

UMIQ_{plus}

**Una nuova prospettiva
per lo sviluppo industriale
delle imprese**



CONFINDUSTRIA EMILIA
AREA CENTRO: le imprese di Bologna, Ferrara e Modena



Gianmarco Biagi e altri

UMIQplus
*Una nuova prospettiva
per lo sviluppo industriale
delle imprese*

© Confindustria Emilia Area Centro, 2019

Tutti i diritti riservati

Il filo conduttore della presente opera è da attribuirsi a Gianmarco Biagi, presidente del board UMIQ, e al suo modello in quattro pilastri sul tema della crescita delle aziende.

I capitoli da 0 a 5 sono stati trascritti e integrati da Gianluca Sardelli e Fabrizio Strappa. Prefazione, conclusioni e schede di approfondimento sono state curate da vari esperti il cui nome è riportato nelle schede stesse e, dei quali, in calce al libro, sono presentate le note biografiche.

Pier Alberto Guidotti ha curato la realizzazione dell'opera e la correzione della stessa insieme ad Alberto Mari.

Il team di lavoro è stato coordinato da Gian Franco Poggioli, referente di Confindustria Emilia Area Centro per il progetto UMIQ.

Prefazione

A cura di Michele Vanzi

Ti piacerebbe sapere quanto la tua azienda¹ sia pronta per la Grande Sfida dei prossimi anni?

Ti piacerebbe sapere cosa è importante fare e come farlo?

Se hai a cuore la tua azienda ed il tuo Paese dovresti leggere questo libro.

«*Non corro dov'è la palla, ma dove la palla sarà*» diceva il calciatore Edson Arantes do Nascimento, meglio noto come Pelè.

Certo, prevedere il futuro è impresa improba, ancor più sotto la pressione continua delle urgenze. Però è importante farlo per la nostra azienda ed alcuni segnali ce lo dicono già: un fatturato che non cresce, una marginalità che cala, un successo che non sappiamo quanto durerà.

Cominciamo ad avvertire gli effetti di macro-tendenze che premiano modelli imprenditoriali differenti da quelli tradizionali delle nostre PMI².

Con un'economia europea debole e due mercati – Sud Est asiatico ed USA – in netta espansione, “piccolo è bello” non è più vero e presto lo sarà ancor meno.

¹ Azienda è l'organizzazione delle risorse atte al perseguimento di obiettivi sul mercato.

Impresa è la combinazione azienda-mercato perseguita.

Società fa riferimento alla forma giuridica adottata dall'impresa (in particolare SRL e SPA)

Di seguito saranno utilizzati in modo interscambiabile i tre termini.

² La PMI (Piccola e Media Impresa) è quella impresa autonoma che non supera i 250 dipendenti in termini di unità di lavoro medie annuali a orario pieno, i 50 milioni di euro alla voce Ricavi del Conto Economico oppure i 43 milioni di euro alla voce Attivo patrimoniale. Per ulteriori approfondimenti si rimanda alla scheda 7.13.

Destino segnato, dunque? Assolutamente NO.

Si tratta di individuare un modello compatibile con la nostra cultura aziendale e che ne superi gli attuali limiti.

Si tratta di sapere concretamente cos'è importante fare e come farlo.

Questi sono gli obiettivi del progetto presentato da UMIQplus, di cui questo libro è il documento di base.

UMIQplus intende supportare le PMI nel loro cammino di consapevolezza e di trasformazione.

Per quale ragione? Perché è interesse delle aziende, di chi vi lavora e di tutto il territorio. Perché si tratta di un modello replicabile su scala nazionale che ci ridona prospettive che pensavamo di dovere dimenticare.

Affronteremo pertanto una serie di argomenti tradizionalmente appannaggio di aziende strutturate e con spiccata vocazione internazionale. Scopriremo come strumenti potenti di organizzazione, di marketing e di finanza (magari già utilizzati dai nostri concorrenti), possano diventare accessibili anche alle nostre realtà piccole e medie, se queste sapranno opportunamente interagire.

Sfida tutta italiana questa, inevitabile e densa di opportunità.

Il primo punto riguarda proprio la dimensione.

Se i mercati ricchi sono e saranno fuori dall'Europa, rimanere esclusivamente vicino a casa lascia prevedere grandi sforzi per margini sempre più esigui. Molto diversa la prospettiva, a parità di sforzo, se ci orientiamo verso i mercati in forte crescita.

In tal caso dobbiamo prepararci ad essere competitivi in paesi culturalmente diversi dal nostro, con regole diverse, lontani geograficamente, in presenza di una concorrenza strutturata e proveniente da tutto il mondo.

Dobbiamo aspettarci problematiche normative, tecniche,

commerciali, doganali, finanziarie, legali, gestionali decisamente superiori a quelle che incontriamo nel mercato domestico.

Si comprende come ben difficilmente una PMI abbia le risorse per affrontare da sola una sfida così impegnativa. Di qui la necessità di raggiungere una massa critica in grado di sostenere i costi di sviluppo e di gestione di un nuovo livello di complessità. Come crescere? Per linee interne (l'azienda si ingrandisce) oppure per linee esterne (l'azienda si aggrega con altre realtà aziendali)?

La variabile tempo in questo tipo di operazioni è strategica, considerati i normali ritmi di crescita delle nostre aziende, anche le più virtuose sono troppo lente per quanto è richiesto. Il tempo a disposizione dell'imprenditore per trasformare la sua azienda è al massimo di 18 mesi. Quindi la scelta possibile è solo quella di prevedere un percorso di crescita per linee esterne, attraverso processi di aggregazione.

Scopriamo così come le attività descritte dall'acronimo M&A, *Merger and Acquisition* per indicare fusioni, acquisizioni, aggregazioni, dovranno diventare familiari e smettere di essere prerogativa delle aziende quotate in borsa, per approdare al mondo delle PMI.

Vedremo con quali criteri possiamo andare "a caccia di sinergie".

Vedremo quali competenze occorranza per una corretta gestione di un processo di aggregazione, e chi può fornire consulenze su questa complessa materia. Prenderemo familiarità con termini a molti imprenditori sconosciuti, come *due diligence*. Ci occuperemo della stima del valore delle aziende nelle operazioni di fusione, cessione e acquisizione.

Vedremo come creare strutture solide e credibili per gli investitori, il mercato, le istituzioni, i fornitori ed anche gli operatori finanziari esterni.

Ovviamente realizzare una forma di aggregazione è condizione necessaria ma non sufficiente per diventare

competitivi. Occorre *Business Plan* (BP)³, solido e credibile che evidenzi la fattibilità ed il valore del business che intendiamo intraprendere. La stessa aggregazione sarà espressione del progetto strategico ed il BP sarà un BP strategico, da non confondere con un BP che potremmo definire inerziale⁴, con cui ogni azienda tradizionalmente esprime il proprio business.

Differentemente dal BP inerziale, il BP strategico fornirà precisi riscontri sull'affidabilità dei dati. Le indagini di mercato non saranno più quelle *tentative* di una ricerca su internet ma saranno certificate da enti qualificati. Lo stesso per le indagini sulla concorrenza e le stime di crescita con la nuova struttura. Vedremo quali sono i principali operatori in Italia.

Nel BP strategico non mancheranno inoltre precise indicazioni sulla *governance*: la composizione, le competenze e le regole del management team che gestirà la struttura ed il business.

Non ultimo: la liquidità!

Abbiamo tracciato nuovi scenari, abbiamo intravisto la possibilità di uscire dalle prospettive a tinte cupe di un mercato stagnante, ma anche la necessità di una serie di passi di cui abbiamo scarsa conoscenza e che hanno certamente un costo. Come reperire la finanza?

Ebbene, il corretto approccio ad un progetto di aggregazione apre la strada a forme di finanziamento diverse da quelle tradizionali. Vedremo quali sono i principali metodi di finanziamento d'impresa tramite fondi privati, quale è il ruolo delle società di revisione e a chi ci si può riferire.

Torniamo alla nostra realtà di oggi.

La domanda fondamentale è: “Are You Ready?” - Sei pronto per la Grande Sfida?

³ *Business Plan* corrisponde, in italiano, a Piano Industriale

⁴ La differenza tra “inerziale” e “strategico” viene esposta nel capitolo 1.7.

Questo libro è una guida per gli imprenditori e per i manager determinati a correre dove la palla sarà. Una sintesi pensata per utenti che, deciso cosa fare, vogliono sapere come farlo.

Il progetto contenuto all'interno di UMIQplus comprende uno strumento di valutazione da utilizzare in autonomia e/o con il supporto di un esperto esterno, che permetterà di misurare quanto l'imprenditore sia ready in ordine a ciascuna delle aree tematiche trattate.

Non finisce qui.

È possibile che decidiate di non distogliere troppo le Vs. risorse interne dalla operatività quotidiana.

Ebbene, un gruppo di professionisti ha investito e continuerà ad investire tempo e risorse per fornire il supporto più qualificato in ogni fase del vostro progetto.

Non resta che augurarvi buona lettura.

0 Are you ready?

Nel prossimo futuro il modello prevalente per lo sviluppo delle aziende italiane diventerà l'aggregazione delle piccole imprese e la creazione di aziende più grandi in grado di affrontare i cambiamenti dello scenario competitivo. Diventa perciò imprescindibile la definizione di una chiara metodologia operativa e l'individuazione delle competenze che tutti i soggetti interessati da questo processo dovranno possedere.

La domanda “are you ready?” vuole verificare il livello di conoscenza/consapevolezza dell'imprenditore delle PMI sulle attività richieste per lo sviluppo della propria azienda tramite M&A (Merger & Acquisition)⁵ e dei costi connessi al ricorso a servizi di consulenza specialistica a supporto dello sviluppo del progetto.

L'imprenditore delle PMI non è tanto preoccupato dalla gestione dei processi richiesti per la cessione di quote della propria azienda a investitori terzi (private equity, quotazione, ecc.), ma normalmente è particolarmente focalizzato su cosa succede “dopo”, ovvero sulla gestione della propria azienda in condivisione con terze parti.⁶

⁵ Termine tecnico inglese che significa “fusioni e acquisizioni”.

⁶ Si ritiene che il “classico” imprenditore PMI sia generalmente abituato a prendere decisioni in totale autonomia e che possa avere difficoltà a condividere la leadership con terzi. In particolare, l'imprenditore non è abituato a delegare la gestione a manager scelti al di fuori della cerchia parentale in accordo con il socio “private equity”.

Dall'esperienza acquisita attraverso le diagnosi UMIQ⁷ è emersa una differenza significativa nella governance dell'azienda in funzione del volume di fatturato:

- sopra i 10 milioni si rileva un inizio di organizzazione manageriale strutturata con un direttore generale esterno alla cerchia parentale;
- sotto i 10 milioni l'azienda è gestita prevalentemente dall'imprenditore con il supporto di componenti della famiglia (moglie, figli, ecc.).

Obiettivo di UMIQplus è quello di sviluppare un insieme di buone prassi, un approccio per far capire all'imprenditore, con messaggi omologati/ripetibili, che per poter accedere ai mercati evoluti è necessario avere una dimensione "minima" e una organizzazione "strutturata".⁸

L'obiettivo principale di questo lavoro è, infatti, creare un nuovo modello di sviluppo "praticabile" che parta dalla seguente domanda: "Imprenditore, sei pronto (are you ready) a cambiare la tua mentalità, a cambiare il tuo modo di gestire la tua azienda?". In caso di risposta affermativa è necessario attivare un processo di sviluppo rivolto alla crescita dimensionale dell'azienda in modo che possa ambire a competere nei mercati asiatici e statunitensi, che sono quelli dove la crescita di fatturato può essere perseguita in modo molto più consistente rispetto al mercato UE, che può a buona ragione essere considerato come un mercato "interno".

Le domande a cui dare una risposta sono:

⁷ Le aziende che vogliono intraprendere un percorso di crescita ambizioso, in particolare tramite aggregazioni, devono essere gestite/organizzate secondo quanto indicato dalla metodologia UMIQ (indicativamente punteggio superiore a 3).

⁸ Vi possono essere eccezioni alla dimensione nel caso di start up tecnologiche.

- *Sei pronto a crescere? Se sì come?* Un concetto importante di cui dobbiamo essere consapevoli è che “piccolo è brutto”.⁹
- *Come devi crescere?* Con una finanza innovativa e con un indebitamento “sotto controllo”. Con un management dedicato che segua esclusivamente il progetto di sviluppo, senza quindi essere impegnato in attività operative e, soprattutto, avendo il giusto compenso. Può essere un dirigente interno o un consulente direzionale, non è importante. La cosa fondamentale è che questo progetto deve avere tutte le attenzioni che un’attività strategica come questa merita.
- *A che cosa serve la crescita dimensionale?* Serve per andare a competere nei mercati che contano, cioè Cina e Stati Uniti.
- *E il mercato interno?* Il mercato interno, ovvero l’Europa, va comunque difeso, non è un mercato che deve essere abbandonato. Ma occorre che l’imprenditore capisca che se le stesse risorse che potrebbe mettere per crescere in Europa le rivolgesse al mercato cinese e statunitense potrebbe conseguire un ritorno molto più elevato.

La consapevolezza dell’importanza strategica di questo progetto è un requisito imprescindibile per l’ottenimento di un risultato di successo.

Come in tutte le cose della vita, senza l’individuazione di un chiaro obiettivo, una visione corretta del contesto all’interno del quale ci stiamo muovendo, ed una forte motivazione, è difficile ottenere una prestazione eccellente.

⁹ Prendiamo qui una posizione netta sulla dimensione, anche se ci possono ovviamente essere delle eccezioni a questa regola.

UMIQplus prende in esame quattro aree tematiche che devono essere analizzate assieme all'imprenditore. Tali aree, o "pilastri", sono le seguenti:

1. Business plan, mercati e prodotti;
2. Management;
3. Aggregazioni;
4. Finanza per lo sviluppo.

Ognuna di esse verrà approfondita nei capitoli successivi attraverso una serie di domande cui l'imprenditore deve dare risposta per potere valutare il suo grado di predisposizione alla crescita.

Perché prima di intraprendere questo percorso occorre avere una chiara consapevolezza di tutto quello che deve essere fatto per portarlo a compimento. E l'obiettivo di questo volume è proprio costruire assieme all'imprenditore questa consapevolezza.

1

Business plan, mercati e prodotti

La prima area tematica che UMIQplus prende in esame è quella del *Business Plan*, Mercati e Prodotti.

Tutti gli imprenditori sanno bene che se il prodotto non si vende può essere anche la cosa migliore del mondo ma non produrrà nessun ritorno economico degno di nota. Sanno parimenti bene che se la conoscenza del mercato e dei competitor è deficitaria si potrebbero trovare dall'oggi al domani senza più un mercato in cui vendere. Hanno anche imparato a descrivere la loro azienda e le linee di sviluppo della stessa all'interno di un *Business Plan*, perché sanno che quello è lo strumento fondamentale per poter accedere al credito, elemento indispensabile per il funzionamento e la crescita dell'impresa.

Secondo UMIQplus il tessuto imprenditoriale italiano deve progressivamente trasformarsi, aumentando la massa critica delle imprese, così che queste possano competere sui mercati internazionali. Questo può avvenire solo attraverso uno sviluppo delle PMI, seguendo le seguenti 5 direttrici:

- La consapevolezza da parte del decisore/imprenditore dell'importanza di quest'operazione. Se l'imprenditore vuole sviluppare la propria azienda deve essere pronto a fare tutto ciò che sarà necessario per ottenere la capacità di andare a competere realmente nei mercati che contano.
- Bisogna partire dallo sviluppo di un adeguato *Business Plan*, che non sia semplicemente il classico *Business Plan* "foglio elettronico", ma sia un *Business Plan* che esponga in modo strutturato la strategia di sviluppo dell'azienda in grado di "interessare" potenziali partner / investitori.

- Occorre poi la presenza di un management con competenze adeguate a gestire il piano strategico.
- Occorre avere anche una chiara focalizzazione sulla crescita per linee esterne tramite aggregazione con aziende simili o complementari; mentre la crescita per linee interne deve passare in secondo piano, sia per ridurre il rischio imprenditoriale, sia per ridurre i tempi di sviluppo.
- Occorre infine ricercare la copertura ottimale del fabbisogno finanziario necessario per lo sviluppo dell'azienda privilegiando il ricorso al "capitale di rischio" e facendo rientrare l'indebitamento bancario entro limiti di assoluta sicurezza.

In relazione all'ultimo punto si evidenzia che senza un adeguato supporto finanziario non è possibile concretizzare le idee migliori nemmeno se si dispone di un management capace. Si ribadisce che, se anche l'imprenditore fosse in grado di coprire autonomamente tutto il fabbisogno finanziario, sarebbe comunque altamente consigliabile condividere il rischio con finanziatori esterni. In particolare, gli investitori specializzati in "capitale di rischio" (fondi, ecc.) possono non solo apportare la liquidità necessaria ma anche competenze ed esperienze manageriali.¹⁰

Il ricorso ad investitori istituzionali consente di limitare l'accesso all'indebitamento bancario che non dovrebbe superare il valore di 1,5 come rapporto tra PFN¹¹ (Posizione Finanziaria

¹⁰ L'importanza e tipologia degli investitori esterni verranno trattate nei capitoli seguenti del libro.

¹¹ PFN (Posizione Finanziaria Netta) è data dalla differenza tra i debiti finanziari (comprensivi della quota capitale dei leasing), le attività finanziarie a breve e le disponibilità liquide. La PFN sostanzialmente permette di determinare: 1) il livello complessivo dell'indebitamento dell'impresa, sia a breve che a medio/lungo termine; 2) la capacità di restituzione del debito

Netta) ed EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) o MOL (Margine Operativo Lordo). Valori più elevati, ad esempio il 4,5 che può essere rilevato anche nei bilanci di aziende solide, evidenziano un utilizzo della leva finanziaria estremamente rischioso, in particolare in presenza di cicli economici negativi.

In sintesi, queste sono le quattro domande da porre all'imprenditore, e se ottengono risposte affermative ci permettono di valutare la possibilità di perseguire una strategia di sviluppo secondo UMIQplus:

- Are you ready? Sei fortemente convinto della necessità di sviluppare l'azienda e hai definito una strategia?
- Hai rappresentato la tua strategia con un *Business Plan* adeguato?
- Hai il management giusto? Stai cercando di potenziare la tua squadra per realizzare la strategia di sviluppo?
- Hai identificato i metodi con cui finanziare lo sviluppo?
E, in particolare, la tipologia dei potenziali partner finanziari?

La variabile “tempo” è uno degli elementi più importanti di tutto il processo. Per comprimere i tempi necessari per far raggiungere all'azienda una dimensione ottimale (o almeno sufficiente) per competere con efficienza (economie di scala) ed efficacia (R&D, gamma prodotti, risorse umane, ecc.) nei mercati prescelti, il *Business Plan* dovrebbe considerare strategie di M&A. L'imprenditore deve comprendere che “da solo”,

quando viene rapportato al fatturato o all'EBITDA; 3) la solidità della struttura patrimoniale quando viene rapportata al patrimonio netto. Vi sono alcune interpretazioni che comprendono nei debiti finanziari il TFR (debito vs dipendenti soggetto ad interesse) e i debiti “consolidati” verso i fornitori e l'amministrazione fiscale, ovvero debiti rateizzati soggetti ad interesse e pertanto assimilabili ai debiti finanziari.

ovvero con la dimensione da PMI, non potrà mai competere sui mercati internazionali, in particolare USA e Cina.

L'interlocutore di UMIQplus può essere il singolo imprenditore (o azienda) interessata a questo percorso di sviluppo, ma potrebbe essere anche un gruppo di imprenditori che hanno iniziato ad operare insieme come rete di imprese (contratto di rete), oppure potrebbero essere altre aggregazioni di imprese come i consorzi.

UMIQplus potrebbe rappresentare il percorso naturale di una rete d'impresa dove i singoli imprenditori hanno già una buona conoscenza e fiducia reciproca, elementi indispensabili per facilitare i processi di integrazione.

Un driver per l'aggregazione può essere il passaggio generazionale¹². Spesso accade che ci siano aziende, anche con fatturati importanti, dove l'imprenditore ritenendo:

- 1) di non avere eredi diretti con le giuste capacità e motivazioni per dirigere l'azienda,
- 2) di non avere una dimensione sufficiente per poter attrarre manager migliori di quelli che già operano in azienda,

prenda in considerazione l'idea di un progetto di aggregazione.

¹² Si veda la scheda di approfondimento "Il passaggio generazionale"

1.1

Qual è il trend di mercato e driver di crescita della tua azienda per i prossimi 3-5 anni?

Conoscere il mercato all'interno del quale opera l'azienda è un requisito imprescindibile. Il *Business Plan* deve partire dall'analisi degli attuali mercati di riferimento dell'azienda e valutare con attenzione quelli "prospettici", cioè quelli all'interno dei quali sarebbe possibile operare in un futuro prossimo. Le domande fondamentali alle quali è necessario dare risposta sono le seguenti:

- Hai identificato i trend di mercato?
- Hai definito i driver di crescita per la tua azienda nei prossimi anni?

Generalmente alla prima domanda la grande impresa risponde mettendo sul tavolo i risultati di una ricerca di mercato commissionata a primarie società di consulenza specializzate in questo tipo di attività.

L'imprenditore di una PMI spesso risponde in modo "istintivo", basandosi sul proprio intuito o su dati generici trovati in qualche pubblicazione oppure sul web. Pianificare una strategia di sviluppo su queste basi è un rischio inaccettabile e il risultato potrebbe essere quello di fare il cosiddetto "bagno di sangue".

Il modo corretto di approcciarsi a questo lavoro, se la volontà dell'imprenditore è quella di intraprendere il percorso di sviluppo proposto da UMIQplus, è quello di investire in consulenza qualificata e ricerche di mercato commissionate a società di riconosciuta competenza.

L'imprenditore interessato a questo percorso deve comprendere che se vuole sviluppare un *Business Plan* credibile deve prevedere un costo in servizi professionali qualificati, variabile in funzione del settore in cui opera e dei mercati che

deve analizzare¹³. Se l'imprenditore non è disponibile a sostenere questo investimento iniziale è meglio che non intraprenda il percorso indicato da UMIQplus perché, in altre parole, non è "ready".

L'imprenditore deve evitare di fare queste ricerche "in casa" o utilizzando consulenti non specializzati unicamente al fine di ridurre i costi. Una scelta di questo tipo lo esporrebbe al rischio di ottenere informazioni non attendibili e comunque non "riconosciute/condivise" dai potenziali investitori istituzionali.¹⁴

Una ricerca di mercato, per essere considerata "fatta bene", deve avere una serie di caratteristiche che la rendano "affidabile", dal momento che rappresenterà uno dei principali elementi considerati dall'investitore istituzionale per valutare l'attendibilità del *Business Plan* dell'azienda.

Una ricerca di mercato professionale ci aiuta a rispondere alle seguenti domande (in particolare per i futuri mercati di riferimento):

- Cosa richiedono i mercati (qualità prodotti, servizio al cliente, normative, ecc.)?
- Chi sono i nostri competitor (dimensione, strategie, ecc.)?
- Quali sono i trend dei mercati di riferimento?

Una società di consulenza specializzata in questo tipo di attività fornisce all'imprenditore un punto di vista qualificato, oggettivo, differente da una visione superficiale, in altre parole fornisce dei dati attendibili con cui confrontare le proprie intuizioni.

¹³ Servizi di questo tipo hanno un impegno finanziario importante, che può essere compreso tra i 20.000 ed i 50.000 euro.

¹⁴ Alcune fonti di informazioni (ad es. associazioni di categoria), pur se utili, possono risultare troppo generiche.

Dai dati della ricerca di mercato si svilupperà il *Business Plan* dell'azienda, che avrà un peso di autorevolezza direttamente proporzionale all'affidabilità dei dati della ricerca di mercato utilizzati come base per la formulazione delle proprie strategie. In questo modo il *Business Plan* sarà considerato a sua volta "affidabile e condivisibile" dai potenziali investitori.

Una ricerca di mercato "di qualità" dovrebbe riportare al suo interno i seguenti elementi:

- l'analisi di scenario;
- i principali mercati di sbocco;
- i principali players/competitors del nostro mercato;
- gli andamenti degli ultimi otto anni (perché vogliamo comprendere eventuali andamenti ciclici, tra cui il CAGR¹⁵ storico);
- il forecast dei prossimi tre anni (tra cui il CAGR stimato);
- i potenziali rischi presenti e futuri del mercato: a) rischio paese (inflazione, svalutazione, dazi, instabilità politica, ecc.), b) evoluzione tecnologica vs obsolescenza, c) prodotti succedanei, d) nuovi competitor, ecc...

Questi elementi dovranno servire per individuare il posizionamento presente e futuro della nostra azienda all'interno di questo scenario che, in sintesi, è l'obiettivo principale di una ricerca di mercato¹⁶.

¹⁵ CAGR (*Compound Annual Growth Rate*), o tasso annuo di crescita composto, è un indice che rappresenta la crescita percentuale media di una grandezza (Ricavi, PIL, ecc.) in un lasso di tempo.

¹⁶ In genere un consulente direzionale non è adatto a predisporre una ricerca di mercato, ma, come già anticipato, è sempre meglio rivolgersi a società che, grazie alla loro riconosciuta "fama/esperienza", siano in grado di garantire la qualità dei risultati della ricerca ai potenziali investitori.

In relazione alla lista delle società, viene evidenziato che non sempre le "grandi società di consulenza" forniscono un servizio adeguato, ma che può

L'analisi dei mercati target può essere effettuata da società o istituti di ricerca specializzati, anche se non è sempre facile trovare il giusto partner specie per l'analisi di settori di nicchia (sotto-settori) o per settori innovativi dove non esiste una serie storica.

In alcuni casi la ricerca può essere demandata a centri universitari. È comunque più facile trovare informazioni consuntive che descrivono la situazione attuale e il trend passato, anche ricorrendo ad analisi effettuate da associazioni di categoria, che trovare delle previsioni attendibili sulla evoluzione del mercato a 2/3 anni.

essere necessario rivolgersi a società “di nicchia” specializzate nell'analisi di particolari settori/mercati di interesse dell'azienda, che possono anche non risiedere in Italia.

1.2

La UE è un mercato interno, la crescita a medio-lungo termine è da altre parti

Il concetto espresso dal titolo di questo capitolo è una forzatura organica ai presupposti di UMIQplus, al fine di ribadire il seguente, importante, concetto: quando si parla di mercato interno si comprendono tutti i paesi dell'Unione Europea e non solo l'Italia, mentre quando si parla di "export" è necessario considerare solo i paesi extra-UE.

Questo assunto è motivato dalla elevata omologazione della legislazione, tassi di crescita, approccio al mercato, logistica, ecc. all'interno dei paesi UE. Mentre gli stessi fattori possono essere estremamente diversi nei paesi extra-UE.

L'imprenditore deve essere consapevole che il mercato "interno", formato da Italia e paesi UE, va comunque difeso e mantenuto, ma se vuole perseguire una strategia di crescita è necessario essere presenti nei paesi extra-UE, in particolare USA e Cina.

In sintesi, se l'imprenditore stesso ha l'intenzione e la capacità di investire, ad esempio, un milione di euro per lo sviluppo della sua azienda, il suggerimento migliore da dare è quello di puntare al mercato USA ed a quello cinese, dato che il ROI (*return of investment*) che otterrà in questi mercati potrà essere molto maggiore rispetto a quello che otterrebbe nel mercato UE.

Quella precedentemente descritta rimane un'indicazione "di buon senso", che deve essere comunque verificata durante lo sviluppo del *Business Plan*, in particolare confrontando costi, benefici e rischi di uno sviluppo nel mercato UE (interno) rispetto ai costi, benefici e rischi di uno sviluppo in paesi extra-UE, come detto in particolare USA e Cina, ma anche, ad esempio, India e altri paesi asiatici che hanno ottime redditività.

Nella valutazione dei futuri mercati è importante considerare sia il livello di "saturazione" degli stessi, in termini di

concorrenza, sia il tempo necessario per avere un ritorno dell'investimento. La variabile tempo rappresenta una delle criticità principali nella valutazione della bontà dell'investimento.

In questa fase storica, il mercato americano e quello cinese presentano caratteristiche che devono essere attentamente considerate, in particolare il loro tasso di crescita del PIL (quasi sempre maggiore dell'UE) e l'ampia disponibilità di risorse finanziarie.

Questi paesi sono molto interessanti, non solo come mercati di sbocco dei propri prodotti, ma anche per la presenza di potenziali investitori. In particolare, nella ricerca di investitori (private equity, ecc.) è importante considerare non solo la loro "dotazione di cassa" (data per scontata) ma anche il supporto che sono in grado di fornire all'azienda per conseguire gli obiettivi di crescita nel mercato target, ad esempio: relazioni internazionali, conoscenza dei mercati, eventuale supporto logistico.

1.3

Qual è il tuo mercato potenziale di riferimento?

Spesso l'imprenditore non ha chiaro quale sia il mercato di riferimento della sua impresa. Un esempio eclatante è quello della Minolta: se avesse capito che il suo mercato di riferimento non era più quello delle macchine fotografiche ma era diventato quello dei telefoni cellulari, forse non sarebbe fallita.

Se le aziende che producevano i televisori avessero capito che il loro mercato di riferimento poteva essere quello dei *personal computer*, forse molte non sarebbero fallite, e tra queste alcune storiche aziende italiane.

Se comprendere bene il proprio mercato di riferimento, e segmentare correttamente la propria clientela, è sempre stata un'attività importante per tutte le imprese, oggi è diventata assolutamente indispensabile.

Un ottimo strumento che ci può aiutare a fare questo lavoro è la classica matrice SWOT.¹⁷ Con essa siamo in grado di analizzare i fattori interni ed i fattori esterni, le caratteristiche utili e quelle dannose. Dall'incrocio di questi quattro elementi troviamo i punti di forza, i punti di debolezza, le opportunità e le minacce. Perché sia efficace quest'analisi deve essere ben strutturata per mettere in evidenza tutti gli elementi peculiari del nostro mercato di riferimento, con un'attenzione particolare alle minacce, elemento di maggiore criticità per il nostro business.

Alcuni esempi di minacce sono: l'arrivo di nuovi competitor all'interno del nostro mercato, la comparsa di prodotti

¹⁷ L'analisi SWOT è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare: a) i fattori "interni" all'azienda (da migliorare): *Strengths* o punti di forza, *Weaknesses* o punti di debolezza; b) i fattori esterni che possono condizionare il mercato (a cui è necessario rispondere): *Opportunities* o opportunità, *Threats* o minacce.

succedanei che possono “distruggere” i vantaggi competitivi dell’azienda, un cambio tecnologico repentino.¹⁸

Altro elemento estremamente importante da valutare è il potenziale di crescita del mercato, in cui l’azienda opera o vorrebbe operare nei prossimi anni. Un esempio relativo al settore arredamento è quello della Cina: nei prossimi anni essa costruirà una o due metropoli di circa 20 milioni di abitanti. Vi sono dei rapporti che evidenziano la relazione tra sviluppo del mercato immobiliare e la vendita di prodotti per l’arredamento. Ma di che tipo? Fascia media o fascia alta? Gli immobili saranno di qualità, di edilizia popolare oppure di tipo residenziale? Si costruiranno hotel o centri direzionali? Avere accesso a queste informazioni consente all’impresa di stimare le potenzialità del mercato nei prossimi anni.

Attenzione: per avere informazioni attendibili e qualificate senza spendere troppo in ricerche di mercato è necessario restringere fin da dall’inizio il numero dei mercati target da analizzare in profondità.

Altra cosa importante è verificare quanto l’azienda sia in grado di rispondere alla domanda del mercato in termini di capacità produttiva ed offerta di prodotti. Esempio: spesso la dimensione della PMI italiana è troppo piccola per rispondere alla domanda del mercato cinese in modo efficace ed efficiente.

L’internazionalizzazione può rappresentare non solo una valida strategia di sviluppo ma anche una valida soluzione per evitare il fallimento dell’azienda.

Il coinvolgimento di finanziatori istituzionali nel capitale di rischio spinge (o, meglio, costringe) l’azienda ad adottare un principio di trasparenza, *covenants*¹⁹, e sistemi di controllo di

¹⁸ Per maggiori dettagli vedere la scheda di approfondimento “Strumenti per identificare, comunicare e controllare le strategie”.

¹⁹ Con il termine *covenant* si indica un accordo che intercorre tra un’impresa e i suoi finanziatori, che mira a tutelare questi ultimi dai possibili danni derivanti da una gestione eccessivamente rischiosa dei finanziamenti concessi.

gestione che consentano di evitare errori manageriali, pur effettuati in buona fede dall'imprenditore, che molte volte opera senza considerare i principali indicatori di performance. Ad esempio, una PFN elevata, pari a quattro volte l'EBITDA, rende l'azienda particolarmente esposta alle crisi cicliche dei mercati.

Una delle maggiori difficoltà è prevedere l'evoluzione del mercato di riferimento quando ci troviamo di fronte a prodotti nuovi e a servizi innovativi. La mancanza di serie storiche sull'andamento del mercato ci impedisce la costruzione dei trend del mercato stesso. Un esempio attuale è l'impatto sull'offerta di prodotti e servizi che verrà generato dall'introduzione della tecnologia *mobile 5G*. Al momento non è facilmente quantificabile, anche se "intuitivamente" si ritiene che l'impatto sarà estremamente rilevante.

Ricerche di mercato che siano ben fatte, devono comunque riportare, almeno su settori consolidati, la serie storica (consuntivo) ed una previsione (*forecast*) su 2-3 anni. L'analisi della serie storica è indispensabile per verificare l'attendibilità/razionalità del forecast.

1.4

Qual è il posizionamento dei tuoi prodotti/servizi nel tuo mercato potenziale di riferimento?

Come abbiamo più volte detto, l'obiettivo principale di UMIQplus è quello di far prendere coscienza all'imprenditore che deve essere "ready" per poter affrontare con buone probabilità di successo il percorso per lo sviluppo della sua azienda. Deve essere pronto ad aggregarsi, a trovare gli investitori per andare a competere nei mercati che contano con una adeguata offerta di prodotti e servizi (*marketing mix*).

L'analisi del posizionamento dei propri prodotti e servizi risulta importante per comprendere la potenzialità dell'azienda, ma dovrebbe essere fatta da un ente esterno dal momento che l'imprenditore è spesso poco obiettivo nel valutare la propria offerta.

L'analisi stessa serve a valutare in modo "oggettivo" la capacità competitiva dell'azienda, sia nel mercato attuale, sia nei mercati futuri.

Vi sono diverse variabili da considerare per analizzare il posizionamento dell'azienda rispetto al mercato e in particolare rispetto ai competitor. Una delle più importanti, ed estremamente critica, è la variabile "dimensione". La valutazione della dimensione dell'azienda cambia in funzione del settore in cui essa opera. Ad esempio, in Italia un mobilificio che genera 100 milioni di fatturato può essere considerato "importante" in termini dimensionali. Diversamente, un'azienda di abbigliamento che fattura 100 milioni viene considerata "piccola" dal momento che la dimensione "importante", per questo secondo settore, è intorno al miliardo. Mentre nel mercato degli elettrodomestici o dell'*automotive* al di sotto del miliardo di fatturato si viene considerati "artigiani".

Anche se è importante considerare le altre variabili che compongono l'offerta dell'azienda (qualità, innovazione, pricing, ecc.), la dimensione resta il principale indicatore per

misurare “la forza muscolare” necessaria per competere nei mercati extra europei.

L’analisi effettuata da esperti in questo tipo di attività potrà rappresentare con precisione il posizionamento dell’impresa sia per la dimensione sia per le altre variabili rilevanti (prodotto, servizio, ...) fornendo all’imprenditore informazioni preziose per elaborare la giusta strategia.

1.5

Qual è il ciclo di vita dei tuoi prodotti/servizi?

Se l'azienda ha il proprio portafoglio prodotti “maturi” o “in declino” non può pensare di ottenere risultati significativi nei mercati esteri. Al massimo potrà ritardare la fase di declino. L'analisi del ciclo di vita dei prodotti²⁰ dell'azienda è uno dei primi elementi da prendere in considerazione per decidere se e dove investire.

La prima domanda chiave che viene fatta dai potenziali investitori è: “Quanti soldi servono?”, la seconda domanda è “mi conviene mettere i soldi nella tua azienda per sviluppare/innovare il portafoglio prodotti in modo da renderlo competitivo, o mi conviene acquisire un'azienda che abbia già prodotti adeguati?”. Quello che essi prendono in considerazione non è solo l'ammontare dell'investimento richiesto, ma anche il “time to market”.²¹ Meglio un prodotto fatto in modo dignitoso e commercializzato nei tempi giusti rispetto ad un prodotto “perfetto” ma commercializzato in ritardo. La storia è piena di progetti validissimi che non hanno avuto successo per aver ritardato l'entrata sul mercato. Al contrario, vi sono progetti dignitosi che hanno avuto successo per aver colto il momento giusto.

²⁰ Il ciclo di vita del prodotto (*Product Life Cycle* o PLC) è un modello previsionale basato sull'andamento delle vendite nel corso della sua vita utile, cioè dal momento in cui arriva sul mercato a quello della sua rimozione. Le quattro fasi del ciclo di vita del prodotto sono: introduzione, crescita, maturità e declino. I prodotti richiedono differenti strategie di marketing, finanziarie, di produzione per ogni stadio del ciclo di vita.

²¹ Il *Time to Market* (TTM) indica l'arco temporale che intercorre tra l'avvio del processo di pianificazione di un prodotto e il suo lancio sul mercato. In uno scenario competitivo in cui la gestione del tempo rappresenta un fondamentale fattore critico di successo, il *time to market* diviene uno dei principali punti di attenzione del management: quanto più elevata è la tempestività con cui l'azienda riesce a tradurre i fabbisogni della clientela in prodotti, tanto maggiore sarà il suo vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza.

Quindi, per ricapitolare, la domanda potrebbe essere la seguente: “Sei sicuro di voler impegnare tempo, risorse umane e finanziarie, per rinnovare il tuo portafoglio prodotti invece di valutare l’acquisizione o l’aggregazione con aziende che già hanno i prodotti adeguati al mercato attuale e futuro?”. La risposta impone all’imprenditore di chiedersi con attenzione, e ovviamente valutare, la convenienza del “*make*” rispetto al “*buy*” valorizzando l’elemento “*time to market*”.

1.6

Hai preso in esame il cambiamento strutturale del tuo portafoglio di prodotti/servizi?

Cosa si intende per “estensione della profondità e ampiezza del portafoglio prodotti²² e servizi”? Sicuramente è meglio avere una offerta ampia e profonda del prodotto che una offerta modesta. Per quanto l’affermazione possa sembrare ovvia, va riferita alle caratteristiche dei mercati di riferimento (USA e Cina) che sono mercati molto “esigenti” che privilegiano i rapporti con pochi fornitori affidabili in grado di soddisfare in modo coerente le loro esigenze. Ad esempio, nel caso dei mobilifici sono preferiti i fornitori in grado di fornire una ampia gamma di prodotti di arredamento con uno stile coerente (dalle cucine, ai salotti, alle camere da letto) rispetto a fornitori singoli, specialisti, “di nicchia” (quelli che producono solo le cucine o solo i salotti).

Il confronto tra le esigenze del mercato e l’offerta/dimensione dell’azienda può spingere l’imprenditore a valutare aggregazioni con altre imprese simili per raggiungere una dimensione accettabile e una offerta di prodotti competitiva. L’ampiezza del portafoglio prodotti può essere anche raggiunta attraverso l’aggregazione di diversi produttori di nicchia.

Considerando il rapporto costi/benefici e il *time to market* è meglio crescere per linee esterne (M&A) e non per linee interne

²² Il portafoglio prodotti (*product-mix*) è l’insieme dei prodotti offerti sul mercato dall’impresa; il suo grado di ampiezza è funzione del numero di linee incluse. La linea di prodotto è un gruppo di prodotti che possono presentare delle similarità tecnico-produttive e che sono accomunati, sotto il profilo del marketing, perché: a) soddisfano una medesima classe di bisogni; b) sono complementari nell’uso; c) sono venduti ad una specifica categoria di acquirenti; d) vengono venduti tramite gli stessi canali di distribuzione; e) appartengono ad una stessa categoria o livello di prezzo. La “ampiezza” è il numero di linee di prodotto; la “profondità” è numero di prodotti all’interno delle singole linee.

(*make*). L'esperto UMIQplus non ha dubbi nel proporre l'approccio per linee esterne privilegiando l'aggregazione come soluzione non solo per poter crescere di dimensione, ma anche per migliorare la propria offerta e diversificare il rischio.

