

Progetto Rilancio: il caso Abbigliamento S.r.l.

di Massimo Lazzari, Davide Mondaini e Violante Battistella (*)

Si presenta il caso di un'impresa che aderendo al progetto Ri-Lancio è riuscita ad individuare la strada migliore per rinnovarsi e rilanciare il proprio business, attraverso la progettazione di un piano di crescita e l'ampliamento dei confini del proprio mercato.

Introduzione

A marzo 2010 è avvenuto lo *start-up* del Progetto Ri-Lancio, un servizio ad alto valore aggiunto proposto da diverse Associazioni di categoria dell'Emilia Romagna (1) per supportare i processi di ristrutturazione, cambiamento strategico e rilancio delle imprese del territorio (2).

Da giugno 2010 alcune delle Associazioni aderenti al progetto hanno attivato anche un nuovo servizio, «Credito&Capitale», rivolto alle imprese associate che presentino l'esigenza di ottimizzare e riequilibrare la propria struttura patrimoniale e finanziaria (nella Tavola 1 sono riportate le principali aree di intervento del servizio).

Il caso Abbigliamento S.r.l.

Abbigliamento S.r.l. è un'impresa che opera da circa 20 anni nel settore dell'abbigliamento di alta gamma, posizionandosi sul mercato (sia italiano che estero) come *partner* strategico delle principali case di moda per la progettazione e la realizzazione di capi finiti. L'esperienza pluriennale nel settore, unita all'elevata qualità delle produzioni e del servizio offerto, ha consentito all'azienda di raggiungere un posizionamento di *leadership* all'interno del settore di riferimento e di sviluppare relazioni di lunga durata con clienti di primissimo livello nell'ambito del panorama della moda mondiale. Questo ovviamente si riflette in

una situazione economica, patrimoniale e finanziaria decisamente positiva: Abbigliamento S.r.l. ha sempre chiuso in utile i suoi bilanci, generando margini e flussi di cassa e riuscendo ad evitare di ricorrere al debito bancario, anche nell'esercizio 2009 che ha visto in difficoltà tanti suoi clienti e concorrenti.

Tuttavia, dietro questa situazione apparentemente florida, si cela uno dei nemici che più frequentemente minano le radici delle piccole e medie imprese italiane: «l'inerzia strategica».

Abbigliamento S.r.l., infatti, opera da sempre all'interno della stessa nicchia di mercato con lo stesso modello di *business*, che la configura di fatto come un *terzista* di lusso dei suoi pochi grandi clienti. Ovviamente ciò ha contribuito a vincolare fortemente le capacità di sviluppo ed innovazione dell'impresa, rendendola sempre più dipendente dai clienti direzionali.

Fase 1: la diagnosi del potenziale di Ri-Lancio

La proprietà di Abbigliamento Srl, consapevole del male latente dell'impresa, decide quindi di

Questo articolo è il terzo di una serie dedicata al Progetto Ri-Lancio, un servizio strategico - direzionale offerto da diverse Associazioni di categoria dell'Emilia Romagna, volto ad individuare nuovi percorsi per il recupero ed il rilancio delle imprese.

Note:

(*) Mondaini Partners

(1) Confindustria Rimini, Unione degli Industriali di Ferrara, Confindustria Ravenna, Confindustria Piacenza ed Unione Parmense degli industriali.

(2) In merito si leggano anche, a cura degli stessi autori, «Progetto Ri-Lancio: il caso Oliva Srl» in *Amministrazione&Finanza* n. 5/2010 e «Progetto Ri-Lancio: il caso Costruzioni SpA» in *Amministrazione&Finanza* n. 7/ 2010.

Strategie di innovazione

aderire al Progetto Ri-Lancio, con l'obiettivo di misurare accuratamente la profondità delle problematiche attuali, il potenziale di rilancio della società e le prospettive di sviluppo futuro. L'intervento viene condotto secondo il modello descritto nella Tavola 2, e consta quindi di due fasi successive:

1) la diagnosi del potenziale rilancio dell'impresa, effettuata indagando le principali criticità e potenzialità relativamente alle dimensioni del *business*, del modello di *business*, degli equilibri economico - finanziario - patrimoniali, dei rapporti con le banche, delle garanzie e del patrimonio e degli scenari futuri;

2) l'identificazione delle linee guida del piano di Ri-Lancio, ovvero delle azioni e delle iniziative da mettere in atto nel breve-medio periodo per recuperare la stabilità e rilanciare l'impresa.

