

pi

Gestione delle piccole imprese **Le fasi dello sviluppo**

Le fasi dello sviluppo aziendale

Efficaci strategie di crescita

Crisi e turnaround

Cessioni e successioni

| N. 03 | novembre 2009 |

Pubblicato da PostFinance in collaborazione con KMU-HSG



Istituto svizzero per le piccole e
medie imprese Università di San Gallo



Universität St.Gallen

PostFinance

LA POSTA 

Gli autori e gli esperti di questo numero



Urs Frey (41),
prof. dr.

Urs Frey è membro della direzione dell'Istituto svizzero per le piccole e medie imprese, nonché della direzione del Center for Family Business HSG dell'Università di San Gallo (CFB-HSG). Nella sua duplice attività di insegnante e ricercatore si occupa della gestione aziendale strategica all'interno di medie imprese a conduzione familiare. Attraverso iniziative e progetti organizzati dall'istituto approfondisce aspetti e qualità gestionali delle aziende a conduzione familiare.



Pius Küng (61),
dr. oec.

Pius Küng è titolare della Dr. Pius Küng & Partner di San Gallo, nonché fondatore e presidente del Consiglio di amministrazione dell'IFJ Institut für Jungunternehmen SA (Istituto per i giovani imprenditori) di San Gallo. Dal 1989 l'IFJ assiste i giovani imprenditori nella fase di creazione e sviluppo della propria azienda. L'istituto è stato incaricato dalla Confederazione dello svolgimento di «Venturelab», un'iniziativa che intende creare nuovi posti di lavoro in Svizzera grazie a start-up innovative. Da diversi anni Pius Küng è docente alla Scuola universitaria superiore di San Gallo.



Lauric Barbier (47),
lic. oec. publ.

Lauric Barbier è partner del gruppo Helbling e membro della direzione della Helbling Corporate Finance SA. Dopo oltre dieci anni in posizioni direttive in ambito industriale è passato al settore della consulenza assistendo circa 30 aziende in situazioni di turnaround. Barbier ha potuto fare esperienza nell'ambito della gestione del turnaround anche ricoprendo il ruolo di responsabile del Pilotage Strategique di Expo.02 e come esperto dello scandalo immobiliare SUVA.



Matthias Stettler (27),
MA Accounting & Finance HSG

Matthias Stettler è consulente alla Helbling Corporate Finance SA in materia di gestione del turnaround, nonché di fusioni e acquisizioni. Prima di entrare a far parte della Helbling ha lavorato diversi anni come consulente per i clienti commerciali presso una grande banca svizzera.



Frank Halter (35),
dr. rer. pol.

Frank Halter è membro della direzione dell'Istituto per le piccole medie imprese (KMU-HSG) e del Center for Family Business HSG dell'Università di San Gallo (CFB-HSG). Nella sua attività professionale e accademica si occupa in modo approfondito della successione aziendale nelle imprese a carattere familiare.



Le fasi dello sviluppo aziendale	04
Efficaci strategie di crescita	13
Crisi e turnaround nelle piccole imprese	19
Cessioni e successioni nelle piccole imprese	26
Esempi pratici: Blue Box Distribution SA	11
Trotter Optik SA	17
Catt Wasserstrahlen GmbH	24
Glossario dei termini principali	29
Nel prossimo numero	30
Il modello di gestione delle PI	31

IN COPERTINA. Stephanie Walker, Education Manager Joico, Blue Box Distribution SA, mentre insegna ai futuri hair stylist.



Mixed Sources
Cert no. SGS-COC-100261
© 1996 FSC

pi – Gestione delle piccole imprese / Le fasi dello sviluppo

Stimate lettrici, stimati lettori



Jürg Bucher responsabile PostFinance

I pionieri creano posti di lavoro. Ogni anno in Svizzera nascono circa 11'500 imprese con meno di due posti di lavoro a tempo pieno. L'impulso tipico della fase di avvio viene sfruttato per creare un'impresa di successo e nuovi posti di lavoro; superata tale fase queste imprese crescono e ampliano la propria attività.

Ma le piccole imprese devono affrontare anche dei periodi di difficoltà: un importante acquirente si tira indietro, alcuni clienti non pagano le fatture, il prodotto di punta non raggiunge più il consueto fatturato. Individuare tempestivamente i segnali di crisi e fare la scelta giusta sono i requisiti necessari per riportare l'azienda sui binari del successo.

Espansione o crisi: se riconosciuta per tempo e affrontata attraverso misure adeguate, ogni fase della vita aziendale rappresenta il passaggio ad uno stadio più maturo e può impedire che l'impresa sparisca nel nulla, come purtroppo succede a circa il 50% delle neoimprese nei primi tre anni di attività. Riconoscere i primi segni e avviare per tempo il relativo processo non è fondamentale solo quando si intravedono i primi segnali di una crisi, ma anche nel caso di una cessione o successione.

In questo numero vengono descritte le principali fasi di sviluppo di una piccola impresa dopo la sua fondazione. Come si può capire che è il momento di passare alla fase successiva? In che modo va affrontata una crisi? E come cedere ad altri un'azienda affinché continui ad avere successo? I nostri autori danno una risposta a tutte queste domande e presentano consigli utili sull'argomento.

Il coraggio paga! Spero che potrete raggiungere le prossime fasi nello sviluppo della vostra azienda e che questa edizione di «pi – Gestione delle piccole imprese» vi sia d'aiuto.

Vi auguro una piacevole lettura!

Jürg Bucher

Impressum: «pi – Gestione della piccola impresa» è una pubblicazione semestrale in lingua tedesca, francese e italiana. Tiratura: 30'000 copie. A cura di: PostFinance, Nordring 8, 3030 Berna, in collaborazione con KMU-HSG, Università di San Gallo, Dufourstrasse 40a, 9000 San Gallo. Redazione: Silvan Merki (direzione), dr. Ivo Cathomen, prof. dr. Urs Frey, Sabine Zeilinger. Fotografia: Juliette Überschlag, Lucerna. Impaginazione: Othmar Rothenfluh, Zurigo. Correzione delle bozze: Waldo Morandi, Lugano. Stampa: Stämpfli SA, Berna. Abbonamenti: PostFinance, Comunicazione, Nordring 8, 3030 Berna o sul sito www.postfinance.ch/pi. © 2009, PostFinance Comunicazione, 3030 Berna. La pubblicazione, la ristampa e la duplicazione di articoli o di estratti di «pi – Gestione delle piccole imprese» sono autorizzate solo con indicazione della fonte.

Domande o suggerimenti?

Scrivete a PostFinance, Comunicazione, Nordring 8, 3030 Berna, oppure a redaktion.ku@postfinance.ch.

Le fasi dello sviluppo aziendale

Urs Frey

Le fasi dello sviluppo aziendale devono necessariamente tenere conto dei mutamenti dell'ambiente. In questo contesto si utilizza il termine «fitness aziendale». Ma quali sono gli eventi e i cambiamenti che possono scatenare le fasi dello sviluppo? E in che modo una piccola impresa può prepararsi ad affrontare tali eventi?

Non tutte le piccole imprese diventeranno grandi gruppi internazionali

Creazione di valore, innovazione e crescita. Ogni imprenditore si pone obiettivi diversi per quanto riguarda lo sviluppo della propria azienda. Infatti non tutte le **start-up** e le piccole imprese diventeranno, attraverso un costante sviluppo, grandi gruppi internazionali, come vorrebbe farci credere l'economia aziendale. Non è questo l'aspetto principale su cui si concentra lo sviluppo aziendale, quanto piuttosto quello di evidenziare le fasi che necessitano di particolare attenzione e vanno quindi affrontate in maniera oculata.

La figura 1 presenta una tipologia di azienda che punta sul proprio potenziale di innovazione e di sviluppo, nonché sul contributo che può dare all'economia generale in termini di creazione di valore. A seconda degli aspetti su cui l'azienda si focalizza varieranno anche le fasi del suo sviluppo.

Stabilità e cambiamento. Le dinamiche quotidiane di tutte le imprese presuppongono uno sviluppo costante delle strutture, dei processi e delle attività di gestione. Spesso i processi di cambiamento si inseriscono in maniera inaspettata nel normale e ampiamente prevedibile sviluppo di

un'azienda. Esempi in tal senso sono la perdita di un cliente importante, le oscillazioni dei prezzi d'acquisto o un crollo dell'economia globale. Ma tali eventi possono anche essere prevedibili e riguardare ad esempio finanziamenti, internazionalizzazione o successione. La gestione aziendale deve assicurare il giusto equilibrio tra stabilità e cambiamento attraverso adeguate attività gestionali.

Il modello del ciclo di vita: uno strumento orientativo

Sviluppo qualitativo e quantitativo. Il modello del ciclo di vita descrive il cambiamento all'interno di un'azienda come il susseguirsi di fasi di sviluppo. Di regola, lo sviluppo non viene considerato unicamente come un fenomeno di tipo quantitativo (maggior fatturato, più clienti, più prodotti), ma anche qualitativo (fatturato costante, clienti soddisfatti, prodotti affermati). La figura 2 mostra le tipiche fasi nel modello del ciclo di vita. Adottando altri criteri, ad esempio il fatturato, il numero di collaboratori o l'utile, lo sviluppo potrebbe seguire un andamento diverso.

La fase di fondazione. La prima fase comprende tutte le attività necessarie per creare un'impresa dal punto di vista formale. Durante la fase di creazione viene steso un **business plan** e vengono presentati i potenziali investitori e partner. La neo-impresa reperisce le diverse risorse a livello finanziario, informativo e del personale.

Spesso, in questa fase, i fondatori dell'impresa si concentrano sugli aspetti tecnici o sui prodotti e investono molte energie sulla produzione e sulla vendita, trascurando i compiti di gestione.

consiglio

Fondare un'impresa in modo semplice e conveniente



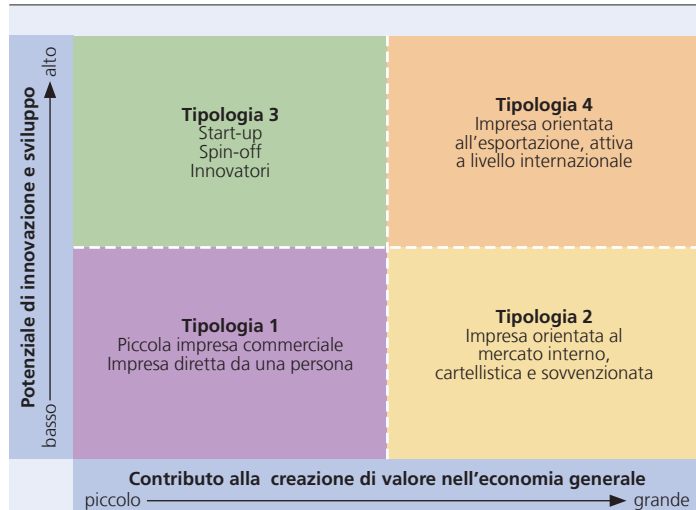
Startups.ch e il portale PMI della Confederazione offrono agli imprenditori la possibilità di creare la propria impresa online. Su startups.ch è disponibile inoltre una vasta rete di esperti con riferimenti a livello regionale.

www.startups.ch

www.pmi.admin.ch

Per una breve spiegazione dei termini **evidenziati** si rimanda al glossario in fondo alla rivista.

Figura 01 Una tipologia di piccola impresa



Non tutte le imprese danno lo stesso contributo in termini di creazione di valore a livello di economia generale e non tutte presentano lo stesso potenziale di innovazione e sviluppo.

Ne consegue che le PI delle tipologie 1 e 2 di regola sono caratterizzate da dinamiche più lente rispetto alle imprese delle tipologie 3 o 4. A seconda del tipo di impresa quindi variano anche le principali fasi di sviluppo.

Tra le altre caratteristiche di questa fase vi sono l'intensa comunicazione con il personale, nonché lunghi orari di lavoro a fronte di salari moderati. Le reazioni del mercato costituiscono il fattore che maggiormente influenza la motivazione e le decisioni dei fondatori. I responsabili della gestione agiscono in base al comportamento dei clienti.

La fase di crescita. Nella fase iniziale, la maggior parte delle imprese non evidenzia una forte crescita, ma attraversa una vivace fase di avvio del proprio sviluppo. Tale fase ha inizio con la partenza dell'attività aziendale e termina con l'inizio di uno sviluppo costante, solitamente tra il secondo e il quinto anno d'esercizio. Questo periodo è caratterizzato da un impegno volto al raggiungimento dell'efficienza tecnica e all'affermazione sui mercati concorrenziali. In questa fase gli imprenditori si concentrano fortemente sulle problematiche tecniche e tendono a trascurare la penetrazione sui mercati esistenti o la ricerca di nuovi mercati. Questa fase, che si contraddistingue per l'aumento della domanda e delle vendite, nonché per l'aumento dell'organico, può essere ulteriormente accelerata da improvvisi miglioramenti tecnologici, da un marketing innovativo, da una forte domanda di mercato o da concorrenti poco attenti.

La fase di maturazione. A questo punto l'azienda è in piena attività: le esigenze dei clienti, in costante evoluzione, possono essere soddisfatte, la cultura organizzativa interna è efficace e la produzione efficiente. Questa situazione favorisce una determinata tranquillità nell'attività quotidiana. La continua spinta al miglioramento rallenta, i processi sono ormai consolidati, l'attenzione viene rivolta

sempre più sulle sfide interne, quali ad esempio i conflitti tra nuovi e vecchi collaboratori, e si perde un po' di vista il cliente. La fase di maturazione è caratterizzata da un'intensa competitività, dall'indifferenza dei clienti verso i servizi offerti dall'azienda e da una saturazione del mercato. L'entusiasmo della fase iniziale è diminuito. I responsabili finanziari concentrano la propria attività di controllo sul raggiungimento dei risultati a breve termine. Gli aspetti su cui ci si era inizialmente concentrati nei settori del marketing, della ricerca e dello sviluppo passano in secondo piano.

La fase di cambiamento. L'imminente declino può essere affrontato attraverso una «rinascita», una **rivitalizzazione** che darà nuovi impulsi all'impresa. Attraverso una delle seguenti tre possibilità l'impresa potrà infatti tornare ad una precedente fase di sviluppo. Il declino di un'azienda fino alla liquidazione ordinaria e al raggiungimento di un determinato grado di maturazione non è quindi un destino inevitabile.

1. Lo sviluppo di nuovi prodotti o servizi: potendo contare su una base stabile di clienti con cui si hanno buone relazioni, vanno ricercate delle soluzioni strategiche. Le possibilità da prendere in esame sono il lancio di nuovi prodotti o servizi e l'approfondimento delle relazioni commerciali.

2. Ingresso su nuovi mercati: un'altra alternativa consiste nell'individuare nuovi mercati o segmenti di clientela per i prodotti e i servizi esistenti, con l'obiettivo di aumentare la propria quota di mercato oppure di creare e occupare una nicchia di mercato. L'offerta di prodotti resta invariata ed eventualmente dev'essere adeguata alle caratteristiche del mercato locale.

excursus

La fase di crescita: una sfida



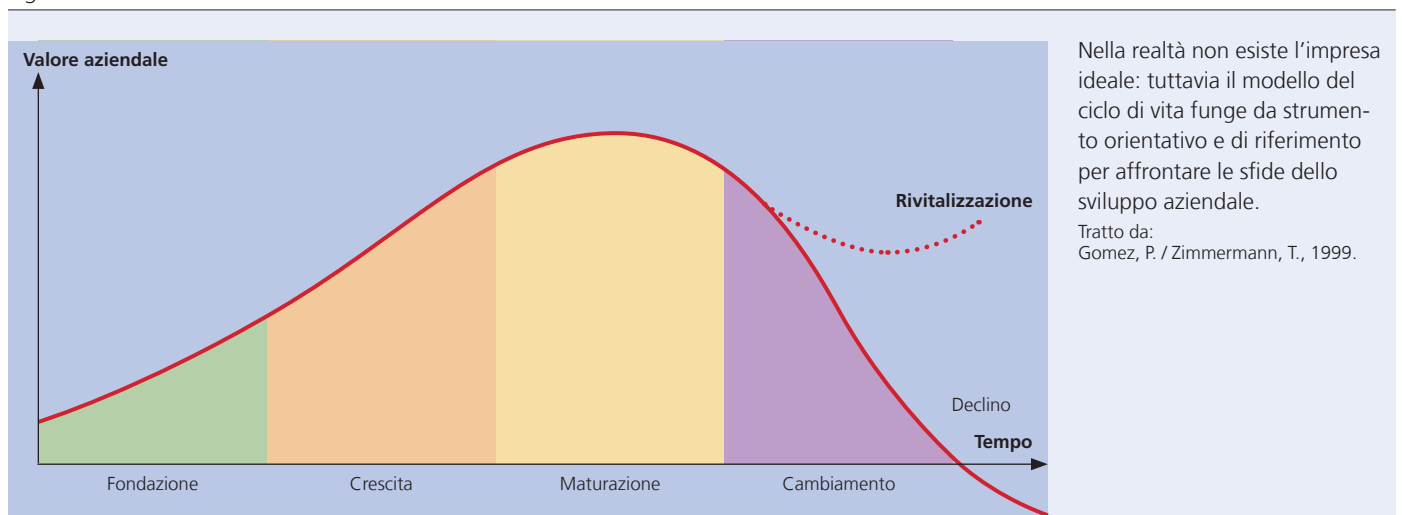
Durante la fase di crescita le imprese si devono confrontare con tre importanti sfide:

1. Dimensioni: una crescita rapida può creare dei problemi quali estraniamento, carenza di capacità, sistemi insufficienti o incapacità di gestire i processi centrali.

