




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

- Seconda parte -

1. Innovazione del modello di business/impresa

Innovare il proprio modello di business è difficile, specie in relazione al fatto che chi ha condotto l'azienda fino ad ora spesso non è nelle condizioni migliori di immaginare altri modelli di impresa diversi da quello, spesso di successo, che

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



con tanta fatica è stato realizzato (“a propria immagine e somiglianza”) nel corso dei decenni passati. Se poi al proprio interno, come spesso accade, l’imprenditore non ha saputo crearsi degli interlocutori (manager/capi intermedi) preparati da un punto di vista manageriale e quindi incapaci di stimolare/supportare i necessari processi di cambiamento, il compito diventa ancora più difficile!

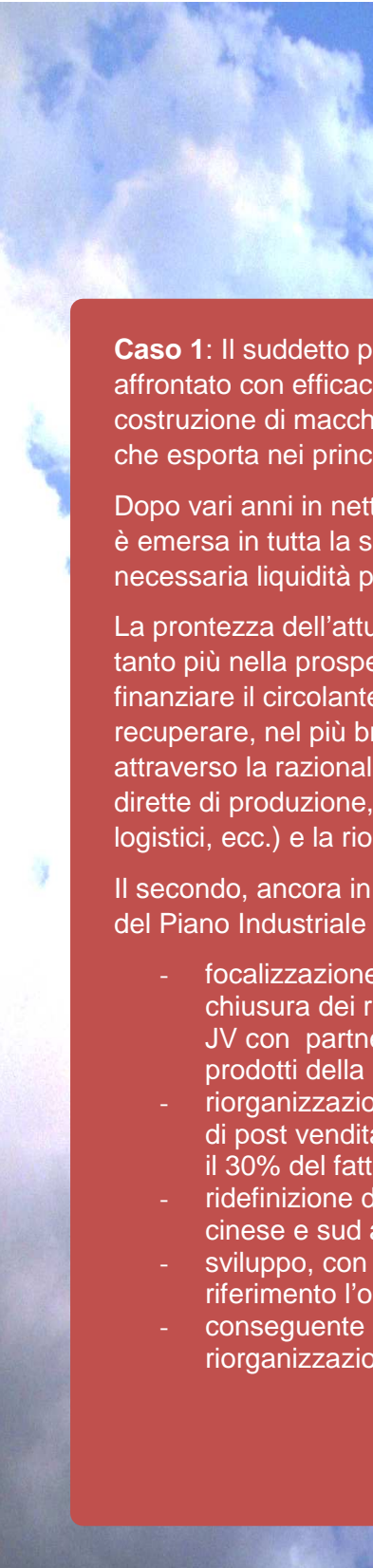
Il Piano dovrebbe essere articolato con progetti specifici relativi ad aspetti inerenti i presupposti industriali, strategici ed organizzativi dell’azienda per i prossimi anni, quali:

- il posizionamento di mercato e le relative modalità di crescita (interna/esterna);
- la capacità di soddisfare i fattori critici di successo del/i settori di riferimento (competenze specifiche/ know how strategici, make or buy, quote di mercato, alleanze industriali e/o commerciali, sistema di offerta, ecc.);
- il modello organizzativo di impresa che si vuole adottare (organizzazione, competenze, sistema di management, meccanismi di funzionamento, ecc.);
- l’ottimizzazione del ciclo di creazione del valore, a partire dal processo di concepimento e sviluppo dei prodotti fino alla industrializzazione del processo produttivo e alla produzione di massima efficienza;
- il grado di apertura del sistema di governance;
- le risorse finanziarie necessarie.

Dovrebbe inoltre prevedere la stima di almeno due ipotesi: quella auspicata e quella “worst”, sulla quale sviluppare un test di tenuta dei conti (“stress test”) in relazione alla necessità di capire quale sia il livello irrecuperabile dell’equilibrio finanziario e patrimoniale negli anni a venire.

Il Piano potrà allora essere completato con uno specifico

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



programma di interventi (piano operativo), articolati secondo una chiara e precisa definizione dei progetti previsti per la realizzazione e il conseguimento degli obiettivi pianificati.

Ognuno di tali obiettivi dovrà essere tradotto in specifici


Caso 1: Il suddetto percorso (Recovery Plan e Innovazione del modello di business) è stato affrontato con efficacia da una nota azienda del Centro Italia, leader nella progettazione e costruzione di macchine/impianti complessi per uso civile (fatturato '08 di circa 125 euro/mio) che esporta nei principali mercati internazionali.

