



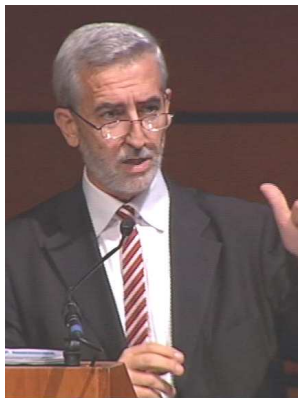
## IL RILANCIO DELLE IMPRESE DEI SETTORI "INDUSTRIALI TRADIZIONALI"

### ATTRAVERSO L'INNOVAZIONE DEL GOVERNO D'IMPRESA, DELL'ORGANIZZAZIONE E DEI PRODOTTI/PROCESSI



#### Dott. G. TORRIDA

- **Presidente** Gruppo 2G Management Consulting
- **Responsabile** divisione "WCM e CSL3" del Gruppo 2G
- **Esperto** di Processi produttivi e organizzazione di stabilimento
- **Esperto** di Processi speciali (PND, saldatura)



#### Dott. Ing. G. GAETANI

- **Direttore Generale** Gruppo 2G Management Consulting
- **Esperto** di Organizzazioni Aziendali Complesse
- **Progettista** di Rapporti sul Capitale Intellettuale
- **Progettista** di "Modelli 231"
- **Membro** di Organismi di Vigilanza per "Modelli 231"

le) sono elementi che caratterizzano oggi l'ambiente produttivo italiano.

Tale ambiente, sollecitato anche da una **pressione competitiva** caratterizzata dalla **concorrenza globale**, da un **eccessivo carico fiscale** e da **croniche inefficienze strutturali reagisce spontaneamente con un contenimento dei costi e degli investimenti** e con una delocalizzazione verso aree geografiche temporaneamente più convenienti.

E' però evidente che, in una condizione di mondo globalizzato ed in continua evoluzione, tale strategia ha il fiato corto e richiede un salto culturale verso quel **fattore competitivo vincente nel lungo periodo che è l'innovazione.**

**Un processo di rinnovamento continuo che interessa, non solo il prodotto e/o il processo, ma anche i modelli organizzativi e gestionali, sia delle società che delle imprese dei settori maturi.**

**Infatti c'è l'esperienza di alcune aziende dei settori "industriali tradizionali" che si sono riorganizzate, hanno innovato i processi produttivi, si sono concentrate su nuovi materiali, sul design, sul presidio dei mercati di sbocco e stanno finalizzando l'innovazione anche allo sviluppo di nuovi prodotti, alla riconversione dei processi aziendali, all'introduzione di servizi che permettano di differenziarsi per competere.**

Altre imprese invece sono ancora al palo ed è per questo che abbiamo voluto affrontare questo argomento, poiché **crediamo che il capitale intangibile** (mai correttamente individuato e tantomeno valorizzato) **delle imprese dei settori maturi opportunamente integrato con gli asset tangibili** (risorse finanziarie e tecnologiche) **possa dare ancora il suo contributo al rilancio del settore "industriale tradizionale".**

## 1. INTRODUZIONE

La crisi finanziaria ed economica a livello mondiale e la specificità italiana, l'elevata **specializzazione nel settore industriale**, la **marcata predominanza di settori maturi** (meccanica, metallurgico, tessile, abbigliamento) **sulla totalità del comparto manifatturiero**, le **dimensioni d'impresa** (micro, piccole e medie), la **dipendenza delle micro e piccole imprese della subfornitura** (senza rapporto diretto con il cliente fina-



## 2. LA CRISI

Molte industrie italiane (soprattutto PMI) legate al localismo del territorio, alla modalità di conduzione (soprattutto familiare), alle problematiche organizzative (tecnologie applicate, analisi di valore del prodotto, modelli organizzativi, ecc.) alle problematiche finanziarie (liquidità, fatturato, garanzia, utili, clienti, ecc.) **manifestano il loro stato di crisi ovvero la difficoltà a procedere dal punto di vista finanziario, la produzione di perdite di quote di mercato, di fatturato e di competitività che incidono sul patrimonio netto della società.**

Questo può significare un forte depauperamento economico, tecnico e umano difficilmente recuperabile con **ricadute negative a cascata non solo per l'impresa, ma su tutta l'economia del territorio di riferimento.**

**“INDAGARE SUI MOTIVI DI CRISI PER VALUTARE SE INTERVENIRE O MENO IN UN PROCESSO DI RISTRUTTURAZIONE E RILANCIO E QUINDI DEFINIRE LE MODALITÀ DI INTERVENTO SONO LE FASI DI UN PROCESSO IMPRENDITORIALE CHE VEDE OGGI UNA CARENZA DI OPERATORI (SOPRATTUTTO NEL SETTORE DELLE PMI) DOTATI DELLA VOLONTÀ E DELLE COMPETENZE NECESSARIE”.**

