



Progetto Impresa

Azioni e risorse per gestire la crisi

Maurizio Sarmenghi
Resp.le Servizi di Consulenza di Cofimp

intervista

Davide Mondaini

Docente di Economia e Organizzazione aziendale
Università di Bologna
Responsabile Mondaini Partners

Luca Montebugnoli

Presidente
Gruppo Best Union

Bologna, 23 settembre 2009

1. Quali saranno nel breve periodo le conseguenze dell'attuale crisi sulla competitività delle Piccole Imprese?

***COSA E' GIA'
SUCCESSO ...***

Le conseguenze della crisi sulla competitività delle PMI

RIDUZIONE DELLA DOMANDA

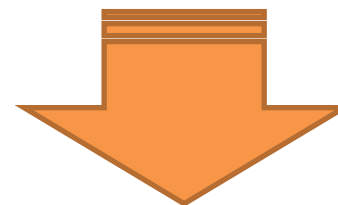
-45 mldfatt estero
primo semestre 2009
- 2,8 Pil*

- *minor fatturato*
- *minor marginalità*
- *maggiori azioni di riduzione costi*

**EROSIONE DEL
RITORNO DEGLI INVESTIMENTI (ROI)**

**DETERIORAMENTO DELLA CAPACITA'
DI AUTOFINANZIAMENTO**

PATRIMONIO NETTO NEGATIVO



***ulteriore peggioramento
della tenuta economica
(politiche / leve non più
sufficienti)***

* Fonte Censis

Le conseguenze della crisi sulla competitività delle PMI

RAZIONAMENTO DEL
CREDITO E
PEGGIORAMENTO DELLE
CONDIZIONI

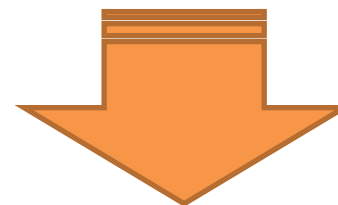
Per il 33% pmi europee
accesso credito deteriorato
per il 43% condizioni peggiori*

- *blocco degli investimenti* (Tremonti Ter)
- *minor flessibilità finanziaria*
- *emersione di tutte le "anomalie finanziarie" delle PMI*

**RICONFIGURAZIONE /
DEGENERAZIONE DEL PASSIVO**

**BISOGNO ESTREMO DI ULTERIORI
RISORSE FINANZIARIE**

**EROSIONE DEL "POLMONE"
FINANZIARIO (GARANZIE)**



***ulteriore peggioramento
della tenuta finanziaria
(peggioramento FCGO / Fatt)***

* Fonte Bce - dato riferito al 1° semestre 2009 su 8.762 pmi della UE (27 Paesi, settori costruzioni, industria, manifatturiero, minerario, utilities)



ALTRI EFFETTI

- *perdita della vitalità aziendale*
- *direzioni aziendali altamente “provate”*
- *incapacità di reagire (inerzia strategica)*
- *decisioni “avventate”*
- *reazioni “borderline”*