Diagnosi del business

La diagnosi del *business* (ovvero delle combinazioni prodotto/mercato in cui l'impresa opera), ha messo in evidenza alcune criticità principali:

– il mercato di riferimento, rappresentato

dalle più importanti case di moda nazionali ed internazionali, sta attraversando (come quasi tutti i mercati) una fase di contrazione dei volumi e dei margini, che ha determinato una maggiore attenzione da parte dei clienti di Abbigliamento S.r.l. al fattore prezzo: questo ha penalizzato fortemente l'impresa, la cui offerta non può essere competitiva rispetto a quella di concorrenti che offrono prodotti e servizi di qualità inferiore;

– all'interno del settore, inoltre, si sta assistendo negli ultimi anni ad una fase di concentrazione, attraverso la realizzazione di aggregazioni tra imprese concorrenti che, in questo modo, tentano di aumentare la massa critica e quindi, il potere contrattuale nei confronti dei loro clienti multinazionali; – quanto esposto di fatto obbliga le imprese che, come Abbigliamento S.r.l., da anni operano all'interno di una nicchia di mercato stabile, o quantomeno poco dinamica in termini di innovazione, ad individuare nuove modalità di competere per poter garantire lo sviluppo, la crescita ed il posizionamento futuro.

Diagnosi del modello di business

La diagnosi del modello di *business* (ovvero

Tavola 1 - Credito & Capitale: le aree di intervento

Ristrutturazione Debito Finanziario	Sviluppo Capitale	Ristrutturazione del Passivo
<ul style="list-style-type: none">• Nuove relazioni con Istituti di Credito• Nuove forme di finanziamento• Rafforzamento della comunicazione finanziaria• Azioni per il miglioramento della Centrale Rischi• Riqualificazione del "portafoglio garanzie"	<ul style="list-style-type: none">• Iniziative di apertura al capitale a partner industriali e/o finanziari• Patrimonio familiare e patrimonio aziendale• Rivalutazioni asset tangibili e intangibili• Operazioni straordinarie (acquisizioni, aggregazioni, reti di imprese)	<ul style="list-style-type: none">• Gestione "straordinaria" del parco fornitori• Piani di rientro e gestione contenzioso con i fornitori• Piano Attestato di Risanamento (art.67)• Accordo di ristrutturazione dei debiti (art. 182 bis)• Transazione fiscale e previdenziale

Strategie di innovazione

come l'impresa opera all'interno dei *business* di riferimento) ha permesso di evidenziare che:

- Abbigliamento S.r.l. presenta da sempre un'elevatissima concentrazione del suo fatturato intorno a pochissimi grandi clienti direzionali: se questa strategia da un lato le ha garantito una certa stabilità dei volumi anche in periodi di forti fluttuazioni dei mercati, dall'altro ne ha vincolato fortemente le potenzialità di crescita e sviluppo;
- in questi ultimi anni, infatti, l'azienda ha investito molto per potenziare il presidio e l'efficienza dei suoi processi più operativi: questo le ha consentito di accrescere enormemente la qualità dei prodotti e dei servizi offerti, le competenze delle sue risorse umane ed il suo posizionamento all'interno del settore;
- dall'altro lato, tuttavia, sono stati trascurati processi importantissimi per lo sviluppo dell'impresa, quali quello commerciale e di mar-

