

Business Turnaround: il caso BIA Spa

di Luciano Pollini (*) e Andrea Panizza (**)

Il contributo descrive il processo di cambiamento (ritorno al valore) intrapreso da una PMI operante nel settore agroalimentare (produzione di cous-cous) attraverso l'identificazione di un modello gestionale interno, impostato principalmente su strategie orientate all'organizzazione di una efficace struttura commerciale e di controllo, senza previsione di operazioni straordinarie.

La situazione antecedente il turnaround

La società nasce nel corso del 2004, come società a responsabilità limitata, in seguito al conferimento di ramo d'azienda di un pastificio specializzato, e con decenni di esperienza, oltre che nella produzione di pasta secca, anche nella produzione di cous-cous. Considerata la grave situazione economico-finanziaria nella quale versava il pastificio, la decisione di cedere l'attività dalle maggiori potenzialità avrebbe dovuto consentire, grazie all'entrata di nuove risorse finanziarie, sia il miglioramento dell'andamento dell'attività tradizionale (produzione di pasta secca), rimasta in capo al cedente, che la soddisfazione degli acquirenti il ramo di azienda (produzione di cous-cous).

A quel tempo la compagine della nuova società era costituita da quattro soci, uno dei quali espressione del pastificio cedente il ramo d'azienda e altri tre imprenditori operanti in settori diversi da quello agroalimentare. La gestione del business venne pertanto affidata al socio che, per l'esperienza vantata nel settore, meglio avrebbe potuto raggiungere gli obiettivi prefissati.

Il mercato nel quale la società si trovava ad operare era in forte espansione e dalle alte potenzialità in termini di ulteriore sviluppo ancora per molti anni.

Sulla base di questi presupposti, fu pertanto deciso di implementare una nuova linea di produzione, espressione dell'avanguardia tecnologica di settore, in grado di fornire qualità e quantità tali da consentire alla so-

cietà di incrementare (triplicandole) sia le vendite nazionali che quelle estere.

Nel giugno del 2005 entrò in funzione la nuova linea di produzione, acquisita, nei suoi singoli componenti, ricorrendo alla sottoscrizione di svariati contratti di locazione finanziaria della durata di sette anni. Il valore del nuovo impianto si aggirò complessivamente a circa 1,8 milioni di Euro e la sua capacità produttiva a 90.000 quintali su base annua.

Nonostante l'utilizzo della nuova linea di produzione per circa un semestre, l'esercizio 2005 fu caratterizzato dal costante calo di fatturato e quantitativi venduti (circa 40.000 quintali). Già a partire dalla fine del 2005 la situazione apparve sufficientemente critica:

- fatturato pari a 2,7 milioni di Euro;
- ROS negativo pari a - 24%;
- perdita di bilancio pari a 0,7 milioni di Euro che obbligò i soci a destinare a riserva del patrimonio netto un prestito infruttifero di pari ammontare.

Questi primi risultati negativi, e quelli potenzialmente prevedibili stante l'assenza di strategie alla base dell'operato degli amministratori, portarono i soci ad affidare, ad inizio 2006, la gestione aziendale ad un team di consulenti esterni che si fece carico di individuare le aree di crisi, le strategie per il miglioramento e mettere in atto il piano di cambiamento.

Note:

(*) Partner Studio Impresa srl- Consulente di direzione

(**) Partner Studio Impresa srl- Consulente di direzione e Revisore contabile

L'individuazione delle aree di crisi

La situazione riscontrata al termine degli incontri con i singoli responsabili di funzione e dell'analisi della documentazione tecnica-commerciale, nonché dei bilanci e dei dati contabili-gestionali più recenti era riconducibile a:

- assenza di una politica commerciale che rappresentasse l'applicazione di una strategia;
- scarsa conoscenza del mercato in cui operava l'azienda;
- presenza di clientela non fidelizzata che imponeva l'applicazione di continue politiche al ribasso dei prezzi al fine di evitare emorragie di fatturato;
- «debolezza» del marchio;
- gamma troppo ristretta di prodotti offerti;
- demotivazione delle maestranze e mancanza di una leadership condivisa;
- inefficienza dei principali processi aziendali;
- effetto economico-finanziario negativo derivante dagli alti costi di avviamento e marchi relativi all'acquisto del ramo d'azienda;
- superficiale valutazione dell'investimento nella nuova linea di produzione;
- bassa marginalità e mancato assorbimento della totalità dei costi fissi da parte del fatturato;
- sottocapitalizzazione.

