

Strategie di ristrutturazione e rilancio: il caso Evicarri S.p.A.

di Massimo Lazzari (*) Davide Mondaini (**) Matteo Pinelli (***) Giovanni Pinelli (****)

Anche all'interno di mercati maturi e settori in difficoltà spesso si possono trovare casi di imprese che riescono a creare valore. Che cos'hanno queste imprese di diverso rispetto ai loro competitor che, invece, faticano e, nei casi peggiori, chiudono? Il caso di Evicarri S.p.A. è particolarmente emblematico in questo senso e può aiutare a trovare qualche spunto di riflessione utile e applicabile in diversi contesti aziendali.

Il caso Evicarri S.p.A.

Evicarri S.p.A. è un'azienda a conduzione familiare, che si occupa della commercializzazione e dell'allestimento di veicoli industriali nuovi e usati, della manutenzione e riparazione degli stessi, della commercializzazione di ricambi e della vendita di prodotti finanziari e assicurativi, nelle tre sedi di San Cesario sul Panaro (MO), di Villa Bagno (RE) e di Rubiera (RE).

Dopo aver avviato l'attività con alcuni marchi stranieri, oggi Evicarri rappresenta il marchio IVECO per le provincie di Modena e Reggio Emilia.

L'azienda nasce nel 1982 a Sassuolo e nel 1992 viene acquistata dalla famiglia Pinelli, che avvia un processo di crescita ed espansione con le seguenti tappe principali:

- 2000: apertura della sede di Villa Bagno (RE);
- 2002: apertura dell'officina meccanica di Vignola (MO), tappa importante per iniziare l'attività di riparazione dei veicoli;
- 2009: apertura della sede di San Cesario sul Panaro (MO), attualmente sede principale dell'attività, e avvio della *partnership* con il marchio *leader* in Italia, ovvero IVECO;
- 2012: acquisizione della *sub-rete* IVECO di Reggio Emilia e implementazione di un Codice Etico interno, volto a ispirare e disciplinare la conduzione, i valori e la quotidianità dell'Azienda;
- 2015: lancio del marchio *CamionUsato* per la commercializzazione di veicoli industriali usati (sia scelti *ad hoc* sul mercato che oggetto

di permuta dal rientro della vendita di veicoli nuovi) e acquisizione della *sub-rete* di Modena, divenendo unico Dealer IVECO di zona;

- 2016: apertura del nuovo e funzionale Magazzino Ricambi di Rubiera, interamente dedicato alla commercializzazione dei ricambi originali e di tutte le marche, e realizzazione di un investimento specifico destinato alla vendita di prodotti finanziari (*Leasing* e Finanziamenti) e assicurativi.

Durante questi anni l'azienda si è contraddistinta per una forte impronta tipicamente familiare, che ha sostenuto la crescita della struttura che impiega 50 collaboratori tra capi responsabili, meccanici, venditori, magazzinieri e addetti vari.

Un passaggio fondamentale, realizzato tra gli anni 2011 e 2015, è rappresentato dall'acquisizione di tutta la *sub-rete* Iveco di Modena e Reggio Emilia, che ha consentito a Evicarri di contare su un gruppo di 19 Officine Autorizzate IVECO, capaci di rappresentare il meglio del *Post vendita* nelle provincie di Modena e Reggio Emilia.

Nell'ambito dell'esecuzione del piano di sviluppo per il quadriennio 2017-2020, Evicarri a fine 2016 ha riprogettato completamente la propria struttura organizzativa. Una nuova *governance* per dare all'azienda un assetto più

Note:

(*) Partner Associato Mondaini Partners

(**) Fondatore Mondaini Partners e Family Business Academy

(***) Amministratore Delegato Evicarri S.p.A.

(****) Amministratore Delegato Evicarri S.p.A.

moderno, aderente al mercato e procedere sulla strada della valorizzazione del capitale umano e degli *asset* intangibili in generale. Sotto la direzione dell'Amministratore Delegato operano 8 unità organizzative di cui 5 di *business* (vendita veicoli nuovi, vendita veicoli usati, servizio *post* vendita, vendita ricambi, vendita servizi creditizi e assicurativi) e 3 di supporto (amministrazione, *marketing* e *back office*).

La discontinuità affrontata

Il processo di espansione e sviluppo che ha portato Evicarri a essere l'azienda di successo che è oggi, ha dovuto affrontare e superare una fase di forte discontinuità.

