

Progetto Rilancio: il caso Pannelli Srl

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

Mondainipartners
Strategie d'impresa

In questo contributo, successivamente alla descrizione del servizio, verrà illustrato il caso reale di un'impresa che, aderendo al Progetto Rilancio, è riuscita ad individuare la via migliore per rivitalizzarsi e rilanciare il proprio business, accelerando i tempi della ripresa e ritornando nel breve termine a creare il valore «eroso» negli ultimi anni.

Introduzione

Il 2010 sarà l'anno della ripresa. Questa è forse la frase che, sin dalla seconda metà dello scorso anno, è stata maggiormente utilizzata in alcuni casi per reale fiducia nella ripresa rapida e completa dei mercati, ma anche nel tentativo di diffondere ottimismo nelle sfere di consumatori, lavoratori ed imprenditori, colpiti dalla crisi economica e finanziaria globale degli ultimi anni.

Le imprese italiane hanno veramente ripreso l'anno con un clima di maggior fiducia verso il futuro, rispetto a quello con cui avevano chiuso il 2009. Con il trascorrere dei primi mesi dell'anno poi, mentre gli ordini riprendevano effettivamente ad arrivare, ma con maggior lentezza rispetto a quanto previsto (o meglio sperato), una drammatica consapevolezza ha iniziato a diffondersi tra molti imprenditori: probabilmente la ripresa, se ci sarà, non sarà, per tantissime imprese operanti nella maggior parte dei settori tradizionali (industriali e dei servizi), né veloce, né tantomeno a tassi tali da ripristinare la situazione pre-crisi.

Emerge quindi la necessità e l'urgenza per tantissime imprese, in particolare per quelle di piccole e medie dimensioni, che con maggior difficoltà sono riuscite a contrastare il calo della domanda e le problematiche finanziarie, di ripensare criticamente il proprio modello di business, di rin-

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

novarsi rapidamente e profondamente, di individuare nuovi mercati e nuove modalità per raggiungerli: tutte condizioni fondamentali e necessarie per garantire la sopravvivenza, oggi, e lo sviluppo, domani, dell'impresa.

Il Progetto Rilancio

Il Progetto Rilancio è un servizio progettato e messo a disposizione, fin dai primi mesi del 2010, da diverse Associazioni di categoria dell'Emilia Romagna a favore delle imprese associate.

Questo servizio strategico-direzionale, fortemente innovativo, è volto ad individuare nuove proposte di business e nuovi percorsi strategici ed organizzativi per il recupero ed il rilancio delle PMI. L'obiettivo ultimo è quello di individuare, insieme alla Direzione aziendale, le vie più efficaci per ritrovare la stabilità, recuperare e rilanciare l'impresa: a differenza delle più comuni tecniche di gestione non concentra l'attenzione su «come fare meglio ciò che già si fa» ma piuttosto pone tutto il focus sulle «cose più giuste da fare».

Il servizio è erogato alle imprese sulla base di un approccio strutturato, articolato in due fasi di intervento:

1) una prima fase diagnostica (si veda la Tavola 1), volta a tracciare un quadro

Nota:
(*) Mondani Partners

chiaro ed approfondito della situazione attuale dell'impresa e delle sue principali criticità, che prevede l'analisi di tutte le informazioni chiave relative a:

- a) performance economiche, finanziarie e patrimoniali storiche dell'impresa, desumibili dall'analisi e l'interpretazione dei bilanci e dei principali documenti contabili;
- b) rapporti con le banche, esaminati attraverso l'analisi della Centrale Rischi dell'impresa e delle informazioni di dettaglio relative al debito finanziario, sia a breve che a medio/lungo termine;
- c) garanzie rilasciate dall'impresa e dai suoi garanti al Sistema Bancario, e la situazione patrimoniale dell'impresa e della sua proprietà;
- d) posizionamento strategico dell'impresa all'interno dei business, dei settori e dei mercati in cui opera, e l'adeguatezza del suo modello di business;
- e) problematiche chiave che necessitano di essere risolte con maggiore priorità, sia at-

traverso azioni di pronto intervento che attraverso la progettazione di un percorso strategico di più ampio respiro;

f) prospettive di sviluppo delle performance economiche, finanziarie e patrimoniali dell'impresa nei prossimi anni, in situazione di continuità, ovvero senza prevedere interventi straordinari (1);