Puntare su un'unica linea di prodotto può essere rischioso, anche se il rischio può essere in parte mitigato se si riesce ad essere riconosciuti dai potenziali clienti come i "migliori" (*best-of-breed*) su quella specifica linea di prodotto, che comunque sarà sempre soggetta alla fase di declino.

Nella revisione del portafoglio prodotti è inoltre necessario considerare i necessari adattamenti del mercato di destinazione (in particolare nel caso di mercato B2C²³) e l'approccio "custom" tipico del fornitore italiano B2B rispetto all'approccio maggiormente "standardizzato" utilizzato dalle imprese tedesche.

²³ Con l'acronimo B2C (*business to consumer*) si intende la vendita a consumatori privati. Con l'acronimo B2B (*business to business*) si intende, invece, la vendita da azienda ad azienda. Mentre il prodotto B2C è rivolto a soddisfare un particolare bisogno / esigenza del consumatore finale e, di conseguenza, è destinato ad essere "consumato".

Il prodotto B2B è destinato ad essere inglobato nell'offerta dell'impresa acquirente (come materia prima, componente, semilavorato, ...) e di conseguenza è destinato ad essere "rivenduto" in quanto parte del prodotto finale.

1.7

Hai preparato un *Business Plan* Operativo e il relativo Piano Industriale Operativo?

Per analizzare questo tema possiamo individuare due approcci di base.

Il primo è quello del *Business Plan* “Inerziale”, o “*Stand Alone*”. Questo è il tipo di *Business Plan* considerato sufficiente quando si effettua l’assessment secondo il metodo UMIQ. È il “minimo” che deve avere una azienda per capire e descrivere la sua evoluzione a 2-3 anni di distanza continuando ad operare come ha sempre fatto.

Il secondo è quello del *Business Plan* “Strategico”. È un *Business Plan* molto più approfondito che analizza nel dettaglio l’offerta dell’azienda e il suo posizionamento, sia nei mercati dove attualmente opera, sia nei mercati *target* sui quali l’azienda punta per aumentare fatturato, dimensione e migliorare quindi i suoi risultati economici. Questo strumento ci permette di descrivere con precisione quali investimenti verranno effettuati, quali risorse si introdurranno e come verranno utilizzate per raggiungere gli obiettivi prefissati.

In sintesi, se il *Business Plan* “inerziale” si limita a descrivere una evoluzione futura, quello “strategico” descrive anche in che modo quella evoluzione verrà concretizzata. Con una metafora informatica, potremmo dire che se il primo tipo di *Business Plan* è un foglio Excel, il secondo è un documento Word, perché oltre ai numeri conterrà anche la descrizione puntuale della strategia e delle azioni che si andranno a compiere.

Se si considera fin da subito l’opportunità dell’aggregazione, avendo identificato le aziende partecipanti, è necessario sviluppare il *Business Plan* considerando già la nuova organizzazione, frutto della fusione, con la stima delle sinergie ottenibili, mettendo in evidenza la pianificazione degli investimenti/azioni necessarie per conseguire le sinergie stesse.

La prima cosa da analizzare e comprendere è il perimetro del *Business Plan*, ma parimenti importante è individuare molto velocemente le caratteristiche e gli obiettivi di chi investirà, per riuscire a calibrare nel modo migliore l'approccio da seguire. Queste scelte determinano la modalità di documentazione del *Business Plan*, e influenzano la modalità di interlocuzione con gli attori coinvolti (*l'advisor*, le società di revisione, etc.).

Attenzione: se il *Business Plan* è troppo generico l'interlocutore finanziario non riesce a comprendere il "valore" dell'azienda. Trovandosi in questa situazione ci si potrebbe sentir dire "ci pensiamo" o "interessante, ci facciamo vivi noi". Queste sono le classiche frasi pronunciate dai potenziali investitori quando non sono interessati.

1.8

Hai chiara la struttura dei tuoi Costi Aziendali e l'importanza della Finanza all'interno di un progetto come questo?

I grandi gruppi *leader* di mercato crescono prevalentemente per linee esterne attraverso l'acquisizione di imprese di dimensione più piccola in grado di apportare *know-how*, prodotti o "portafoglio clienti" che integrano l'offerta dei gruppi stessi consentendo l'ottenimento di sinergie. In modo analogo la PMI deve ricercare l'aggregazione con aziende simili (integrazione orizzontale o verticale)²⁴ per migliorare l'offerta e conseguire sinergie nei costi fissi e nei costi variabili.

La domanda da porre all'imprenditore è: "Hai chiara la struttura dei costi fissi, dei costi variabili e di finanza nel tuo piano? Nello specifico, hai definito quali sono le leve interne, quelle esterne e gli investimenti al fine di attivare le sinergie per ridurre l'incidenza dei costi fissi e migliorare l'efficienza dei costi variabili?". Anche con questa domanda si cerca di spingere

²⁴ Integrazione orizzontale: è l'espansione dell'attività dell'impresa a prodotti, processi e know-how affini alla filiera tecnologico-produttiva già esistente. La strategia di integrazione orizzontale riguarda anche tipi differenti di produzione, ma caratterizzati da medesimi cicli produttivi, da fasi di comune lavorazione, da stesse tecnologie produttive o canali di distribuzione. Ad esempio, è integrazione orizzontale l'assorbimento di un'impresa che opera nel settore degli elettrodomestici e che produce lavatrici e lavastoviglie da parte di un'impresa che opera nello stesso settore ma che produce frigoriferi.

Integrazione verticale: consiste nell'integrazione di diverse fasi della filiera produttiva/distributiva delle aziende. Esistono due tipi di integrazione verticale: integrazione a valle e integrazione a monte. L'integrazione a valle (o discendente) consiste nel controllo da parte di un'azienda di un passaggio successivo rispetto a quello che già ricopre: ad esempio, un'impresa di abbigliamento che acquisisce una rete vendita. L'integrazione a monte (o ascendente), invece, si ha quando un'azienda decide di assumere il controllo di uno step antecedente a quello già svolto: ad esempio, un'impresa di abbigliamento che acquisisce una azienda tessile.

un'aggregazione che consenta di ridurre l'incidenza dei costi fissi, attraverso l'ottimizzazione degli investimenti in R&D, sistemi informativi, amministrazione, rete vendita, ecc. e di migliorare l'efficienza dei costi variabili attraverso il maggior potere contrattuale nei confronti dei fornitori di materie prime, componenti e servizi.

Per la riduzione dei costi fissi ci si può affidare agli specialisti, in particolare il consulente direzionale.

L'imprenditore non è in grado di ridurre autonomamente i costi fissi, se mantiene costante la dimensione della propria azienda. Al contrario, i potenziali risparmi ottenibili da un'aggregazione possono risultare significativi e si traducono in un aumento dei margini (e quindi dell'EBITDA) e, più concretamente, della cassa ovvero della capacità di autofinanziamento. Questo perché l'aggregazione stessa genera economie di scala nelle diverse aree aziendali.

Se una PMI ha già un EBITDA elevato, supponiamo del 20%, può anche ipotizzare di continuare senza aggregazioni, ma corre comunque il rischio di trovarsi "debole" nel rispondere ai futuri attacchi di concorrenti più forti per quanto riguarda la dimensione aziendale. Se invece una PMI ha un EBITDA del 10%, il che comunque può essere considerato un buon risultato, se vuole migliorare la redditività mantenendo lo sviluppo, ovvero senza tagli indiscriminati dei costi fissi (riduzione volumi) e senza "strozzare" il fornitore (riduzione prezzi), dovrà perseguire una strategia di aggregazione in grado di migliorare l'assorbimento dei costi fissi ed ottenere dal fornitore migliori condizioni di acquisto prospettando un incremento dei volumi.

1.9

Hai fatto un'analisi del valore economico della tua azienda ad oggi e nei prossimi 3-5 anni?

L'argomento di questo capitolo ci mette di fronte alla domanda più difficile da porre all'imprenditore: "Hai fatto un'analisi (stima) del valore economico²⁵ della tua azienda (*equity value*) ad oggi e, tramite il *Business Plan*, in prospettiva futura?".

Il tema del valore economico della propria azienda è sempre fonte di grandi discussioni che molte volte portano le trattative per le cessioni delle aziende (per la totalità o per solo parte delle quote) ad un esito negativo.

Se l'imprenditore è convinto della necessità di aggregarsi, la "condivisione" del valore della sua azienda, o almeno della "forchetta" minimo-massimo, diventa determinante per effettuare l'aggregazione. Vi sono diversi metodi di valutazione dell'azienda²⁶, ma negli ultimi anni si è affermato il metodo dei multipli²⁷ come quello utilizzato più di frequente. Il valore economico dell'azienda è dato da:

²⁵ Possiamo definire il capitale economico come quella particolare configurazione del capitale d'impresa che si intende determinare quando si valuti il sistema aziendale nel suo complesso, in particolare per i seguenti fini: a) cessioni quote; b) aumenti di capitale e conferimenti; c) fusioni e scissioni. Attenzione: il capitale economico può differire dal prezzo di cessione. Il prezzo di cessione è quel valore che deriva dall'incontro tra la domanda e l'offerta e che per tanto può essere influenzato da condizioni soggettive di negoziazione.

²⁶ Per approfondimenti, vedere la scheda "Metodi di valutazione dell'azienda".

²⁷ Nel metodo di valutazione "dei multipli" ogni "variabile" è sottoposta a valutazioni "soggettive" che devono essere condivise tra chi "vende" e chi "acquista" quote, nel dettaglio:

a) EBITDA: i punti controversi sono gli "adjustments" ovvero le rettifiche da apportare al valore di bilancio per considerare eventuali rettifiche di magazzino, leasing, costi/ricavi straordinari, ripresa costi capitalizzati, ecc. Altro elemento è la formazione dell'EBITDA medio, che

(EBITDA x K) – PFN

Il principale ostacolo nei processi di aggregazione è quello di convincere l'imprenditore a far valutare la propria azienda da professionisti esperti ed indipendenti, e ad accettare il loro responso. Per ogni imprenditore la propria azienda ha, comprensibilmente, un valore nettamente superiore a quello riconosciuto dal mercato. Qualunque sia il ruolo dell'imprenditore (aggregato o aggregatore) prima o poi dovrà affrontare la determinazione del valore dell'azienda.

Come detto in precedenza la valutazione dovrà essere fatta da professionisti indipendenti, in genere società di revisione, successivamente alla valutazione della "qualità" dei dati contabili nel rappresentare le performance aziendali. La valutazione non dovrebbe essere mai affidata al commercialista di fiducia o al proprio collegio sindacale, che potrebbero, chiaramente, non essere *super-partes*.

Nei processi di fusione, dove due o più imprenditori confluiscono le proprie aziende in una nuova società (*holding*) in cambio di parte delle quote definite attraverso la valutazione del concambio, è indispensabile condividere la metodologia di valutazione, dal momento che da questa dipenderà la distribuzione delle quote tra i conferenti.

può considerare la media degli ultimi due esercizi chiusi (n-2 e n-1) + il preconsuntivo dell'anno in corso (n) + il budget dell'esercizio successivo (n+1);

b) PFN: inclusione del TFR e degli eventuali debiti rateizzati e soggetti ad interesse verso il fisco o verso fornitori;

c) Moltiplicatore K: la quantificazione del moltiplicatore è probabilmente l'elemento più discrezionale ed oggetto di trattativa. I multipli si basano sui valori economici attribuiti ad aziende similari a quella oggetto di valutazione (per settore e dimensione) coinvolta in recenti operazioni di M&A. Nelle aziende manifatturiere (PMI) il multiplo (K) può aggirarsi tra 4 a 7.

Per ulteriori informazioni in merito al metodo dei multipli rimandiamo alla scheda di approfondimento relativa.

Il principale problema si ha quando il valore economico risulta minimo o pari a zero o negativo ovvero:

$$PFN \geq (EBITDA \times K)$$

In questo caso tutto è affidato alla negoziazione dal momento che l'imprenditore non cederà mai la propria azienda, che comunque continua ad operare anche se con bassi margini o con un indebitamento elevato, ad un prezzo pari a zero.

La distribuzione delle quote è un passaggio molto importante perché determina:

- la ripartizione dei dividendi;
- la ripartizione del ricavo da una eventuale cessione a terzi della nuova azienda;
- e soprattutto “chi detiene” il controllo della nuova società o gruppo.

Alla ripartizione delle quote è collegata la governance del nuovo gruppo. Un esempio di come si può sviluppare questo nuovo *business* è il seguente:

- viene costituita una *holding* che gestisce il progetto di aggregazione;
- l'imprenditore conferisce la propria azienda al 100% ricevendo in cambio le azioni della holding in funzione del concambio condiviso;
- l'imprenditore diventa azionista di minoranza della holding ed entra nel comitato operativo della *holding* ma non nel CDA;
- l'imprenditore continua a dirigere la propria azienda però seguendo il *Business Plan* sviluppato a livello di *holding* da un management team dedicato a governare le sinergie tra le diverse aziende che fanno parte del gruppo: a) sinergie

- nelle vendite; b) sinergie nei costi variabili; c) sinergie nei costi fissi;
- la *holding* si impegna a finanziare lo sviluppo della azienda.

Il vantaggio per l'imprenditore è quello di entrare in un gruppo industriale, con un ampio portafoglio prodotti frutto degli apporti delle diverse società, e con una dimensione in grado di operare con successo nei mercati importanti, ma mantenendo la direzione della propria azienda e così evitando il "trauma" di una cessione completa dell'azienda con la conseguente ristrutturazione "*post merger*".

2 Management

La seconda area tematica, o “pilastro”, che UMIQplus prende in esame è quella del Management.

Il governo e l'organizzazione dell'azienda sono attività indispensabili per rendere e mantenere efficiente ed efficace l'attività economica dell'impresa. I modelli organizzativi, gli stili di leadership e gestione della propria organizzazione sono molti, ma è diventato ormai imprescindibile avere una gestione integrata di tutte le aree dell'azienda²⁸. Questo può avvenire solo attraverso un insieme di *software* applicativi in grado di registrare le informazioni gestionali e da esse misurare le prestazioni e fornire supporto alle decisioni necessarie per indirizzare il business.

Nell'era della “trasformazione digitale”, un'azienda senza un sistema ICT (*Information and Communication Technology*) efficiente non ha più nessuna possibilità di restare sul mercato.²⁹ Il mondo nel quale viviamo ed il mercato dove le aziende competono quotidianamente sono ormai caratterizzati da un eccesso di informazioni racchiuse all'interno di un'infinità di dati che siamo chiamati ad elaborare ed interpretare. Se vogliamo capire dove ci troviamo e vogliamo intraprendere la strada migliore per sviluppare la nostra azienda, dobbiamo necessariamente farci aiutare da applicativi che siano in grado di darci le risposte di cui abbiamo bisogno, in modo il più possibile automatico e possibilmente proattivo.

²⁸ Si veda anche la scheda di approfondimento “Gestire l'azienda per attività e processi, dalla gestione per compiti a quella per obiettivi.”

²⁹ Si vedano le schede di approfondimento “Lo strumento UMIQplus on line e i sistemi informativi come strumenti per l'analisi e il controllo dei modelli organizzativi” e “La trasformazione digitale”.

2.1

Hai una buona conoscenza di quale sia il tuo livello di efficienza organizzativa e di performance?

Parlare di efficienza organizzativa ci porta inevitabilmente a parlare di controllo di gestione e della definizione di indicatori di prestazione chiari e condivisi (detti anche KPI - *Key Performance Indicators*).

Normalmente quando si parla di controllo di gestione la nostra mente pensa immediatamente al settore economico-finanziario e inizia a parlare per acronimi, molte volte comprensibili solo agli addetti ai lavori. Questo purtroppo è un limite della cultura organizzativa di molti operatori economici italiani. La cultura del controllo è molto di più della sola parte economico-finanziaria, è un approccio indispensabile per tutte le attività che si svolgono all'interno dell'azienda.

Partendo dal marketing e dalle vendite, controllando lo stato di obsolescenza dei nostri prodotti o servizi, misurando la *customer satisfaction*, o l'impatto delle campagne promozionali. Passando per la produzione, controllando la qualità dei semi lavorati in ingresso, valutando la qualità dei prodotti in uscita, verificando l'efficienza dei processi produttivi. Prendendo in esame anche tutti i processi amministrativi ed ovviamente quelli economico-finanziari. Ma anche la soddisfazione dei nostri clienti interni è importantissima, pochissime aziende si prendono cura del clima organizzativo tra i loro collaboratori e del livello della loro motivazione.

Se vogliamo essere certi che quello che abbiamo deciso di fare venga eseguito come richiesto, dobbiamo inserire all'interno del processo dei momenti in cui saranno fatte quelle verifiche che ci danno il riscontro oggettivo che tutto sta procedendo come è stato programmato. Dobbiamo definire a priori degli indicatori di qualità e di prestazione, e, quindi, dei

KPI che verranno poi calcolati automaticamente durante il processo, sia esso produttivo o gestionale.

Queste misurazioni partono dall'immensa mole di dati che le nostre aziende generano, a maggior ragione oggi, grazie alle tecnologie della cosiddetta "Industria 4.0". Tali dati, per essere sfruttati nel modo corretto, devono essere gestiti da appositi programmi applicativi integrati e sintetizzati opportunamente per calcolare i KPI. Questi indicatori vengono successivamente messi a disposizione dell'imprenditore, il quale, tramite un cruscotto, può controllare costantemente l'andamento della propria azienda. Grazie a questo sistema egli può conoscere in ogni momento il livello di efficienza e di performance e prendere, assieme al suo staff, le opportune decisioni per il miglioramento e la crescita aziendale.

Ma l'imprenditore non è l'unico fruitore dei KPI. Essi possono servire anche ai suoi collaboratori operativi, per capire se le attività che svolgono stanno rispettando le aspettative. Non solo quelle dell'imprenditore, ma anche le loro. Ed è per questo che il processo di definizione dei KPI non deve essere unilaterale (li decide l'imprenditore e gli altri li subiscono), ma deve essere condiviso e coinvolgere coloro la cui performance verrà, in un modo o nell'altro, valutata dai KPI stessi³⁰.

Questo è un aspetto importantissimo da tenere in considerazione, perché la misura sintetica espressa da un KPI deve essere accettata da tutti come valida espressione della performance. E per tutti possiamo intendere non solo il personale dell'azienda, ma anche gli esterni, siano essi clienti, auditor, advisor, o altre aziende interessate all'acquisizione o alla fusione.

Il calcolo dei KPI deve essere il più possibile automatico, proprio per evitare le classiche latenze dovute al fatto che l'essere umano non accetta di buon grado di essere valutato. Già

³⁰ Al capitolo 4 del libro "Digitalizzare un'impresa" di Pier Alberto Guidotti, Giraldi Editore, si può trovare una descrizione dettagliata del processo di definizione, valutazione automatica e divulgazione dei KPI.

il tempo a disposizione è poco, figuriamoci se poi lo si deve utilizzare per effettuare complessi calcoli che richiedono preventivamente la raccolta di dati da varie fonti. Dal momento che, come abbiamo detto prima, un efficiente sistema ICT è un prerequisito fondamentale, le informazioni necessarie saranno già disponibili, e i *software* applicativi dovranno essere in grado di effettuare periodicamente, e in modalità totalmente automatica, i calcoli dei KPI. I quali, oltre ad essere visualizzati nei cruscotti, dovranno potere essere recapitati automaticamente ai destinatari, con una modalità che diventa così proattiva e solleva le persone anche dalla necessità di cercarsi le misurazioni all'interno dei portali aziendali, perché le riceveranno direttamente nella propria e-mail.

Quanto sopra non è fantascienza, è già possibile oggi con gli strumenti presenti sul mercato a costi più che abbordabili. Un'azienda che voglia crescere non ha alcun tipo di barriera all'ingresso di tipo tecnologico o economico, deve semplicemente organizzarsi e agire per automatizzare il sistema di valutazione della performance. In questo modo, anzi, solo in questo modo, l'imprenditore potrà avere una buona conoscenza del livello di efficienza e di performance della propria azienda.

Un ultimo aspetto della cultura del controllo sono i motivi per i quali si debbano investire tante risorse per misurare tutti questi aspetti del nostro lavoro:

- il primo, validissimo, motivo è fare le cose fatte bene;
- il secondo è sapere dove ci stiamo trovando;
- il terzo è capire dove stiamo andando.

Desideriamo ora focalizzare la vostra attenzione sulla capacità predittiva che un sistema di controllo di gestione deve avere, e che si aggiunge alla “semplice” misurazione a consuntivo di cui abbiamo parlato sopra. Se i dati che noi rileviamo non sono in grado di dirci dove stiamo andando e presentarci gli scenari futuri con i quali ci dovremo confrontare,

significa che stiamo misurando le cose sbagliate. Recentemente il legislatore ha modificato l'Art. 2086 del Codice civile³¹ introducendo implicitamente il principio della predittività per i sistemi di gestione delle imprese italiane. E ancora una volta la tecnologia può venirci in aiuto: perché se abbiamo gestito le informazioni nel modo giusto tramite un sistema ICT efficiente, potremo usare i classici strumenti di *Business Intelligence* in esso contenuti, o gli innovativi tool di Intelligenza Artificiale, che consentono proprio di aggiungere capacità predittiva alle analisi. Con il vantaggio che la predittività diventa non più frutto di valutazioni soggettive, ma di analisi effettuate da una macchina, e quindi non influenzate da opinioni, pregiudizi e condizionamenti che, come è ovvio, potrebbero portare a previsioni errate.³²

³¹ 2086. Gestione dell'impresa: l'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori (2094 ss., 2104, 2145). L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.

³² Vedere schede di approfondimento "Gestire l'azienda per attività e processi, dalla gestione per compiti a quella per obiettivi" e "Strumenti per identificare, comunicare e controllare le strategie".

2.2

Hai delle informazioni strutturate su quale sia il livello di efficienza organizzativa e di performance dei tuoi competitor?

Il presupposto dal quale nasce UMIQplus differisce molto dall'approccio classico, che tradizionalmente è di tipo "inerziale"; il punto di vista nel quale ci poniamo secondo questo paradigma è di tipo "strategico". Quindi quando facciamo l'analisi dei *competitor* non valutiamo solo quelli che sono attualmente presenti all'interno del nostro mercato, ma prendiamo in esame quelli che potenzialmente in un futuro prossimo potranno diventare i nostri nuovi *competitor*.

È pertanto fondamentale conoscere i soggetti economici che già operano nei mercati target all'interno del settore di riferimento.

Se l'azienda desidera crescere,³³ sarà pertanto necessario individuare i principali *competitor*, valutare la loro dimensione in termini di ricavi e, in particolare, comprendere le loro strategie di crescita (volumi e quota di mercato). È necessario, per quanto possa non risultare semplicissimo, ottenere informazioni sulla struttura organizzativa e di processo dei principali *competitor* al fine di emulare le *best practices* del mercato, e questo si può fare commissionando ricerche di mercato ad aziende specializzate, ma facendo molta attenzione alla competenza delle stesse, come abbiamo già indicato nel capitolo 1.1.

³³ Si presuppone che l'impresa che vuole crescere abbia un buon livello di maturità UMIQ nella gestione dei principali processi aziendali. In caso contrario è meglio che l'impresa non intraprenda il percorso di sviluppo indicato da UMIQplus.

Nel momento in cui si analizza la concorrenza, si deve avere già una idea molto chiara delle principali leve per lo sviluppo³⁴ (aggregazioni con altre aziende, nuovi mercati, finanza straordinaria, ecc.). Di conseguenza è necessario capire se il proprio *Business Plan* è adeguato per vincere la competizione con le aziende concorrenti che già operano nei mercati in cui si vuole andare a vendere. Non devono comunque essere trascurati i *competitor*, attuali o potenziali, che agiscono nei mercati in cui si è già presenti.

Come abbiamo già detto, è estremamente rischioso ricercare il risparmio a scapito della qualità affidando le ricerche di mercato ad aziende non adeguatamente competenti, o, peggio, facendosele da soli. Sbagliare l'analisi del mercato attuale e prospettico (concorrenza, clienti, fornitori, potenziali entranti e prodotti sostitutivi) può compromettere il raggiungimento degli obiettivi indicati nel *Business Plan* "Strategico"³⁵.

³⁴ L'obiettivo di UMIQplus è quello di spiegare all'imprenditore, in modo comprensibile, che lo sviluppo è possibile, che esistono nel mercato le risorse professionali in grado di supportarlo nello sviluppo e pertanto lo sviluppo tramite aggregazione è fattibile. La dimensione aziendale adeguata, ottenuta attraverso l'aggregazione, potrà facilitare il superamento delle future e prevedibili crisi economiche.

³⁵ Come schema di riferimento si veda il "modello delle cinque forze competitive di Porter".

2.3

Sei disposto a delegare parte delle decisioni strategiche ad un manager?

Il tema della delega è una delle criticità presenti in quasi tutte le aziende. Ci sono molti imprenditori che credono di operare in un mondo dove ciò che loro pensano viene recepito in modo automatico dai loro collaboratori e soprattutto si traduce istantaneamente in procedure operative. Questo ovviamente non succede ed il risultato è normalmente un aumento degli errori ed una forte tensione nelle relazioni interne. La problematica principale con la quale ci si confronta è quella della comunicazione interpersonale: le persone parlano tra di loro ma non comunicano.³⁶

Secondo UMIQplus, tutto il processo di fusione e acquisizione, indirizzato alla crescita dell'impresa per linee esterne, deve essere seguito e governato da una risorsa o più risorse con le giuste competenze dedicate al 100% alle iniziative strategiche riportate nel *Business Plan*. Per fare questo occorre che l'imprenditore:

- sia fortemente motivato nella realizzazione della strategia di sviluppo documentata nel *Business Plan*;
- abbia un manager con le competenze necessarie per seguire e governare tutto il processo;
- abbia attivato un solido processo di delega nei confronti del manager stesso.

Come si fa a delegare? Come si costruisce un sistema di delega che funzioni? Bisogna partire definendo nel modo più

³⁶ Sul tema della comunicazione all'interno delle aziende sono stati scritti molti libri e ci sarebbe ancora molto da dire. Si tratta di un aspetto che dovrebbe essere considerato con grande attenzione dagli imprenditori.

chiaro possibile l'obiettivo³⁷ che si vuole raggiungere. Occorre poi declinarlo individuando le tre caratteristiche principali che ogni obiettivo deve sempre avere:³⁸

- tempi di realizzazione;
- costi preventivati per la sua realizzazione;
- qualità attesa del risultato finale da raggiungere.

Ultimo elemento da definire, indispensabile e strategico, è l'analisi dei rischi. Essa consente di definire soluzioni alternative rispetto al percorso ideale, il famoso "piano B" (ed a volte è consigliabile avere anche un "piano C" ed uno "D"), valutando preventivamente più scenari possibili con i quali ci potremmo confrontare.

Avendo chiari questi elementi si può decidere "come" e "quanto" delegare. Parliamo di come e di quanto perché non ci sono modi univoci per approcciarsi alla delega. Esistono dei principi di fondo che, se rispettati, danno una buona probabilità che il risultato verrà raggiunto con successo, ma teniamo sempre presente che oltre alla parte "strutturale", esiste una forte componente "soggettiva", derivata dal comportamento di chi mette in atto le procedure concordate.

Possiamo descrivere il processo di delega utilizzando la metafora del fiume:

- il flusso dell'acqua è irreggimentato dagli argini, allo stesso modo il flusso delle azioni delegate deve essere chiaramente definito da dei limiti oltre i quali il delegato

³⁷ Sulla definizione dell'obiettivo c'è un'ampia bibliografia che descrive come fare. Uno dei metodi più semplici ed efficaci è quello di utilizzare l'approccio SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound).

³⁸ Vedasi su questa parte il triangolo del Project Manager ed il legame imprescindibile che lega Tempi, Costi, Qualità, dove al variare di uno di questi tre parametri cambiano necessariamente anche gli altri due.

deve chiedere il parere e l'autorizzazione del delegante prima di agire;

- tutti i fiumi hanno sempre un doppio sistema di argini, quello basso, quando il flusso dell'acqua è all'interno di portate normali, e quello alto, quando il fiume è in piena, realizzato più alto e in modo da allargare il letto del fiume così da ridurre la velocità dell'acqua a parità di portata. Anche il delegato deve avere due livelli di autonomia gestionale, uno relativamente ampio quando si devono gestire attività normali o di routine, un secondo più restrittivo e definito quando si devono gestire attività strategiche o particolarmente critiche;
- tutti i fiumi sono sottoposti a verifica periodica e manutenzione del loro letto e dei loro argini, ma nei momenti di piena interviene la Protezione Civile che tiene costantemente monitorati gli argini per evitare disastri. La stessa cosa vale per la delega: durante la gestione normale delle attività delegate basta una supervisione del delegante, mentre nei momenti critici serve una collaborazione tra delegato e delegante;
- quando i fiumi rischiano l'esondazione la Protezione Civile taglia un argine e fa defluire l'acqua in eccesso verso le casse di espansione, aree individuate a priori dove far defluire l'acqua in eccesso e salvare in questo modo i centri abitati. Questo è il momento in cui attivare il piano "B" oppure il piano "C", così da far fronte nel modo migliore agli imprevisti.

Per concludere, quando si devono attivare processi di delega occorre partire da un presupposto di fiducia reciproca tra delegante e delegato. Si devono definire in modo chiaro gli obiettivi da raggiungere ed il modo in cui questi obiettivi dovranno essere raggiunti. Occorre che il delegante lasci autonomia gestionale al delegato, attivando al contempo un

chiaro sistema di KPI che gli permetta di tenere costantemente monitorato le fasi di sviluppo del progetto.

Quelli descritti sono i principi di fondo da seguire quando si desidera attivare un solido processo di delega. Tutto questo funziona però se da parte dell'imprenditore c'è "la volontà" di attivare il processo di delega. Se questa manca, l'imprenditore si troverà gravato da molte nuove incombenze e sarà lui la causa principale del probabile insuccesso dell'operazione.

2.4

Hai a disposizione un manager che ti possa aiutare a gestire questo cambio di prospettiva e a coordinare il lavoro di un team dedicato?

Avere i collaboratori giusti è il prerequisito per ottenere risultati eccellenti. Il detto “chi fa da sé fa per tre” non vale all’interno di un’azienda che desidera seguire UMIQplus. Solo imparando a lavorare in team, attivando dei chiari processi di delega, si può ambire ad ottenere risultati di alto livello.

Una volta che l’imprenditore si è convinto della necessità di crescere, se non ha a disposizione un management preparato da dedicare esclusivamente al progetto di sviluppo, o in alternativa che gli gestisca l’azienda, liberando in questo modo il suo tempo perché possa focalizzarsi sullo sviluppo del progetto di crescita, il percorso previsto da UMIQplus non potrà essere attuato.

Anche se c’è la convinzione da parte dell’imprenditore di realizzare il progetto, se ha trovato gli *advisor*, le aziende *target* da aggregare o l’azienda potenziale aggregante, senza le risorse interne dedicate al progetto non gli sarà possibile conseguire gli obiettivi di sviluppo. Sono pochi gli imprenditori in grado di gestire autonomamente e in prima persona un progetto di sviluppo attraverso acquisizioni senza avere dei collaboratori che lo coadiuvino.

Per realizzare un progetto di questo tipo è necessario che l’imprenditore nomini un “*Project Leader*”. Questo ruolo può essere ricoperto da diversi soggetti:

- un dirigente interno che può essere distolto dalla gestione operativa e parliamo di un dirigente con un costo all’azienda intorno ai 200-250.000 euro/anno che sarebbe unicamente impegnato nel progetto;
- oppure da un consulente direzionale opportunamente selezionato e contrattualizzato;

- il ruolo deve essere in ogni caso ricoperto da un professionista che deve dimostrare non solo di sapere tutto quello che è scritto all'interno di questo libro, ma anche dimostrare di saperlo padroneggiare e gestire con scioltezza, ovvero da un "Esperto UMIQplus".

Quindi l'imprenditore si deve domandare prima di tutto se ha in azienda un collaboratore così preparato, che però dovrebbe essere escluso dalla gestione operativa per essere impegnato al 100% sul progetto di sviluppo. L'imprenditore è già "promiscuo", ovvero deve contemporaneamente gestire l'azienda e verificare l'avanzamento del progetto di sviluppo. Pertanto, se anche il *Project Leader* è "promiscuo" come lui, il progetto o non si farà o si farà correndo il rischio di commettere errori rilevanti.

Per finanziare il costo del consulente direzionale sarebbe importante il supporto delle istituzioni e del Governo, dato che una PMI non si può permettere di pagare un consulente direzionale 250.000 euro/anno³⁹.

Il *Project Leader* è la figura professionale necessaria senza la quale è meglio desistere dall'iniziare il progetto. L'imprenditore deve porsi in maniera seria, umile e aperta le seguenti domande:

- Sono pronto a cercare il "giusto" *Project Leader*?
- Sono pronto a sostenere il "giusto" prezzo per le sue prestazioni?
- Sono pronto a delegargli un "potere vero", ovviamente definito in un contratto "blindato"?

³⁹ Per promuovere lo sviluppo della PMI è utile disporre di un sistema di incentivi, sulla falsariga di quelli istituiti nel "Piano Nazionale Industria 4.0", per promuovere l'utilizzo di servizi professionali qualificati a supportare l'imprenditore nella relazione con investitori istituzionali e nei processi di M&A.

Senza un valido *Project Leader* l'imprenditore ha solo l'alternativa di gestire direttamente il progetto di sviluppo, mentre contestualmente segue la gestione operativa dell'azienda. Questa alternativa è però molto *time consuming*.

Abbiamo già parlato dell'importanza della variabile tempo, è necessario considerare che dall'inizio del progetto alla conclusione dello step 1 che prevede:

- l'acquisizione;
- e/o il coinvolgimento di un *private equity*;
- e/o la quotazione in borsa;

dovrebbero passare al massimo 18 mesi.⁴⁰

Ovviamente non può essere una persona sola che guida tutto il progetto. Anche se si vogliono aggregare due aziende con ricavi pari a soli due milioni di euro ciascuna, ma che nel loro settore sono *leader* di mercato, non è sufficiente l'impegno di un'unica persona per condurre in porto il progetto. Serve una persona che agisca come *Project Leader* con la fiducia, il portafoglio e la stima dell'imprenditore, ed un team di lavoro con all'interno le professionalità necessarie.

Il *Project Leader* ha la responsabilità di costituire e gestire un team di "specialisti" in grado di supportarlo efficacemente, nella realizzazione delle diverse attività previste dal *Business Plan*. Il tutto ovviamente, nel rispetto di un budget assegnato e aggiornando costantemente l'imprenditore sullo stato di avanzamento del progetto.

Il team dovrebbe comprendere al suo interno:

- un legale esperto in diritto societario, possibilmente internazionale;
- un esperto in ricerche di mercato;

⁴⁰ È necessario allinearsi alla "velocità" con cui la finanza internazionale, in particolare quella cinese, conducono i progetti di M&A.

- le figure professionali necessarie per lo sviluppo del *Business Plan* Strategico, comprensivo dell'analisi delle sinergie industriali;
- *advisor* esperti di M&A e finanza straordinaria.

Nella costituzione del team, l'imprenditore della PMI si troverà a confrontarsi con due problemi rilevanti:

- la propria "presunzione", che ritiene di essere in grado di portare avanti il progetto autonomamente avendo le giuste competenze;
- la ricerca del risparmio sulle risorse da impegnare nel progetto, che l'imprenditore vorrà sicuramente fare.

Relativamente al costo del team è opportuno coinvolgere il *Project Leader* nei risultati del progetto di aggregazione, agganciando parte della sua remunerazione ai risultati conseguiti, ad esempio attraverso il riconoscimento di una quota azionaria.

Pertanto, il *Project Leader* non deve essere un normale professionista, pagato solo in funzione del tempo impegnato a prescindere dei risultati raggiunti, ma dovrebbe diventare un "partner qualificato" dell'imprenditore.

Questo approccio può essere esteso anche agli *advisor* che potrebbero essere pagati in parte in azioni come avviene normalmente all'estero.

Ovviamente sia il *Project Leader* sia gli *advisor* devono credere nella buona riuscita del *Business Plan*, ovvero devono credere nel futuro sviluppo dell'azienda.

3 Aggregazioni

La terza area tematica, o “pilastrò”, che UMIQplus prende in esame è quella delle “aggregazioni”.

Il tessuto imprenditoriale italiano è caratterizzato da un numero elevato di imprese con numero di addetti e fatturati molto ridotti. Questa sorta di nanismo aziendale impedisce a molte imprese di competere adeguatamente sui principali mercati extra UE.

L'unico modo per modificare questa situazione è prendere coscienza che “piccolo è brutto” e orientare quindi le scelte strategiche dell'impresa verso prospettive di fusioni e acquisizioni tra imprese simili o complementari. Questo si scontra con il forte radicamento territoriale di molti imprenditori italiani, con logiche di campanile ed un forte attaccamento alla propria azienda.

Questi sono dati di fatto oggettivi con i quali ci si deve confrontare, ed elementi del contesto italiano che non possono essere superati senza passare ad un livello diverso di analisi della situazione. Fino a quando si continuerà a parlare di fusioni e acquisizioni restando all'interno del paradigma della propria azienda, l'unico risultato che si potrà ottenere saranno i tanti fallimenti che in questi anni si sono succeduti nel panorama italiano.

Occorre cambiare la prospettiva dalla quale leggere e vedere le cose. Occorre utilizzare un altro paradigma. Bisogna partire dalle ragioni per le quali un imprenditore fa tanti sacrifici per sviluppare la propria azienda, perché rischia spesso i propri capitali personali e considera la sua azienda come un figlio da allevare nel migliore dei modi possibili, di cui essere orgoglioso con amici e colleghi⁴¹.

⁴¹ Questo aspetto verrà trattato anche nella scheda di approfondimento “Il passaggio generazionale”.

Per l'imprenditore italiano, l'azienda è parte di lui, una rappresentazione di se stesso.

Soltanto superando questo approccio, tagliando quel cordone ombelicale che impedisce all'imprenditore di considerare l'impresa solo come un soggetto economico, che ha senso di esistere solo se produce un adeguato ritorno del capitale investito dopo aver salvaguardato i legittimi interessi di tutti gli "stakeholder"⁴², si potranno effettuare aggregazioni "di successo".

In questo modo sarà possibile superare il già citato "nanismo aziendale" che costituisce un forte *handicap* per le imprese italiane nella competizione internazionale.

Questo cambio di prospettiva è un prerequisito essenziale per potere applicare UMIQplus.

⁴² Gli "Stakeholder", o portatori di interesse, sono genericamente i soggetti influenti nei confronti dell'azienda. Fanno dunque parte di tale insieme clienti, fornitori, finanziatori (es. banche e azionisti, o *shareholder*), collaboratori, dipendenti, ma anche gruppi di interesse locali o esterni, come i residenti di aree limitrofe a un'azienda e le istituzioni statali relative all'amministrazione locale.

3.1

Sei convinto che una crescita significativa della tua azienda debba passare per linee esterne?

Secondo l'approccio UMIQplus, il modello fortemente consigliato per potenziare la struttura aziendale non è quello della crescita per linee interne (apertura di nuove filiali, creazione o potenziamento della rete di vendita, ecc.) ma quello della crescita per linee esterne tramite aggregazione con aziende che già detengono quello di cui si ha bisogno.⁴³

Per esempio, è frequente vedere casi di M&A fra le società di consulenza e di servizi (progettazione, software, ecc.) dal momento che la società acquirente compra direttamente in "blocco" i prodotti (competenze) richiesti piuttosto che svilupparli internamente.

Acquisire le competenze attraverso processi di selezione/assunzione e sviluppo interno prodotti richiede generalmente molto tempo, allungando in modo significativo il *time to market*.

Se, ad esempio, una azienda vuole andare a vendere in Cina o USA, le domande che l'imprenditore si deve porre sono:

- Con chi?
- Dove?
- In che modo?
- Con quale struttura?
- Ho in casa ciò che di cui ho bisogno?

⁴³ Per esempio, un approccio possibile è quello di acquisire una società di marketing che, oltre a supportare il business dell'azienda acquirente, continua ad operare con i propri clienti. In questo caso l'azienda acquisita non dovrebbe essere fusa nell'azienda acquirente ma dovrebbe rimanere autonoma.

In questo caso, il metodo migliore è quello di ricercare aziende già presenti in modo significativo nei mercati di riferimento, ad esempio grazie ad investimenti effettuati negli ultimi 10 anni, e perseguire con loro processi di fusione o aggregazione.

