




“ Le PMI italiane nel tempo della crisi: cosa fare adesso per crescere domani”

- Prima parte -

Fra i diversi contributi apparsi negli ultimi mesi sui giornali o in TV relativi alla presente crisi economico - finanziaria dei mercati, non sono emerse con sufficiente chiarezza, a nostro giudizio, alcune considerazioni relative alle condizioni delle aziende al momento in cui la crisi si è abbattuta su di loro: aspetto fondamentale per meglio capire come affrontare la ripresa cogliendone, per quanto possibile, tutti i vantaggi per il futuro.

“ LE PMI ITALIANE NEL TEMPO DELLA CRISI: COSA FARE ADESSO PER CRESCERE DOMANI”

- PRIMA PARTE -




A tale proposito vorremmo richiamare i punti salienti di un precedente contributo (“Lo sviluppo delle PMI italiane: una necessità strategica per lo sviluppo del nostro Paese”), pubblicato circa due anni fa su alcune riviste di economia e politica industriale, in cui cercavamo di dare uno “spaccato” della situazione delle nostre PMI, in relazione ai loro principali limiti, già evidenti anche nel corso del periodo di sviluppo/crescita che ha caratterizzato il decennio scorso. Limiti che potrebbero essere così riassunti:

- assetto proprietario prevalentemente familiare e troppo chiuso,
- corporate governance di carattere “personalistico – familiare”,
- scarsa patrimonializzazione con dirette conseguenze sul merito creditizio,
- continuità di impresa non sufficientemente programmata,
- sbilanciamento degli investimenti in asset materiali e la scarsa attenzione vs gli intangibles aziendali (uomini, organizzazione, competenze, ecc.).

Non deve allora stupire che nella attuale situazione di pesantissima crisi, le nostre PMI risultino ovviamente più penalizzate dei loro concorrenti di altri Paesi oltre che ulteriormente penalizzate dal contesto nazionale (debito pubblico pesante, mancanza di una seria programmazione degli aiuti alle imprese, ecc).

Se a questo si aggiunge la profonda incertezza del quadro internazionale industriale e finanziario, credo sia lecito ritenere che il debole processo di crescita intrapreso negli anni scorsi sia destinato in futuro ad essere molto incerto o, peggio ancora per molti casi, compromesso.



Come affrontare allora i prossimi 12-18 mesi di rallentamento della crisi prima dell’inizio della ripresa (che sarà comunque lenta)?

Innanzitutto occorre essere consapevoli che si andrà incontro ad un periodo di grande instabilità, causato dalla ricerca da parte dei principali player industriali mondiali di nuovi equilibri che porterà l’attivazione di numerosi processi di consolidamento in diversi settori (vedi ad es. il settore auto).

Le possibili soluzioni, per lo specifico delle imprese italiane e per esperienza diretta di Nexstone, non possono quindi che essere ricondotte al superamento della situazione attuale attraverso il ricorso ad una o più delle seguenti leve strategiche:


- innovazione dei modelli di business/impresa,
- accelerazione del processo di internazionalizzazione,
- rafforzamento della struttura finanziaria,
- evoluzione degli assetti proprietari e sviluppo del management system.

In altre parole, le imprese del futuro saranno quelle che sapranno uscire dalla crisi rafforzate dal punto di vista del posizionamento sui mercati di riferimento, di quello patrimoniale/finanziario, di quello dello sviluppo manageriale interno e della capacità di migliorare il livello della produttività del capitale e del personale.

In questa nota vogliamo riportare alcune esperienze della società Nexstone a fianco di imprese che hanno deciso di anticipare l’attuale crisi o di intervenire rapidamente per scongiurarla, prevedendo per tempo che le conseguenze di un

“ LE PMI ITALIANE NEL TEMPO DELLA CRISI: COSA FARE ADESSO PER CRESCERE DOMANI”

- PRIMA PARTE -



sostanziale immobilismo sarebbero state fatali per la propria crescita, al fine di ritrovarsi, al termine dell'attuale periodo di recessione, pronte a ripartire con slancio e in posizione di forza per cogliere le occasioni opportune.

In entrambi i casi è necessario partire dal riconoscimento delle principali cause dei segnali dei possibili punti di rottura del processo di crescita intrapreso, attraverso l'analisi dei dati economico-finanziari e l'analisi dell'assetto strategico - organizzativo, al fine di poter intervenire su due livelli:

- il primo, **Recovery Plan**, di immediato impatto, per recuperare, per quanto possibile, la situazione attuale senza che questa possa compromettere più di tanto la stabilità dell'azienda;
- il secondo, **Sviluppo Nuovo Modello di impresa**, deve necessariamente riguardare il medio lungo periodo, partendo da una radicale rivisitazione dell'attuale modello di impresa per come esso è stato concepito e sviluppato fino ad ora.


Vediamo di esaminare i due livelli di intervento:

Recovery Plan: superare la crisi creando le basi per lo sviluppo futuro

Molti imprenditori stanno affrontando l'attuale momento di crisi “limitandosi” a tagliare (talvolta in modo indiscriminato) più costi possibile: diretti (personale produttivo) e indiretti (personale addetto alle staff/servizi), utilizzando inoltre la CIG per ridurre temporaneamente i costi e flessibilizzare la capacità produttiva, ecc.