2. Senso di superiorità: a seguito del successo raggiunto le imprese in crescita si convincono dell'infallibilità delle proprie strategie e non accettano le critiche.

3. Tensioni interne: conflitti tra i nuovi collaboratori e il personale presente fin dalla fase iniziale; i fondatori devono affrontare compiti e responsabilità di gestione non previsti.

Figura 02 Il modello del ciclo di vita



3. Diversificazione: l'ingresso in altri settori di attività con prodotti e servizi nuovi destinati a nuovi clienti può costituire una valida soluzione se l'attuale attività ha permesso di conseguire i sufficienti mezzi finanziari. Tuttavia questa alternativa va considerata solamente se è presente (o può essere acquisito attraverso nuovi collaboratori) un adeguato know-how per lo sviluppo e la commercializzazione dei prodotti. Un'ulteriore possibilità in questo caso è costituita dalle collaborazioni.

Se l'adozione di una di queste strategie non porta alcun risultato, l'azienda dovrà mettere in conto delle perdite. In questa fase di trasformazione, il comportamento delle persone coinvolte può essere molto diverso. In caso di errori si è portati a individuare i responsabili piuttosto che le cause. Una spiccata burocrazia è tipica di queste fasi. I collaboratori lavorano seguendo le prescrizioni; si punta alla riduzione dei costi piuttosto che all'aumento dei ricavi. Ogni fase si contraddistingue per diversi compiti e stili di gestione, presentati nella figura 3.

I fattori scatenanti lo sviluppo aziendale

Una regola generale prevede che tre quarti delle cause scatenanti lo sviluppo riguardino aspetti interni all'azienda, vale a dire la gestione aziendale.

Tali cause tuttavia possono anche essere esterne, come i cambiamenti dell'ambiente economico e politico-sociale legati a rischi di settore o di paese, le oscillazioni congiunturali o la politica monetaria. Tutte le cause, soprattutto se si presentano contemporaneamente o non vengono riconosciute per tempo dalla gestione, possono

portare l'azienda in una situazione di difficoltà che rende inevitabile un riposizionamento e le relative fasi di sviluppo. Si parla in questo caso di «**tur-naround**».

Lo sviluppo aziendale può essere visto come un ciclo in cui gli obiettivi vengono formulati, attuati, verificati e adeguati. Di fondamentale importanza è riconoscere la necessità del cambiamento organizzativo e capire che per raggiungere un determinato obiettivo non esiste una sequenza predeterminata di eventi e azioni. Di seguito sono presentati alcuni esempi di sfide aziendali (cfr. anche la lista di controllo a pagina 10).

Forma giuridica inadeguata. La scelta di una forma giuridica inadeguata può ostacolare lo sviluppo di un'azienda o generare oneri inutili. Probabilmente è necessario modificare la forma giuridica tenendo conto dello sviluppo aziendale, il che comporta tuttavia un notevole onere. È importante quindi valutare attentamente al momento della fondazione vantaggi e svantaggi delle singole forme giuridiche.

Difficoltà finanziarie. La scarsità di mezzi finanziari ostacola i progetti volti ad attuare le innovazioni, in particolare nelle aziende più piccole e innovative. La causa spesso è da ricondurre alla difficoltà per i finanziatori e i creditori di valutare i ricavi futuri. L'esperienza pratica dimostra che quanto più è intensa l'attività di ricerca e sviluppo e tanto maggiore sarà il capitale proprio dell'impresa.

excursus

Gli elementi del business plan



Di seguito i principali elementi del business plan.

■ Sintesi

■ **Impresa:** forma giuridica, struttura del capitale, proprietari

■ **Management e personale:** organigramma, formazione ed esperienza di gestione, pianificazione del personale

■ **Prodotti/servizi:** descrizione, vantaggi per i clienti, stadio nel ciclo di vita, sviluppi, innovazione

■ **Mercati:** mercati di vendita, struttura della clientela, cifre di vendita previste, analisi del mercato / della concorrenza

■ **Marketing:** mercati target e gruppi di clienti, PR, pubblicità, vendite, distribuzione, politica dell'assortimento, di prodotto, di servizio e dei prezzi

■ **SWOT** (punti di forza, punti deboli, opportunità, rischi)

■ **Scadenze e piano finanziario**

Figura 03 Le caratteristiche delle singole fasi del ciclo di vita

Criteri di valutazione	Fondazione	Crescita	Maturazione	Cambiamento o declino
Dimensioni aziendali	Piccole	Da piccole a medie	Da medie a grandi	Variabili o in diminuzione
Percentuale di vendite	Inconsistente	Rapida crescita	Crescita lenta	Rivitalizzazione o calo
Compiti / attività di gestione	Fondazione formale, avvio della produzione	Aumento delle capacità, consolidamento dei sistemi operativi	Controllo dei costi, consolidamento dei sistemi di gestione	Rivitalizzazione o colpevolizzazione
Struttura organizzativa / stile di gestione	Individualista e imprenditoriale	Direttive	Deleghe	Partecipativo o autocratico
Sistemi di controllo	Contano i risultati sul mercato	Raggiungere gli standard di settore, responsabilità centro di costo	Definire i sistemi di reporting, responsabilità centro profitti	Obiettivi comuni o rigida burocrazia

In base a determinati criteri di valutazione, è possibile effettuare una prima suddivisione delle singole fasi del ciclo di vita aziendale.

Tratto da Schaper, M. / Volery, T., Entrepreneurship, 2007

Calo della domanda. È possibile un calo della domanda quando i clienti si rivolgono altrove per motivi legati ai costi o alla qualità, oppure si coalizzano con l'obiettivo di una concentrazione generale o ancora abbandonano un intero settore commerciale. Il calo della domanda può essere improvviso, colpire una parte considerevole del fatturato e rendere così necessarie misure immediate.

Pressione della concorrenza. Praticamente nessun settore è esente dalla comparsa sul mercato di nuovi concorrenti. Per gli offerenti già affermati risulta particolarmente problematico dover affrontare aziende di maggiori dimensioni o di paesi con strutture dei costi notevolmente più vantaggiose.

Pressione sui costi. Se i concorrenti applicano dei prezzi nettamente inferiori ai suoi, spesso un imprenditore si rassegna, poiché non sa come ridurre il livello dei prezzi in tempo utile, non ha i mezzi necessari oppure non è in grado di tener testa a una concorrenza così agguerrita. Anche i clienti possono esercitare una pressione sui costi dei fornitori.

Cicli tecnologici e di prodotto più brevi. Nuovi prodotti vengono sviluppati e immessi sul mercato ad intervalli di tempo sempre più brevi. Questi **cicli di produzione** brevi richiedono molto denaro per la ricerca, lo sviluppo, l'introduzione sul mercato e la distribuzione. Allo stesso tempo gli investimenti devono essere ammortizzati il più rapidamente per disporre del denaro necessario alla successiva generazione di prodotti: il risultato è un circolo vizioso.

Burocrazia. Molte aziende mature soffrono spesso di lentezza cronica. Lunghi iter decisionali, autocompiacimento, immobilismo, resistenze interne e altri sintomi di eccessiva burocratizzazione mettono in pericolo la competitività dell'azienda.

Crescita. Spesso si crede, erroneamente, che un aumento del fatturato significhi un aumento degli utili (si veda la figura 4), ma non di rado è proprio il contrario: nonostante il fatturato in crescita, gli utili diminuiscono. Le cause possono essere il notevole ampliamento della gamma dei prodotti, l'esecuzione di investimenti non redditizi, la perdita di controllo sui costi fissi, il mantenimento in vita di prodotti non remunerativi, l'acquisto di prestazioni preliminari a prezzi più elevati o il forte aumento dei costi salariali.

Incapacità di delegare. Il «Management by Delegation» è una tecnica di gestione in cui le competenze e le responsabilità di un determinato settore vengono delegate ai collaboratori. I dirigenti vengono alleggeriti dai compiti di routine e si promuove nel personale l'iniziativa, la motivazione al rendimento e la consapevolezza delle proprie responsabilità. Ma se non si procede in modo coerente e adeguatamente pianificato si rischia di delegare solo i compiti meno interessanti, sovraccaricare di lavoro i collaboratori e non adottare meccanismi di controllo.

excursus

I segnali dell'imminente sviluppo



- Obiettivi mancanti o irrealistici
- Strategia mancante o non comunicata
- Scarse capacità di delegare
- Debolezze o insicurezza a livello decisionale
- Mancanza di controllo da parte della direzione e/o degli organi di vigilanza competenti (ad es. Consiglio di amministrazione)
- Errata pianificazione degli investimenti
- Insufficiente spirito di squadra
- Spiccata attenzione al proprio «orticello»
- Comunicazione con i principali interlocutori assente o non adeguata (clienti, fornitori, ecc.)

Figura 04 L'aumento del fatturato: tre scenari



Internazionalizzazione. I motivi più frequenti per un'internazionalizzazione sono:

- garanzia delle vendite attraverso lo sviluppo di nuovi mercati
- riduzione delle spese salariali e delle spese salariali accessorie
- gestione delle restrizioni all'importazione
- ottenimento di vantaggi sui costi di trasporto
- misure di promozione degli investimenti da parte di Stati esteri
- indipendenza dall'andamento dei corsi delle divise

La modalità concreta per attuare l'internazionalizzazione dipende dalla situazione della singola impresa e dalla sua strategia. L'internazionalizzazione prevede sei diversi livelli: esportazione, concessione della licenza, **franchising**, **joint venture**, filiale estera e affiliata. Per dei confronti si vedano il consiglio qui accanto e la figura 5.

Imminente successione. Il cambio generazionale comporta profondi mutamenti all'interno di un'azienda. L'imprenditore che lascia l'azienda deve congedarsi dalla propria attività; contemporaneamente un'adeguata soluzione per la successione crea aspettative positive e può accrescere notevolmente il dinamismo dell'impresa. Ma ogni cambiamento porta sempre con sé anche delle incertezze.

Il nuovo dirigente avrà un proprio stile di gestione e priorità diverse, e prima o poi adeguerà gli obiettivi, la cultura aziendale, la struttura gestionale e i processi aziendali alle proprie personali convinzioni.

Pianificare e avviare per tempo le necessarie misure

Di seguito alcune raccomandazioni per aiutare le PI ad avviare possibili misure.

Ambiti interni. Dall'esperienza pratica si possono individuare cinque ambiti di intervento in cui l'impresa può adottare delle misure.

Essi non vanno considerati in modo isolato, bensì interdipendente.

1. La disponibilità del titolare e dei collaboratori ad accettare e attuare le novità e il cambiamento di atteggiamento costituisce un fattore decisivo per lo sviluppo della PI. Il cambiamento non va perseguito solamente come conseguenza della crescita, ma dev'essere visto come un'opportunità da promuovere costantemente.
2. Per affrontare un futuro all'insegna della crescita e dello sviluppo, la PI deve attuare una pianificazione strategica accurata e sempre più professionale, consapevole dei rischi e delle opzioni nei settori vendite, finanziamenti, personale, acquisti e gestione.
3. Solitamente i titolari non riescono a farsi carico da soli della crescita aziendale, ma necessitano del sostegno di tutti i collaboratori. Di conseguenza devono aprirsi a nuovi modelli e stili di gestione maggiormente delegativi per poter motivare tutti allo svolgimento dei futuri compiti.
4. Lo sviluppo e la coerente attuazione della strategia di marketing rappresentano un fattore di successo per lo sviluppo aziendale che funge da base per la sopravvivenza dell'azienda.

consiglio

Modifica della forma giuridica



Con la crescita di un'impresa, la proprietà deve riesaminare la forma giuridica.

Due sono le possibilità per una modifica:

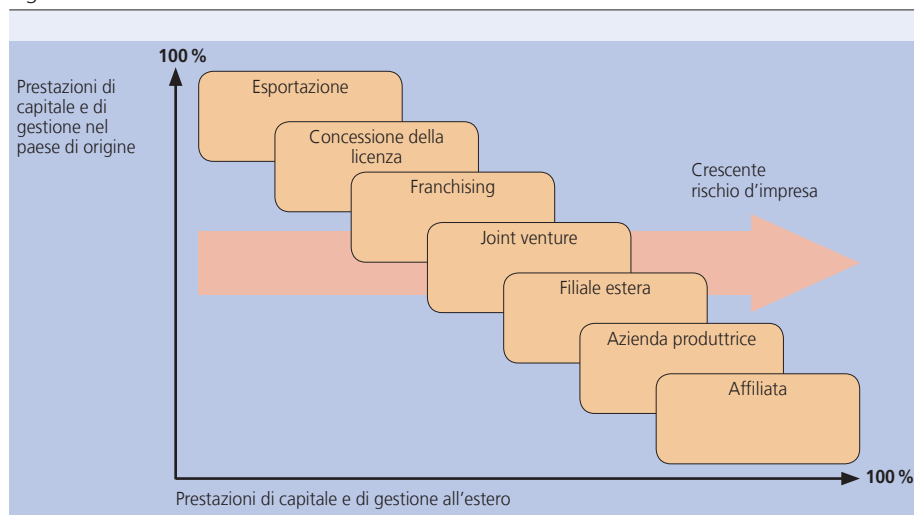
- trasformazione attraverso un «cambio della veste giuridica», ad es. da una società in nome collettivo in una Srl o SA oppure da una Srl in una SA.

- scioglimento e fondazione di una nuova impresa:

tutti gli attivi e i passivi dell'impresa vengono trasferiti a una nuova impresa. La prima impresa viene sciolta.

I dettagli per la modifica della forma giuridica sono regolamentati dalla legge sulla fusione.

Figura 05 **Forme e livelli di internazionalizzazione**



Le attività all'estero di un'azienda, che possono essere suddivise in diversi livelli, prevedono un trasferimento degli impegni aziendali (prestazioni di capitale e dalle attività di gestione e di controllo) dal paese di origine al paese ospitante. Proporzionalmente cresce anche la propensione al rischio.

Tratto da Becker, J., 2002.

5. Uno sviluppo mirato del personale è uno stimolo per l'azienda. Il miglioramento della comunicazione, la collaborazione e le necessarie competenze contribuiscono a sviluppare l'impresa dall'interno.
6. La coesione interna della famiglia proprietaria come pilastro portante della PI, che si manifesta ad esempio in una comunicazione aperta e caratterizzata da fiducia, è di fondamentale importanza per l'attuazione delle fasi di sviluppo.

Misure di sostegno esterne. Per esprimere l'individualità della PI è possibile ricorrere anche a delle misure esterne.

1. La consulenza strategica mirata durante lo sviluppo e verso determinati orientamenti del mercato o della propria organizzazione crea una maggiore differenziazione rispetto ai concorrenti.
2. Un workshop sulla strategia condotto da un moderatore esterno e rivolto alla gestione aziendale costituisce una consulenza intensiva a breve termine che genera nuovi impulsi e nuove idee per l'orientamento strategico dell'azienda e il posizionamento dei prodotti.
3. Un coaching aziendale rivolto direttamente al titolare dell'impresa serve a sviluppare la personalità imprenditoriale. Questa misura risulta necessaria in particolare a seguito dell'ampliamento di un'azienda e quando il titolare deve svolgere numerosi compiti operativi. L'obiettivo del coaching è il rafforzamento della competenza gestionale dell'imprenditore o dei collaboratori. L'assistenza alle persone che ricoprono posizioni chiave nell'azienda rappresenta un'importante forma di sviluppo aziendale mirato.

4. Una rete di relazioni utilizzata in maniera sistematica e formata da persone con capacità decisionali nel mercato e nell'ambiente politico può essere utile per attuare durevoli strategie di sviluppo.
5. All'interno di appositi gruppi, gli imprenditori si scambiano esperienze ed elaborano insieme delle opportunità per rendere le proprie imprese più competitive. Gli imprenditori parlano delle proprie esperienze positive e negative, ricevono nuovi stimoli, presentano esempi pratici di attuazione delle misure inerenti tutti i settori aziendali.

excursus

Una crescita rapida grazie al franchising



L'ottenimento di licenze di **franchising** rappresenta una possibilità per diffondere rapidamente un'idea commerciale con i seguenti vantaggi:

- acquisti centralizzati e vantaggi in termini di prezzi
- pubblicità e PR sovraregionali
- nessuna perdita a causa di lotte gerarchiche
- forte motivazione del partner di vendita e del personale
- rapida reazione ai cambiamenti di mercato
- grande consapevolezza dei costi del franchisee (concessionario)
- controllo dell'immagine e della qualità nel Point of Sale

Esempi di franchisor svizzeri:

Kieser Training, Esprit, Schuler & Cie, Amavita Apotheken, RE/MAX Switzerland, Jako International.

