

PRIVATIZZAZIONI

CASO ITALIANO

Privatizzazioni: caso italiano

2. Motivazioni

Sinteticamente si riassumono le cause che hanno condotto lo Stato a privatizzare:

- **Fattori esterni**

- Indirizzi comunitari europei a favore della libera concorrenza e pertanto orientati a limitare l'intervento dello Stato in attività assistenziale a favore delle sue aziende
- Molti gruppi/aziende da tempo erano in perdita, e lo Stato-azionista era impossibilitato secondo le direttive EU a coprire le perdite
- Debito pubblico fuori controllo e necessità di fare cassa attraverso vendite per ripianare lo stesso
- Ripensamento di un modello strategico della presenza dello Stato nel settore industriale

Privatizzazioni: un caso italiano

- **Fattori interni**

- Forti connessioni tra aziende e mondo politico-partitico hanno prodotto nel tempo scandali e interventi della magistratura
- Caduta dell' immagine delle aziende pubbliche nel paese (stampa, televisioni, opinion maker, economisti, intellettuali ...)
- Bassa produttività, inefficienze produttive, scarsa competitività sui mercati internazionali, esuberanti occupazionali...
- Sistema sociale interno:
 - » Dipendenti circa 700.000
 - » Presidenti e organi societari circa 5000
 - » Top manager oltre 5000
 - :

Privatizzazioni: un caso italiano

- **il processo di vendita**

- ❖ **la vendita**

- Vendita totale ad uno o più partner privati
- Collocazione di asset e/o azioni sul mercato azionario
- Scorpo di asset e ricollocazione sul mercato privato

- ❖ **Il processo**

- Il controllo del processo di vendita era in capo alla Finanziaria o alla capogruppo da cui la società dipendeva
- L'iter non durava mai meno di 1 anno
- Società di consulenza , advisor ,avvocati affiancavano il venditore e l'acquirente per la definizione di tutti i parametri e indicatori economici, tecnici, giuridici, sociali..... Connessi alla vendita
- La vendita, essendo la proprietà pubblica, avviene tramite **bandi di gara** ed era espressamente regolata da norme e leggi oltre che da direttive interne al gruppo

Privatizzazioni: un caso italiano

- **Gli acquirenti**

Le fasi del processo visto da parte acquirenti:

- **Raccolta delle informazioni, e dati relativi a tutti gli aspetti relativi all'azienda e al territorio:**
 - *Dati economici e di bilancio*
 - *Dati patrimoniali*
 - *Asset tecnologici e di mercato*
 - *Referenza di mercato e di prodotto*
 - *Risorse umane e management*
 - *I clienti e fornitori*
- **Elaborazioni di proposte tecnico-economiche finalizzate alla definizione di un prezzo di vendita**
- **Analisi, confronto, tra consulenti –advisor, per la definizione delle clausole contrattuali-finanziarie-economiche ; negoziazione**
- **Closing del processo e firma dell'atto di vendita**

Privatizzazioni: un caso italiano

- **Il venditore**

- **Coordinare tutto il processo tecnico-economico –legale-informativo connesso alla vendita, nei rapporti con:**
 - possibili acquirenti
 - Azionisti
 - Autorità locali e istituzionali
 - Banche, ambienti economico-finanziario nazionali-esteri (dipende dalla tipologia di azienda)
 - Organizzazioni sindacali
 - Management interno
 - Clienti e fornitori
 - Organi di stampa e opinions marker
- **I risultati della vendita sono molto influenzati non solo dai dati economico-finanziari ma in parte da fattori immateriali-comportamentali che se non ben gestiti finiscono con il compromettere il buon esito della trattativa**

Privatizzazioni: un caso italiano

- E' importante la gestione della **rete relazionale**, in funzione della complessità, tipologia dell'azienda, del valore economico....
- È bene che tale incarico sia affidato a **società specializzate** in comunicazione, immagine, e non gestita in prima persona dal venditore in modo tale da avere margini di manovra più ampi
- Il venditore deve avere ben chiaro quali sono i **parametri di valutazione** del successo della trattativa –vendita da parte **dell'azionista**:
 - Senz'altro gli aspetti economico-finanziario, e la realizzazione di plusvalenze per gli azionisti
 - Immagine e successo per l'azionista se questo continua ad essere presente sul mercato con altre iniziative imprenditoriali
 - I rapporti con il territorio: altre aziende, i fornitori, le autorità politiche locali,
 - I rapporti con le rappresentanze politiche, sindacali, culturali
- In altre parole il venditore **deve tenere in considerazione molti più fattori che non l'acquirente**