Dopo vari anni in netta crescita per entrambe le linee di prodotto (macchine speciali e impianti), è emersa in tutta la sua evidenza la progressiva erosione dei margini e la difficoltà di gestire la necessaria liquidità per continuare lo sviluppo intrapreso nei mercati asiatici.

La prontezza dell'attuale AD, appena insediatosi, nel comprendere le criticità della situazione, tanto più nella prospettiva dell'attuale crisi dei mercati e di sempre maggiore difficoltà a finanziare il circolante, lo ha portato ad affrontare la situazione in due steps: il primo, teso a recuperare, nel più breve tempo possibile, il necessario equilibrio finanziario e operativo attraverso la razionalizzazione dei costi di struttura (recupero efficienza strutture indirette e dirette di produzione, creazione di un Centro Servizi da outsoursare per la gestione dei servizi logistici, ecc.) e la riorganizzazione delle catene di fornitura.

Il secondo, ancora in piena fase di realizzazione, si sta sviluppando secondo le seguenti linee del Piano Industriale triennale (2008 – '12):

- focalizzazione delle operazioni in Italia su una sola delle linee di prodotto (Impianti), chiusura dei reparti produttivi relativi alla produzione delle Macchine, creazione di due JV con partner cinese e sud americano per la produzione e la commercializzazione dei prodotti della linea Macchine in Asia e Sud America;
- riorganizzazione della rete commerciale a livello mondiale e rafforzamento delle attività di post vendita in funzione dell'obiettivo di arrivare nei prossimi tre anni circa il 30% del fatturato con servizi di Assistenza e Vendita Ricambi;
- ridefinizione del Piano Gamma per la linea Impianti e completamento (con i partner cinese e sud americano) della linea Macchine,
- sviluppo, con le reti dei partner cinese e sud americano, dei rispettivi mercati di riferimento l'obiettivo di diventare in essi l'azienda leader;
- conseguente spostamento del baricentro delle catene di fornitura e conseguente riorganizzazione delle catene logistiche.



KPI's da inserire in un “tableau de bord” aziendale ai diversi livelli: quello strategico e quello operativo di funzionamento, per garantire il necessario allineamento tra strategia e gestione operativa.

2. Consolidamento del processo di internazionalizzazione

Diversamente dal passato, non basterà più sviluppare il processo di internazionalizzazione limitandosi ad aggiungere nuovi mercati di esportazione a quelli già sviluppati fino ad ora.

Basta tenere presente che nei prossimi due decenni cambieranno sostanzialmente i rapporti mondiali di forza economica (quelli cioè su cui i nostri imprenditori hanno costruito il successo delle loro aziende): l'Occidente scenderà al 33% del PIL mondiale ed il centro di produzione e consumo sarà nell'Asia, dove Cina e India avranno il 37% della popolazione mondiale e la piena leadership in termini di tecnologia e capitale umano/competenze.

Di fronte a tale scenario, il vero “baricentro” del nuovo modello di impresa, non potrà che essere il mercato mondiale sia dal punto di vista del business che delle “operazioni”. Occorrerà cioè imprimere un salto di qualità alle strategie di sviluppo all'estero attraverso la realizzazione delle necessarie condizioni “strutturali” (commerciali, umane/organizzative, operative - logistiche, finanziarie, ecc.) per sostenere processi di sviluppo e radicamento nelle aree/regioni dei mercati di interesse attraverso: lo sviluppo di partnership e/o JV con altre realtà locali, la costruzione di reti distributive più capillari (commerciali e di assistenza), lo sviluppo di linee di prodotto specifiche per le diverse aree di mercato, ecc.

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

Caso 2: Il caso in questione riguarda una azienda emiliana leader nel settore della progettazione e produzione di componenti per sistemi meccatronici di trasmissione (fatturato '08 di circa 165 euro/mio).

Tale azienda, storicamente portata ad esportare in conseguenza della tipologia della propria clientela multinazionale, qualche anno fa ha incominciato a risentire in modo pesante della concorrenza di alcuni produttori che, stabilita la propria produzione in Cina e in India, avevano incominciato ad erodere sistematicamente quote di mercato a loro favore.

