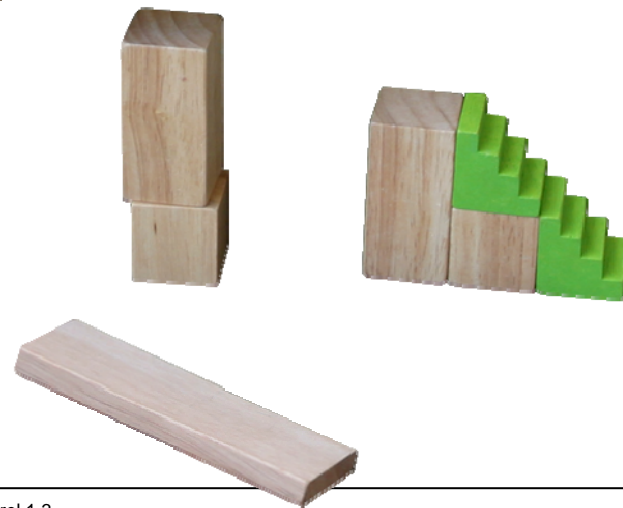




BUSINESS IN A TIME OF CRISIS

Proposte per proteggere ed espandere
il business in un periodo di
contrazione del mercato.



Gennaio 2009

KILLER BUSINESS rel 1.3



INDICE

Introduzione al contesto	2
Rompere gli schemi	3
Un diverso approccio mentale	4
La strategia di azione	5
Ottimizzazione dei costi	6
Ricerca di nuovi mercati	8
Sviluppo di nuovi prodotti	9
Iniziative e progetti speciali	10
Punti a confronto	11
Conclusioni	12



BUSINESS IN A TIME OF CRISIS INTRODUZIONE AL CONTESTO

Quella che oggi stiamo vivendo è senz'altro una crisi socio-economica molta profonda e, forse, una delle peggiori dal dopoguerra.

A questa ci hanno portato, a livello internazionale, una serie di cause e tre al di sopra di tutte: il progressivo indebolimento della nostra struttura socio-culturale dove è stato sostituito il **valore** ai **valori**; il proliferare e l'autoalimentarsi di tante piccole paure collettive che si sono manifestate in rapida successione; il panico generalizzato innescato da una crisi del sistema finanziario internazionale scosso fin dalle sue fondamenta.

Questo fenomeno, per la sua ampiezza e profondità, ha generato un tale shock nella popolazione che, a tutti i livelli (consumatori, professionisti, imprenditori, imprese) non si fa altro che parlare di questa crisi, annunciando ogni volta l'arrivo di nuovi e più profondi sconquassi quasi a volerne esorcizzare collettivamente gli effetti coltivando la paura piuttosto che adoperandoci per fronteggiarla e risolverla.

