

PERCHÉ SCRIVERE IL PIANO AZIENDALE



E' possibile per un'imprenditore mettere a punto il suo piano industriale senza aver colto fino in fondo le vere dinamiche del mercato cui si rivolge? Probabilmente no. Ma è altrettanto vero che oggi giorno l'essere in grado di redigere un piano aziendale è divenuta una competenza essenziale per ogni genere di dialogo tra l'imprenditore e il resto del mondo.

POCA LETTERATURA RELATIVA ALLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

La ricerca scientifica in tema di gestione delle aziende tende a polarizzare la sua attenzione verso i due estremi della scala dimensionale:

- Da un lato gli studi su strategia e struttura aziendali, dedicati principalmente alle grandi imprese che possono dedicare tempo e risorse all'analisi di mercato, alla costruzione di solidi vantaggi competitivi, e alla ricerca dell'efficienza di costo,
- Dall'altro lato le analisi e i manuali relativi alle Start-Up, cioè alle iniziative imprenditoriali che stanno nascendo, che spesso si concentrano su come ottenere la finanza necessaria per lo sviluppo, come gestire il mercato potenziale (la cosiddetta "lead generation") e su come procurarsi un network di sub-fornitori.

Poca attenzione è invece normalmente dedicata alle piccole e medie imprese relativamente alla pianificazione aziendale, anche perchè nel resto del mondo queste ultime restano tali per un periodo di tempo relativamente breve, dopodiché o crescono o spariscono, oppure vengono assorbite da altre.

IL PROBLEMA È FORMALIZZARE LE PROPRIE IDEE E PERCEZIONI

In realtà ogni imprenditore, in erba o ereditiere che sia, dovrebbe chiedersi come fare per riuscire a produrre efficientemente e poi vendere i propri prodotti. E per farlo dovrebbe

riuscire a prendere le misure del proprio mercato potenziale e avere un “piano” per sostenere la concorrenza, ampliare i propri margini e creare valore.

E spesso è così: sono pochi gli sprovveduti o i super-fortunati che non se lo chiedono e che non se ne fanno un’idea precisa. Ma sono ancor meno coloro che riescono a formalizzare e mettere per iscritto le risposte nell’ambito di un Piano Aziendale che risponda agli standard internazionali e che permetta all’impresa di dialogare correttamente con il mercato dei capitali, capace di mostrare su quali basi razionali riposano le prospettive economiche e finanziarie delineate nel Piano.

COSA DOVREBBE CONTENERE IL PIANO AZIENDALE

Vediamo allora perchè spesso non c’è un Piano Aziendale correttamente impostato (o è insufficiente a chiarire le dinamiche aziendali) e quali informazioni essenziali esso dovrebbe contenere:

- Innanzitutto esiste un tema di mantenimento del ***riserbo sulle idee di business dell’imprenditore***, che se pubblicate potrebbero facilmente essere copiate dalla concorrenza e, dunque, annacquate nella loro validità

- In secondo luogo molte imprese piccole e medie sono oggi guidate da persone con scarsa “cultura manageriale” e dunque nascono dal genio commerciale o produttivo di uno o pochi individui, ma poi in assenza di strategia e struttura fanno ***fatica a organizzarsi ed espandersi***

- Ma quel che più conta è la capacità di focalizzare e dimostrare il ***“vantaggio competitivo”*** dell’impresa, la sua capacità cioè di fare quel che le altre non fanno o non fanno altrettanto efficientemente (un concetto evidentemente complesso cui torneremo più avanti)

- Altro elemento essenziale di qualunque piano è una corretta ***disamina della realtà di mercato***, delle esigenze che un determinato prodotto o servizio vanno a coprire (paragonandolo a come la concorrenza copre le medesime esigenze) della sostenibilità del costo che esso comporta per il consumatore (paragonandolo a quello proposto dalla concorrenza) e dello stadio del ciclo di vita del settore industriale in cui si situa l’azienda (vedi immagine)



