

LA GRANDE CRISI  
Guida per le imprese



**Maggiore velocità.** È importante saper decidere e reagire in fretta  
**La tentazione.** Bisogna evitare di abbassare gli standard di qualità

# «Kit» anti-recessione a misura di piccoli

Dall'attenzione ai costi alla capacità di scorgere vantaggi competitivi gli accorgimenti da utilizzare

Marco Biscella

Saranno anche in arrivo maggiori garanzie sui confidi, il raddoppio della soglia per la compensazione automatica dei crediti fiscali e gli incentivi a chi reinveste gli utili nell'innovazione. Misure più che necessarie e che senza dubbio daranno alle imprese un po' di sollievo in vista di tempi che si preannunciano molto duri. Resta però il fatto che la crisi "da paura" che ha investito i mercati finanziari allungherà ombre minacciose sull'economia italiana e sui conti delle imprese, a partire dalle Pmi. Che si devono fin d'ora preparare ad affrontare l'anno prossimo non più un filante tracciato da Formula 1,

**FLESSIBILITÀ**

Strumenti e soluzioni variano perché il ciclo negativo investirà le Pmi in tempi diversi in base al modello di business e al settore

bensì un percorso più sconnesso, tipico delle gare di rally. E dovranno quindi adattare lo stile di guida delle proprie aziende, se non vorranno finire fuori pista o ritrovarsi ad affrontare i pit stop per rifornirsi del credito necessario agli sportelli bancari in condizioni più difficili e a costi più elevati.

«I piccoli e medi imprenditori italiani - sottolinea Claudio Devecchi, professore ordinario di Strategie e politiche aziendali all'Università Cattolica di Milano - devono adottare una tecnica di guida *stop and go*: come in un rally, opportunità e ostacoli si palesano all'improvviso e dunque servono maggiore velocità di esecuzione e maggiore accelerazione».

In che senso? «In pratica - spiega Devecchi - nei momenti

difficili un imprenditore diventa "pilota unico" della propria azienda, cioè accentra il più possibile le decisioni. Ma quando la crisi si farà più "cattiva", come quando si guida in montagna, a risultare decisivo sarà lo spunto del motore: le scelte andranno condivise con i propri collaboratori, che vivono i mercati in presa diretta». La velocità, dunque, si traduce in processo decisionale più rapido e condiviso. E l'accelerazione? «È la capacità della Pmi di mettere in pratica le decisioni assunte nel minor tempo possibile».

Fin qui la teoria, che va poi declinata con comportamenti concreti. Devecchi prova a elencarli, distinguendo tre "posizionamenti" aziendali, ipotizzati in base alla minore o maggiore vicinanza al cuore della recessione in arrivo (vedi tabella a fianco). «L'approccio è semplificato - precisa Devecchi - in quanto nella realtà le situazioni sono molto più variegate, ma vale comunque la pena cominciare ad attrezzarsi alla sfida».

Le prime a essere esposte agli effetti dello tsunami finanziario di questi mesi saranno le Pmi che lavorano nei settori *business to consumer* (B2C). I comportamenti virtuosi, secondo Devecchi, possono essere sintetizzati in due parole: «sangue freddo e mente lucida». «Occorre mantenere forti e vivi i propri storici punti di forza, perché è proprio in questi momenti che la tentazione, sbagliata, è di abbassare la qualità, comprare materie prime scadenti, mettere alla porta il personale, trattare male i clienti marginali. Sarebbe una disfatta economica. Proprio in questi momenti è vigile la "memoria del mercato", che sa distinguere chi lavora con strategie collaborative da chi pensa solamente a tirare i remi in barca. Questi ultimi rischiano di uscire dal mercato».

In un secondo momento la crisi toccherà le Pmi che operano in settori più lontani dai consumi giornalieri. «I produttori di beni strumentali - aggiunge Devecchi - devono adottare una strategia ancora più favorevole al mercato: stare il più possibile vicino ai loro clienti, condividere le loro sorti, aiutandoli fin dove è possibile. Anzi, devono cercare di vedere oltre, utilizzando tutti gli strumenti e i sistemi direzionali disponibili in azienda. Capire, in altri termini, come stanno andando i clienti dei clienti e i fornitori dei fornitori. Questo consente di scorgere prima degli altri come si comporterà il mercato, potendo così mettere in pratica, con un vantaggio competitivo, le manovre correttive necessarie. Tutto ciò richiede il rafforzamento di sistemi informativi, controlli di gestione e strategie di marketing opportune».