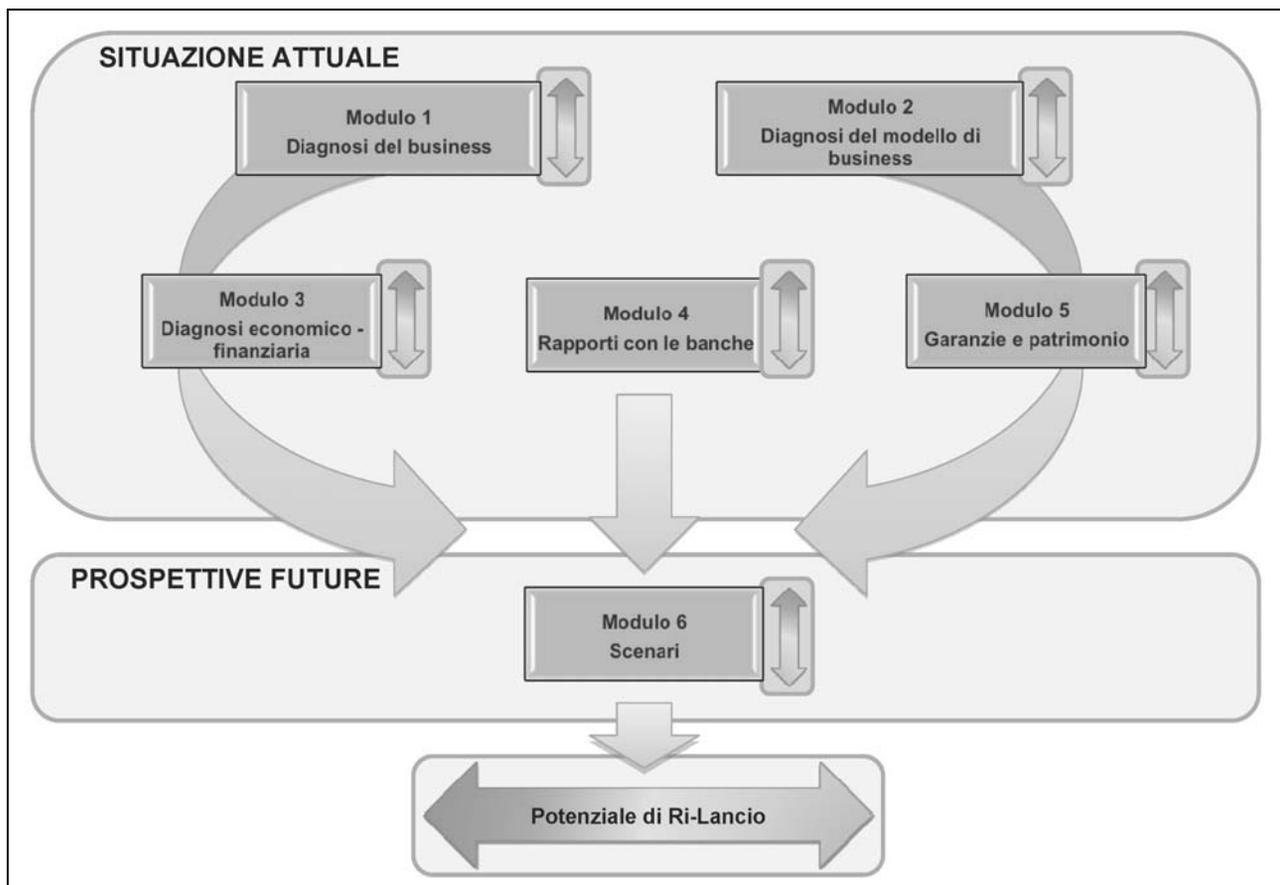
keting: il risultato è che oggi l'azienda non possiede una vera e propria struttura commerciale, né un *brand* riconosciuto nel mercato, né soprattutto la capacità di individuare «nuove cose da fare».

Diagnosi economico-finanziaria

La diagnosi degli equilibri economici, finanziari, patrimoniali e storici della società relativamente agli esercizi 2007, 2008 e 2009 (si veda la Tavola 3), ha messo in evidenza le seguenti principali criticità:

- una forte difficoltà a crescere e a sviluppare ulteriormente le marginalità, che sebbene siano decisamente positive e tali da consentire all'azienda di autofinanziarsi, non possono essere ritenute adeguatamente remunerative rispetto agli investimenti sostenuti;
- il peggioramento della dinamica del capitale circolante, dovuto ad un tendenziale aumento dei tempi medi di incasso, che, unito agli importanti investimenti fatti negli anni

Tavola 2 - Progetto Ri-Lancio: il modello diagnostico



Strategie di innovazione

passati (ed in programma per gli anni a venire), sta minando seriamente la capacità di autofinanziamento dell'azienda;

– l'incremento deciso degli impegni finanziari dell'azienda, legati all'estinzione del contratto di leasing immobiliare ed a investimenti importanti per la realizzazione di un impianto fotovoltaico: queste due operazioni consentiranno all'azienda di modificare favorevolmente nel medio termine la sua struttura dei costi (riducendo sensibilmente sia i variabili che i fissi), tuttavia la obbligheranno nel breve ad intaccare la riserva di liquidità e probabilmente, a ricorrere all'indebitamento bancario.