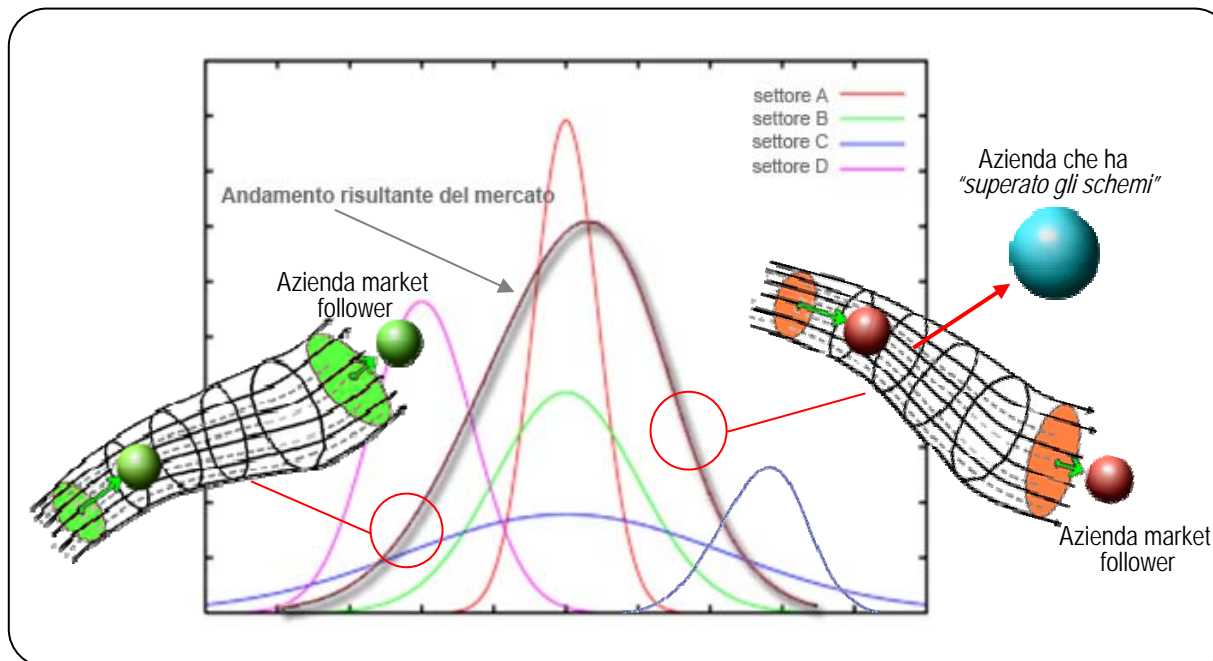
Il rapporto del Censis dello scorso anno, analizzando il sistema socio-economico italiano lo aveva paragonato alla "mucillagine" proprio per la similitudine con "... *un insieme indistinto di singoli organismi elementari che vivono uno accanto all'altro senza processi di reciproca integrazione e quindi senza forza e futuro*"; la realtà non si discosta molto da questa definizione ma proprio questa intima essenza di essere e di operare – come rilevato anche dal successivo rapporto Censis – può essere adesso la base di partenza per uscire da questa crisi.

In Italia non abbiamo grandi strutture economiche coese ma per questo siamo più dinamici e flessibili, non abbiamo piani strutturati pluriennali ma per questo possiamo basarci sulla singola eccellenza e creatività. Tutto questo, però, non potrà prescindere da una volontà imprenditoriale di agire per uscire da questa crisi; dal recitare un ruolo da protagonista senza condizionarsi ed auto-commiserarsi ma acquisendo coscienza del mercato e, basandosi sulle proprie forze, mettendo a frutto ogni opportunità che ci si presenta.

Questa proposta vuole essere un supporto ad una presa di coscienza realistica della situazione ed all'avvio di una strategia modulare e progressiva di business in grado di dare risultati anche in un periodo come l'attuale.

Ogni specifico settore economico può essere rappresentato con un alternarsi di momenti di espansione e momenti di contrazione e, quello che in generale viene chiamato il “mercato”, è poi la risultante del contributo dei diversi settori economici. Perciò l’andamento del mercato e la situazione economica generale amplificheranno o deprimeranno le oscillazioni caratteristiche di un settore economico in un determinato momento ma non ne modificheranno l’impostazione di fondo. Oggi il mercato globalmente volge al peggio ed influenza negativamente molti altri settori amplificando la situazione già tutt’altro che rosea di quelli che non navigano in buone acque.

Di fronte ad una situazione critica come l’attuale molte aziende cercano di implementare dei piani adatti a fronteggiare la crisi ma sono poche le aziende che, al di là delle dichiarazioni formali, riescono poi ad andare contro-corrente e a “superare gli schemi” del flusso del settore in cui si trovano. Flusso che è protettivo nei momenti di mercato in crescita ma è purtroppo penalizzante nei momenti di mercato in contrazione dove, per quanti sforzi si facciano, si corre il rischio di finire sempre trascinati dalla corrente.



Le ragioni del fallimento dei tentativi di uscire da un flusso orientato al ribasso sono sostanzialmente due:

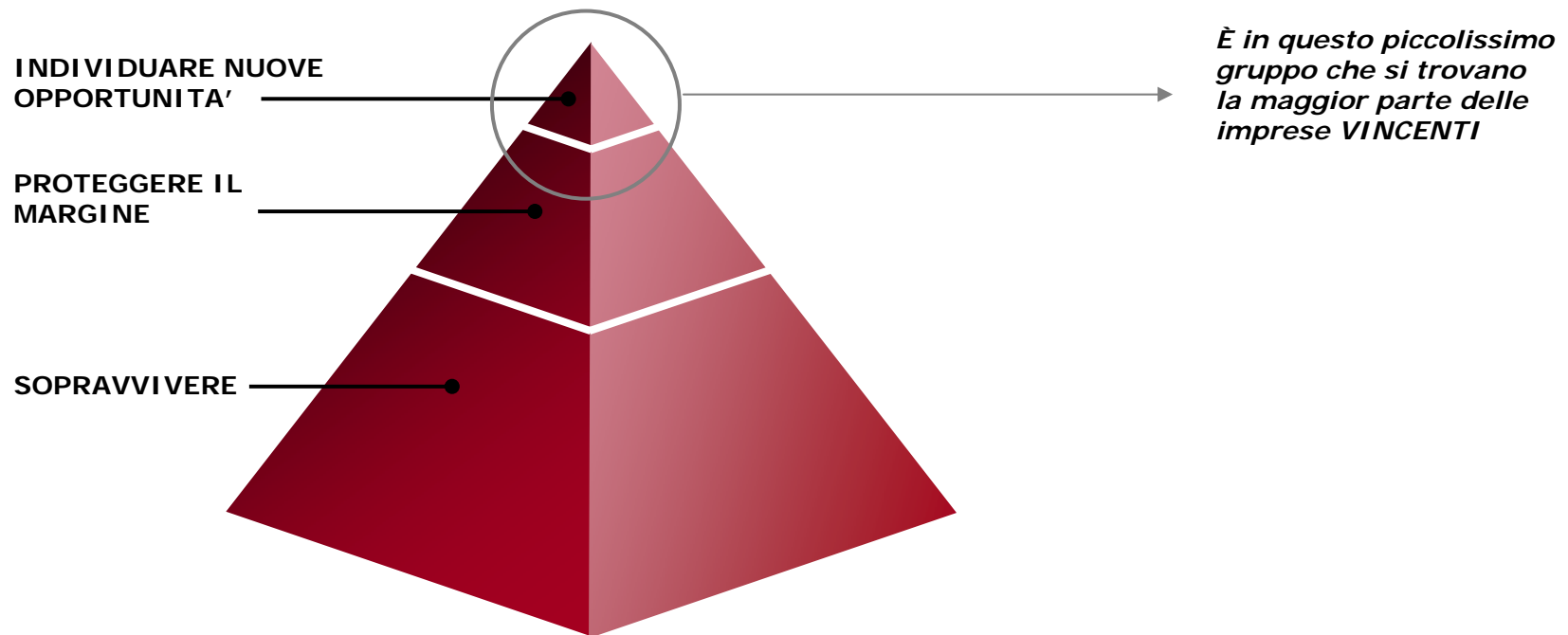
- *Cambiare è tutt’altro che facile e occorrono specifiche competenze non sempre presenti.*
- *I comportamenti “vincenti” attuati nella parte espansiva del mercato sono, di fatto, coerenti con il flusso e le sue logiche e quindi continuarli a seguire può significare ancorarsi maggiormente al flusso.*

Quindi non solo è molto facile che non si riescano a rompere gli schemi del flusso ma, ad aggravare la situazione, subentra la frustrazione per i tanti sforzi profusi e gli scarsi risultati conseguiti.

Nonostante si parli sempre più spesso di Innovazione, anche nell'ambito del business, e che gli scenari di riferimento cambino con frequenza sempre maggiore, si ha come la percezione che per la maggior parte dei business leader le cose debbano seguire comunque un percorso già tracciato e regolato da poche e ben conosciute regole.

Così che, per quanto si parli di recessione o di crisi già da tempo e che questi siano fenomeni ciclici, poco o niente è stato fatto per prepararsi e l'obiettivo che più o meno tutti si pongono è solo quello di "sopravvivere" o, al più, mantenere lo stesso livello di profitto.

Pochi sono quelli che realizzano che un periodo di crisi **rende la competizione più agguerrita**, pone in **difficoltà anche la concorrenza** e genera **opportunità di lungo termine** per chi è più pronto a coglierle.



