

CORRIERE ECONOMIA

Direzione, Redazione, Amministrazione, Tipografia Via Solferino 28, Milano 20121

Numero Clienti 02.63.79.75.10

CORRIERE DELLA



INFORMAZIONE SUL WEB

L'Eni rifà il pieno
E vince l'Oscar
della comunicazione

SIDERI A
PAGINA 14



MODA

La ripartenza di
Miss Sixty:
radicali M Italia

SACCHI A PAGINA 11



IL PUNTO

Perché dobbiamo preoccuparci ancora dei debiti sovrani

DI FRANCESCO DAVERI

I colpo era nell'aria da tempo e poi è arrivato. L'agenzia di rating Standard&Poor's ha privato del massimo dei voti — della tripla A — un paese come l'Olanda. A questo punto, per i signori del rating, con la tripla A nell'eurozona rimangono solo Germania, Finlandia e Lussemburgo. La bocciatura dell'Olanda preoccupa. Se la crisi europea è arrivata a toccare un paese ricco, pienamente integrato nella parte forte dell'Europa e che, fino a ieri, aveva un bilancio pubblico in grado di assorbire senza buchi di bilancio il costoso welfare nordico, viene solo da chiedersi chi sarà il prossimo. A questo ci sta portando la crisi dell'euro, ad una sequenza di crisi di debitori sovrani fino a che, come in un giallo di Agatha Christie, non rimarrà più nessuno?

Non è proprio così. Il problema dell'Olanda è prima di tutto interno. Il suo rating oggi subisce una bocciatura perché l'economia ha smesso di crescere. E la scomparsa della crescita è la conseguenza di un drammatico crollo del mercato immobiliare successivo ad un boom di segno opposto, boom che è stato mal governato. Come in Spagna, Irlanda e negli Stati Uniti, il governo ha prima facilitato i contratti di mutuo flessibile con rate mensili che incorporavano il solo 22 per cento di interessi e ha consentito, a loro piena deducibilità fiscale. A queste condizioni di favore, tanti — olandesi e non — hanno comprato casa e così i prezzi sono saliti. Quando poi è arrivata la crisi, i valori delle case sono scesi più del 20 per cento e molti mutuatari si sono ritrovati con immobili che non valevano a rimborsare ancora da effettuare. E così è sceso tutto: il mercato del mattone, i consumi e il Pil. E con la discesa del Prodotto interno lordo s'sono peggiorati, inevitabilmente, anche i conti pubblici.

Questo segnalano i signori del rating: l'Olanda deve rientrare dai suoi squilibri.

Risparmio Investire per i figli si deve

DI BAGNOLI, DRUSIANI, MAR VELLI, MONTI E SABELLA

Come scegliere tra azioni,

A PAGINA 8

11 sondaggio

La legge di Stabilità, che il governo sta per approvare, sarà...



S. Franchini | SWG

Industria Torna lo Stato Anche l'auto si arrende

DI STEFANO MONTEFIORI

Al governo francese fanno capo partecipazioni industriali per 62 miliardi di euro. E' già il principale azionista di diverse aziende, tra cui Renault. E adesso si fa strada l'ipotesi di un accordo con la famiglia Peugeot, che potrebbe sfociare in una partecipazione diretta nel capitale Psa, assieme all'azienda DongFeng, di proprietà dello Stato cinese. Le trattative sono in corso, lo Stato francese e DongFeng potrebbero versare 1,5 miliardi di euro ciascuno per ottenere il 20% delle azioni a testa.

A PAGINA 2

personaggio

Tavares, l'uomo dei due mondi

DI BIANCA CARRETTO

Il nuovo capo di Psa (Peugeot-Citroën) proviene da una lunga esperienza in Renault Nissan. Ora guiderà un gruppo destinato presto ad allearsi con i cinesi di DongFeng.

DI GRETA SCLAUNICH

Facebook e Google avevano offerto 3-4 miliardi di dollari per acquistare Snapchat, la app che consente di distruggere in pochi secondi le foto e i messaggi ricevuti. Ma il creatore Spiegel ha rifiutato. Spera di ottenere di più sulla scia del boom dei software per tutelare la privacy. Da Secret.it a HemiLis, chi sono e come funzionano gli strumenti per non farsi leggere/guardare da occhi indiscreti.

