

# Gestire la crisi

## Sintesi

*A partire dal secondo semestre 2008 si è verificato un terremoto finanziario che, partito dagli Stati Uniti, ha progressivamente coinvolto l'intera economia mondiale con conseguenze catastrofiche per tutte le aziende: drastico tracollo del fatturato, costi fissi troppo alti, perdite crescenti, diminuzione del capitale d'esercizio, scarsa liquidità e banche nervose, poco propense a concedere prestiti e dilazioni.*

*Come hanno reagito le imprese di fronte alla più grande turbolenza dopo la Grande Crisi del '29? Quali misure hanno adottato e con quali risultati?*

*Staufen ha indagato, vediamo quanto è emerso.*

## Gestire la crisi: a che punto siamo?

### Un panel significativo

Le aziende, nelle situazioni di crisi, si trovano di fronte sfide particolari. Sono perciò richieste decisioni veloci e mirate con azioni coerenti. Quali sono le giuste decisioni e le giuste azioni per la gestione della crisi?

La società di consulenza tedesca Staufen, specializzata in riorganizzazione aziendale, in collaborazione con l'Istituto Superiore di Heilbronn, ha condotto un'indagine su 557 manager europei e cinesi per verificare quanto siano stati colpiti dalla crisi, quali misure abbiano adottato e su quali fattori di successo abbiano puntato per uscirne.

Alla ricerca hanno aderito in prevalenza aziende costruttrici di impianti o componenti industriali del settore automotive/manifatturiero. Si tratta per lo più di realtà medio-piccole, che hanno

# Gestire la crisi

risposto al questionario elaborato nella Facoltà di Economia 1 di Heilbronn.

Complessivamente lo studio è un bell'esempio di lavoro comune tra gli economisti e chi opera sul campo.

Significativo il panel intervistato: si tratta infatti di un insieme di aziende che per molti versi rappresenta l'universo dell'attuale economia. I cinque rispettivi paesi di provenienza sono stati presi in esame per la loro rilevanza sotto determinati profili. Nel gruppo si spazia perciò da mercati in forte espansione a livello europeo o mondiale quali la Polonia e la Cina, ad altri più "neutrali" come la Svizzera. Non potevano naturalmente mancare l'Italia, con il suo tessuto industriale variegato, e la Germania, campione mondiale di esportazioni.

Molti dei risultati emersi corrispondono alle aspettative, ma non mancano alcune sorprese.

Se la crisi è unica e ha colpito tutti indistintamente, molto diverso è il modo in cui è stata percepita e affrontata nei vari paesi, non solo per fattori oggettivi derivanti dalla diversa situazione economica, ma anche per ragioni culturali. Il comportamento dei manager internazionali di fronte alla crisi è risultato infatti poco omogeneo, coerentemente con il diverso impatto che essa ha avuto

nei singoli paesi e nella percezione dei singoli manager.

In ultima analisi, in un'economia globale fortemente interconnessa in cui paesi e aziende sono sempre più vicini e comparabili, sono le persone e la loro mentalità che fanno la vera differenza.

## Differenze culturali

Tanto per cominciare le differenze partono già dalla valutazione dello stato di crisi. La Svizzera, ad esempio, è la più pessimista di tutti, nonostante la sua situazione sia pressoché identica a quella polacca e nettamente migliore rispetto a quella degli altri paesi esaminati. "Questa è la peggior crisi economica dalla seconda guerra mondiale, che ha colpito quasi tutti i paesi e settori industriali" dichiara Carl Elsener, direttore generale della elvetica Victorinox.

Le più colpite dalla crisi sono le aziende italiane e tedesche, con una diminuzione di fatturato che sfiora il 24% e il 22% rispettivamente, contro una media del 18% negli altri paesi. Curioso che praticamente tutti ritengano che la loro situazione sia decisamente peggio della media nazionale.