“ LE PMI ITALIANE NEL TEMPO DELLA CRISI: COSA FARE ADESSO PER CRESCERE DOMANI”

- PRIMA PARTE -



Riteniamo invece che il problema debba essere affrontato solo a valle di una chiara individuazione delle cause (interne e/o esterne) dei sintomi di declino e squilibrio al fine di intervenire tempestivamente (nell’arco di 3 – 6 mesi) per adottare tutte le misure ritenute necessarie per un più corretto equilibrio operativo (agendo su fatturato, costi fissi/variabili e margini), finanziario (riequilibrando i cicli attivi e passivi e intervenendo, se necessario, sul debito) e patrimoniale (riequilibrando il rapporto “mezzi propri/di terzi”).


A tale scopo occorre evitare di confondere i problemi esterni all’azienda (crisi di settore, crisi dei mercati finanziari, mutamenti tecnologici di vasta scala, andamento del prezzo delle materie prime, ecc.) da quelli interni (prevalentemente errori strategici e di cattiva gestione dell’organizzazione e delle risorse) i quali, se ripresi in tempo, possono essere circoscritti e rimossi prima che degenerino in una vera e propria situazione di crisi “strutturale” dell’azienda.

In definitiva, a valle di una corretta diagnosi delle principali problematiche aziendali e delle cause che le hanno determinate, si tratterà di ripristinare le condizioni affinché l’azienda riprenda entro breve la sua capacità di produrre reddito agendo, come sopra indicato, sulla leva del fatturato (ampliamento perimetro del business, sviluppo nuovi mercati, maggiore penetrazione sui clienti strategici, allargamento della gamma dei prodotti/servizi, ecc.) e su quella dei costi lungo tutta la catena del valore aziendale (recupero efficienza gestionale, ottimizzazione/recupero produttività del ciclo logistico – produttivo, outsourcing dei processi non strategici o di parte di essi, revisione delle catene di fornitura, razionalizzazione del portafoglio prodotti, ecc.).

Per quest’ultimo aspetto diventa fondamentale dotarsi di efficaci sistemi di pianificazione e controllo (di cui la

“ LE PMI ITALIANE NEL TEMPO DELLA CRISI: COSA FARE ADESSO PER CRESCERE DOMANI”

- PRIMA PARTE -



maggior parte delle PMI è sprovvista), con i quali prevedere i possibili andamenti economico – finanziari dell’azienda, i loro scostamenti dal budget e quindi avere il tempo per adottare eventuali contromisure: si tratta in buona sostanza di aumentare la frequenza del ciclo di controllo da trimestrale a mensile (o addirittura settimanale).

A tali leve occorre aggiungere quella finanziaria per garantire il necessario afflusso di nuove risorse attraverso, ad esempio, la dismissione di assets non strategici o l’apporto di nuovi capitali da parte degli esponenti della compagine societaria o di partners industriali e/o finanziari.

Sviluppo del nuovo modello di impresa: il cambiamento necessario e le leve di successo per vincere le sfide di domani

Qualora tutto si esaurisse con il passo precedente, si sarebbe intervenuti solo sul “problema” e non sull’intero “sistema azienda”. Occorrerà allora, contemporaneamente, recuperare e sviluppare un Piano Industriale che, partendo da una chiara consapevolezza dei propri punti forza/debolezza e dalle principali minacce/opportunità, sia basato su una “visione nuova” del futuro dell’azienda, che coinvolga tutti: dal vertice aziendale, ai manager/capi intermedi fino ai principali stakeholders (clienti, fornitori, azionisti, ecc.) in uno sforzo eccezionale.

Un Piano che sappia tracciare il futuro dell’azienda, anche con discontinuità rispetto al passato, per conseguire così due grandi vantaggi competitivi: il primo, derivato dalla tempestività del cambiamento rispetto ai competitors (vantaggio del “first mover”), il secondo dal fatto di potersi presentare a sostenere le nuove sfide in posizione di forza.

Sviluppo del nuovo modello di impresa: il cambiamento necessario e le leve di successo per vincere le sfide di domani

**“ LE PMI ITALIANE NEL TEMPO DELLA CRISI: COSA FARE ADESSO PER CRESCERE DOMANI”
- PRIMA PARTE -**

Concentriamoci ora sui principali driver del cambiamento associando a ciascuno di essi un caso aziendale relativo a realtà che hanno accettato, con l'aiuto di Nexstone, la sfida di mettersi in discussione.

The Nexstone logo features the word "Nexstone" in a bold, blue, sans-serif font. A red circle is positioned above the letter "X".

Via della Moscova, 3 - 20121 Milano

www.nexstone.com

tel 02 - 29 06 07 57

fax 02 63618847

info@nexstone.com

Sviluppo del nuovo modello di impresa: il cambiamento necessario e le leve di successo per vincere le sfide di domani