

*Dal miglioramento
dell'organizzazione interna
alla crescita sostenibile:
da UMIQ a UMIQplus*

Gianmarco Biagi



FARETE 2018
6 settembre ore 14

- UMIQ fu pensato nel 2012 per dare un fondamento comune alla corretta GESTIONE STRATEGICO OPERATIVA della azienda. Dal 2012, tanta strada è stata fatta.
- Oggi UMIQ è un metodo noto e riconosciuto, moltissime aziende hanno partecipato agli incontri conoscitivi e di sviluppo, sono stati costruiti Master che hanno formato oltre trenta professionisti di alto livello, ESPERTI UMIQ, che possono fornire immediatamente operatività e sviluppo nelle aziende.
- **Oggi è giunto il momento di parlare della EVOLUZIONE DI UMIQ, parliamo di UMIQ PLUS**
- UMIQ PLUS parte da aziende ben gestite e ben organizzate, quindi possiamo dire “da aziende già UMIQ” ma che ora devono guardare al loro futuro, ai prossimi 5-10 anni.
- UMIQ PLUS vuole indicare un pensiero, una modalità una STRATEGIA. Come a suo tempo UMIQ, UMIQ PLUS non ha la pretesa di essere l’unica via, l’unico modo, ma semplicemente sistematizza una modalità operativa per raggiungere gli obiettivi di crescita.

- **CRESCERE NEL MEDIO PERIODO IN MODO SOSTENIBILE E DURATURO.**
- A nostro parere Il concetto di crescita passa dal fatto che bisogna:
- **COMPETERE SUI MERCATI INTERNAZIONALI (in particolare Cina, Asia, USA).**
- Per raggiungere questi obiettivi occorre avere alcuni requisiti fondamentali:
 - 1. LA GIUSTA FINANZA**
 - 2. IL GIUSTO MANAGMENT**
 - 3. IL GIUSTO BUSINESS PLAN**
 - 4. I PRODOTTI GIUSTI**
 - 5. LA GIUSTA DIMENSIONE AZIENDALE**

- Quindi UMIQ PLUS , spingerà l'imprenditore a riflettere e trovare soluzioni operative, finalizzate a soddisfare i punti sopra.
- I PUNTI CHIAVE:
 - **AGGREGAZIONE DI IMPRESA**
 - **FINANZA, INVESTITORI ISTITUZIONALI**
 - **BUSINESS PLAN, SINERGIE, PRODOTTI, MERCATI**
 - **MANAGEMENT**

A. AGGREGAZIONI DI IMPRESA

- Le aggregazioni di imprese (sane e sinergiche), rappresenta la giusta via strategica per
 - Crescere rapidamente e quindi raggiungere al corretta dimensione aziendale,
 - Sinergizzare velocemente (vendite, costi fissi e variabili, HR),
 - Accedere a competenze velocemente (interne alle aziende e messe a sistema),
 - Essere attrattivi per investitori istituzionali, con entrata nel capitale della aggregazione,
 - Attrarre competenze manageriali importanti e qualificate, che si affiancano agli imprenditori per garantire sviluppo, crescita e sana gestione.
- Oggi i grandi gruppi industriali, in larga parte, sono stati costruiti da aggregazioni di impresa, con forti investimenti in nel capitale, **quindi la crescita per linee interne deve essere affiancata a quella per linee esterne (aggregazioni).**

- **La DIMENSIONE DI IMPRESA non è un elemento secondario, ma diremo di PRIMARIA IMPORTANZA. Una impresa non deve essere GRANDE OGGI, MA LO DOVRA' ESSERE DOMANI (entro 5 anni) in proporzione e relazione al proprio mercato.**
- La dimensione permette:
 - Maggiore forza contrattuale
 - Sviluppo di sinergie industriali forti (anche con i clienti)
 - Credibilità e reputation
 - Forza finanziaria, per sviluppo vendite e RD, innovazione
 - Attrattività per grandi finanziatori
 - essere forti e credibili nei tender internazionali
 - essere attrattivi per management qualificato

- Le RETI DI IMPRESA, possono essere un utile primo step per avviare un vero percorso di aggregazione di capitali e di governance, condizioni necessarie per guidare il processo di crescita e aggregazione d'impresa in modo rapido ed efficace.

