

M&C_{srl}

Partners

***L'anello mancante
per costruire sviluppo:
avanzate, nuove ed inedite conoscenze e metodologie di
strategia d'impresa***

Una mezza giornata di workshop per

*Responsabili Corporate di banche di credito ordinario,
Responsabili di fondi di Private Equity e Advisors finanziari,
Avvocati d'affari e Commercialisti,
Imprese,
Sindacati, Associazioni dei consumatori e Attori Sociali locali,
Istituzioni Centrali e Locali.*

10 Novembre 2009, ore 9-13

Centro Congressi dell'Hotel Michelangelo
via Scarlatti 33, ang. Piazza Luigi di Savoia – 20124 Milano

L'anello mancante ...

Tutti si stanno affannando a dichiarare che la crisi è finita. Ma la concretezza di ogni giorno parla di un sistema industriale che fatica a sopravvivere. Se si guarda alle imprese più piccole la fatica diventa evidente. Se si guarda alle medie imprese (salvo, per fortuna, inevitabili eccezioni) la fatica diventa drammatica. Basta guardare all'elenco delle medie imprese che hanno chiesto aiuto al Ministero dello Sviluppo Economico ed in particolare alla task force guidata da Giampiero Castano.

Cosa occorre fare per aiutare queste imprese a superare la crisi? Occorre aiutarle a progettare un nuovo futuro. Tutti sono consapevoli di questo. E tutti, non solo imprenditori o sindacati, ma anche banche, istituzioni centrali e locali, stanno realizzando, nel concreto, una **Santa Alleanza**, informale, perché questa riprogettazione aiuti tutte queste imprese a superare la crisi. La parola "riprogettazione" è troppo generale. L'impegno è verso la realizzazione di **Piani di sviluppo** che indichino un nuovo futuro possibile per le imprese. E giustifichi la risorse che servono all'impresa per sopravvivere oggi e per realizzare questo futuro.

Il formarsi, anche se forse si tratta di un formarsi anch'esso faticoso, di questa Santa Alleanza non formale, ma sostanziale, è certamente la risposta più efficace alla crisi ed alla voglia di sviluppo che pure mai è venuta meno.

Esiste, però, un problema, che a nostro avviso rischia di compromettere gli sforzi di questa Santa Alleanza informale.

I professionisti che vengono chiamati, dalle imprese, dalle banche, dalle istituzioni, qualche volta dai sindacati a progettare e formalizzare i Piani di ristrutturazione **mancono di uno strumento fondamentale** (hanno tutti gli altri necessari, ma questo manca) perché questi Piani di ristrutturazione non siano velleitari, burocratici o libri dei sogni. **Sono le conoscenze, le competenze e le metodologie, gli strumenti in sintesi, che la strategia d'impresa mette a disposizione.** Di più, ad essi servirebbero non solo gli strumenti tradizionali di strategia d'impresa, ma strumenti completamente nuovi perché i Piani di ristrutturazione che è necessario fare riguardano ristrutturazioni molto profonde.

Obiettivo del presente workshop è quello di descrivere il ruolo degli "strumenti" di strategia d'impresa. Presentare una sintesi dello stato dell'arte della strategia d'impresa a livello internazionale. Descrivere nuovi strumenti di strategia d'impresa che riteniamo decisivi in questo momento storico e che sono il prodotto originale di un nostro progetto di ricerca che,

riteniamo, non si sarebbe potuto realizzare in nessuna altra parte del mondo se non in questa terra di mezzo tra mille mondi che si chiama Italia.

Il presente workshop è indirizzato a tutti i professionisti che vengono chiamati al capezzale delle imprese: dagli advisors, ai commercialisti, agli avvocati d'affari.

Ma è anche indirizzato alle Banche di Credito Ordinario, ai Fondi di Private Equity ed a tutte le istituzioni finanziarie che sono impegnate nel nostro sistema industriale.