Figura 06 Le cause di una crisi aziendale e i fattori scatenanti

Capitale proprio troppo esiguo	■ Crescita troppo rapida ■ Investimenti non redditizi	■ Elevati prelievi privati ■ Autofinanziamento insufficiente	Molte crisi aziendali si sarebbero potute evitare adottando adeguati provvedimenti. In particolare nelle congiunture difficili, un sistema professionale di pianificazione e controlling offre all'azienda la possibilità di individuare tempestivamente una crisi imminente e adottare le necessarie contromisure. Fonte: Kreditanstalt für Wiederaufbau – KfW (Istituto di credito per la ricostruzione)
Vincolamento a lungo termine di denaro a breve termine	■ Pianificazione finanziaria inadeguata ■ Scarsa solvibilità	■ Lacune finanziarie dovute al superamento dei preventivi	
Costi troppo elevati	■ Scorte eccessive ■ Produzione non razionale ■ Obiettivi debitori troppo a lungo termine	■ Sistema di vendita non razionale ■ Carenze organizzative e contabili	
Ricavi troppo esigui	■ Carenza di ordini ■ Concorrenza	■ Errata politica dei prezzi ■ Carenze nella gestione d'esercizio	
Perdite patrimoniali o perdita di valore	■ Perdite su crediti ■ Innovazioni tecniche ■ Perdita di valore dei prodotti per problemi nella vendita	■ Scioperi ■ Catastrofi naturali	

Conclusione

Nel momento in cui le cifre aziendali relative a fatturato e utile si avvicinano alla zona critica, la direzione aziendale deve innanzitutto garantire la liquidità, abbassare i costi e creare nuove fonti di ricavo. Grazie a un' oculata gestione aziendale non servirà nemmeno arrivare a questo punto. Anzi, che reagire, le PI dovrebbero agire tempestivamente. Attraverso adeguate misure «antincendio» (individuazione tempestiva e analisi delle cause) non sarà necessario l'intervento dei pompieri (misure di riduzione dei costi, consulenze, drastica ristrutturazione). La figura 6 a pagina 9 mostra quali possono essere le cause delle diverse crisi aziendali.

In questo contesto i seguenti articoli di approfondimento offrono delle indicazioni mirate per individuare in tempo e affrontare con successo le principali fasi dello sviluppo, la crescita e l'espansione, la crisi e il turnaround nonché la cessione e la successione.

Lista di controllo: «Potenziale di sviluppo»

Le seguenti domande vi aiutano a determinare il potenziale di sviluppo della vostra impresa.

☐ ☐ ☐	1. Scelta della forma giuridica: l'attuale forma giuridica della sua impresa risponde ai requisiti del settore riguardo ad es. al fabbisogno di capitale in caso di crescita, alla possibilità di far partecipare altre persone all'impresa o alla cessione dell'azienda a terzi?
☐ ☐ ☐	2. Difficoltà finanziarie: dispone sempre della necessaria liquidità per adempiere ai suoi impegni verso i collaboratori (salari), lo stato (prestazioni sociali) e gli altri creditori (ad es. i fornitori)?
☐ ☐ ☐	3. Calo della domanda: è in grado di affrontare forti oscillazioni della domanda (+/- 30%) entro poche settimane attraverso adeguate misure (ad es. collaborazione con altri offerenti, aumento o outsourcing della produzione, riduzioni durevoli dei costi nell'azienda, consolidamento di campagne pubblicitarie specifiche per target)?
☐ ☐ ☐	4. Pressione della concorrenza: è pronto ad affrontare una costante pressione della concorrenza ad esempio concentrandosi maggiormente sulla gestione dei contatti con i suoi clienti A o dedicando maggiore attenzione ai potenziali mercati strategici di nicchia?
☐ ☐ ☐	5. Pressione sui costi: è in grado di resistere alla crescente pressione sui costi indotta dal cliente utilizzando argomentazioni sui vantaggi specifici per ogni singolo cliente?
☐ ☐ ☐	6. Cicli tecnologici o di prodotto più brevi: i cicli di vita e di prodotto più brevi rappresentano per lei una normale sfida che può affrontare adottando misure innovative?
☐ ☐ ☐	7. Amministrazione: l'organizzazione della sua azienda è adeguata ai clienti e al mercato?
☐ ☐ ☐	8. Crescita: la sua impresa è in grado di gestire con successo un forte aumento del fatturato (+30%) affinché ne risulti un maggior utile aziendale?
☐ ☐ ☐	9. Capacità di delegare: nella sua azienda vengono trasferiti a collaboratori capaci dei compiti con le relative competenze e responsabilità di gestione?
☐ ☐ ☐	10. Internazionalizzazione: l'internazionalizzazione rappresenta per la sua impresa un'opportunità per accedere a nuovi mercati e ampliare con successo il suo ambito di attività? Se necessario vengono esaminati gli adeguati livelli di internazionalizzazione (cfr. fig. 5)?
☐ ☐ ☐	11. Successione: ha un'idea chiara di come affrontare un'imminente successione nell'azienda (quando, cosa, chi, a quale prezzo)?

Possibili risposte: ☐ sì ☐ no ☐ non so

Nota: un elevato numero di risposte affermative indica che siete ben equipaggiati per affrontare le sfide aziendali. Se avete risposto a molte domande con «non so», dovrete ripensare la vostra strategia commerciale o adottare misure di sostegno esterne (cfr. pagina 9).

«La soddisfazione dei clienti è il maggior impulso per la crescita.»

Marcel Meyer, Blue Box Distribution SA



Ragione sociale e sede: Blue Box Distribution SA, 6010 Kriens

Attività: commercio di prodotti per la cura dei capelli, formazione

Anno di fondazione: 2002

Numero di collaboratori: 12 (corrispondente a 8 posti a tempo pieno)

Obiettivi: 5% quota di mercato nel settore delle forniture ai parrucchieri

Nel 2002 Marcel Meyer lascia il suo ruolo di manager nel settore IT ed entra nel mondo totalmente nuovo del commercio di prodotti per la cura dei capelli Joico. Sul mercato con 8600 saloni di parrucchieri e quattro offerenti leader di mercato, con il suo team Meyer rivolge l'attenzione totalmente al cliente. In un successivo periodo di ristagno la sua grande sfida come imprenditore è stata quella di ripensare l'idea commerciale e gli obiettivi aziendali.

Un'impresa nata dal nulla. «Venga, le mostro la nostra azienda.» Scusandosi per la complicata distribuzione dei locali, Marcel Meyer ci presenta la sede dell'azienda a Kriens: l'ufficio al terzo piano, una nuova aula per la formazione al secondo e il magazzino nello scantinato.

Il trasloco di una ditta presente nell'edificio permetterà di soddisfare le crescenti esigenze di spazio per il magazzino e la formazione.

«Ho imparato la lezione: la soddisfazione del cliente viene al primo posto; il fatturato è una conseguenza e l'utile il risultato.»



«In sette anni siamo passati da homeoffice a piccola impresa.» Marcel Meyer intende crescere ulteriormente con la sua azienda. «Sono un marinaio e incito sempre il mio team a scoprire nuovi territori.» È questo spirito pionieristico che nel 2002 lo ha spinto a lasciare la sua posizione di manager in un'azienda di outsourcing IT e ad approdare a lidi sconosciuti.

Un mercato fortemente conteso. Quasi per caso trova sulla sua strada i prodotti per la cura dei capelli Joico, che in quel momento in Svizzera presentava una struttura distributiva carente. «Due società che commercializzavano i prodotti Joico sono fallite prima del nostro arrivo.» Non era certo un punto di partenza ideale per una start-up, tanto più che Meyer con la sua formazione come elettromeccanico e impiegato di commercio conosceva i prodotti per la cura dei capelli come la maggioranza della popolazione maschile e il mercato era dominato da quattro gruppi di rilevanza mondiale. Il suo percorso di perfezionamento come tecnico di marketing e uno studio postdiploma in marketing e management dei servizi gli tornano utili. Con l'aiuto tecnico e finanziario di un suo amico coiffeur parte per l'avventura. Dalla precedente ditta fallita riprende l'unico collaboratore del servizio esterno e le scorte di magazzino. I prodotti e la formazione vengono apprezzati dai parrucchieri, il che lo sprona a continuare su questa strada.

Votati alla crescita. «Dopo tre anni abbiamo dovuto affrontare un periodo di stagnazione.» Meyer deve sostituire il personale del servizio esterno per avere

nuovi stimoli verso la crescita. «Ma soprattutto ho dovuto ripensare la mia posizione e fare un attento esame dell'idea commerciale e del futuro sviluppo aziendale.» Fino a quel momento, infatti, aveva mantenuto in parte anche la sua precedente attività.

Marcel Meyer sa bene cosa vuole. «Attualmente serviamo da 200 a 250 saloni di parrucchieri: il nostro obiettivo è arrivare a 500.» Ma non sono tanto gli obiettivi quantitativi su cui punta Meyer. «La nostra attenzione è tutta rivolta alla qualità e al cliente.» La giovane impresa seleziona con estrema cura i saloni più adatti alla vendita dei prodotti Joico.

Un chiaro focus. «Vogliamo mantenere un profilo chiaro e ben riconoscibile, e non aumentare il fatturato a tutti i costi.» Ecco perché i prodotti non sono venduti nella rete del commercio al dettaglio. «Puntiamo molto di più sulla consulenza personalizzata e sulla formazione.» Questi infatti secondo Marcel Meyer sono i principali impulsi verso la crescita. Ogni mese si visitano i clienti per rispondere alle domande tecniche e presentare le novità. Il programma formativo sempre più ricco rappresenta un ulteriore importante supporto alle vendite e si sta affermando come seconda fonte di reddito dell'azienda.

Marcel Meyer sa con certezza che per conseguire il maggior fatturato deve puntare sugli attuali clienti e per questo mira ad approfondire sempre più le relazioni già esistenti. Oltre ai 50 saloni Joico in Svizzera che vendono esclusivamente questi prodotti, Meyer vuole raggiungere una quota del 60% – 80% di acquisti effettuati dagli altri saloni.

«I collaboratori del nostro servizio esterno devono rispettare una precisa suddivisione: l'80% del tempo va dedicato ai clienti attuali e il 20% per acquisire nuovi clienti. Per me è molto più importante avere relazioni approfondite con i nostri clienti che un lungo elenco di nomi.»

Efficaci strategie di crescita

Pius Küng

Per raggiungere risultati ambiziosi è necessario pianificare con attenzione ogni fase della propria attività. Ciò vale in particolare per la creazione di start-up e lo sviluppo delle piccole imprese (PI). L'adozione di intelligenti strategie di crescita e la garanzia di basi di sviluppo adeguate sono fattori decisivi per un successo durevole.

Le leggi di mercato sono allo stesso tempo eque e crudeli. Il mercato e l'ambiente di mercato cambiano sempre più velocemente. La legge del «pesce grande che mangia il piccolo» viene sostituita da «vince chi è più veloce». Le PI, e in particolare le start-up, devono individuare tempestivamente gli imminenti cambiamenti e assumere un atteggiamento caratterizzato da flessibilità e uno straordinario impegno. La disponibilità al cambiamento costituisce uno dei principali fattori per il successo in ogni azienda.

A causa della tendenza verso le aziende di grandi dimensioni, sono sempre più numerose le imprese medio-grandi che escono dal mercato, perché non riescono a mantenere la flessibilità di una PI e conquistare i mercati internazionali con un'intelligente strategia di sviluppo.

Anni di esperienza evidenziano alcuni principi generali che garantiscono il successo di un'azienda. Tener conto di queste esperienze nel perseguire le strategie di sviluppo è fondamentale per garantire risultati positivi e durevoli.

Le strategie dei vincitori

Le PI di successo non solo hanno una strategia chiara, ma sanno anche attuarla in modo coerente. Possiamo individuare tre orientamenti seguiti dalle

aziende che permettono di ottenere una crescita redditizia anche in condizioni svantaggiose.

■ **Strategia «gestione sistematica del portafoglio clienti»:** persegue l'obiettivo di mantenere i clienti redditizi, di accrescere il loro numero e integrarli con nuovi clienti top. La domanda principale da porsi in questo caso è: quali sono i clienti che possono trarre il maggior vantaggio dal mio prodotto o servizio?

■ **Strategia «sviluppo di nuovi prodotti e servizi di successo»:** basandosi sui punti di forza dell'azienda e su un solido know-how, l'imprenditore riflette su quali nuove offerte e nuovi prodotti possono aggiungersi agli attuali.

■ **Strategia «gestione mirata dei canali di distribuzione»:** creando efficaci collaborazioni a livello nazionale e internazionale si aprono nuovi canali di distribuzione.

Importanti potenziali di crescita. Studi scientifici dimostrano che esistono delle importanti basi di sviluppo e potenziali efficaci nel lungo periodo.

■ **Base di sviluppo «garanzia di un vantaggio per il cliente superiore rispetto alla concorrenza»:** si basa sulle aspettative del cliente. Decisivi per migliorare la redditività, la sicurezza, il comfort e lo status del cliente non sono i punti di forza, bensì il vantaggio per il cliente.

■ **Base di sviluppo «redditività di tutti i processi»:** si riflette su ciò che è possibile fare e quali aspetti è meglio delegare a specialisti in grado di svolgere determinate attività meglio e in modo più veloce e conveniente.

consiglio

Finanziare la crescita

↓
Per lo sviluppo di un'azienda è necessario un adeguato finanziamento. Raramente è possibile finanziare le fasi di crescita unicamente con le risorse aziendali. Oltre al **cash flow**, le altre fonti di finanziamento sono:

- finanziamento da parte di una banca o di un creditore privato
- vendita di unità aziendali o valori patrimoniali
- nuovo capitale proprio degli attuali azionisti o di nuovi azionisti
- leasing anziché acquisto
- collaborazioni con aziende partner
- vendita dell'azienda a un investitore in grado di finanziare lo sviluppo

Per una breve spiegazione dei termini **evidenziati** si rimanda al glossario in fondo alla rivista.

Figura 07 Chi vince e chi perde?

I piccoli imprenditori vincenti	I piccoli imprenditori perdenti	Svariati studi evidenziano le caratteristiche tipiche delle piccole imprese di successo. Non è indispensabile tuttavia che siano presenti tutti i fattori di successo affinché un'azienda si sviluppi in modo positivo.
■ sono persone coerenti e consapevoli ■ hanno una buona formazione specialistica ed economico-aziendale di base e si perfezionano costantemente ■ sono estremamente zelanti, tenaci, nonché coerenti verso se stessi e i collaboratori ■ nella fase di avvio e crescita dell'azienda mettono in secondo piano i propri interessi (hobby, famiglia, ecc.) ■ si distinguono per la volontà di soddisfare tutti e tramite idee non convenzionali ■ non sono mai soddisfatti delle proprie prestazioni e vogliono raggiungere obiettivi sempre più ambiziosi ■ elaborano strategie o business plan chiari e li attuano in modo coerente ■ adottano una pianificazione finanziaria mirata e controllano costantemente obiettivi, budget e liquidità.	■ non si concentrano su chiare priorità ■ hanno troppa o troppa poca fiducia nelle proprie capacità ■ non sono abbastanza tenaci e zelanti ■ non puntano ad un'attuazione coerente ■ sono mentalmente «troppo giovani» (naïf) o «troppo vecchi» (troppo poco flessibili) ■ non adottano una pianificazione e un controllo coerenti delle finanze e della liquidità ■ hanno pochi contatti con i clienti e non sanno vendere ■ vendono prodotti o servizi inadeguati e non offrono un buon servizio clienti.	

■ **Base di sviluppo «una migliore e più durevole attuazione della strategia»:** poggia sulla creazione di un team competente e un coerente adeguamento pragmatico dell'organizzazione e dei principi di gestione.

La figura 8 mostra le tre strategie di sviluppo abbinata alle principali basi di sviluppo, decisive per il successo o il fallimento di un'azienda. Le strategie di sviluppo possono essere adottate se vengono garantite le basi di sviluppo necessarie.

La crescita presuppone un'attuazione coerente.

Pur avendo sviluppato eccellenti business plan, molte PI non riescono a garantire una reale crescita perché non sono in grado di riconoscere gli effetti delle decisioni sulle strutture interne e sulla situazione finanziaria.

I piani sono importanti, ma le strategie non servono per affrontare i cambiamenti del mercato e rischiano di essere semplici «tigri di carta». Inoltre, fino ad un certo livello i **business plan** a medio termine dipendono dalla situazione specifica: è il caso ad esempio dei nuovi grandi clienti all'estero che impongono una rapida modifica dell'orientamento. Un vantaggio per il cliente superiore rispetto alla concorrenza, reali competenze centrali a livello di processi e un'eccellente attuazione delle strategie costituiscono la base per una crescita e un successo durevoli.

Strategia 1: una gestione professionale del portafoglio clienti

Relazioni redditizie con i clienti. Per numerose aziende una buona fetta dei propri clienti non risulta essere remunerativa. Un'affermazione sorprendente, confermata tuttavia da innumerevoli

ricerche. In molte aziende il 35% dei clienti non produce alcun profitto, o un profitto esiguo, nonostante su questi clienti si concentri il 50% - 60% di tutte le risorse.

