

Bilanci deboli



Chiuso. Lo stabilimento della Nicoletti a Matera, realizzato dieci anni fa e costato 25 milioni di euro

■ Dati e indici fondamentali di bilancio 2007 delle principali aziende del polo murgiano del salotto

Conto economico (mln di euro)	NATUZZI (1)		NICOLETTI		MID (2)		INCANTO (1)	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007 (3)	2006
Fatturato	634,4	735,5	83,8	99,1	55,0	48,2	61,5	68,6
Risultato operativo (4)	-49,1	16,5	-8,3	3,4	1,0	0,0	1,1	0,9
Risultato netto	-62,6	12,3	-5,8	-1,9	-0,8	-0,3	-0,7	-0,8
Dati patrimoniali	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Posizione finanz. netta (5)	-77,5	-121,6	40,9	39,9	25,8	17,1	15,7	14,3
Patrimonio netto	411,6	478,8	3,4	9,1	8,7	9,5	2,8	3,3
Capitale investito netto	334,1	357,2	44,3	49,0	34,5	26,6	18,5	17,6
Indice indebitamento (6)	n.d.	n.d.	12,1	4,4	3,0	1,8	5,5	4,3

(1) Bilancio consolidato - (2) Società gruppo Calia pienamente operativa dal 2006; esclusa attività Usa - (3) Dati in fase di certificazione - (4) Esclude gestione finanziaria, straordinaria e fiscale - (5) Il segno negativo indica liquidità; il segno positivo, debito - (6) Rapporto tra posizione finanziaria netta e patrimonio netto
Fonte: elaborazione sui bilanci depositati

Distretti. Euro forte, caro-petrolio e concorrenza cinese non danno tregua ai big colpiti anche dagli oneri finanziari

Debiti più pesanti sulla crisi del salotto

Per Nicoletti (in liquidazione) ipotesi di riconversione con intervento pubblico

PAGINA A CURA DI Michele Sarra

Il polo murgiano del salotto continua a essere in difficoltà, con ordinativi contenuti anche per il persistere dei fattori macroeconomici sfavorevoli: euro forte, concorrenza cinese, crisi dei consumi e caro-petrolio. Ciò rende poco efficaci le strategie di recupero avviate. Preoccupa l'indebitamento, che nel caso di Nicoletti ha portato alla liquidazione. Anche il primo trimestre 2008 della Natuzzi (l'unica che, essendo quotata, pubblica dati trimestrali in corso di esercizio) non ha indicato una netta inversione di tendenza: recupera il fatturato (172,8 milioni contro 153,8), ma la redditività operativa netta peggiora (-12,1 milioni, contro -7,9), causando una perdita netta di 23,4 milioni (contro 4,7). Intanto, dopo la nomina del nuovo consiglio di amministrazione e del nuovo amministratore delegato Aldo Uva, la Natuzzi ha annunciato una ristrutturazione i cui dettagli sono attesi in settembre col piano industriale 2009-2011.

I dati economici 2007 delle principali aziende (si veda la tabella sopra) mostrano un calo generale di fatturato, salvo per Manifattura Italiana Divani (Mid), il cui +14% è anche effetto di riorganizzazioni delle attività di gruppo avviate nel 2005 (nel 2004 il gruppo Calia fatturava circa 78,8 milioni). Reddito operativo molto negativo per Natuzzi (-49,1 milioni,

-7,7%) e Nicoletti, mentre Mid e Incanto hanno fatturato più contenuto ma leggermente positivo e in crescita.

Tutte le aziende chiudono in perdita anche a causa degli oneri finanziari, elevati rispetto alle condizioni di sostenibilità. Unica eccezione è Natuzzi, con liquidità netta per 77,5 milioni. Per le altre, il rischio finanziario non facilita la reazione ai fattori macroeconomici così da provocare in alcuni casi conseguenze drammatiche. Dopo il fermo produttivo in Italia di Contempo, emblematico è il caso della Nicoletti: il 23 giugno, dopo 40 anni di attività, ha annunciato l'avvio della procedura di liquidazione, schiacciata da un debito finanziario netto al 31 dicembre 2007 salito a circa 41 milioni (nel 2003 era già schizzato a 37 dai 24 del 2002). Un livello superiore sia alla perdita operativa lorda sia al patrimonio netto (appena 3,4 milioni, mentre la condizione teorica di equilibrio si ha con debiti pari a non più di una volta e mezza il patrimonio). Un debito accumulato negli anni per vari fattori: l'investimento del '98-'99 in una fabbrica da circa 25 milioni a Matera, la redditività di settore in calo, l'esigenza di delocalizzare, la scelta di avviare una rete di negozi propri e la decisione di distribuire, nonostante bassi margini e contenute riserve, dividendi agli azionisti (si veda «Il Sole-24 ore Sud» del 20 luglio 2006).

