

PRATICHE

Il ruolo centrale dei piani industriali nel relationship banking

Un' esperienza concreta di formazione manageriale

di Luigi Adamuccio

I processi d'integrazione internazionale e la globalizzazione dei mercati rendono sempre più aggressiva la concorrenza, soprattutto quella proveniente dai paesi che hanno un basso costo di risorse umane ed energetiche. Si aprono, nel contempo, nuove opportunità, anche se il doversi cimentare su mercati di tale estensione comporta una maggiore difficoltà operativa, sia per gli aspetti di comunicazione e logistica sia per le differenze culturali ed economiche che caratterizzano i nuovi contesti. Su questo scenario, già di per sé complesso, si è innestata la recente crisi che, sebbene generata dalla speculazione finanziaria, sta mettendo in seria difficoltà molti settori dell'intero sistema produttivo mondiale, modificando profondamente i comportamenti del tessuto produttivo e sociale, portando con sé una drammatica riduzione dei posti di lavoro e una maggiore difficoltà d'immaginare il futuro, anche a breve. Le forti tensioni che ne conseguono rendono necessaria, da parte delle imprese, una revisione continua e critica delle loro strategie, con un'evidente necessità di seguire una linea di condotta ben programmata che consenta di eseguire una continua auto diagnosi della gestione aziendale, che aiuti gli operatori nella valutazione della compatibilità economico-finanziaria delle proprie scelte a medio e lungo termine. Di tutto questo si è tenuto conto al termine del ciclo delle lezioni presso la scuola leccese di formazione manageriale post-laurea Aforisma, con il project work che ha visto i cinquanta allievi impegnati nel lavoro di strategic planning, ossia di analisi strategica e di redazione del piano industriale di 3 aziende reali del centro e del nord Italia.

"Sappiate che chi governa a caso si ritrova alla fine a caso; la diritta è pensare, esaminare, considerare ogni cosa etiam minima; e vivendo ancora così, si conducono con fatica bene le cose; pensate come vanno a chi si lascia portare dal corso dell'acqua"
(Francesco Guicciardini)



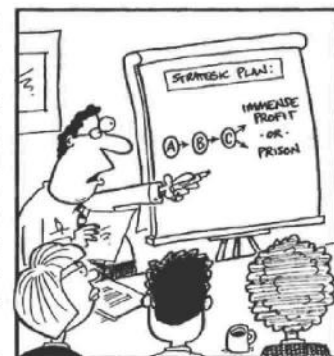
Laureato in Economia e Commercio, nella Banca Popolare Pugliese si occupa di Organizzazione in qualità di analista professional. Attualmente è anche referente organizzativo aziendale presso il Consorzio PattiChiari per l'implementazione dei cc.dd. Impegni per la Qualità. Associa all'attività in azienda la docenza di organizzazione aziendale presso la scuola di formazione manageriale AFORISMA, specializzata in master postlaurea.

Sapiens qui prospicit

L'attuale situazione economica rende necessaria, da parte delle aziende, una più precisa auto-valutazione finalizzata ad analizzare i fattori di rischio e valutare i propri punti di forza, di debolezza e le minacce da affrontare. Sulla base delle previsioni fatte, l'impresa compie ogni sforzo possibile per meglio declinare il suo oggetto sociale: definisce quali obiettivi vuole effettivamente conseguire e il modo in cui vuole raggiungerli, elaborando quella che viene definita la propria strategia.

Parlando dell'intero processo che un'organizzazione mette in piedi per elaborare una strategia e coordinare le operazioni necessarie per realizzarla, si evoca il termine 'pianificazione strategica', che le stesse organizzazioni mettono in atto per essere quanto più possibile razionali e per poter subire meno gli effetti dell'instabilità, dell'incertezza e della variabilità ambientale. A tal fine le aziende/organizzazioni considerano e coniugano le dinamiche esterne (delle quali si sforzano di cogliere i segnali, anche deboli, di cambiamento negativi o positivi) con le dinamiche interne all'azienda.