Il processo di risanamento e rilancio per **impedire l'erosione progressiva del patrimonio tecnico e tecnologico** (in alcune PMI rappresenta un valore molto elevato e difficilmente recuperabile se perduto), **di conoscenza del mercato, di risorse finanziarie, di risorse umane** (in alcuni casi difficilmente sostituibili anche a medio termine), **di depauperamento di aree industriali.** Obiettivo è quindi **l'individuazione di elementi di creazione del valore per la specifica impresa nel particolare comparto industriale.**

La teoria della creazione del valore è in grado di fornire agli operatori gli strumenti per capire se esistono le condizioni di un recupero e quindi le vie e i mezzi necessari che vanno dal riorientamento strategico alla ristrutturazione finanziaria.

Naturalmente **questa attività di valutazione per determinare se esistono margini di manovra per far tornare alla profittabilità un'impresa richiede una lunga attività di analisi e ricerca interdisciplinare elaborando una grossa mole di informazioni.**

Occorre quindi valutare, caso per caso la convenienza dell'effettuazione dell'intervento correttivo.

**Se non esistono i margini per garantire il rischio** è perché ci si può trovare ad esempio in condizioni di assoluta assenza di garanzie a causa di situazione finanziaria insufficiente, di presenza di tecnologie obsolete, di un prodotto maturo, di situazione di mercato fortemente competitivo con basso margine di valore aggiunto, ecc..

**Può però esistere un margine di rischio** che gli operatori considerano compatibile con l'intervento. In questo caso si può intervenire con un progetto organizzativo e finanziario partendo dall'assunto che l'impresa vale più "da viva che da morta" (anche se gravata da una situazione avanzata di dissesto) e quindi se è in funzione si possono applicare soluzioni e piani di intervento per riallocare le risorse attraverso una riorganizzazione aziendale ispirata anche ad una razionalità economica.





### 3. INNOVAZIONE DI GOVERNO E D'ORGANIZZAZIONE

Nel corso degli ultimi venti anni si sono verificati **profondi mutamenti nel contesto competitivo, finanziario, istituzionale e culturale** che hanno posto ai vertici aziendali sfide per una **innovazione nel modo di governare l'impresa** in continuo cambiamento e costantemente rivolta al futuro.

Le fasi dell'evoluzione d'impresa hanno visto inizialmente al timone della stessa l'imprenditore con la sua intuizione ed il suo entusiasmo innovativo, la sua conoscenza completa dei processi e l'incentivo al lavoro; successivamente si è assistito ad una burocratizzazione e allo sviluppo di specializzazioni interne con una ulteriore evoluzione alla fase della gestione delle risorse umane e del processo organizzativo.

**“OGGI PER LA CONTINUITÀ DEL SUCCESSO D'IMPRESA SONO NECESSARIE INIZIATIVA E INNOVAZIONI PER LA CREAZIONE E LA GESTIONE DEL VALORE COINVOLGENDO I DIPENDENTI, I CLIENTI, I FORNITORI E L'OPINIONE PUBBLICA. QUESTO È POSSIBILE CON UN CONTINUO MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI ORGANIZZATIVI E GESTIONALI A FRONTE DI UNA STRATEGIA COMPETITIVA COMUNICATA, COMPRESA E CONDIVISA A TUTTI I LIVELLI”.**

I cambiamenti nei settori che interessano la vita delle imprese determinano anche **trasformazioni nei loro sistemi di gestione**. Per questo le imprese devono far propria la cultura del cambiamento vestendo un nuovo abito mentale, un modo di operare per ricercare nuove opportunità e inventare soluzioni creative.

Ma gestire il cambiamento significa soprattutto non dare nulla per scontato ed acquisito: tutti quelli che ieri erano considerati punti fermi di una gestione ottimale oggi stanno dimostrando le loro debolezze. **Abbiamo visto imprese a livello nazionale e mondiale che credevamo solidissime ed eterne entrare velocemente in crisi nonostante fossero gestite secondo le**

**più moderne regole del management e i cui “case history” erano stati studiati nelle migliori scuole; altre sono state altrettanto velocemente risanate; abbiamo monitorato successi di imprese ottenute con nuove leve; abbiamo registrato numerose ed eclatanti acquisizioni nonché la nascita di reti di alleanze.**

Tutto ciò all'insegna di fattori organizzativi e gestionali che hanno condizionato e condizionano lo sviluppo delle imprese stesse. Questi aspetti richiedono di percorrere la strada di una innovazione organizzativa e gestionale che sia in grado **anche di supportare l'innovazione dei prodotti e dei processi.**

Solo una profonda trasformazione nelle strategie, nei modelli manageriali, nei processi organizzativi e gestionali è in grado di garantire il successo dell'impresa in un situazione economica caratterizzata da grandi turbolenze.