Da ultimo è indirizzato a tutti gli stakeholders del nostro sistema industriale e finanziario: sindacati, associazioni dei consumatori, attori sociali locali, istituzioni locali e centrali.

L'anello mancante in dettaglio

Quando si propone un workshop che presenta contenuti “strani”, per qualche verso contro corrente (una proposta di rivoluzione degli strumenti e, forse, del significato stesso di una professione), occorre **descrivere questi contenuti con rigore**.

In sintesi, nel workshoposterremo che:

- La sfida fondamentale dei nostri giorni è una sfida di futuro
- le conoscenze, le competenze e le metodologie di strategia d'impresa sono gli strumenti indispensabili per affrontare la sfida del futuro.
- le conoscenze, le competenze e le metodologie di strategia d'impresa attualmente esistenti vengono utilizzate solo in modo molto parziale da tutti i professionisti dell'“M&A” allargato
- anche le conoscenze, le competenze e le metodologie di strategia d'impresa più avanzate non sono, però, sufficienti a vincere la sfida del futuro.
- è necessario, allora, un importante lavoro di ricerca per costruire nuove conoscenze, competenze e metodologie di strategia d'impresa.

Partendo da queste convinzioni, abbiamo sviluppato un **programma di ricerca** (e abbiamo investito per portarlo a termine) al fine di sviluppare nuove conoscenze, competenze e metodologie di strategia d'impresa.

Veniamo ora al dettaglio dei contenuti partendo dal dettagliare cosa intendiamo per “sfida del futuro”.

I connotati della sfida del futuro

Chi investe in un'impresa (a qualunque titolo) deve affrontare la sfida del futuro.

Deve, cioè, saper scegliere quali imprese (grazie proprio alle risorse finanziarie ricevute nel presente) sapranno **produrre, nel futuro, cassa** (crediamo sia più utile parlare di "cassa", invece che, genericamente, di "valore") **sufficiente** non solo per pagare le risorse produttive (i fattori di produzione, come usualmente si dice), ma anche per restituire e remunerare le risorse finanziarie utilizzate.

Per affrontare efficacemente la sfida del futuro, occorre capirne la natura profonda: è, sostanzialmente, una **sfida di cambiamento profondo**.

Più in dettaglio: la crisi che stiamo vivendo **non è** dovuta ad una turbolenza, anche grave, ma passeggera, nata nei mercati finanziari. Non è una crisi che si risolve con interventi di regolazione o di etica che faranno, poi, tornare tutto come prima ...

E' la crisi di un modello di società: la società industriale. Questo significa che si uscirà dalla crisi solo costruendo un nuovo modello di società.

Per le imprese questo significa che potranno costruirsi un futuro, che riusciranno a produrre cassa nel futuro solo quelle che attiveranno cambiamenti profondi. Ma .. quali?

La parola "competitività" suggerisce solo alcuni dei cambiamenti necessari. Quelli che rendono le imprese "migliori" dei concorrenti: qualità, innovazione tecnologica, efficienza, delocalizzazione. Ma in molti mercati il riferimento ai concorrenti non basta più! In molti mercati occorre ripensare completamente l'offerta, altri mercati non esistono ancora, ma possono essere costruiti. Il rivoluzionare il sistema d'offerta e costruire nuovi mercati è più efficacemente descritto dalla parola: **imprenditorialità**.

Ci sembra di poter dire, allora, che l'uscita dalla crisi richiederà un **mix di competitività ed imprenditorialità** che sarà diverso da impresa a impresa, da settore a settore.

Molte imprese, però, non disporranno delle (o non riusciranno ad accedere alle) risorse finanziarie e cognitive necessarie per costruire competitività o attivare una nuova imprenditorialità. Per queste occorrerà costruire percorsi di chiusura "intelligenti" che si prefiggano di preservare sia le risorse (umane, tecnologiche e di mercato) che possono essere sfruttate all'interno di nuovi progetti imprenditoriali. Sia il patrimonio dell'imprenditore.