A PAGINA 15

Telecom Italia

At&t e Telefonica duello sui cellulari

DI FABIO TAMBURINI

A PAGINA 5

Btp e polizze

Dopo Peugeot-Citroën L'attivismo francese

Investire per i ragazzi è un bel piano, che richiede pazienza e coraggio. E che si può realizzare anche senza grandi capitali a disposizione. Dai Btp lunghi alle polizze, dai piani a rate ai buoni postali, ecco tutte le possibilità per accantonare risparmi con un'ottica ventennale. E per chi dispone di capitali non troppo esigui due portafogli per guardare lontano



ECO tara greener tomorrow

Il risparmio energetico e il rispetto dell'ambiente sono impiegati negli uffici UniCredit di via Fochetti a Roma, grazie al sistema a recupero di calore Mitsubishi Electric. Una scelta innovativa che permette di riscaldare, climatizzare e produrre acqua calda sanitaria recuperando il calore sottratto ai locali nel periodo estivo. I sistemi VRF riducono del 35% i consumi di energia elettrica rispetto ad un sistema tradizionale, e diminuiscono le emissioni di CO2 nell'atmosfera di circa il 36%. Gli uffici UniCredit di Via Fochetti hanno scelto Mitsubishi Electric per progettare un futuro migliore. E voi?

Il futuro va in ufficio.



Attiva il lettore di QR Code su smartphone e scopri i vantaggi ambientali dei sistemi VRF.



Con Mitsubishi Electric, ogni progetto acquista valore.

MITSUBISHI ELECTRIC

CLIMATIZZAZIONE

www.mitsubishielectric.it



Dopo le riforme Le occasioni delle procedure non fallimentari

Aziende I professionisti delle ristrutturazioni

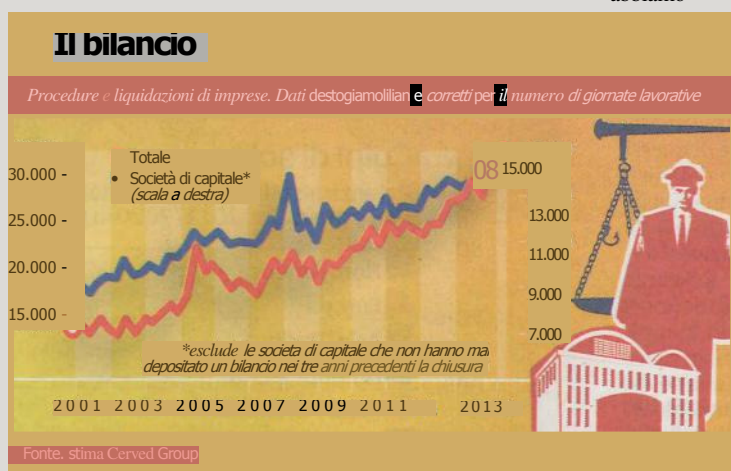
Con le nuove regole del concordato nuovi spazi per i manager specializzati nel risolvere crisi d'impresa

DI BARBARA MILLUCCI

Il turnaround manager (dal gergo velistico) è colui che prende in mano il timone, facendo improvvisamente virare la barca, verso nuove rotte. Oggi salvare un'azienda che annaspa sulla soglia del dissesto finanziario non è un'impresa impossibile. «Basta» affidarsi ai professionisti delle ristrutturazioni, i cosiddetti manager a tempo che prendono in mano un'impresa sull'orlo del fallimento e la rimettono in sesto entro uno, massimo due anni.

Gli strumenti

Oltre ad essere richiestissimi, i temporary manager spesso centrano anche l'obiettivo: la salvezza e la tutela dei posti di lavoro. A favorirli hanno contribuito anche i nuovi strumenti legislativi, come il concordato preventivo inserito nel «Decreto del Fare», che assicura maggior tutela alle imprese particolarmente esposte finanziariamente. «Al ministero dello Sviluppo economico ci sono 156 tavoli di crisi aperti,



100 riguardano aziende che non hanno portato i libri in tribunale, gli altri riguardano le amministrazioni controllate e i concordati» dichiara Giampiero Castano, responsabile dell'unità di crisi del ministero.

