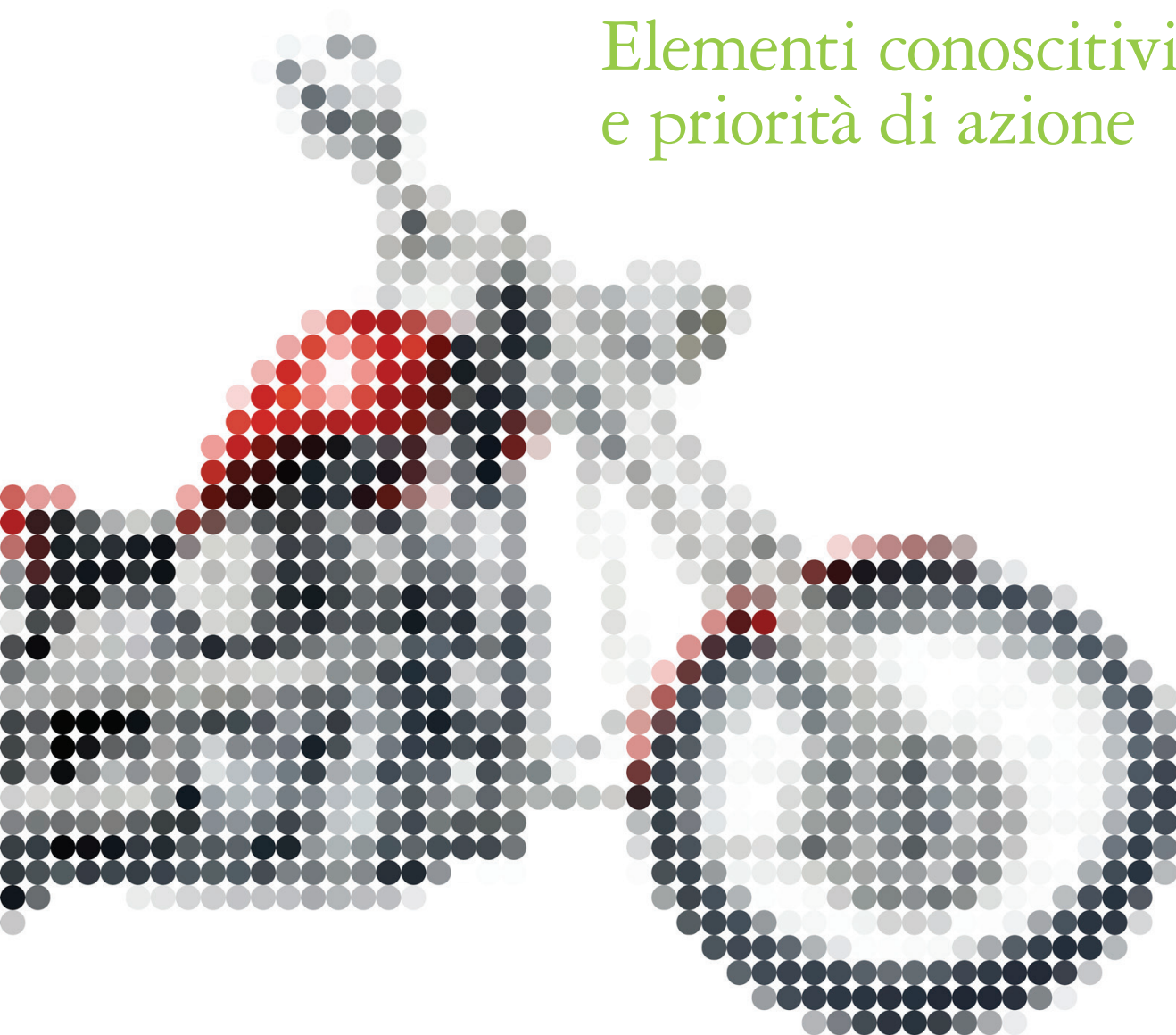


Mid Market: il
motore dell'economia
Elementi conoscitivi
e priorità di azione



Il focus sulle PMI e la survey

Deloitte ha costituito un gruppo di lavoro dedicato al settore delle piccole e medie aziende (denominato **Mid Market Team**) che ha maturato una profonda conoscenza del tessuto produttivo italiano. Deloitte. Il gruppo di lavoro si compone di specialisti che rappresentano i vari ambiti professionali in cui opera il network Deloitte.