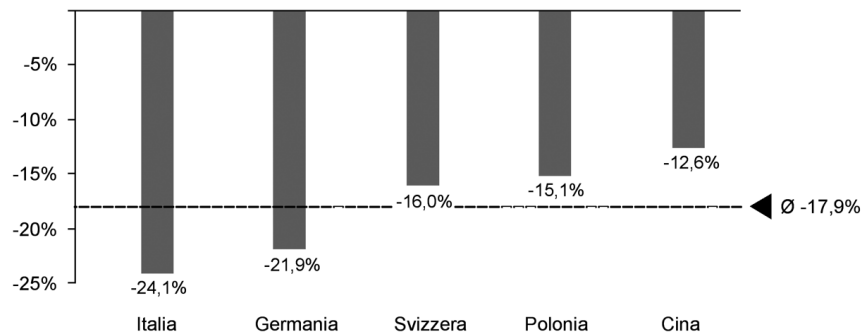


Figura 1 - In che misura la crisi ha avuto effetto sul fatturato?

# Gestire la crisi

In realtà, benché tutti concordino sull'entità della crisi e si dichiarino preoccupati, la maggior parte delle aziende - Italia esclusa - confida in un miglioramento già a partire dal prossimo anno. Ottimismo? Non solo. "Il fattore decisivo nei momenti di economici difficili non è la quantità di azioni intraprese, ma la focalizzazione su poche azioni che siano implementate rapidamente e con efficienza." afferma convinto Horst W. Garbrecht, CEO alla Metabo, azienda tedesca.

Fiducia in se stessi, dunque, e grande voglia di reagire, soprattutto tra i manager tedeschi che vedono nella crisi un'opportunità di cambiamento.

## Una crisi, tante misure

Come si fronteggia una crisi come quella che ci ha travolto alla fine del 2008 e di cui subiamo tuttora gli effetti? Volendo andare al sodo, la ricetta è relativamente facile: "Processi semplici ed efficienti e personale flessibile e ben formato sono elementi molto importanti in

una situazione di crisi - afferma Reinhard Fauser, direttore generale in Weisser+Griesshaber - specie se gli adattamenti pratici necessari devono essere realizzati rapidamente."

In un contesto aziendale tuttavia le possibilità di intervento e gli strumenti a disposizione sono molteplici, e ciascuno è libero di scegliere il mix che preferisce. Così, mentre i manager cinesi e polacchi hanno preferito concentrarsi su pochi provvedimenti, la maggior parte degli altri colleghi ha messo in pista un ventaglio di azioni decisamente più ampio.

In ogni caso, che si sia optato per una strategia più o meno multilivello, i progetti portati a termine ad oggi sono comunque ancora pochi e la maggioranza dei lavori sono tuttora (a fine 2009) in corso.

Quale azioni hanno messo in campo i manager?

### 1 - Azioni per garantire la liquidità

Ancora una volta la Cina prende le distanze dagli altri paesi e si dichiara soddisfatta delle misure adottate e che

## STAUFEN.

Figura 2 - Le azioni correttive per garantire la liquidità

# Gestire la crisi

è riuscita a portare a termine nella maggioranza dei casi. Parzialmente soddisfatte le aziende in Germania, Svizzera e Polonia, mentre l'Italia, fanalino di coda, ammette numerose lacune ed evidenzia significative necessità di intervento sia nel recupero crediti/riduzione dei termini di pagamento che a livello di aumento del capitale d'esercizio e prolungamento degli ammortamenti.

## 2 - Misure operative

Arginata l'emergenza finanziaria, che nella fase acuta di una crisi è prioritaria, bisogna passare agli interventi strutturali. Occorrono programmi di incremento del fatturato, misure di contenimento dei costi fissi, eliminazione degli sprechi e focalizzazione sulle aree di maggior profittabilità.

Da questo punto di vista, dei provvedimenti operativi, le aziende polacche e cinesi risultano avere il minor bisogno di intervento e quanto necessario è, nella maggio-

ranza dei casi, stato portato a termine - con la Cina in testa alla classifica. Molto male invece i risultati dell'indagine per l'Italia e la Confederazione Elvetica, che rivelano numerose lacune, soprattutto in fatto di Lean Management (Italia) e di interventi su stipendi e gratifiche (Svizzera).

## 3 - Project management – i fattori di successo per un riallineamento strategico

Delle tre macro-aree esaminate, quella del project management risulta la più omogenea in tutti i paesi coinvolti. Sono però le carenze e le lacune ad accomunare gli intervistati.