LA PIRAMIDE DEL COMPORTAMENTO DELLE AZIENDE DI FRONTE ALLA CRISI

Di **soluzioni miracolose** per operare in tempi di crisi ne sono pieni i manuali di management e noi non facciamo eccezione unendoci a questo coro illustrando la nostra ricetta. Sostanzialmente tutte, in un modo o nell'altro, possono essere ricondotte a 4 specifiche aree di azione che sono: (1) ottimizzazione dei costi non necessari per liberare risorse da destinare agli investimenti; (2) ricerca di nuovi mercati; (3) creazione di nuovi prodotti da portare sui mercati esistenti e i nuovi; (4) progetti speciali ed iniziative ad hoc per generare una ulteriore spinta propulsiva.

OTTIMIZZAZIONE DEI COSTI PER GENERAZIONE DI RISORSE INCREMENTALI DA INVESTIRE

Questa attività è molto difficile da condividere con terze parti per una serie di resistenze strutturali al processo ma se viene intrapresa con la logica di generare risorse da investire invece che proteggere l'utile ha una enorme valenza.

NUOVI PRODOTTI

Ricerca di una nuova offerta a margine di contribuzione più alto sia per far fronte alle richieste dei nuovi mercati sia per uscire dalla morsa di prodotti ormai troppo maturi e con margini sempre più compressi.



RICERCA DI NUOVI MERCATI

Ricerca di settori commerciali in crescita (i.e. rifiuti, energia, sicurezza) che hanno una dinamica positiva o espansione verso mercati esteri emergenti.

PROGETTI SPECIALI E INIZIATIVE AD HOC

Sviluppo di iniziative – più o meno collegate con il business principale – anche in partnership con altre aziende ed in grado di portare fatturato e margini incrementali.

A tutto ciò andrà necessariamente aggiunta una reale **volontà di innovare**, anche mettendo in discussione qualunque certezza preconcepita non più attuale, e la capacità di **gestire il cambiamento** nella struttura pre-esistente anche contributi provenienti da culture e settori economici esterni.



BUSINESS IN A TIME OF CRISIS OTTIMIZZAZIONE DEI COSTI

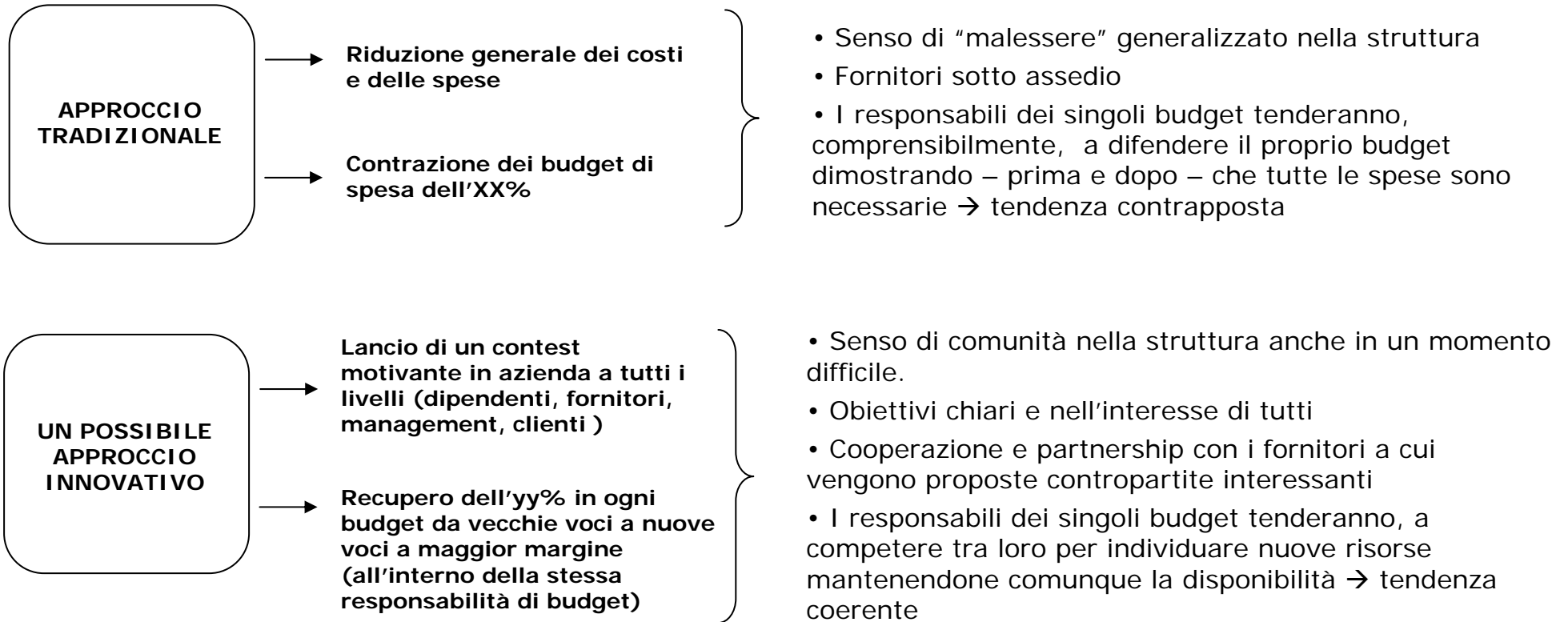
Nonostante l'analisi e l'ottimizzazione della spesa corrente sia forse la cosa più ovvia a cui pensare in periodi di crisi è anche quella dove più difficilmente la consulenza esterna riesce ad intervenire per dare un suo supporto.