Un'altra possibilità potrebbe essere quella di acquisire direttamente aziende che già possiedono le tecnologie ritenute necessarie per operare con successo nel mercato di riferimento, anziché svilupparle internamente.

In entrambi i casi, l'aggregazione consente di acquisire fatturato, portafoglio clienti e competenze.

Tutti gli imprenditori delle PMI devono avere molto chiaro il fatto che una crescita per linee interne richiede troppo tempo, ed è pertanto soggetta alla instabilità dei mercati e dei cicli economici. La crescita per linee interne, che comunque non può essere totalmente abbandonata, risulta essere molto lunga e onerosa. A supporto di questo approccio possiamo far notare che se analizziamo la storia delle aziende più importanti dell'area territoriale di Confindustria Emilia vediamo che esse sono cresciute per linee esterne perché hanno considerato fondamentale l'asse tempo (*time to market*).

È importante sottolineare che la crescita attraverso aggregazioni non deve creare una “accozzaglia”⁴⁴ di aziende, con l'unico scopo di raggiungere una massa critica considerata sufficiente per la quotazione in borsa senza che vi sia un valido piano industriale a supporto dell'aggregazione.

⁴⁴ Un indicatore di “accozzaglia” è la presenza nello stesso gruppo di due aziende che fanno le stesse cose.

3.2

Sei pronto a cedere quote della tua azienda o ad acquistarne di un'altra con i relativi oneri strategico/operativi?

Quando l'imprenditore di una PMI decide di trasformare la propria azienda andando verso ad una cessione delle quote, occorre avere ben chiaro quale sia la percentuale che l'imprenditore stesso è disposto a cedere.

Si possono individuare principalmente tre situazioni:

- 1) la totalità delle quote, uscendo completamente dalla compagine azionaria;
- 2) una quota di maggioranza, ovvero la cessione del controllo della propria azienda, mantenendo una quota minoritaria;
- 3) una quota di minoranza, generalmente intorno al 30%, che è il caso classico di cessione ad un fondo per finanziare lo sviluppo.

Le tre situazioni presentano problematiche differenti. In tutti e tre i casi l'imprenditore deve assolutamente conoscere il corretto valore di mercato della propria azienda prima di iniziare la negoziazione con la controparte e dovrebbe richiedere l'assistenza di *advisor* esperti in M&A per la preparazione della *due diligence* e per il supporto nella trattativa con il futuro socio/acquirente della propria impresa.

Ci sono anche degli ulteriori elementi di complessità che l'imprenditore deve conoscere quando si avvicina a questo tipo di attività:

- le modalità di "liquidazione" delle quote acquisite, in valuta o con quote della società acquirente (carta su carta); oppure direttamente all'imprenditore o tramite

- aumento di capitale dell'azienda acquisita (caso 2 o 3);
oppure ancora importo rateizzato e sottoposto a clausole di revisione del prezzo in funzione dei risultati del primo/i esercizio/i post cessione;
- il ruolo futuro dell'imprenditore all'interno della propria azienda ora ceduta (da imprenditore a manager dipendente);
 - il ruolo futuro dell'imprenditore all'interno dell'azienda, o del gruppo acquirente (nel caso di liquidazione "carta su carta");
 - la responsabilità dell'imprenditore nei confronti dei propri dipendenti e della propria comunità di riferimento, quella all'interno della quale l'azienda opera. L'imprenditore "coscienzioso" deve valutare i "valori/capacità" dell'azienda acquirente a cui "affiderà" il futuro professionale delle persone che hanno lavorato per lui.

Da un punto di vista societario le modalità di aggregazione possono essere diverse, ognuna con le sue specificità civilistiche e fiscali:

- conferimento;
- acquisizione;
- fusione (diretta o inversa).

È l'*advisor* che consiglia la formula migliore ma al *Project Leader* è richiesta una buona conoscenza delle diverse modalità di aggregazione. Ciò che deve sapere e spiegare in modo chiaro all'imprenditore, sono gli aspetti positivi e quelli negativi di ciascuna delle possibili alternative. Le problematiche tecniche saranno risolte dagli specialisti, mentre la parte delle valutazioni di opportunità dovrà essere fatta assieme dall'imprenditore coadiuvato dal *Project Leader*.

In caso di acquisizione, l'imprenditore deve essere consapevole della complessità della futura integrazione.⁴⁵ Generalmente egli non ha una perfetta conoscenza del processo di integrazione delle società acquisite, specie se è la prima volta che si rapporta con questo tipo di attività. L'acquisizione di aziende straniere, in particolare extra-EU, presenta inoltre maggiori complessità generate dalla normativa societaria e del lavoro del paese in cui risiedono.

Il *Project Leader* ricopre un ruolo fondamentale nell'analisi dei rischi connessi all'acquisizione. Egli deve infatti svolgere tutte le attività di analisi dell'azienda da acquisire. Il suo lavoro principale è quello di comprendere le strategie dei concorrenti riguardo le acquisizioni da compiere, e quest'attività è estremamente importante e strategica.

Per quanto riguarda l'assetto organizzativo interno da studiare, non è tanto quello odierno (*As Is*) quanto quello a cui tendere (*To Be*), che considera la nuova realtà risultato dei processi di aggregazione con altre aziende. È necessario valutare se l'attuale struttura (risorse umane, organizzazione e processi) è adeguata a gestire la nuova realtà frutto dell'aggregazione o dell'integrazione di diverse aziende.

È responsabilità del *Project Leader* valutare la capacità dell'attuale struttura nel gestire la nuova organizzazione, indicare i principale *gap* e proporre le azioni necessarie per acquisire le competenze mancanti.⁴⁶

Nella fase di valutazione dei concambi azionari è opportuno considerare le competenze/specializzazioni che ogni azienda può mettere a disposizione delle altre.

⁴⁵ L'imprenditore deve essere a conoscenza dei rischi connessi all'acquisizione, rischi che variano in funzione delle dimensioni, settore di appartenenza (integrazione verticale a monte o a valle, integrazione orizzontale), nazionalità, modalità di acquisizione ecc.

⁴⁶ Il metodo UMIQ "fotografia" l'attuale organizzazione e indica gli interventi necessari per migliorare ma senza "stravolgere" l'attuale struttura nell'ottica di una continuità di gestione. UMIQplus invece dà le linee direttrici attraverso le quali intraprendere il percorso per lo sviluppo.

Esistono diversi “modelli di aggregazione”.

Un modello estremamente interessante prevede la costituzione di una holding finanziaria che detiene la quota di maggioranza delle aziende industriali acquisite. In sintesi:

- Viene costituita una *holding* che gestisce il progetto di aggregazione da parte del gruppo “promotore”;
- l'imprenditore interessato all'aggregazione conferisce la propria azienda al 100% ricevendo in cambio le azioni della holding in funzione del concambio condiviso;
- l'imprenditore diventa azionista di minoranza della holding ed entra nel comitato operativo della *holding* ma non nel CDA;
- l'imprenditore continua a dirigere la propria azienda però seguendo il *Business Plan* sviluppato a livello di *holding* da un management team dedicato a governare le sinergie tra le diverse aziende che fanno parte del gruppo;
- la *holding* si impegna a reperire i fondi per finanziare lo sviluppo delle imprese controllate.

Si tratta di un modello di acquisizione “carta su carta”. È adatto per l'aggregazione di aziende che presentano buone performance economiche, con un interessante potenziale di crescita non ancora perseguito per vincoli finanziari e/o manageriali e che risultino “coerenti” con il piano di sviluppo della holding.

I vantaggi del modello sono i seguenti:

Holding (gruppo promotore):

- evitare l'impegno finanziario richiesto per il pagamento in contanti delle quote dell'azienda;
- mantenere “fidelizzato” l'imprenditore che ha gestito bene l'azienda fino all'entrata nel gruppo usufruendo delle sue competenze/esperienze anche

nella gestione del gruppo evitando/limitando covenant relativi alla valutazione della azienda;

- evitare la sostituzione del management dell'azienda con impatti negativi sulle risorse umane.

Imprenditore:

- continuare a gestire la propria impresa assicurando continuità al suo team;
- usufruire del supporto finanziario/manageriale della holding e delle sinergie con le altre aziende del gruppo per aumentare la dimensione e la redditività dell'impresa;
- aumentare la sua capacità di “resistere” alle crisi di mercato;
- risolvere le problematiche connesse al “passaggio generazionale”;
- poter eventualmente “riacquisire” il controllo della propria azienda nel caso di insoddisfazione del rapporto (clausole di *way out*);
- beneficiare dei risultati economici della holding, in particolare nel caso di quotazione in borsa o cessione a terzi, proporzionale alla quota detenuta.

L'ottenimento delle sinergie industriali, previste nel *Business Plan* sviluppato dalla *holding*, viene gestito da un team dedicato, e di conseguenza non impegnato nella gestione operativa, che risponde alla direzione della *holding*

Il team è focalizzato a promuovere e verificare l'andamento delle attività richieste per il conseguimento delle sinergie nelle diverse aziende.

Gli azionisti della holding potranno liquidare l'investimento ma non prima di 3-5 anni, ovvero dopo il tempo necessario per conseguire le sinergie individuate rendendo maggiormente “appetibile” il gruppo, attraverso la quotazione in borsa o la

cessione a fondi di investimento, conseguendo una significativa plusvalenza.

Le considerazioni effettuate fino ad ora riguardano fondamentalmente l'acquisizione di aziende "sane". Nel caso di aziende in crisi ma con potenzialità di ripresa/sviluppo, ovvero acquisizione "*turnaround*", l'acquisizione deve essere effettuata al 100%. Si tratta di acquisizioni molto impegnative, con maggiori rischi che richiedono un *management team* molto qualificato, ma che possono risultare molto vantaggiose in termini di generazione di valore.

Le competenze necessarie per assistere le aziende nei processi di aggregazione sono altamente specialistiche e si estendono in numerose aree, quali:

- analisi strategiche di settore e d'azienda;
- analisi di bilancio;
- elaborazione *Business Plan* "Strategico";
- valutazione d'azienda;
- organizzazione "*To Be*" della nuova società: processi, organizzazione, risorse umane e sistemi informativi.

Gli Esperti UMIQplus, in qualità di *Project Leader*, sono in grado di assistere l'imprenditore nel coordinamento degli specialisti e nella supervisione delle attività necessarie per l'aggregazione

3.3

Conosci i tuoi *competitor* e le loro strategie di prodotto e vendita?

La conoscenza riguarda principalmente i *competitor* futuri e comprende l'analisi delle loro strategie di penetrazione nel mercato di riferimento:

- chi sono;
- come sono organizzati;
- dove e come sono presenti nel mercato;
- come hanno sviluppato la loro quota di mercato;
- se sono cresciuti tramite acquisizioni o per linee interne.

Inoltre, è necessario valutare il grado di saturazione/affollamento del mercato. Ad esempio, nel caso del settore dell'arredamento il processo di aggregazione delle aziende italiane è abbastanza recente. Iniziano ad esserci alcuni gruppi nati dall'aggregazione di aziende esistenti. È utile studiare il loro approccio all'aggregazione, la governance di cui si sono dotati, ecc.

Le aziende di questo settore non sono abituate a considerare l'aggregazione con altre aziende simili, in alcuni casi concorrenti, pertanto nel proporre all'imprenditore il progetto di aggregazione si dovrà utilizzare un approccio diverso, meno strutturato e standard rispetto, ad esempio, a quello delle aziende tecnologiche, maggiormente esperte dei processi di aggregazione.

In particolare, l'approccio standard alla valutazione dell'azienda può incontrare resistenze e incomprensioni da parte dell'imprenditore, dal momento che non ha, in genere, esperienza di relazione evoluta con il settore finanziario.

Vi possono essere situazioni in cui i concorrenti sono refrattari alle acquisizioni, mentre ce ne sono altre in cui i

concorrenti crescono prevalentemente per acquisizione come nel settore dell'*Information and Communication Technology* (ICT). In questo ultimo caso è importante conoscere le modalità con cui i concorrenti effettuano le acquisizioni, quante e quali aziende hanno acquisito negli ultimi anni, a quali multipli, quali sono i criteri di selezione delle aziende acquisite, come hanno finanziato l'acquisizione, ecc.

Il *Project Leader* ha il compito di approfondire l'analisi dei competitor e delle loro strategie di acquisizione.

Avere una buona conoscenza dei propri *competitor*, sia quelli attuali, sia quelli futuri dopo l'eventuale processo di fusione o acquisizione, è un elemento indispensabile per fare delle scelte ponderate e fondate su dati oggettivi. Conoscere le loro strategie di sviluppo del prodotto e quelle di vendita è parimenti importante. La lettura del contesto competitivo all'interno del quale ci muoviamo e la costruzione di scenari futuri all'interno dei quali ci dovremo muovere, sono il primo passo da fare per intraprendere il percorso che UMIQplus propone.

Un'ultima accortezza: occorre ricordarsi sempre che, come diceva Alfred Korzybski,⁴⁷ "La mappa non è il territorio".

⁴⁷ Alfred Korzybski, filosofo e matematico polacco (Varsavia, 3 luglio 1879 - Lakeville, 1 marzo 1950) viene ricordato per avere definito la teoria della "General Semantics", la cui premessa principale è: "LA MAPPA NON È IL TERRITORIO". Molto importante è anche quello che viene chiamato "l'aneddoto di Korzybski", che riportiamo tratto da l'Enciclopedia Libera Wikipedia: "Un giorno, mentre teneva una lezione ad un gruppo di studenti, s'interruppe per prendere dalla sua borsa un pacchetto di biscotti avvolto in un foglio bianco. Borbottò che aveva solo bisogno di mandar giù qualcosa, e offrì i biscotti agli studenti seduti nella prima fila. Alcuni ne accettarono uno. - Buoni questi biscotti, non vi pare? - disse Korzybski dopo averne preso un secondo. Gli studenti masticavano vigorosamente. Poi tolse il foglio bianco mostrando il pacchetto originale. Sul quale c'era l'immagine di una testa di cane e le parole "biscotti per cani". Gli studenti videro il pacchetto e rimasero scioccati. Due di loro si precipitarono fuori dall'aula verso i bagni tenendo le mani davanti alle bocche. - Vedete signori e signore?"

Sapere dove ci troviamo è molto importante, è il punto di partenza dal quale partire per intraprendere il nostro cammino. Parimenti importante, però, è sapere dove vogliamo arrivare, e qual è il luogo verso il quale ci dobbiamo muovere. Ma questi due elementi da soli non bastano, dobbiamo anche decidere quali strade percorrere per andare dal punto “A”, dove siamo, al punto “B”, dove vogliamo arrivare. Per fare ciò, dobbiamo avere una mappa sulla quale individuare il percorso più adeguato, stanti le risorse a nostra disposizione, per andare da “A” a “B”. Qui ci viene in aiuto Alfred Korzybski: per quanto una mappa possa essere accurata, la realtà è sempre un'altra cosa. Noi possiamo fare il miglior progetto di fusione e acquisizione di questo mondo, ma dobbiamo essere consapevoli che, sicuramente, ci sarà qualcosa che non andrà come previsto. Quel qualcosa potrebbe essere proprio causato dalla presenza dei *competitor*. Pertanto, occorre tener presente questo elemento nelle fasi di progettazione del percorso per il raggiungimento del nostro obiettivo.

- commentò Korzybski - ho appena dimostrato che la gente non mangia solo il cibo, ma anche le parole, e che il sapore del primo è spesso influenzato dal sapore delle seconde.”.

3.4

Hai gli strumenti tecnici per individuare le sinergie industriali utili per la tua crescita?

Rispondere affermativamente alla domanda del titolo di questo capitolo, cioè possedere tutti gli strumenti tecnici necessari per riuscire ad identificare quelle sinergie industriali attraverso le quali l'impresa può valorizzare le sue vendite, può ridurre i suoi costi fissi e riuscire a gestire meglio i suoi costi variabili, è uno dei passaggi chiave per applicare con successo UMIQplus.

La valutazione delle sinergie è un altro elemento fondamentale del progetto di sviluppo tramite fusioni e acquisizioni, in particolare per l'elaborazione del *Business Plan*.

Le sinergie possono essere classificate in tre tipologie:

- sinergie delle vendite: le vendite delle imprese aggregate saranno superiore alla somma delle vendite attuali e stimate delle singole aziende;
- sinergie dei generatori dei costi variabili: l'incidenza dei costi variabili rispetto ai ricavi sarà inferiore a quella media delle aziende aggregate;
- sinergie dei generatori dei costi fissi (costi di struttura): il loro costo totale sarà inferiore alla somma dei costi delle aziende aggregate.

La sinergia delle vendite è la più importante, è quella che deve essere sempre conseguita in un processo di aggregazione. Anche in assenza di sinergie nei costi fissi e nei costi variabili, l'acquisizione è comunque perseguibile e genererà un vantaggio se saranno ottenute significative sinergie delle vendite.

Al contrario, se si rilevano sinergie significative nei costi fissi e nei costi variabili, in assenza di sinergie delle vendite è meglio non effettuare l'aggregazione. Il motivo è che, mentre le sinergie delle vendite continuano negli anni a produrre i loro frutti, le altre due tipologie di sinergia generano risparmi, ovvero cassa, solo nei primi anni dopo la fusione.

Nel caso delle sinergie delle vendite, è importante presentare al potenziale finanziatore il “*Blue Sky*”⁴⁸ ovvero il “sogno”. Il finanziatore, a prescindere dalla sua forma societaria (*private equity*, socio privato, ecc.) vuole capire per quale motivo dovrebbe finanziare il progetto di aggregazione. Sarà pertanto utile presentare la “*vision*” ovvero quello che sarà possibile fare grazie all’unione delle aziende promotrici dell’iniziativa e, in prospettiva, con altre potenziali aziende nei mercati di riferimento in termini di:

- incremento dei tassi di crescita;
- estensione in ampiezza e profondità dell’offerta prodotti/servizi;
- potenziamento/ottimizzazione della rete commerciale;
- ampliamento del portafoglio clienti;
- apertura a nuovi mercati grazie alla maggiore dimensione;
- miglioramento della posizione competitiva.

L’elaborazione delle sinergie prevede i seguenti passi:

- rilevazione della situazione attuale per le aziende oggetto di integrazione (prodotti, vendite, ecc.);
- sviluppo del *Business Plan* “stand alone”, che espone i risultati che le aziende potrebbero ottenere da sole in assenza dell’aggregazione;
- sviluppo del *Business Plan* “Strategico” dove al semplice risultato consolidato delle due aziende nell’ipotesi “stand alone” sono incluse le sinergie ottenibili attraverso l’integrazione dell’offerta, la rete commerciale, portafoglio clienti, ecc. e i risparmi ottenibili nei costi variabili e fissi.

⁴⁸ Nel lessico finanziario con “*Blue Sky*” si definisce lo scenario migliore (best case). Gli altri due scenari sono: a) lo scenario “*base case*” che definisce lo scenario ritenuto più probabile; b) lo scenario “*worst case*”, ovvero lo scenario peggiore che ha però alcune probabilità di realizzarsi.

L'impatto delle sinergie può essere evidenziato nel *Business Plan* con il seguente metodo:

- Ricavi “post fusione” = Ricavi Impresa A “*stand alone*”+Ricavi Impresa B “*stand alone*”+ Sinergie vendite. Un indicatore interessante è dato dall'incremento % dei ricavi per “sinergie” sul totale dei ricavi “stand alone”;
- Costi variabili “post fusione” = Costi variabili Impresa A “*stand alone*”+Costi variabili Impresa B “*stand alone*”- risparmi da sinergie costi variabili. Un indicatore interessante è dato dalla variazione dell'incidenza % dei costi variabili “fusione” rispetto alla media dell'incidenza % dei costi variabili “*stand alone*”;
- Costi fissi “post fusione” = Costi fissi Impresa A “*stand alone*”+Costi fissi Impresa B “*stand alone*”- risparmi da sinergie costi fissi. Un indicatore interessante è dato dal risparmio % dei costi fissi per “sinergie” sul totale dei costi fissi “*stand alone*”;

Le sinergie devono essere descritte con grande attenzione, precisione, umiltà e serietà, dal momento che rappresentano l'impegno sottoscritto dall'imprenditore nei confronti dell'investitore che successivamente vorrà riscontrare la realizzazione di quanto promesso e gli effetti sul risultato aziendale.

Devono essere illustrate le principali azioni che saranno perseguite per ottenere le sinergie indicando:

- l'arco temporale;
- l'entità degli investimenti iniziali richiesti (esempio: per l'adozione di un unico sistema informativo, per la cessazione di rapporti di lavoro, ...)

Una sinergia sulle vendite dovrebbe presentare almeno un incremento di crescita del 5% all'anno rispetto ai ricavi consolidati delle aziende senza integrazione. L'incremento

“*target*” è rapportato al volume iniziale delle vendite delle aziende aggregate. In presenza di elevati volumi di vendita iniziale può essere soddisfacente un incremento più basso e viceversa.

Come approccio di massima, lo scenario dei ricavi “*Blue Sky*” elaborato come sopra può essere ridotto del 20% per generare lo scenario “*Base Case*” e del 50% per generare il “*Worst Case*”. Lo scenario “*Blue Sky*” deve essere credibile anche se “sfidante”.

Una volta sviluppata la sinergia delle vendite, ovvero determinati i volumi di vendita e le politiche di *pricing*, è possibile elaborare le sinergie dei costi variabili, non solo industriali ma anche commerciali, logistici e di *marketing*. La componente principale di tutto il processo rimane comunque la sinergia sui costi industriali.

La riduzione dell’incidenza dei costi variabili è generata sia dalle economie di scala, in particolare nelle condizioni di acquisto, e attraverso le ottimizzazioni della logistica (depositi, trasporti, ecc.), acquisto materie prime comuni, standardizzazione dei componenti, e quant’altro porti ad una maggiore standardizzazione tra le aziende aggregate. Le sinergie sono ottenibili anche tramite l’utilizzo di personale qualificato della azienda acquisita se questa ha un costo del personale inferiore rispetto all’azienda acquirente.

Sui costi variabili la riduzione dovrebbe essere intorno al 3-5% anno per anno.

Relativamente alle sinergie sui costi fissi (amministrazione, ICT, assicurazioni, revisione, CDA, ecc.), ovvero costi generati dall’esistenza dell’azienda ma non strettamente collegati al business, il taglio dei costi può essere radicale.

Il *Project Leader* ha la responsabilità di individuare le azioni necessarie per la riduzione dei costi fissi tali da giustificare la propria remunerazione.

Mentre la riduzione dei costi variabili deve essere effettuata con grande attenzione per evitare di penalizzare la qualità del prodotto e del servizio, sui costi fissi di struttura si possono

effettuare risparmi consistenti anche penalizzando di poco la qualità. Nel primo anno è possibile ottenere un risparmio pari al 10% rispetto ai costi consolidati, il secondo anno al 5%. L'incidenza sulle vendite scende dato che queste ultime si incrementano.

I risparmi sono ottenibili rivedendo tutti i contratti attraverso gare e facendo leva sui maggiori volumi di acquisto.

Gli interventi necessari per ottenere la riduzione dei costi fissi devono essere ben descritti e pianificati.

I risparmi ottenuti attraverso questi interventi generano “cassa pura” che può essere impegnata negli investimenti necessari per lo sviluppo commerciale. Pertanto, la riduzione dei costi fissi deve essere la più “aggressiva” possibile, salvaguardando comunque un livello qualitativo adeguato, al fine di ottenere le risorse da investire sullo sviluppo commerciale.

Quest'ultimo deve essere adeguato ai tempi veloci richiesti dai finanziatori che valutano i risultati con frequenza “trimestrale/semestrale” e non solo in funzione del bilancio annuale.⁴⁹

Le sinergie, generando “cassa” migliorano la solvibilità complessiva della nuova realtà aziendale, come esemplificato dallo schema successivo.

⁴⁹ Nel caso di aziende quotate è necessario considerare sempre il valore dell'azione con cadenza giornaliera. Il valore delle azioni non si basa solo sui risultati ottenuti ma considera anche l'operato del management dal momento che questo può influenzare i risultati futuri.

	Azienda A	Azienda B	Consolidato A+B	Sinergie	Risultati post fusione
RICAVI	5.000	5.000	10.000	500	10.500
Variazione % su Consolidato				5%	
COSTI	3.750	4.000	7.750	-233	7.518
Variazione % su Consolidato				-3%	
EBITDA	1.250	1.000	2.250		2.983
% SU RICAVI	25%	20%	23%		28%
Variazione % su Consolidato					33%
PFN	3.750	2.500	6.250	313	6.563
Variazione % su Consolidato				5%	
PFN/EBITDA	3,00	2,50	2,78		2,20

Le sinergie sulle vendite e quelle sui costi fissi devono essere “immediate” per dare il giusto messaggio ai finanziatori relativamente al “valore” del progetto di aggregazione.

Le sinergie sui costi variabili possono essere effettuate in tempi più lunghi considerata la loro importanza nella determinazione della qualità del prodotto e del servizio.

Oltre che alle sinergie, il finanziatore si concentra sulla capacità di generare cassa da parte della nuova entità aziendale, ovvero quanto rimane al netto degli investimenti necessari, in circolante ed immobilizzazioni, per realizzare il piano di sviluppo. In particolare, vuole conoscere il fabbisogno finanziario complessivo e la sua ripartizione negli anni.

Il *Project Leader*, oltre ad elaborare le analisi e predisporre il piano dettagliato delle iniziative necessarie per il conseguimento delle sinergie, deve iniziare a pensare al *management team* che sarà responsabile della loro realizzazione.

Però, dal momento che la nuova entità non è stata ancora costituita e non si ha la sicurezza che l'aggregazione possa passare alla fase esecutiva, non può fin da subito contrattualizzare le risorse ma deve comunque averle individuate. Ovviamente, nella costituzione del futuro *management team* si parte dalle risorse già presenti all'interno delle

aziende aggregate, ma probabilmente queste potrebbero non essere adeguate per gestire la nuova organizzazione.

Per limitare i danni derivanti da una errata valutazione dei benefici dell'aggregazione è consigliabile evitare la fusione societaria delle aziende in modo da facilitare l'eventuale distacco (cessione a terzi o clausole di *way out*).

Le fusioni sono generalmente lunghe e costose oltre a richiedere numerosi adempimenti burocratici. Prima di decidere di intraprendere questo percorso occorre strutturarsi adeguatamente in modo da mantenere sempre sotto controllo tutto il processo.

Finanza per lo sviluppo

La quarta area tematica, o “pilastro”, che UMIQplus prende in esame è quella della “Finanza per lo sviluppo”.

Le risorse finanziarie sono il combustibile con cui un’azienda può attivare le dinamiche di cambiamento. Queste si possono trovare utilizzando canali tradizionali come le banche, che vanno ovviamente ad incidere sul livello di indebitamento dell’impresa. Oppure intervenendo sul capitale di rischio dell’impresa, attraverso la quotazione in borsa, oppure ancora trovando soci di capitale che condividano con l’imprenditore il rischio d’impresa.

Le PMI nazionali hanno storicamente fatto prevalentemente ricorso al sistema bancario per reperire risorse finanziarie anche se in questi ultimi anni questa relazione si è “incrinata” per effetto dei maggiori requisiti di affidabilità richiesti dalle norme introdotte dalla BCE (Basilea 1, 2, 3 e 4).

Pur continuando ad essere prevalentemente “banco-centrica” e a presentare una minore propensione nel diversificare le fonti finanziarie, negli ultimi anni è cresciuto in modo significativo il ricorso agli investitori istituzionali da parte delle PMI. Questo incremento non è però bastato a colmare il ritardo dell’Italia rispetto ai principali paesi europei.

C’è molto lavoro da fare, quindi, per superare un *gap* culturale che in Italia ha frenato le PMI nella ricerca di alleanze e di supporto finanziario dall’esterno attraverso fonti alternative al credito bancario.

4.1

Conosci le potenzialità di strumenti come: la Borsa, i Private Equity, il Crowdfunding, ecc.?

La risposta affermativa alla domanda “are you ready?” richiede la conoscenza/consapevolezza dei requisiti che l’azienda deve avere per poter accedere al mercato dei capitali di rischio e del percorso da seguire per poter acquisire la struttura necessaria.

Per poter aiutare l’imprenditore nell’individuazione del miglior “partner finanziario” è importante conoscere l’offerta del mercato dei “capitali di rischio”:

- Come operano?
- Come sono organizzati?
- Quali e quante sono le operazioni che hanno chiuso ultimamente?
- Come faccio a contattarli?

I “partner finanziari” sono classificati nelle seguenti categorie:

- *Private Equity / Venture Capital*⁵⁰;
- *Business Angel*⁵¹;
- *Family Office*⁵²;

⁵⁰ Per maggiori dettagli si rimanda alla scheda “I Partner Finanziari per le PMI”

⁵¹ Per maggiori dettagli si rimanda alla scheda “I Partner Finanziari per le PMI”

⁵² Il “*Family Office*” è una società di servizi che gestisce il patrimonio di una o più famiglie facoltose agendo come centro di coordinamento per la gestione finanziaria e amministrativa delle famiglie. Possono essere un

- *Club Deal*⁵³;
- *Crowdfunding*⁵⁴.

Il *Crowdfunding* ha come punti di forza il fatto che i “micro-soci” non intervengono nella gestione dell’azienda anche a causa del basso importo dell’investimento, ma come punto di debolezza hanno il basso valore della raccolta complessiva. Peraltro, risulta adatto a piccole (o nano) aziende.

tramite per coinvolgere le famiglie ad investire nell’impresa, da soli o tramite i *Club Deal*. Svolge essenzialmente tre funzioni base:

- a) pianificazione e consulenza specialistica (inclusi servizi di consulenza finanziaria, fiscale, strategica e filantropica);
- b) gestione investimenti (inclusa l’*asset allocation*, la gestione del rischio, le analisi e *due diligence* di investimento nonché assistenza in tutte le transazioni e vendite di beni);
- c) servizi di amministrazione (inclusi la gestione dei rapporti con i fornitori di servizi, la contabilità, e i servizi più propriamente relazionali fra i membri della Famiglia, nella loro veste di beneficiari del patrimonio, ecc).

⁵³ I “*Club Deal*” sono dei veri e propri sindacati d’investimento tra queglii individui (imprenditori) o quelle famiglie molto facoltose che fanno parte dei cosiddetti “*High Net Worth Individual*” (persone che possiedono un elevato patrimonio netto). Il “*Club Deal*” consente di ripartire il rischio dell’investimento tra più soggetti. Essi si riuniscono in gruppi per effettuare investimenti in imprese al fine di sostenerne lo sviluppo e l’internazionalizzazione, realizzando al contempo un guadagno che vada ad incrementare il proprio patrimonio e a remunerare il rischio.

⁵⁴ Il “*Crowdfunding*” è una metodologia di finanziamento che prevede la suddivisione dell’importo tra diversi piccoli risparmiatori/investitori (*crowd*) generalmente attraverso piattaforme web che collegano i richiedenti fondi (imprese) con i “piccoli” investitori. Esistono diversi modelli di “*crowdfunding*”. Tra questi l’unico regolamentato dalla Consob (regolamento del 26 giugno 2013) è l’*equity crowdfunding* che consente agli investitori, a fronte del finanziamento, di ottenere la partecipazione alla compagine finanziaria dell’impresa finanziata.

Oltre al ricorso agli investitori istituzionali sta crescendo il numero di PMI che si rivolgono al mercato borsistico italiano, in particolare il mercato AIM Italia, ed estero.⁵⁵

- Borsa Internazionale (di altri paesi);
- Borsa Italiana (in particolare AIM Italia);

Spesso si riscontra una scarsa conoscenza delle diverse opportunità di finanziamento tramite capitale di rischio non solo all'interno nelle piccole aziende ma purtroppo anche all'interno di quelle medio/grandi.

Pertanto, il primo passo è quello di far comprendere all'imprenditore quali possono essere le migliori soluzioni per finanziare l'impresa in funzione della sua organizzazione / dimensione e del piano di sviluppo.

A tal fine gli *Advisor* ricoprono un ruolo importante nel coadiuvare l'imprenditore sia nella fase di selezione della migliore soluzione e del miglior partner finanziario sia nelle fasi successive fino al risultato finale: conseguire il capitale di rischio necessario a finanziare lo sviluppo.

Il ruolo di *Advisor* è ricoperto da società di consulenza specializzate operanti a livello internazionale oppure da istituti bancari che dispongono di una divisione *corporate banking* e/o *private equity*.

L'Advisor opera prevalentemente in due aree:

- Supporto ad operazioni di M&A (*Merger and Acquisition*)
- Supporto ad operazioni di "finanza straordinaria" sul mercato dei capitali: aumento di capitale finanziato da investitori istituzionali (*private equity*, ...), quotazione in borsa (italiana o estera), emissione obbligazioni, finanziamento bancario, ...

⁵⁵ Per maggiori dettagli si rimanda alla scheda "La quotazione in Borsa delle PMI: opportunità in Italia e all'estero"

Nelle operazioni di “finanza straordinaria” la principale dote dell’*Advisor* è quella di trovare il “migliore” partner finanziario all’imprenditore in funzione delle caratteristiche della sua impresa (dimensione, settore, ...) e strategia di sviluppo.

Nel caso di quotazione in borsa, l’*Advisor* ha il compito di assistere la società nella fase di scelta dei soggetti che intervengono nell’operazione (il *global coordinator*, lo *specialist*, ecc.) e di gestire il lavoro degli stessi durante il processo che porta al collocamento.

In Italia il mercato degli “*Advisor*” è in mano ad un numero limitato di società di consulenza specializzate generalmente collocate a Milano.

Il coinvolgimento di finanziatori istituzionali nel capitale di rischio spinge (o, meglio, costringe) l’imprenditore ad adottare:

- un modello di gestione maggiormente strutturato in termini manageriali (ruoli, deleghe, responsabilità)
- sistemi di controllo di gestione in grado di fornire informazioni tempestive e accurate sia ai nuovi “investitori”, per monitorare l’andamento del loro investimento, sia all’imprenditore e ai suoi manager per valutare gli effetti delle diverse decisioni ed attività sui risultati aziendali.

4.2

Conosci l'importanza di una *Vendor Due Diligence*, di un Bilancio Certificato, di un *Business Plan Operativo*?

UMIQplus si rivolge sia all'imprenditore della PMI italiana sia al consulente direzionale, che siano interessati a questo approccio. Entrambi devono acquisire delle competenze distintive che gli consentano di fare meglio il loro lavoro:

- all'imprenditore deve dare la lista delle attività e delle competenze richieste per poter portare avanti il progetto di sviluppo "straordinario" della sua impresa;
- al consulente direzionale UMIQplus una metodologia strutturata per gestire e coordinare efficacemente tutto il progetto di fusione e acquisizione che l'imprenditore andrà ad intraprendere.

Il ruolo che il consulente UMIQplus dovrà svolgere è molto complesso e ampio, e può essere riassunto nelle seguenti attività:

- aiutare l'imprenditore a "comprendere" il profondo cambiamento che sussiste tra una gestione "padronale/famigliare" della propria azienda, ed una gestione "manageriale" connessa all'entrata nel capitale di investitori terzi "specializzati" (in particolare *private equity*);
- evidenziare attraverso un check up UMIQ, le aree aziendali da migliorare seguendo un piano di interventi per aumentare il valore dell'azienda nelle valutazioni che faranno i vari investitori potenziali;
- aiutare l'imprenditore nell'elaborazione di tutta la documentazione del progetto di sviluppo con una prima valutazione degli investimenti, l'individuazione delle

- aziende “target” (se lo sviluppo avverrà attraverso aggregazione) e il conseguente fabbisogno finanziario;
- realizzare lo sviluppo del piano di lavoro indicando le attività necessarie (esempio: certificazione bilanci, *due diligence*, ecc.) e le risorse specialistiche necessarie ad effettuare la stima dei costi dell’operazione;
 - aiutare l’imprenditore nella individuazione, selezione e contrattualizzazione degli specialisti necessari per le operazioni di finanza straordinaria (*advisor*, revisori, *private equity*, ecc.);
 - relazionarsi in modo competente con i diversi specialisti come “alter ego” dell’imprenditore resolvendo le eventuali criticità nelle diverse fasi del progetto (esempio: verifica *Business Plan*, *due diligence*, ecc.);
 - coordinare le attività previste nel piano.

La finanza “innovativa”, ovvero quella che si basa fondamentalmente sul ricorso a capitale di rischio, richiede una elevata qualità informativa dei prospetti contabili, ottenibile solo attraverso la certificazione. In sintesi, per poter accedere ai mercati finanziari è indispensabile avere il bilancio certificato.

La certificazione del bilancio è un requisito essenziale per la quotazione in borsa e per l’accesso al mercato dei capitali di rischio. Il *Private Equity* ragiona prevalentemente sui consuntivi (bilanci) certificati da una società di revisione qualificata (possibilmente da una *big four*)⁵⁶ ovvero sui risultati conseguiti nel passato e sulla situazione corrente.

Il costo della certificazione varia sia in funzione della dimensione dell’azienda in termini di fatturato e patrimonio netto, sia in funzione della società di certificazione coinvolta (*big*

⁵⁶ La certificazione da parte delle *big four* rappresenta una garanzia di qualità verso potenziali investitori mentre certificazioni di società piccole e poco conosciute potrebbero essere oggetto di ulteriori verifiche.

four vs altre società di revisione). Il mercato della revisione è un mercato oligopolista in mano alle *big four* (KPMG, EY, Deloitte e PwC)⁵⁷ che detengono il monopolio della revisione e della consulenza per M&A.

Sia l'imprenditore sia il consulente UMIQplus devono avere conoscenza dell'impegno finanziario richiesto per la certificazione nonché del mercato stesso della "certificazione dei bilanci" (operatori e costi).⁵⁸ In particolare il consulente UMIQplus deve padroneggiare le materie connesse alla certificazione del bilancio e valutazione di azienda al fine di aiutare l'imprenditore a relazionarsi al meglio con le *big four* cercando di ottimizzare i costi dei loro interventi.

Il modello descritto da UMIQplus richiede che l'imprenditore sia in grado di produrre tanti documenti che nella sua normale attività economica non gli servono. Tutta questa documentazione serve alla società che desidera investire attraverso il finanziamento dello sviluppo con operazioni di finanza innovativa basata sull'aumento del capitale di rischio. Ma lo stesso vale anche in caso di fusioni e acquisizioni.

Alcuni di questi documenti sono:

- *Business Plan* (inerziale vs strategico, con o senza le sinergie ottenibili attraverso aggregazioni, il mercato, gli investimenti, la governance, ecc.);
- certificazione di bilancio;
- *due diligence*;

⁵⁷ KPMG, EY, Deloitte o PwC controllano i libri contabili di non meno del 98 per cento delle società che costituiscono l'indice Ftse 350 (le più importanti del mercato del Regno Unito). Negli Stati Uniti, si occupano di non meno del 99 per cento di quelle dell'indice S&P 500. (Fonte: <https://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2018-08-10/evisione-contabile-quasi-l-intero-mercato-e-mani-big-four-e-qualcosa-non-funziona-190951.shtml>).

⁵⁸ I costi delle *big four* rappresentano spesso un vincolo al conseguimento della certificazione del bilancio, in particolare per le PMI.

- valutazione dell'azienda;
- regole di governance e patti parasociali;
- clausole di *may out*.

Questo è un breve elenco di quanto occorre produrre, come documentazione tecnica, per poter accedere ad una valutazione da parte degli operatori economici potenzialmente interessati all'interno del capitale di rischio della vostra azienda.

4.3

Hai stimato gli investimenti necessari per la realizzazione di questo progetto?

Tutte le attività che si compiono hanno un costo, stimarlo preventivamente e definire un budget con l'importo totale atteso ed il flusso di cassa richiesto, legato allo sviluppo temporale del progetto, è la prima cosa da fare dopo avere deciso dove si desidera andare.

Il piano degli investimenti deve indicare gli obiettivi, la natura e in particolare l'impegno finanziario richiesto per raggiungere l'obiettivo definito.

Può essere sviluppato “*stand-alone*”, ovvero basato sull'autofinanziamento o l'indebitamento e senza ipotesi di aggregazione, oppure considerando eventuali acquisizioni e l'intervento di terzi nel capitale di rischio.

Il potenziale investitore fa le seguenti domande, connesse al piano degli investimenti e al loro rendimento futuro:

- importo totale del finanziamento (costo degli investimenti);
- tempi di spesa del finanziamento (piano di attività/spesa),⁵⁹
- remunerazione dell'investimento finanziario (risultato degli investimenti).