Dopo alcuni anni di forti difficoltà conseguenti alla crisi del 2008, che aveva ridotto del 65% il mercato di riferimento dell'azienda e scosso nel profondo il settore dell'autotrasporto, nel 2015 una serie di condizioni resero necessaria una profonda riflessione e la costruzione di un progetto per riorganizzare e rilanciare l'attività

un'importante opportunità per occupare posizioni e riempire "vuoti" lasciati da altri. Il settore, con una velocità mai vista e stimolata dalla necessità imposta dalla crisi economica, evidenziava un cambio delle esigenze dei clienti, la nascita di nuovi bisogni e una generale velocizzazione dei tempi di reazione e delle decisioni. Si rendevano sempre più necessari la velocità di azione, una gamma di servizi sempre più ampia e una comunicazione efficace e trasparente verso il mercato.

Evicarri usciva dalla crisi con vari punti di forza e altri di debolezza.

Le principali criticità erano date da:

- uno stato di tensione finanziaria derivante da anni di progressivo indebolimento e drenaggio di liquidità;
- un modello di *business* fortemente orientato all'aspetto commerciale e in particolare alla vendita di veicoli nuovi, che doveva necessariamente essere rivisto per rispondere alle nuove esigenze del mercato ed essere competitivo nel medio/lungo termine sviluppando altre aree di *business* e servizi;
- un'organizzazione aziendale interna non adeguata alle nuove esigenze;
- il passaggio generazionale in atto.

Le principali opportunità erano date da:

- la possibilità di sviluppare ulteriormente la *partnership* con il *brand* di riferimento (Iveco);
- un'organizzazione commerciale efficace e capillare;
- la possibilità di occupare posizioni lasciate libere nel mercato da una concorrenza non competitiva e meno reattiva;
- un settore in forte cambiamento nelle sue esigenze e politiche di acquisto;
- alcuni segnali di ripresa del mercato e del settore di riferimento;
- i tempi maturi per pianificare il processo di transizione generazionale (tra la prima e la seconda generazione).

Le opzioni strategiche esaminate e la strategia identificata

Per affrontare la fase di discontinuità descritta, nel 2015 la proprietà e il *management* aziendale si concentrarono sull'analisi delle opzioni strategiche a disposizione e sulla costruzione di un progetto di riorganizzazione e rilancio di medio/lungo periodo.

L'azienda presentava strutture sovradimensionate rispetto ai volumi espressi ma, seppur

Tavola 1 - Le cause della situazione di crisi

| Fattori esogeni | Fattori endogeni |
|---|--|
| Crisi del mercato di riferimento | Tensione finanziaria ed elevato indebitamento |
| Difficoltà strutturali del settore dell'autotrasporto | Forte sbilanciamento sul <i>core business</i> tradizionale |
| | Modello di <i>business</i> da ripensare |
| | Struttura organizzativa non adeguata |
| | Passaggio generazionale in atto |

(Tavola 1).

Il mercato, se da un alto presentava ancora numeri lontani dai picchi del 2008 e marcava ancora una forte tensione finanziaria su tutta la filiera, dall'altro mostrava i primi concreti segnali di ripresa, con un aumento delle immatricolazioni legate a due fattori principali:

- la necessaria sostituzione di un parco circolante estremamente invecchiato;
- l'aumento del trasporto merci dovuto alla ripresa dell'*export* e dei consumi interni.

Inoltre l'uscita dal settore o lo stato di crisi di importanti competitor locali rappresentava

presa in considerazione, l'opzione di procedere ad un ridimensionamento o alla cessione di *asset* fu presto abbandonata.

Si decise anzi di ripensare il modello di *business*, lavorando per ampliare i servizi offerti alla clientela e sviluppare le aree di *business* fino a quel momento rimaste secondarie (commercio veicoli usati, ricambi, servizi *post vendita*, servizi finanziari) con l'obiettivo di allungare la catena del valore e, di conseguenza, aumentare volumi e margini.

Uno dei primi problemi da affrontare era però quello della tensione finanziaria che gravava sulle *performance* dell'azienda, determinando un'elevata incidenza degli oneri finanziari, e una difficoltà di generazione del *cash flow* necessario a mettere in esecuzione un progetto di medio/lungo termine (Tavola 2).