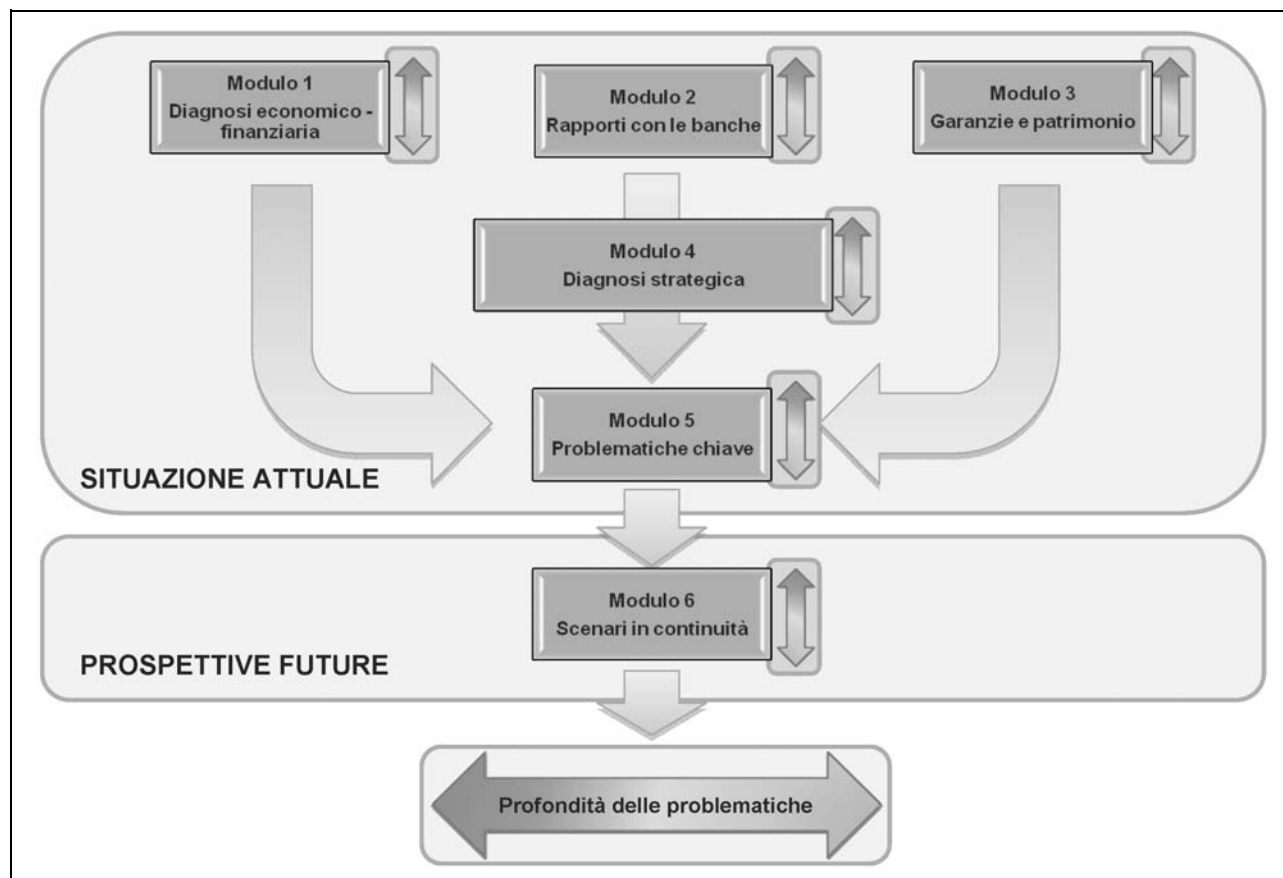
2) una seconda fase finalizzata ad individuare e definire, alla luce delle problematiche emerse dalla fase diagnostica, le linee guida del piano di rilancio dell'impresa, che possono includere a seconda dei casi:

- a) azioni di pronto intervento, volte a risolvere urgentemente e tempestivamente le principali criticità rilevate a livello patrimoniale, finanziario, economico e/o di business;

Nota:

(1) Tale fase della diagnosi è finalizzata, in molti casi, ad evidenziare proprio la necessità per l'impresa di attivare un percorso di forte discontinuità, a livello di ristrutturazione strategica, societaria e/o finanziaria.