Il Mid Market Team ha sviluppato una ricerca sul campo denominata **Survey 2012: Industry Profile**, che ha coinvolto circa 600 aziende in rappresentanza di 20 settori di attività. La survey, destinata a cogliere tendenze, bisogni e prospettive, è basata su un questionario standard (riportato in Appendice IV) articolato in circa 25 punti riconducibili alle seguenti tematiche:

- Fattori strategici, sfide e bisogni.
- Forma giuridica e governance.
- Analisi per aree funzionali (Finanza & Mercato).
- Dati quantitativi.

Di seguito si riporta, per ciascuna tematica, una sintesi di quanto emerso dalla **survey** e alcune brevi considerazioni.

I fattori strategici, le sfide e i bisogni

Che cosa emerge dalla survey con riferimento ai fattori chiave per il successo di un'azienda?

Fattori strategici

Secondo le aziende intervistate, i primi 5 fattori strategici sono:

Qualità prodotti	73%
Gamma prodotti	65%
Innovazione di processo e di prodotto	61%
Gestione del canale distributivo	56%
Capacità e organizzazione delle risorse umane	54%

La qualità continua a essere il fattore chiave per il successo, seguita dalla gamma prodotti. Emergono però come fattori strategici anche la gestione efficiente dei processi e dei fattori produttivi e c'è una maggiore consapevolezza di quanto sia strategica la gestione del canale distributivo.

Sfide

Secondo le aziende intervistate, le 5 sfide che le attendono nei prossimi 2-3 anni sono:

Internazionalizzazione delle vendite alla ricerca di nuovi mercati	44%
Ricerca di aziende interessanti per possibili acquisizioni strategiche	32%
Operazioni societarie straordinarie (fusioni, scissioni, trasformazioni)	31%
Apertura del capitale a nuovi soci per accompagnare la strategia di crescita	30%
Aggiornamento impianti, sistemi di produzione, sistema IT	26%

L'internazionalizzazione è la priorità, dettata dalla necessità di trovare nuovi mercati di sbocco. Molte aziende sono già presenti all'estero ma solo in risposta a strategie localizzative non pianificate, bensì derivanti da ricerca di siti produttivi o per assecondare richieste di clienti multinazionali.

La strategia di sviluppo passa attraverso operazioni straordinarie che vedono alcune aziende nel ruolo di **buyer** e altre di **target**: in generale la sfida percepita è rappresentata dalla capacità di realizzare accordi strategici per affrontare il mercato in modo maggiormente coeso. La consapevolezza di queste sfide trascina anche la necessità di adeguare l'azienda nei suoi processi e nei sistemi.

Bisogni

Dalla survey emergono alcune necessità che le aziende ritengono di estremo interesse per i prossimi 2-3 anni:

Maggiore visibilità (anche in prospettiva di internazionalizzazione)	50%
Nuova finanza per supportare nuove sfide e riorganizzazione	47%
Riorganizzazione societaria, dei processi e gestione del personale	41%
Nuovo e più tempestivo sistema di reporting	40%
Aggiornamenti su normativa fiscale e agevolazioni	35%



La **visibilità** dell'azienda e dei suoi prodotti, insieme a **nuova finanza** sono i bisogni più sentiti, seguiti da una riorganizzazione societaria che possa consentire di cogliere opportunità, preservare redditività e creare valore. Molto ricorrente anche il bisogno di informazione tempestiva e puntuale su aspetti fiscali e agevolazioni.