Infine, la recessione morderà le Pmi che operano come protagonisti della componente di filiera in settori dove la commessa è pluriennale: anche a loro è richiesta una vigilante attenzione. Perché? «Devono controllare in modo esasperato i costi, ma senza intaccare il valore che sono in grado di generare; alimentare la capacità dei collaboratori all'estero perché siano sempre più imprenditori interni e imprenditori di se stessi, così da trovare nuovi spazi commerciali; comprendere sempre meglio le caratteristiche competitive del settore di appartenenza o della commessa su cui lavorano per identificare le opportunità di vantaggio competitivo».

Insomma, le Pmi hanno notevoli probabilità di superare anche la crisi incombente se sapranno mettere in fila prima i problemi da affrontare e poi le azioni da intraprendere per risolverli con fermezza, lucidità e preparandosi per tempo.

**Piccolo manuale di autodifesa**

Il posizionamento delle Pmi rispetto alla fase acuta della crisi economica e le regole di comportamento da seguire

Fattori che possono determinare la vicinanza o meno dal punto più acuto della crisi	CHE COSA DEVE FARE		CHE COSA NON DEVE FARE	
	Se opera prevalentemente nel mercato domestico e in settori maturi	Se opera soprattutto sui mercati esteri	Se opera prevalentemente nel mercato domestico	Se opera soprattutto sui mercati esteri
<b>IMPRESE PIÙ VICINE ALLA RECESSIONE</b>				
Azienda molto esposta sul fronte dei consumi (alimentari, voluttuari eccetera), B2C	Prestare massima attenzione nel contenere e coprire i costi fissi	Porre maggiore enfasi sul «made in Italy», in tutte le sue dimensioni (qualità, glamour, originalità eccetera)	Alimentare un'aggressiva concorrenza sul prezzo	Ritirarsi o abbandonare l'arena competitiva
Azienda monoprodotto o monofamiglia di prodotti	Portare a casa tutto il fatturato possibile anche se presenta margini di contribuzione trascurabili	Disporre di un capillare sistema informativo e di report dettagliati	Abbassare la qualità, rinunciare a customizzazioni anche impegnative	Abbandonare le cosiddette competenze dinamiche (capacità di integrare, costruire e riconfigurare le competenze interne ed esterne)
<b>IMPRESE A MEDIA DISTANZA</b>				
Azienda che opera nei settori dei beni semidurevoli (casalinghi, trasporto eccetera), B2C	Rafforzare le politiche di promozione	Disporre di un capillare sistema informativo e di report dettagliati anche sui competitor	Interrompere o ridurre l'innovazione di processo e di prodotto	Abbandonare la cosiddetta economia esperienziale, cioè trascurare il coinvolgimento dei clienti nel processo produttivo di beni e servizi
Domanda di rinnovo sempre meno importante, domanda primaria modesta o inesistente	Ricorrere a efficaci strategie di nicchia e quindi scegliere il territorio strategico in maniera molto selettiva	Tirare fuori tutto il potenziale di rinnovamento	Disporre di strutture organizzative formali e poco orientate all'efficienza	—
<b>IMPRESE A DEBITA DISTANZA</b>				
Azienda che opera in settori con portafoglio ordini pluriennale (B2B)	Penetrare sempre più la catena del valore del cliente	Mettere in campo la capacità di modificare la propria percezione del business	Correre acriticamente al consolidamento attraverso fusioni e acquisizioni	Interrompere processi di rinnovamento strategici e tattici
Ciclo di scambio ultra-annuale	Rifocalizzarsi sulle attività fondamentali e sui prodotti consolidati (back to basics)	Creare nuove fonti di vantaggio competitivo	Tagliare gli investimenti in formazione manageriale e tecnica dei capi	Tagliare la propensione a una diffusa imprenditorialità dei propri collaboratori presenti nei Paesi in cui opera l'azienda

Fonte: elaborazione Il Sole 24 Ore del lunedì/Asam-Università Cattolica di Milano



il Lago di Garda, le Terme, il tuo Benessere

*Grand Hotel Terme*



**Natale alle Terme**

4 notti in camera doppia e prima colazione, cena della Vigilia di Natale, pranzo di Natale, ingresso alle piscine termali di Aquaria, nella magia del Lago di Garda: 499,00 € a persona

**Capodanno a Sirmione: un'ospitalità speciale**

4 notti in camera doppia e prima colazione, cena di San Silvestro, Champagne breakfast, brunch di Capodanno, New Year's Wellness Day tra coccole e benessere: 853,00 € a persona



Per informazioni sulle offerte: [www.termedisirmione.com](http://www.termedisirmione.com) oppure Centro Prenotazioni Alberghi 030 9904922 - [booking@termedisirmione.com](mailto:booking@termedisirmione.com). Offerte soggette a disponibilità.

