo a capire quali sono le dinamiche industriali che muovono l'operazione.

Professor Mosconi, partiamo da lontano: le operazioni di fusione o acquisizione transfrontaliere sono un fatto positivo?
Sì, soprattutto se viste nell'ottica del mercato interno europeo, che assieme all'euro è la più grande conquista della Ue. L'Italia come sistema-Paese ha giustamente esultato per la strategie di espansione sui mercati europei, in primis dell'Est, condotte da Unicredit, Intesa Sanpaolo, Generali, Eni, Enel, più Luxottica e Brembo che hanno attraversato l'Atlantico.

Il rovescio della medaglia è che spesso lamentiamo la nostra scarsa capacità di attrarre capitali dall'estero...

Che questo sia un grave limite del capitalismo italiano ce lo siamo detti infinite volte. La controprova risiede nel generale consenso che ha accolto operazioni, per non andare troppo lontano, come quella Crédit Agricole-Cariparma.

Quali sono le operazioni di M&A che sembrano funzionare oggi?

La tendenza è verso operazioni volte a rafforzare il core business dei partecipanti all'accordo (i tecnici le chiamano fusioni e acquisizioni «orizzontali»). Sembra finito insomma il tempo delle grandi conglomerate, che mettevano insieme «le pere con le mele». Sotto lo stesso tetto, per mere ragioni finanziarie e, non di rado, per la smania di protagonismo dei manager, finivano così per trovarsi i business più disparati.

E' il contesto di Parmalat?

Sì. E quello che dobbiamo chiederci è se l'operazione posta in essere dai francesi di Lactalis sia coerente con la necessità di rafforzare il core business di Parmalat, che è quello di una grande impresa alimentare. E la stessa domanda dobbiamo porcela per il soggetto italiano che pare si stia formando.

Ma il partner ideale per un gruppo come Parmalat è necessariamente un'azienda che opera nello stesso business?

L'importante è che sia dentro i confini dell'industria agro-alimentare. La differenziazione del prodotto e l'ampliamento della gamma in un settore come quello alimentare ad alta intensità pubblicitaria possono avere forte valenza strategica.

Cosa ne pensa delle ipotesi di «spezzatino» che qualcuno ha ipotizzato in questi giorni?

Smontare una delle poche multinazionali italiane con un brand altamente riconoscibile e che opera in un settore anticiclico potrebbe rivelarsi un errore. Diciamo che l'industria tedesca non lo farebbe...

L'Italia ha «dormito» sul dossier Parmalat?

Da tempo si sapeva della straordinaria opera di risanamento e rilancio condotta da Enrico Bondi,

dell'ingente liquidità accumulata da Parmalat, dall'appeal di questo marchio. Che cosa ha impedito al capitalismo italiano di muoversi per tempo? La mancanza di capitali? E allora si abbia il coraggio di dirlo. La mancanza di una visione strategica? Speriamo di no, altrimenti nel mondo nuovo che si sta formando saremmo condannati alla marginalità. La domanda sul perché di questa gigantesca dormita per ora resta senza risposta.

Che effetti può avere un'operazione come quella di Lactalis?

Va avviata subito una riflessione a livello cittadino, regionale e nazionale per poi mettere in campo tutti quegli strumenti che la «Nuova politica industriale» suggerisce. La parola-chiave è la «filiera agro-alimentare»: in tale contesto, Parmalat è giustamente vista come strategica. Parlare di Parmalat e della sua filiera significa introdurre nel discorso pubblico - accanto a quelli sacrosanti degli azionisti - gli interessi dei dipendenti, dei fornitori, dei clienti: di tutti coloro che chiamiamo «portatori di interesse». Ce lo insegna magistralmente il «capitalismo renano», che ha fatto tornare grande la Germania. Qui gli assetti proprietari danno stabilità alle imprese, che possono programmare strategie di medio-lungo periodo. Questo è cruciale soprattutto nel manifatturiero dove occorre investire in ricerca e tecnologia, scoprire nuovi prodotti e mettere a punto nuovi processi: se proprietà e management non hanno davanti a sé una prospettiva temporale adeguata per fare investimenti che hanno ritorni incerti e differiti nel tempo, l'azienda non cresce. Il «capitalismo anglosassone», il modello alternativo al renano, ha i suoi pregi, ma fra questi non metterei l'ottica di breve ter-



mine nella gestione delle imprese indotta dal dominio della Borsa.

Quanto conta il territorio per un'azienda come Parmalat?

Parlare di filiera vuol dire parlare del territorio dove un'impresa è insediata. E la filiera agro-alimentare è legata al territorio in una misura ancora più forte. Nel caso dell'industria lattiero-casearia non accade certo quello che si verifica nell'elettronica-informatica dove le delocalizzazioni delle fasi produttive sono ormai la regola. Prendiamo l'iPod, simbolo della Apple; solo il 2% del prezzo finale va al Paese che produce il manufatto fisico, il resto è appannaggio delle fasi ad alto valore aggiunto (progettazione, design, marketing, distribuzione).

Qual è la sfida più difficile che dovrà affrontare la Parmalat?

Sarà quella di conciliare due esigenze. Primo: conservare a Collecchio il quartier generale, che deve contenere tutte le funzioni strategiche, sia quelle "a monte" (R&S, progettazione, marketing, finanza) sia quelle "a valle" (commercializzazione, logistica, distribuzione); si tratta di funzioni che richiedono capitale umano di qualità e quindi capaci di offrire una chance ai nostri giovani talenti. Secondo: conservare, anzi rafforzare, i legami territoriali con la filiera.

Qual è l'elemento necessario per competere oggi: le dimensioni?

Che le dimensioni d'impresa contino sempre di più è un fatto sul quale esiste ampio consenso. Ma, data una certa dimensione d'impresa quel che conta sono la solidità e la stabilità degli assetti proprietari e la lungimiranza nella visione strategica. Possiamo guardare ad altre due eccellenze della manifattura parmense, Barilla e Chiesi Farmaceutici, per avere conferma che si può competere a testa alta in giro per il mondo anche essendo più piccoli dei big player del settore di riferimento, a due condizioni però: avere una proprietà stabile e innovare continuamente. Questa seconda condizione Parmalat l'ha già in casa; la prima è da conquistare sul campo. L'auspicio è che non sia un campo di battaglia. ♦



Franco Mosconi Il modello da seguire - suggerisce - è quello renano.

La sfida Parmalat

**«Conservare la testa
a Collecchio
e rafforzare i legami
con la filiera»**