Si decise di coinvolgere alcuni istituti di credito per impostare un piano di rifinanziamento dell'azienda. Il supporto richiesto incontrò il favore del ceto bancario, confermando così la buona credibilità dell'azienda e mettendola in condizioni di poter programmare la propria attività e investire nello sviluppo di nuove strutture e attività.

Completata la fase di riorganizzazione, Evicarri si poté quindi concentrare sull'esecuzione di una strategia di rilancio articolata intorno alle seguenti linee guida:

- il potenziamento della *partnership* con il *brand* di riferimento (Iveco) puntando sulle potenzialità del marchio *leader* nazionale;
- un ulteriore sforzo a supporto dell'attività da parte della famiglia proprietaria, preferendo questa scelta a quella di aprire il capitale a nuovi soci che avrebbero potuto cambiare o

rendere meno "compatta" l'anima e il *commitment* aziendale;

- il coinvolgimento delle persone operative in azienda;
- la progettazione e la realizzazione dell'ampliamento delle strutture (piazze, sedi) per supportare la ripresa prevista del volume d'affari.

Le tappe principali nell'esecuzione della strategia

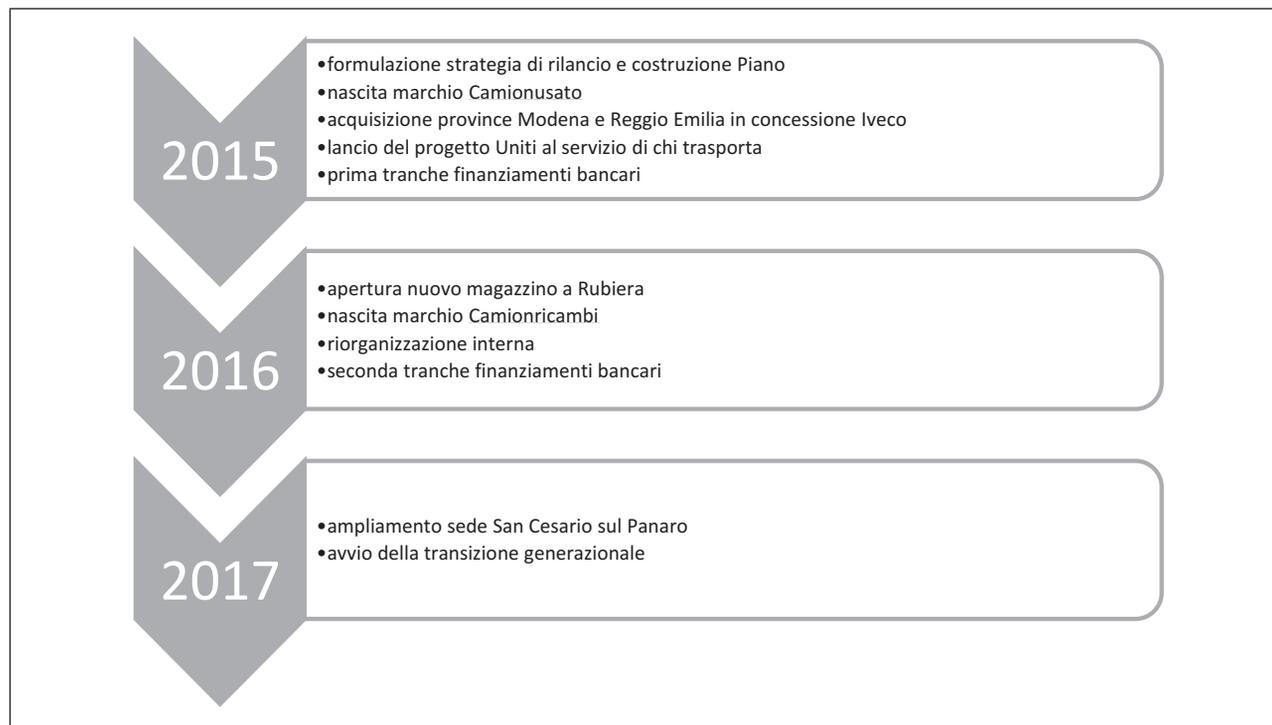
Il progetto di riorganizzazione e rilancio di Evicarri fu realizzato attraverso le seguenti principali tappe (Tavola 3):