- ***L’analisi di mercato e competitiva*** spesso sono essenziali per una corretta definizione della strategia, ancorché difficili realizzare, o comportano un investimento talvolta fuori

della portata dell'imprenditore di piccole dimensioni. Ma risultano essenziali per la definizione delle ipotesi alla base del piano, con cui oggettivare i risultati prospettici

- Laddove risulti arduo trovare riferimenti oggettivi per l'analisi del mercato attuale e potenziale nonché della strategia aziendale ecco che può rivestire un ruolo fondamentale la capacità dell'impresa di **essere parte di una "catena del valore" più ampia**, attraverso alleanze, consorzi, collaborazioni stabili e con catene di distribuzione.

- Uno dei messaggi più importanti che reca il Piano Aziendale al suo lettore riguarda poi il cosiddetto **piano operativo**, ovvero l'insieme di: organigramma attuale e prospettico, ruoli e le competenze distintive, investimenti necessari, metodi e tempistica di sviluppo/attuazione delle iniziative. La qualità di questa narrativa è prioritaria per importanza persino alla bontà dei risultati attesi

- Esistono di conseguenza due capitoli finali (e fondamentali) del Piano Aziendale che discendono dai contenuti "obbligatori" sopra riportati: la **dinamica economico-finanziaria** prospettica e quella della **creazione di valore** che ne consegue.

LA DINAMICA DEL VALORE D'IMPRESA

Il problema strategico più importante al mondo per ogni impresa normalmente è quello di sancire la sua **"autorevolezza"**: più essa sarà considerata credibile, ben reputata e solida, e più quell'impresa potrà praticare prezzi elevati, avere una clientela fedele, fornitori che le fanno credito sulla parola, facilità nel dialogo con la concorrenza e rispetto da parte di tutti gli "stake-holder" .

Il Piano Aziendale dunque deve innanzitutto mirare ad affermare l'autorevolezza dell'impresa, perchè il concetto è evidentemente **alla base della sua capacità di creare valore**. Vediamo come:

- Prima ancora infatti di giudicare i risultati economici attuali e prospettici dell'impresa, è essenziale comprendere con quali proposte e a quale clientela attuale/potenziale l'impresa si rivolge. Dunque l'impresa deve essere capace di affermare la validità della sua **"value proposition"** (concetto che risponde alla domanda: "perchè i clienti dovrebbero scegliere il suo prodotto/servizio?")

- Una volta chiarita la capacità dell'impresa di "offrire valore" alla clientela (per la qualità ed efficienza dei propri prodotti/servizi), si può arrivare a definire il suddetto **"vantaggio competitivo"** dell'impresa (cioè la capacità di differenziarsi dalla concorrenza e quella di mantenere questo vantaggio nel tempo)

- Infine la capacità di sostenere nel tempo un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza rappresenta la “prova” della possibilità per l’impresa di **ottenere e mantenere i margini di guadagno** sulla propria attività, elemento essenziale per la credibilità dei numeri prospettici che vengono di conseguenza sviluppati nella sezione economico-finanziaria del Piano Industriale.

Troppo spesso invece il Piano Aziendale affronta quasi esclusivamente il tema dello sviluppo economico-finanziario senza riuscire a spiegare su quali basi questo può reggersi!

Nel disegno qui sotto riportato si può trovare una sintesi dei concetti sopra espressi:



DAI RISULTATI ECONOMICI ALLA CREAZIONE DI VALORE

Una volta sancita con abbondanza di riscontri oggettivi (di mercato, di know-how e di efficienza) la capacità dell’impresa di riuscire a sostenere nel tempo una buona marginalità economica, il passaggio successivo è allora quello di partire dai conti economici prospettici messi a punto in precedenza, per andare a stimare i relativi **stati patrimoniali** di ciascun anno futuro.