Le ragioni sono le più varie. Nelle piccole aziende, dove la proprietà cura in prima persona un po' tutto, è difficilmente ipotizzabile che *"il proprietario lasci spazio"* e quindi il margine per un supporto esterno è relegato solo a situazioni veramente eccezionali.

Nelle grandi aziende il top management è, invece, di solito riluttante ad intervenire sull'operato dell'ufficio acquisti e l'ipotesi di rivedere il profilo della spesa può generare il timore che la cosa venga interpretata come una mancanza di fiducia negli addetti. A volte anche se si ha la consapevolezza che gli acquisti non vengano gestiti al meglio, il timore che questo venga tradotto in una pluriennale mancanza di efficienza dell'intera azienda è sufficiente a bloccare qualsiasi iniziativa.

E' fin troppo evidente che tutto ciò è sbagliato e motivato solo da condizionamenti del pensiero e da una mancanza di competenza sulla problematica ma, purtroppo, è spesso prassi. Tutti, a qualunque livello, accettano ad esempio di buon grado un supporto esterno nell'information technology, nel marketing o nelle problematiche legali perché a queste viene riconosciuto un alto grado di specializzazione; l'acquisto viene invece banalizzato nell'opzione di *"spendere di meno per lo stesso prodotto/servizio"* o, più semplicemente, nel non acquistare per non spendere.

E' inutile dire che noi abbiamo tutt'altra visione: ridurre semplicemente la spesa per proteggere il margine di profitto può avere senso nel brevissimo periodo per centrare uno specifico obiettivo ma farne una attività periodica porterà inevitabilmente l'azienda a ripiegarsi su se stessa privandola delle energie e risorse per reagire.



Ridurre la spesa senza cambiare qualcosa e/o generare risorse da investire servirà solo, nel migliore dei casi, a prolungare uno status-quo che potrà solo confidare in una soluzione della crisi per cause esterne altrimenti non potrà che condurre ad un obiettivo già inevitabilmente delineato.

- 1 L'**offerta tradizionale** dell'azienda, arricchita e qualificata con nuovi prodotti e/o peculiarità, sarà proposta attraverso una **campagna di marketing ad hoc** per i
- 2 **nuovi clienti** che operano in settori in crescita o verso mercati esteri emergenti e a maggior redditività così da creare una nuova area di sbocco commerciale per l'azienda.
- 3

Il piano progettuale per realizzare tutto questo è:

- 1 **Individuare i prodotti oggi offerti.** Tra questi evidenziare quelli che potranno essere più sensibili ad un peggiorare della crisi e quelli che lo sono meno. Analogamente i prodotti a minor margine e quelli a maggior contribuzione (che saranno presumibilmente i più aggrediti dalla concorrenza)
- 2 **Individuare i nuovi potenziali clienti.** Chi sono o possono essere ? La crisi fermerà tutto o ci sono aree di business meno impattate o addirittura potenziate da quanto in arrivo ? Analizzare la dinamica dei mercati esteri e verificare dove l'azienda, anche insieme ad altre complementari, può avere nuove possibilità di sbocco.
- 3 **Progettare una campagna di marketing.** I mercati emergenti, anche se oggi di piccole dimensioni cosa domandano ? Le iniziative in corso, anche istituzionali, per fronteggiare il difficile periodo possono essere una opportunità ?