Da qui la scelta, maturata qualche anno fa, di fare il necessario salto di qualità intraprendendo una revisione completa della propria politica e struttura commerciale verso l'estero, attraverso i seguenti passi:

- rafforzamento della Direzione Commerciale attraverso l'inserimento di un manager con esperienza internazionale in mercati contigui/simili a cui affidare la realizzazione dell'ambizioso obiettivo di sviluppo (+30% in due anni) e successiva riorganizzazione della Direzione stessa per linee di business;
- divisione del mercato mondiale in “aree di interesse”, per ciascuna delle quali sviluppare politiche/strutture commerciali attraverso diversi livelli di presidio diretto (filiali) o indiretto (partners) a cui associare specifiche strutture operative (di vendita e assistenza e/o produttive/logistiche);
- consolidamento dei rapporti con i clienti strategici e con i leader di mercato attraverso specifiche soluzioni organizzative/societarie (JV, alleanze/partnership, ecc.);
- sviluppo (con la banca di riferimento) di uno specifico piano finanziario e verifica della possibilità di fruizione degli opportuni servizi finanziari (estero merci, trade finance, strumenti di copertura rischio di cambio e tasso, interventi di sostegno, ecc.) in relazione alle variabili in gioco (fattori istituzionale e legislativi, tassi di cambio, tassi di interesse e livello di inflazione, imposizione fiscale, ecc);
- ridefinizione della politica di gamma in logica di “piattaforme tecnologiche” da personalizzare per i diversi mercati/clienti strategici
- inserimento di due figure con idonee esperienze nella funzione Finanza e Controllo allo scopo di sviluppare un adeguato sistema di pianificazione e controllo direzionale;
- sviluppo di un Centro di Assistenza tecnica altamente specializzato per il supporto alla rete e alla clientela strategica.



3. Rafforzamento della struttura finanziaria (nuovo rapporto banca - impresa)

Come già sottolineato precedentemente, il nostro sistema industriale/produttivo si è trovato nell'attuale crisi dei mercati mondiali con un scarso livello di patrimonializzazione e ciò ha acuito una conseguente necessità di iniezione di liquidità, quantomeno per fronteggiare le maggiori problematiche in essere: riduzione di fatturato, allungamento dei tempi di pagamento, fatture clienti non evase, magazzini pieni, ecc. È altresì del tutto evidente che ciò non può essere solo a carico delle nostre PMI, ma è comunque certo che i nostri imprenditori dovranno fare la loro parte (insieme, s'intende, allo Stato e al sistema bancario/finanziario, ecc.).

Tutto ciò comporta la necessità di valutare con attenzione l'attivazione di processi di ricapitalizzazione legati a Piani Industriali (vedi primo punto), sui quali raccogliere l'adesione di tutti gli stakeholders dell'azienda (banche, fornitori strategici, partners, ecc.), al fine di poter finanziare i necessari processi di innovazione e sviluppo rispetto al modello di business storico, anche attraverso processi straordinari come le dismissioni di asset o parti dell'azienda non più strategiche, o la fusione con altre aziende con le quali condividere le necessarie economie di scala e/o di scopo.

In buona sostanza si tratta di rendere sempre più coerenti i piani di sviluppo industriale e commerciale con un adeguato livello di patrimonializzazione aziendale.

E' evidente che qui non si intende fare riferimento a situazioni patologiche di grave rischio finanziario (su cui occorre intervenire con appositi progetti di turnaround finanziario e/o operativo), ma semplicemente si vuole sottolineare la necessità, per tutte le aziende che normalmente operano con il sistema bancario/finanziario, di cogliere la situazione attuale come opportunità per rivedere le propria

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



politica finanziaria in stretta relazione allo sviluppo futuro.

Su questo fronte è emblematica la situazione attuale di un sostanziale degrado del rapporto “banca – impresa” derivato, da parte del sistema bancario, dalle ben note difficoltà incorse dalla crisi finanziaria in corso e dalla loro incapacità di discriminare la solidità dei modelli di business relativi alle imprese cliente. Da parte delle imprese invece, a conferma dell’attuale stato “confusionale”, ci si è limitati ad avanzare richieste di finanziamento del capitale circolante (esigenza sacrosanta!) senza alcun collegamento ad iniziative di reale ristrutturazione dell’attivo (razionalizzazioni, dismissioni, ecc.) o, peggio ancora, senza accompagnarle ad un salto di qualità dell’informativa (piani pluriennali, bilanci infrannuali, ecc.).

Le imprese cioè dovranno sempre più imparare a valutare in via preventiva i propri fabbisogni finanziari, adottando le tipiche logiche e strumenti della finanza di impresa oltre che aprire l’ingresso alle necessarie figure professionali (Responsabile Finanza) per sviluppare un rapporto aperto e costruttivo con i principali interlocutori dei mercati finanziari di riferimento. Dovranno cioè imparare ad essere trasparenti, garantendo il corretto flusso informativo verso l’esterno e sviluppare così una nuova cultura di relazione e di scambio con i propri interlocutori finanziari.

