

## Le ombre sul futuro dell'Ilva

Salvatore Romeo - 03/06/2014 [ social and political notes ]



Il governo italiano sta per aprire nuovamente il dossier Ilva. L'attenzione di

Renzi è concentrata sul Piano industriale, completato di recente dal commissario della società Enrico Bondi. Il documento dovrebbe fissare le direttrici per un'azione finalizzata al risanamento ambientale e alla ristrutturazione industriale. A guardar bene, tuttavia, il testo presenta numerose incognite.

I problemi non riguardano soltanto le prospettive di investimento. Le difficoltà si ravvisano anzitutto nel consuntivo degli ultimi due anni. Vari indicatori segnalano che la società è in pessime acque. Nel biennio 2012-2013 il Margine operativo lordo di Ilva (cioè la differenza fra ricavi e costi, inclusi quelli relativi al personale) ha fatto registrare andamenti negativi. La tendenza sembra dipendere dal fatturato per unità prodotta, che è risultato sensibilmente inferiore a quello dei principali concorrenti europei. Il dato segnala la collocazione dell'azienda in segmenti di mercato relativamente "poveri", che risentono particolarmente della crisi dei consumi e dell'aspra concorrenza che attualmente caratterizza il mercato siderurgico europeo. A conferma di ciò si registra il ridimensionamento della quota di mercato di Ilva nel campo dell'automotive: meno trenta per cento rispetto al 2007.

Questi dati fanno emergere tutta la complessità della questione Ilva: nei prossimi anni l'azienda non dovrà affrontare solo la sfida del risanamento ambientale ma anche quella, per troppo tempo ignorata, dell'innovazione tecnica. Le cifre parlano chiaro: dei 4,1 miliardi di Euro stimati dal Piano per il programma di investimenti di qui al 2020, il 43% (1,75 mld) fa riferimento a innovazioni di processo e di prodotto necessarie al gruppo, nel lungo periodo, per cercare di recuperare il gap competitivo con i concorrenti. Evidentemente fino ad oggi l'azienda ha basato la propria competitività sui risparmi ottenuti sul fronte della sicurezza e della tutela della salute, ignorando sistematicamente il progresso tecnico. L'ambito in cui tale strategia ha mostrato maggiormente i suoi limiti è quello della gestione delle risorse energetiche: una delle cause delle emissioni diffuse e incontrollate al centro dell'inchiesta della magistratura tarantina, ma anche una delle principali aree di perdita economica, che il Piano si propone di risanare già nel prossimo biennio. Tuttavia gli interventi prospettati dal commissario Bondi rischiano di giungere "fuori tempo massimo", a fronte di un contesto di mercato caratterizzato dall'atteggiamento quanto mai aggressivo dei concorrenti.

Ma le cattive performances recenti non dipendono solo dalle inefficienze e dai limiti tecnologici accumulati nel tempo. Accanto a questi elementi occorre considerarne un altro. Con l'allontanamento dei Riva e dei loro fiduciari dalla gestione aziendale si è manifestato un sostanziale vuoto di potere nello stabilimento di Taranto; una parte degli attuali quadri intermedi si è posta di traverso alla struttura commissariale, attuando azioni al limite del boicottaggio. Queste hanno avuto ripercussioni negative sulla qualità dei prodotti e sul rispetto dei tempi di consegna, che ora il Piano si propone di correggere. Tuttavia, senza una rinnovata struttura manageriale e - verrebbe da dire - senza una cultura produttiva profondamente diversa da quella che fino ad oggi ha prevalso in azienda, risulta difficile immaginare di poter conseguire risultati significativi su questo fronte.

Infine, c'è da considerare il complesso di incognite legate alle soluzioni finanziarie prospettate dallo staff di Bondi. Stando al Piano, la ricapitalizzazione di 1,8 miliardi chiesta alla famiglia Riva e, in subordine, ad altri eventuali investitori, servirà in buona parte a compensare le perdite che si prospettano per il triennio 2014-2016 (un miliardo circa). Il restante fabbisogno finanziario