«I settori maggiormente in difficoltà sono il siderurgico, la chimica, l'automotive, i servizi, il tessile — aggiunge Castano —. Ma anche aziende agroalimentari e la componentistica elettronica. Spesso sono multinazionali che si stanno riorga-

nizzando a livello mondiale, con ricadute pesanti nel nostro paese».

Considerando l'aumento degli indebitamenti, e i rischi di insolvenza delle industrie, in Italia gli specialisti del turnaround non sono molti. Guido Nicola è senior partner di Verto Value Regeneration, specializzata nella gestione di ristrutturazioni e rilancio delle aziende in difficoltà. «Al momento seguiamo la ristrutturazione di 4 grandi imprese

operative nel settore dei servizi, metalmeccanico e materie plastiche — spiega —. Nei primi sei mesi dell'anno,

abbiamo

registrato un boom dei concordati preventivi grazie all'intro-

17.000

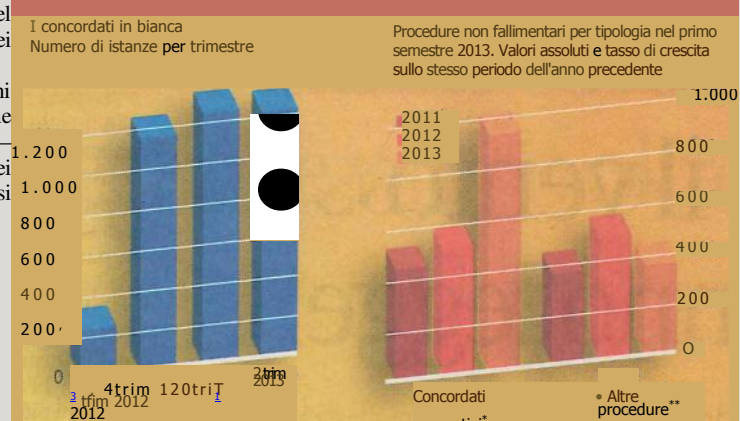
Le aziende che da gennaio a giugno hanno avviato la liquidazione volontaria, senza avere avuto prima procedure concorsuali

duzione nel Decreto del Fare». Si tratta dei concordati, cosiddetti in bianco perché l'azienda che li presenta in tribunale non deve allegare un piano di risanamento. La procedura permette all'imprenditore in crisi di congelare il debito con i creditori, in attesa di tempi migliori. «È l'equivalente del Chapter 11 statunitense. Ci siamo avvicinati alla legislazione americana dove, prima di arrivare alla bancarotta, ci sono tutta una serie di passaggi in

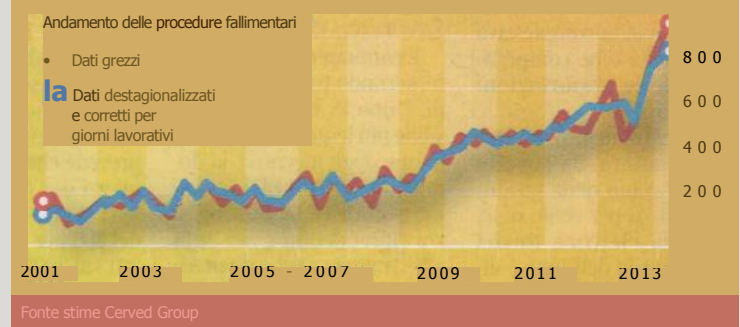
termini volti al salvataggio» conclude il professionista.

Secondo i dati dell'Osservatorio sui fallimenti Cerved Group, i concordati in bianco dall'inizio dell'anno sono oltre 3.500. A marzo risultava che il 36% di queste aziende aveva presentato un piano di salvataggio. Dall'inizio dell'anno sono 45 mila le procedure fallimentari che hanno mandato in fumo 45 miliardi di fatturato. Di questi procedimenti, 7 mila sono fallimenti (il 16% del to-

Il conto pesante della recessione



Londa lunga della crisi



Miti» dei lavoro

Non solo contenzioso

Meno contenzioso e più consulenza per gli avvocati giuslavoristi. Le ristrutturazioni aziendali e i piani di riduzione degli organici, sono sempre più all'ordine del giorno. In questo scenario, reso più drammatico da una crisi economica che non accenna a finire, un nuovo fronte di business si è aperto per gli avvocati esperti in diritto del lavoro, il mercato della consulenza aziendale.