- 1 Ai **grandi clienti attuali**, e ad altri in analoghi settori merceologici, sarà indirizzata una **campagna di marketing** finalizzata a creare nuovo interesse e/o a migliorare i margini di vendita attraverso la proposta di **nuovi prodotti**.
- 2
- 3

Il piano progettuale per realizzare tutto questo è:

- 1 **Individuare i clienti destinatari della campagna.** La possibile crisi di un competitor potrà rendere disponibili clienti oggi non raggiungibili ?
- 2 **Individuare i nuovi prodotti.** In caso di perdurare della crisi cosa potrebbero preferire, di nuovo, i clienti tradizionali a maggior margine di contribuzione e/o quelli prospect ?
- 3 **Progettare una campagna di marketing.** Quale stimolo è più appetibile e coerente per la campagna dei nuovi prodotti sui nuovi e vecchi mercati ? Come riesco ad esportare questo concetto win-win di uscita dalla crisi attraverso una collaborazione collettiva piuttosto che con un circolo vizioso di riduzione continua dei costi ?



BUSINESS IN A TIME OF CRISIS INIZIATIVE E PROGETTI SPECIALI

Questa è senz'altro la parte che richiede maggior creatività e che più di tutte è soggetta a *lune di miele* che si consumano nel breve termine e vengono progressivamente smontate dalla logica della ripetitività di azioni coerenti con schemi classici, consolidati ... e per questo inutili in tali situazioni.

Citiamo solo qualche esempio che si propone più da stimolo che come ipotesi.

A) **fondi strutturali regionali/europei**: esistono esempi di iniziative di finanziamento di Regioni che si sono dimostrate vincenti e che favoriscono lo sviluppo di new business. C'è la possibilità di proporsi in questi contesti sia come destinatario degli aiuti sia in partnership come fornitori di servizi a supporto ?

B) **co-marketing / co-promotion**: esiste la possibilità di vendere in bundle prodotti anche totalmente diversi (i.e. viaggio + assicurazione) dove a fronte di uno sconto si raddoppia la base della clientela mettendo insieme i reciproci mercati ?

C) **mercati mondiali emergenti**: Cina, Russia, India, Brasile EAU, che hanno impressionanti ritmi di crescita, cosa apprezzano dell'Italia (moda, arte, cure dentistiche, prodotti metalmeccanici ...) ? Le aziende/realità che possono mettere a disposizione questa offerta hanno la forza, la struttura, il know-how per proporsi su questi mercati ? In un network di servizi finalizzato ad offrire proprio questo che spazio ha la nostra azienda ? Potrebbe promuovere lo sviluppo e la nascita di aggregazioni di questo genere?

D) **WEB 2.0**: il nuovo mondo che si sta sviluppando sul WEB (Facebook, Twitter, You Tube, Linkedin ...) e che conta già più di 5 milioni di utilizzatori in Italia è in qualche maniera influenzabile e può influenzare il business ? Che ruolo si può giocare in questo contesto ?

Tutte queste proposte sono, sovente, destinate a generare immediati entusiasmi che poi, progressivamente, vengono smontati da quelle figure, presenti in ogni azienda, che usiamo definire gli **Yesbutter** (*) e dai normali dubbi che subentrano in chi è chiamato a prendere le decisioni e a mettersi in gioco in prima persona. Solo a supporto di questi ultimi citiamo qualche affermazione classica con cui verranno a confrontarsi.

SI MA ...

Il momento è difficile e bisogna porre la massima attenzione alle spese.

Certo se ci avessimo pensato prima sarebbe stato tutto più facile, adesso non credo si faccia più in tempo.