L’impatto delle principali movimentazioni del conto economico sulle poste patrimoniali dell’esercizio precedente è ciò che permette di stimare l’evoluzione da un anno all’altro dello stato patrimoniale prospettico e, di conseguenza di costruire bilanci preventivi completi dei **rendiconti finanziari**, definiti come tabelle di confronto tra lo stato patrimoniale di un anno precedente con quello successivo.

L’analisi dei margini d’impresa (ed eventualmente il loro confronto con quelli della concorrenza), la stima della cassa che si genera nell’esercizio (visibile all’ultima riga del rendiconto finanziario) ed eventualmente altre analisi più complesse sulla variabilità stimata della redditività (il cosiddetto “beta”) attraverso l’applicazione della teoria del Capital Asset Pricing Model, porta a poter **definire un valore d’impresa per ciascun anno di attività futura** e, di conseguenza, a stimare per differenza la capacità della medesima impresa di creare valore nel tempo per i suoi azionisti.

Il concetto di **misura della creazione di valore** è molto aleatorio, perchè dipende fortemente anche da dinamiche spesso al di fuori del controllo di una determinata impresa (quantomeno nel breve periodo), quali l’andamento dei mercati finanziari e quello dell’appetibilità del settore industriale in cui essa opera (e dunque dei multipli di valore ad esso attribuiti).

Ma è comunque una delle indicazioni principali che discendono dal Piano Aziendale, di forte aiuto nell’ottenere credito e capitali per gli investimenti, nell’attrarre le migliori

risorse umane e nel comunicare capacità e solidità all'ambiente complessivo che circonda l'impresa.

L'ESTENSIONE DEL CONCETTO DI COMUNICAZIONE AZIENDALE

La capacità dell'impresa di asserire la propria capacità di creare valore è in fondo la quintessenza della trasparenza dell'impresa stessa nei confronti di tutti i suoi stakeholder e attesta fortemente la possibilità di orientare la propria comunicazione, intesa come capacità di dialogare autorevolmente con il mercato del credito, con quello dei capitali e con tutti coloro che devono poter contare sulla solidità dell'impresa per aver voglia di collaborare, o devono assicurare il credito di fornitura o devono assicurarsi della stabilità nel tempo della partnership con quell'impresa .

Riuscire a scrivere un Piano Aziendale permette dunque di fare comunicazione finanziaria proattiva e scevra da slogan e messaggi promozionali, di comunicare la solidità, la correttezza e l'attenzione alle variabili che davvero contano della strategia d'impresa, nonché di poter disporre di una base cui ancorare gli incentivi per i collaboratori, legati non più ai soli risultati economici, bensì al concetto più allargato di creazione di valore.

Va da sé che senza neanche redigere un Piano Aziendale, fare tutto ciò risulta molto più difficoltoso!

Stefano di Tommaso

IL SEGRETO DEL SICURO SUCCESSO DELL'IPHONE X



Non c'è bisogno di consultare i testi sacri della microeconomia e del marketing per rendersi conto del concetto di "consumo cospicuo" (ovvero quel genere di spesa che si fa più per mettersi in mostra che per una reale utilità) eppure noi uomini razionali continuiamo a stupirci nell'osservare il fenomeno in natura: più il prezzo sale più l'appetibilità cresce!

Apple ha giocato anche questa volta una partita decisamente rischiosa innalzando ancora il prezzo del suo prodotto di punta: il telefonino del decimo anniversario (da cui prende il nome: X in numeri degli antichi romani è un 10, concetto ovvio per l'americano medio, meno per noi che ne saremmo I discendenti) perchè la concorrenza asiatica è decisamente agguerrita quanto a prezzi e prestazioni, eppure sembra averla vinta ancora una volta, a giudicare da numeri e fatti delle ultime ore! Non per niente il titolo azionario ha raggiunto in borsa una nuova vetta nella capitalizzazione, battendo tutti I records e tutti I concorrenti!

