

## L'aria pericolosa della finanza

*La congiuntura debole evidenzia equilibri finanziari troppo disinvolti - i rischi esistono sia per le grandi sia per le piccole aziende della moda, in attesa di un vero merchant banking*

In questo inizio di 2002, dopo che abbiamo già vissuto tutte le principali fiere e manifestazioni moda, come non mai l'aria di primavera si è profumata di essenze finanziarie. E dietro l'alibi dell'11 settembre sono esplose situazioni già esistenti e che forse si volevano o si dovevano nascondere. Si stanno sviluppando due scenari.

Da un lato i grandi gruppi, di solito quotati in Borsa, emettono bond societari e nello stesso tempo stringono i costi per avere bilanci leggeri e sani. Per contro, sono costretti a spingere il fatturato e questo fa perdere la percezione della qualità nella distribuzione, nella produzione ed in altre importanti funzioni aziendali. È un quadro contrario a ciò che abbiamo visto negli ultimi anni. La figura dominante è ora il direttore controllo e finanza che usurpa il trono del direttore marketing.

Tutto ciò espone al rischio di squilibri sul mercato con clienti scontenti, per esempio, del mancato rispetto delle esclusive o dell'abbassamento della qualità. Dall'altro lato, i piccoli gruppi, anche quelli sempre cresciuti con continuità, non hanno più ossigeno perché per le banche la moda è a rischio: il verbo è "rientrare", a conferma che il concetto di banca d'affari è ancora lontano dall'orizzonte fashion. Ciò costringe ad appassire linee creative, produttive e commerciali: senza ossigeno per sostenere gli investimenti, arrivano le prime vittime e sono nomi importanti. La strada per superare i "vincoli" della finanza porta la grande azienda (le holding) a inseguire sinergie e riordini interni capaci di recuperare terreno (e ne esiste parecchio) in termini di efficienza, con al limite diminuzione di fatturato, ma proiezioni più sane a medio-lungo termine.

Più difficile o articolata la strada per la piccola azienda, spesso costretta a cedere l'attività a grandi gruppi. In generale, può essere utile riposizionarsi con le linee di maggior traino su una nicchia ben individuata, dove controllare la qualità dell'attività. Per i gestori di licenze occorre valutare i rischi in funzione della scadenza del contratto, evitando di diventare licenza-dipendenti. La soluzione di creare joint-venture con la maison potrebbe consentire anche maggior immagine di forza verso le banche. Se oggi queste sono il grosso freno allo sviluppo, è bene che l'imprenditore metta comunque da parte le ormai passate euforie e impari a giocare quando il gioco si fa duro, nell'attesa di avere merchant bank e non solo distributori di moneta.

**Alfredo Mattioli**