- 2015:
 - diagnosi approfondita della situazione di partenza, elaborazione della strategia di riorganizzazione e rilancio e costruzione del Piano Strategico;
 - nascita del marchio Camionusato per sviluppare la commercializzazione dei veicoli usati su tutto il territorio nazionale;
 - potenziamento della *partnership* con il *Brand* Iveco e acquisizione delle Province di Modena e Reggio Emilia come Concessionari Unici;
 - lancio del progetto "Uniti al servizio di chi trasporta" che punta a presentarsi al mercato come centro servizi per l'autotrasporto, ed estensione del progetto a tutte le officine autorizzate Iveco della zona di Modena e Reggio Emilia (un gruppo di 19 aziende con oltre 200 tecnici operativi sul territorio);
 - prima *tranche* di finanziamenti da parte degli istituti di credito;
- 2016:
 - apertura della nuova sede di Magazzino in Rubiera per la distribuzione dei ricambi;

Tavola 2 - I risultati 2010-2014 dell'azienda

| Dati finanziari (migl €) | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-----------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Fatturato | 14.085 | 12.772 | 18.796 | 19.145 | 18.155 |
| EBITDA | 33 (0,2%) | 353 (2,6%) | 260 (1,4%) | 247 (1,3%) | 136 (0,7%) |
| Risultato Netto | -28 | 32 | -100 | -79 | 26 |
| Patrimonio Netto | 1.530 | 1.562 | 1.462 | 1.383 | 1.710 |
| Debiti Totali | 10.826 | 14.756 | 12.954 | 13.418 | 13.635 |
| Posizione Finanziaria Netta | 6.253 | 5.099 | 5.557 | 4.942 | 4.130 |

Tavola 3 - Le tappe del cambiamento



- nascita del marchio Camionricambi per sviluppare la vendita di componenti ricambi sul territorio regionale e sul *Web*;
- riorganizzazione interna, con la nascita di 5 unità organizzative di *business* e 3 di supporto, e responsabilizzazione delle figure manageriali a capo delle stesse;
- seconda *tranche* di finanziamenti da istituti di credito;
- 2017:
 - ampliamento della sede di San Cesario sul Panaro;
 - avvio del percorso di transizione generazionale, attraverso la nomina dei due figli del fondatore come Amministratori Delegati.

I soggetti coinvolti

I principali soggetti coinvolti nella progettazione ed esecuzione del piano di riorganizzazione e rilancio dell'attività sono stati:

- la famiglia proprietaria, che ha deciso di continuare a supportare l'azienda, sia dal punto di vista operativo che finanziario;
- il *brand* di riferimento (Iveco);
- gli istituti di credito;
- lo studio di consulenza;
- le persone impiegate in azienda e soprattutto la nuova squadra di responsabili operativi.

I risultati ottenuti e l'impatto sugli equilibri economico-finanziari dell'impresa

I risultati ottenuti da Evicarri in questi anni sono stati molteplici, seppure non ancora completamente acquisiti.

Dal punto di vista degli aspetti economici/finanziari, i principali risultati sono stati (Tavola 4):

- l'aumento delle vendite, sia di veicoli nuovi (dai 283 del 2014 ai 502 del 2016) che di veicoli usati (da 250 a 385 nello stesso periodo);
- la forte crescita del fatturato aziendale, più che raddoppiato in 3 esercizi (dai 18 mln euro

Tavola 4 - I numeri del cambiamento

| Risultati ottenuti | 2014 | 2015 | 2016 |
|------------------------------|--------|--------|--------|
| Fatturato (keuro) | 18.155 | 24.285 | 35.900 |
| EBITDA (%) | 0,7% | 1,8% | 2,0% |
| Numero veicoli nuovi venduti | 283 | 362 | 502 |
| Numero veicoli usati venduti | 250 | 292 | 385 |
| Numero officine in rete | 9 | 17 | 19 |
| Numero addetti totali | 33 | 42 | 48 |

del 2014 ai 36 mln euro del 2016, con 40 mln euro attesi nel 2017);

- il raddoppio del fatturato per il settore Usato e per il settore Ricambi (passato da 2,5 mln euro a 5,2 mln euro);

- il sensibile miglioramento delle marginalità caratteristiche (con EBITDA passato da 0,7% del fatturato a 2,0%);

- la diminuzione degli oneri finanziari e la generazione di *cash flow*.