Il 20% dei clienti invece genera l'80% del fatturato e il 70% dei profitti. Se includiamo alcuni importanti clienti chiave, questi valori diventano ancora più estremi: nella fase di avvio e di crescita, il 50% - 60% del fatturato e del margine di contribuzione delle PI può essere ricondotto a cinque - dieci clienti principali.

Focalizzazione sui clienti redditizi. Adottando una focalizzazione mirata su clienti «selezionati», le start-up e le PI più attente cercano di raggiungere rilevanti cifre di crescita attraverso un'accurata gestione delle relazioni e un ottimale trasferimento dei vantaggi. Queste strategie mirate presuppongono una buona base informativa. Attraverso una sorta di «radar» vanno evidenziati i precedenti fatturati, i potenziali futuri, la relazione con il settore acquisti e le opportunità a livello di progetti e successivamente vanno predisposte le necessarie misure personalizzate. Per una PI è sufficiente approfondire questi aspetti per dieci principali clienti attuali e dieci nuovi clienti o piccoli clienti con un grande potenziale di sviluppo (cfr. figura 8). Partendo da questa base è possibile migliorare progressivamente la gestione delle relazioni e accrescere la fidelizzazione dei clienti. L'obiettivo è raggiunto nel momento in cui ad un cliente importante «dispiacerebbe» dover cambiare partner.

esempio

Contatto mirato con i clienti (strategia 1)



L'80% dei test clinici subisce forti rallentamenti e di conseguenza i medicinali arrivano sul mercato in ritardo. Grazie ad ampie banche dati (cliniche, medici e pazienti) e processi informatizzati, Clariness SA garantisce lo svolgimento degli studi per i clienti del settore farmaceutico e delle biotecnologie. I clienti vengono selezionati in base ad un «radar clienti» che assicura un contatto mirato dei Buying Center di importanti aziende farmaceutiche e di biotecnologia. Il team Clariness gestisce vari dati clienti (cliniche, medici, pazienti) e nella vendita si concentra fortemente sui clienti.

www.clariness.com

Figura 08 Il radar del potenziale di clienti attuali e nuovi

Nome cliente / luogo	Segmento partner di mercato e applicazione	Categorie clienti (attuali e future)	Andamento fatturato (in 1000 CHF)			Commento su fatturato, soddisfazione clienti, applicazioni e possibilità future	Qualità delle relazioni con attori chiave e partner: +, -, +/-, ?*	Obiettivi (in 1000 CHF)			Principali concorrenti / sfide	Conseguenze / commenti integrativi (ad es. su progetti di concorrenti)
			Prodotti	2009	2010 (previsione)			Prodotti	2011	2012		
			Gruppo 1					Gruppo 1				
			Gruppo 2					Gruppo 2				
			Gruppo 3					Gruppo 3				
			Gruppo 4					Gruppo 4				
			Totale					Totale				

* + = buona relazione / nostri fan | - = pessima relazione / oppositori | +/- = neutrale | ? = situazione sconosciuta / nessuna relazione

Strategia 2: prodotti e servizi nuovi e migliori

Il costante sviluppo di nuovi prodotti e servizi e il miglioramento di quelli esistenti rappresentano un fondamentale elemento di crescita.

Un modello di business incentrato sull'innovazione costituisce la base affinché i prodotti, nuovi o perfezionati che siano, contribuiscano alla crescita aziendale. Da un'analisi emerge che le migliori PI conseguono quasi il 50% del loro fatturato attraverso la vendita di prodotti che fino a tre anni prima non esistevano (vedi figura 9). Le imprese ottengono risultati eccellenti se riescono a coniugare un'adeguata gestione delle relazioni con le proprie competenze centrali a livello di innovazione dei prodotti e dei servizi.

Strategia 3: gestione dei canali di distribuzione

Un fattore decisivo per la crescita durevole di molte PI riguarda le modalità di distribuzione dei prodotti e dei servizi. Spesso per potersi sviluppare molte aziende sono costrette a sfruttare **canali di distribuzione** esistenti o nuovi oppure trasferire a dei partner l'assistenza ai piccoli clienti. Grazie ad adeguate collaborazioni a livello nazionale e internazionale si accresce la produttività delegando la distribuzione, in particolare per i piccoli clienti, a dei partner in grado di elaborare meglio e più rapidamente questi target. Nonostante si tratti di un sistema estremamente complesso, attualmente la chiave del successo nella gestione dei piccoli clienti in molti casi consiste nel «multichannel management». Dalle precedenti esperienze emergono tre possibili orientamenti:

- creare nuovi canali, ad esempio con l'**e-commerce**;
- eliminare i canali e i partner costosi e poco efficaci, e concentrarsi su **distributori leali**;
- garantire una promozione mirata degli attuali distributori come anello di congiunzione tra l'azienda e il cliente finale.

Le conseguenze delle strategie di crescita

Oltre a investimenti supplementari per gli impianti e la conquista di nuovi mercati, una strategia di crescita comporta nella maggioranza dei casi ulteriori investimenti per il personale, la distribuzione e la promozione del personale.

Nel caso dei prodotti standard, la crescita porta spesso ad una riduzione dei prezzi: infatti l'acquisizione di nuovi clienti in molti casi è condizionata dalla concessione di prezzi più vantaggiosi di fronte ai quali la concorrenza reagisce abbassando a sua volta i prezzi. Ecco le conseguenze di questa situazione:

- il conto economico viene gravato da ulteriori costi per la distribuzione e lo sviluppo dei prodotti
- si creano costi aggiuntivi per il personale e i locali
- seconda del tipo di finanziamento, l'azienda deve mettere in conto tassi d'interesse, rate del leasing e ammortamenti dei prestiti
- nel bilancio aumentano i debitori e le scorte, andando a incidere sul cash flow.

I costi supplementari nel conto economico e gli investimenti nella voce degli attivi nel bilancio devono essere finanziati, poiché in una fase transi-

Esempio

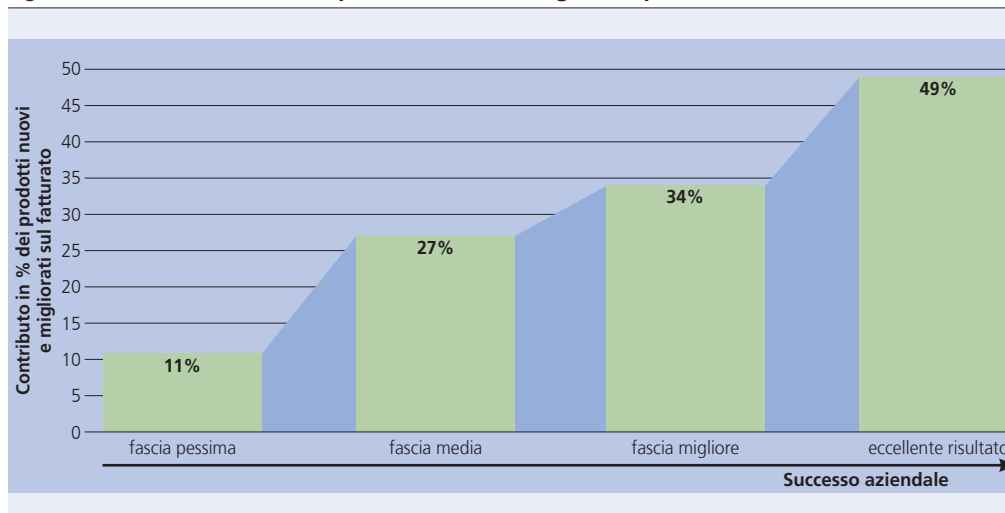
La semplicità è l'arma migliore (strategia 2)



Il team di 24translate aiuta le piccole e grandi aziende offrendo un efficiente servizio di traduzioni. Si tratta di un piccolo team che collabora con 900 traduttori free lance. Grazie ad un processo completamente informatizzato, i clienti possono definire il livello di qualità (good, better, best) e i tempi di consegna (1, 3 o 5 giorni). Inoltre l'iter amministrativo estremamente semplificato permette di ridurre i costi. Da anni 24translate cresce da anni «a due zeri» e si sta espandendo anche all'estero.

www.24translate.ch

Figura 09 Contributo in % dei prodotti nuovi e migliorati per il successo aziendale



Per avere successo, è necessario lanciare nuovi prodotti. Le aziende che puntano alla crescita sono in grado di rinnovare costantemente la loro gamma di prodotti e servizi e di sfruttare le relative innovazioni per accrescere il fatturato.

Fonte: Gertz, D. / Baptista, J.P.A.: Grow to be Great, 1996.

toria i costi supplementari gravano sul **cash flow**. Le strategie di crescita, anche le più ponderate e corredate da precisi budget, pongono sempre delle questioni inerenti il finanziamento. Centinaia di start-up e PI sono fallite proprio nella fase in cui hanno raggiunto il successo, perché non hanno saputo riconoscere in tempo le condizioni necessarie al finanziamento della crescita.

I rischi della crescita. Possiamo individuare i seguenti errori inerenti le strategie di crescita delle start-up e delle PI.

- Le strategie di crescita non sono calibrate in modo ottimale al conto economico previsto e in particolare alla pianificazione della liquidità.
- Viene sottostimato il tempo necessario per gli investimenti destinati a nuovi prodotti, alla conquista di nuovi mercati e all'acquisizione di nuovi clienti.
- Vengono sottovalutate le conseguenze di una strategia di crescita per quanto riguarda investimenti, personale aggiuntivo, maggior onere di gestione, intensificazione dell'attività di vendita, ecc.
- Manca un'accurata pianificazione della liquidità.
- Non si considera che le strategie di crescita vincolano nell'attivo circolante ulteriori mezzi per i debitori e le scorte.
- Le strategie di crescita e gli investimenti non vengono garantiti da un adeguato finanziamento.
- Si ricorre in modo eccessivo al capitale di terzi e ci si scontra con il servizio del debito.

Le cifre sono impietose: al momento del fallimento, il 50% delle giovani imprese presentava una quantità di ordinativi in crescita.

Conclusione: passo dopo passo verso uno sviluppo durevole

I business plan non servono a molto se non si è in grado di implementarli correttamente. Le strategie di crescita, anche le più accurate, contribuiscono al successo solo nella misura del 20%, ma rivestono comunque un'importanza decisiva. Il restante 80% dipende dalla corretta attuazione.

I continui cambiamenti del mercato e dell'ambiente circostante non devono far desistere le imprese dall'adottare chiare strategie di crescita. Al contrario: i cambiamenti devono rappresentare per le piccole imprese uno stimolo ad impegnarsi sempre di più e individuare le «giuste» strategie di crescita, tenendo sempre sotto controllo gli effetti sulle strutture e i processi interni, nonché il finanziamento. Attraverso dei costanti miglioramenti si potrà gradualmente aggiustare il tiro e delimitare il focus sui settori commerciali più promettenti.

Bibliografia: Gertz, D. / Baptista, J.P.A.:
Grow to be Great, 1996.

Nota: il software dell'IFJ per la redazione del business plan «Business Navigator» è disponibile per i clienti PostFinance a condizioni vantaggiose.
www.postfinance.ch/clienticommerciali.

esempio

Ampliamento dei canali di distribuzione (strategia 3):



Rokker Company ha sviluppato un innovativo abbigliamento per motociclisti che accresce notevolmente la sicurezza. Dopo la vendita ai privati, la novità è stata gradualmente introdotta nel commercio specializzato a livello nazionale e da poco anche all'estero.

La conseguente concentrazione sulle proprie competenze centrali permette all'azienda una sua crescita dall'interno. I servizi logistici più impegnativi sono stati completamente affidati alla Posta Svizzera.

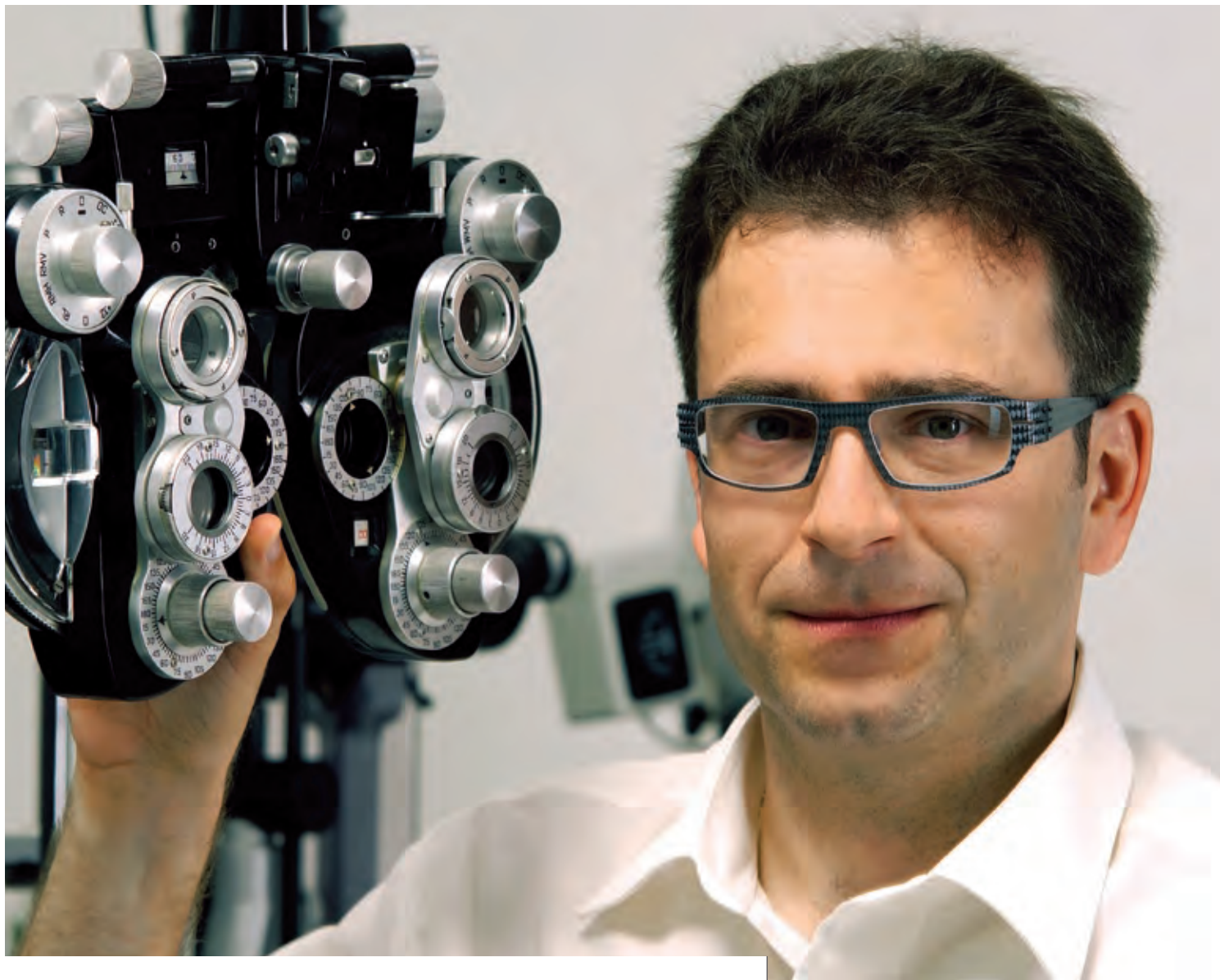
www.therokkercompany.com

Figura 10 Lista di controllo per un successo garantito

☐	1. La nostra azienda è pronta per affrontare ulteriori fasi di sviluppo? Possiamo contare su vantaggi clienti, processi e team di collaboratori che ci permettono di attuare una strategia di crescita espansionistica.
☐	2. Abbiamo una solida strategia di crescita? Una strategia di crescita deve sempre basarsi su una visione chiara e orientamenti elaborati con sistematicità.
☐	3. Abbiamo il pieno controllo sulle conseguenze finanziarie della nostra strategia aziendale? In tutte le strategie di crescita l'aspetto finanziario gioca un ruolo fondamentale.
☐	4. Il finanziamento della crescita è garantito oppure corriamo rischi non calcolabili? Gli obiettivi devono essere calibrati ai mezzi.
☐	5. Come alternativa per la crescita dell'azienda, abbiamo preso in esame delle collaborazioni con dei partner? Attraverso delle collaborazioni è possibile eventualmente ridurre i rischi e accelerare la crescita.
☐	6. Siamo certi che perseguendo questa strategia di crescita potremo mantenere la nostra autonomia? Nell'ambito delle strategie di crescita e del relativo finanziamento è importante capire se e fino a che punto si dipenderà da terzi.
☐	7. Sono stati previsti costanti controlli per verificare l'attuazione della strategia di crescita? L'attuazione delle strategie di crescita dovrebbe essere verificata settimanalmente o almeno a cadenza mensile attraverso dei confronti tra situazione prevista ed effettiva.
☐	8. Stiamo perseguendo i nostri obiettivi di crescita con la sufficiente coerenza, tenacia e rapidità di attuazione? La tenacia nell'attuazione è importante quanto una valida strategia.

«Ho dovuto raggiungere il mio limite.»