EROSIONE DEL ROI

EROSIONE DEL
FATTURATO



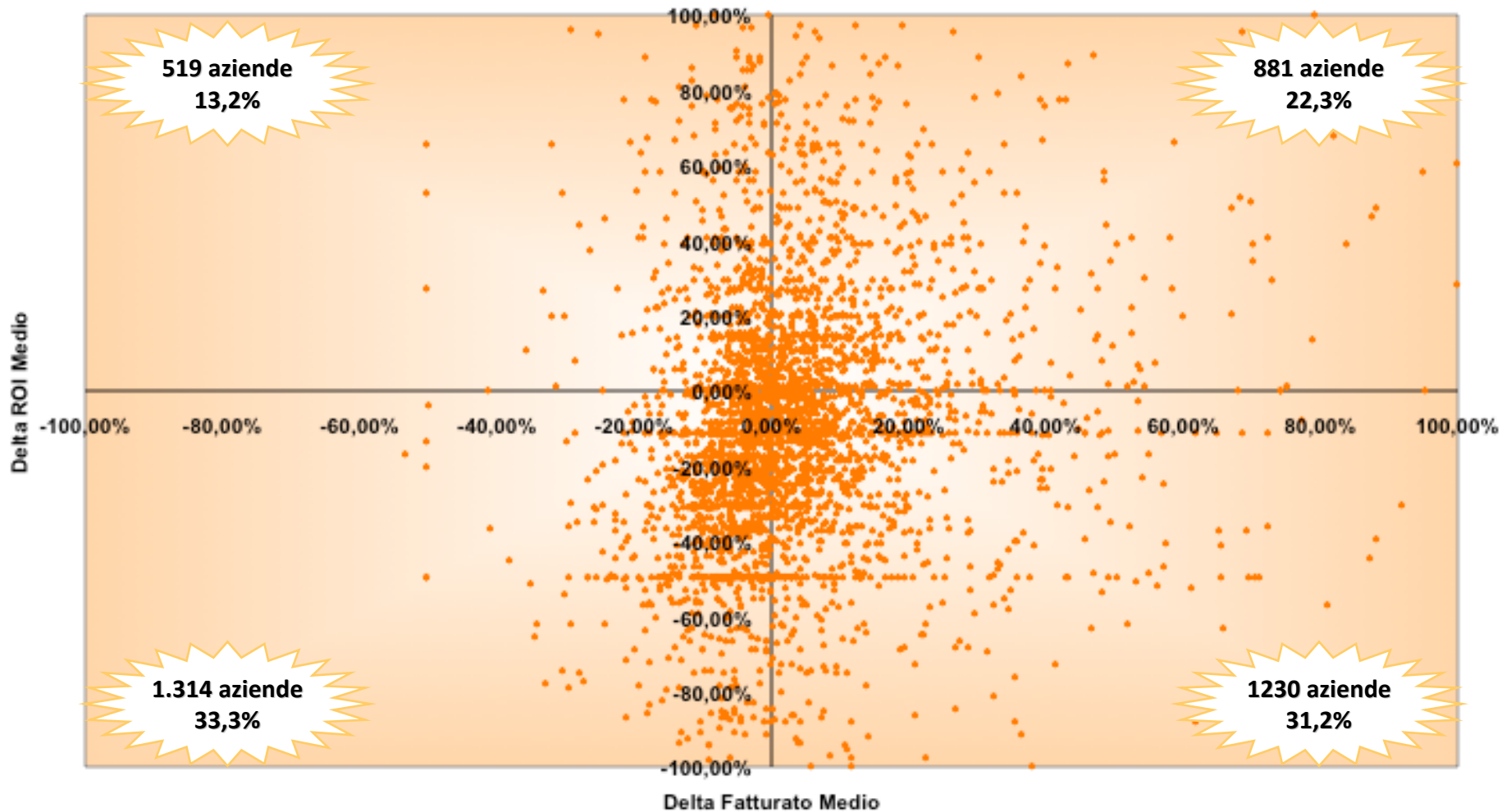
GIA' SUCCESSO ...

EROSIONE DI UN
AMMONTARE
SIGNIFICATIVO DEL
VALORE DELLE PMI

Le conseguenze della crisi sulla competitività delle PMI

3.944 aziende con fatturato tra
5 e 50 mln €

Mappa del valore - Emilia Romagna - Anni 2006-2008



***COSA SUCCEDERA'
NEL BREVE?***

Le conseguenze della crisi sulla competitività delle PMI

DOMANDA
LIEVE RIPRESA DI
ALCUNI MERCATI

Le conseguenze della crisi sulla competitività delle PMI

DOMANDA

LIEVE RIPRESA DI
ALCUNI MERCATI

CREDITO

ACCORDO SULLA
SOSPENSIONE DEI DEBITI
E ALTRE INIZIATIVE DEL
GOVERNO

Provvedimenti a favore delle PMI:

- ◆ *sospensione per 12 mesi della quota capitale delle rate di mutuo*
- ◆ *sospensione per 12 ovvero per 6 mesi della quota capitale dei canoni di operazioni di leasing rispettivamente immobiliare o mobiliare*
- ◆ *allungamento a 270 giorni delle scadenze delle anticipazioni bancarie su crediti*

