

# METAMORFOSI PMI

ACQUISIRE MENTALITA' E METODO  
DELLE GRANDI RESTANDO  
GENUINAMENTE "PMI"

*"Pensa in grande e agisci in piccolo!"*



Consulenza di direzione

Il territorio italiano è costellato di migliaia di micro, piccole e medie imprese. Sono nate nel tempo dalla straordinaria volontà di individui di fare qualcosa di nuovo, di sfidare le avversità del mercato per sfruttarne le opportunità. E' una pulsione forte, che prescinde dalla volontà di guadagno ma trae spunto da passione pura.

Questi micro, piccoli, medi imprenditori hanno proiettato nell'impresa la loro creatività, la loro cultura, inconsapevolmente ereditata dal territorio, intrinsecamente legata alla tradizione italiana di qualità e tecnologia; una tradizione unica al mondo.

Per decenni queste imprese hanno prosperato nel "sistema paese". Ma solo alcuni imprenditori hanno pensato in termini di strategia di impresa, e acquisito una *visione* del futuro. Quelli che lo hanno fatto hanno costruito nella giusta direzione, facendo i giusti investimenti, acquisendo le giuste competenze, conquistando i giusti mercati. La maggior parte degli imprenditori ha invece concentrato le energie proprie e dei propri collaboratori nella gestione del presente, a fare prodotti di qualità, a fare prodotti belli, a innovare, a crescere ma senza una chiara strategia aziendale.

Queste imprese oggi sono in profonda difficoltà:

- La domanda interna è oggetto di forte contrazione; per sopravvivere occorre orientare gli sforzi commerciali verso i mercati esteri, dove gusto e qualità del made in Italy sono apprezzati e riconosciuti, ma questo richiede investimenti, modifiche organizzative, conoscenza delle prassi internazionali, una nuova cultura d'impresa
- L'impresa è sottoposta alla concorrenza di altre imprese italiane ma anche straniere, a cui si aggiungono i concorrenti dei paesi emergenti. Questo determina tensioni sui prezzi che impongono di combattere le inefficienze per salvaguardare i margini. L'impresa deve mettere in discussione il modo in cui acquista, la sua gamma prodotti, i processi di produzione e logistica.
- Il contesto normativo nel quale l'impresa opera si fa via via più complesso: normativa sull'igiene e la sicurezza, contrattualistica del lavoro, nuova disciplina dei rapporti con il sistema bancario derivante da Basilea ...

*"Cambia, prima di essere costretto a farlo"*

Jack Welch, ex Ceo General Electric

In un arco di tempo relativamente ridotto le piccole e medie imprese si trovano a dover gestire tutta questa complessità. Fare un bel prodotto non è più sufficiente, così come non lo è disporre di personale esperto e di macchinari moderni.

Il nuovo contesto richiede di più, impone di imparare un nuovo modo di fare impresa, in cui la tradizione, il sapere, l'innovazione e la ricerca della qualità si coniugano con una cultura manageriale tipica della grande azienda.

Con una forte volontà dell'imprenditore e un adeguato supporto della consulenza, affrontare il processo di *metamorfosi* è fattibile.



La “SuccessPMI S.r.l.” ha affrontato il problema partendo dalla seguente situazione:

Prodotto:

- Esclusivamente “a disegno”, nessuna produzione di serie
- Qualità eccellente
- Lavorazione di tipo artigianale, con forte impiego di manodopera
- Progettazione interna; ufficio tecnico di grande valore

Marketing e vendite:

- PR gestite personalmente dall’imprenditore ma in modo non organizzato
- Rete di vendita composta da agenti poco supportati dal centro

Controllo dei margini di commessa:

- Preventivazione poco strutturata, basata sull’esperienza
- Contabilità industriale “sganciata” dalla CoGe
- Gestione degli acquisti non organizzata: tutti possono ordinare

La “SuccessPMI S.r.l.” e la consulenza hanno affrontato il tema agendo su:

- Valutazione della redditività delle commesse a preventivo attraverso l’introduzione di una metodologia strutturata di analisi dei costi e formulazione del prezzo con metodo *cost plus*

## L’INTERVENTO

- Introduzione di un sistema di contabilità industriale a consuntivo integrata con la Contabilità Generale
- Formulazione di una precisa strategia di leadership globale in una nicchia ridotta.
- Definizione dell’immagine aziendale target in coerenza con la strategia e individuazione dei mercati da attaccare; messa a frutto in termini di immagine della ricca “storia” della società
- Introduzione di nuovi agenti nelle aree da coprire; disegno di un preciso flusso informativo centro-periferia-centro
- Disegno nuovo organigramma per redistribuire le responsabilità attraverso la delega e liberare energie dell’imprenditore da dedicare ad attività di PR

- Costruzione di un panel di fornitori – partner, continuamente aggiornato da nuovo sourcing, per garantire flessibilità di capacità produttiva in logica *extended factory* e fare fronte alle endemiche discontinuità dei volumi di domanda tipiche del settore
- Introduzione di un processo degli acquisti codificato ed integrato, con precisi limiti di autorizzazione

*HMO è una piccola e giovane struttura di **consulenza direzionale**, nata nel 2005 dall'iniziativa di alcuni consulenti e professionisti torinesi, per fornire alle aziende un supporto allo sviluppo e alla crisi.*

*La nostra forza consiste nel poter affrontare i progetti a cui siamo chiamati a collaborare mettendo in campo ed integrando competenze di gestione dei processi di business, di valutazione degli impatti economici e di gestione del capitale umano.*

*Il nostro approccio pragmatico ed operativo ai problemi ci deriva dalle esperienze maturate nel rivestire concretamente ruoli di struttura in azienda e nel guidare e gestire il cambiamento di realtà complesse.*

*La nostra missione è “**Aiutare i nostri clienti a raggiungere concretamente ed in modo sostenibile nel tempo i loro obiettivi di cambiamento e di performance**”.*

*Tra i nostri clienti vi sono **PMI e grandi aziende multinazionali**. Nel tempo abbiamo messo a punto due diversi modi di dialogare e collaborare con loro, nonché offerte di servizio pensate specificatamente per adattarsi alle loro differenti esigenze.*