Marco Trotter, direttore, Trotter Optik SA



Ragione sociale e sede: Trotter Optik SA, Olten e Lenzburg

Attività: ottica / optometria, vendita e consulenza

Anno di fondazione: 1924

Numero di collaboratori: 18 (inclusi gli apprendisti)

Obiettivi: differenziazione attraverso servizi di elevata qualità

Nel 2007 Marco Trotter ha rilevato dalla massa fallimentare la filiale di Lenzburg di un negozio di ottica e l'ha integrata nella sua azienda specializzata. Grazie a un rapido intervento e alla collaborazione con l'ufficio dei fallimenti Trotter è riuscito a mantenere i clienti e il personale.

Tuttavia, durante l'asta fallimentare del negozio le sue mire espansionistiche sono state messe a dura prova.

Un forte legame. «Nel 2005 venni a sapere della cessione dell'azienda familiare di Lenzburg e fui molto dispiaciuto di non aver potuto intervenire per tempo.» Marco Trotter non poteva immaginare che poco tempo dopo avrebbe avuto nuovamente a che fare con l'ambito negozio: il successore infatti, a causa delle forti spese sostenute per la ristrutturazione, dopo soli due anni dichiara lo stato di insolvenza.

Ho sempre avuto l'idea di ampliare il mio ambito di attività. Quando ho saputo dell'insolvenza del negozio di ottica con sedi a Lenzburg e Zofingen ho immediatamente contattato l'ufficio dei fallimenti e dopo due giorni ho riaperto il negozio.»



«Conosco questo negozio fin dai tempi del mio tirocinio: è qui infatti che ho iniziato la mia carriera professionale, venti anni fa.» Anche il suo maestro di tirocinio Beat Hunziker in quel periodo lavorava ancora nel negozio e ci lavora tutt'ora. «Nella fase transitoria ci ha permesso di mantenere le relazioni con i clienti e ha garantito la loro fidelizzazione.»

Alla ricerca di opportunità di espansione. La famiglia Trotter è attiva nel settore ottico da quattro generazioni. Dopo un'iniziale attività come ambulante, nel 1924 il bisnonno di Marco Trotter apre ad Olten un primo negozio e nel 1970 il padre Jörg amplia l'attività cittadina sull'altra riva dell'Aar.

Anche Marco Trotter è alla ricerca di opportunità di espansione in questo settore fortemente conteso. Quando viene a sapere dell'insolvenza, coglie l'occasione al volo e contatta l'ufficio dei fallimenti. «Un negozio specializzato non può restare chiuso per settimane: significherebbe perdere la clientela.» L'ufficio dei fallimenti si dimostra collaborativo e così Trotter dopo soli due giorni riesce a riaprire, provvisoriamente fino alla vendita all'asta, le filiali dell'azienda insolvente, Lenzburg e Zofingen, con il nome di Trotter Optik.

Un rischio calcolato. Nella fase intermedia, durata tre mesi, Trotter ha avuto molto da fare. «Innanzitutto bisognava informare la clientela. Solo per la sede di Lenzburg abbiamo scritto a 5000 – 6000

clienti.» Le reazioni sono state molto soddisfacenti. I clienti della filiale di Zofingen invece si sono mostrati più cauti.

«Nell'asta fallimentare quindi mi sono concentrato sulla sede di Lenzburg e ho chiuso la filiale di Zofingen due settimane prima della vendita all'asta.» Marco Trotter non era l'unico offerente. «Sono arrivato al limite che mi ero prefissato e mi sono aggiudicato il negozio.»

L'operazione è stata possibile anche grazie al sostegno delle banche con cui Marco Trotter intrattiene una relazione pluriennale. «Grazie alla nostra storia possiamo contare su limiti di credito sufficienti e sulla copertura da parte delle nostre banche.»

Un buon posizionamento rispetto alla concorrenza. Il posizionamento del negozio nel segmento elevato di prodotti e servizi coincide con la filosofia di Marco Trotter. Dopo l'acquisto il nuovo titolare è intervenuto per semplificare i processi e ridurre leggermente l'organico. Fortunatamente il suo predecessore aveva adottato la stessa soluzione informatica della Trotter Optik evitando così al nuovo proprietario onerose modifiche dell'infrastruttura.

«Tutto sommato è stato mantenuto il modello operativo e le mie ipotesi circa il futuro sviluppo si sono rivelate corrette», così commenta Marco Trotter la transazione e il turnaround del negozio di Lenzburg. «Rispetto alla crescente concorrenza dei discount vantiamo un buon posizionamento.»

«Analizzando i due anni successivi al rilevamento del negozio posso affermare che l'espansione è stata una vera fortuna per noi, i clienti e il personale. Ora guardiamo avanti e pianifichiamo il cambio generazionale nella sede di Lenzburg.»

Crisi e turnaround nelle piccole imprese

Lauric Barbier, Matthias Stettler

Una piccola impresa su dieci totalizza per diversi anni solo perdite, mentre solo la metà sempre utili. L'altra metà si trova così continuamente di fronte alla difficoltà di superare crisi che mettono a repentaglio la stabilità dell'azienda per cercare di assicurarsi una crescita sul lungo periodo. La gestione del turnaround è un compito aziendale: non esiste però una ricetta efficace e sempre valida per portarlo a termine con successo. Tuttavia, conoscere a fondo i fattori chiave del successo è una premessa indispensabile.

Riconoscere i segnali di crisi

Le crisi aziendali si sviluppano nell'ombra. L'azienda reagisce di solito molto più tardi, quando si manifestano i sintomi di una ristrettezza finanziaria. Più tempo viene richiesto per il riconoscimento dei segnali di crisi, più il margine di manovra per reagire in modo adeguato si assottiglia. Le crisi sono causate da una concatenazione di sviluppi ed eventi sfavorevoli. I motivi sono da ricercare da un lato all'esterno dell'azienda, soprattutto in cambiamenti negativi della domanda a loro volta riconducibili a varie cause legate al circuito aziendale, e dall'altro all'interno dell'azienda, in un utilizzo e abbinamento inadeguato delle risorse.

Deficit strategici, crisi di liquidità e problemi di produttività. Nell'evoluzione delle crisi aziendali si individuano dei punti comuni (cfr. figura 11): la crisi parte da deficit strategici (crisi della strategia), passa per problemi di produttività (crisi di produttività) e sfocia in una crisi di liquidità. Spesso la crisi non viene riconosciuta per tempo, il che è fatale per l'azienda colpita in quanto più passa

il tempo, più il margine di manovra per cercare di arginarla si restringe.

Le crisi si sviluppano in genere molto prima di diventare visibili, in una fase caratterizzata da deficit strategici. Spesso il settore conosce un cambiamento strutturale (ad es. crollo dei prezzi o nuove tendenze) senza che l'azienda riesca a reagire in modo adeguato; altre volte, invece, vengono perseguite strategie di crescita sbagliate.

In questa fase non viene sfruttato nessun **potenziale di successo** duraturo, l'ambiente aziendale viene percepito in modo distorto e le risorse (capitale, know-how) non vengono impiegate correttamente. I ricavi delle fasi di crescita passate non vengono investiti in modo ottimale o vengono addirittura prelevati.

Nella crisi di produttività successiva si manifestano i primi segnali di debolezza nelle vendite: le esigenze dei clienti non vengono soddisfatte in modo completo il che porta a spostamenti di mercato e a cali di fatturato. La concorrenza sfrutta le debolezze dell'azienda colpita a proprio vantaggio e persegue una politica dei prezzi più aggressiva. Le strutture dei costi fissi portano inoltre a un'erosione del margine, il che a sua volta ostacola gli investimenti delle aziende in potenziali futuri. Questo sviluppo negativo ha delle ripercussioni sulla maggior parte dei **gruppi d'interesse**, che a loro volta adottano misure che aggravano ulteriormente la situazione dell'azienda. Si perdono collaboratori importanti che passano alla concorrenza, le banche minacciano di cancellare i limiti in conto corrente, i clienti importanti cercano offerte alternative e i fornitori insistono su termini di pagamento più brevi. **Cash flow** insufficienti impediscono uno sviluppo sostenibile in quanto ad es. i previsti investimenti per sostituzioni e pro-

consiglio

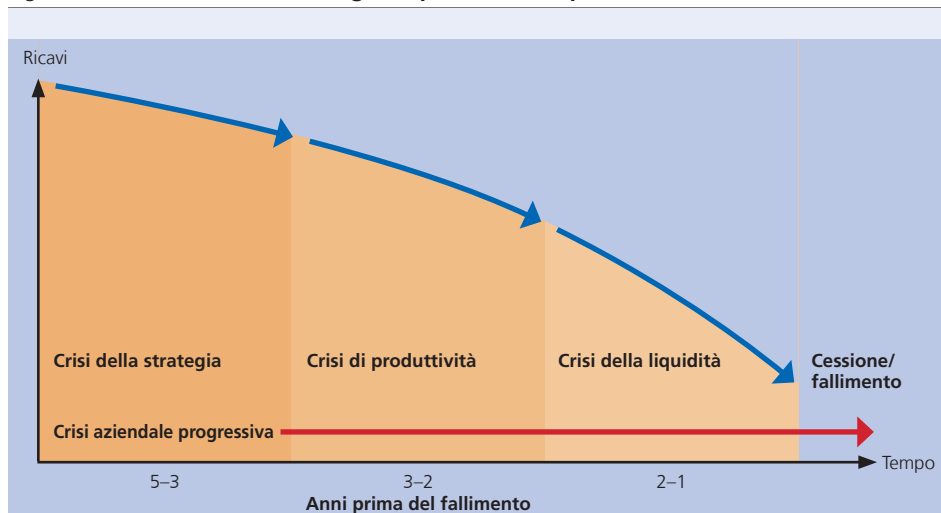
Stare all'erta!



Individuare i segnali di crisi per tempo aumenta notevolmente il margine d'azione. Puntate sulla trasparenza finanziaria all'interno della vostra azienda: ciò vi permetterà di controllare meglio i costi e di sapere dove intervenire per aumentare il fatturato o ridurre le spese. Importante è anche la pianificazione dei profitti e della liquidità (budget) che dovrete eseguire ogni mese. Verificate i motivi di eventuali divergenze tra i risultati effettivi e i valori pianificati.

Per una breve spiegazione dei termini **evidenziati** si rimanda al glossario in fondo alla rivista.

Figura 11 Dalla crisi della strategia a quella della liquidità



Nel contesto attuale, la catena d'azione «dalla crisi della strategia a quella della liquidità» vale solo in parte. Mentre in condizioni economiche «normali» le crisi aziendali si originano anche cinque anni prima, oggi questo anticipo si riduce a qualche mese. La trasparenza finanziaria è dunque fondamentale per individuare i segnali di crisi per tempo.

Fonte: Helbling Corporate Finance SA.

mozione della crescita vengono decurtati. Senza contromisure adeguate, e a seconda dell'entità delle riserve accumulate in passato, una crisi di produttività di questo tipo sfocia a medio termine in una crisi della liquidità con il rischio di insolvenza e di indebitamento eccessivo.

Segnali di crisi attuali. Mentre normalmente dalla crisi della strategia a quella della liquidità possono trascorrere anni, nella crisi economico-finanziaria attuale i tempi sono nettamente più brevi e tale passaggio può avvenire anche nell'arco di pochi mesi. Questa velocità è causata dalla dinamica interna al sistema: nell'evoluzione economica "normale" solo alcune imprese vengono colpite dalla crisi e la causa è spesso da ricercare all'interno delle aziende stesse, ad es. in decisioni strategiche sbagliate con conseguenze disastrose. Oggi invece la causa è da ricercare principalmente nell'interazione di **catene di creazione del valore interaziendali**. In questo caso riconoscere i segnali per tempo diviene ancora più importante.

Individuare i segnali di crisi per tempo. L'azienda può sottrarsi a queste forze distruttive se individua i segnali di crisi in modo sistematico. Questo tipo di condotta è consigliata tanto nelle situazioni economiche normali quanto più nel contesto economico-finanziario attuale. L'azienda deve confrontarsi continuamente con la catena di creazione del valore di cui fa parte e con se stessa. Una trasparenza finanziaria elevata su tutti i settori, prodotti e clienti aziendali aiuta a individuare per tempo i segnali di crisi. L'imprenditore dovrebbe inoltre pensare anche agli scenari futuri: ciò permetterebbe di verificare le misure in anti-

cipo anche nel caso in cui comparissero comunque forze dannose per l'azienda. Le due forze principali che costituiscono la linfa vitale dell'azienda sono la liquidità e il capitale proprio di bilancio. Queste dovrebbero essere sottoposte regolarmente a scenari di stress (figura 14, pag. 22) per scoprire la capacità dell'azienda di reagire a eventuali influssi negativi.

Gestire la crisi attraverso il turnaround

Presupposti per un turnaround di successo. Nel momento in cui l'imprenditore individua la criticità della situazione in modo razionale e adotta misure tempestive per evitare la cessione, il fallimento o l'insolvenza, viene imboccata la strada del turnaround. Le figure 12 e 13 illustrano i moduli seguiti nella fase di pianificazione e attuazione di un turnaround.

Il punto di partenza è l'analisi del **turnaround** che consiste in un bilancio critico della situazione attuale dell'azienda e delle conseguenze finanziarie. Il quesito centrale è stabilire se l'azienda è in grado di sopravvivere o meno. Se la risposta è positiva occorre specificare le condizioni necessarie per preservare tale stato, il che conduce direttamente a una strategia di turnaround dettagliata volta a chiarire tutti gli aspetti legati all'ottimizzazione dei profitti, della liquidità e del capitale, del risanamento del bilancio, della gestione e degli approcci del nuovo orientamento strategico.

excursus

Pensare agli scenari futuri



A causa del suo grande dinamismo il contesto attuale pone gli attori di fronte a grandi sfide. Prevedere lo sviluppo futuro di un settore è difficile. Ipotizzate dunque dei possibili scenari partendo da un budget mensile (conto economico e pianificazione della liquidità) che illustra una congiuntura «normale». Potete poi modificare questa base da diversi punti di vista, creando scenari con possibili fattori d'influenza negativi, ad es. la perdita dei vostri maggiori clienti, l'aumento dei prezzi dei fornitori o l'ingresso sul mercato di un operatore estero (cfr. figura 14, pag. 22).

Figura 12 **Analisi e strategia di turnaround**

Durante la pianificazione e l'attuazione di un turnaround si utilizzano in sequenza vari moduli: partendo da un'analisi delle cause che hanno portato al tracollo dell'azienda si stila una strategia di risanamento tenendo conto della capacità e della volontà di eseguire tale intervento.



L'attuazione del turnaround consta di vari moduli che si completano a vicenda e che assumono una rilevanza diversa a seconda della fase attraversata. Al momento i due moduli che rivestono un'importanza fondamentale sia per l'individuazione dei segnali di crisi che per la gestione successiva della crisi sono l'ottimizzazione della liquidità e il risanamento del bilancio che verranno approfonditi di seguito.

Liquidità, la linfa vitale di un'azienda. Molte aziende falliscono per mancanza di liquidità. La gestione della liquidità assume dunque la massima priorità sia durante l'accertamento dei segnali di crisi che durante la gestione della crisi stessa. Gli elementi chiave di una gestione strutturata della liquidità sono la trasparenza, l'organizzazione e la definizione delle priorità.

- Creare trasparenza, ovvero fornire informazioni finanziarie aggiornate giornalmente, una previsione della liquidità a breve termine per quattro-sei settimane, una pianificazione continua della liquidità a 12-14 mesi e un'analisi delle divergenze. Tali dati devono essere aggiornati, completi e corretti.
- La responsabilità organizzativa deve essere assegnata chiaramente e descritta in un processo. Solo chi è in grado di controllare i flussi monetari sa anche gestire la liquidità. La gestione della liquidità deve essere eseguita dal minor numero possibile di persone, preferibilmente a livello centrale, mentre i restanti collaboratori devono essere sensibilizzati sul fatto che la liquidità è un bene raro e prezioso. Durante una crisi le persone responsabili della liquidità si riuniscono settimanalmente per un'analisi effetti-

vo/auspicato in modo da poter avviare per tempo eventuali misure di risanamento. A ciò si aggiunge la comunicazione costante con le banche finanziatrici.

- Una gestione efficace della liquidità richiede sistematicità e coerenza. Per controllare e generare la liquidità è molto importante pertanto assegnare le priorità ai vari flussi di capitale. L'obiettivo è posizionare la leva di regolazione in modo da ridurre i deflussi e aumentare gli afflussi di liquidità. Tale obiettivo può essere raggiunto con varie misure quali la riduzione dei tempi di consegna, la gestione mirata degli acquisti, l'alleggerimento delle scorte e la gestione debitori.

Risanamento del bilancio per evitare il fallimento. Nelle situazioni di turnaround il risanamento del bilancio è spesso una scelta obbligata per evitare che la società precipiti nell'insolvenza. Il termine massimo entro il quale il CdA di una società anonima deve adottare delle misure per superare una crisi aziendale viene stabilito per legge sulla base del del capitale proprio iscritto a bilancio (Codice delle obbligazioni, art. 725, cpv. 1 e 2), facendo una distinzione tra misure conseguenti a una perdita del 50% del capitale e quelle successive a un indebitamento eccessivo.