⁵⁹ Relativamente ai tempi, si ricorda che il *private equity* ha come obiettivo la liquidazione dell'investimento in azienda entro 5 anni. Le “clausole di *way out*” regolamentano le modalità con cui il socio “*private equity*” può disinvestire la propria quota: a) scadenza per l'esercizio del *way out*; b) criteri per selezione dei potenziali acquirenti; c) criteri di valutazione delle quote. Al contrario l'azienda quotata in borsa ha a disposizione, con quest'ultima, un “socio” a tempo indeterminato, anche se il valore dell'azienda stessa dipende dall'andamento giornaliero della quotazione.

I *venture capitalist* hanno un approccio più soft nella *governance* dell'azienda rispetto al *private equity* a fronte però di un investimento di minor importo.

I “*Club Deal*” possono rappresentare una valida alternativa ai *private equity* dal momento che la relazione è più “personalizzata” e basata anche sul rapporto umano con l'imprenditore. Inoltre, il *Club Deal* può non porre limiti temporali all'investimento.

In tutti i casi, il potenziale investitore si relaziona con l'imprenditore supportato dal consulente UMIQplus.

Il *Crowdfunding (equity crowdfunding)* ha come punti di forza il fatto che i “micro-soci” non intervengono nella gestione dell'azienda anche a causa del basso importo dell'investimento, come punto di debolezza il basso valore della raccolta complessiva. Peraltro, risulta adatto a piccole (o nano) aziende.

Quando si parla di investimenti per lo sviluppo, l'imprenditore non può pensare di finanziare tutti gli investimenti con capitali propri. I capitali raccolti tramite *private equity* devono essere dedicati allo sviluppo. In particolare, l'imprenditore che vuole acquisire il controllo di altre aziende deve cercare di mettere i propri capitali nello sviluppo dell'azienda acquisita privilegiando, ad esempio, l'aumento di capitale limitando al minimo l'esborso per acquistare le quote direttamente dagli attuali detentori.⁶⁰

Le modalità di aggregazione possono essere diverse, ognuna con le sue specificità civilistiche e fiscali:

- conferimento;
- acquisizione;
- fusione (diretta o inversa).

⁶⁰ Il metodo consigliato è quello di proporre all'imprenditore dell'azienda acquisita il concambio azionario per limitare al minimo l'esborso finanziario. Ad esempio, se l'azienda da acquistare vale 10 milioni, una possibile modalità di pagamento potrebbe essere questa: a) 1 milione liquido all'imprenditore, b) 4 milioni tramite concambio azionario, c) 5 milioni come aumento di capitale, dedicati a finanziare lo sviluppo.

È l'*advisor* che consiglia la formula migliore ma al consulente UMIQplus è richiesta una buona conoscenza delle diverse modalità di aggregazione. Ciò che deve sapere e spiegare in modo chiaro all'imprenditore, sono gli aspetti positivi e quelli negativi di ciascuna delle possibili alternative. Le problematiche tecniche saranno risolte dagli specialisti, mentre la parte delle valutazioni di opportunità dovrà essere fatta assieme dall'imprenditore e dal consulente UMIQplus.

La valutazione dell'azienda⁶¹ si basa prevalentemente sui valori consuntivati, al massimo si considera il budget di preconsuntivo. Il *Business Plan* raramente viene considerato nella valutazione dell'azienda, a meno che non sia stato elaborato in un modo molto efficace e credibile, ma è un requisito indispensabile per poter comprendere le potenzialità di crescita dell'azienda.

Un problema che si incontra nei processi di aggregazione è la valutazione dell'*equity* dell'azienda.⁶² L'imprenditore tende a sopravvalutare la propria azienda non tanto (o non solo) per salvaguardare il proprio interesse, ma per una forma di "affezione" generata dall'impegno da lui profuso in tutta la vita dell'azienda stessa (e sua). È necessario che l'imprenditore comprenda che la valutazione dell'azienda si basa su diversi metodi "scientifici" e comunque accettati e condivisi dagli operatori finanziari. Tra i diversi metodi di valutazione negli anni si è affermato, in particolare per la sua semplicità, il metodo dei "multipli".⁶³

⁶¹ È frequente che le *big four* siano coinvolte nel processo di valutazione dell'azienda, a partire dalla revisione di bilancio per poi passare alle fasi successive (*due diligence*, ecc.).

⁶² $Equity Value = Enterprise Value - PFN$, dove: PFN (Posizione Finanziaria Netta) = Indebitamento finanziario (remunerato) – disponibilità liquide (cassa, ecc.).

⁶³ Ne abbiamo parlato al capitolo 1.9.

Se però l'azienda ha una PFN molto elevata, e comunque superiore alla media del mercato, l'*equity value* può essere prossimo allo zero. Pertanto, anche se l'azienda ha un buon prodotto/marchio e una buona posizione nel mercato, ma ha una gestione non corretta della finanza, unita ad una bassa redditività, può vedere compromesso in modo significativo il suo valore.⁶⁴

Per risolvere la difficoltà della valutazione degli immobili, problema particolarmente sentito in questi ultimi anni, è utile effettuare prima dell'aggregazione uno scorporo delle proprietà immobiliari che rimarranno escluse dal perimetro della valutazione.

Prima di presentare l'azienda a potenziali investitori è anche necessaria una attenta analisi di bilancio per valutare l'evoluzione dei principali indici economici e patrimoniali. Tra questi ricopre particolare importanza il rapporto tra PFN ed EBITDA⁶⁵. Questo indicatore è utilizzato dalle banche per valutare gli affidamenti da concedere ad una azienda. Il rapporto, per essere "sicuro", non deve superare 1,5 volte.

La banca a volte considera valido un rapporto pari a 4 anche se, nel caso di finanziamento "a debito", può essere rischioso. Infatti, anche se il rapporto può essere buono al momento dell'analisi, potrebbe diventare pericoloso nel caso di finanziamento "a debito" (e quindi tramite le banche) degli investimenti per lo sviluppo.

⁶⁴ Generalmente si considera l'EBITDA "adjusted", ovvero EBITDA rettificato di ricavi/costi straordinari (non ricorrenti) o delle valorizzazioni dei magazzini (materie prime, semilavorati o prodotti finiti), o del canone del leasing finanziario (leasing immobiliare).

⁶⁵ L'EBITDA è infatti una buona approssimazione del cash flow derivante dalla gestione caratteristica di una azienda ed esprime la capacità dell'azienda di rimborsare i prestiti e remunerare il capitale di rischio.

Al contrario, se il finanziamento ottenuto dal *Private Equity*, in aumento di capitale, viene utilizzato per lo sviluppo, il rapporto, a parità di PFN, si abbasserà considerando che lo sviluppo aumenterà l'EBITDA. Lo stesso risultato viene raggiunto se con il finanziamento ottenuto viene acquisita una azienda poco indebitata (con un basso rapporto PFN/EBITDA)⁶⁶.

È necessario verificare bene la situazione economica e patrimoniale, in particolare il rapporto PFN/EBITDA, della potenziale azienda da acquisire. Aziende con prodotti/marchi interessanti ma con una situazione patrimoniale compromessa possono a loro volta compromettere l'ottenimento dei finanziamenti necessari per l'operazione.

Seguendo UMIQplus per lo sviluppo della propria azienda, l'imprenditore delle PMI ottiene due strumenti che lo aiuteranno nella realizzazione del suo progetto:

- il presente “Manuale per la crescita aziendale” che riporta, in modo strutturato, la metodologia consigliata per accelerare e favorire lo sviluppo aziendale;
- il “Check UMIQplus di autovalutazione”⁶⁷ che riporta una serie di domande per misurare la conoscenza e la consapevolezza dell'imprenditore relativamente al percorso da seguire per lo sviluppo della sua azienda, al fine di rispondere alla domanda “are you ready?”.

UMIQ ha come obiettivo il miglioramento dell'organizzazione e dei processi interni per la gestione “ottimale” dell'azienda, mentre UMIQplus è focalizzato sulla

⁶⁶ Può essere utile sviluppare dei modelli in Excel per simulare le diverse ipotesi di finanziamento sui principali indici.

⁶⁷ È importante considerare, nell'elaborazione del check-up, che l'imprenditore, nel comprendere la “metodologia”, si avvarrà del supporto dei suoi più stretti e storici collaboratori, in particolare familiari impegnati in azienda, responsabile amministrativo e commercialista.

“strategia” di sviluppo dell’azienda. Per poter accedere al percorso di crescita proposto da UMIQplus, l’imprenditore deve prima essersi “sistemato” secondo i consigli e le indicazioni che sono state date con UMIQ. Fatto questo primo step potrà iniziare a pensare di crescere sviluppando le indicazioni che UMIQplus ha codificato.

4.4

Hai pianificato la disponibilità finanziaria per la realizzazione di questo progetto?

Il percorso di fusione e acquisizione per la crescita dell'azienda proposto da UMIQplus è rivolto all'aumento del capitale di rischio dell'impresa attraverso l'ingresso nel pacchetto societario di operatori di finanza innovativa. Questa operazione ha un costo di realizzazione importante e intraprendere questo percorso senza avere piena coscienza di quanto sarà impegnativo dal punto di vista finanziario è poco saggio.

Senza un'attenta analisi l'imprenditore si espone al rischio di iniziare un lavoro che poi potrebbe essere interrotto o rallentato per carenza di disponibilità finanziaria.

Nei capitoli precedenti abbiamo visto tutte le cose da fare e le ragioni per le quali vanno fatte. Abbiamo detto e ripetuto che l'investitore potenziale, per decidere se e quanto investire nella nostra azienda, deve avere un quadro chiaro dello stato attuale per quanto riguarda:

- il livello dell'organizzazione aziendale;
- l'efficienza della rete vendita e la gestione del portafoglio clienti;
- la dinamicità del nostro portafoglio prodotti;
- gli indicatori economici della nostra attività.

Al nostro investitore potenziale deve anche essere descritta molto bene la visione futura generata da questo progetto. Occorre fargli vedere in modo chiaro come potrà diventare l'azienda dopo la trasformazione generata dal suo apporto al capitale di rischio. Crediamo sia chiaro a tutti quanto questo passaggio sia fondamentale. Ciascuno di noi investe il proprio

danaro quando ha buone probabilità di averne un guadagno. L'investitore potenziale riesce a trovare queste certezze solo se noi siamo bravi a descrivergli, in modo oggettivamente chiaro ed emotivamente coinvolgente, il nostro progetto di crescita.

Operazioni come questa hanno un ritorno relativamente lento che deve essere pianificato accuratamente per dar modo all'investitore potenziale di rientrare del proprio investimento con sufficiente sicurezza.

Dopo la fase degli investimenti, quando l'operazione avrà raggiunto il punto di pareggio (*break-even point*) e si saranno realizzati tutti i passaggi necessari per la generazione dell'utile, il nostro nuovo socio probabilmente uscirà dall'azienda. Normalmente il tempo medio dell'investimento per queste operazioni è attorno ai 5 anni.

Ogni operazione di questo tipo ha le proprie peculiarità, rischi, criticità e di conseguenza il proprio costo. Definire un budget standard è molto difficile, la cosa che però possiamo fare è individuare i capitoli di spesa che dovranno essere affrontati.

Di seguito facciamo un elenco di tutto quello che deve essere fatto per rendere operativo il progetto proposto da UMIQplus:

- 1) convincere l'imprenditore che questa è la strada giusta per far crescere la sua impresa: ci deve essere una risposta affermativa alla domanda "are you ready?", deve essere scritta e devono anche essere scritte le motivazioni per le quali si è deciso di intraprendere questo percorso;
- 2) individuare il *Project Leader*, che avrà anche le funzioni di *Project Manager*, con cui decidere la strategia e mettere in pratica gli step successivi;
- 3) verificare se l'azienda è pronta per affrontare questo percorso e questo lo si può fare con il check-up UMIQ: dal risultato del test si individueranno le aree che hanno un punteggio indicativamente inferiore a 3, che dovranno essere sistemate;

- 4) formare il team di lavoro dedicato allo sviluppo del progetto, inserendo nella squadra tutte le professionalità che dovranno poi seguirne i vari ambiti;
- 5) preparare tutta la documentazione necessaria per essere pronti all'esame dell'investitore potenziale;
- 6) iniziare tutte le operazioni preliminari per trovare un investitore interessato all'operazione ed arrivare alla definizione dell'accordo;
- 7) mettere assieme tutti i pezzi del puzzle, preparare la documentazione necessaria, chiudere l'operazione, ed iniziare ad operare.

In alcuni casi abbiamo anche un ulteriore passaggio, quello in cui l'investitore esce dal pacchetto azionario della società. Questo però può essere considerato un lavoro ulteriore e può essere valutato in modo separato dalle prime parti del progetto.

Tutte queste attività devono essere pianificate all'interno di un cronoprogramma, il classico ma sempre valido diagramma di Gantt e di fianco ad ognuna di esse deve essere definito il costo specifico. In questo modo si riesce a costruire un budget attendibile e si possono costruire le curve di esborso finanziario del progetto legandole in modo diretto allo sviluppo dello stesso.

Elemento discriminante per il buon esito di questo percorso è il *tempo*. Entro al massimo 18 mesi dall'inizio del lavoro, tutte le operazioni devono essere portate a compimento e si deve essere giunti alla chiusura dell'operazione. Superare questo limite espone tutta l'operazione ad una riduzione anche drastica della sua redditività.

4.5

Sei consapevole che l'ingresso di un finanziatore comporterà la condivisione di sovranità all'interno della tua azienda?

Il tema che analizzeremo in questo capitolo prende in esame una delle peculiarità del tessuto industriale italiano. Abbiamo scritto più volte che per la maggior parte degli imprenditori italiani l'azienda è come un figlio che va curato e protetto dalla nascita. Abbiamo infatti già affrontato questo tema nei capitoli precedenti, abbiamo visto che questo attaccamento, a volte morboso, è un vincolo per la crescita delle aziende. Questa modalità che molti imprenditori italiani hanno di relazionarsi con la propria attività imprenditoriale li trasforma sovente nella più grossa criticità dell'azienda. Sono loro che molte volte impediscono quelle trasformazioni che la rafforzerebbero e le permetterebbero di affrontare con maggiore tranquillità le sfide del mercato nel quale opera.

Molti imprenditori italiani “sono la loro azienda”. Cosa significa quest'affermazione? Ci dice che esiste una sovrapposizione, quasi totale, tra la vita dell'imprenditore ed il suo lavoro. Che questo è gestito secondo gli umori e le sensazioni dell'imprenditore con modalità molte volte paternali. Questa mancanza di una gestione manageriale per molte delle PMI italiane è il freno più grosso alla loro possibilità di sviluppo.

Fino a quando gli imprenditori italiani saranno in simbiosi con la loro azienda, lo sviluppo non sarà possibile. Occorre che comprendano che deve essere l'azienda al loro servizio e non viceversa. Occorre che riescano a fare il salto di qualità per uscire dalla logica della gestione della propria azienda come di “una grande bottega artigiana”, ed inizino a vederla invece come “un sistema organico” che deve essere gestito con una logica manageriale.

Quello appena descritto è un grande cambio culturale che la classe imprenditoriale italiana delle PMI deve riuscire a

compiere. I cambiamenti culturali sono sempre difficili, lunghi e dolorosi. Richiedono consapevolezza, volontà e aiuto da parte di professionisti qualificati in grado di far comprendere all'imprenditore l'importanza della cosa che si sta facendo. Il modello proposto da UMIQplus va in questa direzione, ovvero rendere consapevoli gli imprenditori delle PMI italiane di dove si trovino e di quale sia la strada da percorrere per uscire dalla situazione di impasse all'interno della quale sono spesso bloccati.

Il modello di business che ha funzionato in Italia dal secondo dopoguerra fino ad oggi è ormai da tempo superato. Chi avrà la capacità di trasformare la propria organizzazione, avrà la possibilità di aprire nuovi mercati ed avere una prospettiva di crescita e di sviluppo. Chi rimarrà ancorato al vecchio modo di gestire l'azienda è destinato ad un percorso di declino, più o meno lento, che si concluderà con la fine dell'azienda.

Crediamo sia chiaro a tutti che fino a quando si rimane all'interno del paradigma che abbiamo descritto, pensare di condividere "il potere" derivante dalla gestione della propria azienda sia praticamente impossibile. Quindi il primo passo da fare, se si decide di intraprendere il percorso proposto da UMIQplus, è quello di cambiare il proprio modo di intendere e vedere l'azienda. Questo deve essere fatto in modo convinto, con azioni organiche indirizzate al raggiungimento dell'obiettivo definito. Le principali azioni che ci possono servire come indicatore del fatto che questa decisione sia stata presa in modo convinto, sono:

- la nomina di un amministratore delegato;
- la definizione di una chiara strategia di sviluppo aziendale, scritta e delegata per la parte realizzativa ai propri collaboratori;
- l'identificazione di obiettivi parziali da assegnare a tutti i responsabili della prima linea funzionale, a cui deve

essere data una forte delega operativa per la loro realizzazione;

- la costruzione di un cruscotto aziendale per tenere sempre sotto controllo l'andamento della propria azienda;
- evitare di farsi carico in prima persona di tutti i problemi aziendali.

In sintesi, l'imprenditore deve darsi un chiaro obiettivo strategico: "L'azienda deve funzionare anche senza la sua presenza". Deve fare in modo, nei limiti del possibile, che il suo impegno in azienda sia rivolto alla parte strategica e di sviluppo del business, mentre tutta la parte operativa e gestionale deve essere lasciata ai suoi collaboratori che, con chiari obiettivi ed una delega ben definita, li porteranno a compimento, preoccupandosi di tutto quello che deve essere fatto. In questo modo, l'imprenditore si troverà ad essere sgravato di tutte quelle incombenze che gli impediscono di avere il tempo necessario per lavorare allo sviluppo della sua azienda.

Solo in questo momento l'imprenditore sarà "ready", e quindi sarà in grado di pensare e concepire l'ingresso di un finanziatore all'interno della sua impresa e riuscire a condividere con lui la gestione dell'azienda.

L'imprenditore delle PMI deve capire che il socio di capitale che decide di investire nella sua azienda è un imprenditore come lui, con la sola differenza che invece di produrre prodotti o servizi, produce un interesse dal suo capitale investito all'interno dell'azienda. L'imprenditore con il suo lavoro ed i suoi capitali produce un reddito per se stesso e per i suoi collaboratori, mentre il socio di capitale deve far rendere il capitale che ha investito. L'obiettivo è lo stesso ma le modalità per raggiungerlo sono differenti.

Ci siamo detti che "piccolo è brutto", che l'unico modo di far crescere il proprio business è quello di andare a competere sui mercati che in questo momento contano, Cina e Stati Uniti.

Ci siamo anche detti che questo può avvenire solo se la massa critica dell'azienda diventa sufficientemente grande da poter affrontare, con una certa tranquillità, questi mercati. Abbiamo visto che la crescita deve essere veloce e deve avvenire per linee esterne, cioè aumentando il capitale di rischio dell'impresa. Il modo migliore per fare questo è trovare un socio di capitale che condivida il rischio aziendale dando i capitali necessari per realizzare il progetto di sviluppo.

Imparare a gestire la propria azienda assieme ad un socio richiede tanta pazienza e tanta umiltà. Ma soprattutto bisogna imparare a gestirla, prima dell'ingresso del socio, in modo manageriale. L'ingresso di un socio di capitale è il modo più rapido e meno costoso per realizzare un progetto di sviluppo aziendale, ma come tutte le medaglie ha anche il suo rovescio. Condividere le informazioni, condividere le scelte, rinunciare al proprio punto di vista, sono alcuni degli aspetti meno piacevoli di questa scelta.

Se l'imprenditore non è pronto a fare quanto descritto in precedenza è meglio che non intraprenda questo percorso. Il rischio che corre è, nel migliore dei casi, quello di spendere il doppio di quello che avrebbe speso se avesse realizzato il progetto di sviluppo con i propri capitali, mentre nel peggiore dei casi potrebbe ritrovarsi ad avere speso dei soldi senza avere ottenuto alcun ritorno in termini di crescita ma, quel che è peggio, trovandosi pure a dovere giustificare ai propri collaboratori un ritorno sui propri passi.

L'esperto UMIQplus, un Project Leader con competenze di Marketing, Organizzazione ed Economico Finanziarie

L'imprenditore non può gestire in prima persona sia l'azienda sia il progetto "straordinario" per il ricorso a canali di finanziamento alternativi al credito bancario. Pertanto, deve assegnare ad un "consulente direzionale" il ruolo di "*Project Leader*"⁶⁸ con la responsabilità di coordinare tutte le azioni necessarie (individuazione *advisor*, selezione dell'operatore finanziario, valutazione dell'azienda, ecc.).

Aiutare l'imprenditore a capire se è pronto per intraprendere un percorso come quello prospettato da UMIQplus è l'obiettivo principale che il nostro P.L. deve avere. Nel fare questo lavoro la sua attenzione deve continuamente muoversi da un piano molto concreto, prendendo in esame i temi trattati nei capitoli precedenti, ad un piano più astratto e intangibile, quello della comunicazione del senso di intraprendere questo percorso, della filosofia che sottende tutte le azioni pratiche da compiere, fino ad arrivare a sondare la reale motivazione che muove l'imprenditore a voler realizzare questo progetto.

L'esperto UMIQplus deve misurare sia la capacità strutturale dell'impresa di affrontare questo progetto, sia la consapevolezza dell'imprenditore nell'intraprendere questo percorso, con tutte le conseguenze positive e negative ad esso correlate.

Per fare questo l'esperto UMIQplus deve essere un vero e proprio *Project Manager* con tutte le capacità comunicative, di coordinamento e motivazione dei propri collaboratori:

⁶⁸ Il ruolo di "*Project Leader*", così come viene descritto in questo libro, rappresenta una interessante opportunità per i consulenti direzionali. UMIQplus deve offrire una vista di insieme di tutte le attività necessarie senza però richiedere una competenza specifica su tutte le aree.

- deve avere conoscenze di tutto quanto riguarda il mondo del Marketing inteso nell'accezione più ampia del termine;
- deve avere conoscenze di Organizzazione Aziendale, anche in questo caso con un'accezione molto ampia del termine;
- deve avere conoscenze di tutti i temi economico-finanziari, anche in questo terzo caso intendendo questi temi nella loro accezione più ampia.

L'imprenditore ha bisogno di un unico interlocutore competente di cui si possa fidare e che diventi la sua interfaccia nella gestione di questo progetto.

La prima cosa che l'imprenditore deve fare è quella di diventare consapevole che per finanziarie lo sviluppo ha bisogno di investitori terzi che condividano con lui il "rischio imprenditoriale".

La seconda cosa che deve fare è quella di richiedere al consulente UMIQplus il supporto in tutte le fasi, dall'analisi del fabbisogno finanziario fino all'aumento di capitale.

La terza è quella di chiedere al consulente UMIQplus, dopo aver valutato i fabbisogni finanziari in funzione del piano di sviluppo (il *Business Plan*) e l'attuale struttura dell'indebitamento dell'azienda, di effettuare:

- la selezione della squadra di esperti necessari per portare a termine l'operazione (*advisor*, revisori, legali, ecc.);
- il coordinamento delle diverse attività fino alla chiusura dell'operazione.

Il consulente UMIQplus diventa pertanto "l'alter ego" dell'imprenditore nel progetto di "finanza straordinaria", in grado di interagire in modo adeguato e competente con i diversi specialisti. Il suo ruolo non si limita solo al progetto di finanza straordinaria ma si estende al supporto del processo di sviluppo

aziendale tramite operazioni di M&A.⁶⁹ La remunerazione del consulente UMIQplus potrebbe essere legata ai risultati dell'operazione straordinaria anche attraverso l'attribuzione di una quota azionaria.

Professionisti con queste competenze sono difficilmente reperibili sul mercato, risulta pertanto strategico organizzare un solido percorso di formazione in modo da dare ai futuri esperti UMIQplus le competenze necessarie per svolgere al meglio il loro lavoro.

⁶⁹ Si parte dal presupposto che per l'imprenditore PMI sia più facile ed utile delegare la gestione/coordinamento delle operazioni straordinarie rispetto alla gestione ordinaria.

6

Conclusioni

A cura di Gianmarco Biagi

UMIQplus è un punto di vista, una visione, una modalità operativa. Ragionare sull'azienda vuol dire pensare allo scenario che l'azienda ha in questo momento ma anche allo scenario futuro. Secondo noi, oggi, le aziende si trovano di fronte a problemi molto importanti, li abbiamo descritti sin qui, e abbiamo cercato di dare risposte. Potremmo sostanzialmente riassumerli in alcuni principali che riportiamo di seguito.

1. Il nanismo.

Il nanismo è uno dei grandi problemi che hanno le nostre aziende e che abbiamo affrontato cercando di individuare alcune logiche strutturate e strategiche per lo sviluppo industriale delle PMI.

Il nanismo impedisce alle aziende di competere sui mercati con la giusta finanza, il giusto management e il giusto supporto industriale. Come combattere il nanismo lo abbiamo detto più volte.

Occorre che all'interno dell'azienda coesistano grandi direttrici strategiche.

- Crescita per linee interne. Deve essere sostenuta in modo chiaro (pianificato) e valorizzata con le giuste risorse finanziarie ed umane.
- Crescita per linee esterne. L'elemento dimensione e quello tempo sono fondamentali: oggi le aziende non hanno più tempo per raggiungere le giuste dimensioni sui giusti mercati attraverso la sola crescita interna.

Entrambe queste due direttrici devono coesistere all'interno del *Business Plan* strategico.

Il nanismo impedisce alle aziende di dotarsi del giusto management, di prodotti e di partner finanziari per competere nei giusti mercati.

2. Il ruolo del management (dirigenti e/o consulenti).

Nell'avvio di un percorso secondo UMIQplus, il ruolo del management nella fase uno è importantissimo in quanto esso deve affiancarsi come ***Project Leader*** all'imprenditore, aiutandolo a sviluppare i progetti aziendali ed avendo con precisi poteri e deleghe un ruolo nuovo rispetto al passato. In passato, il consulente/manager aveva principalmente un ruolo verticale mentre oggi per essere un esperto UMIQplus occorre essere un consulente "a tutto tondo". Questo non significa dover essere un tuttologo, ma vuol dire avere la capacità di un vero *Project Leader*, che si affianca all'imprenditore nello sviluppo del *Business Plan* strategico, gestendone la composizione, il team che lo sviluppa e tutta la fase di costruzione delle sinergie industriali.

UMIQplus parla di nuovi modelli di sviluppo internazionale, di aggregazioni, di modelli innovativi per il finanziamento dell'azienda, di *Business Plan* strategico, di un nuovo management all'interno dell'azienda.

Quindi, UMIQplus ha l'ambizione di creare un **nuovo modello industriale** molto diverso da quello mediamente presente in Italia, composto da piccole e medie imprese familiari. Sia chiaro che per noi la familiarità ed italianità sono valori importanti da preservare, ma devono essere supportati da una forte managerialità e da una forte visione strategica che è quella che UMIQplus ambisce a stimolare.

UMIQplus indica un nuovo modello industriale per le PMI (ma anche per le grandi imprese) che devono confrontarsi con

la necessità di crescere in tempi rapidi garantendo quel senso di responsabilità verso le famiglie di tanti lavoratori, consulenti, dipendenti, manager che operano all'interno delle aziende.

È necessario creare un **modello di sviluppo industriale** fatto con dei compagni di viaggio (manager, consulenti, finanziatori) che hanno il compito di fare capire all'imprenditore che lui sarà sempre il protagonista dell'azienda anche se forse non avrà più il 51% dell'azienda stessa. L'imprenditore deve comprendere che in molti casi è meglio possedere il 30% di un gruppo industriale che primeggia, piuttosto che il 100% di una PMI che "arranca". Un gruppo industriale solido, fatto con una base finanziaria importante, un management strutturato che compete nei mercati internazionali. Tutto questo è valido soprattutto per le PMI che devono crescere in tempi rapidi e che avranno la possibilità di sopravvivere e sviluppare il mercato grazie a queste logiche, rafforzando in questo modo l'intero sistema Italia (non si dimentichi che le PMI rappresentano la maggioranza delle imprese italiane).

3. Il problema della sottocapitalizzazione delle aziende.

Per definizione le PMI sono sottocapitalizzate ma ancora peggio indebitate. Dimensione, trasparenza, management, mercati sono le leve di attrazione di investitori privati che daranno la giusta solidità alle PMI riducendo o azzerando il "cappio" del debito. **Un'azienda modello UMIQplus è attrattiva per gli investitori.**

UMIQplus prova a dare risposte a temi come nanismo e competitività delle imprese cercando di indicare delle strade per fare in modo che **le piccole diventino medie imprese e le medie diventino grandi imprese** operando a livello internazionale ed avendo così un futuro sostenibile, generando realmente occupazione e lavoro che oggi sono la prima preoccupazione dei cittadini italiani.

Oggi la sfida del mercato deve essere “fatta insieme” tramite un’aggregazione di capitale.

Non possiamo concludere senza parlare del ruolo dello Stato e delle Associazioni.

Le associazioni di categoria, i sindacati e tutti gli stakeholder comprendono che il mondo è cambiato e che grazie a modelli come UMIQplus cambia il loro modo di contribuire al bene delle imprese e quindi della società, attraverso momenti di incontro tra imprese e tra imprese e capitale, **tutti i giorni come mission primaria**, al fine di far crescere le PMI.

Lo Stato, partendo da questo, deve trovare nelle associazioni del territorio degli alleati, deve sviluppare la capacità di essere vicino alle imprese. Lo Stato deve essere un “porto sicuro”, deve pagare i suoi fornitori nei giusti termini, dare la possibilità alle imprese di costruire uno scenario all’interno del quale le imprese stesse possano trovare il loro sviluppo, estendendo anche i macro-canali per lo sviluppo industriale (esistono già esempi virtuosi come USA e Germania).

Lo Stato garantire leggi chiare, un forte alleggerimento fiscale alle imprese, forme di flessibilità nelle relazioni col mondo del lavoro, ma in particolare deve garantire alle aziende piccole e medie la possibilità di potersi permettere consulenti, manager e anche il tempo per dedicarsi allo sviluppo industriale, e non essere condannati a produrre sempre di più a margini sempre più bassi.

Lo Stato deve finanziare, sul modello virtuoso del “Piano nazionale Industria 4.0”, i veri e sani progetti di sviluppo industriale per aggregazione e internazionalizzazione dove le aziende hanno la necessità di cassa immediata per potersi aggregare e presentare agli investitori privati. Ma per fare questo occorre denaro, occorre attrarre i giusti consulenti e manager, fare costose ricerche di mercato, pagare professionisti e advisor, in sostanza avere gli strumenti per lo sviluppo del *Business Plan* strategico. Occorre però che le aziende garantiscano trasparenza sui bilanci, sul *Business Plan*, anche grazie all’utilizzo

di società di revisione ed *advisor* qualificati che non vanno temuti ma “utilizzati” anche per la loro capacità di creare *network* con gli investitori privati. Lo Stato deve attrarre gli investitori stranieri, creare le condizioni di contesto sfruttando anche le associazioni territoriali e garantire uno scenario di sostenibilità finanziaria soprattutto nelle prime fasi di sviluppo di progetto, come auspicato da UMIQplus.

Questo è il progetto UMIQplus. Questo è il nostro contributo. Questa è la nostra volontà di favorire un nuovo modello industriale per le PMI e per le grandi imprese, con lo scopo di creare sviluppo e ricchezza per le imprese e quindi nuova occupazione per i cittadini italiani.

Schede di approfondimento

Nelle prossime pagine troverete degli approfondimenti riguardanti, sia temi importanti, sia aspetti strategici, emersi ed analizzati all'interno dei capitoli del libro. Queste schede di approfondimento verticale sono state inserite per aiutare il lettore a comprendere meglio alcune delle problematiche affrontate. Pensiamo che in questo modo sarà più semplice intraprendere con consapevolezza il percorso proposto da UMIQplus.

Le schede sono state preparate dai professionisti del gruppo di lavoro che ha prodotto questo libro. Sono tutti esperti UMIQ, ciascuno con le proprie competenze distintive, messe a disposizione del gruppo per rendere più facili e comprensibili le materie molto specialistiche trattate dal libro stesso.

7.1

Business plan, mercati e prodotti **Criteria e strumenti per le ricerche di mercato**

A cura di Marco Curti

Cosa sono e perché servono le ricerche di mercato

Desidero qui premettere che il presente capitolo non vuole essere un "trattato", men che meno accademico, su come si fanno le ricerche di mercato; sul web e nelle librerie si trova tutto quanto desiderato a tale proposito. Qui si vuole sensibilizzare e/o far capire cosa sono dette ricerche nella pratica aziendale giornaliera e quanto siano necessarie allo sviluppo di un'impresa⁷⁰. È per quest'ultima ragione che l'indicazione della ragione sociale di società di ricerca o altro all'interno di questo capitolo è solo di livello indicativo e di esempio, non certo di esaustività o merito d'indirizzo.

Le ricerche di mercato non sono attività possibili e necessarie solo alla grande azienda. Piccola o grande che sia, un'azienda è sempre tale e sempre richiede la definizione di obiettivi e l'implementazione delle relative e conseguenti strategie e tattiche. È un problema di complessità di decisioni e azioni, non di necessità.

Le ricerche di mercato non consistono solo in progetti specifici di ricerca; ad esempio, è ricerca di mercato anche la visita a una fiera se fatta per raccogliere determinate informazioni in modo più o meno strutturato. Possiamo dire che le prime sono ricerche di mercato in senso stretto e le seconde lo sono in senso lato.

⁷⁰ Azienda è l'organizzazione delle risorse atte al perseguimento di obiettivi sul mercato. Impresa è la combinazione azienda-mercato perseguita.

Alla luce di tutto quanto sopra, l'obiettivo dell'azienda è il mercato per poter fare impresa, ed è quindi evidente che il mercato va conosciuto e valutato non in termini casuali ma sistematici e strutturati.

Un po' di glossario sulle ricerche di mercato

A volte si distinguono le ricerche di mercato (ad esempio su ambienti, settori e mercati in generale) dalle ricerche di marketing (ad esempio su mercato/i di riferimento, concorrenza, fattori critici di successo, pricing, distribuzione, promozione, posizionamento).

Occorre ricordare che le fonti informative si trovano sia all'interno dell'azienda che all'esterno della stessa.

All'interno dell'azienda si ricordano: rapporti da fiere e visite clienti, memo di *meeting*, corrispondenza con clienti reali e potenziali, profilazione di clientela, ABC di fatturato e/o margini per area e/o cliente e/o prodotto, pubblicazioni aziendali ecc. Oggi è auspicabile che le informazioni di cui sopra e relative elaborazioni siano parte di un CRM⁷¹.

Sono fonti esterne quant'altro abbia origine non aziendale, ovvero enti pubblici o privati, testimonial o gruppi di persone indipendenti dall'azienda.

Esistono fondamentalmente due modalità per fare ricerche di mercato che, naturalmente, non si escludono a vicenda, ovvero: ricerche a tavolino e ricerche sul campo.

Le ricerche a tavolino si basano su informazioni già esistenti (o dati secondari); oggi, tendenzialmente, i principali strumenti per tale tipo di ricerca sono senza dubbio il web e i social. Fonti sono invece: agenzie governative sia italiane che estere, associazioni di categoria, CCIAA, pubblicazioni editoriali,

⁷¹ *Customer Relationship Management*, letteralmente tradotto in Gestione della Relazione con il Cliente fatta in termini strategici di più lunga durata con sistematicità e puntualità, oggi con l'utilizzo di specifici programmi software capaci di elaborare le informazioni inserite nel tempo.

banche dati ecc. Il pregio delle ricerche a tavolino è che sono relativamente poco costose ma, dall'altro lato, non necessariamente rispondono alle specifiche domande che si pone l'azienda sul mercato.

Le ricerche sul campo raccolgono specifiche informazioni (o dati primari) mediante apposite tecniche presso un campione o la generalità del pubblico di riferimento. Sono generalmente più costose delle ricerche a tavolino ma rispondono alle specifiche domande che si pone l'azienda sul mercato.

Non può qui mancare un accenno ai Big Data ovvero alla possibilità odierna di avere grandi, per non dire enormi, quantità di informazioni caratterizzate da grande varietà di sorgenti, velocità di afflusso e varietà di formati⁷². La gestione dei big data diventa necessaria nelle grandi aziende, soprattutto se globali e/o con mercati di riferimento B2C, mediante software di Data Mining (Estrazione di informazioni da grandi quantità di dati), Business Intelligence (elaborazione delle informazioni derivanti da grandi quantità di dati).

Le ricerche di mercato possono avere finalità quantitative (raccolta di dati numerici su una dimensione significativa dell'ambiente obiettivo per poterne comprendere lo stato dell'arte) e/o finalità qualitative (raccolta di informazioni relative alle ragioni, motivazioni o altro che stanno dietro un certo stato dell'arte). In particolare, sono parte delle ricerche qualitative le così dette ricerche motivazionali che cercano di scoprire le ragioni cosce o inconscie che motivano il target obiettivo della ricerca.

Una check list completa per la realizzazione di una ricerca di mercato potrebbe essere la seguente:

- a. definizione della conoscenza ricercata;
- b. definizione degli obiettivi specifici di conoscenza;
- c. definizione dei dati necessari;

⁷² Secondo quanto originariamente articolato da Douglas Laney della Gartner Inc (probabilmente la prima società di ricerca al mondo).

- d. analisi di fattibilità e budget di spesa;
- e. scelta della metodologia di ricerca;
- f. test di ricerca ed eventuale revisione;
- g. effettuazione della ricerca;
- h. sviluppo dei modelli di analisi;
- i. analisi e reporting delle risultanze.

Ricerche di mercato in proprio o affidate a terzi specializzati?

Il tema spesso dibattuto in azienda (soprattutto se piccola) è se fare la ricerca di mercato in proprio o affidarla a entità specializzate.

È evidente che molto dipende da (i) importanza dell'obiettivo di ricerca (ii) importanza delle decisioni che si devono prendere (iii) capacità ed esperienze presenti in azienda (iv) budget di spesa.

Se la ricerca di mercato ha la finalità di supportare un *Business Plan* Strategico per portare l'azienda verso un percorso di M&A, come previsto da UMIQplus, questa necessariamente deve essere affidata ad un'azienda specializzata nel settore di riferimento e riconosciuta da tutti gli operatori come "professionale" ed "affidabile".

A parte i casi specifici e ben definiti dagli elementi sopra detti che portano a conseguenti decisioni, è certamente vero che:

- a. I motori di ricerca sul web (Google, Yahoo, Ask, Bing ecc.) permettono, in prima battuta, di trovare ampie e diversificate quantità di informazioni sia quantitative che qualitative. Sono ricerche che si possono svolgere in proprio ma occorre ricordare che sono attività *time-consuming*. Certo che, se la ricerca deve essere molto approfondita, è bene collaborare con una società specializzata.
- b. I Social (Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, ecc.) sono fonti informative importantissime. Tuttavia, le

- ricerche sui *social* è bene effettuarle con società specializzate.
- c. Il sistema informativo aziendale⁷³ è, e deve essere, una base primaria di informazione in proprio. Spesso l'informazione ivi ottenuta è parte di una più ampia ricerca.
 - d. Il CRM, oggi uno strumento must dell'area commerciale, è raramente sfruttato in azienda per tutte le sue possibilità informative. Anche in questo caso l'informazione ivi ottenuta può essere parte di una più ampia ricerca.
 - e. Brevi ricerche *on line* e in proprio possono essere fatte con strumenti quali Survey Monkey, ricordando che occorre accompagnarle con incentivi, pena delle *redemption* non significative, e che occorre rispettare le norme sulla *privacy*⁷⁴.
 - f. Si possono fare in proprio semplici interviste telefoniche o mail (ad es. con MailChimp) ai propri clienti reali o potenziali. Anche in questo caso, ricordando che occorre rispettare le norme sulla *privacy*.
 - g. Utilizzare le *Call to Action* delle Newsletter per raccogliere informazioni.
 - h. Utilizzare le fiere per raccogliere informazioni mirate e strutturate. A questo fine sono molto importanti anche eventi quali *Open Doors*⁷⁵, convegni, congressi ecc.
 - i. Sono invece poco credibili e fattibili le ricerche fatte con il personale di vendita. Non è "il loro mestiere" e non ne

⁷³ Vedi l'approfondimento sui Sistemi Informativi Aziendali

⁷⁴ Vedi il regolamento nr 2016/679 dell'UE meglio noto come GDPR (*General Data Protection Regulation*)

⁷⁵ Gli Open Doors (porte aperte) sono eventi di comunicazione diretta organizzati in azienda per presentazione di nuovi prodotti e/o strategie a cui vengono invitati specificatamente clienti reali, potenziali e, volendo, stakeholders. Sono molto efficaci ma un po' costosi.

sono motivati. Forti incentivi al proposito, potrebbero distrarli dal loro compito di vendita.