Tavola 1 - Il modello diagnostico



- b) percorsi di rinnovamento e cambiamento a livello di strategie, business, settori e mercati di attività;
- c) operazioni straordinarie e/o sul capitale dell'impresa;
- d) interventi di ristrutturazione societaria e/o finanziaria;
- e) accesso a procedure, giudiziali e/o stragiudiziali, per la risoluzione delle situazioni di crisi più avanzate.

In questo, e nei successivi contributi, verranno quindi illustrati i casi reali di piccole e medie imprese che, aderendo al Progetto Rilancio, hanno individuato la via migliore per rivitalizzarsi e rilanciare il loro business, accelerando i tempi della ripresa e ritornando nel breve termine a creare valore.

Il caso Pannelli Srl

Pannelli Srl è un'impresa emiliana operante da circa trent'anni nel settore della produzione di prefabbricati in legno per l'industria del mobile. I mercati di riferimento dell'azienda sono rappresentati dai produttori di mobili per soggiorni e camere da letto, e solo in misura marginale da imprese operanti nel settore degli allestimenti fieristici, comunque sempre all'interno del territorio nazionale.

Nel corso degli ultimi anni i mobilifici hanno subito un processo di ristrutturazione, al fine di rispondere alla pressione della concorrenza, quella internazionale in particolare; a partire dal 2008, sia per questo motivo che, più in generale, a causa della crisi economica, la produzione di mobili, e di conseguenza anche quella dei semilavorati caratterizzanti l'offerta di Pannelli, ha subito una rilevante diminuzione.

Il sensibile calo della domanda subito dall'azienda nell'ultimo biennio, tuttavia, non è stato accompagnato da una conseguente riduzione dei costi; anzi, le principali voci di spesa hanno subito una forte impennata a partire dalla fine del 2008, quando, in una fase di mercato calante, la proprietà dell'azienda decise di sostenere un importante investimento per il rinnovamento degli impianti produttivi.

La diagnosi della profondità delle problematiche

La direzione di Pannelli decise nei primi mesi del 2010 di aderire al Progetto Rilancio,

realizzando una diagnosi approfondita finalizzata ad evidenziare le principali criticità e problematiche e ad individuare successivamente le linee guida del piano di rilancio.

Il modello adottato per la realizzazione della diagnosi, articolato secondo le modalità descritte in precedenza, ha permesso all'azienda di comprendere a fondo le proprie problematiche e ad inquadrarle in uno schema strutturato.

Diagnosi economico-finanziaria

L'analisi delle performance economico-finanziarie-patrimoniali storiche della società, realizzata attraverso l'esame dei bilanci civilistici relativi agli esercizi 2007 e 2008, e dal pre-consuntivo dell'esercizio 2009 (si veda la Tavola 2), ha consentito di individuare le seguenti criticità principali:

- l'esercizio 2009 si è chiuso con una perdita economica civilistica di circa 50 k€; con tale risultato, il patrimonio netto, già esiguo, è sceso al di sotto dei 200 k€ (circa il 2,4% del totale passivo);
- il grado di indebitamento è estremamente elevato (i debiti totali rappresentano il 97,6% del totale passivo e risultano superiori al fatturato 2009);
- l'esposizione finanziaria è anch'essa estremamente elevata, con debiti verso banche pari a oltre 4,4 mln € (di cui 1,9 mln € a breve e 2,5 mln € a medio/lungo), circa il 67% del fatturato;
- a livello economico va segnalato il trend di ridimensionamento del fatturato, che nel triennio 2007-2009 è passato da 8 mln € a 6,5 mln € (-17%), e l'analogo trend delle marginalità, con il MOL che è passato dal 7,7% del 2007 al -1,1% del 2009.