- Nel primo caso, ovvero se la perdita di bilancio è superiore alla metà del capitale azionario e delle riserve legali, la legge impone al CdA l'adozione di un'assemblea generale straordinaria incaricata di definire misure di risanamento.

consiglio

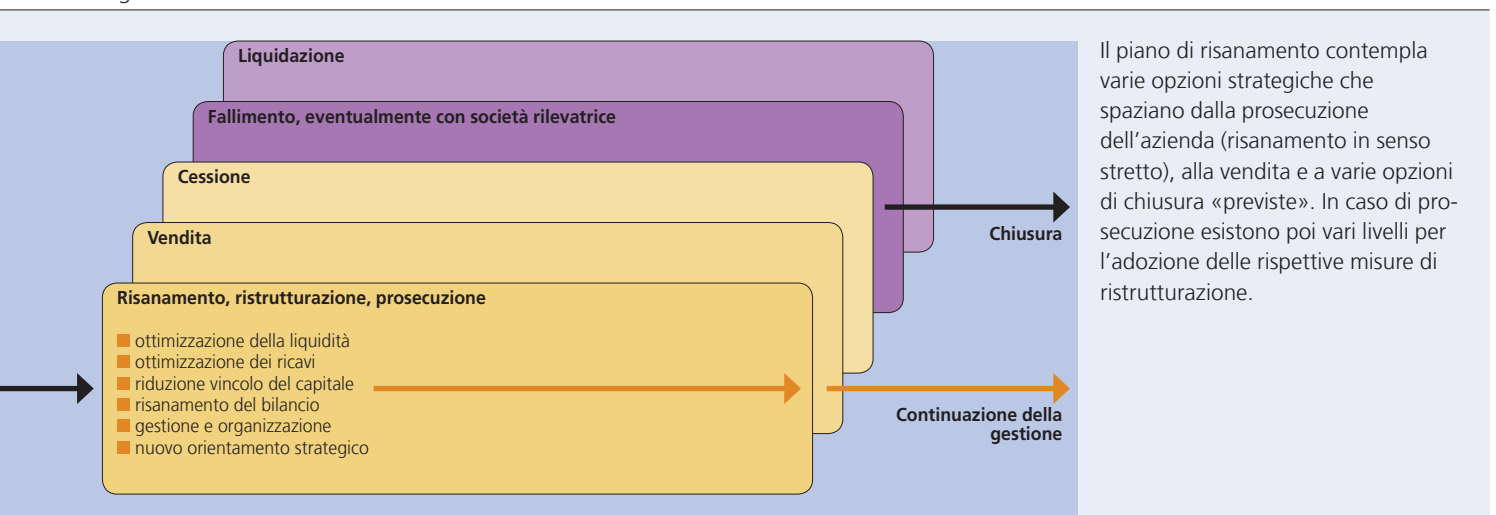
Come migliorare la vostra liquidità



Tenete d'occhio l'andamento della vostra liquidità soprattutto nelle situazioni eccezionali, ad es. in caso di forte crescita, commesse particolarmente consistenti o investimenti importanti. Ecco dei modi semplici per migliorare la vostra situazione finanziaria:

- fatturare subito dopo aver evaso l'ordine
- concordare pagamenti rateali e anticipati
- fatturazione diretta tra fornitore e cliente
- evadere rapidamente gli ordini
- richiedere termini di pagamento più lunghi ai fornitori
- concedere sconti

Figura 13 **Attuazione del turnaround**



■ Nel secondo caso, ovvero quando il capitale proprio non è più coperto, gli organi competenti devono segnalarlo al giudice e depositare il bilancio. La conseguenza è la cessione o il fallimento. Qualora il ricorso al tribunale venga evitato occorre adottare misure ad hoc per risolvere l'indebitamento. Con il risanamento del bilancio l'azienda riceve denaro fresco o modifica la sua struttura del capitale e del bilancio (utilizzo di riserve, valorizzazioni, rinuncia al credito ecc.).

Le misure valgono sia per le piccole società anonime che per le grandi aziende e servono a tutelare i creditori. In caso di inosservanza, il CdA rischia di dover rispondere in prima persona. Per le società di persone, ad es. società collettive e imprese individuali, non sono previste disposizioni legali di questo tipo e i soci devono rispondere con il proprio patrimonio personale.

Anche in questo caso è però fondamentale controllare il proprio capitale aziendale per evitare che il patrimonio privato venga danneggiato. Il capitale proprio è un parametro importante anche per il riconoscimento dei segnali di crisi. Attraverso vari scenari è possibile verificare la capacità di resistenza allo stress del bilancio: ciò consente di definire già in anticipo misure rapidamente attuabili per i casi d'emergenza (cfr. figura 14).

Conclusioni

Aspettarsi l'imprevisto. La crisi economico-finanziaria dimostra che anche le situazioni ritenute impossibili fino a questo momento sono diventate realtà. Con l'aiuto del motto «le sorprese non finiscono mai», unito a una buona dose di lungimiranza, è possibile ridurre la complessità di un contesto in continua evoluzione, il che aiuta inoltre a lanciarsi in una ripresa congiunturale da una posizione rafforzata. Per farlo, è necessario organizzare il budget in modo consapevole per contemplare vari scenari e definire in anticipo misure per reagire in modo rapido e concreto a sviluppi negativi.

Liquidità e capitale proprio al centro. La liquidità e il capitale proprio sono i due elementi che portano un'azienda dritta al fallimento in caso di sviluppo sfavorevole.

Essi forniscono dunque, sia nella fase di riconoscimento dei segnali di crisi con l'ausilio dei test di stress che durante il controllo della crisi con l'aiuto della gestione della liquidità e del risanamento del bilancio, gli indizi più importanti sullo stato di salute dell'azienda. Ciò richiede un monitoraggio giornaliero della liquidità e una stesura almeno mensile del bilancio.

Creare trasparenza. Una strategia di successo volta al riconoscimento e al superamento della crisi è completata da trasparenza e da misure organizzative. Solo chi assegna e assume chiaramente le responsabilità è in grado di gestire o addirittura evitare le crisi. A tale scopo è necessario disporre anche delle relative informazioni per poter prendere le decisioni giuste in tempi brevi. Creare tra-

consiglio

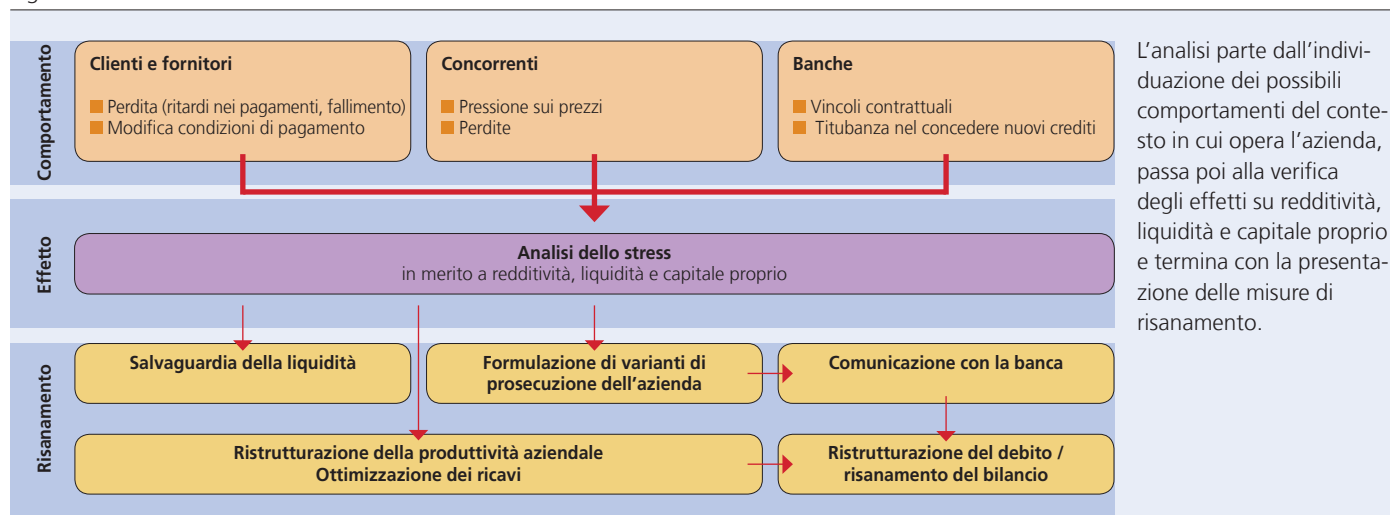
Test dello stress



Ecco un semplice test per verificare la salute della vostra liquidità e del vostro capitale proprio:

- che cosa succede in caso di un calo imprevisto del fatturato e quanto tempo impiega l'azienda per adeguare i suoi costi alla nuova situazione economica?
- l'azienda dipende da pochi fornitori chiave? Che cosa succederebbe se dovesse perderli (ad es. fallimento)?
- l'azienda dipende da pochi clienti chiave?
- qual è la reazione della concorrenza?
- in che modo l'azienda reagisce al cambiamento dei termini di pagamento?

Figura 14 Analisi del test di stress e misure di risanamento



sparenza a livello finanziario e organizzativo è una priorità assoluta durante la fase di riconoscimento e gestione della crisi.

La PI è sola. È raro che nelle situazioni di crisi le PI possano contare sull'appoggio di partner esterni quali istituti finanziari, fornitori o addirittura dello stato. Gli istituti finanziari pongono criteri severi per l'affidabilità. Per questo è molto importante mantenere un dialogo continuativo, aperto e basato sulla fiducia con i finanziatori esterni anche nei periodi tranquilli. In caso di turnaround, tali enti infatti dimostreranno una certa comprensione nei confronti della strategia di gestione della crisi.

Lista di controllo «Gestione delle crisi»

La seguente lista di controllo fornisce utili indicazioni per riconoscere correttamente i segnali prima della crisi e guidare l'azienda in modo mirato nel mentre.

Prima della crisi: come riconoscere correttamente i segnali della crisi

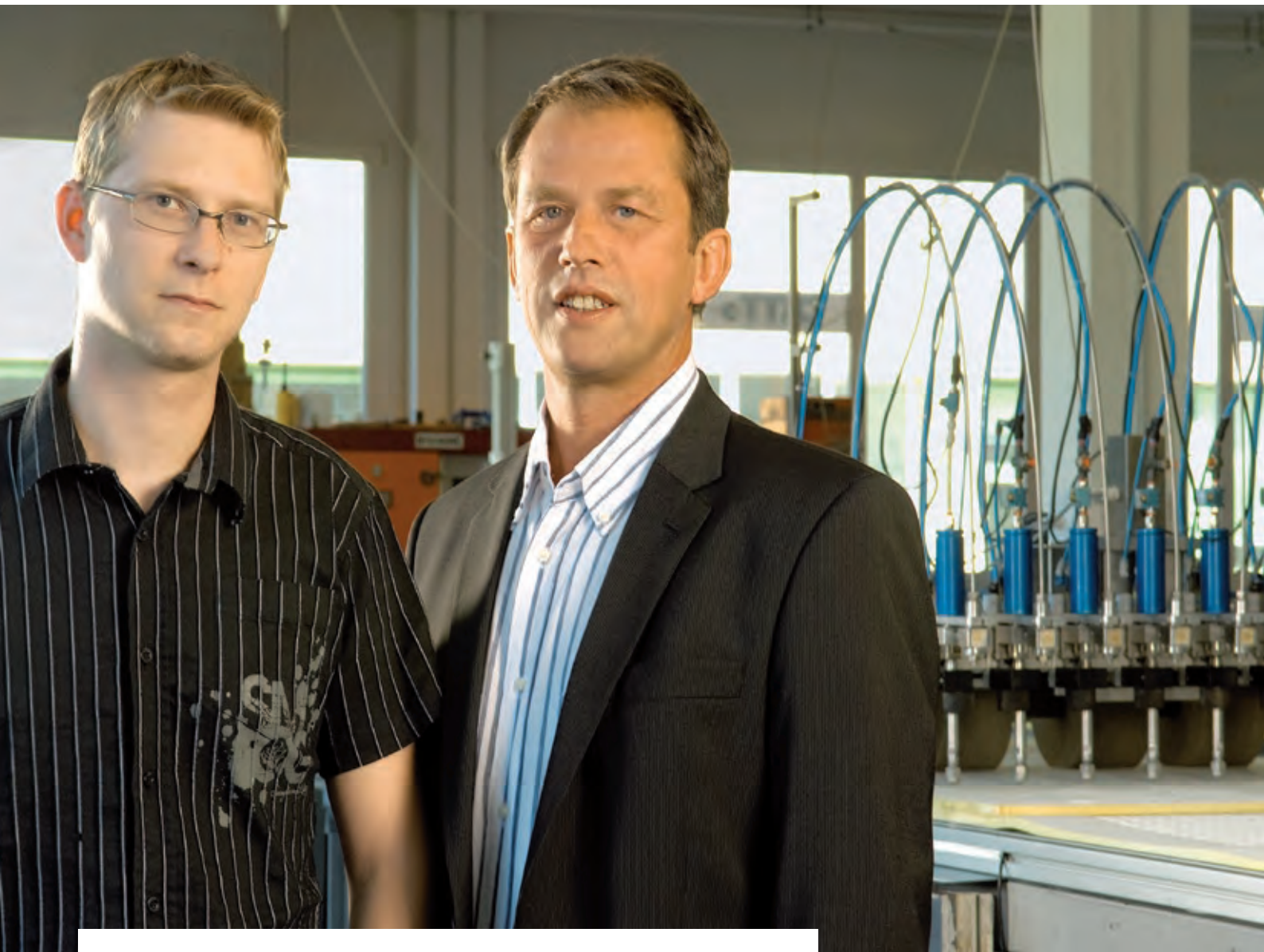
☐	Fare chiarezza sulla situazione finanziaria. Fornire risultati finanziari dettagliati (singolo cliente, prodotto o progetto). Pianificare il conto economico e della liquidità a lungo termine e controllare almeno mensilmente le eventuali divergenze.
☐	Ricordare che il contesto aziendale è dinamico. Chiedersi regolarmente se la produttività aziendale soddisfa i requisiti esterni.
☐	Essere pronti all'emergenza. Ipotizzare scenari che tengano conto anche di situazioni impreviste in modo da essere pronti anche all'emergenza. I principali parametri finanziari per la valutazione sono il capitale proprio e la liquidità.
☐	Mantenere un rapporto corretto e trasparente con la banca. In caso di difficoltà sarà più disponibile a venirvi incontro.
☐	Essere previdenti anche durante la crescita. Curare le risorse, l'organizzazione e i processi anche nei periodi di crescita durante i quali invece si tende erroneamente a trascurarli.

Durante la crisi: gestione del turnaround

☐	Reagire subito alle prime avvisaglie della crisi. Più si aspetta, più il margine di manovra si riduce.
☐	Cercare di intervenire principalmente all'interno. Anche se la crisi induce a voler ricercare le cause principalmente all'esterno dell'azienda, queste ultime vengono originate quasi sempre all'interno. Gli effetti percepiti all'esterno sono da intendersi principalmente come reazione.
☐	Costi variabili anziché fissi. Se il fatturato scende i costi fissi dovrebbero essere nel limite del possibile variabilizzati.
☐	Osservare i flussi monetari. Il calcolo del cash flow (afflussi meno deflussi di capitale) riproduce meglio la realtà finanziaria rispetto al conto economico sia a livello cronologico che nella fase di pianificazione.
☐	Generare liquidità. Ricordare che le riserve di liquidità sono contenute anche nell'attivo circolante. Attraverso una riduzione mirata del magazzino merci, un aumento dei tempi di consegna (da cliente a cliente) e una gestione sistematica dei crediti è possibile generare riserve importanti.
☐	Convocare specialisti esterni. Nel momento in cui si manifesta una crisi spesso non si possiedono né le risorse personali né le competenze specifiche sufficienti per contrastarla il più rapidamente possibile.

«Abbiamo pensato alla successione fin dall'inizio»

Marcel e Werner Sigrist, Catt GmbH



Ragione sociale e sede: Catt Wasserstrahlen GmbH, 6260 Reiden (LU)

Attività: taglio e fresatura di gomma, materiale espanso e altre plastiche

Anno di fondazione: 2005

Numero di collaboratori: tre

Obiettivi: cedere l'azienda, crescere e conservare la competitività attuale

Utilizzano getti d'acqua che fuoriescono con una pressione fino a 3800 bar dall'ugello in zaffiro e tagliano con la massima precisione guarnizioni per finestre, ammortizzatori per macchinari, protezioni di pezzi per auto e imballaggi di ogni tipo. Con una tecnica inventata da loro e una grande passione. Werner e Marcel Sigrist ci spiegano come la costituzione e la cessione di un'azienda vanno di pari passo.

Perché nel caso della Catt GmbH la cessione funzionerà?

► Werner Sigrist: Perché ci abbiamo pensato fin da quando abbiamo fondato l'azienda. Una volta deciso che sarebbe subentrato mio nipote ho iniziato a lasciargli il più possibile; poi abbiamo regolato tutte le questioni finanziarie della cessione e stabilito che il passaggio si sarebbe svolto in tre fasi, chiarendo tutto nei minimi dettagli.