Consigli finali e conclusioni

Facendo riferimento alle informazioni di mercato e per il mercato, a questo punto è importante sottolineare come il sistema della ricerca interna, a parte indagini specifiche, dovrebbe essere sistematico nel tempo e strutturato all'interno del sistema informativo aziendale. Quindi, ad esempio:

- Rilevare periodicamente, e rendere oggetto di meeting, gli Analytics di Google.
- Una volta accumulata un po' di esperienza, fare ricerca di Customer Satisfaction una volta l'anno con Survey Monkey.
- Rendere oggetto periodico di incontro informazioni strutturate dal CRM.
- Rendere la partecipazione a fiere un momento sistematico di ricerca.

Tutto quanto sopra non sarà possibile se non diventa parte di una organizzazione aziendale guidata, motivata e incentivata dal suo top management. La pressione operativa e giornaliera del "fare" delle seconde linee impedisce alle stesse la sistematicità dei momenti di "pensiero".

È infine necessario che una struttura (una o più persone, full time o part time, con i debiti strumenti e poteri) abbia l'incarico di sistematizzare, strutturare e riportare il complesso delle ricerche di mercato dell'azienda.

7.2

Business plan, mercati e prodotti **Il Business Plan per la crescita**

A cura di Paolo Panizza e Federico Truscelli

In presenza di una economia globalizzata, con opportunità di crescita in mercati molto distanti e con esigenze specifiche è necessario che il livello di massa critica sia adeguato alle nuove sfide per chi vuole crescere. Di fronte a possibilità di business che richiedono organizzazione, strutture e progettualità che esulano dal family business perché più articolate e complesse, devono essere valutate altre possibilità per la crescita e lo sviluppo. Vanno contemplati possibili aumenti di capitale - anche ad opera di terzi - la preparazione/ costituzione di nuovi contratti strategici molto impegnativi, la cessione di quote se non della maggioranza. Si apre uno scenario completamente nuovo per le nostre realtà in molti casi a conduzione familiare. Uno scenario nuovo da un punto di vista culturale prima ancora che economico e finanziario.

Si devono allora mettere a punto ed adottare tutti quegli strumenti che danno tranquillità, trasparenza e prospettiva. Percorsi condivisi che mettano i protagonisti nella loro giusta collocazione all'interno di un quadro di responsabilità e con impegni precisi. A tutti deve essere consentito di avere un ruolo a seconda di capacità e competenze reciprocamente riconosciute. Servono professionisti che accompagnino gli imprenditori in questo cammino, che consentano la crescita dell'azienda, garantendo la sostenibilità dell'impresa e il futuro dell'azienda stessa e della famiglia. Poi è necessario che si utilizzino strumenti adeguati.

Il *Business Plan* (BP) diventa quindi lo snodo fondamentale attraverso il quale si crea da un lato un baricentro motivazionale per intraprendere non più da soli e dall'altro delinea con chiarezza gli obiettivi verso i quali tendere (e raggiungere). Il BP

è un documento prospettico di analisi e di azione rivolto al futuro. Dovrà definire e presentare le strategie di sviluppo ed essere creato per comunicare sia con l'interno che con l'esterno. Il BP è anche uno strumento di comunicazione: serve per "vendere" il progetto a numerosi interlocutori. Dovrà essere sfidante, ma contenere tutte quelle informazioni certe che consentono di pensare ad una programmazione concreta. Attraverso il BP l'imprenditore potrà controllare l'avanzamento del suo progetto, verificarne gli scostamenti e definire le azioni correttive.

Una struttura di BP per azioni, come da letteratura consolidata, può essere composta nel seguente modo:

- o *executive summary*: imprese coinvolte, principali azioni, sintesi risultati, management team;
- o strategie perseguite: competitività, innovazione, ingresso nei mercati, performance;
- o action plan: azioni, tempi, impatti economici finanziari, impatto organizzativo, *governance*;
- o dati finanziari e ipotesi in prospettiva.

Non faremo una piccola guida per la redazione di un BP per fusioni o aggregazioni. Diremo invece che rispetto ad un BP classico serve uno strumento molto più dinamico che identifichi con la maggiore precisione possibile gli obiettivi e che nello stesso tempo mantenga al proprio interno una flessibilità che consenta di rispondere in tempi brevi alle correzioni eventuali che si individuano come indispensabili nel momento delle verifiche e degli scostamenti.

Partire quindi dalla raccolta di informazioni precise a monte della fusione e cioè delle imprese che compongono la nuova società, per definire quali possono essere le caratteristiche di una nuova *vision* e di una nuova *mission* ricalibrata per le intenzioni progettuali future e rendere sin dall'inizio credibile il nuovo piano di sviluppo. Orientare culturalmente verso il

cambiamento individuando nell'innovazione il driver principale del successo. Aprirsi ad altre culture di altri paesi con i quali si intende operare. Avere una *governance* che sia in grado di rapportarsi con realtà diverse e molto complesse. Non un uomo solo, un concentrato di sapere, ma più figure in team, che, per competenze, riescano ad elaborare progetti e strategie di successo. Formulare ipotesi e metterle in relazione al modello di business che si intende adottare.

Assumere un sano principio di realtà vuol dire partire dalle esigenze del mercato. Anche nella redazione del BP. Analisi puntuali, investimenti mirati, risultati attesi e verifiche non sono nulla se non vengono incrociate con un modello di business che preveda di capire quali sono le esigenze del mercato e che cosa richiede o potrà richiedere in futuro. Tutte le imprese hanno (“anche a loro insaputa”) un modello di business... ma non tutte hanno un BP. Avere entrambi e metterli in relazione è fondamentale. Chi sono i miei clienti e cosa vogliono, che valore posso offrire e in che modo posso raggiungerli, quanto posso ricavare a fronte dei costi che devo/posso sostenere e assieme a quali partner posso operare sono le domande alle quali devo rispondere per individuare un semplice meccanismo di insieme che consenta alla mia impresa nuova e lanciata verso nuovi mercati/opportunità di crescere.

Il BP è un racconto preciso di cosa intendiamo fare e come vogliamo farlo e soprattutto a chi vogliamo indirizzarlo. Una delle caratteristiche principali che deve avere un BP, che lo si voglia utilizzare per convincere investitori esterni o per presentarlo all'interno della nostra azienda, è essere convincente, catturare l'attenzione. Chi lo legge cerca conferme e quindi prove che quello che legge è vero. Esiste un solo sistema per dimostrare questa “verità”: fornire quelle prove, ovvero, inserire dei dati che siano di fatto verificabili tutte le volte che è possibile supportandoli con cifre e prospetti certi. Raccogliere dati ed elaborarli non è difficile, richiede comunque una grande cura e una buona capacità di utilizzare fonti

attendibili; dalle statistiche governative, alle ricerche di mercato, dalle associazioni di settore ai dipartimenti di università, per giungere alle interviste a fornitori, clienti e concorrenti. Un esempio: prima di tutto, definire per bene la nostra proposta, quindi accompagnare il nostro lettore/investitore in un cammino che gli mostri ciò che rende particolari, raffinate e attuabili le nostre idee e infine rivelare come realizzeremo il nostro piano, contemplandone i rischi, le soluzioni e i vantaggi. Questo è uno dei nostri obiettivi.

In ogni BP uno dei fattori principali che ne determinano il successo (e l'accettazione iniziale) è la composizione del management. Più che mai in un BP strategico ed operativo che supporta una aggregazione/fusione di più aziende. Se vogliamo ottenere risultati diversi, in contesti diversi, dobbiamo individuare persone adeguate al cambiamento. Un *management* adeguato oltre che sviluppare azioni coerenti con il BP deve avere la capacità di controllo sull'azienda interessata. Capacità di gestione in ambiti diversi. Avere, ad esempio, informazioni accurate da un punto di vista finanziario per controllare redditività e cassa, disponibilità dei dati su vendita e produzione, situazione definita del clima aziendale e della gestione del personale.

Il cuore del nostro BP è la proposta, l'illustrazione della nostra idea e soprattutto la sua spiegazione che deve essere chiara e sintetica e molto precisa. Dovremmo dire che cosa proponiamo di fare, come pensiamo di farlo, e dove. Quindi dati, informazioni, struttura, organizzazione, relazioni sono elementi indispensabili per poter presentare un BP di successo.

Di seguito spiegheremo con idee e numeri quando lo faremo e perché avremo successo dicendo di cosa avremo bisogno, dove reperiremo le risorse e che rendimento offriremo. In molti casi sarà necessario anche dimostrare che una *exit strategy* - per chi vorrà investire nell'azienda - sarà un cammino possibile. Le previsioni di carattere produttivo, economico e finanziario consentiranno di delineare in modo preciso lo sviluppo del

progetto e di conseguenza anche di delinearne il profilo di controllo e di rischio.

7.3

Business plan, mercati e prodotti

L'analisi di scenario

A cura di Gian Franco Poggioli

L'analisi di scenario è la premessa di carattere macroeconomico e strutturale da cui parte una ricerca di mercato che abbia un grado di affidabilità significativo e che permetta di ragionare in termini di previsione differenziale rispetto alle variabili macro.

Quello che si vuole affermare in questo contributo è, dunque, in primo luogo che se la ricerca di mercato è alla base dei ragionamenti previsionali di un *Business Plan*, senza la rete di protezione di un'analisi di scenario che renda più credibili tali previsioni sulla base di modelli di relazione tra variabili macroeconomiche consolidati, lo stesso *Business Plan* perde di consistenza.

In secondo luogo, anche una brevissima disamina delle dinamiche storiche in atto, senza scomodare modelli previsionali, permette di corroborare l'assunto di UMIQplus che l'unica crescita perseguibile è una crescita internazionale nei mercati che permettono la maggiore velocità possibile, sapendo che tale velocità si moltiplica attraverso le aggregazioni di impresa.

L'analisi di scenario, **quando si tratta di beni di consumo**, deve mettere a fuoco in primo luogo le variabili demografiche in gioco: crescita della popolazione residente, composizione per età, genere, titolo di studio.

In secondo luogo, deve prendere in considerazione l'evoluzione del reddito disponibile, la sua distribuzione, la propensione al consumo e al risparmio.

Può spingersi a rilevare e prendere in considerazione le quote di consumo per macrocategoria di spesa, al fine di confrontare

poi le dinamiche del mercato dei beni e servizi che la ricerca di mercato vera e propria rileverà e analizzerà.

Quando si tratta di beni intermedi l'accento verrà posto sulle dinamiche delle produzioni dei settori che li utilizzano, attraverso la considerazione dei dati disponibili delle tavole input-output dell'economia.

Quando invece si tratta di beni di investimento, oltre la dinamica dei fatturati dei settori di sbocco, sarebbe bene che vi fossero considerazioni sulle dinamiche di redditività e quindi di autofinanziamento dei settori di sbocco stessi e sulle dinamiche attuali e prospettiche dei tassi di interesse rilevanti.

In tutti e tre i casi, la variabile concorrenza viene introdotta attraverso le considerazioni dei flussi attuali e prospettici di import-export, influenzati dalle dinamiche dei prezzi interni dei vari paesi interessati e quindi dei costi del lavoro e dei tassi di cambio, nonché della velocità relativa delle domande interne dei paesi.

Naturalmente, tutto questo non è sempre possibile e, soprattutto, non deve comportare una premessa che si trasforma nel rapporto economico del Fondo Monetario Internazionale.

D'altro canto, previsioni di mercato che non esplicitino le dinamiche di variabili che ne sono alla base e dinamiche di settori più aggregati di cui siano disponibili dati, devono insospettire sull'affidabilità dei ragionamenti.

Troppe volte vediamo previsioni di mercato che diventano affidabili perché sono state espresse dai guru di quel mercato, anche molto rispettabili e strutturati, ma che quando fanno previsioni utilizzano tecniche puramente estrapolative di serie storiche, puntando a convincere chi compra la ricerca di mercato sulla base della capacità di arrivare ad avere dati sufficientemente disaggregati e tali che l'imprenditore che legge riesca a riconoscere la specifica realtà che vive.

In altri termini, una buona analisi di scenario, per quanto apparentemente lontana per chi legge, è un puntello migliore

per i ragionamenti e le previsioni quantitative dei *Business Plan* di quanto possa essere la conoscenza della dinamica progressa di un mercato di cui si possiedono dati molto disaggregati.

Un altro aspetto da tenere in conto nelle analisi di scenario è la capacità di far comprendere al lettore il peso relativo delle variabili che apparentemente presiedono un certo fenomeno economico o un certo andamento del mercato.

Molte volte assistiamo a fotografie piatte dei fattori che vengono enumerati per spiegare certe dinamiche e che implicitamente vengono archiviate come dei più e dei meno senza ponderazione.

L'esempio, a nostro avviso, più eclatante è la previsione del reddito disponibile di un paese a partire dalle politiche pubbliche. Se è comprensibile partire dalla considerazione della produttività pro-capite di lungo periodo (10-20 anni) come base previsiva moltiplicata per la dinamica prevista della popolazione residente, mettere sullo stesso piano le politiche di bilancio degli Stati e le politiche monetarie delle Banche centrali sul piano degli effetti sul reddito disponibile può condurre a degli errori di base che poi si pagano quando si scende nel mondo disaggregato della ricerca di mercato vera e propria.

Una variazione di spesa o di riduzione di imposte e contributi pari a un punto di Prodotto Interno Lordo ha effetti quantitativi molto più limitati anche nel tempo, di quanto possa accadere per una variazione dell'1% del tasso di interesse di riferimento che muove flussi di capitali internazionali verso nuovi investimenti e titoli che sono multipli dei primi, anzi assumono proprio una scala quantitativa diversa.

Quindi, riassumendo, l'analisi di scenario deve:

- a) essere premessa intelligente e non eccessiva della ricerca di mercato;
- b) permettere di ragionare sull'aggregato per potere più propriamente arrivare al disaggregato;
- c) sviluppare la ponderazione delle cause dei fenomeni per non perdersi nella complessità del reale.

Ancora, per la crescita è importante sapere dove sono i mercati e che prospettive hanno, perché la crescita è, se è internazionale.

Confindustria Emilia ha messo a punto anche strumenti molto fini per le proprie aziende per identificare i mercati il più possibile disaggregati caratterizzati sia da un volume sufficiente di importazioni, come *proxy* della domanda interna, sia da prezzi impliciti compatibili con la competitività che riusciamo a esprimere con i costi della nostra produzione interna.

Ciò nonostante, anche senza arrivare a questo punto, le coordinate per chi fa ragionamenti previsionali non possono essere assenti.

Sapere che Stati Uniti e Cina rappresentano ormai il 40% del PIL mondiale pari a 80 mila miliardi di dollari e che assieme a Giappone e Germania raggiungono il 50% non è indifferente.

Sapere che l'Unione Monetaria, se fosse un unico soggetto di politica fiscale, mentre è "soltanto" un unico soggetto di politica monetaria, avrebbe un PIL pari al 16% di quello mondiale e superiore alla Cina non è indifferente.

Sapere che in termini di concorrenza internazionale le importazioni valgono attorno al 25% del PIL mondiale in dollari e che Stati Uniti e Cina ne rappresentano il 25% non è indifferente.

Sapere quali sono le intonazioni delle politiche monetarie in funzione del tasso di inflazione e del tasso di disoccupazione delle varie aree, Stati Uniti, Cina, Unione Monetaria e Giappone, nonché delle dinamiche del debito pubblico ed estero e dei debiti delle famiglie e imprese in relazione alla crescita economica, non è indifferente.

7.4

Business plan, mercati e prodotti **Il posizionamento, l'analisi e la gestione del portafoglio** **prodotti/servizi**

A cura di Gianfranco Guerini Rocco

Un Imprenditore opera sul mercato grazie a dei prodotti/servizi⁷⁶ che l'hanno portato al successo: senza questi prodotti non sarebbe arrivato dove è arrivato, probabilmente non sarebbe nemmeno nata la sua Azienda. È quindi comprensibile una sorta di “innamoramento” verso quei prodotti; sentimento che, a volte, lo porta a considerare come “tradimento” il loro abbandono. Questi nobili sentimenti rischiano però di far dimenticare al nostro Imprenditore che la sua Azienda, per tramite di questi suoi prodotti, è venuta in contatto con altre aziende che li hanno acquistati perché soddisfacevano dei loro bisogni. Ne consegue che la prosperità dell'Azienda è legata alla capacità di saper sempre soddisfare (o meglio ad anticipare) i bisogni dei suoi clienti⁷⁷. Ma la storia ci insegna che le aziende non si sottraggono alle leggi della natura: *“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but the one most responsive to change.”*⁷⁸ Le aziende che sopravvivono sono quelle che sanno adeguarsi alle mutanti esigenze del mercato.

Si deve allora partire dal mercato, o meglio essere disponibili ad ascoltare *“The Voice of the Customer”* che è il primo passo per

⁷⁶ Per aumentare la scorrevolezza di lettura, nel seguito per “prodotto” si intende il concetto più ampio di prodotto/servizio.

⁷⁷ Nell'articolo si fa riferimento principalmente al settore B2B (Business to Business = relazioni tra imprese).

⁷⁸ È una parafrasi delle idee che Darwin ha espresso in *“The Origin of Species”* (1859), non risulta essere una frase veramente pronunciata dallo scienziato.

diventare un'azienda innovativa. Si deve cioè avere costantemente il cliente al centro di tutto, sostenuti da una vera e propria "ossessione" di fornirgli il massimo valore⁷⁹ in termini di nuovi prodotti e nuovi servizi. Il PORTAFOGLIO PRODOTTI⁸⁰ dell'azienda si evolve se si raccolgono in modo obiettivo, rigoroso e sistematico le esigenze dei clienti per quei mercati che il "Business Plan Strategico" ha deciso di seguire e di sviluppare. Ci si deve continuamente chiedere: "Quanto i miei prodotti contribuiscono alla creazione di valore per i prodotti del cliente?"; "Come i clienti percepiscono i miei prodotti?"; "Dove, nella mente dei clienti, si collocano i miei prodotti?".

Per iniziare un PIANO DI SVILUPPO PRODOTTI devono essere state preventivamente: 1) valutate le "Opportunità di Crescita del Mercato"⁸¹ di riferimento corredate di una conoscenza approfondita della concorrenza⁸² per poter definire il POSIZIONAMENTO NEL MERCATO;

⁷⁹ "Punto di partenza per il pensiero snello (*lean*) è il concetto di valore. Questo può essere definito esclusivamente dal cliente finale. E assume significato solo nel momento in cui lo si esprime in uno specifico prodotto (bene o servizio) in grado di soddisfare le esigenze del cliente ad un dato prezzo e in un dato momento." (J.P. Womack, D.T. Jones).

⁸⁰ Il portafoglio prodotti rappresenta la combinazione dei prodotti offerti dall'azienda e si articola su tre livelli gerarchici: Varianti di prodotto, Linea e Gamma. Per valutare la dimensione di una Gamma di Prodotti si considerano: Ampiezza (numero delle linee offerte), Profondità (numero delle varianti di ogni prodotto), Lunghezza (numero totale dei prodotti della gamma) e Coerenza (quanto sono correlate tra loro le diverse linee di prodotti).

⁸¹ Utilizzando, ad esempio, la Matrice BCG (*Boston Consulting Group*), costruita impostando su un asse il tasso annuale di crescita del mercato e sull'altro la quota relativa di mercato detenuta dall'azienda. Sulla base di queste due dimensioni il prodotto è classificato in quattro tipologie: 1- *Question Mark*; 2-*Star*; 3-*Cash Cow* e 4-*Dog*.

⁸² "Le imprese peggiori ignorano i propri concorrenti, le imprese mediocri li imitano, le imprese migliori ne divengono la guida" (Kotler 2004).

2) analizzate e decise le “Strategie di Sviluppo”⁸³ che l’Azienda intende perseguire.

Si otterrà così un “Piano di Sviluppo Prodotti” (PSP) correlato al “*Business Plan* Strategico”.

Arrivati a questo punto possiamo finalmente costruire il nostro Piano “PSP” il cui percorso è schematizzabile nel modo seguente:

- Comunicare all’interno dell’Azienda le caratteristiche dei nuovi prodotti utilizzando il QFD (*Quality Function Deployment*)⁸⁴, così che “*The Voice of the Customer*” sia legata alle decisioni che l’*Engineering*, il *Manufacturing* e R&D dovranno assumere per sviluppare il prodotto. Verranno così formulati dei Progetti il cui percorso logico-operativo prevede:
 - descrizione delle esigenze del Cliente;
 - definizione delle Specifiche di Progetto;
 - precisazione delle caratteristiche dei sottosistemi e dei componenti
 - specificazione del processo di fabbricazione.
 - analisi dei rischi tecnici.
- Definire, per ciascuno dei progetti sopra individuati, il *Time-to-Market*⁸⁵.
- Valutare le conoscenze tecnologiche necessarie per

⁸³ Ci si riferisce sia alla Matrice di Ansoff (che permette di determinare quattro strade per incrementare il proprio business, attraverso i prodotti esistenti o di nuova concezione, in mercati esistenti o nuovi) che alla “Matrice General Electric” (implicazioni strategiche colte correlando l’”Attrattività del Prodotto” con la “Posizione Competitiva”) che al “Modello di Henderson – Clark” (che correla il “grado di cambiamento della tecnologia” del prodotto con la sua “architettura”).

⁸⁴ Il QFD è universalmente riconosciuto come il più potente strumento di supporto alle decisioni in contesti di innovazione del prodotto. Il QFD utilizza matrici di calcolo, interviste e sessioni di brainstorming per migliorare la comprensione delle richieste del Cliente.

⁸⁵ *Time-to-Market* è il tempo che intercorrere tra la definizione del progetto del prodotto e la sua introduzione sul mercato.

sviluppare il progetto e l'adeguatezza dei processi produttivi per decidere se utilizzare risorse interne o ricercare collaborazioni esterne.

- Preparare, per ciascuno dei progetti, un esame economico-finanziario della redditività con un *Business Case* con una stima di almeno 5 anni.
- Affidare la “Gestione dei Progetti” ad un Responsabile che ne segua l'evoluzione, ne monitori lo stato di avanzamento in termini di tempo di realizzazione e di rispetto dei costi di sviluppo previsti, proponga le necessarie Azioni Correttive e rendiconti della situazione dei progetti conclusi in termini di fatturato e di costi. Tutte queste informazioni debbono essere formalizzate e comunicate periodicamente alla Direzione.
- Tutelare il *know-how*.

Quanto detto, prima di essere un modo di operare, è un modo di pensare. Dobbiamo costantemente metterci in discussione, operare in modo continuativo e rigoroso, non smettere mai di osservare cosa succede intorno a noi... *parce que le monde bouge!*

7.5

Business plan, mercati e prodotti **Metodi di valutazione dell'azienda**

A cura di Alessandro Pistagnesi

Dopo la crisi del 2008, le imprese di tutto il mondo hanno avuto un calo dei finanziamenti accompagnato da una maggiore difficoltà nel reperimento degli stessi a causa della paura delle banche di dover finanziare aziende che molto probabilmente non sarebbero riuscite a restituire il credito ottenuto.

In uno scenario mondiale caratterizzato da una sempre più elevata e spietata competizione, frutto della globalizzazione dei mercati, risulta evidente l'importanza che il capitale di rischio assume come strumento di crescita e sviluppo imprenditoriale.

Si sta iniziando a capire anche **in Italia**, in cui **le piccole e medie imprese sono per la maggior parte sottocapitalizzate**, che **la possibilità di reperire capitale fuori dal sistema bancario esiste e che può risultare una scelta decisiva ed efficace per sviluppare il proprio business.**

Ma **per attrarre capitali e aprire una trattativa con il mercato la prima domanda da porsi è: Quanto vale la mia azienda?**

Per **“valore della società”**, si intende **a quanto la società può essere ceduta**. Quando si è alla ricerca di investitori per finanziare lo sviluppo, **la valutazione è il biglietto da visita con cui si presenta il valore economico dell'azienda**, in termini quantitativo-economici ma anche qualitativi.

Bisogna stare molto attenti al valore che si attribuisce alla propria azienda, non commettendo due errori dicotomici ma ugualmente importanti: sovrastimarla o sottostimarla.

Il valore, secondo i PIV **“Principi Italiani di Valutazione”** pubblicati dall'OIV (Organismo Italiano di Valutazione) ed

applicabili su base volontaria dall'1.01.2016, “è un giudizio ragionato e motivato che si fonda su stime, non è mai il risultato di un mero calcolo matematico. Qualsiasi valutazione richiede una dose significativa di giudizio da parte dell'esperto. Tale giudizio deve essere formulato obbiettivamente e non deve sovra o sottostimare il risultato della valutazione. Obiettivo della valutazione è che il risultato sia ragionevolmente condivisibile da altri esperti indipendenti.”

Il valore dell'azienda non è quindi pari alla semplice somma algebrica degli elementi passivi e attivi del suo patrimonio. **È il frutto di un processo di valutazione** che tiene conto anche di altri elementi, quali la prospettiva di redditività e la capacità di generare flussi di cassa nel futuro. Viene valutata la loro entità, distribuzione temporale e la loro qualità. In altre parole, si stima in quanto, quando e in che misura l'azienda produrrà i rendimenti aziendali futuri. La qualità di rendimenti è strettamente correlata alla nozione di rischio, cioè alla probabilità che i rendimenti futuri si manifesteranno in misura diversa da quella prevista.

Nella prassi i principali metodi di valutazione aziendale sono:

1. Il metodo reddituale.

Tale metodo è basato sul principio che il valore dell'azienda dipende solo dai redditi attesi che l'azienda sarà in grado di produrre. Indipendentemente dal patrimonio, maggiore è la redditività, maggiore è il valore attribuito all'entità aziendale. Sotto il punto di vista pratico le criticità maggiori nell'applicazione di tale metodo stanno nella scelta (sogettiva) della formula e del tasso da applicare per attualizzare i risultati economici attesi.

2. Il metodo patrimoniale.

Il metodo patrimoniale mira a stimare l'azienda in relazione al patrimonio netto, identificato come valore che occorrerebbe per creare l'azienda da zero. Il patrimonio netto non viene calcolato con gli stessi criteri usati per il bilancio d'esercizio, ma con opportune rettifiche.

Si tratta di un metodo più oggettivo rispetto a quello reddituale, in quanto considera le attività effettivamente presenti in azienda e non degli ipotetici redditi futuri. Lo svantaggio di questo metodo però, è che non considera anche il potenziale reddito che l'azienda riuscirà a produrre.

3. Il metodo finanziario.

Nei metodi finanziari, il valore dell'impresa viene identificato sulla base dei flussi monetari attualizzati, prodotti dall'azienda per un numero determinato di anni futuri. Nella stima, ci si basa sia sui flussi recenti, sia sui flussi prospettici, cioè quelli desumibili dal *budget* aziendale determinato per gli anni futuri. Risulta quindi necessario anche valutare l'affidabilità del budget prospettico usato nella valutazione. Per essere credibile e non contestabile, il *budget* deve essere ancorato agli andamenti presenti e al passato recente.

4. I metodi misti.

Considerati i vantaggi, ma anche i limiti dei vari criteri di valutazione d'azienda, i metodi misti cercano di tenere in considerazione sia il patrimonio sia la redditività. Nello specifico si cerca di apportare specifici perfezionamenti al valore dei cespiti patrimoniali in considerazione della capacità aziendale di generare reddito. L'alto livello di discrezionalità nella valutazione rappresenta il principale rischio nell'applicazione di tali metodi.

5. I metodi di mercato.

Il principale metodo di valutazione aziendale utilizzato dagli addetti ai lavori è il metodo dei MULTIPLI DI MERCATO.

Il metodo dei multipli di mercato presuppone che il valore di una società si possa determinare assumendo come riferimento le indicazioni fornite dal mercato per società con caratteristiche analoghe a quella oggetto di valutazione.

Matematicamente il multiplo è un rapporto il cui numeratore è generalmente rappresentato dal valore dell'azienda, mentre il denominatore è rappresentato da una variabile in grado di riassumere in sé la capacità dell'azienda di produrre ricchezza.

Il multiplo (K) più utilizzato è l'**EV/EBITDA** (**Enterprise Value**⁸⁶ / **Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization**), ma si può utilizzare qualsiasi multiplo che abbia un significato economico e che possa essere applicato anche ai competitors. Questi multipli servono a collegare il rapporto tra il prezzo corrente e i dati di bilancio della società oggetto di analisi.

Definiti i termini del rapporto cioè il numeratore ed il denominatore, si dovrà considerare la **necessità di doverli rettificare, sottraendo la posizione finanziaria netta (PFN)** ai fini della valutazione. Infatti, il denominatore del rapporto (EBITDA) è il frutto della gestione operativa dell'azienda vale a dire del capitale operativo investito, che risulta finanziato in parte con il capitale proprio (*equity*) ed in parte con quello di terzi (*debt*). È evidente che le risorse di terzi devono essere rimborsate e di questo infatti la valutazione tiene conto nel momento in cui include nella stima la posizione finanziaria netta (PFN) sottraendola.

In sintesi la **formula** è: **(EBITDA X K) – PFN**
dove $K = EV / EBITDA$

Di seguito un semplice esempio di calcolo del valore di un'azienda *target*.

⁸⁶ *Enterprise Value*: si intende un metodo di valutazione di un'azienda quotata che corrisponde alla capitalizzazione di borsa più l'indebitamento finanziario netto.

	EV	EBITDA	K=(EV/EBITDA)	VALORE
Società A	200.000	10.000	20	
Società B	300.000	25.000	12	
Società C	250.000	18.000	14	
Media K			15	
EBITDA della <i>target</i>		14.000		
Valore Lordo azienda target (=Ebitda x K)				214.148
PFN azienda target				-5.500
Valore Azienda target				208.648

Tale metodo richiede un numero limitato di *input* e di assunzioni, dal momento che alcune di esse sono implicitamente contenute nel multiplo stesso. Tuttavia, è importante sottolineare come non esistano aziende “cloni”, cioè con caratteristiche perfettamente analoghe a quelle dell’azienda da valutare (ossia *cash flow*, crescita e rischio uguali); per tale ragione è necessario considerare tali differenze, per evitare di incorrere in risultati fuorvianti. La scelta delle aziende confrontabili è inoltre estremamente soggettiva e questo può portare a numerose manipolazioni. Infine, tale metodologia, basandosi sul market price, può portare a risultati che possono essere influenzati dal cosiddetto “market mood”, cioè da eventuali fasi di eccessiva euforia o di depressione dei valori di mercato.

Tutti i metodi presentano vantaggi e svantaggi, UMIQplus suggerisce di utilizzare quello dei Multipli di Mercato (EV/EBITDA x K – PFN) perché è quello più utilizzato dagli addetti ai lavori, è poco influenzato da politiche contabili o fiscali, più di altri è in grado di esprimere la capacità della gestione caratteristica di generare valore e consente di arrivare abbastanza facilmente ad una valutazione il più ragionevole possibile, sulla base di assunzioni razionali.

7.6

Business plan, mercati e prodotti

Il time to market

A cura di Federico Truscelli

Innovazione di prodotto e velocità dei tempi di sviluppo stanno diventando sempre più importanti nell'attuale economia globale.

Con questo contributo si vuole evidenziare come il *time to market*⁸⁷ influisce al conseguimento del successo legato allo sviluppo dei nuovi prodotti nel quadro più ampio del processo d'innovazione.

Il vero dilemma dello sviluppo dei nuovi prodotti sta proprio nella propensione all'innovazione. Nell'ipotesi in cui non si propenda all'innovazione dei prodotti, nelle attuali condizioni di concorrenza, si corre il pericolo di assistere al cambiamento dei bisogni e dei gusti del consumatore, all'introduzione di nuove tecnologie, alla riduzione del ciclo di vita dei prodotti esistenti, all'accrescimento della competizione nazionale e internazionale.

Invece, accogliere l'innovazione attraverso lo sviluppo dei nuovi prodotti può risultare rischioso solo se si trascurano alcuni fattori: l'insistenza nel voler lanciare un nuovo prodotto malgrado le negative risultanze delle ricerche di mercato; il mercato può rivelarsi sovrastimato; il prodotto può essere realizzato in modo non conforme al progetto.

Si possono anche commettere errori nel posizionamento sul mercato del nuovo prodotto, oppure nell'impostazione della campagna pubblicitaria, o nella definizione del prezzo.

Ulteriori cause di insuccesso possono essere rappresentate da costi di sviluppo superiori al previsto, o da inaspettate reazioni dei concorrenti.

⁸⁷ *Time to market*: tempo che occorre per passare dall'idea di un prodotto alla sua commercializzazione.

Solo una buona attività di *marketing intelligence* può scongiurare queste mancanze e aprire la strada allo sviluppo di nuovi prodotti soprattutto cercando di innovare più velocemente di quanto non facciano i concorrenti. E una delle strategie migliori è ridurre il *time to market* al fine di anticipare i *competitors* e di conseguenza arrivare prima sul mercato.

Per ridurre il *time to market* è necessario prendere in considerazione due aspetti correlati tra loro:

1. un assetto organizzativo necessario a gestire in modo efficace il processo di sviluppo dei nuovi prodotti;
2. le tecniche da impiegare nelle varie fasi del processo.

Un assetto organizzativo efficiente opera in forma coordinata, attraverso strutture organizzative più complesse, che abbiano il compito di progettare i nuovi prodotti e seguirne lo sviluppo fino al lancio. Questo approccio, che potremmo definire di tipo “funzionale”, può prevedere la costituzione di una Direzione nuovi prodotti, che da un certo punto di vista appare come la soluzione più adatta a favorire la valorizzazione del processo di innovazione, e a dargli la centralità che merita. Il vantaggio evidente è che una struttura dedicata, ponendosi in modo autonomo rispetto alle altre aree gestionali, gode di maggiore libertà e non subisce le pressioni tipiche di chi deve conciliare la progettazione del nuovo con l'ordinaria amministrazione del portafoglio prodotti.

Una struttura lavorativa organizzata implica l'intervento di svariate funzioni aziendali in grado di adottare tecniche precise nelle varie fasi del processo di sviluppo di un prodotto.

Il primo stadio del processo consiste nella **generazione di idee** che vengono poi strutturate in una proposta e presentate al vertice dell'azienda (o a una commissione di analisi del nuovo prodotto costituita dai responsabili chiave di tutte le aree funzionali) per essere selezionate. Per le idee/i concetti più significativi che superano questa **fase di selezione**, i

rappresentanti del management riuniscono individui appartenenti alle aree funzionali coinvolte in un *team* di progetto interfunzionale dedicato allo specifico processo di sviluppo. I membri del team scelgono un *leader* – che potrebbe anche essere, ma non necessariamente, il *product manager* – per organizzare e tenere sotto controllo il progetto, guidandolo attraverso il programma di percorso critico da essi sviluppato.

Tutti i membri del *team* svolgono in parallelo quante più attività è possibile allo scopo di abbreviare il ciclo di sviluppo. Per esempio, il *product manager* può dedicarsi al coordinamento di *focus group* sulla valutazione del concetto nello stesso arco di tempo durante il quale i progettisti portano avanti studi di fattibilità tecnica.

Durante le **fasi di sviluppo, test e valutazione del concetto** il *team* opera nel tentativo di fissare le caratteristiche del prodotto e di progettarne le specifiche tramite la raccolta dei dati provenienti dalla ricerca di mercato⁸⁸, per mezzo dell'attuazione della QFD (*quality function development*), e/o tramite l'attività dell'ufficio progetti. Al termine di tali attività, il *team* deve ottenere l'approvazione da parte del comitato di revisione⁸⁹ del nuovo prodotto, per ricevere i finanziamenti necessari alla creazione del prototipo.

La fase di sviluppo, test e valutazione del prototipo inizia con la creazione di un modello funzionante - o comunque di una versione preliminare - del prodotto. Il modello viene poi sottoposto a test di utilizzo sia internamente, presso gli stabilimenti aziendali, sia esternamente, presso i clienti. Si parla solitamente di “alfa test” quando il modello viene utilizzato dai dipendenti dell'azienda o da una particolare divisione aziendale; si parla invece di “beta test” se il prodotto, nelle condizioni effettive di utilizzo, viene provato da un gruppo selezionato di clienti. È in questa fase che potrebbero venire alla luce eventuali difetti per cui occorre eliminare il prodotto o riprogettarlo;

⁸⁸ Vedi approfondimento “Criteri e strumenti per la ricerca di mercato”

⁸⁹ Nelle PMI coincide con il vertice aziendali o i suoi principali riporti.

oppure, si procede immediatamente al **pre-lancio** e al piano di produzione. Sebbene lo sviluppo del prototipo venga presentato dopo il test e lo sviluppo del concetto, è anche possibile procedere in senso inverso. Vi sono, infatti, casi in cui i consumatori non possono valutare un concetto in astratto, per esempio quando si tratta del gusto di un nuovo prodotto alimentare: in questi casi il prototipo va realizzato nelle primissime fasi del processo di sviluppo.

La fase di pre-lancio è il periodo della preparazione definitiva per la commercializzazione del prodotto. Il product manager tira le fila per completare il piano di marketing, gli uomini della progettazione e della produzione completano i progetti del prodotto nella veste definitiva, e si occupano della messa a punto degli strumenti di produzione. Durante la **fase di lancio** il prodotto viene immesso sul mercato, spesso in un'area geograficamente limitata. Dopodiché il progetto relativo al nuovo prodotto **viene valutato** con l'obiettivo di intraprendere immediatamente azioni correttive, se necessario, oppure di migliorare il processo per il futuro.

È opportuno sottolineare come il successo conseguito sul mercato da un nuovo prodotto, trovi fra i suoi fattori determinanti anche l'uso efficace delle ricerche e delle analisi di mercato l'ungo l'intero processo di sviluppo del nuovo modello.

7.7

Management

Gestire l'azienda per attività e processi, dalla gestione per compiti a quella per obiettivi.

A cura di Alberto Mari

1. Responsabilità, compiti ed obiettivi.

Sono le 3 parole più usate dagli imprenditori ed in generale dai decisori aziendali quando ci si trova a discutere di problemi organizzativi all'interno delle imprese.

Lo scenario oggi vede sempre più aziende, anche piccole, impegnate in molteplici attività organizzative. **La complessità della gestione è aumentata** ed i modelli organizzativi necessari per governarla dovranno cambiare.

Il problema è che le strutture organizzative, i vincoli contrattuali per le tematiche del lavoro e **la cultura sono rimasti quelli che potevamo permetterci quando i margini ed i tempi per fare le cose erano sicuramente maggiori.**

L'obiettivo di questo approfondimento è quello di fornire qualche spunto utile sui passi e gli strumenti che possono aiutare le imprese ad affrontare questi aspetti.

2. Definire un adeguato assetto organizzativo.

Significa realizzare la “macchina” più adatta al viaggio che dobbiamo fare.

Come raccontato nella scheda di approfondimento dal titolo “Strumenti per identificare, comunicare e controllare le strategie”, il primo passo consiste nel definire il “viaggio”, ovvero il **perché vogliamo fare quelle cose e perché dobbiamo farle in un certo modo.**

Una volta chiariti gli obiettivi (chi siamo, cosa vendiamo, perché acquistare da noi) è necessario stabilire come facciamo a farlo, la struttura organizzativa, la “macchina”. Il terzo passo è

il controllo, il “cruscotto” necessario per vedere se la direzione che stiamo seguendo è giusta. Anche quest’ultimo passaggio è trattato nella scheda “Strumenti per identificare, comunicare e controllare le strategie”.

3. La struttura organizzativa.

Definire la struttura organizzativa significa:

- **Comprendere le attività da svolgere**, necessarie per realizzare i prodotti/servizi con i requisiti stabiliti e nel rispetto degli obiettivi aziendali;
- **Definire le responsabilità** per eseguire queste attività.

Detta come sopra sembra ovvio e facile da farsi, nella realtà **le cose spesso si complicano. Perché?**

I passi che normalmente si effettuano sono i seguenti:

- Definizione degli organigrammi;
- Descrizione delle funzioni con i ruoli (i mansionari)
- Realizzazioni di manuali, procedure ed istruzioni per regolamentare le modalità di comunicazione, esecuzione e controllo.

E può funzionare, ma solo se:

- Tutto quanto sopra è ben formalizzato e conosciuto;
- C’è un sistema di controllo organizzativo (audit) o una persona dedicata alla gestione del “sistema”;
- Si hanno le risorse per gestire “per compiti” l’azienda.