Nell'interpretare correttamente l'arena competitiva in cui si trova, Apple ha scelto di giocare la carta della sua superiorità tecnologica per poggiarla su una piattaforma di "lusso percepito" che non ha eguali: è evidente che chi può permettersi un telefonino così avanzato esprime indirettamente uno status symbol. E gli status symbols, si sa, non hanno prezzo.

LA NASCITA DEL MITO

Una serie di fattori incidono sulla "creazione del mito": l'attesa spasmodica (è arrivato mesi dopo la sua presentazione), il prezzo elevato, le nuove funzionalità (seppur relativamente poco essenziali), l'inconfondibilità e persino un pizzico di eccentricità. Se aggiungiamo che a farlo è una delle aziende che più ha giocato la carta dell'affezione al brand da parte dei suoi clienti, ecco che la ricetta è completa: un nuovo mito è nato! E poi, anche questo si sa, se il suo prezzo è elevato la gente tende ad attribuire all'oggetto maggior valore, generando un processo opposto a quello teorizzato dalla microeconomia che ipotizza (sbagliandosi) l'esistenza dell' "homo oeconomicus" (che si presume razionale) : più il suo prezzo sale più sale il suo desiderio.

Io personalmente non credo che lo acquisterò mai, perché sono più interessato ad altri aspetti di strumenti come il telefonino quali ad esempio l'ampiezza dello schermo (ne esistono anche da 6 pollici e mezzo) o la durata della batteria, ma devo ammettere che la ricetta del nuovo cavallo di battaglia è oggettivamente vincente ed è inoltre profondamente coerente con la filosofia Apple da un decennio a questa parte: la perfezione dell'oggetto, la

sua esclusività, un prezzo decisamente superiore alla media, l'innovazione.

L'IMPORTANZA DELLO SMARTPHONE

Viviamo inoltre in un mondo estremamente interconnesso nel quale il telefonino è divenuto un oggetto essenziale della nostra vita quotidiana, molto più di quanto potesse già esserlo pochi anni fa. Oggi le funzionalità di messaggistica, di collegamento ai numerosi social network, di partecipazione alle chat e soprattutto alle "communities" come quella di Waze per gli automobilisti, sono divenute una componente essenziale della nostra vita, per non parlare delle mail: se dopo qualche minuto che ce ne hanno inviata una non rispondiamo prontamente siamo arrivati all'assurdo di avere buone probabilità di lasciare offeso qualche nostro amico o collega!



È probabilmente un'esagerazione ma è anche la dura verità: noi di quel piccolo computer palmare che, tra le altre cose, effettua anche telefonate, non possiamo più fare letteralmente a meno, nemmeno quando ci rechiamo alla toilette! E dunque esso è parte della nostra vita, della nostra immagine, dell'idea che proiettiamo di noi. Penso anzi che per un motivo molto simile tanta gente abbia scelto di indossare uno smartwatch: per sottolineare l'aspetto più moderno della propria persona. E se lo smartphone è diventato parte della nostra vita, allora cosa vuoi che siano 1000 (o più) Euro? È una spesa che ammortizziamo molte molte volte al giorno per 365 giorni del nostro anno.

APPLE FA BENE A FARLO PAGARE CARO

Morale: Apple fa bene a farci pagare caro quel nostro voler apparire aggiornati, tecnologici e interconnessi! E se il telefono incorpora qualche importante innovazione come il "riconoscimento facciale" ecco allora che ne vale anche la pena o quantomeno troviamo una giustificazione para-razionale alla spesa. Ma la verità è che anche per questo iPhone (come per i suoi predecessori) la maggior parte della gente non saprà nemmeno come utilizzarne le funzioni avanzate. Si limiterà a metterlo in mostra. In fondo è un oggetto unico e ancora piuttosto raro. Giusto, no?

Stefano di Tommaso

STRATEGIE E MARKETING PER LE PICCOLE AZIENDE



Le grandi macro tendenze (globalizzazione, digitalizzazione, diffusione dell'intelligenza artificiale, demografia e invecchiamento della popolazione...) senza dubbio influiscono più velocemente e più pesantemente di quanto si possa comunemente ritenere su qualsiasi attività d'impresa e ogni genere di azienda dovrebbe tenerne conto per aggiustare continuamente il tiro e chiedersi se I propri prodotti sono ancora competitivi e se, opportunamente reinventati e manipolati, hanno ancora spazio per crescere.

