

---

### Le aggregazioni d'impresa, una forte leva di rilancio non più rinviabile

Forse non c'è impresa che non abbia sperimentato qualche forma di aggregazione, quanto meno di accordo con altre aziende, anche tra le PMI, che rappresentano il 98% del tessuto industriale italiano.

Prodotti integrabili a formare un sistema, punti di forza complementari, mercati simili, in alcuni casi problemi dimensionali, scarsa capacità finanziaria, hanno indotto le imprese a cercare sempre di più sinergie di svariata natura e secondo modelli differenti: dagli accordi relativi ad una determinata fornitura, alla partecipazione congiunta alle fiere di settore alle cortesie di buon vicinato tra imprenditori.

In alcuni casi si è giunti a creare società progetto e ancor più raramente, almeno per le imprese di maggiori dimensioni, vere e proprie operazioni di aggregazione societaria.

Il modello prevalente, a nostro parere non più accettabile, si è come cristallizzato, caratterizzandosi per i seguenti aspetti:

- mantenimento dell'autonomia dell'imprenditore,
- riduzione dei costi nel tentativo di difendere una marginalità in calo,
- scarsa fiducia di potere rivivere i successi dei tempi passati.

Epigono culturale del "piccolo è bello" ereditato dagli imprenditori della precedente(!) ricostruzione e dei baby boomers, molte aziende si sono però dimostrate riluttanti nel ricercare ulteriori forme di sinergia, più efficaci in un mondo che cambiava. Ne abbiamo riscontro nel numero relativamente limitato di casi di successo delle reti d'impresa, possibile anticamera di ulteriori forme di aggregazione strutturata.

Fatto sta che negli ultimi due decenni abbiamo dovuto registrare, nostro malgrado, una progressiva e continua perdita di competitività delle nostre PMI rispetto ai vecchi ed ai nuovi concorrenti. A fronte di ciò, tale modello è involuto, caratterizzandosi per:

- affanno a competere e contrazione ulteriore dei margini,
- riduzione estrema dei costi, anche al prezzo di destrutturare l'azienda,
- scarsi investimenti in HR, sviluppo ed innovazione (soprattutto organizzativa),
- debolezza finanziaria,
- mantenimento dell'autonomia (e dei limiti) del singolo imprenditore.

Tutto il contrario di quanto serve in un mercato globale in cui *lo sviluppo e la ricchezza si sono spostati lontano dall'Europa.*

---

Così il bello del piccolo scompare, assumendo i crudi connotati di un nanismo che mortifica l'accesso ai mercati lontani. Nanismo che condanna le PMI a sforzi enormi per mantenere lo status quo, senza avere piani strategici per lo sviluppo, appannaggio solo della grande impresa.

Fin troppo noto pertanto, l'*outlook* per la maggior parte delle nostre aziende, quindi per il sistema Italia, in un medio termine che è diventato breve termine. Nonostante ciò debolissime sono parse le reazioni a segnali di allarme così forti e chiari. Assordante il silenzio degli ultimi anni, confrontato ad esempio con il dibattito sul costo dei sacchetti biodegradabili al supermercato, che di colpo passava a 2 centesimi fino ad indicibili limiti di 10.

Con la politica e soggetti istituzionali concentrati solo sul breve, i primi diretti interessati (imprenditori e lavoratori) si sono trovati ad essere sempre più asfissati dall'urgente, con un sistema burocratico scoordinato ed inefficiente, ed il rischio di diventare la "*rana bollita*" del libro di Marty Rubin:

*Immersa nell'acqua fredda di una pentola posta sul fuoco, la rana apprezzò dapprima il tepore sempre più gradevole dovuto alla temperatura che cresceva, sopportò quando la temperatura divenne un po' troppo alta e non ebbe più le forze per saltare fuori quando realizzò che lì non poteva sopravvivere.*

Non a caso il Club UMIQ Plus già da alcuni anni studia, pratica e diffonde un modello di sviluppo che possa dare una nuova prospettiva alle nostre imprese. Un percorso che, partendo da una *gap-analysis* preliminare sulla capacità organizzativa d'Impresa a 360 gradi, **metodo [UMIQ](#)**, permette di colmare le lacune più penalizzanti ed impostare un percorso di sviluppo secondo una pianificazione strategica in cui l'aggregazione strutturata è un elemento fondamentale. L'uscita del libro (lo scorso settembre 2019), nuove sinergie, eventi e seminari, definizione dei nuovi obiettivi sono alcune delle molteplici attività intraprese da questo gruppo di volontari fatto di imprenditori e consulenti direzionali. Una risposta costruttiva e pratica, urgente. *Per un mondo come quello che è stato fino a febbraio 2020.*

### **Arriva il Coronavirus.**

Crollano i mercati, tutte le prospettive di sviluppo fanno un passo indietro di inedita portata. La soglia di sopravvivenza delle aziende si innalza drammaticamente. Antichi mantra vengono spazzati via di punto in bianco dalle nuove priorità: ridurre l'indebitamento non è più un obiettivo, si tratta di sopravvivere per potere ripartire.

