

di NICOLA ANZIVINO e CRISTINA LANDRO\* Ogni anno PwC raccoglie le aspettative di oltre 1.300 top manager a livello mondiale e di 50 Ceo italiani sulle prospettive di crescita a 12 e 36 mesi delle loro società con l'obiettivo di definire un quadro completo ed esaustivo della visione di business degli intervistati. Dall'analisi delle ultime tre edizioni, abbiamo un quadro abbastanza esaustivo di come le aziende italiane hanno reagito alla crisi e su quali passi restano ancora da compiere. Il nostro giudizio complessivo è positivo sul lavoro manageriale svolto dalle aziende italiane intervistate; le società sono più internazionali sia come base clienti che come base produttiva, sono più orientate all'innovazione di prodotto e processo con nuovi investimenti in R&S, hanno rivisto il loro business model utilizzando la tecnologia per essere più "vicini" sia ai loro clienti che ai fornitori, hanno strutture organizzative più snelle ed orientate alle prospettive di crescita internazionale, hanno rafforzato i loro sistemi e procedure focalizzandosi sulla pianificazione finanziaria ed andando oltre il budget annuale per la strutturazione della loro business vision. Dal punto di vista economico-finanziario hanno rafforzato la loro struttura patrimoniale e ridotto il livello di indebitamento finanziario in rapporto all'Ebitda. D'altra parte abbiamo assistito ad una crescente e preoccupante polarizzazione delle performance aziendali, le società "sane" finanziariamente hanno potuto darsi priorità d'internazionalizzazione, reclutare nuovi manager non solo italiani e focalizzarsi attraverso mirati investimenti in nicchie ad alto valore aggiunto grazie a significativi processi d'innovazione ed uso strategico delle tecnologie. Le società più deboli da un punto di vista di merito creditizio, fortemente basate su ricavi domestici e di piccole dimensioni, hanno sofferto una crisi aziendale pesante e stanno cercando processi di aggregazione "difensivi" con i campioni internazionali del loro settore per evitare un forte ridimensionamento o la chiusura. Il dato macro a livello internazionale ed italiano che vogliamo sottolineare è quello del calo degli investimenti fissi lordi negli ultimi anni, basti pensare che in un'area storicamente dinamica come il Nord Est d'Italia gli investimenti sono calati dal 2007 al 2014 del 22% in valore. Sempre di più la crescente competizione globale, l'incertezza macro economica collegata a rischi politici ed il crescente "short-termismo" che ormai influenza anche i piani delle aziende familiari di medie dimensioni hanno ridotto la propensione ad investire anche in relazione alla necessità di assumere "rischi di business" sempre più significativi per raggiungere rendimenti sul capitale investito validi e con pay back period ridotti. Segnali di cambiamento si stanno registrando in Italia, nel corso nei primi tre mesi del 2015 la crescita di beni strumentali è stata del 15% grazie soprattutto agli incentivi della Legge Sabatini ed il bonus macchinari, un segnale importante ma va considerato che la crisi aveva quasi azzerato tali investimenti. Peraltro, nostre recenti analisi sul Roi di aziende italiane di medie dimensioni in alcuni settori industriali negli ultimi 3 anni hanno evidenziato una drastica riduzione del numero di società con valori medi superiori al 10% rispetto a periodi precedenti ed aspettative dei manager di valori "a cifra singola" nel medio periodo. Il percorso di cambiamento richiesto alle aziende italiane non è terminato, la sfida tecnologica che attende ancora le società sarà tanto importante quanto il processo d'internazionalizzazione dei loro ricavi e della base industriale su cui hanno lavorato nell'ultimo periodo. La sfida necessita di nuovi investimenti ma soprattutto di un cambiamento di mentalità commerciale, operativo ed organizzativo. Avere a bordo talenti manageriali capaci di fissare le priorità, gestire il cambiamento ed allineare costantemente le aspettative dei diversi stakeholder aziendali ai nuovi scenari di business sarà chiave per la fase di crescita che ci attendiamo per le aziende italiane nei prossimi 3 anni. La nostra esperienza ci suggerisce una dicotomia tra manager forti nell'esecuzione operativa del loro business e quelli orientati a pensare a modi innovativi di crescere, spesso le società vincenti riescono ad avere Ceo capaci di giocare entrambe le partite con successo. Molte interviste ci hanno evidenziato il nuovo focus manageriale su cambiamenti e prospettive a 3/5 anni piuttosto che sul budget economico a 12 mesi; in tale ambito diventa chiave strutturare un'ambition credibile e valutare se le competenze distintive per poter vincere la competizione globale nei prossimi anni sono presenti in azienda o come colmare il gap riscontrato. Questa nuova articolazione strategica diventerà centrale soprattutto per le Pmi a direzione familiare con scarsa capacità di nuova finanza che stanno valutando il loro percorso di business prospettico di medio periodo.

\*Partner, PwC ©RIPRODUZIONE RISERVATA