La necessità di rivedere la competitività e l'attrattività dei prodotti porta quasi sempre con se la conseguenza di dover rivedere radicalmente anche la strategia e la struttura della culla dove essi nascono e si realizzano: l'azienda. Ma fare strategia d'azienda è da sempre un'attività complessa e poco idonea al modo di pensare ed agire delle piccole e medie imprese. Di seguito vi propongo una breve "guida galattica per autostoppisti" per indirizzare anche I più piccoli imprenditori verso l'impostazione di una riflessione strategica di fondo.



Molto spesso quando si parla di strategie aziendali il pensiero vola subito a ciò che fa il dirigente tipico delle grandi multinazionali: esamina moltitudini di dati e analisi di mercato per cogliere delle indicazioni tendenziali, le confronta con le possibilità dell'impresa di adeguarsi e creare o modificare la propria offerta, analizza I dati gestionali per valutare le possibili manovre e individuarne I costi e le economie di scala, per poi procedere con la definizione di piani operativi da sottoporre al consiglio di amministrazione o a qualche comitato esecutivo.

Tutta roba inarrivabile per la piccola e media impresa che spesso si pone sí il problema di guardare più in là del proprio naso, ma non ha alcuno degli strumenti appena citati: non ha studi di mercato (anche perché costano), non ha laboratori di ricerca e sviluppo né sistemi di elaborazione dei dati industriali o gestionali che permettano di evincere delle tendenze, non ha mai fatto piani e programmi formalizzati e non ha nemmeno un consiglio di amministrazione o un comitato di dirigenti che si riunisce periodicamente.

Eppure esistono modi più semplici per affrontare ugualmente l'argomento della verifica della posizione strategica dell'impresa, del modello di business e della soddisfazione della sua clientela, quantomeno allo scopo di comprendere quali elementi della formula imprenditoriale generano davvero valore nell'attività caratteristica di produzione e vendita di beni e servizi alla clientela.



IL PRIMO PASSO

Il primo punto da chiedersi nel cercare di mettere a fuoco le questioni fondamentali che anche un piccolissimo imprenditore dovrebbe porsi, riguarda la più importante delle domande: cosa vuole il mio cliente e come può soddisfare le sue richieste in alternativa a ciò che gli propone la mia impresa?

I clienti acquistano i miei prodotti perché vi percepiscono un valore. Comprendere quali sono gli acquirenti dei miei prodotti e come si differenziano da quelli della concorrenza, quali caratteristiche geografiche, sociali e quali aspettative di servizio esso hanno risulta fondamentale per comprendere quale valore essi trovano nella mia impresa e nei miei prodotti.

La questione è la più semplice cui si possa pensare nel cercare di asserire una formulazione strategica al riguardo della propria impresa, ma anche la più fondamentale. Rispondervi correttamente significa comprendere meglio possibile tanto i bisogni fondamentali della mia clientela quanto riuscire a interpretare correttamente l'arena competitiva e di conseguenza i punti di forza della mia offerta rispetto a quelli dei miei concorrenti.

Ogni imprenditore che segue attivamente la gestione della propria azienda conosce, oltre ogni ragionevole dubbio, le caratteristiche della concorrenza e il panorama di prezzi e proposte che risultano succedanei o complementari alle proprie. Tuttavia è attraverso la comparazione di tali nozioni con quelle della segmentazione della clientela e dell'articolazione delle sue esigenze e l'approfondimento del livello di loro soddisfazione

che un imprenditore può iniziare a mettere a fuoco il primo passo della propria analisi strategica. E più riesce ad articolare le risposte a tali domande, a tali comparazioni e alla verifica dei risultati, più egli riesce a porre le basi per un corretto inquadramento di ciò che ne può conseguire in termini di strategia e struttura.