Tutti i manager infatti ammettono difficoltà nel portare a termine in modo rapido e coerente quanto pianificato e, benché si sentano coinvolti e soddisfatti della collaborazione con il vertice aziendale, ritengono di non riuscire a controllare appieno i progetti e a comunicare obiettivi e risultati.

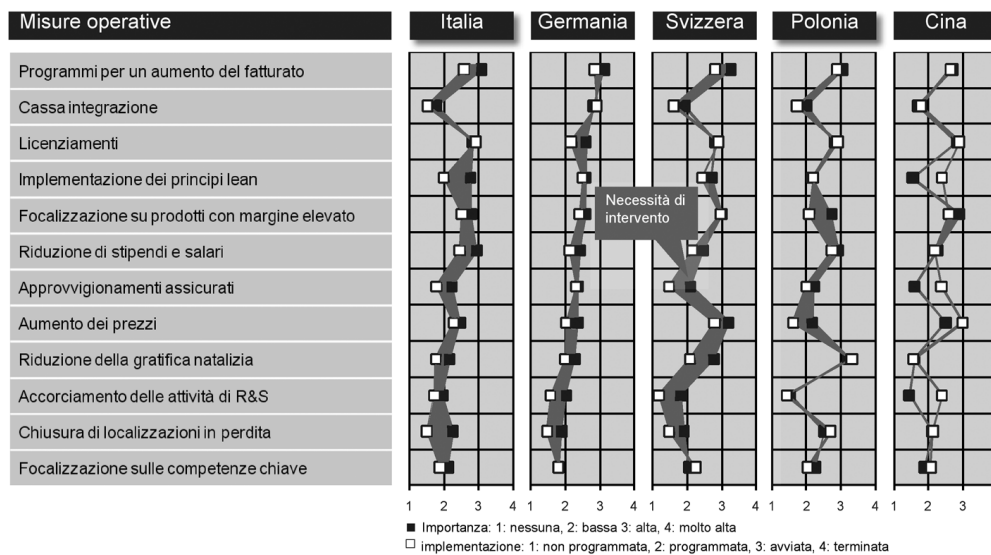


Figura 3 - I limiti di implementazione delle misure operative

# Gestire la crisi

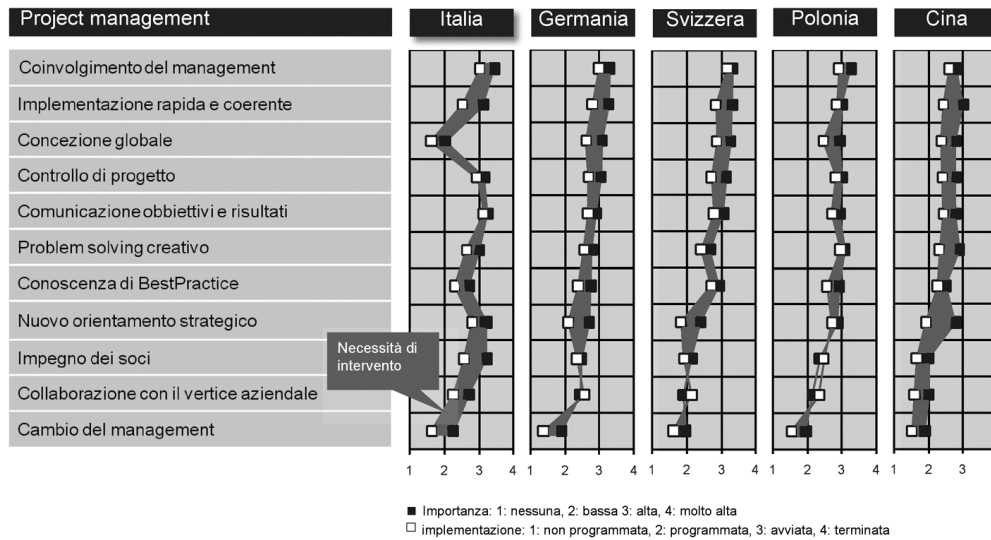


Figura 4 - Il project management

## Aziende a confronto - chi supera meglio gli ostacoli

Come spesso succede, è nelle situazioni difficili che i migliori emergono. Del resto è proprio il loro approccio globale, consolidato nel tempo, che consente loro di districarsi meglio e di superare più agilmente gli ostacoli in un processo virtuoso che si autoalimenta.