**Non è quindi possibile adottare e tantomeno adattare alle imprese i modelli organizzativi e gestionali cosiddetti sicuri e collaudati perché applicati in altre realtà; non è possibile seguire regole fisse definite negli anni precedenti nate in particolari situazioni economico-sociali; è però fondamentale rimanere legati ad alcuni principi generali che devono essere rimodellati in funzione dei continui cambiamenti esterni e della specificità del prodotto/servizio offerto dall'impresa ai suoi Clienti.**





Spesso si legge che una struttura industriale troppo sbilanciata sulle piccole e medie imprese (PMI) è un limite alla competitività del nostro Paese. Bisogna però ricordare che le medie imprese crescono di numero più delle grandi, investono di più e creano più lavoro, sono patrimonialmente solide, economicamente competitive e presentano una buona redditività.

Ciò è stato determinato da una scelta della **dimensione ottimale per produrre quei beni sui quali è possibile spuntare un vantaggio competitivo sui mercati internazionali**, considerando che diventare più grandi costa in termini di risorse umane, di struttura e organizzazione e quindi in termini di costi fissi. Infatti il passaggio da PMI a grande impresa richiede un cambiamento organizzativo e una gestione più oculata per garantire un minimo rendimento del capitale. Analogamente le piccole imprese devono trovare una struttura ed un **equilibrio economico attraverso una evoluzione, non solo dimensionale, ma anche e soprattutto organizzativa**.

E' possibile ad esempio ottenere vantaggi economici nel tempo introducendo le **economie di rete** dove i benefici derivano principalmente dalle relazioni con fornitori, Clienti e anche con i concorrenti.

Si tratta cioè di **evolvere verso modelli di imprese che non necessariamente hanno nella dimensione il loro centro di attrazione, ma vanno verso una strategia competitiva che ha come obiettivo la differenziazione per creare e gestire il valore nel tempo, l'efficacia operativa non consente di conservare nel tempo il vantaggio** dell'impresa per la diffusione delle best practices e lo sviluppo del benchmarking.

**“LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE (PMI) DEVONO CONSIDERARE LA STRATEGIA COMPETITIVA E NON SOLO L'EFFICACIA OPERATIVA COME ELEMENTO CENTRALE DEL LORO SVILUPPO”.**

#### 4. PROGETTO DI RILANCIO DELL'IMPRESA

L'intervento di **valutazione dell'attività di risanamento dell'impresa** deve partire dall'analisi delle strategie e dagli obiettivi nonché da una **successiva ridefinizione della vision aziendale**.

Contemporaneamente si devono ricostruire gli elementi di creazione del valore e cioè quelli economico-finanziario, quelli relativi ai processi di business interni ed esterni e quelli relativi ad un processo di crescita.

Deve essere preliminarmente valutato il livello di rischio considerando sia il contesto esterno che il contesto interno; questa attività è sicuramente la più delicata ed è quella che permette di prendere la decisione di proseguire o meno nella attività di risanamento.

Nell'ambito del contesto interno considerando **un alto livello di rischio** e pensando ai processi, **si può parlare di una loro riprogettazione** (analisi dei flussi, definizione del processo ideale, definizione degli interventi correttivi, pianificazione interventi, ecc.). Nel caso di **un basso livello di rischio** possiamo parlare invece di **miglioramento del processo** (ottimizzazione di processi esistenti).



Oltre agli enti ed organismi istituzionali, queste preoccupazioni coinvolgono significativamente anche gli istituti di credito e gli operatori finanziari consapevoli della necessità della conservazione delle aziende come patrimonio del territorio e quindi, che le fidejussioni patrimoniali e l'attivazione delle procedure concorsuali per il fallimento e la liquidazione dell'impresa, non rappresentano più gli strumenti di garanzia ai fini della concessione di finanziamento sia a breve che a medio lungo termine.