### **Moltissime PMI si scoprono improvvisamente molto deboli e fragili.**

Quel che sappiamo è che:

- il mercato cercherà di ripartire dopo un crollo epocale,

- si rialzeranno prima i paesi già predisposti per un mercato globale ed interconnesso, e che hanno avuto aiuti immediati e modelli di rilancio studiati con strategie di medio periodo
- si rialzeranno più facilmente i paesi dinamici e con maggiori risorse,
- nonostante tutto in Italia abbiamo le idee, le competenze, le capacità e la creatività per innescare un cambiamento darwiniano che apra una Nuova Prospettiva allo Sviluppo Industriale delle nostre Imprese. **Bisogna realizzarlo e farlo.**

*La rana si trovava già in una pentola calda oggi ha tutti gli elementi per comprendere che la temperatura presto crescerà vertiginosamente.*

Se la rovina della rana di Rubin sta nella progressiva assuefazione a cambiamenti lenti ed inesorabili, la consapevolezza della discontinuità può e deve darci lo slancio per fare il salto che avremmo dovuto fare anche prima. **La gigantesca discontinuità causata dal Covid-19 potrebbe rappresentare una enorme opportunità di superamento dei limiti evidenziati sopra ed il rilancio delle PMI, ma occorre visione – coraggio – determinazione per approfittare del momento e cambiare modello industriale.**

Le risorse di una PMI, HR e finanza in particolare, ben raramente sono sufficienti per creare una infrastruttura capace di competere nei mercati di oggi e di domani. Non sarà la riduzione estrema dei costi (trasferiti e amplificati sul fronte sociale) a renderle competitive, ciascuna nella propria pentola.

***Con un'aggregazione strategica, possibile in svariate forme, oltre alla apertura del capitale a terzi, le nostre imprese hanno le qualità non solo per sopravvivere, ma anche per affermarsi e prosperare.***

Il punto quindi è la consapevolezza. Quanto è diffusa? Pericolosamente troppo poco.

Confindustria nazionale ha recentemente effettuato un sondaggio presso le associate sulle strategie per superare la crisi Covid-19. Su un campione di 4154 aziende interpellate, il 78,2% (3248!) ha risposto di *aspettare il ritorno alla normalità, quindi in sostanza non fare nulla.*

Temiamo che il sondaggio riveli una tendenza riscontrabile su vasta scala. Di qui l'opera di sensibilizzazione che ci sentiamo in dovere di esercitare, aggregandoci e coordinandoci con ogni altro soggetto, ente o istituzione impegnato a dare un contributo concreto all'Italia. **L'unica cosa da non fare oggi è stare ad aspettare e non sforzarsi di pianificare il futuro secondo nuovi modelli e nuovi paradigmi.**

---

Nel Testo "[UMIQplus - UNA NUOVA PROSPETTIVA PER LO SVILUPPO INDUSTRIALE DEL PAESE](#)", disponibile gratuitamente sul sito del Club, abbiamo indicato un nuovo modello operativo ed applicabile immediatamente, che individua le **leve competitive da attivare con urgenza**:

- sviluppare le PMI ed aumentarne la dimensione per aggregazione (vari modelli),
- attrarre capitali di terzi (varie fonti e modalità),
- costruire un piano strategico di medio periodo,
- selezionare un Management dedicato allo sviluppo strategico,
- competere in modo forte e sostenibile nei mercati internazionali,
- finanziare l'impresa e il nuovo gruppo con capitali di terzi e non con il debito,
- creare innovazione non solo di prodotto ma anche organizzativa e digitale,
- costruire una nuova azienda forte e finanziariamente capace di sopravvivere ma anche di crescere.

**Pertanto: dopo la fase 1 di SALVATAGGIO, occorre immediatamente pensare/lanciare la fase 2 non solo in termini di cassa ma soprattutto in termini di piano strategico, utilizzando la crescita dimensionale e le aggregazioni come asset principale del piano.**

Se non si metteranno a sistema le idee, le competenze e le risorse, rane bollite lo si diventa tutti. Non siamo così sportivi (leggi: irresponsabili) da accettare questo per le nostre famiglie e per la nostra Italia.

Questo è pertanto il nostro appassionato appello per tutti coloro che tengono alle nostre aziende ed al nostro Paese.

Bologna, 3 maggio 2020

Club UMIQ Plus, il Consiglio Direttivo

Gianmarco Biagi	Marco Curti	Gianfranco Guerini Rocco
Pier Alberto Guidotti	Alberto Mari	Giorgio Pagliani
Paolo Panizza	Alberto Paterlini	Alessandro Pistagnesi
Luca Rossi	Gianluca Sardelli	Luca Scanavini
Andrea Spensieri	Fabrizio Strappa	Federico Truscelli
Michele Vanzi		

*Il Club UMIQ Plus, in Bologna, è composto da Imprenditori e Consulenti direzionali di comprovata esperienza, che da tempo opera gratuitamente, solo al fine di costruire modelli*

---

*organizzativi aziendali, rivolti alle PMI, per la loro organizzazione/innovazione/sviluppo, già dal 2012 con il modello UMIQ. Negli anni il Club ha sempre operato a supporto delle imprese per il loro sviluppo, organizzando momenti formativi, diagnosi organizzative, convegni, master e workshop.*

*Dopo il primo libro presentato nel 2012, il Club ha recentemente concentrato la sua attenzione su innovativi modelli di crescita e sviluppo industriale delle PMI, in un nuovo libro e modello presentato nel settembre 2019, UMIQ Plus. La grande esperienza professionale e la passione per il nostro Paese, ci ha spinto da sempre ad operare per il suo bene, in questo momento in particolare. Siamo pronti a mettere a disposizione delle Istituzioni il nostro bagaglio di esperienza, al fine di rilanciare il Paese partendo dallo sviluppo post crisi delle PMI, quindi del 98% delle aziende Italiane.*

*Ulteriori informazioni su: <https://www.clubumiqplus.it>.*