L'individuazione della strategia per il miglioramento

All'inizio dell'intervento vennero identificati gli ambiti nei quali concentrare gli sforzi per il miglioramento e, all'interno di ognuno, gli elementi ritenuti fondamentali per il successo.

I punti fondamentali della strategia per il rilancio erano sostanzialmente riconducibili agli interventi da effettuare nell'area commerciale, produttiva e finanza e controllo.

La strategia commerciale

La nuova politica commerciale fu principalmente fondata sul cambiamento dell'impostazione del rapporto con la clientela; l'elaborazione di un nuovo modo di comunicare con il cliente, anche attraverso il suo diretto coinvolgimento al continuo processo di miglioramento del prodotto, venne considerata alla base del nuovo concetto di relazione verso l'esterno.

Le principali linee guida su cui si impostò la

strategia commerciale di medio e lungo periodo sono identificabili in:

- fidelizzazione dei clienti con il servizio e la comunicazione;
- azioni di sviluppo sui clienti in portafoglio finalizzate all'allargamento della gamma dei prodotti da questi acquistabili;
- creazione di una rete di distributori per le zone periferiche dell'Europa, già servite direttamente, ma ulteriormente incrementabili in termini di fatturato;
- sviluppo dei propri marchi di prodotto e della produzione effettuata per conto terzi con loro marchio (tipicamente grossi produttori di pasta, sia nazionali che esteri, non dotati di linee di produzione dedicate al *cous-cous*);
- azioni di sostegno e sviluppo della nicchia del prodotto biologico, caratterizzato da maggiore marginalità rispetto al prodotto tradizionale e da buone potenzialità, stante anche la crescente attenzione che il consumatore rivolge alla qualità degli alimenti;
- investimenti in eventi promozionali quali partecipazione a fiere di settore anche internazionali;
- ottenimento di certificazioni di qualità di prodotto (BRC, IFS che includono le normative HACCP) e aziendali (ISO 9001:2000).

La strategia per la produzione

Lo studio e l'analisi del processo produttivo adottato fino a quel momento portarono ad una sua nuova definizione attraverso l'identificazione di correttivi sostanzialmente riconducibili a:

- passaggio dalla gestione della produzione per il magazzino a quella per ordine cliente, con conseguente maggiore rispetto dei tempi di consegna ed aumento del grado di soddisfazione (e fidelizzazione) del cliente;
- razionalizzazione della produzione in termini di «ricette» realizzate, ovvero ampliamento della gamma di prodotti offerti ma contemporaneo contenimento del numero di «varianti» per singolo prodotto.

La gestione produttiva fu indirizzata anche verso la ricerca e lo sviluppo di nuovi prodotti da ottenere con altri cereali diversi dal grano duro (kamut, farro, riso, mais, ecc.) con conseguente ampliamento dell'offerta.

Alcuni investimenti in attrezzature di laboratorio vennero effettuati per consentire il controllo interno delle materie prime e dei pro-

dotti finiti (grado di umidità, presenza di cenere, ecc.). Questi investimenti, oltre a favorire il miglioramento della qualità del prodotto, hanno contribuito alla riduzione dei costi di analisi commissionate a laboratori esterni.

La strategia in area finanza & controllo

La necessità di fornire puntuali e articolate informazioni all'ambiente interno ed esterno, in particolare al mondo bancario, venne vissuta come opportunità per implementare in azienda un insieme di strumenti e processi dal valore aggiunto in termini di maggiori indicazioni da utilizzare a supporto della definizione delle scelte strategiche. Si procedette pertanto con l'organizzazione di un servizio amministrativo di buon livello, in grado di produrre le informazioni necessarie alla realizzazione:

- del business plan;
- del budget d'esercizio;
- del reporting periodico;
- dell'analisi delle performance.

Importante ruolo, nell'ambito del processo di cambiamento intrapreso dall'azienda, fu ricoperto dal sistema informatico aziendale, progettato e realizzato sulla base della tipologia di attività svolta e necessità informative.