4. I limiti della gestione per compiti, organigrammi e funzioni.

Il difetto, se così possiamo definirlo, è legato alla abitudine a **ragionare per funzioni mentre l’azienda lavora per processi.**

Uno degli esempi più ricorrenti nelle aziende è quello del processo di approvvigionamenti: arrivano pere a posto delle mele in azienda, il magazziniere dirà che il ddt era per delle pere e i prodotti arrivati sono effettivamente delle pere per cui non

ha colpe; il responsabile acquisti dirà che ha fatto l'ordine per le mele quindi non è nemmeno sua la colpa.

Quindi? **Tutti hanno fatto i compiti previsti ma i risultati non sono raggiunti.**

Il tema è che **nessuno cerca le colpe ma è necessario essere responsabili degli obiettivi** da raggiungere.

5. La gestione per processi.

Uno degli approcci più diffusi al mondo è la gestione per processi. La ISO 9001 ad esempio, in particolare con l'ultimo aggiornamento del 2015, ne prevede un uso strutturato nelle aziende che vogliono ottenere le certificazioni.

Partiamo da una definizione: **“L'azienda è l'insieme delle attività che vengono svolte, dalle persone per realizzare i prodotti/servizi”**.

Quindi nessuno si inventa nulla di diverso da quello che le aziende devono fare, il punto è capirci sul modo di rappresentare il modello organizzativo più adeguato per facilitarne la gestione.

La differenza fra l'approccio per funzioni e quello per processi è che i processi introducono la cultura della **“sequenza logica delle attività in base all'obiettivo che hanno”**.

La differenza è sostanziale perché introduce una chiara identificazione di **obiettivi da raggiungere e non solo di compiti da svolgere**.

6. Cosa sono e come si costruiscono i processi?

I processi sono delle **scatole organizzative** nelle quali confiniamo le attività di più funzioni relative ad un determinato obiettivo.

La Direzione definisce quante scatole servono in azienda stabilendo per ciascuna:

- Gli **obiettivi** e gli **indicatori**;
- I **confini**, quando inizia e finisce;

- Le **responsabilità**, l'*owner* di un processo è colui che indipendentemente dalle gerarchie “tira le fila” rispetto all’obiettivo.

Gli **owner** definiti dovranno:

- **Elencare le attività** svolte nel loro processo;
- **Definire le regole** per il controllo delle attività;
- **Contrattare** gli indicatori, i target e le risorse necessarie per raggiungerli;
- **Rendicontare** (si innesca la cultura del reporting organizzativo).

7. Le attività

Il driver fondamentale, **il cuore di tutto** se vi ricordate la definizione di azienda, è **l’attività**.

L’attività è il mattone di base per costruire la propria organizzazione. I processi sono le stanze che abbiamo deciso di realizzare nella nostra casa.

L’obiettivo a cui tendere è quello di avere un elenco delle attività svolte che sia univoco per:

- Definire le mansioni delle persone (le *job description*);
- Definire il dettaglio delle fasi dei processi;
- Attribuire dei costi alle attività svolte in base al tempo ed alle persone che le svolgono.

I metodi per individuare le attività sono molteplici, è importante chiarire che l’obiettivo, ai fini organizzativi è quello di sapere **“chi fa cosa”**.

Non è un lavoro analitico ma qualitativo.

Il più completo:

- Rilievo libero, qualche giorno, del personale d’ufficio delle attività svolte;
- Categorizzazione di quanto riscontrato per creare un catalogo univoco;
- Rilievo categorizzato per almeno un mese rappresentativo (con integrazione delle categorie eventualmente non emerse).

Il più semplice:

- Incontri con i responsabili per definire direttamente il catalogo delle attività.

È evidente che nel primo caso avremo la possibilità di avere, oltre all'elenco, anche l'impegno in tempi e costi che ci permette di fare diverse considerazioni:

- **Carichi di lavoro;**
- **costi per attività;**
- **sovrapposizioni;**
- **frammentazione ecc...**

Ma in ogni caso anche nel modo più semplice otteniamo il nostro elenco delle attività.

8. Ma alla fine, quanti sono i processi e le attività?

Il problema è che non ci sono software o libri che ci dicono quali sono e quanti sono i processi e le attività della nostra azienda.

In base agli studi effettuati e soprattutto all'esperienza nelle aziende⁹⁰, possiamo esemplificare quanto segue:

- **L'attività** è l'insieme delle operazioni che si svolgono per ottenere un risultato. Es. "caricamento ordini clienti", non serve dire che per farlo bisogna: accendere il pc, aprire il programma x, usare la funzione z ecc... Queste sono le operazioni necessarie per fare quell'attività, è il mestiere delle istruzioni operative (eventuale documentazione a supporto del processo, definita dall'*owner* se reputa che serve, per assicurarne il controllo).
- **Il numero delle attività**, con un range di attività da 100 a 200 possiamo dire di rappresentare il 90% delle aziende. Il numero varia in base a dimensione, complessità organizzativa ma soprattutto se l'azienda ha o meno un prodotto proprio che innesca processi quali

⁹⁰ Esperienze svolte negli ultimi 5 anni con l'utilizzo della metodologia RiskOne (www.riskone.it)

la ricerca e sviluppo, il marketing, la progettazione, l'assistenza ecc...

- **Il numero dei processi**, un processo mediamente ha una decina di attività. Sempre nella nostra esperienza con 10 - 20 processi possiamo coprire il 90% delle aziende.

9. Conclusioni

Definire il proprio assetto organizzativo, come peraltro ora introdotto dalle revisioni del cc. All'art 2086, è un lavoro tanto importante quanto interessante.

Non esistono ricette né strumenti che possono sostituire la visione e la modalità con la quale ogni azienda si caratterizza.

Quello che si può fare è ridurre un po' la complessità di tutti i giorni per lasciare più tempo e risorse da dedicare alle attività che ci assicurino uno sviluppo sostenibile nel tempo.

7.8

Management

Strumenti per identificare, comunicare e controllare le strategie

A cura di Alberto Mari

Parlare di strategie, specialmente in una piccola impresa, può ingenerare sensazioni di “perdita di tempo” o nella migliore delle ipotesi di “esercizio di stile”.

In realtà, seppure in modo non formale, lo si fa molto spesso. Il problema riguarda la terminologia, in pratica significa scaricare a terra le idee e gli obiettivi che l'imprenditore vuole raggiungere coinvolgendo al meglio le persone che devono aiutarlo.

In sostanza aiuta a chiarire **chi siamo, che vendiamo, a chi e perché dovrebbero acquistare da noi.**

Il passo successivo, che fa sempre parte della definizione della propria strategia, consiste nello stabilire **“come lo facciamo”**. Questo significa **definire al meglio l'assetto organizzativo più adeguato** per la propria impresa.

Più adeguato significa che il nostro modello organizzativo è pensato e bilanciato sugli obiettivi che abbiamo identificato.

Il bilanciamento riguarda le risorse che devono essere impegnate, in base alle attività svolte, per **assicurare la sostenibilità aziendale ottimizzando al meglio i costi.**

Spesso, nelle PMI o in generale in aziende che non hanno mai dovuto affrontare processi formali di definizione delle strategie, questo aspetto genera dubbi e confusione sul come affrontare il tema.

L'obiettivo di questo approfondimento è quello di fornire alcuni spunti pratici riguardo ai passaggi e agli strumenti che possono aiutare i responsabili, in particolare delle PMI, la formalizzazione della propria strategia.

Oltre ai vantaggi organizzativi diretti, la presa coscienza delle proprie strategie e la loro declinazione, fornisce una base fondamentale per la realizzazione di eventuali *Business Plan* (vedere articolo “Il *Business Plan* per la crescita”)

1. Identificare la strategia

Le teorie organizzative, il buon senso e la logica ci insegnano che il percorso di definizione di un modello organizzativo per l'impresa si basa su 3 pilastri:

1. **Strategie** ⇒ Dove vogliamo andare (obiettivi e politiche)
2. **Struttura** ⇒ Con quali mezzi (Attività - funzioni - processi)
3. **Controllo** ⇒ Come verifichiamo la direzione (il cruscotto: indicatori e reporting).

Quali sono gli obiettivi che ci prefiggiamo e "cosa" può andare male o bene?

Quando ragioniamo riguardo alla nostra strategia stiamo riflettendo su quello che è il nostro contesto, esterno ed interno.

Le definizioni di strategie sono varie ma, qualsiasi approccio si voglia adottare, comporta sempre i seguenti 3 passi da fare:

1. identificare il **contesto esterno** (le opportunità e le minacce che possono influenzarci)
2. identificare il **contesto interno** (le nostre forze e debolezze)
3. definire le **azioni più adatte** alla strategia da perseguire (*analisi SWOT*)⁹¹

⁹¹ L'analisi SWOT è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (*Strengths*), le debolezze (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) di un progetto o in un'impresa. È uno strumento ed in quanto tale non ci dice cosa fare, ci aiuta a leggere le informazioni raccolte.

Una analisi del contesto è una analisi dei rischi "organizzativi", mentre le scelte riguardanti la struttura definita sono la risposta.

2. Identificare il proprio contesto esterno.

Un sistema fra i più "classici" e pratici è basato sul modello di Porter, si definisce un peso ed un giudizio rispetto alla propria situazione riguardo a:

- **Clienti**, il loro potere nei nostri confronti e viceversa il nostro verso di loro, la concentrazione del fatturato, la dipendenza, la sostituibilità ecc.;
- **Fornitori**, stesse valutazioni, come per i clienti, guardando alla nostra filiera di fornitura ed i rischi che questa ci può causare;
- **Concorrenti**, vantaggi e svantaggi nei loro confronti ad esempio riguardo a qualità, prezzo, gamma, servizi ecc...;
- **Barriere**, gli aspetti di logistica, normativi ed infrastrutturali che possono influenzare le nostre attività.

Il risultato? Avremo fatto un elenco delle **opportunità** e **minacce** che possono influenzare la nostra strategia e avremo individuato i principali fattori critici di successo che ci contraddistinguono.

3. Identificare il proprio contesto interno.

A questo punto dobbiamo fare la stessa cosa guardando alla nostra situazione interna.

Dobbiamo dare un peso ed un giudizio alle nostre **forze e debolezze**. Un modello utile, qualificato e testato oramai da anni con successo è quello **UMIQ®**.

Il metodo di Confindustria Emilia Area Centro è stato sviluppato da Confindustria stessa insieme ad imprenditori, università di Bologna, consulenti ed enti primari di certificazione.

Gli obiettivi del metodo UMIQ®:

- aiutare l'imprenditore ed i suoi collaboratori a fare una fotografia dall'alto della propria situazione organizzativa per stimolare un miglioramento qualitativo;
- supportare la crescita della cultura organizzativa soprattutto per le PMI;
- essere semplice, fruibile e basato sulle priorità.

Dal 2012, dopo svariati incontri ed una gestazione non facile, è partito un percorso che ha fatto nascere uno strumento usato ad oggi da oltre 500 aziende fra incontri con gli esperti e autovalutazioni on-line con lo strumento fornito liberamente sul portale www.umiq.it.

4. Definire le azioni da perseguire.

A questo punto abbiamo tradotto in parole chiare le opportunità e le minacce che il contesto esterno ci costringe ad affrontare e abbiamo l'elenco dei nostri punti forti e deboli.

Quindi?

Ora serve che la Direzione, con la visione, i fattori critici e gli obiettivi strategici in testa, utilizzi queste informazioni per spiegarci cosa dovremo fare:

- per **cogliere le opportunità o affrontare le minacce;**
- utilizzando le nostre forze e/o riducendo le debolezze.

Come anticipato, mentalmente stiamo facendo una SWOT.

In sostanza **la strategia è la modalità con la quale comunichiamo e definiamo il nostro assetto organizzativo**, per ottenere gli obiettivi che si siamo prefissati, tenendo conto delle nostre specificità e dei nostri fattori critici di successo.

Dobbiamo avere le idee chiare noi, imprenditori e manager, altrimenti sarà davvero difficile coinvolgere le persone e riuscire a gestirle per obiettivi.

5. La struttura organizzativa ed il controllo

Il passo successivo dopo aver chiarito quali obiettivi raggiungere e perché, riguarda il come lo facciamo e come lo poniamo sotto controllo.

In questo approfondimento concluderemo con alcune considerazioni sul tema del controllo, mentre per la parte della struttura organizzativa si rimanda all'approfondimento "Gestire l'azienda per attività e processi, dalla gestione per compiti a quella per obiettivi."

Come controllare le proprie strategie? Il cruscotto Direzionale.

Nel fare una metafora dell'ing. Pier Alberto Guidotti:

"quando un pilota passa davanti ai box, nella frazione di tempo a disposizione ha bisogno del tempo sul giro e di poche altre informazioni".

Aggiungo io, se gli spariamo la telemetria probabilmente accosta, scende e ci viene a insultare.

Il tema dei dati e degli indicatori è sempre più importante, soprattutto oggi che abbiamo a disposizione software capaci di fornirci una infinità di dati.

Il problema però è che le persone nelle aziende, spesso, generano **dati su tutto ed il contrario di tutto** e si spende molto tempo a ragionare sui significati degli andamenti.

I dati sono fondamentali per analizzare le cause, ma **l'indicatore deve essere una sintesi** e va definito in modo semplice e legato al rispetto di un obiettivo.

La sfida, anche qui, è delle Direzioni aziendali che dovranno sforzarsi di **chiarire gli obiettivi strategici e i propri processi, pretendendo pochi indicatori chiave** su ogni processo.

Gli indicatori chiave devono essere:

- **pochi**, di solito su qualità tempi e costi;

- **chiari**, la miglior identificazione di un indicatore è la risposta a “cosa può andar male?” rispetto all’obiettivo di un processo;
- **univoci**, è importante che su un indicatore agisca ed abbia le leve un responsabile chiaramente identificato;

I cruscotti Direzionali, a differenza di strumenti di Business Intelligence per l’analisi dei dati, **devono** essere strumenti organizzativi:

- devono **essere intuitivi**;
- devono **pretendere la definizione dei target** (quando va bene o male un dato rilevato);
- devono **prendersi da soli i dati**;
- devono **“inseguire” i responsabili** (*reminder*, scadenziari, mail con grafici e report automatici ecc...)
- devono **“costringere” i responsabili a commentare** dati negativi o andamenti in peggioramento (innescano la cultura del reporting, le analisi delle cause e le proposte di soluzioni).

6. Conclusioni

Per sintetizzare quanto esposto, definire una strategia significa pianificare un viaggio, scegliere la macchina più adatta per farlo dotandosi di un navigatore ed un cruscotto che ci aiutano a ottimizzare tempi e risorse per raggiungere la destinazione.

Il viaggio è la visione del dove vogliamo andare, la macchina è il nostro assetto organizzativo il navigatore è il nostro cruscotto Direzionale.

7.9

Management

Lo strumento UMIQplus on line e i sistemi informativi come strumenti per l'analisi e il controllo dei modelli organizzativi

A cura di Pier Alberto Guidotti

1. I sistemi informativi come strumenti per l'analisi e il controllo dei modelli organizzativi

Se state leggendo questo approfondimento dopo avere letto i capitoli che precedono, vi sarete resi sicuramente conto di quanto l'**analisi delle informazioni** sia determinante in UMIQplus. D'altra parte, nell'era della **trasformazione digitale**, qualsiasi strategia deve basarsi sulla valutazione della maggiore quantità possibile di informazioni, e, generalmente, queste sono disponibili in abbondanza all'interno delle aziende.

O, meglio, così dovrebbe essere. Perché in realtà non sempre succede o, più precisamente, non sempre le aziende stesse sanno sfruttare nel modo più efficace (ed efficiente) il **patrimonio informativo** che viene generato giorno per giorno dai molteplici processi necessari alla regolare operatività.

In questo, il ruolo del **sistema informativo aziendale** diventa cruciale, ed è quindi un prerequisito fondamentale per l'applicazione di UMIQplus. Non a caso, quella dei sistemi informativi è una delle sette aree sulle quali è basato il metodo UMIQ, che è a sua volta un prerequisito per UMIQplus.

Ma cosa deve fare l'imprenditore per utilizzare il sistema informativo come strumento di analisi e di controllo? La risposta è semplice: deve considerare il sistema informativo stesso come un **elemento infrastrutturale fondamentale**, anziché come un "male necessario". L'evoluzione tecnologica, da qualche anno, corre molto più velocemente di quanto le

aziende, soprattutto le medio-piccole, siano in grado di recepire. Ma non è necessario avere in azienda le ultimissime tecnologie: è molto meglio utilizzare quelle che già si hanno a disposizione nella maniera più corretta, e, soprattutto, vigilare sul loro utilizzo, delegando a questo persone competenti e dando loro la possibilità di sviluppare il sistema, analizzando opportunamente i processi e implementandone un miglioramento continuo dal punto di vista del supporto digitale.

Al centro di questa evoluzione devono esserci **le persone**, e non la tecnologia. Perché quest'ultima è al servizio delle prime e non viceversa. In altre parole, è necessario prima di tutto comprendere quali sono i bisogni delle persone, e come esse svolgono le loro attività, e fornire loro gli strumenti opportuni affinché tutte le informazioni che gestiscono transitino all'interno del sistema informativo e diventino parte del suddetto patrimonio.

Tutto questo potrà sembrare banale e scontato, ma non lo è, perché spesso l'imprenditore si fa guidare dalla tecnologia digitale, ne diventa un passeggero, anziché il pilota. E, a poco a poco, ne perde il controllo.

Per implementare il percorso proposto da UMIQplus è fondamentale, invece, avere il pieno controllo del nostro sistema informativo. Questo strumento deve funzionare al meglio, deve essere in grado di restituire in tempo reale, all'imprenditore e ai suoi manager, informazioni di sintesi che consentano non solo di **comprendere le performance di tutti i processi**, ma anche di capirne le dinamiche e di ipotizzarne l'evoluzione futura. Ma, soprattutto, questo consente di avere un grande livello di trasparenza nei confronti degli investitori o acquirenti.

E se l'imprenditore vuole acquisire, nella opportuna *due diligence* deve prevedere **un'analisi del sistema informativo**, e capire in che modo potrà integrarlo con quello della propria azienda. Perché questa integrazione potrebbe nascondere **costi imprevisti** anche elevati o, al contrario, facilitare enormemente

il processo nel caso in cui l'azienda acquisita disponga di tecnologie digitali efficaci ed efficienti.

Il sistema informativo di un'azienda vede generalmente l'**ERP** come elemento centrale, e ad esso si collegano tutti gli altri applicativi e database necessari per la gestione dei processi. L'imprenditore deve rivolgere la propria attenzione non solo ai processi tipicamente gestiti dall'ERP stesso ma anche, e, forse, soprattutto, a quelli che l'ERP non gestisce. E deve accertarsi che per questi ultimi non vengano adottate soluzioni estemporanee e improvvisate, o, peggio, si utilizzino procedure non digitali. Questo significherebbe avere una parte di informazioni non disponibili per le analisi, e quindi perdere l'opportunità di estrarre da esse conoscenze che potrebbero essere determinanti per la scelta delle strategie. Si pensi, ad esempio, che non è infrequente vedere aziende, anche grandi, che gestiscono il processo di budget e analisi commerciale utilizzando fogli di calcolo, con il rischio di non potere dare **feedback tempestivi** al di fuori della stessa area commerciale.

Un sistema informativo integrato risolve questo problema dotando tutte le aree aziendali, e i relativi processi, di opportuni applicativi collegati fra loro, e mettendo a disposizione strumenti di analisi di semplice utilizzo per consentire a tutti gli interessati di trarre la massima conoscenza possibile da tutte le informazioni inserite nel sistema stesso.

Non ci sono quindi dati e informazioni di serie A e di serie B, tutto è gestito e rintracciabile, e si ha il pieno controllo dell'azienda e dei modelli organizzativi che essa implementa.

Tutto questo, come anticipato, non è scontato e non è banale da ottenere. Ma non è nemmeno impossibile.

2. Lo strumento UMIQplus on line

Il check-up online UMIQplus⁹² è un tool **gratuito** a disposizione dell'imprenditore per comprendere se è "pronto per crescere".

Il check-up è costituito da 21 domande suddivise nei 4 pilastri che compongono il metodo ("Business Plan, mercati e prodotti", "management", "aggregazioni", "finanza sostenibile"). Al termine della compilazione viene prodotto un report che rappresenta il livello di "preparazione alla crescita" per ognuno dei pilastri.

Le domande che lo compongono non sono però finalizzate solo alla produzione di una valutazione, ma hanno l'obiettivo di introdurre all'imprenditore gli elementi e le parole chiave collegate all'argomento, e di innescare in lui un ragionamento volto a comprendere quanto sia predisposto ad affrontare il percorso di crescita delineato da UMIQplus, e quindi di potere passare al livello successivo, che è l'inizio del cammino operativo supportato dagli esperti.

Un altro obiettivo dello strumento online, comune agli altri check-up UMIQ, è quello di consentire un confronto con altre aziende, anche di dimensione e settore simili, grazie al quale l'imprenditore può avere un'ulteriore spinta a pensare ad una crescita in termini differenti rispetto a quelli che tradizionalmente si utilizzano.

La disponibilità di un benchmark rappresenta infatti, per l'imprenditore stesso, un elemento di forte motivazione ad intraprendere un percorso che già altri come lui hanno iniziato o sono intenzionati a cominciare.

⁹² disponibile alla pagina dei check-up verticali UMIQ: <http://www.umiq.it/diagnostici-specialistici>

7.10

Management

La trasformazione digitale

A cura di Pier Alberto Guidotti

Nella scheda “Lo strumento UMIQplus on line e i sistemi informativi come strumenti per l’analisi e il controllo dei modelli organizzativi” abbiamo affermato che non è importante che l’azienda utilizzi le tecnologie digitali più evolute disponibili sul mercato quanto che faccia buon uso di quelle già mature che ha a disposizione al momento, cosa non sempre scontata. E di farlo mettendo al centro le **persone**.

Abbiamo anche detto che il mercato ICT, oggi più che mai, corre ad una velocità molto superiore rispetto a quanto le aziende siano in grado di recepire, e propone, non appena possibile, tecnologie estremamente evolute i cui ambiti di applicazione non sono sempre immediatamente individuabili, specialmente nelle aziende medio-piccole.

L’azienda che vuole crescere deve però guardare lontano, e, accanto all’ottimizzazione dell’utilizzo delle risorse ICT esistenti, dovrebbe attivare progetti innovativi anche in questo ambito, per sperimentare, in ambiti specifici, soluzioni che portino un elevato grado di innovazione digitale nella gestione dei processi.

Questo è un passaggio fondamentale per dare seguito in modo più deciso alla **trasformazione digitale** dell’azienda.

Il termine “trasformazione digitale” è diventato molto di moda nel nostro paese da quando, nel 2017, è stato introdotto il “Piano Nazionale Industria 4.0 2017-2020”⁹³ da parte del Ministero per lo Sviluppo Economico (MISE). Come ben si sa, si è trattato di un tentativo, supportato da sgravi fiscali, per

⁹³ Poi trasformato per il 2018 in “Piano Nazionale *Impresa* 4.0”, estendendolo così anche alle imprese non industriali.

elevare il livello di digitalizzazione delle imprese italiane. Il piano definiva 9 tecnologie definite “abilitanti”, qui di seguito riepilogate:

- 1) **Advanced Manufacturing Solutions**: robot collaborativi e rapidamente programmabili;
- 2) **Additive Manufacturing**: stampanti in 3D connesse a software di sviluppo digitali;
- 3) **Augmented Reality**: realtà aumentata a supporto dei processi produttivi;
- 4) **Simulation**: simulazione tra macchine interconnesse per ottimizzare i processi;
- 5) **Horizontal/Vertical Integration**: integrazione informazioni lungo la catena del valore dal fornitore al consumatore;
- 6) **Industrial Internet**: comunicazione multidirezionale tra processi produttivi e prodotti;
- 7) **Cloud**: gestione di elevate quantità di dati su sistemi aperti;
- 8) **Cybersecurity**: sicurezza durante le operazioni in rete e su sistemi aperti;
- 9) **Big Data and Analytics**: analisi di un’ampia base dati per ottimizzare prodotti e processi produttivi.

Alcune di queste tecnologie sono mature e già utilizzate nelle aziende, seppur ancora con ampi margini di diffusione (ed è proprio questo l’obiettivo del Piano Industria 4.0). Altre hanno un grande potenziale, confermato da tutte le analisi di tendenza del mercato ICT. In particolare, Realtà Aumentata e Virtuale, e Intelligenza Artificiale, che rientra nell’ambito “*Big Data and Analytics*”. Per esse, le suddette analisi parlano di una crescita del mercato vertiginosa negli anni a venire, e di un interesse in forte aumento da parte delle aziende, per iniziarne l’utilizzo in tempi brevi.

L’analisi specifica di ciascuna tecnologia esula dagli obiettivi del presente approfondimento. Vorremmo invece concentrarci

su un aspetto più generale, che è quello dei possibili benefici che l'azienda che vuole crescere può trarre dall'utilizzo di soluzioni non ancora mature ma dal forte potenziale. Ebbene, esse costituiscono un elemento che può rivelarsi fortemente differenziante nei confronti dei competitor, e aumentare l'interesse da parte di eventuali acquirenti. Ma non si tratta solo di sperimentare: i vantaggi possono e devono esserci anche dal punto di vista della migliorata efficienza ed efficacia dei processi che tali soluzioni le applicano.

Pensiamo ad esempio all'utilizzo della Realtà Virtuale per l'approvazione di un prototipo, sia esso un'automobile, un elemento di arredamento, o l'intero arredamento di un locale. Non è più necessario creare modelli fisici, magari in legno e in scala, con tutto quello che ciò comporta. O presentare disegni e rendering tridimensionali da visualizzare sullo schermo di un PC. Oggi si può, a costi più che abbordabili, dotare di appositi occhiali chi dovrà esaminare e approvare i progetti, e consentirgli di girare attorno all'oggetto rappresentato virtualmente nello spazio fisico, o di camminare, sempre virtualmente, nel locale arredato. Avrà così modo di fare valutazioni molto più approfondite su quanto gli viene proposto, vivendolo di fatto come se fosse già stato prodotto. Il tutto senza dovere produrre nulla di fisico, e con la possibilità di apportare rapidamente variazioni in base al feedback ricevuto, perché si tratta "solo" di modificare un disegno al CAD. Tutto questo produce un notevole risparmio nei tempi e nei costi di progettazione.

Un altro esempio è rappresentato dall'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale per creare assistenti virtuali (le cosiddette *chatbot*) in grado di fornire un servizio di *help-desk* ai clienti sostituendo gli operatori fisici, e rispondendo ad un'elevatissima percentuale di quesiti senza la necessità di coinvolgere un essere umano per fornire la risposta stessa. Anche in questo caso i risparmi ottenibili sono facilmente immaginabili.

Si parla di innovazioni *disruptive* in quanto, come nei due esempi citati, viene totalmente modificato il processo, passandone ampie parti dal fisico al digitale (il prototipo di legno che diventa immagine 3D rappresentata nello spazio, l'operatore dell'help-desk che diventa una *chatbot*), e il risparmio ottenuto è altrettanto notevole.

Questo tipo di innovazioni è, per ora e tranne rare eccezioni, appannaggio delle grandi imprese, almeno in Italia. Per le PMI c'è ancora tantissima strada da fare; il Piano Nazionale Industria 4.0 è stato solo il primo, comunque piccolo, passo nella giusta direzione. All'interno della UE, l'Italia è a metà classifica in quasi tutti gli indicatori inerenti alla digitalizzazione⁹⁴. Fra mentalità conservativa degli imprenditori, sempre restii ad investire in “tutto ciò che non fa truciolo”, e infrastrutture carenti (si pensi che il livello di copertura del territorio con la banda larga è notevolmente in ritardo rispetto a quanto avviene in molte altre nazioni europee), c'è ancora tantissimo lavoro da fare.

Ma il futuro è nel digitale, questo è totalmente fuori discussione, e si abbina perfettamente alla modalità di crescita proposta da UMIQplus.

Ciò che consigliamo di fare è inserire la trasformazione digitale all'interno del *Business Plan* strategico, riservandole una parte non marginale delle risorse economiche a disposizione.

⁹⁴ Nel mio libro “Digitalizzare un'impresa”, Giraldi Editore, riporto diversi di questi indicatori, tratti dal *Digital Economy and Society Index* (DESI) della Commissione Europea.

7.11 *Management* Il *Project Leader* interno all'Impresa

A cura di Luca Scanavini

Il **Project Leader** è colui che si occupa del coordinamento/supervisione di un portafoglio di progetti che, nel contesto UMIQplus, sono funzionali allo sviluppo dell'impresa.

Il **Progetto** è un compito specifico e complesso con carattere spesso di unicità e che deve essere completato rispettando una scadenza temporale ed un certo budget di spesa. Il **Leader** è una persona capace di dirigere la sua squadra, ma anche di “sporcarsi le mani” e di porsi quando occorre, allo stesso livello dei propri collaboratori. Solo in questo modo, vedendo le cose dalla loro stessa prospettiva, saprà dare le giuste indicazioni fornendo loro gli strumenti necessari per lavorare al meglio. Compresa queste due frasi, si potrebbe concludere il capitolo.

In realtà conviene andare più a fondo nell'individuare le mansioni principali del Project Leader (da ora PL).

Per fare bene il proprio lavoro, un PL deve conoscere molto bene l'azienda, ma soprattutto la sua organizzazione, al fine di poter fare una valutazione approfondita non solo delle risorse umane, ma anche di quelle economiche. Un efficiente PL sa confrontarsi con differenti organizzazioni aziendali: da quelle più dinamiche, inclini al rischio e più propositive, a quelle più rigide e dalla struttura verticale e si adegua a tali modelli organizzativi. Il PL deve essere in grado di dirigere la propria squadra e di organizzarla in base alle proprie necessità e a quelle del progetto in questione, con lo scopo di ottenere i risultati migliori. Le attività svolte dal PL si adeguano in base alle realtà aziendali in cui tale profilo professionale si trova ad operare.

Il PL è responsabile di processi diversificati e si deve occupare di definire il team di lavoro, della fase di monitoraggio e individuazione dei rischi fino alla gestione dei costi e del piano finanziario. Un PL deve quindi avere esperienza pluriennale realizzata direttamente sul campo abbinata a profonda conoscenza delle tecniche di project management. Volendo sintetizzare, dunque, si può affermare che l'obiettivo fondamentale del PL è quello di garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Quali requisiti deve avere il *Project Leader*?

Dovendosi occupare della gestione di un progetto in tutte le sue fasi, al PL vengono richieste competenze interdisciplinari non solo tecniche, ma anche metodologiche ed organizzative.

I requisiti richiesti possono variare sulla base degli scopi dell'azienda al momento della identificazione del progetto ma, solitamente, le **soft skills** desiderate sono le seguenti:

- pensiero critico e multidisciplinarietà,
- gestione delle risorse assegnate,
- capacità di *problem solving* e negoziazione,
- gestione del conflitto,
- qualità di *leadership* e team building,
- credibilità, flessibilità e intelligenza emotiva,
- ottime capacità comunicative.

Il PL deve avere le citate *soft skills* ma non può ignorare completamente le **hard skills**.

Quali requisiti deve avere un Progetto?

Una idea di progetto può nascere da un bisogno o da un problema, ma anche da una idea innovativa che qualcuno propone in azienda. L'approccio può essere *top-down* o *bottom-up*. Le azioni preliminari alla stesura del progetto sono: analisi dei problemi, analisi degli obiettivi e analisi delle strategie.

Un progetto è lo “sforzo complesso di attività interrelate/finalizzate” a perseguire determinati obiettivi:

- la gestione per progetto richiede azioni che abbiano coerenza e consequenzialità;
- l'insieme delle azioni richiede una omogeneità complessiva. Le azioni devono essere necessarie e coerenti al raggiungimento degli obiettivi prestabiliti.

I principali stadi di un progetto (metodo PDCA):

Pianificazione: fase di identificazione degli obiettivi e ambito del progetto mediante uno spaccettamento, del processo da analizzare, in attività elementari e definizione delle risorse. È un momento di forte attività mentale, che deve fare emergere la analisi di fattibilità.

Si deve prestare attenzione alle risorse critiche: tangibili e intangibili. In passato si pensava prevalentemente alle risorse finanziarie, oggi nel contesto Industria 4.0 e *Smart Working* vanno assolutamente considerate anche quelle intangibili.

Programmazione: la fase di svolgimento del lavoro vero e proprio, con una tempificazione realistica di ogni sotto-attività del progetto. Si realizza un organigramma di progetto, inizialmente anche non nominativo, che evidenzia le figure professionali che si pensa di impegnare nel progetto. Successivamente si parla di ruoli e carico delle risorse.

Controllo: fase di verifica delle azioni e scadenze pianificate, quindi di controllo di quanto non è andato come pianificato. È il momento in cui emergono le informazioni critiche, in questo stadio il PL deve gestire ogni vero grosso problema, modificando di conseguenza quanto precedentemente pianificato. In questa fase le criticità possono avere impatto negativo sugli obiettivi del progetto. Serve poi l'identificazione e la valutazione dei rischi. È pertanto fondamentale condividere le informazioni all'interno del gruppo di lavoro, rafforzare l'integrazione fra le persone e gestire eventuali divergenze o conflitti.

Chiusura: fase di azione per rendere definitivo il progetto, cioè è la presentazione dei risultati. Si informa il sistema delle variazioni di processo implementate con le relative indicazioni. Spesso si fa una concisa *case-history* del progetto da mettere in archivio. È questa la fase più importante, come tutta la filiera, delle capacità comunicative del leader.

Tipologia di progetti a seconda dei campi di azione

In principio era il **Total Quality Management**, passato di moda per diventare recentemente Six Sigma. La metodologia "**Six Sigma**" è un approccio moderno e molto rigoroso nella gestione delle organizzazioni che ha lo scopo di perseguire l'eccellenza. In poche parole, è un sistema che misura un processo in termini di difetti riscontrati. Il Six Sigma è la metodologia di *problem solving* più efficace, per migliorare qualunque ambito di *business* o *manufacturing* e qualunque prestazione.

Il **Lean Management** è un vero e proprio modo di pensare, un processo di apprendimento e miglioramento che interessa non solo gli strumenti e i metodi ma anche la cultura aziendale, l'insieme di regole e valori dell'azienda; si tratta di una vera e propria filosofia, piuttosto che la semplice applicazione di un particolare metodo o tecnica. La gestione snella comprende il sistema motivazionale, il sistema di formazione e il modo di allineare obiettivi e progetti.

Il **Kaizen** invece va inteso come un miglioramento continuo e graduale di un'attività al fine di creare più valore e meno sprechi. È la composizione di due termini giapponesi, KAI (cambiamento, miglioramento) e ZEN (buono, migliore).

Il Kaizen è riferito all'efficienza dei fattori produttivi legati alla microeconomia aziendale attraverso lo sviluppo di Sistemi di Gestione finalizzati al contenimento dei costi di produzione. La *vision* della strategia Kaizen è quella del rinnovamento a piccoli passi, da farsi giorno dopo giorno, con continuità, il cui

effetto complessivo diventa un processo di selezione e miglioramento dell'intera organizzazione.

Conclusioni: fattori di successo ed insuccesso di un Project Leader in ambito UMIQplus

Per avere successo il PL deve motivare il gruppo per ottenere impegno e capacità, utilizzare tecniche appropriate e svolgere un controllo puntuale, ma non burocratico.

Parimenti un *leader* demotivato genera un progetto con obiettivi poco chiari, una programmazione inadeguata e uno scarso processo di controllo: il progetto è destinato all'insuccesso. Il viaggio di un Project Leader può essere lungo, ma il valore consiste nel percorso stesso. Ogni progetto completato, ogni cliente soddisfatto e ogni lezione imparata da un errore o da un fallimento è sempre un passo verso la giusta direzione. Il Project Leader deve offrire una opportunità alla azienda di essere differente, di distinguersi dalla concorrenza, di accelerare il business e migliorare la qualità del lavoro per tutti.

7.12
Management
Il passaggio generazionale

A cura di Gianluca Sardelli

Il tema del passaggio generazionale all'interno dell'azienda è un argomento estremamente vasto; nei capitoli del libro qualcosa è già stato accennato, sia direttamente, sia indirettamente prendendo in esame alcune caratteristiche dell'imprenditore delle PMI italiane. Approfondire le ragioni per le quali il passaggio generazionale in Italia è **una delle principali cause di mortalità** dell'impresa, **7 su 10**⁹⁵, mi porterebbe fuori tema. Mi limiterò pertanto solo ad alcune affermazioni per farvi conoscere il mio punto di vista sulle cause di questo fenomeno.

In tanti anni di lavoro come professionista,⁹⁶ ho visto che gli imprenditori italiani delle PMI hanno alcuni tratti comuni che possono essere così descritti:

- hanno spesso un attaccamento molto forte con la loro azienda, che in molti casi diventa patologico, morboso;
- sono spesso persone che ritengono che il lavoro fatto da loro sia "sempre" migliore di quello fatto dai loro

⁹⁵ Vedasi al riguardo il saggio di **Piero Muraro**: *"Il disagio della famiglia nelle aziende familiari: lo spazio del counseling"* in **Cecilia Edelstein**, *"Il counseling sistemico pluralista. Dalla teoria alla pratica"* Edizioni Erickson, 2007, pp. 371-384. Egli afferma che il tasso di mortalità aziendale è del **70%**. Al primo passaggio generazionale **muoiono 7 aziende su 10**.

⁹⁶ Ho iniziato a lavorare nelle vacanze estive del 1979, per 10 anni ho fatto l'operaio, fino alla primavera del 1989 in cui ho iniziato a fare il tecnico di cantiere in un'impresa edile, poi dalla primavera del 1990 ho iniziato a fare il professionista come Project Manager nel mondo dell'edilizia e dall'autunno del 2002 mi occupo di Consulenza di Management.

- collaboratori, anche quando questi sono i loro figli o i loro nipoti;
- faticano molto a delegare e quando lo fanno non mettono in condizione il collaboratore di lavorare con tranquillità;
 - gestiscono la loro azienda in modo paternalista senza lasciare spazio operativo ai loro manager, quelle poche volte che questi sono presenti;
 - comunicano poco e male i loro obiettivi ai collaboratori, poi si arrabbiano quando le cose sono fatte in modo differente da quello che loro avrebbero voluto.

Quello che purtroppo spesso manca alla classe imprenditoriale delle PMI italiane è una **vera cultura d'impresa indirizzata al raggiungimento dell'obiettivo**.⁹⁷ Questo a parer mio è il problema di fondo, la difficoltà principale che il passaggio generazionale incontra in Italia.

All'interno dei capitoli precedenti è stato presentato l'approccio che UMIQplus consiglia di adottare per far crescere e prosperare la propria azienda. Troviamo, sia aspetti tecnici con le relative modalità operative, sia suggerimenti per realizzare un radicale cambio del proprio punto di vista. Questo secondo aspetto, descritto all'interno del libro, va a lavorare su tre importanti temi di fondo:

- come pensare il ruolo dell'imprenditore oggi e farlo diventare più produttivo;
- come pensare all'impresa oggi ed in che modo lavorare al suo interno;

⁹⁷ Ovviamente la mia affermazione è parziale e riduce un problema molto complesso all'interno di una frase. Ci sono molte variabili e molti casi differenti nella realtà. Visto l'obiettivo della scheda, indirizzato a dare strumenti operativi all'imprenditore delle PMI, devo necessariamente ridurre la complessità e semplificare il più possibile. Invito chi desidera approfondire l'argomento di effettuare una ricerca tra i diversi testi disponibili.

- come mettere assieme questi due aspetti.

Il passaggio generazionale all'interno delle PMI italiane è fondamentalmente **un problema di tipo culturale**. Sappiamo bene che i cambi culturali sono sempre lunghi e difficili.

Cosa fare per aiutare l'imprenditore a relazionarsi nel modo corretto con questa importante criticità?

Come e quanto tempo prima intervenire perché il passaggio generazionale in azienda avvenga con successo?

La prima cosa che l'imprenditore deve imparare a fare è **vedere la sua azienda come uno strumento e superare l'approccio dell'impresa come rappresentazione di se stesso**⁹⁸. Questo è il passo più difficile da fare, il cambio di prospettiva che gli permetta di acquisire il sufficiente distacco per iniziare a gestire in modo manageriale l'impresa.

