

Il distretto lapideo veronese.

***LE STRATEGIE PER LE
IMPRESE TRA
RITRUTTURAZIONI E
SVILUPPO POSSIBILE***

Dott. Luca Castagnetti

COSA ABBIAMO APPENA ASCOLTATO

- 1. IL MERCATO MONDIALE CRESCE ANCHE NELLA CRISI**
- 2. IL NOSTRO DISTRETTO PERDE NEL 2009 IL 29,5% DI EXPORT SUL 2008 (GIÀ – 17,3% SUL 2007)**
- 3. ESPORTIAMO IL 60% IN 6 PAESI E IL 40% IN UNA MIRIADI DI PAESI (CHE PERO' SONO QUELLI CHE CRESCONO A LIVELLO MONDIALE)**
- 4. LE IMPRESE CON PIU' DI 10 MILIONI DI EURO DI FATTURATO TENGONO MEGLIO LE POSIZIONI PERCHE' PIU' SOLIDE, PIU' LIQUIDE, PIU' FLESSIBILI**
- 5. IN QUESTE SETTIMANE SEMBRANO ESSERCI SEGNALI DISCONTINUI DI RIPRESA**

DI COSA HA BISOGNO IL SETTORE?

- **IL SETTORE HA BISOGNO DI FIDUCIA – UN VALORE IMMATERIALE CHE NON TROVIAMO NEI BILANCI MA DA CUI DIPENDE LA RIPRESA**

FIDUCIA CONTRATTUALE: l'altro adempierà agli impegni presi

FIDUCIA NELLE COMPETENZE: l'altro sa fare bene il suo lavoro

FIDUCIA NELLA BUONA VOLONTÀ: l'altro metterà in campo ogni possibile risorsa per la soluzione dei problemi

IL "PENSIERO DI GRUPPO"

- **Nei distretti esiste un "PENSIERO DI GRUPPO" che origina nell'esperienza che è ostacolo al cambiamento sia all'interno che all'esterno. Esiste una inerzia che impedisce di interrompere l'influenza di fatti e relazioni del passato sulla realtà di oggi.**

Negli ultimi 3-4 anni non sono mancati gli stimoli ad una riconversione delle imprese del settore.

MA QUALE E' IL "PENSIERO DI GRUPPO" DEL DISTRETTO LAPIDEO VERONESE?

IL PENSIERO DI GRUPPO

- **“Dobbiamo trovare un modo di collaborare che non alteri la nostra impresa/famiglia in cui ciascuno possa continuare ad avere la sua autonomia ed individualità”.**
“Le aggregazioni sono difficili perché tra marmisti non ci si metterà mai d'accordo. Meglio strade più facili.” (Quali?)
“Alla fine ognuno pensa al proprio tornaconto. Giochiamo al massacro tra noi scaricando sul prezzo in picchiata le nostre speranze di mantenere i fatturati”
“Noi marmisti non godiamo di una particolare stima manageriale da parte del mondo esterno.”
(Perché?)

PER CAMBIARE

- **SE QUESTO E' IL PENSIERO DI GRUPPO CHE OSTACOLA IL CAMBIAMENTO LO DOBBIAMO CAMBIARE**

COME?

**DOBBIAMO AFFRONTARE LA REALTA' SENZA
PREGIUDIZIO**

**LA SITUAZIONE ATTUALE E' SENZA PRECEDENTI
NON POSSIAMO PENSARE CHE TUTTO PASSI E CHI
RESISTE POSSA RIPRENDERE TUTTO COME PRIMA
RIDARE **COMPETITIVITA'** ALLE IMPRESE**

STRATEGIE PER UN RILANCIO DEL SETTORE

- **1. Processi di aggregazione verso aziende di almeno 10 milioni di euro di fatturato**
- 2. Strategie di innovazione di prodotto e di processo**

PROCESSI DI AGGREGAZIONE

- **La situazione attuale di mercato ha messo in luce la crescente consapevolezza delle imprese sulla necessità di aggregazione. Risulta evidente come la dimensione media del settore sia al di sotto del minimo necessario per dare sostenibilità alle imprese.**

L'esigenza di aggregazione pervade tutti i settori, (non solo la produzione) anche i più sensibili ed importanti come quelli commerciali e manageriali che sovente soffrono di insufficiente competenza tecnica e di limitata capacità di investimento.

PROCESSI DI AGGREGAZIONE

COSA E' STATO FATTO IN QUESTI ANNI?

- 1. COLLABORAZIONI E SISTEMA DI TERZISMO**
- 2. CONSORZI TRA IMPRESE (Val di Pan Asmave, ..)**
- 3. VIDEOMARMOTECA**
- 4. CENTRO PROVE LABORATORIO DEL MARMO**
- 5. SCUOLA DI FORMAZIONE**
- 6. FIERA MARMOMAC**
- 7. ESPERIENZE DI PRESENZA COMUNE SU ALCUNI MERCATI E FIERE INTERNAZIONALI**

PROCESSI DI AGGREGAZIONE

COSA E' NECESSARIO OGGI?

PROCESSI DI AGGREGAZIONE CHE:

- 1. Limitano l'individualismo a favore della continuità aziendale, della conservazione del know-how, dei posti di lavoro**
- 2. Recuperano efficienza conservando valore e capacità produttiva**
- 3. Ottengono economie di scala, riduzione di costi di produzione con il miglior utilizzo degli impianti**
- 4. Riduzione costi commerciali per condivisione reti commerciali**

PROCESSI DI AGGREGAZIONE

COSA E' NECESSARIO OGGI?