Elemento comune a tutte le aree d'intervento apparve la rivitalizzazione del sistema delle risorse umane, realizzata mediante la ricerca di motivazioni e la creazione del consenso nei confronti del nuovo management.

Il Business Plan

Venne elaborato il Business Plan per il periodo 2006-2010. Alla fine del 2007 risultò però necessaria una sua revisione in quanto l'aumento dei costi delle semole di quasi due volte e mezzo rispetto l'anno precedente, avvenimento unico nel panorama mondiale dei cereali, rese non più attuale ogni precedente previsione.

Il nuovo Business Plan, relativo al periodo 2008-2012, riportava, in sintesi, i seguenti obiettivi (Tavola 1):

- 1) incremento del fatturato dai 2,7 milioni di Euro del 2005 agli 8,5 milioni di Euro del 2012, con costante aumento dei quantitativi prodotti e raggiungimento della saturazione della capacità produttiva dell'impianto nel 2011;
- 2) miglioramento di tutti i principali indicatori di redditività; in particolare come obiettivi per il 2012 sono stati fissati:
 - MOL pari a 8,0%;

Tavola 1 – Dati consuntivi storici e del business plan di BIA Spa

	Dati a consuntivo			Dati del Business Plan				
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Fatturato (Euro/1000)	2.742	3.302	4.618	7.554	7.990	8.225	8.460	8.460
Costi del personale (Euro/1000)	434	421	451	481	488	507	515	523
MOL/Ricavi (%)	-16,9%	-3,9%	2,4%	6,5%	7,7%	7,7%	7,9%	8,0%
Risultato Operativo (%)	-24,0%	-11,0%	-3,2%	2,7%	3,9%	4,1%	4,6%	5,0%
Risultato netto (Euro/1000)	- 700	- 453	- 267	17	142	192	258	318
Capitale Circolante Netto Finanziario (CCnf) (Euro/1000)	- 113	- 483	- 712	- 407	- 417	- 295	- 77	303
Capitale Investito Netto (CIN) (Euro/1000)	2.059	2.339	2.580	2.795	2.686	2.555	2.438	2.325
Margine di struttura (Euro/1000)	- 1.018	- 1.413	- 1.421	- 1.354	- 1.061	- 722	- 332	89
Patrimonio Netto (Euro/1000)	686	230	163	180	323	514	772	1.090
Debito / (Credito) Finanziario Netto (Euro/1000)	1.286	2.030	2.330	2.503	2.228	1.879	1.478	1.021
ROS (%)	-24,0%	-11,0%	-3,2%	2,7%	3,9%	4,1%	4,6%	5,0%
ROI (%)	-21,1%	-10,5%	-3,7%	4,6%	7,0%	7,8%	9,0%	10,1%
ROE (%)	-102,1%	-196,7%	-164,0%	9,7%	44,1%	37,3%	33,4%	29,2%
Incidenza finanziamenti permanenti (%)	22,0%	6,6%	4,1%	4,1%	7,3%	11,8%	18,1%	26,2%
Rapporto di indebitamento (Leverage)	4,5	15,1	24,2	24,5	13,7	8,4	5,5	3,8
Quoziente di indebitamento	3,5	14,1	23,2	23,5	12,7	7,4	4,5	2,8
Autofinanziamento (Euro/1000)	- 492	- 224	- 1	333	468	514	567	598
Investimenti caratteristici (Euro/1000)	794	176	199	242	150	150	150	150
Cash Flow (Euro/1000)	- 1.444	- 742	- 500	- 173	276	349	401	458

- ROS pari a 5,0%;
- ROI pari a 10,1%.
- 3) riduzione del rapporto di indebitamento (leva finanziaria) al valore ottimale di 2,8 entro il 2012;
- 4) generazione di cash-flow a partire dall'esercizio 2009;
- 5) produzione di utili a partire dal 2008 che, in assenza di loro distribuzione, contribuiscono alla copertura del capitale fisso da parte del patrimonio netto (obiettivo per l'anno 2012).

