

Export, nuove fonti di finanziamento e manager capaci per fare il salto di qualità

Ecco le tre chiavi per battere la crisi

di NICOLA ANZIVINO e CRISTINA LANDRO* La crescita delle aziende italiane passa, nei prossimi anni, attraverso tre importanti sfide strategiche: conquistare quote di mercato nei mercati internazionali; rivedere la struttura del capitale e delle fonti di finanziamento per supportare gli investimenti; rafforzare la struttura manageriale portando a bordo nuovi talenti capaci di affrontare le sfide commerciali, tecnologiche ed operative emergenti. Negli ultimi anni è stato evidente che le aziende in grado di crescere in termini sia di volumi sia di margini e investire nello sviluppo futuro sono quelle con una quota significativa di ricavi generata all'estero, una buona struttura finanziaria e un alto livello di managerializzazione. Quelle ancora troppo orientate al mercato domestico o con una insufficiente struttura manageriale e finanziaria soffrono e rischiano di entrare in una spirale negativa. Molte aziende lo hanno capito e, consapevoli di non farcela da sole, si stanno aggregando sia a livello orizzontale sia a livello verticale. Ovviamente le società più forti, soprattutto dal punto di vista finanziario, stanno facendo da catalizzatori di questo processo, e la combinazione di aziende permette di aumentare le competenze distintive a livello commerciale, operativo, industriale ed organizzativo presentandosi più competitivi verso i mercati internazionali. Innovazione tecnologica Oltre ai fenomeni di aggregazione, un altro trend particolarmente importante è rappresentato dai significativi investimenti in innovazione tecnologica sia di processo che di prodotto. In particolare, stanno crescendo gli investimenti in robotica per rendere più efficienti le fabbriche nonché quelli sulla digitalizzazione dei prodotti che attrae i clienti e al contempo permette alle aziende di avere nuovi dati e capire meglio i gusti dei consumatori. Mercati internazionali Guardando ai mercati, tra i più attraenti vi sono ancora gli Stati Uniti, il Paese su cui vediamo convergere maggiormente le strategie di sviluppo delle imprese italiane. Altri mercati di sbocco preferenziali sono il Sud America, la Turchia, il Sud Est asiatico, oltre alla Cina che rimane una costante nelle conversazioni sulla crescita aziendale. Le singole scommesse, tuttavia, non funzionano: è opportuno avere almeno cinque mercati target a livello internazionale, con specifiche strategie di sviluppo in termini di business model. Le migliori strategie di sviluppo sono caratterizzate da flessibilità industriale e commerciale, limitati impegni finanziari e piani di uscita nel caso di risultati insoddisfacenti. Per questo i piani di acquisizione si concentrano soprattutto su realtà di medie e piccole dimensioni, caratterizzate da impianti industriali moderni e con una significativa base clienti esistente, che consenta un ulteriore sviluppo sfruttando sinergie commerciali ed industriali. La finanza d'impresa Da un punto di vista finanziario, viviamo una fase in cui le banche sono più disponibili a concedere nuove linee di credito, si stanno imponendo nuovi strumenti, come ad esempio i minibond, vi è la disponibilità di partner industriali e finanziari. Tutti gli investitori, però, hanno la necessità di avere a disposizione informazioni finanziarie maggiori rispetto al solo bilancio, è necessario comprendere le prospettive strategiche, commerciali, industriali e finanziarie delle aziende e poter discutere un piano industriale completo. Anche la Borsa rappresenta una prospettiva valida per aiutare la crescita sia delle aziende maggiori, che delle piccole e medie imprese, a cui è rivolta l'Aim. PwC è stata impegnata nella prima parte del 2014 in diversi processi di quotazione, anche nel Nord Est. Prevediamo che nuove prospettive si possano aprire nella primavera del 2015 anche grazie a un significativo interesse internazionale per le eccellenze italiane di medie e piccole dimensioni capaci di nuova crescita a valore aggiunto. La rilevanza dell'organizzazione aziendale Nella nostra esperienza, anche per le piccole e medie imprese italiane è indispensabile investire in manager con esperienza internazionale e nel miglioramento del sistema informativo aziendale. Nell'incertezza dell'attuale situazione italiana ed europea, occorre avere un piano industriale capace di indirizzare sforzi commerciali, pianificazione industriale ed investimenti su base triennale valutando bene la sostenibilità finanziaria del percorso intrapreso e non ragionare tatticamente a livello mensile. Tale sforzo manageriale considerato nel passato un lusso rispetto al classico budget economico-finanziario a 12 mesi è ormai un'esigenza per allineare i manager agli obiettivi e tenere a bordo i migliori, convincere i clienti ed i fornitori sul processo di sviluppo aziendale, ma soprattutto dare sicurezza alle banche e agli investitori sulle prospettive aziendali nel medio periodo. Nostre recenti analisi dimostrano che anche in settori industriali in crisi ci sono società che hanno buoni risultati economico-finanziari: in media oltre il 70 per cento delle performance aziendali non dipendono dal mercato di appartenenza ma dalle capacità manageriali di affrontare la crisi trasformandola in

opportunità, conquistando nuove quote di mercato a scapito di aziende meno preparate e scarsamente innovative. *Partner PwC ©RIPRODUZIONE RISERVATA