Le conseguenze della crisi sulla competitività delle PMI

DOMANDA

LIEVE RIPRESA DI
ALCUNI MERCATI

CREDITO

ACCORDO SULLA
SOSPENSIONE DEI DEBITI
E ALTRE INIZIATIVE DEL
GOVERNO

Requisiti oggettivi per l'accesso:

- ◆ *essere una PMI (meno di 250 dipendenti, meno di 50 mln€ di fatturato o meno di 43 mln€ di attivo)*
- ◆ *essere "in bonis" con il Sistema al 30 settembre 2008 (no incagli, no sofferenze, no past due)*
- ◆ *non avere posizioni "particolari" alla data di presentazione della domanda (no procedure, no scaduti / contenziosi con banche, Inps, Inail, Erario, dipendenti, fornitori, ...)*

Le conseguenze della crisi sulla competitività delle PMI

DOMANDA

LIEVE RIPRESA DI
ALCUNI MERCATI

CREDITO

ACCORDO SULLA
SOSPENSIONE DEI DEBITI
E ALTRE INIZIATIVE DEL
GOVERNO

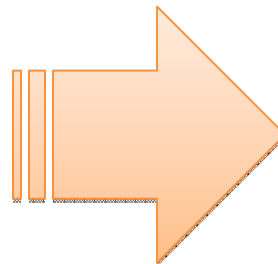
Requisiti soggettivi per l'accesso:

- ◆ *essere in grado di dimostrare agli Istituti di Credito di avere adeguate prospettive economiche e di provare la continuità aziendale, nonostante le difficoltà finanziarie temporanee dovute all'attuale congiuntura negativa.*