«Fino a pochi anni fa — racconta Francesco Rotondi, founding partner di Lablaw, studio specializzato in diritto del lavoro e sindacale, sul mercato dal 2006 — le aziende si rivolgevano a noi solo per la gestione delle cause davanti ai giudici. Una volta il nostro operato era dunque puramente in fase contenziosa, limitato alle aule dei tribunali. Negli ultimi tempi le esigenze delle imprese sono invece mutate: in molte di loro è maturata la consapevolezza che coinvolgere gli avvocati di diritto del lavoro in via preventiva, nel momento in cui devono affrontare grandi cambiamenti al proprio interno, può tornare loro utile».

Manager e imprenditori si avvalgono dunque dei servizi degli avvocati giuslavoristi, sia per una consulenza tecnica preventiva ai fini della composizione dei dissidi, prima di mettere in atto piani di ristrutturazione, sia nella gestione stessa delle relazioni con le controparti sindacali.

clientela team formati da giuslavoristi, esperti di relazioni sindacali e industriali, e consulenti del lavoro. A queste unità è spesso affidata la trattativa con la controparte e, soprattutto, il compito di raggiungere un accordo di composizione preventiva, di modo che in tribunale finiscano solo i casi "irrisolvibili". Il cliente vuole evitare il conflitto e, dunque, intende attrezzarsi per arrivare al tavolo sindacale con proposte costruttive, finalizzate alla risoluzione consensuale della trattativa».

«Le aziende — gli fa eco Rotondi — si rivolgono a noi nel momento in cui intendono stringere con i sindacati accordi sulla flessibilità della gestione degli organici, che permettano di evitare di andare in tribunale. Per questo l'avvocato giuslavorista deve essere in grado di fornire loro una panoramica il più completa possibile degli strumenti che la normativa mette a disposizione, come il ricorso a contratti alternativi o a meccanismi premianti in termini di detassazione e decontribuzione».

Serve quindi una preparazione a tutto campo. «Un grande ostacolo alla diffusione della conciliazione preventiva — conclude Rotondi — è l'impoverimento della cultura delle relazioni sindacali. Oggi ci troviamo ad avere a che fare con sindacalisti meno preparati di un tempo. Probabilmente gli



IL LAVORO NON CI FA PAURA

Risolvi ogni giorno i vostri problemi di diritto, organizzazione e gestione del lavoro

Perché siamo un partner competente, flessibile e dinamico con oltre 20 anni di esperienza in ambito nazionale e internazionale. Perché abbiamo oltre 50 professionisti specializzati al vostro servizio che hanno già realizzato migliaia di consulenze e progetti in favore delle aziende. Perché utilizziamo le tecnologie più avanzate e condividiamo le expertise più innovative nell'ambito delle operazioni di outsourcing,

ISTUDIO LEGALE PAD—LA

ROTONDI & C. PARTNERS MILANO -

ROMA - PADOVA - PESCARA - GENOVA
www.la.blaw.com

e Start-up

Primo passo: tutelare (bene) l'idea

Duenos días, bonjour, buongiorno. Grazie all'app israeliana Lexifone è possibile conversare con il proprio smartphone con persone straniere, ascoltando in tempo reale la traduzione della telefonata.

La start-up di Haifa che ha ideato il sistema si chiama Itay Sagie è stata subito adocchiata dal colosso canadese quotato Intertainment media, uno dei più grandi incubatori del mondo, che ha deciso di investire nel progetto 2 milioni di dollari.

La start up ha attirato l'attenzione dello studio legale milanese Trevisa n Cuonzo, specializzato in materia di proprietà intellettuale, che ha deciso di lanciare il progetto 4Innovation per aiutare concretamente le start-up e le pmi ad alto valore innovativo.