Privatizzazioni: un caso italiano

- **La gestione della vendita vista dall'interno**
 1. **È strategico il controllo delle relazioni interne da parte del management**
 - Gli acquirenti , in possesso di informazioni consegnate dalla società, tendono a relazionarsi con i singoli referenti interni
 - » *per approfondire, implementare informazioni,*
 - » *Per avere ulteriori elementi per valutare la società*
 - » *Per mettere in dubbio i dati certificati dalla società*
 - » *Cogliere segreti , confidenze su tecnologie, aspetti finanziari...*
 - » *Valutare il management, le risorse umane...*
 2. **Il clima e il morale dei dipendenti deve essere mantenuto alto**
 - La vendita produce di per se senso di incertezza, paure, rischi minacce
 - Tendenza pertanto a mettersi in vista, a stabilire relazioni sottobanco, a stare con il vincitore... e questo può creare non poche difficoltà latenti al venditore

Privatizzazioni: un caso italiano

- **occupazione**
 1. uno dei temi più critici nei processi di privatizzazione è dato dalla gestione del fattore occupazione
 2. Le aziende in vendita di norma hanno un organico con esuberi e l'acquirente ha la tendenza di farsi carico di meno personale, lasciando gli eccedenti –esuberi presso l'azienda venditrice per i seguenti motivi:
 - Abbassare valore della società
 - Meno rigidità culturali e quindi più flessibilità in termini di integrazione con altre possibili iniziative produttive
 - Flessibilità nel ridisegnare i livelli di responsabilità manageriale per il governo della società
 3. La gestione degli esuberi e la riallocazione occupazionale sul territorio coinvolge sia il venditore che l'acquirente, sia nei confronti delle autorità locali che delle organizzazioni sindacali

Privatizzazioni: un caso italiano

- **La gestione degli esuberi occupazionali**

- Per esuberi si intendono quei dipendenti che non transitano nell' nuova azienda acquistata e quindi rischiano il posto di lavoro
- La legge italiana prevede che il passaggio di proprietà abbia un suo riconoscimento anche attraverso la sottoscrizione di accordi sindacali
- Senza un piano " serio e credibile " di gestione degli esuberi difficilmente le organizzazioni sindacali sottoscrivono accordi

- **Strumenti per la gestione di esuberi**

- Sono molteplici :alcuni sono definiti da leggi dello Stato mentre altri nascono da tecniche gestionali
 - Strumenti pubblici sono : cassa integrazione, mobilità, prepensionamenti
 - Strumenti gestionali sono: ricollocazione occupazionale sul territorio tramite accordi con gli enti pubblici, o presso fornitori dell'azienda, iniziative di job creation, outsourcing,outplacement, incentivazioni individuali...

Privatizzazioni: caso italiano

- **Caso Italmimpianti**

- E' stata la 1° società di impiantistica siderurgica e industriale italiana: collocata nel gruppo IRI
- Oggi tale società non esiste più anche se vive il marchio commerciale ITALIMPIANTI: le attività, i clienti, tecnologie ...sono state vendute a

- » Techint,
- » Paul Wourth,
- » Impregilo-Fisia

- Il processo di privatizzazione è iniziato a metà del 1994 ed è terminato a maggio del 1996.
- Gli asset tecnologici, le risorse umane , le commesse...di Italmimpianti sono state attribuite a ciascuna delle 3 società secondo un criterio di interesse tecnologico di completamento della filiera /asset di ciascuna di essa:

- Techint siderurgia secondaria (acciaieria, linee di processo, forni, logistica ..)
- Paul Wourth siderurgia primaria (altiforni, colata continua, ...
- Fisia dissalazione e ambiente