La seconda cosa è **definire in modo preciso l'obiettivo**, la ragione per la quale l'azienda esiste. Poi comunicarlo in modo chiaro ai propri collaboratori. Questo passaggio è un ottimo strumento per coinvolgere e motivare le persone che ci aiutano nella realizzazione del nostro progetto. Per fare questo bisogna individuare e scrivere:

- la **Mission** aziendale, cioè l'obiettivo che persegue l'azienda;
- la **Vision** aziendale, il contesto all'interno del quale l'azienda opera;
- i **Valori** dell'azienda, cosa ci distingue dai nostri competitor;
- la **Strategia** da seguire per realizzare la Mission aziendale;
- gli **Strumenti** da utilizzare per mettere in pratica il progetto dell'azienda.

⁹⁸ Per molti imprenditori la loro azienda è come un figlio, di questo si è parlato ampiamente all'interno dei capitoli del libro. Loro si sentono la loro azienda, operano e vivono in simbiosi con la loro azienda.

La terza cosa è **trovare dei validi collaboratori**, definire in modo chiaro “chi fa cosa e per quando quelle cose devono essere fatte”, ma soprattutto sviluppare **un solido sistema di delega**.⁹⁹ Fino a quando l'imprenditore rimarrà legato alla vecchia logica dove lui è “il Capo” le cose non cambieranno. Occorre che si renda conto che oggi, per ottenere risultati che tendano all'eccellenza, occorre iniziare a ragionare con una nuova logica, quella “del Team”. Solo con la forza della propria squadra si possono raggiungere grandi traguardi. Sono anni che dico e scrivo che: “Il valore di un'azienda oggi dipende dal valore delle persone che ci lavorano al suo interno. Tutto il resto sono solo proprietà immobiliari”.¹⁰⁰

Se queste tre cose vengono comprese e messe in pratica dall'imprenditore il problema del passaggio generazionale praticamente si annulla. Diventa un momento come molti altri all'interno dell'impresa, sicuramente importante, ma non così traumatico da far morire l'azienda.

Quando iniziare il passaggio generazionale? Nel momento in cui si è pronti. Cosa significa quest'affermazione che potrebbe sembrare una tautologia? Significa che se l'azienda si è strutturata per agevolare il passaggio generazionale del vertice, questo processo può partire, in caso contrario occorre aspettare.

Come si fa a capire se si è pronti? Bisogna prendere in esame alcuni **indicatori** e vedere se certe cose sono state fatte, oppure

⁹⁹ Sulla delega e su come attuarla vedasi quanto scritto all'interno del capitolo 2.3 del libro.

¹⁰⁰ Questa mia affermazione può sembrare in contrasto con quanto affermato da UMIQplus e descritto all'interno del capitolo 1.9 del libro. La mia è ovviamente una provocazione per sottolineare il valore delle persone all'interno delle organizzazioni. Purtroppo, molte volte si parla di azienda e ci si dimentica che all'interno dell'azienda ci sono delle persone che ci lavorano e che sono quelle che molte volte fanno la differenza. L'azienda è la somma di Struttura Organizzativa, la “parte *hard*”; ma non dobbiamo dimenticarci la Cultura Organizzativa ed il Clima organizzativo, la “parte *soft*”.

devono ancora essere terminate. Elenchiamo di seguito i **cinque più importanti**:

- qual è il **ruolo che ricopre l'imprenditore** all'interno dell'organizzazione aziendale? Se si occupa degli aspetti strategici, è **BENE**; mentre se mette il naso anche all'interno della parte operativo-gestionale dell'impresa, è **MALE**;
- esiste un **organigramma** che descriva la struttura dell'azienda? Se l'imprenditore è collocato solo in posizione apicale ed esiste una prima linea funzionale che gestisce l'impresa, è **BENE**; mentre se le linee di comunicazione e governo dell'azienda sono confuse, è **MALE**;
- esistono in forma scritta *Mission*, *Vision*, Valori, Strategia e Strumenti? Sono utilizzati per **coinvolgere**¹⁰¹ e **motivare i propri collaboratori**? Se questo viene fatto, è **BENE**; se invece queste cose esistono solo formalmente, ma non vengono utilizzate, è **MALE**;
- esiste un **sistema di delega strutturato**, legato alle varie poste dell'organigramma, dove i compiti da svolgere siano descritti in modo chiaro? Se ognuno sa esattamente quello che deve fare e riesce a farlo con la giusta autonomia, è **BENE**; se questo non accade e ci sono continue ingerenze dell'imprenditore nel lavoro dei collaboratori, è **MALE**;
- esiste un **sistema di indicatori**, KPI,¹⁰² strutturato e che rilevino in modo **automatico** tutti gli aspetti strategici

¹⁰¹ Quest'attività è quella che in inglese viene definita "*engagement*", viene utilizzata nel marketing e descrive la capacità di un *brand* o di un prodotto di generare relazioni durature e solide con i propri clienti. Nella gestione delle risorse umane è la capacità di coinvolgere i propri collaboratori nel raggiungimento dell'obiettivo aziendale.

¹⁰² Su questo aspetto, strategico all'interno delle imprese in questo particolare momento storico, vedasi quanto scritto all'interno del capitolo 2.1 del libro.

dell'attività dell'impresa? Se la cultura del controllo è presente all'interno dell'impresa, è **BENE**; se invece si fanno le cose senza prestare attenzione a come ogni aspetto del nostro lavoro si riverbera sull'efficienza dell'azienda, è **MALE**.

In sintesi, se l'azienda funziona indipendentemente dalla presenza dell'imprenditore, significa che si è pronti per effettuare il passaggio generazionale; diversamente è ancora troppo presto e conviene aspettare.

Un ultimo aspetto su cui vale la pena dedicare attenzione è quello della **gestione e del mantenimento della conoscenza all'interno dell'impresa**. Il patrimonio di informazioni, esperienze e buone prassi, che si è accumulato nel tempo e che rischia di perdersi con l'uscita del fondatore dell'azienda. Questa cosa ha un nome ben preciso e dai primi anni Novanta del secolo scorso è studiata e approfondita: si chiama **Knowledge Management**.¹⁰³

Questo elemento intangibile ha un grande valore, avere la capacità di valorizzarlo durante il percorso di M&A¹⁰⁴ fa aumentare il valore dell'azienda. Il *Knowledge Management* può rendere più attrattiva l'azienda per l'investitore o rendere più affidabile la strategia di crescita dell'azienda.

¹⁰³ Ovviamente quando si parla di *Knowledge Management* si intende l'insieme della conoscenza dell'azienda che deve sempre essere disponibile per l'azienda stessa. Quello che sa e che sa fare l'imprenditore è un pezzo molto importante di un sistema ben più complesso, quello dei processi e delle procedure dell'azienda e del modo per trasferirli a tutti i componenti dell'organizzazione. Questi sono i temi che questa materia studia.

¹⁰⁴ Nei capitoli del libro abbiamo visto e ripetuto più volte che per accedere ad un percorso di M&A, fusione o acquisizione, è indispensabile avere un Business Plan Strategico. Descrivere in modo chiaro e valorizzare anche gli aspetti di Cultura Aziendale dell'impresa è un elemento che ne aumenta il valore.

7.13

Aggregazioni

La dimensione di impresa

A cura di Gian Franco Poggioli

Il concetto di Piccola e Media Impresa su cui siamo abituati a ragionare mutuato dalla pubblicistica è di tipo politico-normativo e non, come dovrebbe, di tipo economico industriale. Vogliamo qui illustrare innanzitutto il primo che rimane il più delle volte sconosciuto nei suoi dettagli all'imprenditore, per poi mettere l'accento sul secondo che è l'unico valido ai fini di UMIQplus.

È, infatti, dall'avvento del Mercato Unico europeo nel 1993 che **per PMI si intende prevalentemente l'impresa che rispetta quei parametri che consentono agli Stati Membri dell'Unione Europea di stabilire regimi di aiuto finanziario dedicato alle stesse in via esclusiva o prioritaria o più consistente rispetto alle Grandi Imprese.**

In particolare, previa una evoluzione abbastanza minima nel tempo, oggi la PMI è quella impresa autonoma che non supera i 250 dipendenti in termini di unità di lavoro medie annuali a orario pieno, i 50 milioni di euro alla voce Ricavi del Conto Economico oppure i 43 milioni di euro alla voce Attivo patrimoniale.

Se l'impresa ha controllate o controllanti al di sopra del 50% (denominate "collegate" dal punto di vista comunitario) i parametri di dipendenti, ricavi o attivo sono il risultato della somma di tutte le imprese coinvolte, comprese quelle delle controllate e delle controllanti a monte o a valle delle controllate/controlanti immediate.

Se l'impresa ha controllate o controllanti al di sotto del 50%, ma al di sopra del 25% (denominate "associate" dal punto di vista comunitario"), i parametri di dipendenti, ricavi o attivo patrimoniale (salvo eccezioni) vanno incrementati

proporzionalmente alla quota di controllo. L'incremento proporzionale riguarda anche le "collegate" delle "associate", ma non le "associate" delle "associate".

Questa complicata definizione, completata da quella di *Mid-cap* che, dal punto di vista delle norme sugli aiuti di Stato comunitarie, include le imprese fino a 3.000 dipendenti, ha nascosto e fatto dimenticare gli elementi basici teorici dell'economia di impresa: **perché esistono le PMI in un mondo a prevalenza di mercati oligopolistici? Perché dovrebbe essere auspicabile che siano agevolate da interventi pubblici di politica industriale?**

La concorrenza, in assenza di vincoli normativi o di dazi e imposte distorsivi e in presenza di un dato livello tecnologico, tende a un equilibrio con un numero di player dato dal rapporto tra la dimensione del mercato e la Dimensione Ottimale Minima (D.O.M.) della capacità produttiva aziendale sotto e oltre la quale la curva dei costi si alza.

Se la curva dei costi oltre la D.O.M. non si eleva per questioni tecnologiche o organizzative, assumendo una forma ad L anziché una forma ad U oppure se la D.O.M. è molto elevata rispetto alla dimensione del mercato, allora la tendenza non è più verso l'oligopolio, ma verso il monopolio.

La realtà oltre i modelli teorici è che l'equilibrio descritto è continuamente messo in discussione dall'evoluzione tecnologica e organizzativa, dall'evoluzione delle norme distorsive e subisce ulteriori perturbazioni dalla interazione delle politiche commerciali e di marketing dei vari player.

In questo quadro, **una politica industriale che tenga conto della realtà** e tenga in considerazione il principio di concorrenza come bene primario da custodire per il benessere dei cittadini e della democrazia economica **dovrebbe innanzitutto aiutare le imprese a nascere e a crescere fino alla Dimensione Ottimale Minima**, perché altrimenti i player che sono già all'interno del mercato possono facilmente disfarsi di una concorrenza dei nuovi entranti caratterizzata da costi

maggiori oppure possono acquistare i nuovi entranti dotati di una innovazione potenzialmente pericolosa sfruttando la forza finanziaria acquisita.

Non è utile, invece, finanziare “a vita” imprese che non hanno obiettivi e programmi di crescita, che sfruttano fino all’osso momenti di innovazione ormai datati o che si limitano a governare nicchie di mercato non interessanti per le imprese maggiori solo a causa delle dimensioni dei lotti di domanda in rapporto ai loro costi fissi.

Ciò non significa che **gli aiuti di Stato** non possano essere valido veicolo per ogni tipo di impresa laddove lo Stato li ritenga utili per raggiungere un proprio specifico obiettivo per esempio in termini di tutela ambientale, efficienza energetica, innovazione e competitività del proprio sistema industriale grazie alla ricerca e sviluppo, innalzamento delle competenze dei cittadini tramite la formazione, ecc., ma si intende dire che **quelli destinati alle Piccole e Medie Imprese sono utili a livello di sistema se e solo se sono destinati alle PMI che possono e intendono crescere.**

Il punto in cui la PMI abbandona la natura dimensionale che la contraddistingue e può dire di avere raggiunto l’obiettivo di crescita è quello in cui non solo tecnologicamente a livello di costi è in grado di essere alla pari degli altri player, ma è anche in grado finanziariamente di sostenere gli investimenti in innovazione tecnologica o di promozione commerciale necessari per mantenere il passo del mercato.

Questo determina la **variabilità del concetto di PMI in rapporto al mercato in cui opera.**

Quindi, per esempio, gli Aiuti di Stato in un settore come la **Farmaceutica** che richiede elevati volumi di produzione per raggiungere il costo fisso minimo ed elevati investimenti in ricerca e sviluppo e promozione commerciale, possono spingersi ben più in là della dimensione di PMI definita dai parametri comunitari e, allo stesso tempo, le PMI di questo settore non possono non mettere in conto aggregazioni attive o

passive anche in tempi relativamente brevi dopo la loro nascita, pena la loro scomparsa all'esaurirsi dell'innovazione che ne ha comportato la stessa.

Allo stesso modo è utile agevolare la nascita di imprese dell'**Information Technology** per portare alla luce quanta più innovazione possibile a livello di sistema economico disponibile poi per ulteriori sviluppi, ma forse non lo è altrettanto per agevolarne la permanenza passiva sul mercato a traino di una domanda la cui ampiezza giustifica strutturalmente ancora zone di inefficienza in relazione a una Dimensione Ottimale Minima molto bassa per la apparentemente scarsa intensità di capitale fisso necessaria.

Differente è l'ampio mondo dei prodotti complessi che identificano i tanti mercati della **meccanica, elettrotecnica, elettronica** ecc., in cui si alternano settori a prevalenza di volumi (automotive, metallurgia ecc.) e settori a prevalenza di specializzazione (macchinari per i più disparati usi e tutta la componentistica che segue la differenziazione dei macchinari stessi).

Nei settori a prevalenza di volumi gli aiuti di Stato sono utili, più o meno come nell'esempio della farmaceutica, per la nascita di aziende con applicazioni potenzialmente di rottura delle tecnologie esistenti perché possono portare alla creazione di segmenti di mercato completamente nuovi, distruggendo l'oligopolio preesistente.

Dall'altra parte, **nei settori a prevalenza di specializzazione**, l'innovazione e differenziazione continua che ne caratterizza il susseguirsi incessante di nascite di nicchie di mercato semi-monopolistiche di dimensioni relativamente piccole in relazione ai grandi oligopoli, non giustifica di per sé un aiuto specifico limitato alle PMI, quanto alla attività di ricerca e sviluppo in quanto tale.

Quando, però, le nicchie di mercato si estendono geograficamente a livello globale, allora si rinnova l'importanza di una politica industriale agevolativa nei confronti di PMI che

vogliono crescere per linee esterne e internazionalizzarsi per aggregazione.

7.14

Aggregazioni

Lo strumento UMIQplus e le operazioni di Fusione e Acquisizione (*Merger & Acquisition*)

A cura di Andrea Spensieri

Con il metodo **UMIQ** abbiamo aiutato le imprese a comprendere l'importanza dell'organizzazione interna, con **UMIQplus** aiuteremo a comprendere che una buona organizzazione è prerequisito per poter **crescere e aggregarsi** in maniera sana.

Le aziende, infatti, possono crescere per via interna o per via esterna.

La prima comporta una crescita mediante investimenti che portano a nuove linee o nuovi settori di mercato all'interno della stessa entità, la seconda comporta l'**acquisizione** o la **fusione** con altre aziende (*Merger and Acquisition* o *M&A*).

Tali operazioni sono meglio note come operazioni straordinarie, in quanto comportano azioni che sono al di fuori della gestione caratteristica dell'impresa e diventano **strategiche per la sua crescita**.

Le **operazioni straordinarie** possono essere riassunte nelle seguenti figure giuridiche riconosciute dal Codice civile:

1) Trasformazione: cambiamento nella forma giuridica della società (tipicamente da società di persone a società di capitali), spesso prodromica ad una operazione di acquisizione o fusione.

2) Fusione: la più tipica è la fusione per incorporazione, quando una entità ingloba in sé le attività di una seconda entità, con impatto su struttura e costi. In altri casi si possono avere fusioni di due entità per costituirne una terza, che nascerà da uno scambio azionario.

3) Conferimento: operazione che può comportare la cessione di uno o più rami di azienda, conferendoli ad una o più entità a cui si partecipa.

4) Cessione d'azienda: si tratta della vendita di uno più rami di azienda.

Ognuna di queste operazioni può avere obiettivi diversi, e può essere utilizzata in base alla strategia di crescita che più si attiene al caso concreto¹⁰⁵.

Nel nostro territorio si possono annoverare diversi esempi di aziende o Gruppi nei comparti agroalimentare, metalmeccanico, chimico-cosmetico, costruzioni e servizi che sono cresciute da piccole aggregazioni con decine di dipendenti a grosse realtà del territorio con centinaia o migliaia di dipendenti.

Fusione e Acquisizioni: integrazione verticale e orizzontale e l'impatto sui costi fissi e variabili.

L'integrazione verticale e orizzontale realizzabile mediante le operazioni straordinarie sopra descritte consente di conquistare nuovi mercati e di aumentare il fatturato, razionalizzando i costi.

È consigliabile che queste operazioni siano accompagnate da progetti di riorganizzazione ben pianificati così da contenere i costi fissi in maniera importante migliorando **P'EBITDA** (margine operativo lordo) e la generazione di **cash flow** (flusso di cassa).

Vi sono casi di aziende che a seguito di tali operazioni seguite da progetti di consulenza specialistica mirata sono state in grado di ottimizzare la struttura dei costi fissi dal 4% al 20%.

In questo senso riorganizzare le attività con un orientamento verso il mercato ma in maniera più efficiente può garantire

¹⁰⁵ Marco Confalonieri, *Trasformazione, Fusione, Scissione, e Liquidazione delle Società*, Sole24Ore 2005, Milano.

all'azienda non solo migliori risultati in termini di margine, ma anche in termini di *cash flow*, quindi di **autofinanziamento**.

Il caso tipico può essere quello di un'azienda manifatturiera che decide di acquisire i fornitori a monte del processo, razionalizzando così i costi di approvvigionamento, di trasporto e quelli di imballaggio.

In altri casi si può avere una integrazione tra aziende produttive, acquisendo altre realtà che rappresentano fornitori di lavoro conto terzi. In questo caso l'ottimizzazione può riguardare anche il costo del personale.

In altri ancora l'integrazione avviene sulla forza vendita, ottimizzando la rete commerciale, quindi i costi correlati.

Infine, vi sono casi in cui l'obiettivo dell'integrazione sono le attività di ricerca e sviluppo, acquisendo altre realtà che possano aiutare a sviluppare prodotti, utilizzando ad esempio laboratori di ricerca e ricercatori.

In tutti i casi l'ottimizzazione avviene acquistando parti del processo produttivo e/o di vendita e integrandole nella struttura esistente. In tale modo alcuni costi di struttura, come quelli amministrativi, o di produzione possono essere ottimizzati rappresentando vere e proprie economie di scala, soprattutto su realtà di dimensioni importanti, a beneficio di **crescita, marginalità e autonomia finanziaria**.

Nella maggior parte dei casi le integrazioni, che avvengono a seguito di un'operazione di *Merger & Acquisition*, consentono di acquisire *brand* storici che possono essere rilanciati e consolidati, oppure di penetrare mercati (anche internazionali) su cui l'azienda intende puntare con obiettivi di crescita. Ad esempio,

acquisendo competitor, oppure realtà simili in mercati diversi.

L'intervento sulla struttura dei costi fissi deve però essere coordinato da progetti pianificati e utilizzando competenze specialistiche necessarie al raggiungimento dello scopo.

Tra i tipici costi fissi che prevalentemente possono essere sottoposti a progetti di ottimizzazione si ricordano:

- Costi amministrativi
- Costi di trasporto
- Costi di imballaggio
- Costi per materiale consumabile
- Costi del personale di struttura
- Costi relativi a macchinari e impianti
- Costi di pulizia
- Costi di manutenzione
- Costi di riattrezzaggio
- Costi di cancelleria
- Costi mensa

Cenni sulla valutazione d'azienda a supporto delle operazioni di Fusione e Acquisizione

Quali sono i principali motivi per i quali si valuta un'azienda¹⁰⁶?

1) Nelle compravendite di quote e di pacchetti azionari di riferimento fra privati.

2) In sede di determinazione del prezzo di offerta (IPO) al mercato.

3) Nelle operazioni straordinarie (conferimento, fusione, scissione per determinare la congruità dei rapporti di cambio).

¹⁰⁶ Vedere <https://docplayer.it/4809310-I-metodi-di-valutazione-di-azienda-a-cura-del-prof-michele-rutigliano.html>

4) Nella selezione delle migliori opportunità di Fusione e Acquisizione (*Merger & Acquisition*) del mercato.

5) In operazioni di aumento di capitale con esclusione del diritto di opzione (aumenti in denaro o in natura) per l'ingresso di nuovo capitale.

In questi casi il valore economico viene determinato sulla base di un calcolo empirico di merito che si pone come base per la negoziazione.

La maggior parte delle negoziazioni o *deal* avviene dopo avere effettuato lavori di *due diligence* o perizie di stima da parte di società o consulenti specializzati che consentono di stabilire la veridicità dei valori dai quali si parte per la definizione del valore economico sopra menzionato.

Conclusione

Dunque, le operazioni di fusione e acquisizione sono strumenti complessi per gestire le strategie di crescita e rinforzare e rendere maggiormente competitiva sui mercati la propria azienda.

Il check-up online UMIQplus¹⁰⁷ è un tool **gratuito** a disposizione dell'imprenditore per comprendere se è "pronto per crescere".

¹⁰⁷ disponibile alla pagina dei check-up verticali UMIQ:
<http://www.umiq.it/diagnostici-specialistici>

7.15

Aggregazioni

L'importanza del tempo

A cura di Gianmarco Biagi

In tutti i *Business Plan*, la variabile tempo viene spesso trascurata. Si tende a fare una proiezione in più anni, senza considerare realmente il peso del tempo che, invece, è uno degli aspetti più importanti in assoluto. **Il tempo è la ricetta del successo o dell'insuccesso di un piano.** Oggi, questo concetto è cambiato. In passato, nel mondo imprenditoriale, era un elemento di lungo periodo, era sempre relativo ad un progetto che non era più breve di cinque anni. Oggi le cose sono differenti perché il mondo è cambiato, le tecnologie sono cambiate!

Fino a quindici anni fa c'era il fax, le prime e-mail mentre oggi le informazioni girano velocemente in rete. Oggi tutto è in realtà virtuale, in realtà aumentata, le informazioni viaggiano in tutto il mondo tramite internet. Tutto ciò che prima si faceva negli anni, nei mesi o nelle settimane oggi è tutto scalato in ore, secondi, minuti. Con l'avvento del 5G e dell'IoT il tempo e il mondo industriale avranno **una nuova rivoluzione** in particolare per l'utilizzo di nuove tecnologie come la realtà virtuale e la realtà aumentata.

Insomma, se in passato un *Business Plan* poteva essere decennale, oggi non ha senso farlo con un orizzonte temporale superiore ai tre anni.

L'elemento tempo è fondamentale e dipende dal settore industriale a cui ci si riferisce. Per esempio, in una cartiera, ovvero una tecnologia molto matura ha un'importanza relativa. Invece, se parliamo di un *Business Plan* di un'azienda che produce software, o una manifatturiera industriale, è chiaro che il tempo è fondamentale. Infatti, il tempo di un *Business Plan*

deve essere proporzionale alla durata media della vita dei prodotti dell'azienda. Quindi, nel mondo del software, la curva di vita di un prodotto ha una rampa tra ideazione, sviluppo, maturità e declino che si misura al massimo in uno, due anni. Oggi credo che sia molto difficile trovare dei mercati dove la curva di vita superi i tre anni.

Parliamo per esempio del settore dell'automotive. Questo settore in passato aveva una curva di vita media abbastanza lunga. Ogni quattro, cinque anni c'era un nuovo modello. Oggi come oggi questa curva si riduce drasticamente. Tutto questo per dire che l'imprenditore che si appropria a fare un primo sviluppo industriale deve considerare un tempo breve. Bisogna capire che il vecchio detto "faccio le cose con calma, ma fatte bene" non è più attuale. Era un po' come dire "piccolo e bello", non è più così. **Quindi oggi il mercato chiede di fare le cose bene e in fretta**, questo è il vero assioma. Ovviamente occorre avere la capacità per evitare le trappole del "male e in fretta" o "bene ma in tempi lunghi". Certo, è necessario fare le cose con qualità, in modo pianificato, con i giusti investimenti ma in tempi brevi perché oggi la competizione è globale. Mentre fino a vent'anni fa le aziende si confrontavano con un mercato interno (Europa) e con un certo grado di omogeneità tra le aziende dello stesso settore, oggi la competizione è globale. Quindi, la stessa azienda metalmeccanica oggi si confronta con competitor internazionali che a parità di settore hanno delle modalità di lavoro e tecnologie completamente differenti.

Se un imprenditore non darà grande importanza all'asse tempo, quindi "bene e in tempi brevi", non avrà mai successo, correndo il rischio che il *Business Plan* diventi vecchio ancora prima di partire. Personalmente ho visto progetti molto brillanti tramontare perché arrivati in ritardo, perché intanto è cambiata una condizione geopolitica, perché è scoppiata una guerra, una crisi locale, perché intanto quel cliente è fallito, perché un fornitore strategico è stato acquisito da un'altra azienda ecc. Non sono sfortune, ma sono piuttosto

errori strategici causati da una mancata corretta considerazione sull'asse tempo.

La classica frase "al posto giusto, nel momento giusto" è vera!!! È assolutamente fondamentale avere un po' di fortuna ma ancora di più dare attenzione al tempo, infatti ho visto progetti mediocri che sviluppati al momento giusto e con una durata giusta hanno avuto un enorme successo.

Oggi come oggi, dunque, con le nuove tecnologie è chiaro che l'asse tempo è ancora più importante.

Con tempo si intendono due componenti: il **quando** e il **quanto**. Questi sono due elementi chiave dell'asse tempo perché se si "indovina" il momento della partenza e si "sbaglia" il quanto (durata) il progetto è destinato a non funzionare.

Come allo stesso modo si può essere molto bravi ad individuare il quanto ma se si sbaglia il quando, sarà un problema. Costruendo il giusto mix tra il quando e il quanto si è già costruita una grande percentuale del successo del piano.

Spesso si ha la tendenza a posticipare, a dire "lo faccio domani", sbagliato. **"Oggi è oggi" e se è oggi deve essere oggi, domani è tardi**. Si pensi ad esempio alle decisioni relative al passaggio generazionale: in questo caso un ritardo o un errore di pianificazione possono decretare l'insuccesso di un'azienda.

Attenzione che l'anticipare troppo un progetto può creare problemi perché ad esempio il mercato può non essere pronto (come fu la prima azienda americana di cellulari che intorno agli anni '60 ottenne risultati fallimentari). Allo stesso modo il ritardare eccessivamente certe scelte aziendali o non capire per tempo il trend di mercato può creare grandi insuccessi (es: Blackberry).

L'elemento tempo è veramente quello che fa la differenza.

La scelta sul tempo è una responsabilità dell'imprenditore e non di consulenti e dirigenti che avranno l'onere di gestirlo, questo in quanto sempre la parola tempo ed

i suoi effetti hanno a che vedere con gli investimenti aziendali (strumentali, organizzativi, risorse umane ecc.).

Il tempo richiede disciplina ovvero, richiede prima una grande programmazione ed uno studio approfondito del mercato e degli obiettivi che si vuole raggiungere, una volta raggiunti i quali occorre poi un forte investimento e disciplina nel monitoraggio continuativo della pianificazione operativa, quindi della **gestione del tempo**.

Chi batte il tempo è l'imprenditore. È l'imprenditore che si deve assumere la responsabilità di dire "questo è il tempo per lo sviluppo della mia azienda e del suo *Business Plan*".

È come dire: quanto investo? È la stessa cosa ed ha la stessa importanza.

Purtroppo, questo aspetto spesso viene trascurato e spesso questa è l'insidia principale nello sviluppo dell'azienda.

Il tempo una volta che viene "battezzato", va poi gestito.

Infatti, un altro elemento chiave è la **pianificazione operativa giornaliera, settimanale, mensile, semestrale**. Le aziende che hanno successo gestiscono bene la pianificazione operativa ed il coordinamento delle risorse.

Quando si gestisce il tempo, la domanda che ci si deve fare è: **come faccio a fare succedere le cose?** Se un'impresa e i suoi dirigenti non si fanno questa domanda tutti i giorni e tutte le settimane in modo strutturato e disciplinato quello che è stato previsto nel *Business Plan* non accadrà, perché semplicemente le aziende saranno concentrate solamente sulla gestione quotidiana (spesso non pianificata) e trascureranno gli aspetti del "come faccio succedere le cose" per lo sviluppo industriale e strategico dell'azienda.

Questo fa la grande differenza tra l'azienda che ha successo e l'azienda che non lo ha. La disciplina, la capacità di fare succedere le cose è fondamentale nello sviluppo dell'azienda e del suo *Business Plan*.

Il consiglio che UMIQplus dà è quello di **dedicare tempo al tempo**, avere chiaro che il tempo è una risorsa scarsa e che deve essere compreso e gestito con grande attenzione e disciplina, dando peso alla parte strategica oltre a quella operativa diffondendo all'interno dell'azienda la **cultura della pianificazione, istantanea, di breve e lungo periodo**.

7.16

Aggregazioni

A caccia di sinergie. Integrazione verticale. L'analisi UMIQfiliera

A cura di Alberto Mari

Gli scenari che si stanno delineando evidenziano **3 fatti sui quali riflettere:**

- le medio grandi aziende, o in generale quelle che sviluppano dei propri prodotti/servizi, devono **crescere**;
- **i modelli organizzativi si trasformano**, le aziende devono restare flessibili **sbilanciando la produzione sulle filiere di fornitura**;
- i **terzisti**, tipicamente piccole imprese, sono una **opportunità** per avere **flessibilità** ma allo stesso tempo una grossa **minaccia** per la **continuità**.

Quindi:

- le aziende committenti devono **valutare** con maggior attenzione ed **in modo preventivo i rischi** che devono gestire con le proprie filiere. Il focus è sulle **strategie da seguire per le scelte da fare rispetto ai fornitori**;
- le aziende terziste devono migliorare la loro organizzazione, **imparare a guardarsi con gli occhi del cliente** e focalizzarsi sulle priorità.

1. Rischi

L'esperienza di questi ultimi anni con il modello UMIQ, (Vedere approfondimento "Strumenti per identificare,

comunicare e controllare le strategie”), ci ha permesso di comprendere e approfondire alcuni rischi:

- abbiamo capito quanto sopra anticipato, che il **rischio nella gestione delle filiere di fornitura** è diventato **molto elevato** ed è strategico gestirlo al meglio;
- abbiamo inoltre potuto constatare che i sistemi di **vendor rating** (le valutazioni dei fornitori) spesso sono **poco utili ai fini della prevenzione** e non sono tarati per comprendere **rischi organizzativi**.

2. Un metodo d’approccio

L’esperienza acquisita ci ha permesso di sviluppare un approccio che si basa sui seguenti aspetti:

- focus sulle **strategie**, le risorse disponibili vanno **investite sui fornitori più strategici** e sui quali possiamo incidere;
- focus sulla **prevenzione**, i vendor rating fotografano **“cosa è successo”**, il nuovo approccio deve essere preventivo **“cosa può succedere”**
- Focus su **bilanciamento e categorizzazione** dei rischi organizzativi.

Le fasi:

- valutazione del **posizionamento** strategico dei fornitori;
- **personalizzazione** dei pesi per le categorie di rischio;
- **valutazione** degli aspetti organizzativi in funzione dei pesi definiti.

3. Il posizionamento strategico dei propri fornitori.

Il primo passo da fare risponde alle seguenti domande:

- Quali sono i fornitori sui quali dobbiamo investire o che potremmo valutare di acquisire?

- Quali sono quelli che dobbiamo sostituire?

Il modello sviluppato prende spunto da quello di Kraljic.

Il primo passo consiste nella **individuazione** dei fornitori più rilevanti come fatturato e maggiormente critici rispetto ai quali si possono avere delle leve.

Il secondo passo prevede la **valutazione della “strategicità”** su ciascun fornitore scelto per l’analisi:

- Abbiamo individuato 5 caratteristiche rispetto alle quali attribuire un peso complessivo ed una valutazione:
 - **impatto del fatturato**, del fornitore sul totale del fatturato in acquisto;
 - **dipendenza**, dal fornitore intesa come difficoltà a cambiarlo, ad esempio a causa di tecnologie o impianti che abbiamo fornito;
 - **sostituibilità**, del fornitore ovvero la disponibilità di altri fornitori similari;
 - il **costo**, del fornitore rispetto ad altri similari a lui;
 - la **flessibilità**, richiesta al fornitore.

Il terzo passo prevede la **valutazione della “complessità operativa”** su ciascun fornitore scelto per l’analisi:

- Abbiamo poi individuato 4 caratteristiche rispetto alle quali attribuire un peso complessivo ed una valutazione:
 - **problematicità**, del fornitore intesa come difettosità del prodotto/servizio fornito;
 - **reattività ai problemi**, dal fornitore rispetto alla gestione dei problemi;
 - **indipendenza tecnica**, del fornitore che esprime le competenze di dialogo con l’area tecnica;

- **qualità e velocità dei servizi**, che esprime le capacità del fornitore in merito alle consegne ed in generale ai servizi offerti.

Il risultato:

alla fine di questo primo lavoro si ottiene una matrice che prevede 4 quadranti nei quali vedremo posizionarsi i nostri fornitori analizzati.

<p>Coordinamento Fornitori poco strategici ma che ci creano lavoro. Vanno cambiati o devono accollarsi i costi.</p>	<p>Partnership Fornitori strategici con impatto significativo sull'operatività. Vanno acquisiti o aiutati per ridurre i costi indotti.</p>
<p>Fornitura semplice Fornitori poco strategici e con basso impatto operativo. Nessun particolare sforzo, ordini di acquisto semplici.</p>	<p>Collaborazione Fornitori strategici e a basso impatto operativo. Vanno trattati meglio possibile, possono essere interessanti da acquisire.</p>

4. La valutazione dei fornitori.

In funzione delle considerazioni emerse nella fase di posizionamento avremo le idee più chiare sui fornitori da andare a valutare ed il modo di farlo.

Il metodo di valutazione prevede una standardizzazione degli elementi presi in considerazione riconducibili alle seguenti **12 prospettive**:

- 1) Governance e struttura organizzativa
- 2) Gestione economico finanziaria
- 3) Gestione delle persone e competenze
- 4) Mercati e vendite
- 5) Progettazione e assistenza

- 6) Pianificazione lavoro
- 7) Catena fornitura
- 8) Produzione e controllo
- 9) Gestione materiali e logistica
- 10) Gestione macchinari ed impianti
- 11) Gestione delle infrastrutture informatiche e dei dati
- 12) Sicurezza, ambiente e 231/01

Su ciascuna prospettiva andremo a definire quindi il peso, per noi rispetto a quel fornitore.

La pesatura rappresenta il bilanciamento dei risultati rispetto alle specifiche esigenze di ciascuna azienda.

L'aspetto della pesatura è molto importante perché si lega al giudizio cambiandone l'impatto finale.

Un esempio:

- stiamo valutando un terzista che fa lavorazioni meccaniche, i particolari che realizza sono importanti perché a specifica e ordinati al bisogno, senza scorte, inoltre questi particolari sono indispensabili per la successione delle fasi interne;
- è chiaro che la pianificazione del lavoro, necessaria a garantirci il rispetto delle consegne, e la produzione e controllo siano le prospettive più importanti;
- seppure importanti, saremo meno preoccupati di come il fornitore ha organizzato le mansioni e altri aspetti dell'azienda;
- quanto sopra si concretizzerà in un peso es 5 per le prime due e ad esempio 1 sulla parte della struttura organizzativa;
- se nella valutazione giudichiamo negative es. -2 sia la prospettiva pianificazione (il fornitore non ha dei sistemi affidabili di pianificazione) sia quella organizzativa (non c'è l'organigramma e non sono definite le responsabilità), è evidente che il risultato finale evidenzierà come priorità di intervento il tema della pianificazione:

- organizzazione peso 1 x giudizio -2 = rating -2
- pianificazione peso 5 x giudizio -2 = rating -10.

La valutazione può essere effettuata direttamente sulle 12 prospettive come forma di autovalutazione interna, utile a rilevare il punto di vista aziendale oppure andando in audit presso il fornitore con appositi strumenti.

5. Lo strumento di autovalutazione on-line

Per effettuare delle valutazioni più complete ed oggettive dei propri fornitori più importanti è stato messo a punto uno strumento di dettaglio.

Va condotto con personale preparato e con esperienza affinché sia possibile svolgere l'attività in poco tempo (mezza giornata), si riesca ad attrarre l'interesse della Direzione e si colgano le informazioni importanti.

Gli elementi di dettaglio ad oggi definiti sono circa 30 e sono tutti riconducibili alle 12 prospettive di rischio.

Questo fa sì che si possano ottenere due risultati importanti:

- gli esiti degli audit saranno sempre legabili ai pesi
- gli esiti degli audit saranno confrontabili con la valutazione interna che, spesso, abbiamo visto essere molto differente dalla realtà.

Ma l'aspetto più importante riguarda il tipo di domande, frutto dell'esperienza operativa, che individuano in modo preventivo alcuni rischi importanti.

Alcuni esempi:

- Continuità manageriale;
- Andamento del fatturato anche rispetto al mercato di riferimento;
- Struttura del fatturato (concentrazione su pochi clienti o settori);
- Saturazione e obsolescenza degli impianti;
- Controllo economico finanziario ed attenzione alla preventivazione e consuntivazione; dipendenza e gestione dei sub-fornitori;

- Interscambiabilità delle persone e ripetibilità di prodotto...

La speranza è che questi sistemi di valutazione possano essere sempre più utilizzati dalle aziende.

Ridurre i rischi e migliorare la cultura organizzativa necessaria per la sostenibilità delle nostre imprese, clienti o fornitori che siano, per fare squadra.

7.17

Finanza per lo sviluppo

La quotazione in Borsa delle PMI: opportunità in Italia e all'estero

A cura di Fabrizio Strappa

La quotazione in borsa, insieme al ricorso agli investitori istituzionali, consente di ottenere un patrimonio idoneo ad affrontare il mercato globale in cui possono competere soltanto le imprese più solide anche dal punto di vista finanziario.

Per lungo tempo l'accesso al mercato borsistico è stato considerato prerogativa esclusiva della media/grande azienda. Per ovviare a questo limite in questi ultimi anni sono stati creati, sia in Italia che all'estero, mercati borsistici dedicati alle PMI.

Questi mercati presentano un percorso semplificato alla quotazione e adempimenti post quotazione più adatti alla struttura organizzativa delle PMI rendendo più facile e conveniente l'accesso al mercato borsistico.

Anche se la Borsa Italiana Spa rappresenta la borsa di riferimento per le PMI nazionali, in particolare grazie al mercato AIM, è importante considerare che le borse di altri paesi possono rappresentare una valida alternativa.

1. La quotazione in borsa: motivazioni, pro e contro

Le ragioni che spingono una società a considerare la quotazione in borsa sono generalmente riferibili a due fattori:

- Il fabbisogno di nuovi capitali di rischio per finanziare lo sviluppo dell'impresa per via interna o tramite acquisizioni.
- L'esigenza di liquidare gli attuali soci che non sono più interessati a mantenere la partecipazione nell'impresa.

I vantaggi derivanti dalla quotazione riguardano diversi aspetti:

- **Accesso ai capitali:** la quotazione consente di acquisire nuovi capitali di rischio per finanziare la crescita e le acquisizioni.
- **Grado di merito creditizio:** la quotazione in borsa consente di elevare lo *standing* creditizio, favorendo l'ottenimento di affidamenti e condizioni maggiormente favorevoli per importi, tassi e termini.
- **Immagine aziendale:** la quotazione accresce la visibilità e la reputazione societaria. Tale rafforzamento consente di migliorare il potere contrattuale presso i fornitori e i clienti ed attrarre risorse umane qualificate.
- **Coinvolgimento di manager e dipendenti:** la quotazione consente di definire piani d'incentivazione delle risorse chiave basati su *stock options*.

Di contro la quotazione in borsa presenta alcuni fattori critici:

- **Costi quotazione**¹⁰⁸: il processo di quotazione, oltre a richiedere un notevole impegno da parte delle risorse interne all'impresa, è economicamente rilevante. I costi di quotazione possono essere distinti in:
 - costi legati al successo dell'operazione: rientra in questa categoria, ad esempio, il costo del collocamento dei titoli effettuato dalla banca intermediaria, che è espresso in percentuale del capitale raccolto;
 - costi fissi, legati solo in minima parte al successo dell'operazione: sono generati dalla remunerazione dei diversi professionisti (*Sponsor/Nomad*, consulenti legali, revisori e altri

¹⁰⁸ La Legge di Bilancio 2018 ha approvato il credito d'imposta sul 50% dei costi di consulenza sostenuti per la quotazione in Borsa delle PMI nei mercati regolamentati e non regolamentati (AIM) europei entro il 31 dicembre 2020.

eventuali consulenti) impegnati a preparare la società alla quotazione. Questi costi dipendono dalla complessità/dimensione dell'impresa e dalla borsa prescelta.