Per quanto riguarda gli aspetti strategici, invece, vanno evidenziati i seguenti risultati:

- raggiungimento di un posizionamento di leadership del *brand* Evicarri all'interno dell'area di competenza e tra i primi operatori a livello regionale;

- apertura e messa a regime di 3 sedi operative su 30.000 mq di area di cui oltre 5.000 coperti;

- ampliamento della rete di officine autorizzate, passate da 9 a 19;

- crescita dell'occupazione, con gli addetti passati da 33 a 48;

- innovazione del modello di *business*, e ampliamento dell'offerta di valore al mercato (Tavola 5);

- innovazione e rafforzamento della struttura organizzativa e dei sistemi di *management* (Tavola 6).

Conclusioni

Il caso di Evicarri S.p.A., descritto nel presente contributo, mette in risalto l'importanza della fase di elaborazione e messa a punto della strategia per un'azienda che si trovi a dover affrontare una situazione di tensione economica e finanziaria.

Spesso, infatti, in situazioni simili l'istinto può portare a prendere decisioni drastiche di ridimensionamento e graduale uscita da un *business* ormai ritenuto non più sostenibile. Nel caso di Evicarri, invece, la proprietà e il *management* hanno preso la coraggiosa decisione di riorganizzare e rilanciare l'azienda. Evidentemente questa scelta è stata condizionata dal forte coinvolgimento della famiglia

Tavola 5 - Il nuovo modello di business di Evicarri S.p.A.

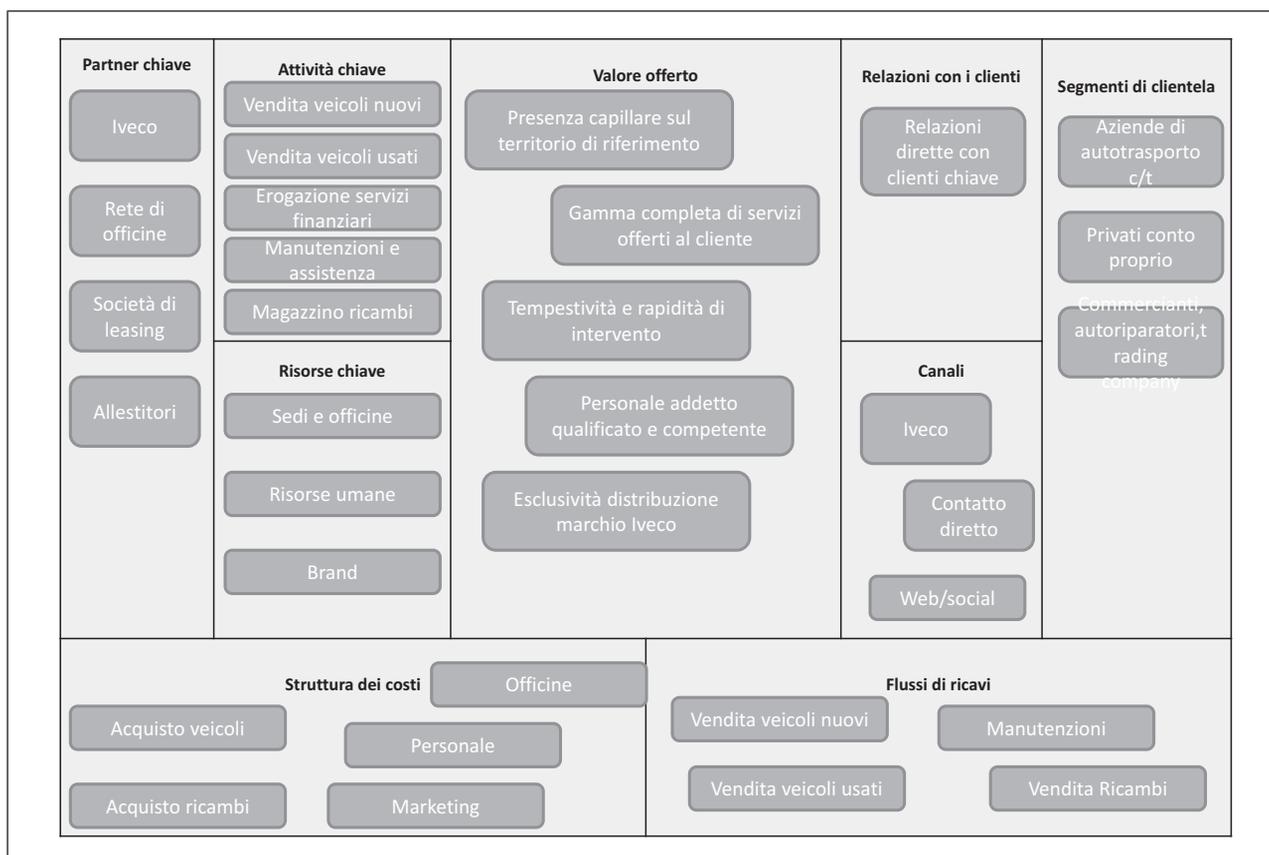
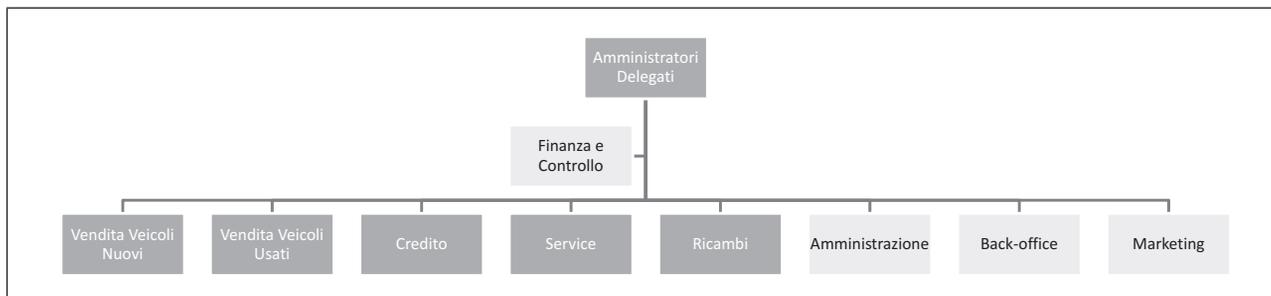