Per un imprenditore è assolutamente importante,





nel momento in cui elabora un progetto che intende realizzare con ricorso a capitale di terzi, comprendere meglio la propria affidabilità in fase di accesso al credito, con un conseguente ampliamento delle competenze e degli strumenti operativi che devono essere messi in campo. Un'evoluzione che interessa entrambe le parti: il finanziato da un lato e gli investitori/finanziatori (le banche in primis) dall'altro.

Sapiens qui prospicit ("saggia è la persona che guarda avanti") è il motto che si legge nello stemma della città di Dudley, nell'Inghilterra centrale, a pochi chilometri da Birmingham. Sembra messo lì quasi a severo e solenne ammonimento di tutti coloro i quali pensano di poter affrontare il futuro fidando esclusivamente sull'intuito e la buona stella.

L'importanza di una buona pianificazione del futuro ci viene rammentata anche dal saggio Confucio, con l'abusatissimo aforisma, citato in ogni dove: "Colui che non prevede le cose lontane, si espone a infelicità ravvicinate".

In campo economico tutto si complica terribilmente, soprattutto quando la gestione richiede l'apporto di risorse finanziarie aggiuntive, indispensabili alla realizzazione delle azioni pianificate.

Come elaborare, quindi, un'idea imprenditoriale e adottare decisioni vincenti?

Per prima cosa è utile evidenziare quali insidie si nascondono dietro il tentativo di mettere nella giusta luce l'organizzazione di un'impresa e la sua capacità di essere concorrenziale sul mercato:

- L'area di business, con particolare riguardo al grado di conoscenza del contesto commerciale in cui l'impresa opera (ambito geografico del mercato, tipologia di clientela, concorrenti effettivi/potenziali);
- La storia (o ciclo di vita) dell'impresa, per la verifica della capacità di affrontare le forti turbolenze del mercato;
- Le caratteristiche del processo produttivo (numero e tipologia di prodotti/servizi offerti e di canali di vendita);
- La conseguente distribuzione del fatturato tra i diversi prodotti/servizi offerti sul mercato;
- Gli aspetti della concorrenza, utili a valutare la coerenza della strategia commerciale della specifica impresa nel contesto competitivo e i suoi fattori critici di successo;
- L'andamento del fatturato (in espansione, in equilibrio, in contrazione?), principale segnale per comprendere il grado di vitalità dell'impresa.

Nel caso in cui si ricorra a finanziamenti bancari, occorre sapere che esistono dei criteri generali di valutazione della capacità di esporsi delle imprese, e il piano strategico, che mette in evidenza la capacità competitiva di un'impresa, facilita senz'altro il dialogo tra banca e impresa nella delicata fase dell'accesso al credito. Un piano strategico con informazioni chiare e complete dà modo alla banca di verificare se esistono o meno le condizioni economico-finanziarie per il successo dell'iniziativa e il rimborso del capitale prestato, essenziali per la decisione di concessione del finanziamento.

Criteri di valutazione del merito creditizio e *relationship banking*

Il modello valutativo che la banca utilizza è, a tutti gli effetti, un semplice schema che indaga la corretta gestione di un'azienda. Con il piano strategico, le banche dispongono di un documento fondamentale per apprezzare più efficacemente l'economico inserimento nella gestione dell'impresa finanziata dei capitali impiegati e discernere, così, il differente grado di vincolo



al quale si sottopongono, partecipando con il proprio sostegno finanziario al sistema produttivo. Sostenere correttamente il sistema produttivo, individuando precisi confini entro cui contenere gli affidamenti, significa ridurre il rischio di credito e accrescere, di conseguenza, la solidità dell'intero sistema economico. Per fare questo le banche devono compiere approfondite indagini sui futuri flussi finanziari delle aziende affidate e sulla loro capacità, con i medesimi flussi, di far fronte agli impegni assunti in termini di restituzione dei capitali presi a prestito.