IL SECONDO STADIO

Il secondo passo è quello della messa a fuoco delle **caratteristiche della propria offerta rispetto a quelle della concorrenza** e rispetto a ciò che supponiamo che il cliente desidererebbe. Per quanto piccola e destrutturata possa risultare la mia azienda io posso sempre riuscire a descrivere nel modo più accurato le caratteristiche della mia offerta, dei miei prodotti, dei servizi che vi risultano collegati e del livello di prezzo nella quale li posiziono rispetto alla concorrenza. La risposta a tale questione comporta anch'essa una formalizzazione del mio posizionamento ma, nella misura in cui riesco a comparare la mia offerta con le alternative a disposizione del mio cliente e con il livello di soddisfazione che vi è collegato posso iniziare ad affermare un concetto fondamentale nella definizione della mia strategia: la mia **"Value proposition"** (il valore della mia proposta).

Il concetto di value proposition e di come si può pensare di migliorarla risulterà a breve di fondamentale spessore per indicare uno dei punti essenziali di qualunque formula strategica: l'analisi dei miei **punti di forza e di debolezza**, attraverso i quali riuscirò a delineare il mio vantaggio competitivo. Quando se ne parla non si pensa soltanto al motivo per il quale si può ricaricare un margine sul costo dei fattori di produzione, ma all'intera sfera dei valori percepiti dalla clientela che fanno sì che essa sia disposta a riconoscermi un adeguato valore e dunque a pagarne il prezzo.

Il valore "consegnato" alla clientela promana da ogni angolo dell'organizzazione aziendale: dal suo posizionamento geografico e commerciale al suo marchio e alla competenza che essa esprime, fino alla durevolezza della soddisfazione della propria clientela, alla difficoltà di rimpiazzarne prodotti e servizi, alla velocità di adeguamento della propria offerta alle variazioni delle esigenze di mercato, e contemporaneamente alla sicurezza, eticità e validità intrinseca della propria offerta.

Quel valore fornito insieme a prodotti e servizi dipende spesso anche dalla capacità delle **persone-chiave** dell'organizzazione aziendale, che possono andare dallo storico commesso di bottega all'ingegnere dei sistemi di manutenzione, dalla storicità delle figure commerciali di riferimento ad un'aggressiva campagna di comunicazione. È spesso un insieme di fattori ma è importante individuarli quantomeno per non rimuoverli inavvertitamente.



IL TERZO E PIÙ DIFFICILE PASSAGGIO

Seguendo le considerazioni sopra riportate abbiamo visto che ragionamento strategico risulta di vitale importanza per ogni genere di impresa e può esplicarsi talvolta anche solo con considerazioni qualitative e generiche, quindi persino in assenza di dati gestionali e verifiche di mercato. Spesso tuttavia il successo pratico che può derivare dal mettere in pratica le considerazioni sopra riportate dipende anche da un altro essenziale fattore : la capacità dell'impresa di erigere valide barriere all'entrata della concorrenza.

Ogni impresa ha **elementi di unicità** e delle caratteristiche particolari, che si riflettono tanto nel fascino che essa può promanare quanto nella qualità dei suoi prodotti e servizi, nel livello di qualità dei medesimi. Ma se quegli elementi sono facilmente riproducibili dalla concorrenza, se gli investimenti necessari a qualcun altro per avere successo nell'aggreddire il mio mercato sono bassi, se ci sono validi sostituti dei miei prodotti e servizi allora io devo fare qualcosa per incrementare l'unicità della mia proposta, la dipendenza della mia clientela, la difficoltà di essere facilmente sostituibile.

Il tema è di grande importanza perché oggigiorno l'arena competitiva evolve così velocemente che non è letteralmente possibile fare programmi e investimenti se non si riesce a configurare un orizzonte temporale sufficiente nel quale i nostri prodotti possono avere successo per trovare un ritorno adeguato agli sforzi e ai denari impiegati.