«Fin dall'inizio abbiamo giocato a carte scoperte, facendo la massima chiarezza sia sulla situazione finanziaria che sulla direzione che intendevamo seguire. Imparare gli uni dagli altri e delegare è sempre stato il nostro principio guida». **Marcel Sigrist** (a sinistra)



Signor Marcel, qual è la sua ricetta per una cessione di successo?

► Secondo me è fondamentale che il successore impari subito a gestire il rapporto con i clienti, perché è da loro che si impara di più. Naturalmente deve anche imparare a conoscere a fondo le fasi della produzione e i processi amministrativi. Mio zio diceva sempre: giochiamo a carte scoperte e non nascondiamoci nulla, soprattutto sulle finanze e sui progetti per il futuro.

Signor Werner, quando ha fondato la Catt Wasserstrahlen GmbH nel 2005, lei era già un professionista del mestiere.

► Sì, faccio questo lavoro da più di 20 anni. Quando ho compiuto 40 anni ho deciso di iniziare qualcosa di completamente nuovo, realizzare un'idea. Questo è ancora il cavallo di battaglia dell'azienda.

Lei ha creato la prima macchina che taglia materiale continuo con il getto dell'acqua.

Come le è venuta quest'idea?

► Werner Sigrist: A dire il vero sono sempre stato un po' pigro: il continuo alimentare la macchina, prelevare pezzi finiti, girarci intorno, i tempi morti. Lo trovavo dispendioso, poco redditizio e noioso. Tutto questo deve essere automatizzato, mi sono detto un giorno.

Qual è il segreto della vostra proverbiale superiorità rispetto alla concorrenza?

► Werner Sigrist: La velocità, dal calcolo immediato del prezzo al telefono fino alla consegna dei pezzi tagliati e la grande convenienza: spesso in un preventivo sono pochi centesimi per pezzo a fare la differenza.

Oggi il rapporto con i clienti Catt viene gestito interamente da suo nipote.

► Werner Sigrist: Sì, Marcel è stato presente fin dall'inizio, conosce tutti i macchinari e ha partecipato alla loro realizzazione. La cessione completa dell'attività è stata pianificata fin dall'inizio, con tutte le intenzioni, aspettative e cifre. Oggi io sono presente, ma cerco di tenermi piuttosto in disparte e di cedere progressivamente le quote di proprietà. Sviluppo le idee o anche solo il software per l'amministrazione. Marcel può imparare ancora qualcosa da me, ma gli lascio fare sempre di più le sue esperienze, sbagli compresi. L'idea di mollare non mi turba affatto.

Signor Marcel, perché a 23 anni ha deciso di entrare nell'azienda dello zio e in seguito di rilevarla?

► Perché mi è sembrato un piano perfetto: Werner ed io abbiamo creato gran parte della Catt insieme dopo che io avevo fatto la gavetta presso aziende esterne. Andiamo d'accordo e conosciamo il lavoro a menadito. Anche le dimensioni dell'azienda mi piacciono, gli ordini sempre nuovi e complessi, l'assistenza ai clienti: tutto questo mi diverte e mi appassiona.

Non ha mai avuto paura di legarsi così giovane a un'azienda?

► Marcel Sigrist: No, perché ho potuto partecipare alle decisioni sino dall'inizio. Oggi, senza di me non si decide nulla, e ciò nonostante, se faccio un errore, se un cliente non paga o se ho bisogno di aiuto so di avere le spalle coperte. Werner intende staccare il più presto possibile, ma io non gli concederò troppo in fretta la pensione anticipata.

«All'inizio Marcel ho dovuto imparare molte cose e mi faceva continuamente domande. Oggi decide quasi tutto da solo e risponde anche dei suoi errori. Io mi tengo in disparte, ma ci sono sempre se ha bisogno di un consiglio».

Werner Sigrist

Quali sono i suoi obiettivi una volta rilevata completamente l'azienda?

► Marcel Sigrist: Crescere, naturalmente, ma in modo sano, passo dopo passo. Voglio uscire dalla fase di costituzione, anche perché non vorrei lavorare sempre 16 ore al giorno, fine settimana compreso! Inoltre vorrei migliorare l'organizzazione e la pubblicità.

Cessione e successione nelle piccole imprese

Frank Halter

La successione costituisce nella maggior parte dei casi un progetto che un imprenditore vive una volta sola nella vita. Si tratta del momento della "resa dei conti" perché alla fine di un impegno durato per anni si tirano le somme e si mettono nero su bianco i punti di forza e le debolezze di un'azienda. I rapporti di proprietà e di gestione vengono ridefiniti: cosa facile a dirsi, ma non altrettanto a realizzarsi.

L'importanza della successione aziendale. La successione riveste una grande importanza per l'economia nazionale. Il 25% degli imprenditori afferma di voler eseguire un cambio di proprietà e/o gestione all'interno dell'azienda nei prossimi cinque anni (rilevamento 2009), il che corrisponde a un aumento di circa sei punti percentuali rispetto al precedente sondaggio del 2005. Tale crescita può essere ricondotta al lavoro di sensibilizzazione condotto da diversi uffici e all'eliminazione delle incertezze di carattere fiscale che negli ultimi anni hanno portato a un vero e proprio ingorgo nelle successioni.

Si sta inoltre affermando la tendenza a ricercare soluzioni di successione all'esterno della famiglia puntando sulla vendita ai propri collaboratori, a giovani imprenditori o acquirenti istituzionali. Mentre nel 2005 gli imprenditori svizzeri che volevano trovare una soluzione all'interno della famiglia erano il 60%, oggi sono circa il 40% (cfr. figura 15).

Cinque aspetti importanti per la regolamentazione della successione

L'organizzazione vera e propria della successione è un progetto complesso che richiede capacità interdisciplinari (cfr. consiglio). Vi sono in particolare cinque aspetti fondamentali che devono essere coordinati con le condizioni generali individuali e familiari. Non venendo proposta in generale nessuna soluzione standard, occorre prendere in debita considerazione tutta la storia dell'azienda perché essa origina aspettative che non possono essere sempre soddisfatte e che di conseguenza racchiudono conflitti emotivi.

1. L'immagine dell'azienda di famiglia. In una prima fase si consiglia di procedere a un'analisi approfondita degli obiettivi e delle aspettative del proprietario al fine di scoprire e discutere anche quanto non è stato detto. L'obiettivo, nelle vesti di una famiglia di imprenditori, è di ottenere una comprensione di fondo comune e di conseguenza obiettivi concordi che rappresentano i valori comuni, le aspettative e idee di fondo in merito alla famiglia, all'azienda e all'imminente successione. Solo se questi principi sono ben radicati è possibile prendere decisioni in modo mirato e sereno nelle fasi critiche della successione. Se ad esempio la priorità della famiglia è portare avanti l'azienda e tutelare i posti di lavoro, la valutazione aziendale con la massimizzazione del prezzo di vendita acquista un'importanza secondaria. In questi casi l'imprenditore trasferisce al successore quote importanti del valore quantificabile dell'azienda senza compenso affinché l'opera di tutta una vita continui a vivere.

consiglio

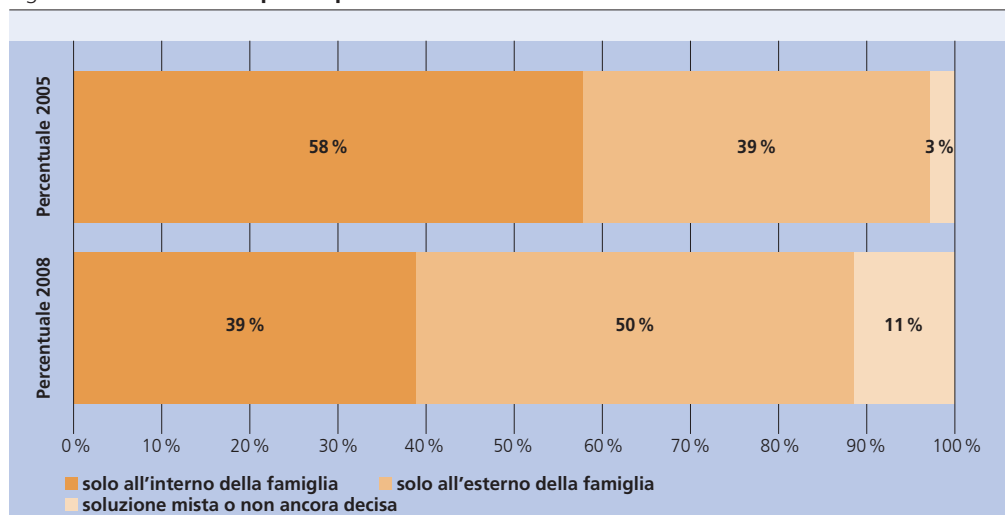
Coaching



L'esperienza insegna che affidarsi a una persona di fiducia esperta (coach) semplifica il processo di successione. Oltre a riconoscere tempestivamente dubbi e ostacoli e a evitare spese inutili, i coach hanno esperienza, comprendono i timori degli interessati e dispongono all'occorrenza di una rete di professionisti. È possibile reperire coach tramite segnalazioni personali o canali come kmuNEXT (www.kmu-NEXT.ch), l'Istituto per i giovani imprenditori (www.ifj.ch), l'associazione professionale per la supervisione, la consulenza organizzativa e il coaching (www.bso.ch) o le organizzazioni settoriali. Un buon coach fornisce referenze.

Per una breve spiegazione dei termini **evidenziati** si rimanda al glossario in fondo alla rivista.

Figura 15 Soluzioni auspiccate per la successione in azienda



Sempre più aziende cercano una soluzione di successione esterna alla famiglia o una combinazione di successori esterni ed interni. In caso di successione esterna alla famiglia sono soprattutto i collaboratori ad acquisire importanza.

Fonte: PricewaterhouseCoopers 2005 e Credit Suisse 2006.

2. Previdenza e sicurezza. Le ricerche più recenti dimostrano che, anche dopo il 55° anno di età, la maggior parte degli imprenditori di PI non ha ancora definito la propria posizione previdenziale perché tutti i mezzi totalizzati nel corso degli anni sono stati reinvestiti interamente nell'azienda. In questi casi, l'azienda stessa rappresenta una parte importante della previdenza di vecchiaia. Il quesito centrale è quindi stabilire se si troverà o meno un potenziale acquirente.

Tutto questo si pone in stretta relazione con l'analisi del carico fiscale. La situazione è critica soprattutto nel caso in cui all'interno dell'azienda siano presenti molti **impianti di valore non necessari per l'azienda**, nel peggiore dei casi addirittura interamente ammortizzati: al più tardi in caso di vendita a terzi le riserve latenti dovranno essere infatti utilizzate, il che comporta un forte carico fiscale. Vale la pena pertanto di pianificare in maniera sistematica la previdenza personale e iniziare per tempo ad accantonare il proprio patrimonio al di fuori dell'azienda (cfr. lista di controllo, pag. 28).

3. Stabilità e salute. Mentre molti imprenditori privilegiano la **prospettiva del valore intrinseco** secondo la quale il valore aziendale risulta essere costituito principalmente dai beni mobili, immobili e dai macchinari esistenti, la generazione che subentra ne presenta un'altra che pone in primo piano la **prospettiva del profitto**, non da ultimo per garantire il finanziamento con o senza capitale esterno.

Un'azienda diventa interessante agli occhi di un acquirente se gode di buona salute e presenta un potenziale per il futuro. Al centro dell'analisi vengono posti da un lato un modello commerciale orientato al futuro (prospettiva esterna) e dall'altro le strutture e processi (prospettiva interna).

4. Quadro giuridico. A livello organizzativo la successione può assumere forme diverse. Al tempo stesso, dal punto di vista giuridico vi sono aspetti che promuovono tale passo e altri che lo inibiscono. In una prima fase bisogna chiedersi qual è la forma societaria attuale quale sia quella più favorevole per la successione. In caso di persone giuridiche occorre controllare inoltre se sono stati stipulati contratti rilevanti per l'attività che sono legati a persone delle generazioni dagli ex proprietari e non all'azienda, ad esempio contratti di licenza, diritti di marchio o di brevetto e diritti d'uso. A livello privato occorre verificare il ruolo assunto dai contratti matrimoniali o successori e dai testamenti.

5. Spese di transazione (tasse, valutazione, finanziamento). Dal punto di vista fiscale è fondamentale appurare se l'azienda presenta riserve latenti consistenti che devono essere utilizzate in caso di vendita e che comportano di conseguenza un forte carico fiscale. Durante il processo di successione si consiglia di eseguire il più presto possibile una valutazione dell'impresa. Da una valutazione di questo tipo possono risultare diversi valori (cifre); occorre ricordare che si tratta di un avvicinamento a un possibile prezzo di transazione (cfr. figura 16).

consiglio

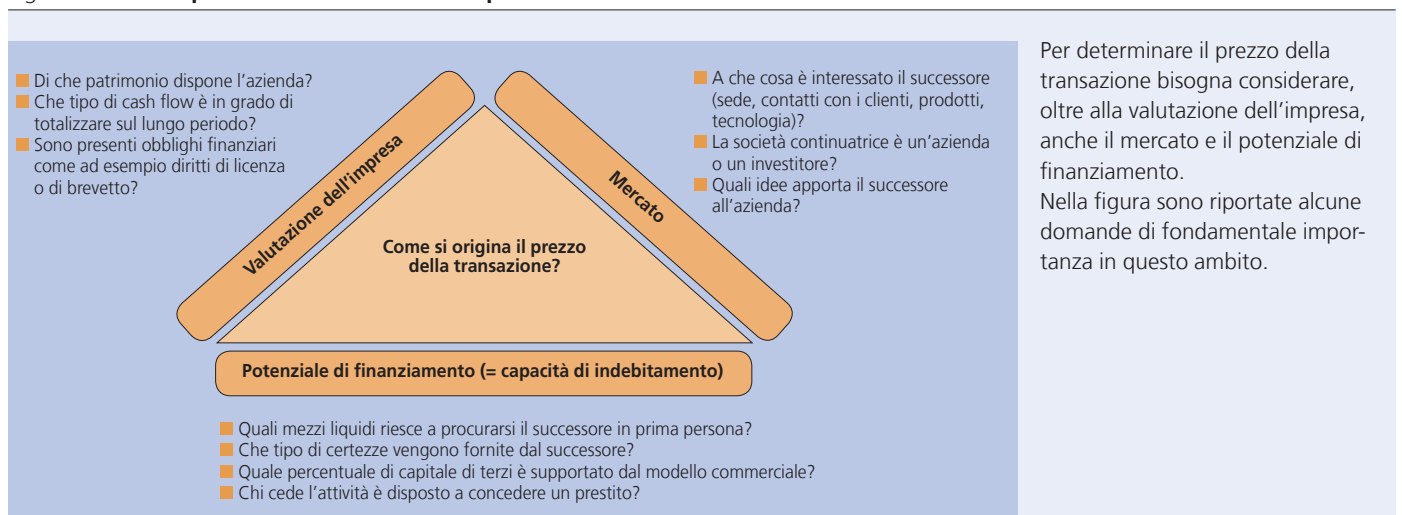
Aspettarsi l'imprevisto



Durante le successioni ci sono sempre imprevisti che costringono a rivedere le ipotesi e i ragionamenti iniziali.

- Che cosa faccio se i miei figli non vogliono rilevare l'azienda?
- Chi decide se faccio un incidente?
- Il processo di successione si blocca in caso di crollo della domanda?
- La mia attività e i miei clienti resisteranno alla congiuntura?
- I collaboratori validi resteranno anche in seguito al cambio di direzione e di proprietà?

Figura 16 **Fattori per la determinazione del prezzo di un'azienda**



Per quanto riguarda il finanziamento della successione aziendale bisogna chiedersi di quali e quanti mezzi dispone la nuova generazione, quale percentuale viene coperta con capitale proprio, quale percentuale di valore l'ex proprietario desidera lasciare gratuitamente nell'azienda e quale invece desidera che gli venga restituita nel tempo in base ai ricavi ottenuti sulla base di un cosiddetto **modello di earn-out**. Quest'ultima è una soluzione che viene presa in considerazione soprattutto in caso di vendita ai collaboratori.

Conclusioni

La gestione sistematica del progetto, la consapevolezza della complessità dei quesiti e l'analisi di vari scenari sono le tre premesse fondamentali per una successione aziendale di successo. In particolare tra le piccolissime imprese è ancora diffuso uno scarso entusiasmo nei confronti del ricorso a un coach per la successione, il cui vantaggio, misurato soprattutto dal punto di vista dei possibili costi di non conformità, non è da sottovalutare. Chi chiede una consulenza non deve pagarla a peso d'oro perché generalmente gli imprenditori non possiedono (ancora) delle conoscenze empiriche legate alla propria successione aziendale.

Lista di controllo: «Cessione e successione»

Cedere un'azienda è qualcosa di più che nominare un nuovo capo. Nelle PI e nelle aziende a conduzione familiare si pongono numerosi quesiti importanti che nei momenti di cambiamento si dimenticano spesso. Questa lista aiuta a considerare aspetti che a prima vista non sembrano urgenti.