(che ammonta nel complesso a 3,5 miliardi) sarà coperto per 500 milioni da risorse generate all'interno, a seguito del miglioramento del margine operativo lordo, e per 1,5 miliardi da nuove linee di credito a breve. Affinché l'azienda nei prossimi tre anni realizzi il suddetto margine sarebbe tuttavia necessario, assieme al conseguimento degli obiettivi di efficienza interna, un incremento medio annuo del fatturato dell'1%. Un'eventualità tutt'altro che scontata. Anche in presenza di tali risultati, si porrebbe in ogni caso un problema legato all'indebitamento. Le nuove e le vecchie linee di credito lascerebbero in eredità alla gestione post-commissariale esborsi in forma di oneri finanziari pari complessivamente a un miliardo circa per il periodo 2017-2020. Per compensare tali flussi, insieme alla restante parte degli investimenti, il Piano presuppone per lo stesso periodo livelli di margine operativo lordo che di recente Ilva è riuscita a raggiungere solo in fasi di mercato particolarmente felici e sfruttando fino quasi al limite la capacità produttiva (ad esempio nel 2006-2007). Se l'ottimismo dei redattori del Piano non dovesse trovare conferma, la società rischierebbe quindi di avviarsi in una spirale debitoria dagli esiti nefasti: perdite generate da elevati oneri finanziari verrebbero colmate da ulteriori debiti, che a loro volta determinerebbero un incremento degli oneri, e così via. Si ha quindi l'impressione che la cifra stabilita dal Piano per la ricapitalizzazione sia stata fatta coincidere in maniera meccanica col montante interessato dal sequestro, mettendo in secondo piano le esigenze future dell'azienda. Da quanto detto, si possono ricavare alcune considerazioni.

In primo luogo, nei prossimi anni Ilva dovrà realizzare robusti investimenti in una fase di mercato caratterizzata da accesa concorrenza, la cui manifestazione più evidente è data da un'intensa pressione al ribasso sui prezzi. I "ritardi" accumulati dall'azienda fino a questo momento sul piano tecnologico e il contestuale progressivo arretramento della stessa nei segmenti di mercato più profittevoli avranno nell'immediato due effetti: da una parte, esborsi per investimenti relativamente elevati; dall'altra, ricavi ancora tendenzialmente bassi. In questo contesto è irrealistico aspettarsi performance operative tali da coprire in misura significativa gli sforzi finanziari richiesti dal Piano. Tantomeno si può pensare di ampliare oltremodo l'indebitamento a breve per far fronte alle eventuali urgenze (soprattutto in considerazione delle condizioni di accesso al credito attualmente vigenti nel nostro paese). Sarebbe piuttosto auspicabile una ricapitalizzazione che tenga conto delle incognite a breve e lungo termine, accanto al ricorso a linee di credito straordinario (che il Piano non considera), contrattate sia con le autorità nazionali che con quelle comunitarie (rispettivamente Cassa Depositi e Prestiti e Bei). Per favorire quest'ultimo intervento andrebbe però archiviata quanto prima la procedura d'infrazione che la Commissione si appresta ad istruire sul caso Ilva; risulta pertanto indispensabile presentare a Bruxelles un Piano serio e realistico.

In secondo luogo, gli obiettivi prospettati dal Piano in termini di innalzamento della qualità dei prodotti e di rispetto dei tempi di consegna presuppongono una nuova compagine manageriale autorevole e credibile. Quanto fatto da Bondi fino ad oggi è evidentemente insufficiente a fronte della portata dei problemi in campo. Una strategia organica in questo ambito esige una definizione chiara degli asset proprietari e l'impegno, da parte di chi assumerà il controllo della "nuova Ilva", a esprimere una cultura manageriale profondamente diversa da quella prevalsa fino ad oggi. La questione di chi sottoscriverà la ricapitalizzazione dell'azienda non può dunque essere dissociata da questo elemento.

Più in generale, il governo italiano dovrebbe esprimersi chiaramente in merito al futuro di un settore che rischia di subire a breve un secco ridimensionamento. Come si è rilevato di recente, uno dei limiti principali della siderurgia italiana oggi è l'eccessiva frammentazione, a fronte dell'elevato grado di concentrazione che caratterizza i principali concorrenti europei. Questa situazione è figlia di scelte fatte con il processo di privatizzazione degli scorsi decenni, che oggi rivelano tutta la loro miopia. In conclusione, per il rilancio della siderurgia nazionale la sfida da fronteggiare oggi è duplice: da un lato evitare gli errori del passato, e dall'altro valutare le conseguenze di eventuali acquisizioni aggressive da parte di altri operatori, interessati più a togliere di mezzo i rispettivi concorrenti che a finanziare e gestire ambiziose ristrutturazioni.

*\*Università di Verona*