Rapporti con le banche

L'analisi dei rapporti con le banche, realizzata attraverso l'esame delle caratteristiche del debito finanziario e della Centrale Rischi della società (si veda la Tavola 3), ha consentito di individuare le seguenti criticità principali:

- l'esposizione finanziaria complessiva della società, desunta dalla Centrale Rischi di di-

Nota:

Per ovvie ragioni di riservatezza il nome Pannelli Srl non è quello reale della società.

Tavola 2 - Le performance economiche, finanziarie e patrimoniali storiche dell'azienda

Indicatori di bilancio	2007	2008	2009
Fatturato (€)	7.961.590	7.287.266	6.586.497
MOL (€)	612.973	506.850	-70.061
MOL / Fatt. (%)	7,69%	6,95%	1,06%
ROS (%)	5,72%	7,13%	-2,56%
Risultato netto (€)	77.635	37.760	-51.372
Totale Attivo (€)	6.279.934	7.119.120	7.298.845
Patrimonio Netto (€)	188.575	226.337	174.962
Posizione Finanziaria Netta (€)	3.111.067	4.146.367	4.424.320
Debiti / PN	32.302	30.454	40.717
PFN / Fatt (%)	39%	57%	67%
PFN / MOL	5,07	8,18	-63,14

Tavola 3 - La Centrale Rischi dell'azienda

Categorie di censimento	dic-09		
	Accordato	Utilizzato	% Util / Acc
1 Crediti per cassa	11.845.269	8.427.588	72,4%
1.1 Rischi autoliquidanti*	4.850.000	2.121.026	43,7%
1.2 Rischi a scadenza**	5.615.269	5.435.269	96,8%
- a breve termine			
- a medio/lungo termine			
1.3 Rischi a revoca***	1.180.000	871.291	73,8%
1.4 Finanziamenti a procedura concorsuale			
1.5 Sofferenze			
2 Crediti di firma	338.985	338.985	100,0%
2.1 Garanzie connesse con operazioni commerciali	120.000	120.000	100,0%
2.2 Garanzie connesse con operazioni finanziarie	218.985	218.985	100,0%
Totale	11.984.254	8.766.571	73,2%

* anticipi su fatture, sbf, per operazioni di factoring,...

** mutui, leasing, finanziamenti,...

*** aperture di credito in c/c, crediti insoluti,...

cembre 2009, ammonta a circa 8,4 mln € (il 130% del fatturato), di cui circa 2 mln € di rischi autoliquidanti (utilizzo delle linee di anticipazione dei crediti), 5,4 mln € di rischi a scadenza (mutui e leasing) e 870 k€ di rischi a revoca (utilizzo dei fidi di cassa);

- il debito verso banche a medio/lungo termine (rappresentato da 2 mutui ipotecari ed un finanziamento chirografario) ammonta, a fine 2009, a 2,7 mln €, con uscite finanziarie per il rimborso delle rate nell'ordine dei 450 k€ all'anno;
- il debito verso società di leasing (rappresentato da 5 contratti di leasing, di cui 2 significativi) ammonta, a fine 2009, a 2,7 mln €, con uscite finanziarie previste per i canoni di leasing nell'ordine dei 550 k€ all'anno;
- l'utilizzo dei conti correnti si attesta, a dicembre 2009, intorno a 870 k€, pari a circa il 74% dell'accordato.

Garanzie e patrimonio

L'analisi delle garanzie rilasciate agli Istituti di Credito e della situazione patrimoniale della società ha consentito di individuare le seguenti criticità principali:

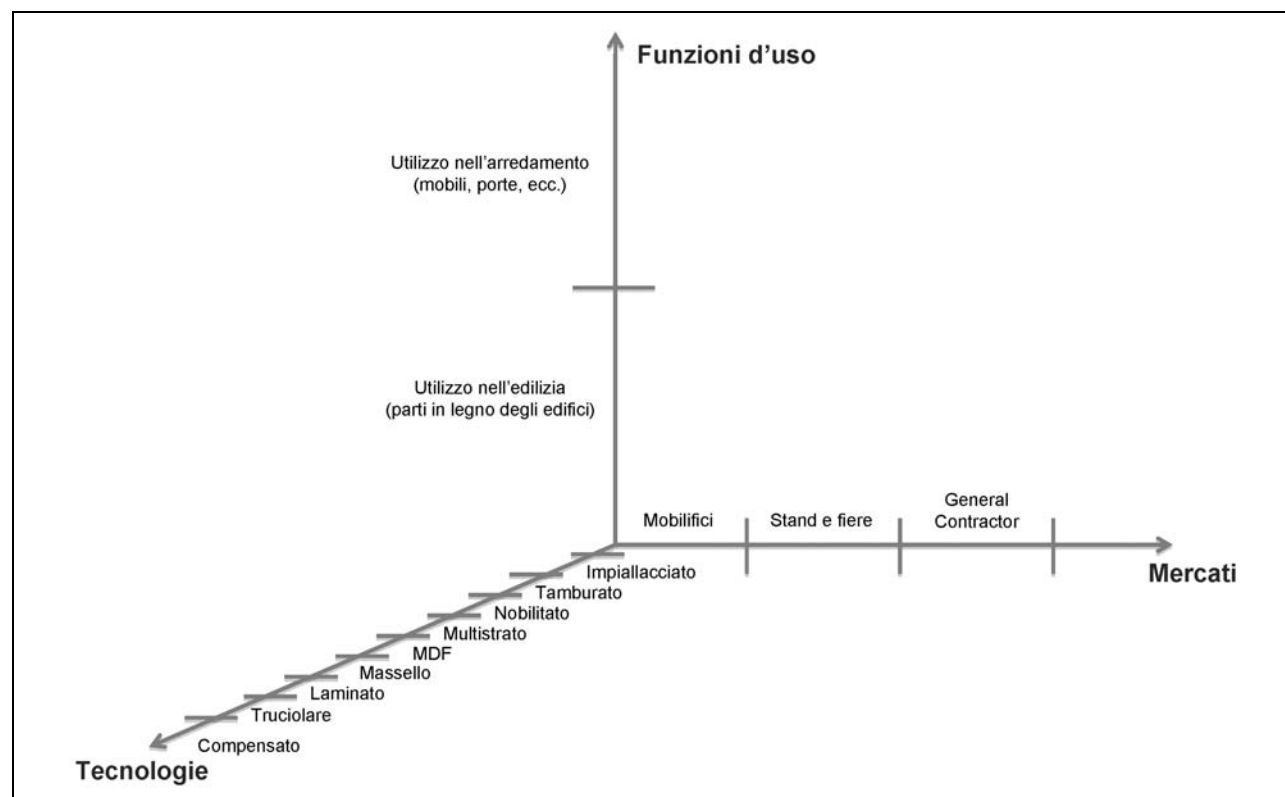
- sull'immobile aziendale, iscritto a bilancio per un valore di circa 4 mln €, gravano ipoteche per un valore complessivo pari a circa 7,5 mln €;
- il valore commerciale degli immobili (stimato mediante una recente perizia tecnica) risulta pari a 8,3 mln €, tuttavia non è stata ancora sfruttata l'opportunità di effettuare un'operazione di rivalutazione civilistica di tali asset (che sarebbe vitale per poter rafforzare il patrimonio aziendale);
- anche se probabilmente non sarà necessario ricapitalizzare la società per ripristinare il capitale sociale, sembra indispensabile un rafforzamento a breve della solidità patrimoniale, quantomeno per migliorare la capacità di accesso al credito e l'immagine finanziaria della società.

Diagnosi strategica

La diagnosi strategica, realizzata attraverso l'esame delle principali caratteristiche dei business, settori e mercati in cui l'azienda opera (si veda la Tavola 4), ha consentito di individuare le seguenti criticità principali:

- la gamma dei prodotti offerti è molto ri-

Tavola 4 - Identificazione del business ed esplorazione delle adiacenze



stretta, fondamentalmente riconducibile ad un'unica tipologia di prodotto decisamente di nicchia;