A prescindere dal paese di provenienza - che sotto questo profilo conta poco - le aziende che avevano dichiarato un risultato operativo negativo già prima della crisi si sono concentrate sulle misure destinate alla liquidità, soprattutto riducendo magazzini, recuperando crediti e prolungando i termini di pagamento, e su azioni correttive operative a breve termine.

Ovviamente, anche le aziende che nel 2008 risultavano in attivo hanno attuato le stesse politiche, ma poi, nel complesso, hanno operato con maggiore lungimiranza, confermandosi soprattutto abili nel project management.

In particolare, i manager di successo si sono mostrati maggiormente coinvolti, più veloci e coerenti nel portare a termine quanto pianificato e anche più efficienti nel comunicare obiettivi e programmi, diversamente dai “colleghi” che navigavano in cattive acque.

In ultima analisi, dunque, se la percezione dello stato di crisi è soggettiva e dipende da fattori culturali, la capacità di gestire i problemi è molto più legata a fattori oggettivi, uguali per tutti a qualsiasi latitudine.

### Cosa fare? 7 passi per il successo

“I tempi di crisi offrono alle aziende opportunità per cambiamenti positivi e per ulteriori sviluppi. Sono in particolare richiesti una leadership entusiasta, interventi attivi e coaching e formazione per il personale” sostiene Roman Loew, direttore di stabilimento presso la Griwe Innovative Umformtechnik.

Se è vero che, come emerso dalla ricerca, le modalità

# Gestire la crisi

più efficaci per gestire un'emergenza sono assolute e non relative, cerchiamo di capire, sulla base appunto delle evidenze della ricerca, quali possano essere queste modalità:

1. Essere coerenti (individuare il problema ed affrontarlo; mettere gli obiettivi al primo posto, consapevoli che eventuali decisioni impopolari - quali riduzioni del personale o tagli a salari/stipendi - fanno parte del "pacchetto" per salvare l'azienda e i posti di lavoro; in ultima analisi, "il fine giustifica i mezzi").
2. Fare chiarezza (quantificare gli interventi necessari attraverso un'analisi costi/benefici e del flusso di cassa; indagare sistematicamente alla ricerca di sprechi da eliminare e valore aggiunto da incrementare).
3. Elaborare un modello di ristrutturazione globale (definire obiettivi ambiziosi ma realistici; concordare un piano di azioni individuando stadi intermedi e responsabilità).
4. Tenere sotto controllo il flusso di informazioni (comunicare ai collaboratori gli interventi previsti e aggiornarli sullo stato di avanzamento del piano definito; tenere informati clienti e fornitori, con particolare riguardo a banche, società di leasing e assicurazione crediti).
5. Implementare il cambiamento (richiedere prestazioni eccezionali - la crisi stessa non è "regola", identificando le risorse per il cambiamento; dare priorità ad interventi semplici purché efficaci).
6. Tenere sotto controllo l'implementazione (controllare periodicamente l'avanzamento dei lavori ed il successo delle iniziative definite; evitare slittamenti nelle tempistiche, eventualmente definendo soluzioni alternative; ove necessario, individuare misure correttive).
7. Premiare il successo (dimostrare fiducia nel successo

dell'azienda e delle persone; visualizzare sistematicamente i risultati ottenuti; apprezzare esplicitamente l'impegno ed il successo dei collaboratori).

## Gli autori della ricerca

### **STAUFEN.**

Staufen è una società di consulenza internazionale specializzata negli approcci "snelli", con sede centrale a Köngen presso Stoccarda (Germania) e succursali in Svizzera, Cina, Polonia e Italia.



L'università di Heilbronn è il centro per la formazione e la ricerca della regione Heilbronn-Franken in Germania. Vengono integrate le differenti competenze di tecnica, economia ed informatica, per offrire percorsi di studio orientati ai bisogni dei mercati locali e globali.