Quello che secondo i legali manca a molti giovani che si affacciano sul mercato è una conoscenza approfondita della tutela del marchio e dei brevetti. 4Innovation vuole andare a colmare proprio questo gap, valorizzando i business più meritevoli e «fornendo un primo orientamento legale e di carattere giuridico alle società innovative che nascono» afferma Gabriel Cuonzo, managing partner dello studio. Oltre a guidare i giovani imprenditori nel complesso quadro normativo, verranno predisposti gli strumenti contrattuali più adeguati per la tutela della proprietà intellettuale e fatti sua-



Svolte Come la manifestazione universale può diventare un volano di sviluppo

La novità

Expo I piccoli non corrono da soli

Il Politecnico di Milano propone seminari gratuiti per spiegare alle Pmi le opportunità della grande esposizione del 2015, ormai alle porte

DI PAOLA CARUSO

O biettivo: aiutare le aziende a crescere grazie all'Expo 2015 che si terrà a Milano. Questa una delle ultime sfide della consulenza che è stata colpita duramente dalla crisi economica. Perché l'Esposizione Universale può generare occasioni di business, non solo in fiera, ma anche in città (vedi fuori Expo) e nel turismo di tutto il Belpaese (vedi vacanza unita al lavoro), coinvolgendo le imprese di diversi settori, oltre l'agroalimentare.

Seminari e opportunità

E così le aziende si interrogano: come cogliere le occasioni di Expo 2015? Come rivolgersi a potenziali partner stranieri? Come comunicare in modo adeguato? Come costruire una rete di distribuzione oltreconfine? A rispondere a queste e ad altre domande è il Mip Politecnico di Milano con una serie di 8 lezioni/seminari gratuiti (previa iscrizione) sull'Expo (uno al mese, fino alla primavera). Si tratta di conferenze, a metà strada tra consulenza e informazione, dedicate alle aziende interessate a cogliere le chance tra due anni. Per la scuola di management milanese è un ritorno a questioni già studiate e affrontate. Il background il Mip lo ha affinato tra il

2008 e il 2009, quando ha offerto la consulenza ai cinesi per l'Expo di Shanghai del 2010, collaborando con la Fiera di Milano. I temi che oggi propone alle lezioni sono propedeutici: innovazione, piani d'azione, modelli di business e ogni azienda può chiedere di svilupparli a parte con un servizio di consulenza o formazione ad hoc. «I primi due incontri del corso "Lezioni di Expo 2015" si sono svolti a ottobre e novembre e hanno avuto un grande successo di pubblico — spiega Gianluca Spina, direttore del Mip — I posti disponibili per partecipare sono circa 200 e il numero di domande è superiore, per cui stiamo pensando di far partire un'altra iniziativa simile da marzo, magari inserendo anche altri argomenti, più dettagliati, in ottica business».

Solo per pochi
Tra gli interessati agli incontri compaiono tante piccole e medie aziende. Proprio quelle Pini che, nell'attuale periodo di recessione, rinunciano alla consulenza per mancanza di liquidità, eliminando questa voce dalle spese di budget. E poi, se hanno bisogno di «consigli per gli affari», chiedono al commercialista, già sul «libro paga», e non a un professionista specializzato. «E' un momento di difficoltà — commenta Spina —. Le imprese

Albert

Sì A MO u,uA
Piccola 5octaTA'
c0, EJ Mbel
P R L L E
CausuLE,t,,z

e, A CAUSA
BEL.LI9 aiui
CaU C'ELLE
PARCELL. CHE
IVTAJO
r277 CELI_ L-



stanno tirando la cinghia, per cui tagliano su formazione, consulenza e comunicazione per poter pagare gli stipendi. Non credo che nell'immediato l'Expo possa rilanciare il settore della consulenza. Gli effetti significativi si vedranno dopo la mostra: perché se questa indurrà la ripresa, allora si risolleveranno anche le società di consulting e tutto il sistema produttivo. Negli ultimi 24 mesi la contrazione del comparto della consulenza è stata così forte che alcune piccole società hanno chiuso». Intanto, si riavvia la macchina, in attesa di tempi migliori. Il discorso cambia quando si parla di grandi indu-

strie e grossi player del consulting. I primi non hanno mai rinunciato alla consulenza: in alcuni casi hanno ridotto gli interventi per contenere le spese, ma nulla di più. I secondi non si sono scomposti: lavorando per i big della produzione italiana e internazionale, le società di consulenza sono andate avanti senza problemi, magari registrando cali di fatturati. Diverse grandi aziende di consulenza hanno limitato i danni, perché è vero che non hanno crescite rilevanti come una volta, ma nel 2012 hanno comunque riportato dati positivi di sviluppo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Quando i manager si formano «al fresco»

Non è una punizione per il mancato raggiungimento dei target aziendali e nemmeno una minaccia, ma dopo il rafting, la corsa sui carboni ardenti, l'orienting senza bussola nei boschi la formazione manageriale prende nuove strade e approda in carcere.