- in tale settore il livello competitivo è ridotto (ci sono poche aziende in Italia), tuttavia esistono numerosi prodotti alternativi (che l'azienda realizza soltanto in via marginale) i quali soddisfano le stesse funzioni d'uso: all'interno di questi settori la concorrenza nazionale è decisamente più elevata;
- i mercati serviti dalla società sono rappresentati quasi esclusivamente dai produttori di mobili per soggiorni e camere da letto e, in via marginale, dai produttori di stand ed allestimenti fieristici: diversi potenziali mercati di sbocco per i prodotti della società non sono serviti per la mancanza di un processo commerciale strutturato, di una rete vendita dedicata e di un'offerta completa;
- il mercato nazionale dei produttori di mobili è stato fortemente ridimensionato negli ultimi anni per effetto della crisi economica globale: i volumi si sono ridotti, mentre è aumentata, al contrario, l'insolvenza dei clienti;
- il mercato estero non è assolutamente stato sviluppato dalla società, nonostante vi siano delle opportunità significative di crescita;
- la società, con le tecnologie produttive attuali, non copre tutte le fasi della filiera del settore, al contrario di alcuni principali *competitors*, più integrati verticalmente.

Problematiche chiave

Le attuali problematiche chiave della società sono state quindi sintetizzate nei seguenti punti:

- le cause principali vanno ricercate nella strategia di focalizzazione sul core business della produzione di prefabbricati in legno per l'industria del mobile, con un elevatissimo grado di concentrazione sia sul lato dell'offerta sia sul lato del mercato;
- tale modello di business ha infatti esposto la società all'andamento negativo della domanda nel mercato di riferimento (l'industria del mobile è in Italia uno dei settori che ha risentito maggiormente della crisi economica) e ne ha amplificato notevolmente gli effetti sulle performance;
- il sensibile calo del fatturato che ne è conseguito, inoltre, non è stato accompagnato da un'analoga riduzione dei costi: anzi, le

principali voci risultano in crescita, sia per fattori esterni (difficoltà a «ribaltare» sul mercato gli aumenti dei prezzi delle materie prime) sia, e soprattutto, per fattori interni (forti investimenti effettuati a fine 2008 per rinnovare gli impianti produttivi);

- il debito finanziario di conseguenza è esploso, determinando un peggioramento sensibile della Centrale Rischi e dell'immagine creditizia della società: il debito a medio/lungo, per effetto dei finanziamenti bancari ottenuti e degli investimenti in leasing effettuati a fine 2008; il debito a breve, per effetto dei flussi finanziari negativi che hanno determinato un maggior utilizzo degli affidamenti di cassa;

- infine, va segnalata la modesta solidità patrimoniale della società che va assolutamente rafforzata nel breve termine per garantire la sostenibilità dello sviluppo futuro.

Scenari in continuità

I possibili scenari di sviluppo futuro (in situazione di continuità) delle performance economiche - finanziarie - patrimoniali, esaminati attraverso la realizzazione di simulazioni (si veda la Tavola 5), hanno consentito alla direzione di effettuare le seguenti considerazioni:

- lo scenario ad oggi più realistico, quello che prevede, nel breve termine, un consolidamento del livello attuale dei ricavi, non è assolutamente sostenibile, sia dal punto di vista economico-patrimoniale (le proiezioni di perdite economiche eroderebbero completamente ed immediatamente il patrimonio netto), sia da quello finanziario (la società non riuscirebbe a rimborsare già nel 2010 le rate dei finanziamenti e/o i canoni dei leasing);

- anche lo scenario più ottimista, quello che prevede il raggiungimento della dimensione ottimale (circa 12 mln € di fatturato) nel giro di 3 anni (quindi entro il 2012), ed un sensibile miglioramento delle marginalità (recupero immediato dei livelli di MOL ante-crisi), non consentirebbe comunque alla società di generare, nel breve periodo, i flussi di cassa necessari a coprire le uscite finanziarie «sicure» per il rimborso dei finanziamenti e dei leasing;

- l'ottenimento di nuova finanza da parte del Sistema Bancario non è la soluzione al pro-

blema: determinerebbe un incremento della già elevata esposizione debitoria e procrastinerebbe soltanto di pochi mesi il palesarsi dell'insolvenza;

– sembra necessario (e determinante) un forte e tempestivo intervento per risolvere l'em-passe patrimoniale e finanziaria in cui la società si trova;

– in parallelo va «ripensato» il business della società, per consentire di raggiungere gli obiettivi di crescita e recupero delle marginalità che sembrano ormai irrimediabilmente pregiudicati senza una decisa «riconfigurazione» del modello di business.