Nel caso di BIA Spa, il Business Plan evidenzia come la politica rivolta alla selezione delle risorse necessarie alla realizzazione degli obiettivi (fonti di finanziamento) preveda, principalmente, il ricorso:

- all'autofinanziamento, ovvero ai flussi di cassi generati dalla gestione operativa;
- a finanziamenti a medio/lungo termine sottoscritti con svariati Istituti di Credito, in presenza di intervento dei Consorzi Fidi per la concessione di garanzie fidejussorie.

L'attuazione della strategia

Il dato positivo che emerge dal processo di cambiamento intrapreso a partire dal 2006 è il costante e sensibile incremento dei quantitativi di prodotto venduto, incremento tuttora in corso (Tavola 2).

Su queste basi, è ragionevole pensare che qualora l'anno 2007 non fosse stato caratterizzato dalla pesante turbolenza dei prezzi delle materie prime (rimasti stabili per oltre quindici anni e più che raddoppiati nel corso di un semestre), con conseguente rallentamento della domanda e calo dei margini, sarebbe stato possibile raggiungere l'obiettivo del pareggio operativo con un anno di anticipo rispetto a quanto programmato. L'effetto negativo, in termini di crollo della marginalità, fu in larga parte dovuto alla presenza di contratti che, sulla base di una storica stabilità dei prezzi, venivano rinnovati solamente con cadenza annuale. Da

quel momento vennero sottoscritti contratti con condizioni rivedibili a scadenze più ravvicinate (qualche mese).

Sempre nel corso del 2007 fu accolta, da parte della società di leasing, la richiesta di rinegoziazione dei contratti relativi all'impianto di produzione, con prolungamento della loro durata (da sette a nove anni), e conseguente realizzo di beneficio in termini di minor aggravio del conto economico e generazione di flussi di cassa.

Nel 2008, oltre a proseguire con la politica di attuazione delle strategie individuate, sono state intraprese nuove azioni finalizzate ad un ulteriore sviluppo commerciale. In particolare, la raggiunta saturazione della capacità produttiva dell'impianto (in ampio anticipo rispetto alle previsioni), ha favorito ed accelerato la realizzazione di un'alleanza con un competitor locale (in forte difficoltà economico-finanziaria) che lo ha portato ad operare quasi esclusivamente per BIA Spa.

La disponibilità di questa nuova potenziale «capacità produttiva», realizzata semplicemente sulla base di un contratto di fornitura, in totale assenza di investimenti (se non «l'esportazione» del modello organizzativo), ha incoraggiato l'inizio dei rapporti con la grande distribuzione (soprattutto europea), mercato sino ad oggi volutamente non servito considerati i bassi prezzi imposti e le condizioni di pagamento a lungo termine.

Anche nella gestione dei rapporti con i fornitori è stata preferita l'impostazione di rapporti volti alla fidelizzazione nel lungo periodo, cercando (ed ottenendo) il coinvolgimento dei fornitori stessi nel perseguire il continuo miglioramento del prodotto offerto.

Sempre nell'ottica di ampliare le relazioni con il mondo esterno, la società ha raggiunto l'obiettivo di consolidare i rapporti con l'industria alimentare di trasformazione francese, importante interlocutore per l'intero mercato europeo.

L'incremento dei quantitativi venduti nei primi nove mesi dell'anno 2008, pur in presenza di riduzione della marginalità, ha ovviamente consentito un miglior assorbimento dei costi fissi ed il raggiungimento di performance originariamente previste più avanti nel tempo, tra cui:

- fatturato pari a 8,0 milioni di Euro;
- ROS positivo pari a 4,3%;
- risultato di periodo pari a 0,2 milioni di

Tavola 2 – Quantitativi di prodotto venduto

	2005	2006	2007	2008 (*)
Q.li fatturati	40.150	50.035	63.725	89.043
Incremento / (Decremento)		24,6%	27,4%	39,7%

(*) dato al 31-10-08

Euro (in Tavola 3 sono riportati i risultati al 30 settembre 2008).

Lo scenario futuro

Il mercato nel quale si trova ad operare BIA Spa pur assimilabile a quello della pasta secca per la bassa marginalità, dallo stesso si differenzia per il suo diverso grado di saturazione. L'aumento dei consumatori a livello mondiale, e il graduale sviluppo di nuove tendenze e mode alimentari nell'ambito della cucina etnica, rendono il mercato del cous-cous ragionevolmente in crescita ancora per molti anni. Molte sono le zone, a livello mondiale, ancora raggiungibili e pertanto BIA Spa intende proseguire con l'applicazione delle strategie commerciali individuate per il cambiamento e di quelle di ancora più recente formulazione (internazionalizzazione).