A volte non si tratta perciò di mere tattiche per poter mantenere prezzi elevati in presenza di validi ed economici sostituti, o di arguzie di breve termine per riuscire a mantenere artificialmente degli *spazi di mercato che in realtà non esistono più*. Qualsiasi organizzazione aziendale deve riuscire a dotarsi di una propria unicità e di un suo "fascino" implicito che può permetterle di esprimere valore nel tempo. Se non ci riesce, anche laddove la velocità di rinnovamento del mercato non sia alta, c'è ugualmente il rischio che quest'ultimo evapori perché magari è il personale che trova facile spostarsi altrove o perché non si riesce a finanziare il rinnovamento.

La costruzione di valide barriere all'entrata della concorrenza quasi mai è solo questione di quattrini. Molto spesso è il risultato di una strategia vincente e di un ragionamento strategico integrato, ma quasi sempre è un fattore vitale. Anche laddove esse non sembrano essenziali, riuscire a erigere difese strategiche risulta essenziale per avere un orizzonte temporale adeguato a limitare i danni di un attacco esterno, di un esodo interno o di un brutale rimpiazzo dovuto a tecnologie innovative o a concorrenza sleale. Ci sono mille ragioni per le quali la concorrenza può farci dei danni, ma se si sono riuscite a

costruire valide “**barriere all’entrata**” si avrà probabilmente il tempo di reagire o di ridimensionare utilmente l’azienda.

IL “TICKET MINIMO” DEL BUSINESS

A volte fanno parte di tale ragionamento le necessarie **dimensioni minime aziendali** per poter chiudere il cerchio di una idonea proposizione di valore alla clientela. Capita che se sono troppo piccolo non riesco ad esprimermi e nemmeno riescono ad esprimere valore, con la mia organizzazione, I miei prodotti. Se non riesco ad avere una diffusione capillare della distribuzione, se non riesco ad esprimere autorevolezza, se non riesco a fare adeguati investimenti, se non riesco a trovare efficienza nella produzione, allora tutti gli altri ragionamenti rischiano di passare in secondo piano perché sono privo di alcune leve fondamentali per riuscire a sostenere la competizione.

Il ragionamento è di assoluta ovvietà e, pur tuttavia, molte imprese italiane ricadono in tale fattispecie di mancanza di adeguate dimensioni aziendali. Per motivi storici, familiari o di difficoltà di trovare risorse adeguate alla crescita. In quei casi ove si riscontra l’impossibilità di raggiungere le dimensioni minime aziendali per poter mettere in campo una strategia, allora l’urgenza è quella di individuare un network di collaborazioni, una rete di imprese, un possibile acquirente del business o I necessari capitali per la crescita. In molti casi gli imprenditori decidono di vendere per questi motivi, o perché si intravedono all’orizzonte le necessità di spostare la competizione su scala globale, o anche solo perché la distribuzione è diventata inefficace se non si investe di più.

Molte imprese (anche decisamente grandi) che si rivolgono alle banche d’affari per trovare risposta alle loro problematiche strategiche arrivano a dare loro un doppio mandato : da un lato per la **quotazione in borsa** (o il reperimento di capitali per altra strada) e dall’altro per la **vendita del business** (il cosiddetto “dual tracking”).

Ma anche I ragionamenti relativi alla misurazione delle dimensioni minime aziendali necessarie non sono poi così ovvi. Esistono ed esisteranno sempre delle strategie di “nicchia”. Esistono ed esisteranno sempre degli ambiti speciali, delle situazioni particolari e delle nuove esigenze che possono essere soddisfatte con vecchi prodotti. Anzi: è proprio in questi casi che trionfa il pensiero strategico e che può persino arrivare a superare il problema dimensionale. E’ per questo che è così importante!

Stefano di Tommaso

DOUGLAS MANGIA LIMONI



Un altro pezzo della Distribuzione Organizzata passa in mano tedesca (Profumerie Douglas) al termine di un processo di risanamento della grande catena di profumerie Limoni-La Gardenia. Un successo per il fondo Orlando.