Allora una istituzione finanziaria, per decidere se investire risorse in una impresa, deve valutare il percorso di cambiamento che l'impresa si prefigge. Valutare se questo percorso di cambiamento la porterà a produrre cassa nel futuro oppure no!

Un finestra sull'attualità. Oggi (e noi pensiamo questo sia il frutto della diffusa voglia di conservazione che ha afflitto ed affligge la nostra economia) si stanno moltiplicando i casi di imprese costrette a definire piani di ristrutturazione, di risanamento che richiedono

l'impiego di ingenti risorse da parte di banche ed azionisti. Ma con quale criterio si decide questi piani hanno o meno una qualche probabilità di aumentare la produzione di cassa delle imprese che li devono attuare?

Lo strumento chiave: la strategia d'impresa

Esiste un insieme di conoscenze, competenze e metodologie che servono a capire se una impresa produrrà cassa nel futuro, oppure no. Sono le conoscenze, competenze e metodologie di strategia d'impresa.

Esse propongono alcuni concetti di fondo ed un percorso per utilizzarli.

Il concetto fondamentale è quello di “**posizionamento strategico**” dell'impresa nel suo ambiente di riferimento. E' il tipo di posizione che l'impresa occupa nel suo ambiente di riferimento che determina la sua capacità di produrre cassa.

Allora, per decidere se finanziare una impresa o meno, una istituzione finanziaria deve riuscire a descrivere l'identità, le risorse peculiari di una impresa. Essi sono: le sue unità di business (o ASA), l'organizzazione che le realizza, le sue risorse intangibili e le sue strategie.

E' la descrizione delle identità dell'impresa che permette di individuare il suo posizionamento strategico (quello delle sue unità di business e dell'impresa nel suo complesso) e, quindi, la sua capacità di produrre cassa.

La complessità dell'ambiente rilevante e, quindi, del posizionamento strategico, dipende dalla complessità dell'impresa. Oggi i ragionamenti intorno alle imprese hanno sempre come riferimento “implicito” le PMI. Questo fa sì che si facciano discorsi non adatti alle grandi organizzazioni complesse. E, quando si parla di queste, si finisce per considerarle solo nella loro dimensione giuridica.

Poiché viviamo in un ambiente che evolve velocemente (quanto questa non sia una dichiarazione retorica è esperienza di tutti), **occorre valutare l'impatto di questa evoluzione**. Cioè rispondere alla domanda: se l'impresa mantiene costante la sua identità, **come evolverà il suo posizionamento strategico?** E, quindi, quali sono le probabilità di produrre cassa nel futuro adottando strategie di conservazione?

Il fatto che una impresa mantenga la sua capacità attuale di produrre cassa senza cambiamenti tende a diventare sempre più una eccezione. Il fatto che una impresa oggi produca cassa in modo soddisfacente è più comune, ma non tanto.

Allora è necessario capire **quale cambiamento dell'impresa sarà necessario** per cambiare il suo posizionamento strategico, in un mondo in evoluzione, in modo da mantenere o migliorare l'attuale capacità di produrre cassa.

Il documento che descrive questo percorso è il business plan, il cui indice generale è:

- identità dell'impresa
- posizionamento strategico attuale e conseguente capacità di produrre cassa
- evoluzione "naturale" del posizionamento strategico
- cambiamenti nell'identità dell'impresa
- cambiamenti attesi nel posizionamento strategico
- capacità di produrre cassa conseguente al nuovo posizionamento
- piano di implementazione del cambiamento

Gli strumenti attualmente utilizzati sono insufficienti

La strategia d'impresa è lo strumento necessario. Ma quali sono gli strumenti in uso?

Sosteniamo che gli "strumenti" (le conoscenze, le competenze e le metodologie) utilizzati oggi da coloro che decidono di investire, a qualunque titolo, in una impresa, non permettono di affrontare la sfida del futuro.

Infatti, lo strumento fondamentale per **decidere se fornire o meno risorse a debito** è, ancora, costituito dalle analisi di bilancio.