La forma giuridica e la governance

Dal campione analizzato (600 aziende in rappresentanza di 20 settori merceologici) sono emersi interessanti elementi relativi alla forma giuridica e alla governance:

- Il **68%** delle società è organizzato in forma di "S.p.A."
- La proprietà è nel **40%** dei casi esclusivamente in mano al fondatore o alla sua famiglia.
- Il **62%** delle aziende incontrate non ha un modello organizzativo che sia adeguato a quanto richiede la legge 231/2001 e il **47%** non ha un sistema per la tracciabilità dei flussi finanziari nei confronti della pubblica amministrazione.

Le aziende di piccole e medie dimensioni sono ancora in larga parte in mano al fondatore o alla sua famiglia. Nonostante molte realtà siano cresciute, i modelli organizzativi e di governance non sempre sono stati adottati o aggiornati, lasciando ampi spazi di responsabilità in capo alla proprietà.

L'analisi per aree funzionali (Finanza & Mercato)

Dagli approfondimenti per aree funzionali, nella survey è emerso quanto segue.

Finanza

- Il **67%** delle aziende nel campione presenta un utilizzo medio annuo di oltre il **50%** dei fidi disponibili.
- Il **54%** investe in ricerca e sviluppo, su base annua, meno di Euro 1 milione.
- Nel 2010-2011, per motivi finanziari, il **19%** delle società ha dovuto rallentare il piano di investimenti e il **13%** ha trasformato in medio-lungo termine finanziamenti originariamente a breve termine.
- Il **32%** delle società non dispone di informazioni strutturate per l'analisi della marginalità per "prodotto" della gestione operativa e della redditività degli investimenti (il **46%** non dispone di analisi strutturate per "marchio-linea"; il **54%** non dispone di analisi strutturate per "canale distributivo").

Mercato

- Il **25%** circa delle aziende intervistate ha già delle società controllate in area UE e il **24%** anche extra UE (il **20%** circa delle aziende intervistate è presente anche con sedi operative in mercati extra UE).
- Il **46%** delle aziende opera con un agenti propri o con punti vendita di proprietà.
- Il **69%** delle aziende intervistate non dispone di un modello formalizzato per la valutazione delle performance.

Dalla survey emerge un ulteriore riscontro della situazione di tensione finanziaria che stanno attraversando molte aziende di piccole e medie dimensioni. Queste tensioni non hanno favorito le attività di ricerca e sviluppo e in alcuni casi hanno anche generato un rallentamento nei piani di investimento.

Dalla survey emerge una correlazione positiva tra ammontare degli investimenti in ricerca e sviluppo e andamento del fatturato.

Internazionalizzazione

In tema di internazionalizzazione, emerge che molte aziende sono già presenti all'estero ma probabilmente sono situazioni in risposta a strategie localizzative non dettate dalla ricerca di mercati di sbocco, bensì derivanti da ricerca di siti produttivi o per assecondare richieste di clienti multinazionali.

Dalla survey emerge inoltre che sono ancora numerose le aziende che non dispongono di strutturati sistemi di reporting (anche in termini di valutazione delle performance). Sistemi di reporting tempestivi e accurati, oltre che rappresentare strumenti utili all'imprenditore e all'azienda per razionalizzare decisioni strategiche e controlli, possono diventare anche apprezzati strumenti di condivisione con soggetti esterni qualificati (ad esempio verso i soggetti finanziatori) per supportare e convalidare richieste di finanziamento e supporto.

In sintesi dalla survey emergono i seguenti fattori strategici di attualità:

1. La necessità di nuovi mercati di sbocco e in particolare l'esigenza di un processo di internazionalizzazione.
2. La gestione efficiente degli aspetti finanziari e la necessità di nuovi capitali.
3. L'analisi dell'azienda in termini di creazione di valore e generazione di redditività.

Per ricevere la ricerca completa, vi invitiamo a contattare:

Mariangela Campalani
Mid Market Team
Tel. +39 02 833 22710
midmarket@deloitte.it



Per ulteriori informazioni ti invitiamo a visitare il sito
www.deloitte.it alla sezione Mid Market

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata, e le member firm aderenti al suo network, ciascuna delle quali è un'entità giuridicamente separata e indipendente dalle altre. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.