Da qui l'importanza di:

- Disporre –a livello micro– di sempre nuove fonti e tecniche di analisi che consentano un più efficace modello interpretativo dei fatti aziendali, spesso esaminati prevalentemente su date classi di elementi

¹ Per eventuali maggiori dettagli su questo specifico approccio operativo/gestionale delle banche, rimandiamo al lavoro di PAOLA BONGINI, MARIA LUISA DI BATTISTA e LAURA NIERI, "Relationship banking: una soluzione antica contro la crisi recente?", pubblicato sul n. 5/2009 della rivista "Bancaria".



patrimoniali e sulla compilazione di specifici indici tratti dai bilanci di esercizio;

- Ristabilire –a livello macro– il primato dell'economia reale sull'economia "finanziaria", con le banche pronte a recuperare la loro vera *mission*: raccolta del risparmio e suo impiego per il finanziamento della crescita delle imprese, tenendosi lontane dalle acrobazie e dalle speculazioni finanziarie.

Come sostengono molti analisti e molti operatori, per un armonico sviluppo economico, l'attività bancaria dovrà ritornare alle sue origini: credito, sostegno alle famiglie, focalizzazione sulle Pmi e *Relationship management*¹.

Il *Relationship banking* –che nella letteratura viene contrapposto al *Transactions banking*– si caratterizza e si qualifica per un approccio basato:

- Maggiormente su di un rapporto di conoscenza tra banca e impresa fondato sull'interazione quotidiana e non su una asettica analisi *una tantum* di indicatori finanziari e patrimoniali;
- Sulla raccolta, accanto alle informazioni *hard* oggettive (solitamente prese dai documenti contabili –sia consuntivi sia prospettici– dell'impresa, dai dati sulla produzione e sulla puntualità nei pagamenti), anche di informazioni *soft*, di tipo qualitativo, difficilmente quantificabili, basate sull'esperienza di chi le assume (su tutte, citiamo le capacità specifiche dell'imprenditore e/o del management, i progetti futuri dell'impresa, le condizioni dei mercati di approvvigionamento e di sbocco).

Un vantaggio non trascurabile che il *Relationship banking* comporta per l'azienda cliente, a parità di condizioni economiche, è quello di una maggiore disponibilità di credito per finanziare gli investimenti strategici, con una minore necessità di fornire garanzie: un fattore importante, considerata la presenza nel panorama ita-



liano di imprese non adeguatamente capitalizzate, di dimensioni medie inferiori a quelle di altri paesi, con poco credito a medio lungo termine quasi esclusivamente ottenuto sulla base di garanzie reali offerte in cambio.

L'attività concessoria del sistema bancario sarà sempre più il risultato di una relazione profonda, di assoluta qualità, con la clientela e di assoluta intensità con il territorio di insediamento, in grado di rendere le banche, soprattutto quelle piccole a spiccata vocazione territoriale, capaci di assumere e conservare tutte le accennate informazioni *soft* e di prestare la dovuta attenzione agli aspetti e agli assetti organizzativi adottati dalle imprese.

È del tutto evidente come, con l'entrata in vigore di Basilea 2 e ancor più in futuro con l'entrata in vigore del nuovo progetto di accordo sui requisiti patrimoniali delle banche, stabilito sempre dal Comitato di Basilea e



per questo motivo denominato Basilea 3, l'attenzione degli operatori economici debba pian piano passare dalle modalità di redazione ottimale di un bilancio anche agli aspetti organizzativi e di relazione, che hanno altrettanto peso nell'attribuzione

del *rating*, il quale non è, e non sarà, il risultato solo dell'applicazione di una formula matematica, ma il frutto di un rapporto "personalizzato" tra banca e impresa.