Rapporti con le banche

La diagnosi dei rapporti con le banche, effettuata attraverso l'esame della Centrale Rischi (3) e dei prospetti di dettaglio del debito finanziario dell'impresa, come già detto in precedenza, non ha messo in evidenza alcuna particolare criticità, dal momento che negli ultimi anni Abbigliamento S.r.l. non ha

mai fatto ricorso al debito bancario, finanziando attraverso i margini della gestione tutti gli investimenti effettuati e creando una notevole riserva di liquidità.

Garanzie e patrimonio

Conseguentemente al punto precedente, la diagnosi non ha rilevato alcuna esposizione dei soci dell'impresa in termini di garanzie rilasciate al sistema bancario, situazione decisamente rara per aziende di queste dimensioni che, spesso, in virtù della mole di fidejussioni ricevute dalla proprietà cessano di fatto di essere società di capitali.

La proprietà di Abbigliamento S.r.l., invece, ha oculatamente gestito il proprio patrimonio, separandolo a tutti gli effetti da quello

Nota:

(3) Per un approfondimento del tema della Centrale Rischi si consiglia la consultazione di «Migliorare la Centrale dei Rischi in 10 mosse», di Lazzari e Mondaini, pubblicato su *Amministrazione&Finanza* n. 10/2009.

Tavola 3 - Le performance economiche, finanziarie e patrimoniali storiche dell'impresa

Indicatori di bilancio	2007	2008	2009
Fatturato (€/1.000)	12.079	12.908	12.294
MOL (€/1.000)	1.070	844	782
MOL / Fatturato (%)	8,8%	6,5%	6,4%
Risultato netto (€/1.000)	893	353	153
Totale Attivo (€/1.000)	9.794	17.921	17.738
Patrimonio Netto (€/1.000)	4.049	12.147	12.300
Totale debiti (€/1.000)	5.744	5.774	5.437
Posizione Finanziaria Netta (€/1.000)	-2.183	-1.433	-1.590
Debiti / Fatturato (%)	47%	45%	44%
Debiti / PN	1,4	0,5	0,4
PFN / Fatturato (%)	-18%	-11%	-13%
PFN / MOL	-2,0	-1,7	-2,0

Strategie di innovazione

dell'impresa: ciò non ha tuttavia penalizzato la solidità patrimoniale della stessa, che, anzi, in virtù della recente rivalutazione degli immobili effettuata, risulta decisamente elevata (e non potrà che aumentare nel momento in cui, a fine 2010, l'impresa riscatterà dal leasing l'immobile della sede).

Scenari

Al fine di valutare la capacità dell'impresa di sviluppare nel breve e medio termine marginalità e flussi di cassa, sono stati costruiti e simulati due possibili scenari di sviluppo futuro delle performance economico-finanziarie e patrimoniali di Abbigliamento S.r.l. (si veda Tavola 4):

– scenario 1 (scenario inerziale), costruito sulla base di un'ipotesi di consolidamento delle dimensioni e della marginalità attuali dell'impresa;

– scenario 2 (scenario di crescita in continuità) costruito sulla base di un obiettivo di crescita «in continuità» delle dimensioni e delle marginalità dell'impresa, attraverso il rafforzamento del *core business*.