Anche per le altre aziende il de-

bito è elevato e in crescita sul 2006: da 17,1 milioni a 25,8 per Mid, cresce meno per Incanto che però ha un indice di indebitamento più alto. «È la conseguenza - dice Antonello Garzoni, docente della Bocconi e alla Lum - di un modello finanziario basato troppo sul capitale di terzi e poco sul proprio, anche per la scelta di non aprire ad investitori istituzionali in passato. Ora le scelte strategiche devono concentrarsi sulla sua riduzione anche se può significare meno fatturato, a fronte di un miglioramento dei margini».

Per ridurre i costi e tornare al pareggio, tutte hanno avanzato richieste di Cigs (Cassa integrazione straordinaria). Natuzzi l'ha ottenuta per 1.200 lavoratori, Mid ne ha una fino a 120 persone. Incanto l'ha chiesta per 130 lavoratori su 270: «Concentrati sui più redditizi mercati di fascia alta, è necessario razionalizzare l'organizzazione ancora tarata sul segmento basso dove, a parità di fatturato, volumi e fabbisogni di organico sono quasi doppi. Anche i negozi di proprietà saranno razionalizzati», dice Giuseppe Iripino, il responsabile Risorse umane.

Per i 430 lavoratori della Nicoletti, si è raggiunto l'accordo per la Cigs di 24 mesi. Intanto, l'azienda ha pagato anche gli stipendi di giugno; circa le ipotesi di Accordo di programma per la riconversione industriale grazie anche a un intervento pubblico, si attendono elementi concreti.

Le strategie degli esperti di economia aziendale per il rilancio

Tagli agli stabilimenti e aperture agli investitori

Razionalizzare in Italia per ritrovare un vantaggio competitivo di costo o differenziarsi e riposizionarsi. Inoltre, aumentare il capitale proprio, razionalizzare i negozi e puntare su nicchie di mercato nel caso delle aziende più piccole. Tra gli esperti di economia aziendale è diffusa

IL DILEMMA

Occorre decidere se accettare la presenza di soci specialisti e se aggregarsi ad altri rinunciando al marchio

L'opinione che per il polo murgiano del salotto siano queste le strade per sopravvivere alla crisi è che le attuali strutture aziendali non siano compatibili con le esigenze di pareggio operativo e che si rischino ulteriori chiusure o concentrazioni di aziende.

Antonello Garzoni docente alla Bocconi e alla Lum, a proposi-

to della strategia di Natuzzi commenta: «Oggi che i prodotti di fascia bassa sono poco remunerativi a causa dell'euro forte, del caro-petrolio e della presenza dei cinesi, la razionalizzazione di organici e stabilimenti e la delocalizzazione già intraprese possono riportare al pareggio riducendo il costo complessivo di trasformazione del prodotto. Pure razionalizzare il retail serve».

Sulle aziende piccole, che devono difendere quote di mercato ridotte e con margini contenuti, Garzoni dice che o riescono ad essere efficienti scalari ridotte o devono focalizzarsi su nicchie a maggior valore, adeguando le strutture dei costi fissi.

La scelta di aprire negozi propri (si veda «Il Sole-24 Ore Sud» del 14 aprile scorso) deve invece tener conto dei debiti. Che richiedono più solidità: «Non sono da escludere soci finanziari specializzati nel turnaround (ristrutturazione) che, investendo nel capitale, scommettono sulla ripresa del settore e magari sul suo

consolidamento». Proprio il consolidamento potrebbe aprire un nuovo ciclo: «Se la maturità del mercato non farà assorbire più le quantità prodotte qui - conclude Garzoni - saranno opportune concentrazioni tra aziende. Ma ciò implica che gli azionisti valutino se rinunciare all'indipendenza e, spesso, al marchio».

Uno spunto interessante viene dalla ricerca «Southern Italian Living Brands», che ha valutato la percezione del marchio delle aziende meridionali nell'Est Europa. Francesco D'Aprile, partner della società di consulenza PSD Consulting che l'ha realizzata, afferma: «C'è mercato e c'è domanda anche significativa, ma la percezione dei marchi meridionali di salotti è ancora bassa. Ciò richiede una rifocalizzazione dell'offerta su design e verso mercati di fascia alta dove i decisori dell'acquisto sono gli architetti. Con loro bisogna comunicare ed i contenuti devono essere molto professionali. L'approccio di nicchia paga».

INTERVISTA Sandro Castaldo

«Aprire negozi ora non serve più: costa troppo»

Il valore e il margine di guadagno risiedono sempre più a valle della filiera distributiva, ma diventare retailer non è facile per i produttori. È questa l'analisi di Sandro Castaldo, direttore dell'area Marketing alla Sda (Scuola di direzione aziendale) della Bocconi di Milano.