In tale prospettiva Nexstone ha maturato, negli ultimi anni, importanti esperienze in qualità di rating advisor per la clientela corporate di alcune importanti banche italiane, consentendo alle imprese interessate di meglio comprendere le diverse problematiche derivate dai sistemi di rating utilizzati dalle banche, di capire come migliorare la qualità del rapporto con loro e, più in generale, con la comunità finanziaria attraverso la realizzazione di programmi tesi alla ottimizzazione del livello di rating vs le proprie esigenze di

breve e medio periodo.

Caso 3: l’approccio corretto può essere ricondotto all’esperienza di una media banca “regionale”, che ha recentemente avviato un progetto specificatamente rivolto alla propria clientela corporate, allo scopo di sviluppare, in aggiunta al livello di valutazione di rating basato su Basilea 2, un sistema di valutazione in grado di cogliere per tempo le principali problematiche causa di un potenziale degrado del livello di rating valutato in precedenza, consentendo così di individuare insieme alle aziende coinvolte un percorso virtuoso in cui razionalizzare strategia, organizzazione e coerenza finanziaria.

Tale percorso è stato sperimentato su un campione ristretto di aziende sulle quali si è proceduto, con il loro ovvio consenso, ad attivare un processo di valutazione delle principali componenti aziendali e settoriali per valutare il reale posizionamento competitivo di ciascuna di loro, il livello di attrattività/prospettive del settore di riferimento, i rischi esogeni/endogeni di medio periodo, le forze/capacità distintive dell’impresa, la sua capacità e la sue debolezze gestionali: in definitiva la sostenibilità della crescita.

Ne è emerso un quadro informativo ricco, tale da facilitare, per talune di esse, l’erogazione di finanziamenti a medio – lungo termine in una prospettiva di rafforzamento del proprio rapporto con la banca.

4. Evoluzione dei modelli proprietari e sviluppo del management system

Di tutti i processi di cambiamento richiamati precedentemente questo è sicuramente quello più impegnativo perché richiede agli imprenditori di andare fino in fondo, di essere cioè disponibili a mettere in discussione le stesse “fondamenta” su cui hanno costruito il successo della propria azienda. Intendo fare riferimento ad aspetti quali: la configurazione della compagine azionaria, il loro ruolo in azienda, il relativo sistema di governance, la (qualità della) struttura di capi sviluppata nel corso degli anni ed il loro ruolo nella gestione aziendale, come stanno preparando l’eventuale passaggio generazionale, ecc.

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

Infatti la consapevolezza che al termine di tale periodo di crisi dei mercati la ripresa non sarà certamente rapida ma, come già sottolineato, lenta e incerta e che le regole del gioco non saranno più le stesse del decennio precedente, impone almeno una riflessione su uno o più delle suddette problematiche in relazione a come si vuole impostare il dopo crisi.

Caso 4: Il caso che vogliamo descrivere fa riferimento ad un'azienda produttrice di piastrelle di ceramica che non ha voluto accettare la sfida del cambiamento. Cresciuta molto rapidamente negli ultimi dieci anni, la proprietà riconduceva a due fratelli: uno, il più anziano, addetto al commerciale/vendite, il secondo fratello, alla produzione e alla gestione degli asset produttivi.

Nel corso degli anni, l'azienda, a seguito del tumultuoso sviluppo, pur essendo cresciuta in termini di fatturato, copertura dei mercati (prevalentemente quello della grande distribuzione e di altri segmenti “poveri”) e complessità industriale (con 5 stabilimenti fra Italia, Francia, Grecia e Portogallo), non ha ritenuto opportuno investire nell'organizzazione (commerciale e produttiva) e nel management system (sistema di controllo e sviluppo della struttura dei capi intermedi): in buona sostanza, un “gigante dai piedi d'argilla”, gestito di fatto con le sole capacità e intuizioni dei due fratelli, peraltro sempre in perfetto accordo.

A tale situazione occorre aggiungere l'ingresso, nel corso degli ultimi tre anni, degli esponenti della seconda generazione (in totale 3): i due figli del socio più anziano al commerciale ed in amministrazione, il terzo alla produzione con il padre.

A fronte delle prime difficoltà legate al negativo andamento del settore ceramico (circa quattro anni fa) i due fratelli, non completamente d'accordo, decidevano di affidare ad una società di consulenza l'incarico di fare un'analisi della situazione per capire che tipo di eventuali accorgimenti/cambiamenti adottare.