SI CONCENTRA LA DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA

Con 12mila negozi e 14mila dipendenti, la catena -controllata dal fondo CVC Capital Partners- era già presente in 18 paesi tra cui l'Italia, dove però fatturava solo poco più di €140 mln e non guadagnava affatto. Soprattutto, al di là delle cospicue dimensioni, la catena ha già vendite online di misura rilevante e le declina in 22 lingue diverse parlate in tutto il mondo.

Ma la vera notizia è che il processo di consolidamento, cioè la concentrazione del mercato e passaggio in mani straniere dei principali canali distributivi del “mass market” continua anche nel nostro Paese, notoriamente affetto da una crisi dei consumi al dettaglio (anche e soprattutto se il confronto è con gli altri membri dell'Unione), sebbene quello della cura della persona sembra uno degli ambiti che sono andati meno peggio e dove la produzione nazionale brilla di ottima luce ed esporti buona parte del totale.

IL PRIVATE EQUITY SU UN SETTORE STRATEGICO PER L'INDUSTRIA

Il fenomeno dell'aggregazione delle catene distributive in poche forti mani non riguarda solo questo segmento del mercato. Avvolge oramai tutto il largo consumo ed è un ottimo modo per la grande finanza di esercitare un deciso potere strategico nei confronti di tutte quelle principali attività industriali che non sono già in settori molto maturi e che non sono già state concentrate.

Il salvataggio della catena Limoni si deve al fondo di private equity “Orlando”, un investitore orientato alle “special situations” ma in realtà anche prima di questo fondo la catena Limoni già apparteneva ad un altro fondo straniero, il cui investimento evidentemente non era andato nel migliore dei modi.

FINANZA E DIMENSIONE FANNO SINERGIE E EFFICIENZE

Con quest’acquisto Douglas consolida una propria leadership europea ma soprattutto pone le basi per una interessante serie di sinergie che possono essere realizzate lavorando sulla filiera del prodotto, che sono il vero obiettivo del perseguire la grande dimensione e la leadership di mercato: la possibilità cioè di controllare e orientare i mercati di sbocco di quasi tutti i piccoli e medi produttori orientati al largo consumo, influenzandoli e intercettandone una parte interessante dei margini.

Il fenomeno della concentrazione delle catene distributive si era già consumato nella Grande Distribuzione, dove oggi nessuno è davvero competitivo se fattura meno di un miliardo di Euro e che copre moltissimi settori merceologici, ma non ha ancora concluso il suo ciclo nelle catene specializzate, dove persistono piccoli distributori, dove ha più senso acquistare online, dove è premiata la peculiarità della proposta. Poi si sono visti mostri sacri come Zara, Terranova, Kiko, OVS, MediaWorld e soprattutto Eataly, che hanno vinto la loro battaglia di “category killer” come chiamano gli Americani quel modello di business.

La distribuzione organizzata è un’attività strategica che produce cassa ma ha margini limitati e perciò funziona bene se lavora con i propri quattrini, se riesce ad essere quotata in borsa o presto venduta (per poter realizzare la creazione di valore). È dunque perfetta per la grande finanza. Non è una tradizione che può passare facilmente di padre in figlio.

ALL’INDUSTRIA ITALIA NON RESTA CHE IL B2B

All’industria italiana, che risulta principalmente di stampo familiare e non gode (se non con poche eccezioni) di grande capacità propria nella distribuzione, non resta che concentrarsi sulle produzioni “business to business” perché, un istante dopo che nuovi giganti nascono nella distribuzione al dettaglio, arrivano i prodotti cosiddetti “private label”, cioè a marca privata del distributore, che certamente usa i Terzisti e li fa lavorare bene, ma li sprema anche, perché le produzioni a marca privata servono a chi le controlla solo per guadagnare di più.

Stefano di Tommaso