La diagnosi dei due scenari costruiti permette quindi di comprendere perfettamente (e di misurare) quella che era una «sensazione» della proprietà: Abbigliamento S.r.l. (alla luce dell'attuale situazione economico-finanziaria) può permettersi di continuare ad operare secondo il modello di *business* tradizionale, consolidando le dimensioni, le marginalità ed i flussi di cassa attuali

Uno scenario di tipo inerziale, sebbene possa essere considerato sostenibile dal punto di vista economico e finanziario, non è tuttavia uno scenario che crea valore: la creazione di valore per Abbigliamento S.r.l. deve passare necessariamente attraverso un processo di

Tavola 4 - Scenari prospettici ed impatti finanziari

Scenario 1	2010	2011	2012
Fatturato (€/1.000)	12.000	12.600	13.200
MOL (€/1.000)	786	825	852
MOL / Fatturato (%)	6,5%	6,5%	6,5%
Debiti totali / Fatturato (%)	44%	41%	39%
Posizione Finanziaria Netta (€/1.000)	89	-63	-228
Flussi di cassa (€/1.000)	-1.680	153	164

Scenario 2	2010	2011	2012
Fatturato (€/1.000)	12.000	14.000	16.000
MOL	786	1.268	1.598
MOL / Fatturato (%)	6,5%	9,0%	10,0%
Debiti totali / Fatturato (%)	44%	39%	33%
Posizione Finanziaria Netta (€/1.000)	89	33	-226
Flussi di cassa (€/1.000)	-1.680	56	260

Strategie di innovazione

crescita delle dimensioni e delle marginalità, che non può prescindere da un radicale ripensamento della *vision*, del modello di *business* e della strategia competitiva dell'azienda.

Fase 2: le linee guida del piano di Ri-Lancio

Alla luce delle evidenze emerse dalla diagnosi effettuata e sintetizzabili nella necessità per l'azienda di rinnovarsi profondamente per garantire lo sviluppo futuro delle dimensioni e delle marginalità (e quindi per creare valore), è stato costruito un piano di Ri-Lancio (si vedano le Tavole da 5 a 7) articolato su 3 linee guida basilari, che corrispondono ad altrettanti aspetti fondamentali sui quali l'impresa dovrà lavorare nei prossimi diciotto mesi.

Costruzione della vision e del piano strategico a medio/lungo termine

Innanzitutto la proprietà di Abbigliamento S.r.l. dovrà focalizzarsi sulla costruzione della visione a medio termine dell'impresa, identificando chiaramente gli obiettivi (strategici, di mercato, di *business*, organizzativi, economico-finanziari), selezionando e avviando le azioni e le iniziative strategiche

da mettere in atto per raggiungerli e costruendo il piano strategico e finanziario a medio/lungo termine.