# NOTIZIE

n. 036 - SETTEMBRE 2011

LA CONOSCENZA GENERA LE IDEE PER L'INNOVAZIONE DELLE IMPRESE

Aggiornamenti legislativi, normativi, tecnologici e organizzativi per migliorare il sistema di gestione aziendale

**“L'OBIETTIVO È QUELLO DI INDIVIDUARE UNA APPROCCIO, UN PROGRAMMA INNOVATIVO IN GRADO DI VALUTARE QUELLE SITUAZIONI PER CUI È, NON SOLO POSSIBILE, MA ANCHE CREDIBILE E FATTIBILE IL RILANCIO DELL'IMPRESA”.**

Da quanto affermato si evince come **prima condizione la necessità di una buona valutazione da parte degli operatori con le volontà e le competenze distintive necessarie ad investire in questa attività di risanamento e rilancio delle PMI in crisi. Competenze interdisciplinari che presentano un valore aggiunto nell'interpretazione originale della tipicità italiana e dal rapporto tra impresa e territorio. Successivamente alla decisione dell'intervento si pone il problema della strategia di investimento da parte degli operatori.**

Si può parlare di coinvolgimento nella gestione dell'impresa in modo più o meno “aggressivo”, valutando di volta in volta la specificità aziendale da risanare e rilanciare. Portare nell'azienda le competenze manageriali degli operatori allo scopo di ristrutturarla, ricapitalizzarla e farla tornare profittevole in prospettiva di breve e/o medio e/o lungo periodo garantendo agli stessi operatori un profitto adeguato al rischio gestito.

## 5. RUOLO DEL GRUPPO 2G MANAGEMENT CONSULTING

Il Gruppo 2G Management Consulting, costituito da 40 esperti, ha una esperienza di circa 24 anni nella ricerca di miglioramenti per i prodotti/processi delle imprese. Ha operato e opera anche per il rilancio di piccole imprese del settore manifatturiero attraverso tre fasi.

**ATTIVITA' PRELIMINARE** per l'acquisizione di dati e informazioni necessarie ad una valutazione tale da coinvolgere tutto il sistema impresa.

**ATTIVITA' DI PROGETTAZIONE PRELIMINARE** condotta da uno o più “specialisti di organizzazione”, ha il compito di **rilevare i punti forti e deboli in riferimento alla strategia competitiva d'impresa e permettere di valutare gli aspetti critici per lo sviluppo di un progetto di rilancio della stessa con**

**l'obiettivo di un progetto personalizzato per l'utilizzo ottimale delle risorse già in possesso dell'impresa. Il documento risultante è il progetto di rilancio dell'impresa che individuerà anche gli strumenti per monitorare le successive attività nonché gli indicatori a cui è opportuno prestare maggiore attenzione per valutare gli obiettivi del progetto di rilancio. In tale fase si verificheranno le possibilità di finanziamento applicabili all'attività individuata.**

**ATTUAZIONE DEL PROGETTO DI RILANCIO** condotta da consulenti-professionali coordinati da un Responsabile di Progetto che **opereranno un intervento personalizzato, cioè basato sulle specifiche esigenze emerse in fase di analisi e sulle decisioni prese in accordo con la Direzione dell'Impresa Cliente. Si interverrà sui processi e sulla loro innovazione e si utilizzeranno idonee tecniche di controllo e monitoraggio per misurare la performance e valutare nel tempo il miglioramento. Si procederà inoltre alla rivalutazione delle risorse umane come fattore strategico di successo attraverso il miglioramento della conoscenza e dei comportamenti degli individui.**

Il progetto verrà articolato in fasi con specifici indicatori/obiettivi, al termine ciascuna delle quali verrà effettuato un punto di verifica con la Direzione dell'Impresa Cliente per la valutazione delle attività effettuate, dei benefici potenziali o acquisiti e si pianificheranno le fasi a seguire. In tali momenti l'Impresa Cliente, se non soddisfatta, potrà recedere dal contratto.

L'attività preliminare sarà condotta a richiesta dell'imprenditore e non comporterà alcun costo da parte dell'impresa richiedente.

Questo approccio è garanzia di serietà e professionalità della nostra “impresa della conoscenza e di servizi innovativi” che in tutti questi anni ha valutato centinaia di piccole e medie aziende e ha prodotto ed attuato decine di progetti di rilancio.



Per avere maggiori informazioni e/o prenotare l'attività preliminare, che sarà condotta gratuitamente, potete contattare il ns. ufficio marketing che fisserà un appuntamento con uno dei nostri **Esperti di Rilancio delle Imprese.**

**Sig.ra Cristina Gagliardo**

Tel. 011 505062 - Fax 011 504660

e-mail: [gruppo2gmarketing@gruppo2g.com](mailto:gruppo2gmarketing@gruppo2g.com)

UNA IMPRESA DELLA CONOSCENZA E DI SERVIZI INNOVATIVI



Gruppo 2G Management Consulting s.r.l.

Largo Re Umberto, 106 • 10128 - Torino Tel. 011. 50.50.62 (r.a.) • Fax 011. 50.46.60

[www.gruppo2g.com](http://www.gruppo2g.com) e-mail: [gruppo2g@gruppo2g.com](mailto:gruppo2g@gruppo2g.com)