La scelta degli operatori del mobile imbottito (prima Natuzzi e poi Nicoletti, Calia ed Incanto) di integrarsi a valle, con l'apertura di catene di negozi di proprietà in Italia e corner shop all'estero è stata una necessità? Oggi va perseguita?

L'esigenza di andare verso il retail è sentita in molti settori, ma non è né facile né economica. Natuzzi ha avviato la catena Divani & Divani perché all'epoca non disponeva sul mercato nazionale di una distribuzione adeguata, aveva risorse finanziarie disponibili e ha sfruttato in modo saggio il vantaggio di aver fatto la prima mossa. Oggi, sostenere una strategia retail da parte di un produttore implica risorse così elevate che non tutti possono. Inoltre, non ha alcun senso pensare a catene costituite da pochi punti vendita: il mondo del retail è molto sensibile alle economie di dimensione.

Natuzzi, per mantenere il primato mondiale, potrebbe acquisire catene distributive all'estero come ha fatto Luxottica con LensCrafters o Sunglass Hut International? Sarebbe una strategia valida?

Luxottica è un esempio eccezionale di azienda divenuta nel tempo retailer per catturare il margine a livello di distribuzione finale. L'acquisizione di catene di negozi esistenti non è però facile, perché la localizzazione o il posizionamento degli stessi devono essere compatibili col prodotto voluto dall'acquirente. Spesso sono necessari ingenti investimenti anche per adattare la catena acquisita e il suo assortimento alla nuova realtà industriale, ma questi, se l'operazio-



Docente, Sandro Castaldo della Sda-Bocconi di Milano

SCEGLIERE IL TARGET

«I mercati cambiano: la qualità media tende a sparire e restano la fascia alta e quella bassa»

ne è ben gestita, possono essere recuperati grazie anche al cash flow generato dai punti di vendita e ai ritorni in termini di immagine.

Il vantaggio di costo si è ridotto. La differenziazione con focalizzazione sulla fascia alta e sul design è una strada sempre percorribile da tutti e cosa implica dal punto di vista finanziario?

I mercati si polarizzano e la fascia di mezzo gradualmente si assottiglia a vantaggio della fascia bassa o della fascia alta. Queste hanno logiche produttive e commerciali completamente differenti: capillarità per la fascia bassa ed esclusività per la fascia alta. L'importante è scegliere di puntare con decisione a un singolo segmento ed evitare di perseguire contemporaneamente i due target. La contemporanea presenza sui due mercati è possibile solo quando sussistono tutti i presupposti e le capacità di poter rispettare le logiche dettate dai due segmenti. Non tutte le aziende sono oggi nelle condizioni finanziarie e manageriali per poter realizzare strategie "ambidestre".

Ischia last minute

Settembre ad Ischia: quattro proposte irrinunciabili. Scegli la soluzione che ti si addice di più



Luxury - L'Albergo della Regina Isabella

- 7 notti in h. 5* stelle lusso, in camera doppia vista mare, con trattamento di prima colazione
- Transfer in auto privata da Porto al Mare e viceversa
- 1 Ingresso Parco termale Roccamare
- Speciale wellness per Lei: programma completo
- Speciale wellness per Lui: programma completo

a soli 1520,00 Euro



Elegance - Hotel Miramare e Castello

- 7 notti in h. 5* stelle, in camera doppia standard, con trattamento di prima colazione
- Transfer in auto privata dal Porto all'hotel e viceversa
- 1 Ingresso Parco termale Roccamare
- Speciale wellness per Lei e Lui: 1 h. Stone Massage; 1 massaggio shiatsu; 1 massaggio rilassante; 1 massaggio connettivo; 1 h. essologia; 1 h. clarifica

a soli 1415,00 Euro



Culture - Hotel Villa Carolina

- 7 notti in h. 4* stelle, in camera doppia standard, con trattamento di prima colazione
- Transfer in auto privata da Porto al Mare e viceversa
- 1 Ingresso Parco termale Roccamare
- 1 massaggio relax per e 1 massaggio a viso per lui con crema termale e oli essenziali, 1 h. massaggio e bagno turco

a soli 520,00 Euro



Comfort - Residence Le Rose

- 7 notti in h. 3* stelle, in appartamento con trattamento di prima colazione a buffet piscina
- Transfer in auto privata da Porto al Mare e viceversa
- 1 Ingresso Parco termale Roccamare
- 3 massaggi di 50 minuti e bagno piscina nella zona relax. A scelta tra 1 h. essologia; 1 h. clarifica; 1 h. shiatsu; 1 h. stone e 1 h. drenaggio

a soli 350,00 Euro