Ma le analisi di bilancio sono, per definizione, inadatte ad affrontare la sfida del futuro. Infatti il capire, anche con certezza adamantina, che una impresa è "andata bene" nel passato non permette, in un ambiente in veloce cambiamento, di dire nulla sulla sua capacità di produrre cassa nel futuro. Anzi permette di concludere quasi il contrario: chi ha avuto successo nel passato è molto "innamorato" di questo passato. E rischia di non vedere l'esigenza di cambiare nel futuro.

Occorre, anche, fare qualche osservazione a proposito della "certezza adamantina". In realtà non vi è nulla di adamantino nelle analisi di bilancio. Infatti, esse portano solo a conclusioni "sbocconcellate": tanti indici che non trovano una loro sintesi se non in modi empirici e, spesso, neanche espliciti. Esistono, poi, problemi di trasparenza (la scarsa corrispondenza tra bilanci e realtà) e di tempo: i dati di bilanci raccontano non il presente, ma un passato che, per la repentinità dei cambiamenti attuali è troppo lontano.

Recentemente allo strumento dell'analisi di bilancio si sono aggiunti strumenti di analisi del presente più sofisticati come la "balanced scorecard". Ma, anche se permettono di farsi una immagine più articolata del presente, perpetuano lo stesso errore delle analisi di bilancio: immaginano che il futuro sia solo la prosecuzione inalterata del presente.

Occorre dire, però, che questi strumenti sono utilizzati soltanto dalle banche di credito ordinario. E non per **valutare il merito del credito della singola impresa**, ma per costruire sistemi di rating "automatici".

Chi ragiona non in termini di debito, ma di capitale, cioè chi fornisce risorse di capitale, chi compra, vende o fonde imprese tenta di **dare un valore complessivo all'impresa** stessa. La prospettiva della valutazione è per sua natura intrinseca orientata al futuro. E, quindi, dovrebbe stimolare l'utilizzo della prospettiva suggerita dalla cultura strategica. Ma non accade. Lo strumento teoricamente più sofisticato per la valutazione (il DCF) non viene quasi mai utilizzato a causa della sua algoritmicamente complicata applicazione. E quando viene utilizzato, accade che si non si usi la logica proposta dalla cultura strategica per determinare i flussi di cassa futuri, ma ci si rifugi in un'altra forma, brutale, della filosofia della continuità: si estrapola l'andamento dei flussi di cassa passati nel futuro.

Si usa uno strumento ancora più "brutale": i "multipli dell'EBITDA". E si peggiora solo la qualità della valutazione. Perché si sostituisce ad un criterio finanziario uno economico e non si cambia l'ipotesi di fondo che il passato somigli immensamente al futuro.

La cultura strategica dovrebbe servire come guida per una "**due diligence strategica**", ma questo non avviene. La stessa espressione "due diligence strategica" non è in uso.

Sono diventati di moda il termine e la pratica del business plan, anche da parte di coloro che forniscono risorse a debito. Soprattutto di questi tempi, quando, come abbiamo detto, diventa prassi inevitabile la ristrutturazione del debito.

Anche nel produrre un business plan si è ben lontani dall'utilizzo della cultura strategica. Anzi il termine stesso "business plan" viene spesso sostituito dal termine "Information Memorandum" che rivela che chi lo produce è un semplice descrittore di quello che esiste.

La cultura strategica non è completamente dimenticata. Ma ne è diventato "di moda" (almeno presso istituzioni finanziarie di origine anglosassone o da persone che in queste hanno lavorato) solo un sottoinsieme costituito da due componenti, oramai datati: l'analisi competitiva e la catena del valore di Porter (datati anni '80) e da strumenti ancora più datati come la SWOT Analysis.

In realtà, spesso, il vero strumento di decisione che viene utilizzato è l'esperienza. Si fa analizzare un'impresa di scarpe a chi ha da sempre lavorato autorevolmente nelle scarpe. Ma l'esperienza in un ambiente in profondo cambiamento non è una buona consigliera: tende a non vedere proprio le innovazioni più importanti.