B. INVESTITORI ISTITUZIONALI e MANAGEMENT

- Il debito bancario non può essere l'unica fonte di finanziamento dello sviluppo d'impresa.
- Occorre che il flusso finanziario derivi PRINCIPALMENTE da capitale di rischio ed Equity.
- Quindi se il piano industriale richiede investimenti non sostenibili dal solo imprenditore, occorre rivolgersi ad investitori istituzionali.
- **Debito sostenibile significa PFN/EBITDA minore a 2 volte, dopo gli investimenti**

- Occorre quindi avere:
 - DIMENSIONE DI IMPRESA ATTRATTIVA:
 - in questo caso il progetto aggregazione è vincente in termini di offerta, diluizione del rischio, velocità,
 - TRASPARENZA: i bilanci certificati sono un requisito, molto importante vendor due diligence,
 - SANA GESTIONE: l'azienda "DEVE ESSERE GIA' UMIQ O MODELLO UMIQ", quindi con un business plan e tutti i punti generali d'impresa presidiati, quindi ben gestita e ben funzionante,
 - BUSINESS PLAN ATRATTIVO: sfidante ma concreto ed equilibrato, sostenibile nel medio periodo,
 - MANAGEMENT QUALIFICATO: il management deve essere qualificato, in affiancamento all'imprenditore e **dedicato al progetto di sviluppo e aggregativo.**
- **Il management deve essere MODELLO ESPERTO UMIQ, quindi preparato e con esperienza e/o competenza a 360 gradi sull'azienda.**
- **Se il management presente in azienda non è oggettivamente qualificato o troppo operativo, occorre introdurre nuove figure manageriali, con DELEGHE REALI ED EFFICACI.**

- Gli investitori più adatti (per velocità e performance):
 - Fondi di private equity, family office,
 - Venture capitalist, club deal,
 - BORSA (italiana o straniera, strumento ancora troppo poco utilizzato, ma assolutamente da privilegiare a nostro parere)
- **Occorre che gli imprenditori ESCANO DALLA LOGICA DEL 51%.**
- Spesso per le aggregazioni occorre rinunciare al 51% del capitale e quindi al controllo assoluto (in particolare per quotazioni in borsa), al fine di garantire alla propria azienda le risorse che le garantiscano il futuro in aggregazione. Anche questa sarà una **MATURAZIONE DI MODELLO**, necessaria e prevista in UMIQPLUS, in particolare in presenza di problemi di passaggio generazionale.

C. BUSINESS PLAN, SINERGIE, PRODOTTI, MERCATI

- Il primo livello di business plan deve essere costruito in modo inerziale, quindi rispondere alla domanda:
- l'azienda di oggi, con l'attuale struttura economico-finanziaria-organizzativa, tra 5 anni a quali risultati potrà ambire?

- Fatta questa analisi (descrittiva e numerica) di dettaglio, occorre costruire la parte UMIQ PLUS
- quindi la parte che domanda: come crescere rapidamente ed in modo credibile (modalità , capitali, mercati, management) e competere nei mercati dove il mondo oggi trova la maggior parte dello sbocco (Cina, asia, USA).
- Da qui iniziare ad esaminare:
 - Possibili aggregazioni di impresa e sinergie (vendite, CF, CV),
 - Il management necessario,
 - I prodotti necessari (dopo approfondita ricerca di mercato, svolta da tecnici e consulenti qualificati, oltre che dai tradizionali canali aziendali) e investimenti relativi,
 - La struttura aziendale necessaria (organizzativa, IT e nuove tecnologie, ecc..),
 - **IDENTIFICARE NEL DETTAGLIO LE SINERGIE INDUSTRIALI** (vendite, mkt e co, costi fissi, costi variabili, HR), e definire con precisione il loro sviluppo e crescita nei prossimi 5 anni, grazie al modello aggregativo.

- Fatti gli steps sopra si arriva alla analisi dei capitali necessari (almeno 5 anni) e sulle fonti come descritto sopra.
- **Quindi la nuova frontiera di UMIQ PLUS, che stiamo scrivendo e sviluppando, parte dai concetti sopra esposti al fine di svilupparli e dare agli imprenditori TOOLS CONCRETI per poterli raggiungere rapidamente, così come fu per UMIQ nel 2012.**

D. I MACRO STEPS UMIQ PLUS:

- **1) Business plan e mercati (coerentemente alla direzione di UMIQ PLUS)**
- **2) Management (struttura esistente e futura)**
- **3) Finanza sostenibile (Attrattiva per l'investitore, borsa, private equity)**
- **4) Aggregazione di impresa (gruppo e dimensione, sinergie industriali e prodotti)**
- **5) Vendite sul mercato internazionale (quali mercati, mezzi, velocità e penetrazione)**

- Il contesto confindustriale è quello giusto per trattare questi temi, che oggi devono **trovare IL GIUSTO CONTESTO PER ESSERE SVILUPPATI RAPIDAMENTE.**
- il “giusto contesto” non potrà prescindere dal **DIALOGIO CON LE ISTITUZIONI**, che diamo alle imprese un aiuto, meglio un RESPIRO, ad esempio SGRAVI FISCALI PER IL FINANZIAMENTO DEL PIANO DI SVILUPPO E DEL BUSINESS PLAN, **UNA INDUSTRIA 4.0 PER LO SVILUPPO INDUSTRIALE (e non solo per la automazione).**
- In questo modo la crescita che verrà a liberarsi genererà molti posti di lavoro, attiverà la collaborazione stretta e la crescita tra INDUSTRIA E TERZIARIO (consulenza e management), tutto in logica WIN WIN WIN
- Impresa, stato, paese.