- **Dipendenza verso il mercato:** l'andamento del titolo, e quindi il valore dell'impresa¹⁰⁹ per gli azionisti, può variare in modo significativo e repentino, indipendentemente dalle scelte strategiche aziendali effettuate e risultati ottenuti, per effetto di azioni speculative o per la ciclicità che caratterizza il mercato azionario (mercato “Orso” o “Toro”).
- **Obblighi informativi:** a tutela degli azionisti di minoranza l'impresa deve assicurare una continua, tempestiva ed affidabile comunicazione riguardante l'evoluzione dei principali indicatori economici e patrimoniali e ad eventi aziendali che possono avere un impatto significativo sui risultati (*price sensitive*).
- **Cambiamento organizzativo:** la quotazione richiede una rilevante evoluzione dell'organizzazione dell'impresa. Sono necessari interventi finalizzati a migliorare i sistemi di pianificazione e controllo, i sistemi di *reporting* e comunicazione e, più in generale, l'assetto di governo societario. La quotazione accelera gli investimenti gestionali ed organizzativi comunque necessari per migliorare l'efficienza e competitività dell'impresa.

2. Quale Borsa scegliere?

Borsa Italiana rappresenta la borsa di riferimento per le imprese italiane, in particolare per le PMI.

Ma negli ultimi anni un numero crescente di società italiane hanno deciso di quotarsi in Borse diverse da quella di Milano.

¹⁰⁹ Il valore di una azienda quotata è dato dalla sua capitalizzazione: numero totale di azioni per il loro prezzo unitario (medio o ultimo)

Alla base di questa scelta vi sono le seguenti valutazioni:

- La maggiore liquidità misurata dalla capitalizzazione totale della Borsa¹¹⁰ che misura la sua importanza¹¹¹.
- La maggiore visibilità offerta dai mercati più sviluppati.
- La specializzazione di alcuni segmenti, ad esempio per i settori tecnologici la borsa principale è il NASDAQ.
- La vicinanza al mercato nel quale si genera la maggior parte del fatturato per beneficiare di maggiore visibilità.
- Le differenze nei costi e nella complessità del processo di collocamento e degli adempimenti successivi.

Pertanto, può essere consigliabile, come primo passo verso la quotazione, effettuare una valutazione obiettiva dei pro e contro delle principali borse dove effettuare il collocamento.

3. Le soluzioni della Borsa Italiana.

La Borsa Italiana offre due soluzioni per la quotazione delle PMI:

- **Mercato Telematico Azionario (MTA):** è il mercato regolamentato rivolto alle imprese di grande e media capitalizzazione (minimo 40 milioni di euro). Al suo interno troviamo il Segmento Titoli ad Alti Requisiti (STAR), rivolto alle aziende di media capitalizzazione che adottano specifici requisiti in termini di governo societario, trasparenza informativa e liquidità.

¹¹⁰ Capitalizzazione della Borsa=somma della capitalizzazione delle singole società quotate.

¹¹¹ Graduatoria delle prime 10 borse mondiali in termini di capitalizzazione di borsa:

1-New York Stock Exchange, 2-NASDAQ (USA), 3-Tokyo Stock Exchange, 4-Shanghai Stock Exchange, 5- Hong Kong Stock Exchange, 6-London Stock Exchange, 7-Euronext, 8-Shenzhen Stock Exchange, 9-Toronto Stock Exchange, 10-Deutsche Boerse (Francoforte)

- **AIM (Alternate Investment Market) Italia¹¹²**: è il mercato azionario dedicato alle PMI che, pur non rispettando i requisiti minimi per accedere a MTA, non vogliono comunque rinunciare ai vantaggi della quotazione. AIM Italia ha adottato un regolamento flessibile, concepito per offrire un percorso semplificato e meno oneroso alla quotazione e adempimenti post-quotazione calibrati sulla organizzazione delle PMI.

Le imprese quotate all'AIM Italia possono, raggiunta o superata la dimensione minima richiesta, passare al MTA con vantaggi sia in termini di liquidità che di immagine.

La tabella presenta le principali differenze tra i requisiti formali per poter accedere all'AIM rispetto al MTA.

¹¹² Gran parte dei principali paesi industrializzati o in via di sviluppo hanno mercati borsistici dedicati alle PMI (o SME – Small & Medium Enterprise) come, ad esempio, AIM UK (preso come modello da AIM Italia), TSX Ventures in Canada, GEM (Growth Enterprise Market) in Hong Kong, MOTHERS (Market of the high-growth and emerging stocks) in Japan, Catalist in Singapore, ChiNext in Cina, SME Listing in India.

	Mercato AIM	Mercato MTA
Capitalizzazione minima	Nessun limite	€ 40 milioni
Flottante Minimo	10%	25%
Offerta (IPO)	Principalmente Istituzionale - Min 5 Investitori Istituzionali che coprono il 10% del flottante	Investitori professionali e privati
Bilanci certificati	Ultimo bilancio	Ultimi tre bilanci
Principale Advisor	NOMAD ¹¹³	Sponsor/Global Coordinator (intermediari autorizzati)
Documenti per la quotazione	Documento d'Ammissione	<ul style="list-style-type: none"> • Prospetto Informativo • Memorandum SCG (Sistema Controllo Gestione) • Piano Industriale • QMAT - Quotation Management Admission Test
Corporate governance	Nessun requisito formale	Raccomandata l'adozione del Codice di Corporate Governance

Gli adempimenti post quotazione sono abbastanza simili, in particolare per la comunicazione di informazioni “*price sensitive*”. La differenza sostanziale è nella comunicazione dei risultati economici: AIM non richiede la presentazione dei risultati trimestrali, ma solo la relazione semestrale (entro 3 mesi dalla

¹¹³ Il NOMAD - *NOMInated ADviser* – svolge un ruolo chiave nel processo di quotazione nel mercato AIM. E' il soggetto che guida l'impresa nel percorso di quotazione, ne valuta l'appropriatezza ed è responsabile nei confronti della Borsa Italiana del rispetto del regolamento sia in fase di collocamento sia nella fasi successive. Può essere una banca o una società finanziaria autorizzata da Borsa Italiana.

chiusura del semestre) e il bilancio (entro 6 mesi dalla chiusura dell'esercizio).

4. Conclusioni

La quotazione, data la sua complessità e il profondo impatto sull'organizzazione aziendale, è di sicuro una delle decisioni più importanti nella vita di una PMI.

Prima di attivare il percorso di quotazione, è quindi necessario valutarne attentamente i pro e i contro, tenendo conto sia degli obiettivi personali dell'imprenditore sia di quelli aziendali.

Non bisogna però dimenticare che la quotazione è come “vendere” il prodotto “Impresa” e pertanto è necessario comprendere e valorizzare ciò che gli investitori valutano prima di “acquistare” le sue quote, come, ad esempio:

- una storia di successo, per quanto breve, in termini di crescita dei ricavi e della profittabilità;
- una struttura finanziaria equilibrata;
- un buon posizionamento competitivo;
- una valida strategia di sviluppo fedelmente documentata tramite il *Business Plan*;
- un management team qualificato.

Soltanto se l'imprenditore avrà la capacità di soddisfare le “aspettative” degli investitori la quotazione potrà avere successo e contribuire in modo significativo alla crescita dell'impresa.

7.18

Finanza per lo sviluppo

I Partner Finanziari per le PMI

A cura di Fabrizio Strappa

La struttura finanziaria della PMI italiana è stata storicamente caratterizzata da una “sotto capitalizzazione”, basata prevalentemente sui capitali dei singoli soci e dall’autofinanziamento, con un conseguente significativo ricorso all’indebitamento “oneroso”, spesso a breve termine, erogato dagli istituti di credito.

Ma a partire dagli anni 80 è progressivamente cresciuta l’offerta di “capitali di rischio” da parte di investitori istituzionali in grado di finanziare i progetti di sviluppo a medio o lungo termine delle PMI.

Gli operatori in grado di apportare capitale di rischio alle PMI, in funzione della loro organizzazione/struttura societaria ed approccio alla partnership con l’Imprenditore, possono essere suddivisi in due categorie:

1. *Private Equity*;
2. *Business Angels*.

1. Private Equity

Con il termine “*Private Equity*” sono identificate le società finanziarie che svolgono prevalentemente attività di investimento sottoscrivendo capitale di rischio di imprese non quotate¹¹⁴:

¹¹⁴ Nel 2018 le operazioni di finanziamento da parte degli “Private Equity” sono state pari a 351 (+15% vs 2017), distribuite su 266 società, per un controvalore di circa 9.788 milioni, +98% rispetto al 2017. Gli operatori

- con l'obiettivo di contribuire attivamente allo sviluppo dell'Impresa;
- finalizzato all'ottenimento di una plusvalenza al momento della cessione della partecipazione.

I “*Private Equity*” intervengono nel capitale delle imprese con i seguenti obiettivi:

- Finanziare le fasi iniziali di sviluppo, in particolare nel caso dei “*Venture Capital*”.
- Sostenere lo sviluppo dell'Impresa attraverso il finanziamento, denominato “*expansion financing*”, di progetti di:
 - Sviluppo nuovi prodotti/tecnologie (innovazione);
 - Entrata in nuovi mercati (internazionalizzazione);
 - Acquisizione di altre imprese (M&A).
- Risolvere situazioni di passaggio generazionale attraverso:
 - Il supporto ai manager interni (*management buy out*) o esterni (*management buy in*) nell'acquisizione delle quote dei precedenti proprietari.
 - la ristrutturazione della base azionaria attraverso la liquidazione di soci minoritari (*family buy out*).
- Bilanciare le fonti di finanziamento dell'Impresa (capitale proprio vs indebitamento).
- Promuovere la quotazione in Borsa.

In sintesi, il “*Private Equity*” svolge le seguenti attività:

1. **Acquisizione Finanziamenti (Fundraising)** - Il “*Private Equity*” si finanzia attraverso la sottoscrizione di quote di fondi da parte di investitori istituzionali (fondazioni, fondi pensione, gruppi industriali, assicurazioni, banche, ...) e privati (*family office*) per attuare un programma di investimento in un orizzonte temporale predeterminato. I

che nel 2018 hanno fatto almeno una operazione in imprese italiane sono stati 149, +7% rispetto al 2017. (Fonte: AIFI - www.aifi.it)

fondi raccolti sono investiti in diverse aziende e, per ogni investimento, è definito un obiettivo di rendimento in linea con il rischio assunto e con le aspettative degli investitori.

2. **Screening** - Effettua una continua ed accurata valutazione delle opportunità di investimento nelle diverse imprese “segnalate”, selezionate in funzione della specializzazione / strategia del fondo¹¹⁵, ed utilizzando le informazioni disponibili (primi contatti con l’Imprenditore, analisi bilanci e *Business Plan*).
3. **Due Diligence** - Individuata l’Impresa potenzialmente finanziabile¹¹⁶, il *Private Equity* svolge, in accordo con l’imprenditore, una analisi approfondita finalizzata sia all’approfondimento della conoscenza dell’impresa - organizzazione aziendale (organigramma, risorse umane, sistemi informativi), commerciali (mercati, principali clienti, ...), *supply chain* (fornitori, impianti, ...), portafoglio prodotti/servizi (ciclo di vita dei prodotti, progetti di ricerca/sviluppo nuovi prodotti), *Business Plan* (validazione delle ipotesi e del conseguente piano di sviluppo) - sia all’individuazione di eventuali “rischi” di natura civilistico/fiscale che potrebbero generare nel futuro significativi oneri straordinari.
4. **Closing** - In questa fase viene determinato il valore finale dell’Impresa e l’entità del finanziamento, i tempi e le

¹¹⁵ I *Private Equity* sono di regola specializzati in funzione dell’entità massima dell’investimento sostenibile in una singola impresa, del tipo di investimento (*buy out, expansion, ...*) e delle caratteristiche dell’impresa da finanziare (dimensione, settore merceologico di appartenenza, area geografica, ...). L’associazione AIFI Associazione Italiana del *Private Equity, Venture Capital* e *Private Debt* (www.aifi.it) presenta l’anagrafe dei *Private Equity* associati suddivisi per specializzazione.

¹¹⁶ Generalmente il *Private Equity* considera finanziabili le imprese con un EBITDA (margine operativo lordo) superiore ai tre milioni di euro e con una incidenza sui ricavi superiore al 10%. Imprese più piccole ma con interessanti potenzialità di crescita sono finanziabili dai *Business Angels* o dai *Venture Capital*.

modalità per l'apporto dei capitali, le eventuali clausole per la revisione del "prezzo di acquisto" in funzione dell'emersione successiva di oneri per l'Impresa (multe, risarcimenti, ...) e le regole di governance regolamentate dai "patti parasociali". La partecipazione acquisita può essere:

- ottenuta attraverso l'acquisizione di azioni esistenti dai suoi soci (*buyout*), e quindi a parità di capitale sociale, oppure apportando nuovi capitali all'interno della società target tramite aumento del patrimonio netto.
- di minoranza qualificata (tra il 20% e il 40%) o di maggioranza fino a raggiungere il 100%.

5. **Gestione** - Il *Private Equity* partecipa alla gestione dell'Impresa apportando prevalentemente competenze professionali e il proprio *network* di contatti nazionali ed internazionali. Ne consegue che il *Private Equity* condivide con l'Imprenditore l'obiettivo di incrementare il valore dell'Impresa partecipata sia attraverso la crescita dimensionale sia attraverso il miglioramento dell'organizzazione interna.

6. **Disinvestimento (exit)** - Trascorso il tempo necessario per conseguire una adeguata creazione di valore, di regola non superiore ai 5/6 anni, il *Private Equity* provvede alla cessione della propria partecipazione al fine di poter restituire i finanziamenti ricevuti incrementati dalla plusvalenza ottenuta. Sono percorribili diverse forme di disinvestimento, regolamentate nei patti parasociali, tra le quali:

- vendita delle azioni sul mercato borsistico (tramite IPO);
- cessione della partecipazione ad un socio di natura industriale (*Trade Sale*);
- cessione ad un altro operatore di *Private Equity* (*Replacement o Secondary Buy Out*);
- acquisto della partecipazione da parte del socio originario (*Buy Back*).

L'investimento del *Private Equity*, e soprattutto del *Venture Capital*, è caratterizzato da un significativo profilo di rischio, e quindi non si può escludere il fallimento dell'Impresa oggetto dell'investimento, con il conseguente azzeramento del valore della partecipazione (*write off*).

2. Business Angel¹¹⁷

I “*Business Angels*” sono in genere ex titolari di impresa, manager in attività o in pensione, che dispongono di una solida capacità gestionale, di una buona rete di conoscenze, di mezzi finanziari e di un buon bagaglio di esperienze, in grado quindi di fornire preziosi consigli gestionali e conoscenze tecnico-operative oltre che una consolidata rete di relazioni nel mondo degli affari.

I *Business Angel* condividono gli obiettivi di creazione di valore dell'Impresa partecipata come i *Private Equity* ma con tre importanti differenze:

- I *Business Angels* investono il proprio patrimonio, mentre i *Private Equity* raccolgono a loro volta risorse dal mercato a cui devono rendicontare;
- I *Business Angels* possono essere spinti ad investire nell'Impresa anche da motivazioni personali, come la volontà di mettersi in gioco, di sentirsi attivi accettando una sfida, mentre i *Private Equity* perseguono prevalentemente il rendimento del capitale investito;
- I *Business Angels* possono detenere la partecipazione per periodi superiori ai 5/6 anni dato che non devono restituire i fondi a terze parti.

¹¹⁷ Le due maggiori associazioni in Italia sono IBAN (*Italian Business Angels Network* - www.iban.it) e IAG (*Italian Angels for Growth* - www.italianangels.net).

Queste differenze comportano alcune conseguenze, come ad esempio la più rapida dinamica decisionale dei *Business Angels* rispetto ai *Private Equity* che generalmente devono seguire procedure formali più complesse, ma anche l'impossibilità di investire per importi molto elevati.

3. Conclusioni

Per ricapitolare i soci "*Private Equity*" o "*Business Angels*" possono contribuire in modo significativo alla realizzazione del *Business Plan* della PMI per i seguenti motivi:

- L'imprenditore acquisisce capitale "paziente" utilizzabile per finanziare i progetti di sviluppo aziendale, sia per linee interne o tramite acquisizioni, o per risolvere problemi di gestione, come, ad esempio, il passaggio generazionale.
- Sono in grado di apportare importanti competenze strategiche, professionali e relazionali condividendo con l'imprenditore l'obiettivo di aumentare il valore dell'impresa.
- La loro partecipazione può rappresentare un "certificato di qualità" nei confronti delle istituzioni finanziarie utile per migliorare il *rating* dell'impresa.

Per contro questi soci "professionali", al fine di tutelare il proprio investimento, possono richiedere la sottoscrizione di patti parasociali abbastanza complessi, in particolare nel caso di acquisizione di quote di minoranza, che possono limitare la "autonomia" dell'imprenditore tramite clausole quali, ad esempio:

- la nomina di propri rappresentanti nel consiglio di amministrazione,
- diritti di veto su decisioni strategiche, come, ad esempio, investimenti di importo rilevanti,
- coinvolgimento nell'elaborazione/approvazione del budget/*Business Plan* nei tempi e secondo i metodi condivisi,

- controllo periodico dei risultati economici/patrimoniali con verifica scostamenti vs budget/anno precedente.

Infine, rimangono sempre soci a “tempo determinato”, in particolare i *Private Equity*, dato che si pongono l’obiettivo di cedere la partecipazione entro 5/6 anni.

Considerata la complessità dell’operazione di finanziamento è necessario che l’imprenditore richieda il supporto di professionisti indipendenti esperti in operazioni di “finanza straordinaria”, denominati “*Advisor*”, in grado di assisterlo nella relazione con il *Private Equity*.

7.19

Finanza per lo sviluppo

Il ruolo del professionista che accompagna come esperto UMIQplus l'impresa nei primi passi del percorso di crescita praticabile

A cura di Alberto Paterlini

Perché un imprenditore decide di acquisire o cedere l'azienda?

Uno dei principali fattori di successo delle piccole medie imprese, colonna portante del tessuto produttivo italiano, risiede da sempre nella flessibilità e nella capacità di adattarsi in tempi brevi a quanto richiesto dal mercato.

Negli ultimi anni, l'incessante innovazione tecnologica ed il conseguente fabbisogno di *know-how* tecnico specializzato hanno tuttavia reso il fattore dimensionale una variabile sempre più importante nella competizione economica, ponendo il tema delle aggregazioni aziendali al centro dell'attenzione.

Proviamo brevemente a distinguere e identificare possibili fattori legati sia alla possibile acquisizione che eventualmente alla cessione dell'azienda stessa.

L'acquisizione di altre aziende concorrenti o eventualmente integrate rispetto al proprio prodotto a monte o valle del processo produttivo ha pertanto come possibili obiettivi:

- a. Crescita dimensionale;
- b. Ampliare la gamma di prodotti/servizi;
- c. Creazione di possibili economie di scala con integrazione a monte o valle del processo produttivo.

La crescita dimensionale con acquisizioni esterne può essere vista come un possibile vantaggio aziendale per evitare possibili

guerre commerciali (incerte sulla durata e nella riuscita). Questa necessità si manifesta internamente all'azienda per molteplici cause riassumibili in:

- Espansione geografica: poter diventare competitivi ed approcciare anche mercati esteri, sia oltre i confini italiani, che soprattutto europei;
- Avere un volume di attività interno sufficiente per generare economie di scala e, conseguentemente avere costi, e conseguentemente prezzi, competitivi;
- Necessità della presenza fisica in loco per approcciare mercati più complessi (es. USA, Cina) ed apparentemente più lontani.

Sul versante opposto, ovvero quello della cessione, le cause scatenanti possono invece essere ricercate in:

- 1) problemi legati al passaggio intergenerazionale alla guida dell'azienda;
- 2) difficoltà economiche e mancanza di una vision in grado di invertire il trend negativo che ha portato l'impresa a vertere in tale situazione.

L'eventuale mancanza di un successore familiare alla guida dell'azienda, al pari dell'assenza delle caratteristiche tipiche dell'imprenditore nel possibile sostituto, può portare alla difficile, ma spesso inevitabile, decisione di vendere la stessa.

Prima di giungere in questa situazione, ovviamente, sarà stato testato più e più volte il possibile candidato per capire se vi sia una risposta positiva sulle proprie abilità o attitudini al lavoro d'impresa.

Alla base dell'idea di cessione, però, potrebbero anche esserci problemi potenzialmente legati alla mancanza di visioni alternative e che quindi creerebbero i presupposti per una possibile cessione ad una figura terza esterna, oppure ad un possibile *competitor* per le motivazioni sopra riportate.

In questo scenario che ruolo ricopre il professionista/consulente di Direzione?

Il consulente di Direzione deve anzitutto:

- conoscere la situazione economico patrimoniale in cui versa l'impresa, mediante un'approfondita analisi di conto economico e stato patrimoniale;
- valutare la redditività aziendale ed il livello di efficienza della produzione, avvalendosi, nel caso lo ritenga utile, di appositi indicatori;
- supportare il processo di definizione degli obiettivi di medio lungo termine, mediante la redazione del *Business Plan* e del budget di periodo;
- conoscere le persone che lavorano in azienda, nonché la linea di pensiero della proprietà;
- valutare con occhio critico e visione esterna gli avvenimenti e le proposte di investimento, sia a livello produttivo che commerciale.

Per avviare il processo di acquisizione esterna occorre pertanto che l'imprenditore ed il consulente di direzione abbiano preliminarmente concordato le strategie di breve-medio periodo. Ciò implica la necessità di definire:

- tempi e modalità operative del piano d'azione con cui si intende portare l'impresa verso gli obiettivi desiderati;
- eventuali altri professionisti esterni a cui sarà necessario fare affidamento.

Una volta abbozzata l'idea occorre procedere spediti nella sua realizzazione attuando nel breve termine una prima analisi strategica volta a definire i possibili costi-benefici derivanti

dall'acquisizione di una specifica azienda, le risorse da introdurre ed il piano con cui approcciare l'azienda.

Questo è un passaggio molto delicato dell'operazione in quanto vengono realizzate le basi operative e le modalità con cui approcciare le possibili aziende oggetto di acquisizione. Questa attività potrà anche essere attuata dal consulente aziendale interno, piuttosto che da un ente esterno.

Giunti a questo punto occorre innanzitutto **contattare le aziende**, e definire un paniere più ristretto di possibili aziende interessate all'operazione, valutando anche modalità di aggregazione diverse dalla sola acquisizione (es. fusione).

Definite le aziende-obiettivo occorrerà procedere alla redazione e firma di un **patto di riservatezza** per poter prendere visione dello stato attuale dell'azienda, oltre che possibili suoi sviluppi attesi (es. *Business Plan* interni) dal punto di vista gestionale, procedendo alla realizzazione di una **Due diligence** redatta o dal consulente di direzione o da un ente esterno.

In questo passaggio verranno identificati i punti di forza e debolezza dell'azienda che verranno discussi su più tavoli di lavoro, sotto la responsabilità del consulente aziendale:

- internamente con l'imprenditore che vuole acquisire l'azienda;
- esternamente con il titolare dell'azienda obiettivo, attuando le prime basi di trattativa sul valore aziendale (anche se al momento non si conosce ancora alcun valore preciso - si sono identificati i punti di forza e debolezza dell'azienda).

Lo step successivo alla *Due diligence* è procedere alla **valutazione d'azienda**, normalmente utilizzando un ente terzo per definire un range di prezzo congruo al reale valore aziendale. Non esiste il valore preciso e puntuale, in quanto successivamente emergerà nel tavolo di trattativa, pertanto

quello che verrà definito in questa fase di lavoro sarà un *range* di valore.

In questa fase assumono grandissima importanza sia il ruolo rivestito dall'ente terzo, che le modalità di discussione poste in essere con il titolare ed i consulenti dell'impresa obiettivo, riguardo i punti di forza e debolezza aziendale riscontrati.

Una volta fornita la valutazione d'azienda può avere inizio la fase di *closing*, nella quale sarà necessario rivolgersi ad un legale non solo per la stipula del contratto d'acquisto, ma anche per la redazione del memorandum, necessario per sottoscrivere e verificare eventuali clausole di realizzazione.

Hanno collaborato



Gianmarco Biagi. President & CEO at SettePuntoNove Holding (partecipazioni industriali settori arredamento, software, automotive) e prima CEO e General manager di importanti gruppi multinazionali manifatturieri.

Ha ricoperto diversi incarichi istituzionali quali:

- Presidente CD Reti e sviluppo industriale AICQ nazionale;
- Presidente Board UMIQ (Unindustria metodo innovazione e qualità) presso Confindustria Emilia.

Precedentemente, presidente media industria presso Unindustria Bologna, presidente consorzio EXO (eccellenze per out door forniture e protezione solare), presidente settore arredo e legno presso Unindustria Bologna.

Oggi anche board member AICQ nazionale.



Marco Curti. Laureato in Economia e Commercio all'Università di Parma e con un percorso Executive in SDA Bocconi nella Gestione Strategica delle PMI, è stato Export Manager e poi Direttore Commerciale in aziende dei settori metalmeccanico e servizi. A seguire, molte

esperienze in settori diversi (piastrelle di ceramica, food, impiantistica, arredo, after-market, sanitaria, engineering, automotive ecc...) quale socio fondatore e partner operativo di tre società di consulenza di cui: una di direzione strategica, una di supporto alle PMI per l'entrata e presenza nei paesi BRICS e una di marketing d'acquisto internazionale. Notevole

L'esperienza anche in termini formativi grazie alla lunga collaborazione con Centri di Formazione e Business School. Collabora da tempo con il prof. Giorgio Gandellini sull'implementazione di modelli di supporto alle decisioni. Alla data odierna: Consulente di Direzione free-lance in area Marketing, Vendite e Commercio Internazionale.



Gianfranco Guerini Rocco vive a Bologna. Si è laureato in Ingegneria Elettrotecnica al Politecnico di Milano ed ha conseguito un Master biennale in Direzione Aziendale alla SDA Bocconi. È stato Direttore Generale di aziende manifatturiere in Italia e in Francia nei settori elettrotecnico ed elettronico. Ha reingegnerizzato, in chiave lean, le strutture in cui ha operato. Ha esperienze precedenti di Direzione Commerciale. Attualmente è consulente partner di CUBO Società di Consulenza Aziendale Srl.



Pier Alberto Guidotti. Laureato in ingegneria elettronica cum laude, opera da oltre 30 anni nel settore ICT, con particolare riferimento alla digitalizzazione dei processi e all'integrazione dei sistemi. Imprenditore, attualmente ricopre il ruolo di CEO e CTO di Analysis s.r.l.. Ha ideato e sviluppato l'applicativo software QualiWare (www.qualiware.it) per la gestione di Qualità, Sicurezza, Ambiente e Documentale. Alla lunga esperienza nel progetto e nello sviluppo di applicativi, unisce quella come formatore, sia per corsi in azienda che per corsi in aula. È autore del libro “Digitalizzare un’impresa”, GiraldiEditore (www.digitalizzareimpresa.it).



Alberto Mari. Consulente Direzionale amministratore di MMsrl proprietaria del brand NCG (www.ncg.it).

Esperto UMIQ e valutatore riconosciuto per enti di certificazioni.

Presidente del Terziario Innovativo di Confindustria MC. 30 anni di esperienza prima in azienda poi come consulente e temporary manager.

Competenze distintive sui temi di management in particolare per le PMI, esperto di sistemi di gestione per la qualità, analisi dei rischi organizzativi, rischi di filiera, mappature processi e analisi competenze. Parte del gruppo di lavoro per lo sviluppo del progetto UMIQ, ideatore del modello RiskOne, dei verticali UMIQ quali Risk9001 e UMIQ Filiere, del percorso Business Starter Kit.



Paolo Panizza. Executive manager in direzione di impresa.

Attualmente è A. U. e direttore in azienda di servizi e direttore tecnico in società di consulenza .

Si interessa all'Integrated Business Reported e alla Dichiarazione Non Finanziaria.

E' uno dei primi C.V.O. - Chief Value Officer - ufficialmente certificati in Italia.

Attivo nel settore delle S.B. (Società Benefit/ BCorp)

È certificato Esperto del Metodo Umiq di Confindustria Emilia

Ha progettato e diretto Reti di Impresa.

Tiene corsi di consulenza di direzione e marketing.

E' iscritto a Apco, Associazione professionale Italiana di consulenti di management e direzione. È certificato CMC.

Iscritto all'albo dei giornalisti.

Da sempre coltiva una grande passione per la storia dell'arte e per il gioco del rugby.



Alberto Paterlini. Consulente per la Direzione d'Azienda, Dottore Commercialista e Revisore legale. Ricopre l'incarico di Presidente della commissione di studi di Controllo di Gestione per l'Ordine dei Commercialisti di Modena.

Svolge consulenza in Controllo di Gestione prevalentemente per aziende manifatturiere: Business Plan e Budget – Reporting gestionali – analisi di redditività – determinazione dei costi di prodotto e del pricing – KPI industriali – sistemi incentivanti per i collaboratori aziendali.

L'approccio che lo ha sempre contraddistinto è la ricerca di una soluzione adeguata al bisogno del cliente, portando risultati concreti nei tempi e nei modi prestabiliti.



Alessandro Pistagnesi vive a Porto San Giorgio, in provincia di Fermo. Laureato in Economia e Commercio - Economia degli Intermediari e Mercati Finanziari, dal 2005 lavora al fianco di imprenditori e manager per supportarli nel complesso

processo di governo e sviluppo delle imprese. È un Esperto UMIQ, attualmente ricopre la funzione di Responsabile dell'area Consulenza Finanziaria e Controllo di Gestione presso Cosvim Advice Srl, e collabora con NCG Consulting nei progetti di analisi dei rischi organizzativi, rischi di filiera, analisi competenze e mappature processi. Le sue competenze distintive hanno ad oggetto i temi di management aziendale, in particolare per le PMI, essendo esperto in Check up aziendali, Pianificazione economico-finanziaria (*Business Plan*), Analisi Fattibilità, Ristrutturazioni del debito, Controllo di Gestione.



Gian Franco Poggioli. Economista industriale e analista economico-finanziario dal 1993 presso Prometeia Calcolo Srl e dal 1993 presso la odierna Confindustria Emilia.

Competenze di analisi economica e finanziaria finalizzata alla pubblicazione di scenari economici, alla valutazione di fabbisogni finanziari aziendali, all'assistenza nel reperimento di fonti finanziarie agevolate o di credito bancario anche all'interno di Consorzi di garanzia collettiva fidi. Referente interno del progetto UMIQ per la diagnosi e il miglioramento dell'organizzazione aziendale nelle imprese.



Gianluca Sardelli. Laureato in Scienze Politiche cum laude presso l'Università di Bologna, dal 1990 svolge l'attività di Project Manager nel mondo dell'edilizia, nel 2002 inizia ad occuparsi in modo professionale anche di Consulenza di Management.

In tanti anni di lavoro sul campo, ha sempre visto delle grandi perdite di efficienza, generate dalla cattiva comunicazione che si sviluppa tra le persone. Questo aspetto, che sembra banale, all'interno delle aziende produce molti più danni di quanto si pensi. Nel tempo ha sviluppato una grande esperienza nella creazione e nella gestione dei gruppi di lavoro. Con il suo lavoro aiuta le persone a lavorare meglio facendoli divertire, si sforza quotidianamente di migliorare il mondo in cui vive.



Luca Scanavini. Business e Talent Advisor, esperto nella formazione e selezione di risorse umane, coach professionista iscritto AICP (business & career). Consulente per progetti di organizzazione aziendale, strategia e comunicazione di

impresa. Come Chimico, ha alle spalle un'esperienza dirigenziale nel mondo petrolchimico (ex Montedison). Già Direttore Relazioni Esterne e Educational Programs. Esperto UMIQ – Confindustria Emilia. Vicepresidente Ordine Chimici e Fisici - Emilia Romagna (www.lscanavini.it).



Andrea Spensieri è nato a Bologna, dove vive a San Lazzaro di Savena. Laureato in Economia e Commercio a Bologna si è specializzato nelle aree Amministrazione, Finanza e Controllo di Gestione, Organizzazione Aziendale

da oltre 20 anni. Ha iniziato la sua carriera professionale in EY Spa dove ha maturato esperienze nell'ambito Auditing, Corporate Finance e Change Management in primarie realtà quotate e non quotate italiane ed estere. Successivamente ha ricoperto incarichi manageriali e consulenziali presso primarie realtà del territorio nell'ambito Finance, come CFO e consulente. È founder dal 2012 di Thetasolutions (www.thetasolutions.it) e consulente associato di LEWITT ASSOCIATI (www.lewitt.it). È Certified Management Consultant (CMC-ICMCI) e socio APCO CMC (Associazione Professionale Consulenti di Management, Milano). Esperto Valutatore di *Business Plan* per Istituzioni Europee e Manager di Rete Assoretipmi accreditato alla Regione Emilia-Romagna. Dal 2018 membro del Board CMC-Global Audit Quality Review e Advisor UMIQplus-Confindustria Emilia.



Fabrizio Strappa. Risiede ad Ancona dove si è laureato in Economia e Commercio cum laude presso il Politecnico delle Marche.

Ha iniziato la carriera professionale nell'ambito della consulenza direzionale in Andersen Consulting (ora Accenture) e successivamente in

Price Waterhouse Coopers Consulting ed IBM Italia ricoprendo il ruolo di senior manager.

Ha integrato l'esperienza di consulente direzionale con posizioni di CIO presso aziende della grande distribuzione e di assistente alla Direzione Generale di PMI.

Ha conseguito la certificazione CMC-ICMI (Certified Management Consultant) e consulente metodo UMIQ.



Federico Truscelli. Esperienza quindicennale nel settore aviazione/aerospazio MRO (Maintenance, Repair & Overhaul), prevalentemente in area Marketing. CoFounder di Oficina Umiqa – Rete di Professionisti (www.oficinaumiqa.it),

lavora in qualità di consulente di Management specializzato in Marketing e nei processi d'internazionalizzazione soprattutto per micro e PMI.

È un Temporary Export Manager (TEM) accreditato presso l'ICE (Istituto nazionale per il Commercio Estero) come professionista. Supporta e affianca le imprese nella valutazione delle migliori opportunità di business nei Paesi esteri più appropriati e attrattivi, pianificando e realizzando piani di export e internazionalizzazione.

Esperto UMIQ di Confindustria Emilia per svolgere diagnosi organizzative aziendali (www.umiq.it).



Michele Vanzi. Ingegnere industriale con oltre 25 anni di esperienza come Manager d'Impresa presso referenziate PMI e noti Gruppi Industriali in Italia.

Focalizzato sullo Sviluppo del Business, dal 2012 opera come Consulente Direzionale nei processi di Trasformazione Digitale e di Aggregazione Strategica.

Laureato in Ingegneria Elettronica nel 1985, 100/100 e Lode. Certificazioni CertIng e Rina per la Gestione dell'Innovazione e come Manager di Rete.

Certificazione "Esperto Umiq" presso FAV per il checkup d'impresa.

Indice

Prefazione.....	5
0 Are you ready?.....	11
1 Business plan, mercati e prodotti.....	15
1.1 Qual è il trend di mercato e driver di crescita della tua azienda per i prossimi 3-5 anni?	19
1.2 La UE è un mercato interno, la crescita a medio-lungo termine è da altre parti.....	23
1.3 Qual è il tuo mercato potenziale di riferimento?	25
1.4 Qual è il posizionamento dei tuoi prodotti/servizi nel tuo mercato potenziale di riferimento?	29
1.5 Qual è il ciclo di vita dei tuoi prodotti/servizi?	31
1.6 Hai preso in esame il cambiamento strutturale del tuo portafoglio di prodotti/servizi?	33
1.7 Hai preparato un <i>Business Plan</i> Operativo e il relativo Piano Industriale Operativo?.....	35
1.8 Hai chiara la struttura dei tuoi Costi Aziendali e l'importanza della Finanza all'interno di un progetto come questo?.....	37
1.9 Hai fatto un'analisi del valore economico della tua azienda ad oggi e nei prossimi 3-5 anni?.....	39
2 Management	43
2.1 Hai una buona conoscenza di quale sia il tuo livello di efficienza organizzativa e di performance?	45
2.2 Hai delle informazioni strutturate su quale sia il livello di efficienza organizzativa e di performance dei tuoi competitor?	49
2.3 Sei disposto a delegare parte delle decisioni strategiche ad un manager?	51
2.4 Hai a disposizione un manager che ti possa aiutare a gestire questo cambio di prospettiva e a coordinare il lavoro di un team dedicato?	55
3 Aggregazioni.....	59
3.1 Sei convinto che una crescita significativa della tua azienda debba passare per linee esterne?.....	61

3.2 Sei pronto a cedere quote della tua azienda o ad acquistarne di un'altra con i relativi oneri strategico/operativi?	63
3.3 Conosci i tuoi <i>competitor</i> e le loro strategie di prodotto e vendita?	69
3.4 Hai gli strumenti tecnici per individuare le sinergie industriali utili per la tua crescita?	73
4 Finanza per lo sviluppo	81
4.1 Conosci le potenzialità di strumenti come: la Borsa, i Private Equity, il Crowdfunding, ecc.?	83
4.2 Conosci l'importanza di una <i>Vendor Due Diligence</i> , di un Bilancio Certificato, di un <i>Business Plan</i> Operativo?	87
4.3 Hai stimato gli investimenti necessari per la realizzazione di questo progetto?	91
4.4 Hai pianificato la disponibilità finanziaria per la realizzazione di questo progetto?	97
4.5 Sei consapevole che l'ingresso di un finanziatore comporterà la condivisione di sovranità all'interno della tua azienda?	101
5 L'esperto UMIQplus, un Project Leader con competenze di Marketing, Organizzazione ed Economico Finanziarie	105
6 Conclusioni	109
7 Schede di approfondimento	115
7.1 <i>Business plan, mercati e prodotti</i> Criteri e strumenti per le ricerche di mercato	117
7.2 <i>Business plan, mercati e prodotti</i> Il Business Plan per la crescita	123
7.3 <i>Business plan, mercati e prodotti</i> L'analisi di scenario	129
7.4 <i>Business plan, mercati e prodotti</i> Il posizionamento, l'analisi e la gestione del portafoglio prodotti/servizi	133
7.5 <i>Business plan, mercati e prodotti</i> Metodi di valutazione dell'azienda	137
7.6 <i>Business plan, mercati e prodotti</i> Il time to market	143
7.7 <i>Management</i> Gestire l'azienda per attività e processi, dalla gestione per compiti a quella per obiettivi.	147
7.8 <i>Management</i> Strumenti per identificare, comunicare e controllare le strategie	153
7.9 <i>Management</i> Lo strumento UMIQplus on line e i sistemi informativi come strumenti per l'analisi e il controllo dei modelli organizzativi	159

7.10 <i>Management</i> La trasformazione digitale.....	163
7.11 <i>Management</i> Il <i>Project Leader</i> interno all'Impresa	167
7.12 <i>Management</i> Il passaggio generazionale.....	173
7.13 <i>Aggregazioni</i> La dimensione di impresa.....	179
7.14 <i>Aggregazioni</i> Lo strumento UMIQplus e le operazioni di Fusione e Acquisizione (<i>Merger & Acquisition</i>).....	185
7.15 <i>Aggregazioni</i> L'importanza del tempo.....	191
7.16 <i>Aggregazioni</i> A caccia di sinergie. Integrazione verticale. L'analisi UMIQfiliera	197
7.17 <i>Finanza per lo sviluppo</i> La quotazione in Borsa delle PMI: opportunità in Italia e all'estero.....	205
7.18 <i>Finanza per lo sviluppo</i> I Partner Finanziari per le PMI.....	213
7.19 <i>Finanza per lo sviluppo</i> Il ruolo del professionista che accompagna come esperto UMIQplus l'impresa nei primi passi del percorso di crescita praticabile	221
Hanno collaborato	227

In collaborazione con

FAV  1844

SCUOLA DI INDUSTRIAL MANAGEMENT
CONFINDUSTRIA EMILIA AREA CENTRO

**INDUSTRIAL
LOUNGE**

Con il contributo di



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E
AGRICOLTURA DI BOLOGNA

Camera dell'Economia