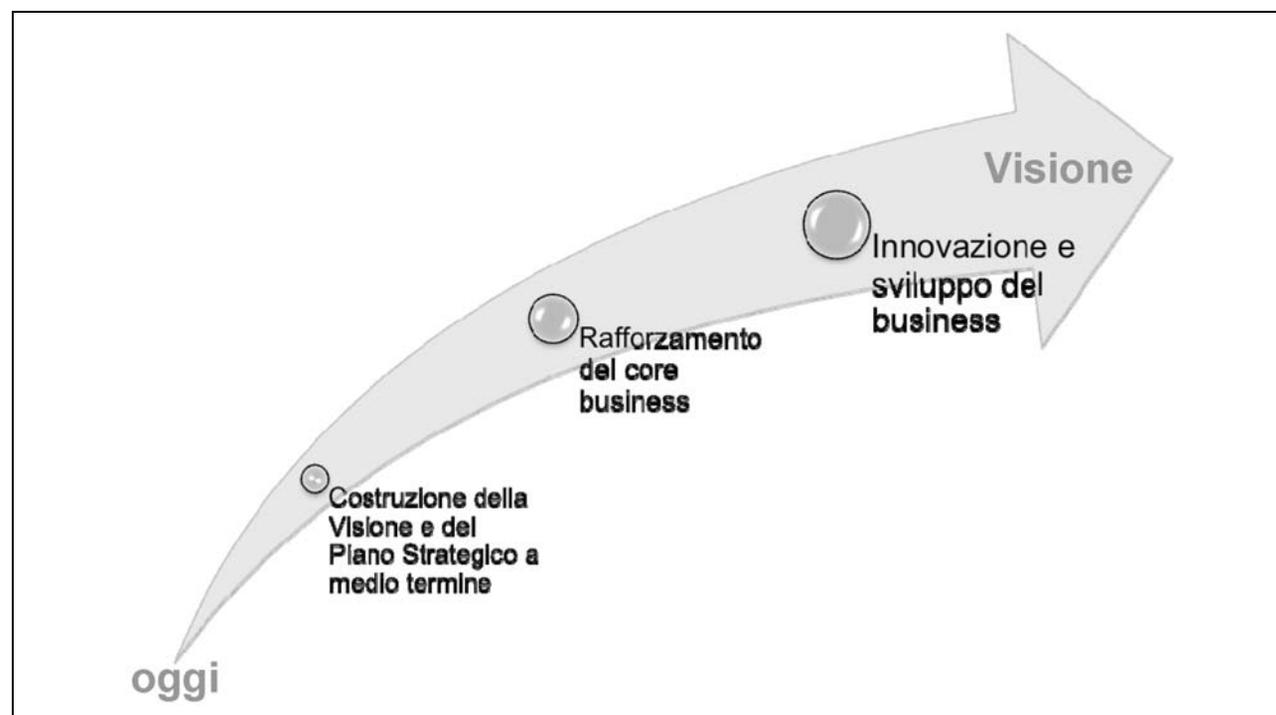
Rafforzamento del core business

La necessità di rinnovarsi non dovrà tuttavia distogliere gli sforzi dell'impresa dal suo *core business*, attraverso il quale dovrà essere garantita la generazione dei margini e dei flussi finanziari necessari a supportare l'avvio e lo sviluppo di nuovi *business*.

Innovazione e sviluppo del business

Il salto di qualità in termini di dimensioni e di marginalità per Abbigliamento S.r.l., come detto, dovrà necessariamente passare attraverso un profondo ripensamento delle strategie attuali e del modello di *business* dell'impresa, che potrà essere effettuato soltanto mediante l'esplorazione delle cosiddette «adiacenze»: ovvero di quelle traiettorie di sviluppo del mercato e della domanda che, presentando significative caratteristiche di vicinanza al *core business* ed alle competenze aziendali, consentiranno all'impresa di crescere senza perdere la propria identità.