Altra leggenda metropolitana è costituita dalla **competenza del management**. Come il talento a giocare a calcio, così i managers cercano di qualificarsi attraverso caratteristiche personali, per lo più innate. Questa pretesa ha dimostrato la sua dannosità proprio durante questa crisi. Essa ha rivelato che i manager bravi sono stati bravi solo a scalare il potere. Poi

hanno ottenuto risultati quando tutti li avrebbero ottenuti. E non li hanno più ottenuti quando le cose sono andate male.

Purtroppo anche la cultura strategica attuale non basta

Se esistono strumenti che non vengono usati, allora il segreto è utilizzarli. Ma le cose non sono così semplici. Nel proporre la cultura strategica come strumento fondamentale per affrontare la sfida del futuro, abbiamo scambiato il desiderio con la possibilità. In realtà anche tutta la cultura strategica che è stata sviluppata fino ad oggi non basta per affrontare la sfida del futuro.

Infatti, guardando nel loro insieme gli studi sulla strategia d'impresa si trovano, fondamentalmente, considerazioni di impotenza: non sappiamo bene cosa sia una impresa, come evolva nel tempo e, conseguentemente, come gestire questa evoluzione. Cito uno dei più completive troverà numerose dichiarazioni di impotenza: "*Handbook of strategy and management*" curato da Andrew Pettigrew, Howard Thomas e Richard Whittington. In esso si trovano numerose dichiarazioni di impotenza. Cito anche un secondo lavoro molto avanzato: "*Images of strategy*" curato da Stephen Cummings (con cui ho avuto il piacere di collaborare) e David Wilson. In esso si trovano molte visioni anche intriganti di cosa sia una impresa e come evolva. Ma sono visioni che colgono solo alcuni aspetti dell'impresa, non sono integrabili tra di loro in una visione complessiva. E, tanto meno, sono operative.

Più concretamente, dal punto di vista di chi deve affrontare la sfida del futuro, le cose stanno a questo modo: anche usando la cultura strategica più avanzata non si riescono a "compilare" tutte le voci di un business plan:

- non si riesce a dedurre dal posizionamento strategico la capacità di produrre cassa
- non si riesce a determinare i trends di evoluzione di un settore industriale
- non si riesce a determinare il tipo di evoluzione che può avere una impresa che tenti la via della conservazione che oggi va per la maggiore.

La cultura strategica attuale è, allora, una incompiuta. Indica una strada, ma non fornisce gli strumenti necessari a percorrerla.

Un termine nuovo: R&D

Per riuscire a vincere la sfida del futuro occorre tirare in ballo un termine che ha acquisito un significato decisivo nell'industria, ma non ancora nel mondo dei servizi: la **Ricerca**.

Intendiamo dire che, per affrontare e vincere la sfida del futuro, è necessario attivare un grande progetto di ricerca che abbia l'obiettivo di sviluppare una cultura strategica radicalmente nuova in grado di superare i limiti della cultura strategica attuale.

Il nostro impegno di R&D

Noi ci permettiamo di proporre a tutte le istituzioni finanziarie del nostro Paese questo workshop perché abbiamo investito in un progetto di ricerca di questo tipo.

Esso ci ha portato, innanzitutto, a spasso per i territori della più avanzata cultura strategica. Come abbiamo anticipato, abbiamo trovato tante idee suggestive, ma spezzettate, insieme a tante dichiarazioni di impotenza.

Abbiamo tentato una sintesi di queste tante e, spesso, affascinanti idee. Abbiamo ottenuto una **sintesi importante** che, prima, non era disponibile e che dovrebbe diventare patrimonio comune di quanti cercano di affrontare la sfida del futuro.

Ma anche questa sintesi che prima non c'era si è rivelata insufficiente.

Siamo stati "costretti" a costruire una nuova cultura strategica.