I due documenti di consultazione recentemente rilasciati dal Comitato di Basilea –creati in seno alla Banca per i Regolamenti Internazionali, e per questo motivo ribattezzati appunto Basilea 3, con l'obiettivo di rendere il sistema finanziario più stabile– contengono interessanti ipotesi di revisione, tese a favorire un maggiore impiego di capitali a beneficio delle imprese industriali e a discapito del mercato interbancario².

L'esperienza del project work Aforisma

Aforisma è una business school, aderente ad ASFOR (Associazione Italiana per la Formazione Manageriale), che opera a Lecce dall'autunno del 1996 e che adotta sostanzialmente:

- Un modello formativo impostato sull'integrazione tra contenuti culturali e specialistici elevati;
- Un approccio operativo finalizzato allo sviluppo negli allievi di una spiccata sensibilità organizzativa, capacità di orientamento autonomo e visione stra-

² In merito Bastianelli osserva: "La grande crisi finanziaria degli ultimi anni ha, infatti, evidenziato l'insufficienza patrimoniale delle banche, attualmente regolamentate dagli accordi di Basilea 2. In linea generale, le modifiche vanno nella direzione di rendere più stringenti i requisiti patrimoniali, soprattutto nei confronti delle operazioni di finanza strutturata. La nuova normativa consiste primariamente nell'innalzamento del requisito patrimoniale nei confronti di esposizioni verso altre imprese finanziarie. In altri termini, poiché la crisi ha fatto emergere che il grado di indebitamento tra le banche le rende più esposte al rischio sistemico rispetto alle imprese industriali, la norma proposta richiederebbe di detenere più capitale se si prestassero soldi sul mercato interbancario". Daniela Bastianelli, "L'impatto di Basilea 3 sui confidi", in *BancaFinanza*, n. 6, giugno 2010.



tegica: tutte skill e competenze necessarie per una forte leadership manageriale.

In particolare il percorso formativo dei master in *Gestione delle Risorse Umane & Organizzazione, Marketing & Communication Management* ed *Amministrazione, Finanza & Controllo di Gestione* è teso alla preparazione di nuovi manager specializzati nelle aree strategiche aziendali con conoscenze delle tematiche gestionali aziendali e delle sue principali aree funzionali.

È proprio su questa forte caratterizzazione manageriale dei master che si basa l'annuale lavoro di project work³, che quest'anno richiedeva l'avvio di un'analisi strategica aziendale e la redazione di un piano industriale, di direzione e assunzione di decisioni, di destinazione di risorse, tecniche, umane e finanziarie.

La scelta didattica è stata guidata dall'osservazione dei cambiamenti in atto a livello mondiale nei sistemi di governance, di gestione e di controllo e dall'esigenza di tenere nella giusta considerazione il processo che conduce alla corretta definizione di una "strategia".

La traccia del project work di questo anno è stato il frutto della volontà espressa –dall'area didattica della scuola e dai componenti del suo Comitato Tecnico Scientifico– di accompagnare la crescita degli allievi nella comprensione dei cambiamenti in atto nel contesto economico e di crisi in cui viviamo, attraverso il loro diretto coinvolgimento e la loro diretta osservazione e analisi di contesti produttivi italiani medio-piccoli.

Gli allievi sono stati impegnati, come detto, nel lavoro di pianificazione strategica, un processo organizzativo di definizione delle strategie aziendali di tre aziende reali operanti nel settore del turismo, dell'agro-alimentare e degli imballaggi/ della logistica. D'intesa con il top management di queste tre aziende, gli allievi hanno risposto ai seguenti quesiti aziendali: "Dove l'azienda vuole essere tra un anno, tra due anni, tra tre anni?"; "Come si vede l'azienda nel futuro?".