Privatizzazioni: un caso italiano

- Italmobiliare nel 1994 aveva circa **1400 dipendenti**, di questi solo **650 unità** furono occupati nelle 3 società
 - Techint 150 unità
 - Fisia 200 unità
 - DEmag/Paul Wurth 300 unità
- **750** sono stati considerati esuberanti
- A 10 anni dalla privatizzazione complessivamente le 3 aziende assicurano sempre una occupazione di 650 unità anche se con proporzioni diverse

Privatizzazioni: un caso italiano

- Aspetti gestionali
- La società nel 1994 viene organizzata su 3 aree di business che corrisponderanno alle future 3 e aziende; le staff sono a fattore comune
- Il processo di privatizzazione inizia a dicembre 1994 e si conclude a maggio 1996, con l'emissione del bando di gara cui parteciperanno molteplici società italiane e straniere
- Il processo si sviluppa lungo 2 fasi :
 - 1° fase
 - alle società interessate, supportate da società di consulenza, vengono rilasciate informazioni e prospetti conoscitivi della società con l'impegno /obbligo a non utilizzare tali informazioni di natura riservata ai fini della concorrenza; le aziende versano una fidejussione
 - In questa fase le relazioni tra le aziende è tenuta da consulenti, non sono permessi contatti diretti tra uffici
 - 2° fase
 - Le società interessate all'acquisizione manifestano formalmente il loro interesse a proseguire la trattativa tramite offerta
 - Nell'offerta, strutturata secondo uno standard previsto dal capitolato ,espongono le condizioni e le clausole di acquisto, il prezzo
 - si sviluppa la negoziazione, attraverso un complesso e formalizzato confronto tra società possibile acquirente e le strutture degli uffici al fini di perfezionare le informazioni, valutazioni economiche , le tecnologie, le commesse ecc,,,,

Privatizzazioni: un caso italiano

– 2° fase

- Si costituiscono gruppi di lavoro, comitati **individuando project leader** cui affidare la responsabilità della conduzione dei contatti , della documentazione rilasciata....
- Uno degli aspetti più delicati da gestire è data dalla presenza negli uffici di rappresentanti della azienda acquirente e dei suoi consulenti : questa situazione rende vulnerabili in una fase molto delicata della negoziazione , pertanto è **fondamentale il controllo del sistema organizzativo interno**
- Nel caso Italmobiliare , società di ingegneria , strategiche sono:
 - le **risorse umane** che rappresentano il vero investimento
 - I disegni, i sistemi di calcolo, le specifiche tecniche, in sintesi il **patrimonio tecnologico e tecnico**
 - I fornitori
 - I clienti
- È nell'interesse degli acquirenti pertanto conoscere le risorse umane , di management presenti, evitando di perderle, o peggio ancora che possibili concorrenti facciano loro offerte di lavoro

Privatizzazioni: un caso italiano

- 2° fase
 - Gestione delle relazioni sul territorio:
 - incontri con Enti Istituzionali (Prefettura, Comune-Regione...)
 - Presentazione dei futuri acquirenti e dei loro piani di sviluppo sul territorio locale
 - Incontri con le **organizzazioni sindacali** al fine di accordi sia sul processo di privatizzazione della società sia temi livelli occupazionali
 - Comunicazioni e documentazione alle Autorità Pubbliche Garanti (antitrust, borsa ..)
 - Definizioni di tutte le clausole contrattuali, legali, economiche
 - Firma dei contratti di vendita-acquisti

Privatizzazioni: un caso italiano

- 2° fase
 - Ciascuna società acquirente ha configurato una **struttura organizzativa/societaria** cui afferire l'asset acquisito e cioè: personale, commesse di lavoro, know-how...
 - **Sistemazione logistica**: la sede della società Italmobiliare è rimasta a Paul-Wourth, mentre Techint e Fisia hanno trovato altre sedi di lavoro nelle vicinanze
 - **Il cambiamento delle sedi** delle società è stato un atto voluto dai acquirenti per accelerare la **rottura dei vecchi legami** culturali-gestionali ed attivare più velocemente possibile **l'integrazione operativa** con le rispettive aziende acquirenti
 - La rottura dei legami culturali e gestionali viene accelerata con “ **innesti** “ **di manager** provenienti dalla nuova società e dal cambio di procedure organizzative, gestionali: il cambiamento organizzativo deve essere veloce se si vuole con efficacia procedere all'integrazione (entro 2° mesi)