Le conseguenze della crisi sulla competitività delle PMI

DOMANDA
LIEVE RIPRESA DI
ALCUNI MERCATI

CREDITO
ACCORDO SULLA
SOSPENSIONE DEI DEBITI
E ALTRE INIZIATIVE DEL
GOVERNO

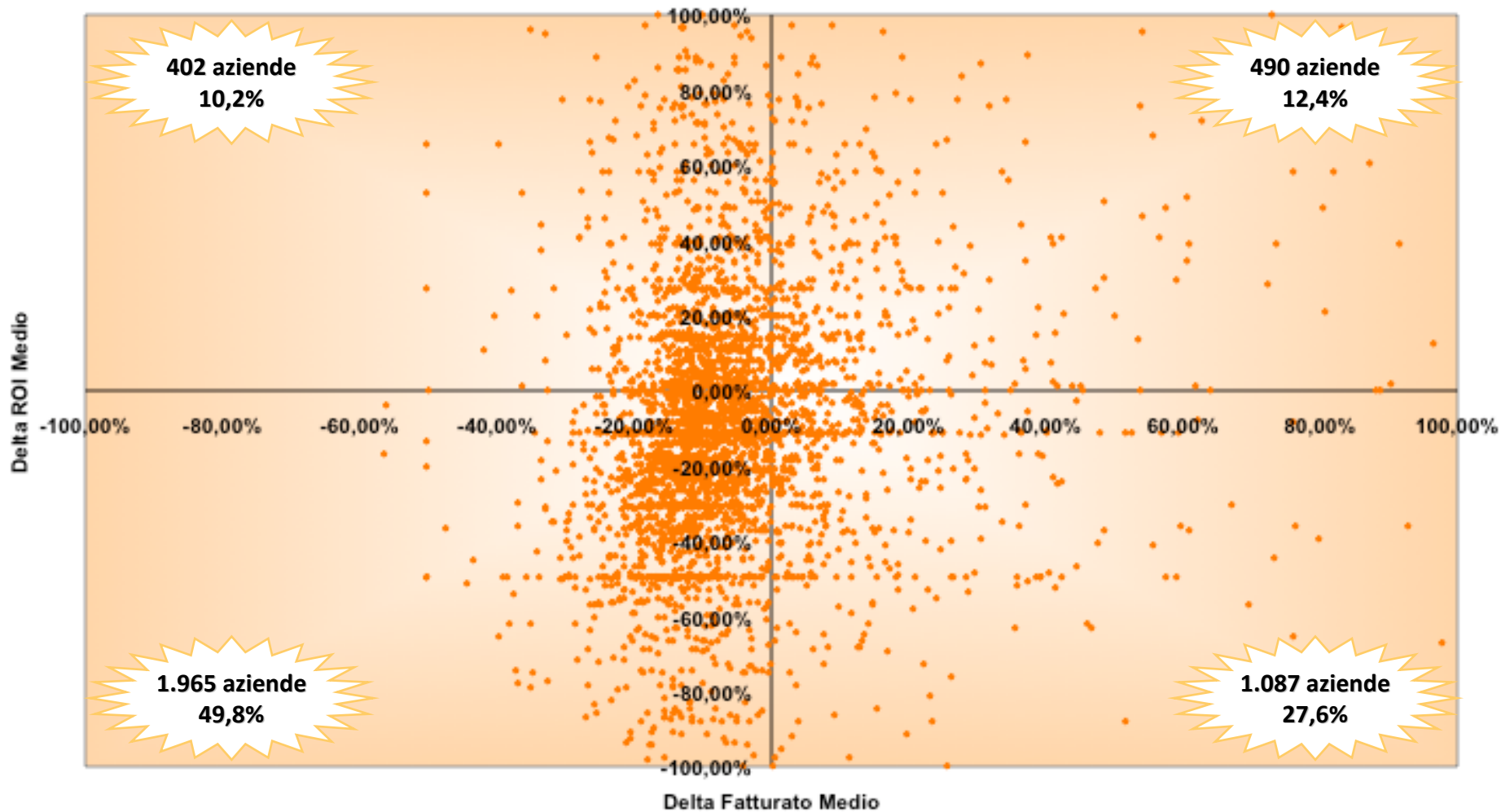


***POTENZIALE
PARZIALE
RECUPERO DEL
VALORE ED AIUTO
ALLA STABILITA'***

Le conseguenze della crisi sulla competitività delle PMI

3.944 aziende con fatturato tra
5 e 50 mln €

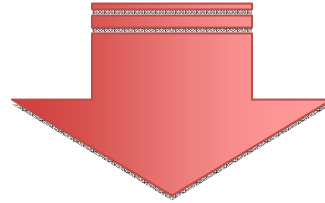
Mappa del valore - Emilia Romagna - Anni 2007-2009 (dati interni)



Le domande chiave

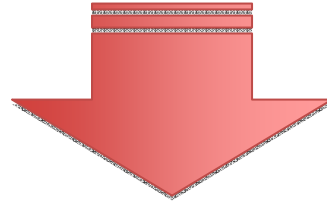
1. Perché in pochi mesi si è distrutto così tanto valore e *tante aziende sono andate al tappeto?*
2. Perché alcune aziende sono rimaste immuni dalla crisi mentre *altre stanno incassando colpi su colpi?*
3. Quali sono i fattori chiave su cui hanno lavorato le *pmi che sono rimaste in piedi sul ring?*

Certo l'accesso al credito è un tema chiave, tuttavia ha collegamenti indiretti con la bassa capacità delle PMI di creare e preservare il valore ...



*... c'è un problema di **business** ed organizzativo ...
causato da un'**inerzia** pericolosa e da un'evidente
incapacità di incassare*

Un incontro di pugilato può offrire spunti utili per riuscire a rispondere a queste domande ...