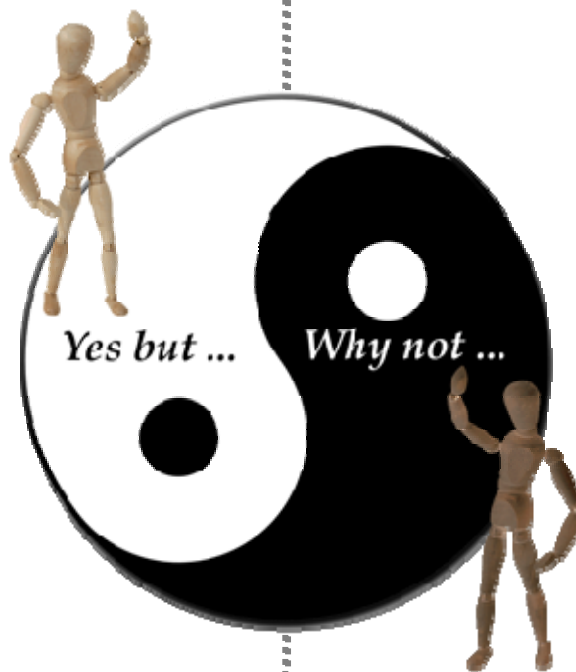
Siamo una piccola società, queste cose sono certamente possibili nelle grandi aziende.

Siamo una società quotata in borsa e dobbiamo attuare il maggior rigore possibile per la tutela dei nostri azionisti, cosa potrebbero dire questi dei nostri progetti "creativi".

Forse la crisi finirà prima ed evitiamo di impostare nuovi piani che sono tutti da verificare.

È giusto ma le risorse sono tutte impegnate nel difendere l'attuale business non possiamo permetterci di distoglierle verso nuovi fronti.

Questo è vero per gli altri ma noi abbiamo la migliore squadra che già ha affrontato e risolto crisi di questo genere in passato senza dover poi cambiare nulla.



PERCHÉ NO ?

Se riesco a trovare i fondi nell'attuale piano economico perché non provare ?

Sicuramente il progetto è migliorabile, ma perché non partire da questo e ridurne le debolezze ed enfatizzarne i punti di forza ?

E' senz'altro un rischio, ma può essere limitato e controllato a fronte di benefici da realizzare ?

Il mercato ha sempre premiato, nel medio-lungo termine, i leader e le aziende che hanno portato avanti la loro idea, rischiato e vinto. Perché non noi e adesso ?

Se sono arrivato in questa posizione di azienda (o di manager) leader lo devo al fatto di aver sempre seguito la corrente o i momenti chiave sono stati quelli in cui ho imposto un cambiamento ?

Esisteranno dei partner interessati a co-investire con me ? Possiamo migliorarci e crescere insieme ?

← AREA "DISTRUTTIVA"

AREA "CREATIVA" →

(*) – Lo **Yesbutter** è lo spirito distruttivo che, in generale, è presente in ognuno di noi ma che trova la sua affermazione massima nelle grandi realtà aziendali pigre e senza stimoli dove l'unico obiettivo è "... mantenere lo status-quo fino alla fine del mese, per ogni mese ...". E' ovvio che questo muro-di-gomma sarà sempre passivamente contrario ad ogni processo innovativo e di apertura a nuovi mercati e possibilità.

LHYRA srl è partner del progetto "Arte per un Mondo migliore"



Federico 8 anni – Arriva l'onda (2008)

L'attuale situazione socio-economica non è certo delle migliori ed il problema travalica il mercato italiano e colpisce un po' tutti acuendo situazioni a volte già in crisi da alcuni anni per ragioni strutturali del settore.

Fermarsi e lamentarsi però serve a poco se non ad auto-commiserarsi e sentirsi parte di un coro comune.

Forse più di ogni cosa quello che serve oggi è la voglia di fare, partire da una situazione certamente non facile e adoperarsi per cogliere le opportunità che nei periodi di crisi, più che in ogni altro momento, si manifestano.

Il mercato è un contesto dinamico dove ogni giorno, ed in qualunque ambito, c'è chi soccombe e chi raggiunge i propri obiettivi, non esiste un'unica ricetta per essere vincenti ma sicuramente in ognuna di queste l'ingrediente principale è il rimboccarsi le maniche, trovare energie e ... fare !

Ing Antonio Valente

Roma, 9 gennaio 2009

Per ogni ulteriore chiarimento o domanda sul presente progetto : info@lhyra.it

LHYRA srl

Via Mario Savini, 15
 00136 ROMA

www.lhyra.it