Tavola 6 - La nuova struttura organizzativa di Evicarri



proprietaria nell'operatività dell'azienda, ma si è fondata su presupposti oggettivi emersi dall'analisi strategica effettuata in partenza, ovvero la necessità di:

- ripensare un modello di *business* tradizionale e non più allineato alle mutate condizioni del mercato;
- diversificare il *core business* ampliando la gamma di servizi offerti;
- potenziare la struttura organizzativa e i sistemi di *management* dell'azienda;

• attuare un processo di coinvolgimento delle persone operative in azienda con l'obiettivo di creare una vera *learning organization*.

Questi ingredienti sono stati determinanti per garantire il successo della strategia di riorganizzazione e rilancio di Evicarri S.p.A., ma possono essere considerati come linee guida trasversali su cui ogni azienda che si trovi ad affrontare una situazione simile dovrebbe concentrare i propri ragionamenti strategici.

LIBRI

Excel per il controllo di gestione e la finanza aziendale

di G. Fiore, Edizione 2016, Ipsoa Editore, pagg. 300, € 40,00

Il volume illustra alcune metodiche per l'analisi delle imprese sotto il profilo del controllo di gestione e della finanza aziendale con l'utilizzo del foglio elettronico Excel®:

- acquisizione di dati contabili e di bilancio;
- scritture integrative;
- organizzazione del piano dei conti;
- ricerca e selezione dei dati attraverso l'uso di filtri e per tabelle pivot;
- sistemi di aggiornamento con l'uso di matrici;
- riclassificazione del bilancio;
- analisi di bilancio per flussi e per indici;
- analisi economica per ASA;
- schemi per preconsuntivi;
- formulazione del budget e di piani industriali (business plan);
- valutazione del capitale economico;
- calcolo di credit - scoring o rating quantitativo (Accordi di Basilea);
- valutazione sulla probabilità di default;
- analisi del break even point;
- schemi di supporto per il calcolo delle imposte, le analisi degli investimenti, i

calcoli finanziari, i prezzi di prodotto e i costi e prezzi orari.

Con l'edizione 2016 sono stati aggiunti due nuovi modelli di analisi per i bilanci acquisiti dal registro delle imprese (XBRL), un nuovo modello per la valutazione del capitale economico ed è stata implementata l'analisi della scheda prodotto.

CD-ROM

Il software in ambiente Excel è costituito da modelli e da esempi richiamati nel testo che riguardano imprese di produzione orientate al mercato e di lavorazioni per conto terzi. Le formule sono modificabili.

Per ulteriori informazioni o per l'acquisto:

- Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa
Tel. 02.82476794 - fax 02.82476403
- Agenzie Ipsoa di zona
(www.ipsoa.it/agenzie)
- www.shopwki.it