L'analisi portò a delle conclusioni particolarmente critiche: sia sul versante del mercato (critico posizionamento, prodotti troppo poveri e in diretta concorrenza con quelli cinesi, struttura commerciale debole fatta di venditori e non di veri e propri commerciali, ecc.) sia su quello interno (struttura di capi debole e prevalentemente operativa, meccanismi di funzionamento “artigianali”, inesistenza di un vero e proprio sistema di controllo di gestione, ecc.). A tale situazione occorre aggiungere quella degli esponenti della seconda generazione che, per quanto volenterosi, dimostravano la incapacità di poter rivestire un ruolo direzionale.

Ne scaturì un lungo dibattito interno alle famiglie sulla necessità di approntare il Piano di interventi proposta dalla società di consulenza. Dopo molte perplessità il Piano fu accettato, seppure con molte riserve da parte del fratello addetto al sistema logistico - produttivo. (*continua...*)

In relazione a tali problemi riteniamo siano almeno cinque le azioni da programmare nei prossimi mesi:

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

- definire Piani di Sviluppo Organizzativo al fine di favorire un significativo ricambio generazionale della struttura del management aziendale, portando in azienda esperienze, competenze e professionalità “nuove e fresche”;
- valutare l’inserimento dall’esterno di una o più figure di manager per affiancare l’imprenditore, durante la fase di transizione, ad adottare cambiamenti necessari nei tempi prestabiliti;
- trasformare i cda aziendali in veri e propri momenti di confronto strategico con professionisti indipendenti in grado di stimolare le opportune valutazioni sulle strategie aziendali e sui relativi piani attuativi;
- accelerare, laddove richiesto, un serio programma di supporto al passaggio generazionale, attraverso l’inserimento di un professionista esterno che faccia da mentore agli esponenti delle nuove generazioni;

Caso 4 (continua): al termine del primo anno di intervento (dopo aver impostato per la prima volta in azienda il processo di budget e di controllo costi, aver definito le linee guida per la riorganizzazione della rete commerciale, aver impostato il processo di previsione commerciale e programmazione della produzione ed aver completato l’analisi dei profili dei “tre ragazzi” al fine di poter costruire uno specifico piano sviluppo di carriera coerente con le caratteristiche di ciascuno di loro e, soprattutto, utile all’azienda), il più anziano dei fratelli fondatori morì e, di lì a poco, il secondo decise di interrompere il progetto di consulenza ritenendo, paradossalmente, che “non vi fossero più le condizioni per apportare ulteriori cambiamenti in azienda”.

La responsabilità del Commerciale fu affidata al figlio del socio scomparso che, confermando tutta la sua inesperienza, non riuscì a portare avanti i cambiamenti intrapresi/previsti nell’area Commerciale, non avendo il necessario supporto del nuovo AD.

Dopo aver continuato a soffrire della concorrenza dei produttori cinesi negli ultimi due anni e aver perso alcuni grossi clienti della GD europea con un conseguente calo irreversibile dei volumi di vendita, l’azienda si trova ora in grandissime difficoltà (aggravate dalla crisi mondiale) sia operative (sovraccapacità produttiva e obsolescenza degli impianti produttivi) sia finanziarie/patrimoniale (forte indebitamento con conseguente deterioramento delle condizioni di solvibilità) e si trova quindi costretta ad affrontare un importante processo di ridimensionamento/ristrutturazione con la prospettiva di intraprendere successivamente la procedura straordinaria di cessione di un ramo d’azienda oltre che valutare la possibilità di vendere gli immobili e gli altri asset a patrimonio.

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

- accelerare la creazione delle condizioni societarie, gestionali ed organizzative, per separare gli interessi della proprietà (gestione del patrimonio) dalle vicende familiari (evoluzione dei rapporti fra i componenti) per consentire un adeguato percorso di crescita all'azienda, predisponendo le migliori condizioni per l'eventuale ingresso di partner industriali e/o finanziari funzionali allo sviluppo pianificato.

Conclusioni

In conclusione, crediamo che la propensione al cambiamento e all'innovazione da parte del sistema delle PMI non sia un fatto scontato e che, proprio per questo, la relativa propensione vada sviluppata, in tempi di difficoltà come questi che stiamo vivendo, facendo in modo che si diffonda sempre più, in tali organizzazioni, un atteggiamento positivo, dove all'incertezza e alla resistenza prendano il sopravvento valori quali la “speranza” e la “fiducia” verso il futuro: diversamente crediamo sia difficile immaginare per i prossimi anni processi di crescita delle nostre imprese solidi e duraturi.

The logo for NeXstone, featuring 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