Lo sviluppo di una formazione manageriale in un ambiente orientato all'apprendimento

L'esperienza di Aforisma, che consente di promuovere l'eccellenza attraverso l'apprendimento delle tecniche di leadership e dei segreti della comunicazione, le soluzioni di marketing, la finanza aziendale, le nuove tecnologie e moltissime altre discipline volte a massimizzare le potenzialità dello stesso studente, mi ha spinto a riflettere sulla necessità che:

- I processi e le metodologie formative vengano giocoforza sempre riprogettati per tenere conto dei cambiamenti culturali e organizzativi delle aziende;
- Gli allievi si convincano che le competenze⁴ che si vogliono loro trasmettere

esistono realmente e che nella realtà lavorativa di tutti i giorni è importante utilizzare bene queste competenze⁵.

Diversamente, le attività che comportano l'acquisizione dei metodi e della capacità richieste per lo svolgimento di uno specifico ruolo perderebbero di ogni efficacia.

In ogni business school che si rispetti, nel contempo, la formazione si deve configurare come un *learning system* i cui aspetti centrali sono, da una parte, la valorizzazione dell'autonomia e della discrezionalità degli allievi e, dall'altra, il superamento dell'idea che la formazione

sia mero accumulo di "saperi preconfezionati" per assumere, invece, la configurazione di un vero e proprio laboratorio che faciliti l'esplorazione e:

- Sviluppi la leadership manageriale, attraverso il *problem solving* sistematico e la tensione verso la ricerca e la sperimentazione di soluzioni originali;

- Sviluppi una capacità di apprendere in modo attivo e partecipato, traendo il massimo insegnamento dalle prove d'aula.

La formazione in Aforisma che sviluppa capacità tecnico-professionali, dotando gli allievi di strumenti teorici e operativi di riferimento in grado di migliorare la qualità del lavoro che si andrà a svolgere e contribuire efficientemente ai complessivi processi aziendali, rappresenta senz'altro

³ Al termine del ciclo delle lezioni Aforisma sottopone agli allievi un project work, ossia un progetto professionale realizzato in aula, prova finale prima dell'ingresso nel mondo del lavoro.

⁴ Il termine "competenza" è qui inteso come attitudine o propensione e non solo come "competenza" nel senso più comune, ossia come esperienza, autorità per svolgere determinate funzioni, frutto delle conoscenze teoriche e pratiche (derivanti dal titolo di studio, dalla cultura generale e dall'esperienza lavorativa), combinate con capacità concettuali di *problem solving* e comportamentali di *decision making*.

⁵ A tal fine sono senz'altro utili le simulazioni e i case-study che portano i partecipanti a riconoscere le competenze critiche per ottenere performance superiori nelle mansioni da ricoprire.

⁶ Nesso (personaggio mitologico greco) era un centauro che, mosso da una antica rivalità nei confronti di Eracle, tentò di usare violenza contro la moglie di questi, Deianira. Per questo motivo Nesso fu ucciso con una freccia avvelenata dallo sposo della donna, Eracle. Morente, Nesso donò il suo mantello intriso di sangue a Deianira, dicendole trattarsi di un talismano d'amore. In seguito, l'eroe Eracle, su consiglio di Deianira, indossò detto mantello che fu causa della sua morte tra i tormenti.



un valido punto d'incontro tra le potenzialità (elevate) e le aspirazioni degli allievi e le potenzialità e i bisogni delle diverse organizzazioni operanti nel panorama nazionale e internazionale.

Il profilo professionale in uscita al quale si tende è quello di un esperto, neolaureato in materie umanistiche, scientifiche ed economico/giuridiche, con una spiccata capacità di:

- Produrre un pensiero che configuri e proietti nel futuro una posizione aziendale vincente sul mercato, partendo da una *vision* immaginaria elaborata in uno scenario generale;
- Creare strategie e, quindi, pensare e prefigurare un futuro sulla base della situazione di partenza;
- Immaginare una nuova configurazione intermedia, oltre che finale, che un'azienda potrebbe assumere per riuscire a restare competitiva, fino a giungere all'individuazione delle specifiche azioni da intraprendere per arrivare al metaobiettivo (non solo la sua nuova organizzazione interna, ma anche i rapporti da instaurare da parte dell'azienda stessa con gli altri attori del mercato, quali fornitori, clienti, concorrenti, banche),

e, quindi, con ottime *chance* di inserirsi e affermarsi in un mondo lavorativo che si conferma sempre più avaro proprio con i giovani.