E' questo il senso del percorso, studiato da Sto e Galus in collaborazione con la Casa di reclusione di Milano-Opera, diretta da Giacinto Sciliano, che affronta problematiche classiche di gestione delle risorse umane: dall'assunzione di responsabilità e organizzazione per ruoli alla motivazione e al senso di appartenenza, dalla gestione di emergenze alla capacità di muoversi tra regole e rigidi vincoli, anche di natura economica. A questo progetto partecipano AirLiquide Sanità Service, Electrolux Group e Heineken Italia.

Si tratta di un'esperienza di formazione ad andamento biunivoco: gli staff carcerari entrano in contatto con le aziende incontrando problemi totalmente diversi e filosofie di soluzione che possono far parte del patrimonio culturale degli agenti. Le persone d'azienda affrontano scenari totalmente nuovi in cui la mancanza di risorse e l'em-



Rapporto 2012/2013

Sfide Necessario internazionalizzarsi

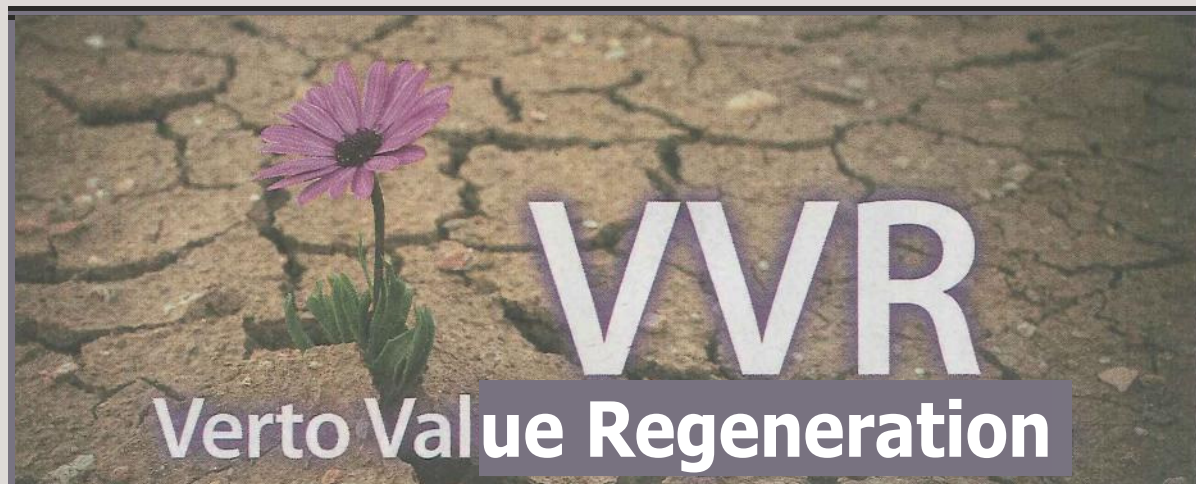
In casa si sta stretti

N el 2012 il management consulting ha registrato un fatturato complessivo di poco superiore ai 3 miliardi di euro, pari al 0,2% del Pd. Un dato sotto la media europea (0,52%) e di gran lunga inferiore a quello di Paesi come Germania (0,8%) e Regno Unito (0,78%). Un quadro che fa sembrare il nostro paese il fanalino di coda in Europa. Quali sono le sfide per crescere?