... per migliorare la propria competitività le PMI devono riuscire a coniugare

AGILITA'

e

CAPACITA' DI INCASSARE

Agilità: danza come una farfalla, pungi come un'ape



Agilità: danza come una farfalla, pungi come un'ape

Un'organizzazione può esercitare l'**agilità** in 3 modi diversi



1 **Agilità operativa**

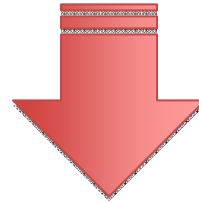
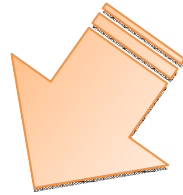
All'interno di un modello di business preciso, identifica e coglie sistematicamente le opportunità più in fretta della concorrenza

SISTEMI DI TUBAZIONE

BEST UNION

Agilità: danza come una farfalla, pungi come un'ape

Un'organizzazione può esercitare l'**agilità** in 3 modi diversi



1 *Agilità operativa*

All'interno di un modello di business preciso, identifica e coglie sistematicamente le opportunità più in fretta della concorrenza

2 *Agilità di portafoglio*

Sposta rapidamente le risorse da attività meno promettenti a opportunità che lo sono di più

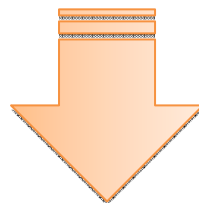
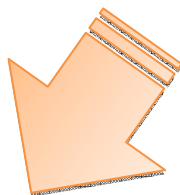
MACCHINE PER
L'ENOLOGIA E LA
FILTRAZIONE

PRODOTTI DA FORNO

BEST UNION

Agilità: danza come una farfalla, pungi come un'ape

Un'organizzazione può esercitare l'**agilità** in 3 modi diversi



1 *Agilità operativa*

All'interno di un modello di business preciso, identifica e coglie sistematicamente le opportunità più in fretta della concorrenza

EVENTI INTERNAZIONALI

Agilità di

BEST UNION

Sposta rapidamente le risorse da attività meno promettenti a opportunità che lo sono di più

3 *Agilità strategica*

Sa identificare e cogliere le nuove opportunità quando si presentano

Capacità di incassare: colpito, ma non affondato



Capacità di incassare: colpito, ma non affondato

*Per aumentare la propria **capacità di incassare**, un'organizzazione dovrebbe focalizzarsi su 6 elementi*

1 *Bassi costi fissi*

per superare una vasta gamma di cambiamenti

MANGIMI ZOOTECNICI

Capacità di incassare: colpito, ma non affondato

Per aumentare la propria **capacità di incassare**, un'organizzazione dovrebbe focalizzarsi su 6 elementi

1 Bassi costi fissi

Per attuare una vasta gamma di cambiamenti

2 Dotazione finanziaria

da utilizzare in caso di opportunità o minacce impreviste

BEST UNION

COMUNICAZIONE
MULTICANALE
AUTOMATIZZATA

Capacità di incassare: colpito, ma non affondato

Per aumentare la propria **capacità di incassare**, un'organizzazione dovrebbe focalizzarsi su 6 elementi

1 Bassi costi fissi

per superare una vasta gamma di cambiamenti

2 Dotazione finanziaria

da utilizzare in caso di opportunità o minacce impreviste

3 Cash Flow diversificati

per resistere alla crisi di un settore specifica

BEST UNION

Capacità di incassare: colpito, ma non affondato

Per aumentare la propria **capacità di incassare**, un'organizzazione dovrebbe focalizzarsi su 6 elementi

1 Bassi costi fissi

per superare una vasta gamma di cambiamenti

2 Dotazione finanziaria

da utilizzare in caso di opportunità o minacce impreviste

3 Cash Flow diversificati

per resistere alla crisi di un'unità specifica

BEST UNION

4 Riduzione dimensioni

per consentire un ridimensionamento congiunture

SISTEMI DI TUBAZIONE

negative

Capacità di incassare: colpito, ma non affondato

Per aumentare la propria **capacità di incassare**, un'organizzazione dovrebbe focalizzarsi su 6 elementi

1 **Bassi costi fissi**

per superare una vasta gamma di cambiamenti

2 **Dotazione finanziaria**

da utilizzare in caso di opportunità o minacce impreviste

3 **Cash Flow diversificato**

per resistere alla crisi di un'unità specifica

4 **Aumento dimensioni**

per consentire un ridimensionamento nelle congiunture negative

5 **Risorse tangibili**

Immobili - Capitale

Capacità di incassare: colpito, ma non affondato

Per aumentare la propria **capacità di incassare**, un'organizzazione dovrebbe focalizzarsi su 6 elementi