Proprietario	
☐	Ha discusso apertamente della successione con la famiglia?
☐	Ha definito e formulato i suoi obiettivi in merito alla successione?
☐	È la famiglia che è al servizio dell'azienda o l'azienda che è al servizio della famiglia?
☐	Che importanza riveste la giustizia all'interno della famiglia?
☐	Come organizza la(e) prima(e) settimana(e) successiva(e) al trasferimento della responsabilità gestionale e di proprietà?
☐	Che cosa significa per lei «successione ben riuscita»?

Previdenza e sicurezza	
☐	Ha già analizzato la sua situazione patrimoniale (professionale e privata)?
☐	Ha separato adeguatamente il patrimonio privato da quello aziendale?
☐	Ha calcolato il fabbisogno finanziario della fase successiva al trasferimento dell'azienda?
☐	Ha sfruttato le varie possibilità previdenziali?
☐	Ha bisogno di ricavi di vendita allettanti?

Stabilità e salute dell'azienda	
☐	I processi e le strutture sono organizzati in modo tale da permetterle di andare in vacanza per tre mesi a cuor leggero?
☐	Nei prossimi dieci anni l'azienda disporrà di un potenziale in termini di capacità di sopravvivenza e sviluppo?
☐	All'interno dell'azienda sono presenti componenti del patrimonio (ad es. immobili) che non sono necessarie per il core business?
☐	Come giudica l'andamento del fatturato e del margine della sua azienda nei prossimi cinque anni?

Quadro giuridico	
☐	Conosce il regime matrimoniale dei beni e le relative conseguenze?
☐	Esistono contratti matrimoniali o di eredità? Possibilità di sviluppo?
☐	Esistono contratti rilevanti per l'azienda rilasciati all'imprenditore?

Spese di transazione	
☐	All'interno dell'azienda sono presenti riserve latenti cospicue che se utilizzate in caso di vendita comportano un forte carico fiscale?
☐	Esiste un rischio IVA?
☐	Qual è il valore dell'azienda?
☐	Che cosa offre il mercato all'azienda?
☐	Come può essere finanziata la transazione (mezzi propri / di terzi)?

Glossario

Business plan. Il business plan o piano commerciale contiene la descrizione dell'idea commerciale (modello di business), un'analisi del mercato e delle risorse disponibili, gli obiettivi dell'azienda, nonché le misure e le tappe per poterli realizzare. I business plan vengono richiesti dagli investitori, dalle banche e da altri partner della futura impresa.

Canale di distribuzione.

Si tratta del percorso attraverso il quale un prodotto o un servizio arriva al cliente. Si distinguono possibilità di vendita o distribuzione dirette o tramite rivenditori intermediari commerciali. Esempi di canali di distribuzione sono la vendita diretta, il commercio al dettaglio, internet e il commercio all'ingrosso.

Cash flow. Il flusso di cassa è la differenza tra le entrate e le uscite monetarie e non va confuso con l'utile. Ai fini della gestione finanziaria il cash flow è un indice importante poiché evidenzia, indipendentemente dall'utile, se l'azienda è in grado di produrre eccedenze monetarie utilizzabili per gli investimenti o la distribuzione del capitale (dividendi, rimborso del capitale di terzi).

Catene di creazione del valore interaziendali.

In un'economia caratterizzata dalla suddivisione del lavoro, ogni impresa svolge una determinata attività (specializzazione) che rappresenta solo un tassello nella creazione del prodotto finale. Ogni impresa quindi fa parte di una catena di creazione di valore interaziendale. Ne è un esempio il falegname che acquista il legno da terzi (prestazioni preliminari): il suo contributo alla creazione di valore corrisponde al fatturato conseguito dedotte tali prestazioni preliminari di terzi.

Ciclo produttivo. Sequenza formata dal prodotto e dai prodotti successivi, risultato di diversi cicli di vita del prodotto. Ognuno di questi ultimi descrive l'introduzione, la crescita, la fase di maturazione e il cambiamento perlopiù in riferimento al fatturato di un prodotto.

Distributori. I rivenditori, i partner di vendita e i rappresentanti vengono anche detti distributori. Si tratta di soggetti economicamente indipendenti che vendono beni e servizi dietro provvigione o ottenendo un determinato margine.

E-commerce, per esteso «commercio elettronico», vale a dire lo svolgimento di un'attività su internet in modalità totalmente elettronica. Spesso questo termine viene utilizzato semplicemente per indicare il commercio online.

Franchising. Detto anche affiliazione commerciale, consiste nel trasferimento di un marchio commerciale o di un piano commerciale al fondatore di un'impresa. Il franchisee (affiliato o concessionario) entra a far parte della catena del franchisor (concedente) in qualità di imprenditore indipendente, accedendo ad un mercato perlopiù delimitato dal punto di vista geografico. Il concessionario produce o distribuisce a titolo oneroso i prodotti o i servizi concessi in licenza e si uniforma all'immagine unitaria dell'organizzazione in franchising.

Gruppi d'interesse o «stakeholder». Termine utilizzato per designare i soggetti «portatori di interessi» nei confronti di un'iniziativa economica. In ambito aziendale, fanno ad esempio parte di questo insieme i proprietari, i collaboratori, i dirigenti, i clienti, i fornitori, i creditori, i creditori, lo Stato e l'opinione pubblica.

Impianti di valore non necessari per l'azienda.

Posizioni dell'attivo (componenti patrimoniali) considerate proprietà dell'impresa ma non necessarie per lo svolgimento dell'attività commerciale, ad esempio un immobile residenziale, parcelle rurali non destinate all'esercizio o titoli eccedenti le riserve dell'impresa.

Joint venture. Accordo di collaborazione fra due o più imprese indipendenti dal punto di vista giuridico ed economico, con l'obiettivo di fondare una nuova impresa giuridicamente indipendente in cui le imprese fondatrici partecipano dal punto di vista finanziario. Oltre al capitale, le imprese fondatrici apportano spesso nella nuova impresa tecnologie, diritti di protezione, know-how tecnico e di marketing e impianti d'esercizio.

Modello di earn-out. Il modello d'indennizzo prevede l'obbligo da parte dell'acquirente di un'azienda di effettuare i futuri pagamenti sulla base del reddito futuro. Il prezzo dipende dal risultato conseguito dall'acquirente con la sua impresa.

Potenziale di successo. Le caratteristiche che rendono unico il prodotto o il servizio (Unique Selling Proposition, USP) e che fanno prevedere margini o utili superiori grazie alla spiccata differenziazione rispetto alla concorrenza. Ad esempio: un marchio che si distingue, una tecnologia estremamente innovativa, una particolare struttura distributiva o un vasto know-how dei collaboratori. Le caratteristiche distintive di un prodotto o servizio o il potenziale di successo durevole non sono facilmente copiabili da terzi: di conseguenza sono particolarmente importanti e durano nel tempo.

Prospettiva del profitto.

Nell'ambito della valutazione di un'azienda, la base è costituita dal potenziale ricavo futuro conseguibile attraverso l'impiego delle macchine e dei veicoli o attraverso la gestione di un immobile.

Prospettiva del valore intrinseco.

Nell'ambito della valutazione di un'azienda, la base è costituita dagli attivi, quali ad es. i macchinari, gli immobili o i veicoli. Tale valore indica quanto si potrebbe guadagnare dalla vendita dell'azienda.

Rivitalizzazione. La rivitalizzazione può essere attuata in diversi momenti, ad esempio in caso di imminente declino di un'azienda oppure quando un'impresa, una produzione o un immobile sono già stati chiusi.

Start-up. Termine che comprende le fasi della preparazione, della fondazione vera e propria e dello sviluppo.

Turnaround. Termine inglese che significa cambio di direzione. La gestione del turnaround nell'ambito di una crisi aziendale consiste in un intervento pianificato per attuare una svolta dal punto di vista economico che permetta all'azienda di uscire dalla crisi.

Nel prossimo numero

Anticipazioni. Il prossimo numero di «pi – Gestione delle piccole imprese» sarà dedicato alla gestione finanziaria.

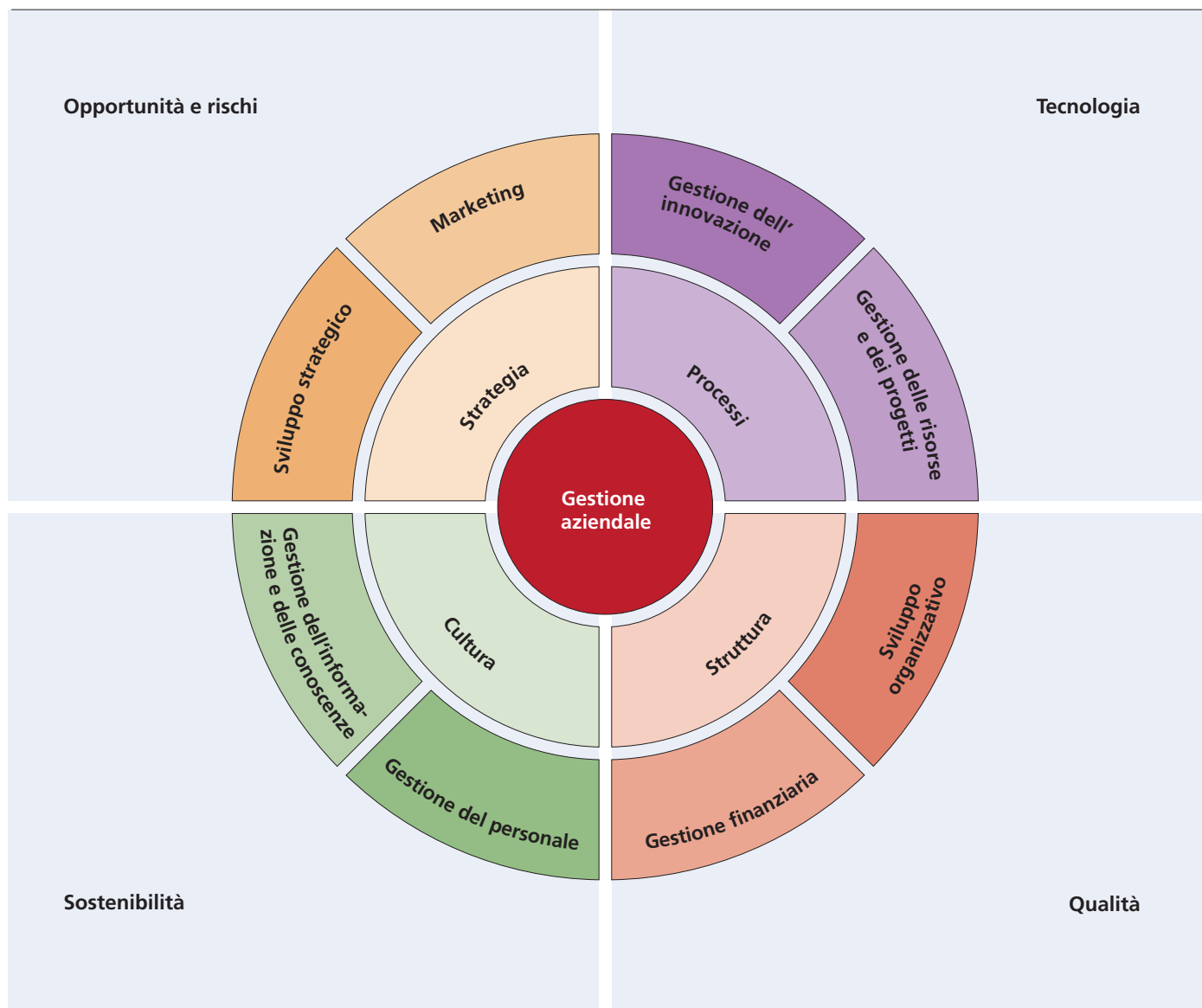
L'obiettivo principale della gestione finanziaria di un'impresa consiste nel garantire la liquidità e nel gestire i flussi finanziari che devono essere pianificati, gestiti e controllati attivamente. Per i dirigenti delle piccole imprese, la gestione della liquidità e la contabilità rappresentano aspetti importanti quanto le relazioni con i clienti e lo svolgimento delle principali attività aziendali.

Solitamente gli imprenditori non svolgono queste attività in autonomia, bensì ricorrono al supporto di fiduciari, banche, assicurazioni, dell'ufficio delle imposte ed eventualmente dell'ufficio di revisione. Questi specialisti aiutano gli imprenditori a muoversi nel proprio panorama finanziario in caso di importanti investimenti, eccedenze o problemi di liquidità, stesura del budget e del bilancio e per affrontare molte altre attività previste dalla gestione finanziaria.

Come strutturare al meglio le finanze di una piccola impresa? Quali sono gli aspetti principali nella gestione delle entrate e delle uscite e come affrontarli in modo adeguato? Per saperne di più non perdetevi la prossima edizione di «pi – Gestione delle piccole imprese» che verrà pubblicata nella primavera 2010.

Non avete più la cartolina di ordinazione? – Potete richiedere
«pi – Gestione delle piccole imprese» anche su internet: www.postfinance.ch/pi

Il modello di gestione delle PI



Le fasi dello sviluppo toccano tutti gli aspetti della gestione aziendale. Gli articoli di questo numero di «pi – Gestione delle piccole imprese» mostrano in modo lampante come le fasi dello sviluppo aziendale influenzino in modo determinante anche le fasi ordinarie di un'azienda. Le fasi di crescita, le crisi o le cessioni hanno effetti sulla struttura e sulla strategia, come pure sui processi e in ultima analisi sulla cultura di un'organizzazione.

È dunque importante che la gestione aziendale pianifichi tali fasi in modo attivo e accurato e le attui in modo oculato e controllato.

Panoramica dei compiti e delle funzioni. «pi – Gestione delle piccole imprese» affronta aspetti di gestione aziendale che possono essere ricondotti al modello del prof. dr. Urs Frey. Il cerchio interno del modello comprende i quattro aspetti ordinari che riguardano gli obiettivi a lungo termine (strategia), la definizione dei processi (processi), il coordinamento dei diversi compiti

(struttura) e il sistema collettivo dei valori, della mentalità e dei modi di agire di tutto il personale di un'azienda (cultura). Nel cerchio esterno del modello queste attività sono identificate con otto ambiti concreti di attività dell'imprenditore: sviluppo strategico, marketing, gestione dell'innovazione, gestione delle risorse e dei progetti, sviluppo organizzativo, gestione finanziaria, gestione del personale, gestione delle informazioni e delle conoscenze. Ciascun imprenditore deve svolgere tali mansioni per garantire una gestione mirata di un

determinato settore o dell'intera azienda. Il modello comprende inoltre quattro funzioni trasversali (opportunità e rischi, tecnologia, qualità e sostenibilità) che riguardano l'elaborazione di quesiti centrali particolarmente importanti per l'intera azienda. Si tratta di attività che toccano e compennano, seppur in maniera diversa, tutte le funzioni.

Le precedenti edizioni



No. 1, novembre 2008: Gestione del personale

La gestione del personale rappresenta una funzione chiave, determinante per il successo aziendale. Questo numero propone articoli dedicati ai principali temi della gestione del personale. I ritratti di tre piccole imprese della Svizzera orientale attive nei settori del commercio, dell'artigianato e dei servizi evidenziano la strada seguita nell'ambito del personale. Le liste di controllo, i consigli e un glossario specifico costituiscono un valido aiuto nell'attività quotidiana di gestione.



No. 2, maggio 2009: Definizione dei prezzi

In un contesto caratterizzato da una crescente pressione sui prezzi, i piccoli imprenditori devono ponderare con attenzione quale strategia dei prezzi adottare. La definizione dei prezzi va di pari passo al posizionamento dell'azienda e dei suoi prodotti o servizi. Questo numero presenta articoli specializzati dedicati alla definizione dei prezzi nei settori del commercio, dell'artigianato e dei servizi. Completano questa edizione alcune istruzioni pratiche, liste di controllo, consigli ed esempi di calcolo, nonché i ritratti di tre imprese.

Ordinazione di singoli numeri o abbonamento gratuito su internet: www.postfinance.ch/pi

pi – Gestione delle piccole imprese

Pubblicato da PostFinance in collaborazione con KMU-HSG

KMU-HSG

L'«Istituto svizzero per le piccole e medie imprese» (KMU-HSG) è stato fondato nel 1946. L'istituto del rinomato ateneo di San Gallo si profila come l'unico centro di competenze a livello universitario che si occupa unicamente della promozione delle piccole e medie imprese. «PMI, aziende a conduzione familiare e imprenditorialità» sono le aree di principale interesse dell'istituto. Il KMU-HSG attivo nei campi di formazione e perfezionamento, consulting & services, ricerca e insegnamento universitario, affianca alla sua attività principale cooperazioni con svariati ricercatori e centri di formazione.
www.kmu.unisg.ch

PostFinance

PostFinance è un operatore finanziario di successo e un'importante unità aziendale della Posta Svizzera. È il numero uno nel settore del traffico dei pagamenti e dell'e-finance, la gestione elettronica del conto. PostFinance offre a clienti privati e commerciali servizi finanziari globali e innovativi nei settori pagamenti, investimenti, previdenza e finanziamenti.
www.postfinance.ch