Nel settore della consulenza, come per il made in Italy, la parola d'ordine è «internazionalizzazione», che non può essere slegata da una crescita dimensionale. In Italia il settore della consulenza è molto più frammentato rispetto agli altri Paesi europei. Secondo dati dell'Osservatorio 2012-2013 di Confindustria-Assoconsult, soltanto 50 su 18 mila società hanno più di 5 milioni di euro di fatturato e oltre 50 dipendenti, mentre l'85% opera con meno di tre addetti. L'offerta di consulenza è polarizzata tra un gruppo di 35 grandi società, in prevalenza internazionali, che rappresentano il 45% del mercato, e una miriade di micro società che formano circa un quarto del mercato. Negli ultimi tre anni questa polarizzazione si è andata accentuando per via di una maggiore concentrazione del fatturato complessivo a favore delle grandi imprese, il cui peso è passato dal 35% del 2009 al 45% del 2012, e una maggiore frammentazione tra le micro imprese, il cui peso è sceso dal 38% al 26% anche se — probabilmente per fenomeni di auto-occupazione — sono cresciute di numero.

Secondo Ezio Lattanzio, presidente di Confindustria Assoconsult e di Feaco (l'associazione europea), è la parcellizzazione a rappresentare un limite e a impedire al settore di crescere. «Posto che il mercato italiano sconta già il fatto che la pubblica amministrazione non è un grande committente come avviene in altri Paesi, per crescere bisogna andare all'estero. Ma i piccoli non sono attrezzati per fare investimenti e per competere nel mercato globale. Poi bisogna fare un'altra considerazione: oggi i clienti italiani chiedono al consulente di essere attrezzato per accompagnarli all'estero, ma per farlo bisogna avere una certa massa critica. Questo mercato rischia di essere acquisito dalle multinazionali. Ecco perché si deve puntare su aggregazioni, alleanze o organizzazione a rete».

E trend è già in atto. Il livello di internazionalizzazione del settore sta aumentando. Quasi il 12% dei ricavi delle imprese italiane di consulenza viene dall'estero, era l'8% due anni fa. «Le società che operano all'estero hanno quasi tutte registrato una crescita nel fatturato, mentre le imprese che non operano all'estero hanno mediamente subito cali di fatturato maggiori della loro categoria di riferimento — fa notare Lattanzio —. L'internazionalizzazione ha permesso, quindi, di supplire in parte al calo del mercato italiano».



Verto Value Regeneration

RIGENERARE IL VALORE DI UN'AZIENDA IN UN MOMENTO DI DISCONTINUITÀ

Le situazioni di discontinuità sono spesso affrontate con interventi limitati alla ristrutturazione finanziaria trascurando gli aspetti operativi. Con il nostro approccio a 360° gradi realizziamo interventi mirati a tutti gli aspetti industriali dell'azienda.

VVR è una società di management services specializzata nella rigenerazione del valore delle imprese che devono affrontare una situazione di discontinuità sia dal punto di vista finanziario che da quello operativo.

L'esperienza e i risultati concreti maturati dal nostro team nel rilancio di aziende in vari settori ci permettono di applicare una metodologia consolidata e rendere sostenibile il cambiamento.

UN PATRIMONIO DI ESPERIENZA E RISULTATI AL SERVIZIO DELLE AZIENDE

MILANO, TORINO, ROMA WWW.VERTOVALUEREGENERATION.COM



genza sono all'ordine del giorno, dove il «risultato» non è misurato unicamente in base alla security (mancanza di evasioni, eliminazione della violenza all'interno) ma anche dalla creazione di un cambiamento positivo nei detenuti una volta esaurita la pena. Infatti il beneficio della remissione nella società di un «non criminale» è immediatamente misurabile nel mancato danno che il nuovo cittadino procura. Se ben preparati gli agenti sono in grado assieme agli educatori e alla miriade di organizzazioni di volontariato di restituire alla società forze motivate, affidabili e spesso con abilità non comuni.

Sul versante aziendale queste esperienze lasciano il segno, non solo sul piano umano ma anche su quello dell'individuazione di vie della formazione a basso costo, che rafforzano la fiducia e la capacità di esprimere un'eccellenza operativa in condizioni di estrema difficoltà e di mancanza di risorse. Questo è quanto sostiene Mario Perego, direttore delle risorse umane di Heineken Italia (nella foto), che vi ha lavorato con 15 delle sue persone nel Carcere di Opera in provincia di Milano. A di là della sorpresa che questo genere di esperienza può generare, si tratta di un modo totalmente nuovo di stabilire una collaborazione con l'istituzione carceraria e il mondo produttivo.

ERLONCONTIGIAN

© RIPRODUZIONE RISERVATA