Le linee guida del piano di rilancio

Alla luce dei risultati emersi dalla diagnosi effettuata, la proprietà di Pannelli ha elaborato un piano di rilancio articolato sulle seguenti linee guida (si veda la Tavola 6):

a) progettazione e rapida esecuzione di una serie di azioni «di pronto intervento», mirate a risolvere nel breve/brevissimo periodo le

principali criticità rilevate sul fronte patrimoniale, finanziario ed economico;

b) elaborazione, in parallelo, di un progetto strategico a medio/lungo termine finalizzato a ridare slancio al business dell'azienda e a garantire il recupero degli equilibri economici, finanziari e patrimoniali necessari per sostenerne lo sviluppo futuro.

In particolare, il progetto strategico concepito dall'azienda in funzione dell'obiettivo chiave di «allargare il mercato senza perdere la propria identità», si è fondato sui seguenti presupposti:

1) ridefinizione del *core business*: la nuova Visione strategica dell'azienda è quella di consolidare il posizionamento raggiunto negli anni all'interno del suo core business, allargandone i confini attraverso azioni mirate ad ampliare sia la gamma dei prodotti offerti, sia le tipologie di mercati serviti (con una particolare attenzione rivolta al mercato estero);

2) crescita e riconfigurazione per «adiacen-

Tavola 5 - Scenari in continuità ed impatti finanziari

Scenario peggiore – crescita 0	2010	2011	2012
Fatturato (€)	6.586.497	6.586.497	6.586.497
MOL / Fatt. (%)	-0,54%	-2,93%	-2,93%
Debiti totali (€)	7.489.756	7.961.768	8.454.164
Posizione Finanziaria Netta (€)	4.818.545	5.290.557	5.782.953
Flussi di cassa (€)	-394.225	-472.012	-492.396

Scenario migliore – crescita rapida	2010	2011	2012
Fatturato (€)	8.233.121	10.291.402	12.864.252
MOL / Fatt. (%)	6,26%	5,69%	6,75%
Debiti totali (€)	7.548.205	8.011.395	8.463.554
Posizione Finanziaria Netta (€)	4.470.977	4.426.646	4.244.404
Flussi di cassa (€)	-46.657	44.331	182.243

ze»: il ridimensionamento del mercato di riferimento ed i mutati equilibri interni all'azienda, tuttavia, determinano anche la necessità di intraprendere, in parallelo, un processo mirato ad individuare, esplorare e sviluppare le adiacenze del core business maggiormente significative rispetto alle competenze di base dell'azienda.

Conclusioni

Il piano di rilancio elaborato dall'azienda del caso illustrato, pur nelle sue specificità, presenta diverse caratteristiche che potrebbero adattarsi, in termini generali, alle attuali esigenze della maggior parte delle imprese italiane che si trovino oggi a dover fare i conti con la lentezza strutturale del processo di ripresa economica e finanziaria.

In particolare, l'elemento principale che dovrebbe accomunare le strategie di rilancio di tali imprese è il fine ultimo che tali strategie dovrebbero perseguire, ovvero «*Gestire al meglio il presente e organizzare il futuro*»:

1) gestire al meglio il presente significa attivare velocemente le azioni correttive di pronto intervento, per risolvere le principali criticità a livello di performance economico-finanziarie e di business;

2) organizzare il futuro vuol dire progettare ed implementare, in parallelo, un percorso di crescita sostenibile e di rinnovamento strategico, che possa tracciare la rotta futura dell'azienda, e consentirle di rilanciarsi e ritornare a creare valore.

Un altro elemento che dovrebbe caratterizzare molte le strategie che le imprese dovranno formulare consiste nell'esigenza di individuare le migliori modalità per espandere il mercato «*senza perdere la propria identità*»: questo significa trovare cose nuove da fare (oppure modalità innovative di fare le stesse cose) senza per questo dover abbandonare la focalizzazione sul core business e sulle competenze di base dell'impresa, elementi che ne hanno in passato determinato il successo e l'affermazione sul mercato, e ne dovranno garantire in futuro uno sviluppo sostenibile.

Tavola 6 - Il piano di rilancio dell'azienda