PROCESSI DI AGGREGAZIONE CHE:

- 5. Riducono i costi gestionali di amministrazione e controllo**
- 6. Rendono più forti nei confronti di fornitori e banche**
- 7. Dotano l'azienda di competenze manageriali e nuovi strumenti gestionali**
- 8. Permettono di pianificare investimenti di rinnovo degli impianti**
- 9. Permettono alle banche di pianificare recuperi di crediti destinati ad incagliarsi**

PROCESSI DI AGGREGAZIONE

COME ATTUARE I PROCESSI DI AGGREGAZIONE?

- 1. Superare le esperienze consortili che hanno dimostrato di essere efficaci nei settori di supporto (promozione, formazione, certificazione, smaltimento) ma non altrettanto nella commercializzazione e nella produzione.**
- 2. Attuare vere e proprie FUSIONI tra aziende complementari per mercati, per tipologia di impianti produttivi, per materiali trattati**

PROCESSI DI AGGREGAZIONE

COSA SERVE PER FARE UNA FUSIONE?

- 1. Forte strategia orientata al mercato ricca di dati, analisi, informazioni, opportunità**
- 2. Partner “giusti” con le competenze richieste dal progetto. Su questo serve un enorme recupero di fiducia**
- 3. Cultura manageriale che sappia rendere gli imprenditori più manager (cioè capaci di gestire aziende più complesse) e i manager più imprenditori (cioè più attenti alle politiche di ML periodo)**
- 4. Risorse finanziarie**

PROCESSI DI AGGREGAZIONE

- **COME PASSARE DALL'INDIVIDUALISMO E DALLA COMPETIZIONE LOCALISTICA AD ESEMPI DI AGGREGAZIONE IN UNA COMPETIZIONE SEMPRE PIU' AGGUERRITA E CON CONSUMATORI INFEDELI?**
 1. **Basterebbe essere pratici e realisti**
 2. **Creando cultura dell'aggregazione (un tempo c'era la cultura dello spin off). Smitizzare luoghi comuni "Piccolo è bello".**
 3. **Favorire la "pratica" dell'aggregazione**
 4. **Comunicare non una "impresa grande" ma una "grande impresa".**

STRATEGIE DI INNOVAZIONE

- **All'interno di processi di aggregazione veri e propri o di creazione di filiere verticali molto specializzate (chi vende, chi taglia, chi lavora) così come all'interno di singole aziende VANNO ASSOLUTAMENTE STIMOLATI:**
 - 1. PROCESSI DI INNOVAZIONE DI PRODOTTO**
 - 2. PROCESSI DI INNOVAZIONE DI PROCESSO**

STRATEGIE DI INNOVAZIONE

- **PROCESSI DI INNOVAZIONE DI PRODOTTO**
 - 1. Massima promozione dei prodotti di estrazione locale/nazionale**
 - 2. Nuovi utilizzi del marmo e dei graniti in ambiti nuovi e non tradizionali: arredo urbano, design, complementi d'arredo**
 - 3. Sviluppo della qualità e della complessità delle lavorazioni per mantenere costanti vantaggi competitivi.**

STRATEGIE DI INNOVAZIONE

- **PROCESSI DI INNOVAZIONE DI PROCESSO**
 1. **Approvvigionamento materiali con altri produttori gestendo in società le cave**
 2. **Nascita di gruppi di acquisto**
 3. **Realizzare un nuovo modo di comunicare la qualità dei materiali e delle lavorazioni italiane**
 4. **Presenza massiccia di promozione e commercializzazione sui nuovi mercati che oggi assorbono enormi quantitativi di lavorati**
 5. **Condivisione di reti commerciali**

STRATEGIE DI INNOVAZIONE

- **PROCESSI DI INNOVAZIONE DI PROCESSO**
- 6. **Utilizzo di sistemi informatici gestionali che assicurino un buon controllo dei costi e delle marginalità**
- 7. **Utilizzo di moderni sistemi di CRM per avere sotto controllo il cliente e per pianificare campagne promozionali e commerciali**
- 8. **Utilizzo di sistemi che integrino la progettazione architettonica e il design con la capacità di sviluppare commesse complesse sia per la particolarità delle lavorazioni che per le tipologie di materiali**

COME FARE UN PROGETTO

- 1. Mettere “nero su bianco” gli obiettivi, le proprie idee e le proprie strategie aiuta a chiarirsi le idee e a comunicarle in modo adeguato**
- 2. Valutare attentamente la situazione economica, patrimoniale e finanziaria della vostra azienda attuale e futura in base allo stato di attuazione del progetto e con estremo realismo decidere cosa fare**
- 3. Iniziare la condivisione di “progetti” con potenziali partner (spesso ex concorrenti)**
- 4. Farsi assistere da consulenti qualificati**
- 5. Presentare i progetti ai partner finanziari a cui si chiederà sostegno nell’investimento**

COME FARE UN PROGETTO

- **A CHI CHIEDERE SOSTEGNO**
 1. **Le Associazioni di Categoria e tutte le altre forme di associazionismo**
 2. **A strutture dedicate della Banca perché senza una visione e una cultura anche finanziaria non si possono attuare progetti significativi**

Studio Impresa

Dottori Commercialisti Associati

Via Dominutti 2 – 37135 Verona

Mail: info@studioimpresanet.it

www.studioimpresanet.it