Siamo andati ad **esplorare i fondamenti** dell'attuale cultura strategica. Essi consistono nella visione del mondo delle "sensate esperienze e certe dimostrazioni" di Galileo. Per costruire una nuova cultura strategica abbiamo provato a sostituire questo fondamento con una nuova visione del mondo. Si tratta di quella visione del mondo che ha iniziato a svilupparsi nel XX secolo, prima nelle scienze dure, poi nelle scienze della natura e che viene riassunta con l'espressione "**metafora (cultura) della complessità**".

I risultati del nostro impegno di R&D: una nuova cultura strategica

Partendo da questo nuovo punto di vista, siamo riusciti a creare una nuova visione dei rapporti tra una impresa e il suo ambiente rilevante che ci ha permesso di sviluppare una nuova cultura strategica (conoscenze, competenze e metodologie) di:

- Individuare le componenti essenziali dell'identità dell'impresa
- Definire il posizionamento strategico attuale dell'impresa e la conseguente capacità di produrre cassa
- Individuare l'evoluzione "naturale" del posizionamento strategico
- Individuare i trends di evoluzione di un settore industriale

- Progettare i cambiamenti nell'identità dell'impresa necessari a cambiare il posizionamento strategico
- Redigere un business plan che rendesse credibilmente realizzabili i cambiamenti individuati come necessari

Una Santa Alleanza concretamente possibile

Il disporre di una cultura strategica di questo tipo suggerisce di impostare il rapporto tra istituzioni finanziarie ed imprese in un modo che è sempre stato auspicato e mai realizzato.

E' sempre stato auspicato che questo rapporto consistesse in una alleanza strategica per costruire insieme il futuro dell'impresa. Fino ad oggi è sembrato, però, essere un rapporto di "guardia e ladri". I sempre più problematici ritorni sugli investimenti fatti nelle imprese ha inasprito questo gioco.

La disponibilità di una nuova cultura strategica che permette di progettare i cambiamenti necessari e sufficienti perché l'impresa possa produrre cassa nel futuro rendono inevitabile questa alleanza strategica. Le istituzioni finanziarie e le imprese devono stare dalla stessa parte della barricata perché non si tratta di valutare l'impresa di oggi, ma di progettare solidalmente l'impresa di domani.

Se la sfida non è quella del potere, ma è quella della progettualità, allora a questa alleanza possono/devono partecipare tutti gli stakeholders. E il ruolo del management non è quello di dimostrare, attraverso una competizione parossistica qualche loro presunta ed innata competenza, ma di usare gli strumenti adatti a guidare lo sforzo solidale di questa nuova alleanza di sviluppo.

Il programma del workshop

Ore 09.00 – 09.15	Il coraggio di una proposta. <i>Ing. Cesare Sacerdoti</i>
Ore 09.15 – 09.45	Una panoramica sul pensiero strategico attuale: punti di forza e di debolezza. <i>Dott. Francesco Zanotti</i> Dibattito
Ore 09.45 – 10.30	Modelli di complessità: la logica aperta dei sistemi socioeconomici <i>Prof. Ignazio Licata</i> Dibattito
Ore 10.30 – 10.45	Coffee-break
Ore 10.45 – 11.45	Nuovi strumenti di strategia d'impresa per valutare la capacità di produrre cassa di un'impresa <i>Dott. Francesco Zanotti</i> Dibattito
Ore 11.45 – 12.30	Una nuova metodologia di redazione e valutazione di un business plan con l'esame di alcuni casi concreti <i>Dott. Francesco Zanotti</i> Dibattito
Ore 12.30 – 13.00	Da una nuova cultura strategica una nuova prassi di investimento <i>Tutti i relatori</i> Dibattito
Ore 13.00	Lunch

I Relatori

Ing. Cesare Sacerdoti

Presidente Crescendo

Dott. Francesco Zanotti

Senior Partner di M&C Partners Srl

Prof. Ignazio Licata

Direttore Scientifico di ISEM, Institute for Scientific Methodology, Palermo