Tavola 5 - Le linee guida del Piano di Ri-Lancio



Strategie di innovazione

Tavola 6 - L'esplorazione delle adiacenze al core business dell'impresa

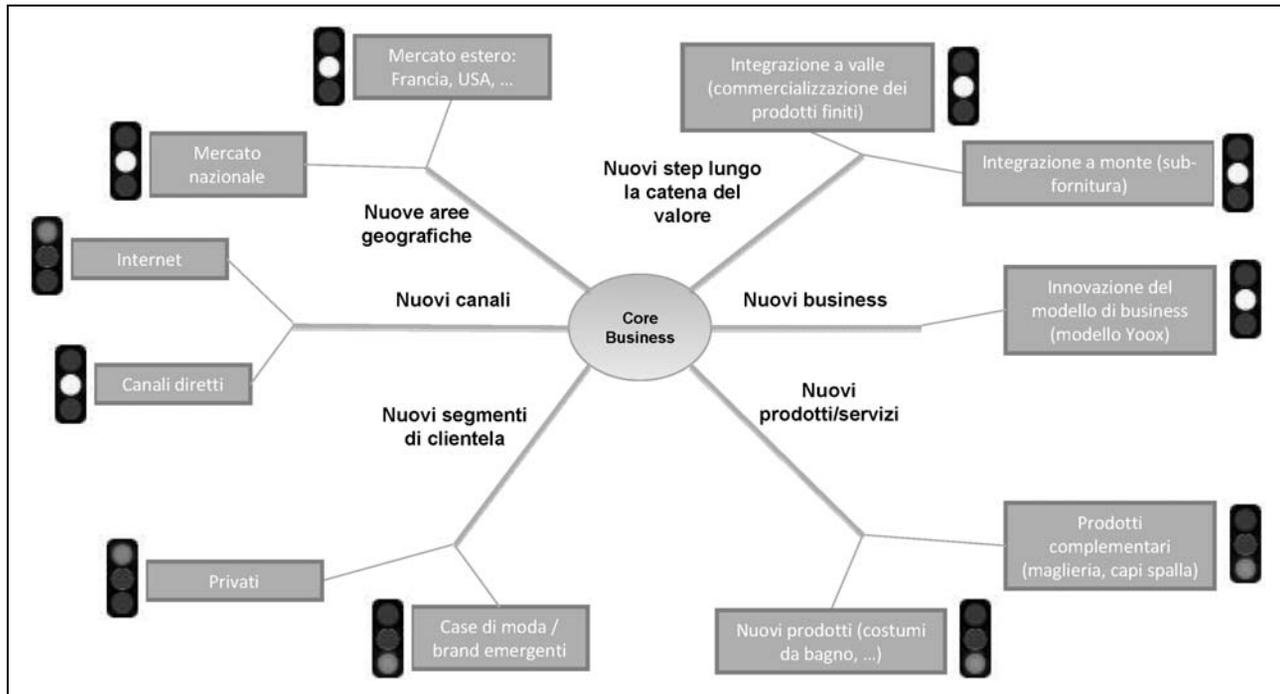


Tavola 7 - Le tempistiche del Piano di Ri-Lancio

Fasi del Piano di Ri-Lancio		III Trim 2010	IV Trim 2010	I Trim 2011	II Trim 2011	III Trim 2011	IV Trim 2011
1	Costruzione della Visione e del Piano Strategico a medio/lungo termine						
	Costruzione della Visione dell'azienda a medio termine	■					
	Individuazione degli obiettivi da raggiungere nel breve, nel medio e nel lungo periodo	■					
	Individuazione delle iniziative e dei progetti da realizzare per raggiungere gli obiettivi	■					
	Costruzione del Piano Strategico – Finanziario 2010-2015		■				
2	Rafforzamento del core business						
	Definizione degli obiettivi e delle strategie di sviluppo del mercato e del business a medio termine		■				
	Rafforzamento del processo commerciale		■	■			
	Costruzione del processo di business marketing		■	■	■		
	Sviluppo del mercato e riqualificazione del mix di clienti			■	■	■	■
3	Innovazione e sviluppo del business						
	Avvio dell'esplorazione delle adiacenze al core business		■				
	Valutazione delle adiacenze esplorate sulla base della distanza dal core business e dalle competenze di base		■	■			
	Selezione delle adiacenze coerenti con gli obiettivi ed i piani di sviluppo dell'azienda			■			
	Sviluppo delle adiacenze e delle nuove nicchie di mercato			■	■	■	■

Conclusioni

In questi ultimi anni si è parlato tanto, forse troppo, di *credit crunch*, di inadeguato supporto da parte del sistema bancario e istituzionale al tessuto imprenditoriale italiano, di carenza di liquidità e di risorse per gli investimenti, di recessione dei mercati mondiali causata dai mutui *subprime* e dagli strumenti finanziari derivati. Tutti questi fenomeni sono effettivamente accaduti, e hanno contribuito sensibilmente a peggiorare lo stato di tantissime imprese e settori industriali italiani, tuttavia spesso vengono strumentalizzati con l'obiettivo di nascondere dietro una «cortina di fumo» quelli che forse sono i veri colpevoli della situazione che sta affliggendo il tessuto imprenditoriale del nostro Paese: l'inerzia strategica, la resistenza al cambiamento, l'incapacità da parte delle nostre imprese di investire in innovazione strategica e

manageriale, prima ancora che in innovazione di prodotto e di processo, la mancata focalizzazione sulla necessità di individuare «cose nuove da fare» invece di nuovi modi per «fare meglio le stesse cose». In questi tempi di radicale mutamento del modo di fare impresa, il focus dell'imprenditore deve spostarsi necessariamente dal «come» (come possiamo ridurre i costi di struttura? come possiamo migliorare i processi logistici?) al «cosa» (cosa dobbiamo cambiare nella nostra visione e strategia? cosa dobbiamo fare per espandere i confini del nostro mercato?): se questa evoluzione non avviene in maniera tempestiva e consapevole, anche imprese apparentemente «in salute», come quella del caso illustrato in precedenza, possono pregiudicare seriamente la loro capacità di sviluppo e crescita futura, se non addirittura la loro sopravvivenza sul mercato.