1 **Bassi costi fissi**

per superare una vasta gamma di cambiamenti

2 **Dotazione finanziaria**

da utilizzare in caso di opportunità o minacce impreviste

3 **Cash Flow diversificato**

per resistere alla crisi di un'unità specifica

4 **Aumento dimensioni**

per consentire un ridimensionamento nelle congiunture negative

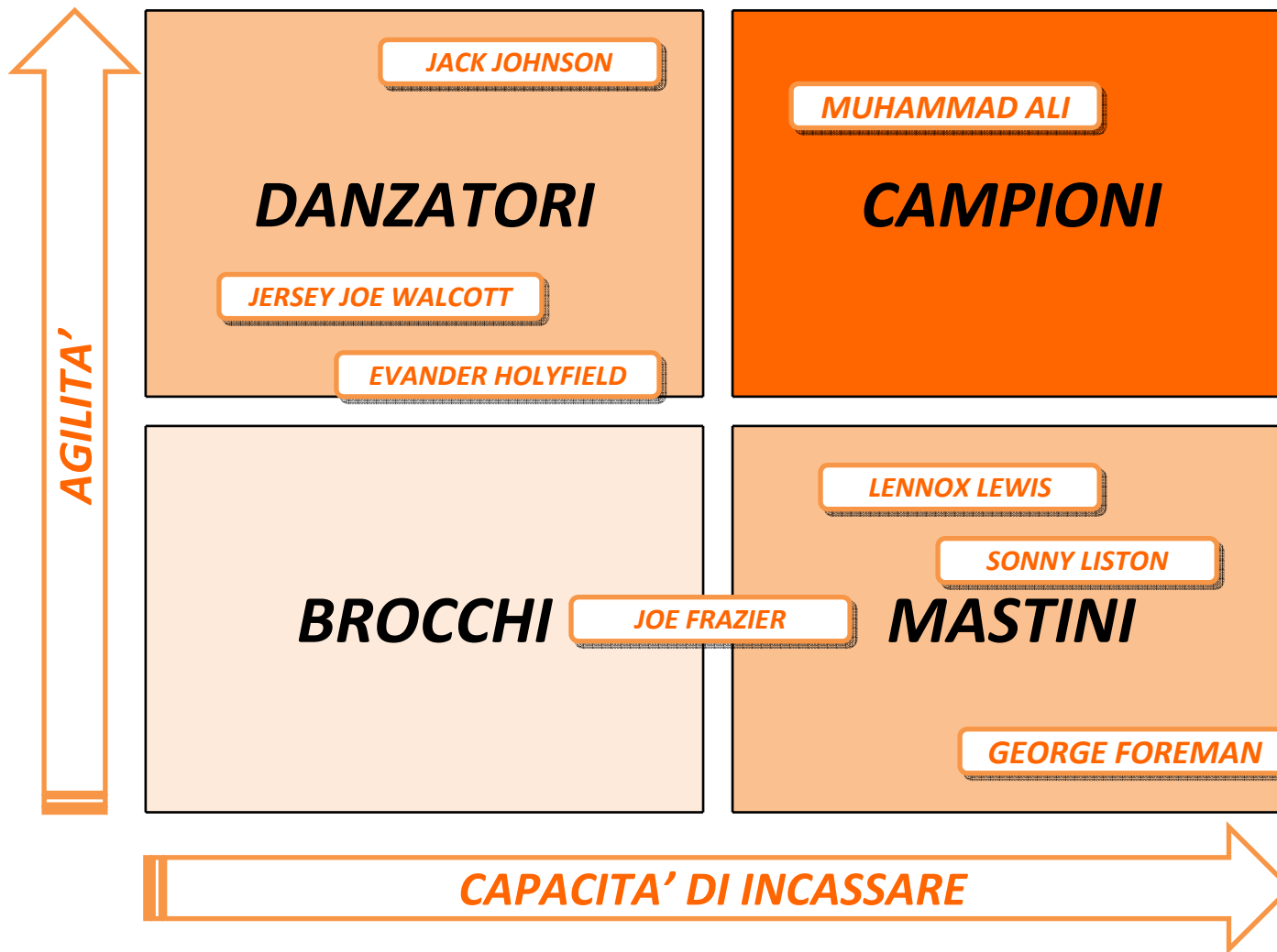
5 **Risorse tangibili**

Immobili - Capitale

6 **Clientela blindata**

per guadagnare tempo in caso di mutamenti nei mercati

Incassare con agilità: trovare il giusto equilibrio

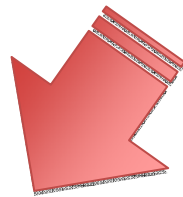


Le domande chiave

- 1. Quali saranno nel breve periodo le conseguenze dell'attuale crisi sulla competitività delle Piccole Imprese?*
- 2. Quali scelte adottare per difendere il conto economico e la gestione finanziaria ?**

Le scelte da adottare

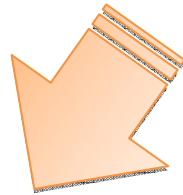
Per difendere conto economico e gestione finanziaria, le PMI oggi hanno di fronte due tipologie di scelte



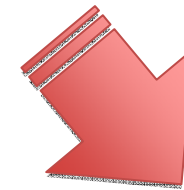
1 *Risorse e azioni
per rafforzare
velocemente
agilità e
capacità di
incassare*

Le scelte da adottare

Per difendere conto economico e gestione finanziaria, le PMI oggi hanno di fronte due tipologie di scelte



1 *Risorse e azioni
per rafforzare
velocemente
agilità e
capacità di
incassare*



2 *Risorse e azioni
di pronto
intervento*

4 suggerimenti per il pronto intervento

Finanza *Concentrarsi sulla gestione del credito*

Avere sempre la Centrale dei Rischi nel portafoglio



Fare il budget senza prevedere il supporto delle banche



*in uscita su Amministrazione & Finanza n°9, 2009**

*pubblicato su Amministrazione & Finanza n°4, 2009**

** entrambi scaricabili gratuitamente dal sito www.mondainipartners.com*

4 suggerimenti per il pronto intervento