Al fine di differenziare sempre più la propria offerta, e conseguentemente raggiungere con successo una vasta platea di consumatori, l'azienda nell'anno 2009 concentrerà i propri sforzi per l'immissione sul mercato di nuovi prodotti quali il bulgur (alimento costituito da frumento integrale e grano duro germogliato, sottoposti ad un particolare processo di lavorazione) e la creazione di un proprio brand di prodotti.

L'incremento delle vendite avvenuto nel corso del 2008 e la previsione di ulteriori aumenti, legati anche all'applicazione della nuova politica

di penetrazione commerciale rivolta alla grossa distribuzione (nazionale ed estera), hanno reso indispensabile un approfondito esame circa la necessità di implementare una seconda linea di produzione (di fatto la terza considerando anche quella dell'ex concorrente) in grado di soddisfare la richiesta di prodotto.

Al riguardo è in corso una valutazione dell'investimento, con particolare attenzione all'ammontare dei flussi di cassa attesi per ogni esercizio di vita economica del bene.

Verrà pertanto redatto un nuovo Business Plan che evidenzia la fattibilità economico-finanziaria dell'investimento e la previsione dell'evoluzione della gestione in seguito alla sua implementazione.

Conclusioni

I risultati sino ad oggi realizzati, ma soprattutto quelli attesi nei prossimi anni, evidenziano come, nel caso di BIA Spa, una situazione di inadeguata gestione nella fase di start-up, seguita immediatamente da quella di crisi, possa attraverso un processo di turnaround, gestito con pragmatismo e concretezza, trasformarsi radicalmente raggiungendo risultati positivi. Il cambiamento è stato reso possibile solo in seguito all'acquisizione, da parte della nuova Direzione Aziendale, di un'adeguata competenza tecnica, in termini di conoscenza del prodotto e delle tecniche di produzione, integrata dall'analisi delle specifiche dinamiche del mercato di riferimento. Un'attenta valutazione degli effetti economici e finanziari che sarebbero derivati dall'applicazione delle nuove strategie, ed il periodico controllo dell'andamento della gestione, hanno messo in condizione l'azienda di prevenire (o comunque controllare) momenti di tensione finanziaria, alimentando sensazioni di fiducia in importanti interlocutori quali gli Istituti di Credito ed i Consorzi Fidi. La costruzione di adeguati «cruscotti» aziendali ha infatti permesso alla Direzione di ottenere risposte pressoché immediate ai diversi ordini di problemi non solo ai fini interni, ma anche nei rapporti con tutti gli stakeholders. Attualmente l'azienda, divenuta primo produttore nazionale di cous-cous, nonché importante realtà a livello europeo, sta procedendo nel consolidamento dell'azione intrapresa, volta al raggiungimento degli obiettivi prefissati, in tempi decisamente più contenuti rispetto a quelli programmati.

Tavola 3 - Dati consuntivi al 30 settembre 2008

30/09/2008	
Fatturato (Euro/1000)	8.045
Costi del personale (Euro/1000)	388
MOL/Ricavi (%)	7,0%
Risultato Operativo (%)	4,3%
Risultato netto (€/1000)	193
Capitale Circolante Netto Fin. (CCNF) (Euro/1000)	- 66
Capitale Investito Netto (CIN) (Euro/1000)	3.092
Margine di struttura (Euro/1000)	- 1.236
Patrimonio Netto (Euro/1000)	356
Debito / (Credito) Finanziario Netto (Euro/1000)	2.641
ROS (%)	4,3%
ROI (%) (*)	8,5%
Incidenza finanziamenti permanenti (%)	6,5%
Rapporto di indebitamento (Leverage)	15,5
Quoziente di indebitamento	14,5
Autofinanziamento (Euro/1000)	416
Investimenti caratteristici (Euro/1000)	216
Cash Flow (Euro/1000)	311

(*) ottenuto rapportando ad anno il risultato di periodo