Potremmo brillantemente sintetizzare il tutto con una frase tratta dal libro *Il cammino di Santiago* di Paulo Coelho, che, tra l'altro, piace tanto ai giovani: "Insegnare significa mostrare che è possibile. Apprendere vuole dire rendere realizzabile per se stessi".

Agli allievi, sia durante il corso introduttivo di *General management* sia dopo, è stato ribadito un concetto fondamentale: il piano industriale deve servire da guida e orientamento al management, nei vari livelli dell'azione amministrativa; pur tuttavia, mai considerare detto strumento manageriale come una "camicia di Nesso" in grado di soffocare ogni libertà di movimento⁶¹.

Piuttosto, essendo un documento che:

- Ha un ruolo vitale nell'ambito della gestione delle imprese (in quanto utile per la rappresentazione

da parte del management della propria visione imprenditoriale e fondamentale al pieno svolgimento da parte dei componenti del Consiglio di Amministrazione delle loro funzioni di indirizzo e controllo della società);

- Mette in evidenza le intenzioni, sia in termini qualitativi sia quantitativi, del management relativamente alle strategie competitive dell'azienda;
- Illustra le azioni che saranno realizzate per il raggiungimento degli obiettivi strategici,

deve essere verificato costantemente dall'imprenditore, anche perché, da quando il piano strategico è stato redatto, qualsiasi cambiamento si sia verificato in azienda va gestito in modo dinamico.

L'importanza di una buona formazione manageriale

Le competenze e abilità richieste dallo specifico project work riguardavano dal sapere e fare tecnico alle skill relazionali e comportamentali di dialogo con l'azienda, necessarie per instaurare un rapporto fiduciario, fino alle ovvie capacità di diagnosi e osservazione sistemica (che tuttavia non possono che essere acquisite pienamente se non dopo anni e anni di esperienza).

I risultati finali presentati dai tre gruppi di lavoro, in cui gli allievi erano stati suddivisi, sono stati altrettanti piani strategici molto apprezzati dalla commissione esaminatrice, con:

- Analisi del mercato di riferimento e previsioni di sviluppo puntuali, tenuto conto delle caratteristiche del settore e della dinamica della concorrenza;
- Soluzioni coerenti riguardo alle modalità operative con le quali affrontare i rispettivi "business";
- Un accenno anche a piani alternativi di emergenza (*contingency plans*);
- Un'impostazione complessiva del lavoro innovativa, in considerazione della inclusione nei piani di un'analisi di fattibilità dinamica, basata sul concetto d'incertezza nelle valutazioni riferita sia ai dati di mercato sia, conseguentemente, ai dati economici e finanziari previsionali, con simulazione di scenari cangianti al variare dei numeri, delle condizioni, dei contesti e degli obiettivi.

La redazione dei piani strategici, frutto di necessari accorgimenti didattici ed esemplificazioni di processo, alla luce del profilo manageriale, non ancora ovviamente maturo degli allievi, ha visto il coinvolgimento attivo di alcuni componenti del Comitato Tecnico Scientifico e della *faculty* della scuola.

Ad Andrea, Annalisa, Marco, Mario, Gianluca, Roberto, Valeria e a tutti gli altri ragazzi impegnati nel conseguimento del master e nel project work di fine corso, finalmente tornati a casa dopo mesi e mesi di intenso lavoro, non posso che fare i migliori auguri di un futuro ricco di soddisfazioni professionali, citando un'altra frase di Paulo Coelho, questa volta tratta dal libro *Sulla sponda del fiume Pedra mi sono seduta e ho pianto*: "Va a prendere le tue cose. I sogni richiedono fatica".