Finanza *Concentrarsi sulla gestione del credito*

Governo *Eliminare ogni digressione su “questioni” non aziendali*

4 suggerimenti per il pronto intervento

Finanza *Concentrarsi sulla gestione del credito*

Governo *Eliminare ogni digressione su “questioni” non aziendali*

Informazioni *Guardare in faccia la “realtà”*

4 suggerimenti per il pronto intervento

Finanza *Concentrarsi sulla gestione del credito*

Governo *Eliminare ogni digressione su “questioni” non aziendali*

Informazioni *Guardare in faccia la “realtà”*

Strategie *Preparare 3 scenari*

Strategie: preparare 3 scenari

1 *Piano A*

scenario di continuità aziendale che preveda una tensione economica e finanziaria modesta e superabile con interventi ordinari e/o straordinari

Strategie: preparare 3 scenari

1 *Piano A*

scenario di continuità aziendale che preveda una tensione economica e finanziaria modesta e superabile con interventi ordinari e/o straordinari

2 *Piano B*

scenario di forte discontinuità aziendale, legato alla manifestazione del dissesto economico e finanziario e superabile solo attraverso radicali interventi straordinari

Strategie: preparare 3 scenari

1 *Piano A*

scenario di continuità aziendale che preveda una tensione economica e finanziaria modesta e superabile con interventi ordinari e/o straordinari

2 *Piano B*

scenario di forte discontinuità aziendale, legato alla manifestazione del dissesto economico e finanziario e superabile solo attraverso radicali interventi straordinari

3 *Piano Z*

scenario peggiore, in cui il dissesto economico e finanziario si manifesta come irreversibile e gli interventi da attuare sono esclusivamente mirati ad evitare il fallimento

Un suggerimento per rafforzare agilità e capacità di incassare

