

ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

FACOLTÀ DI INGEGNERIA

CORSO DI LAUREA IN INGEGNERIA GESTIONALE

DIPARTIMENTO DI SCIENZE AZIENDALI
CENTRO STUDI DI INGEGNERIA ECONOMICO GESTIONALE

TESI DI LAUREA

in

**CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO E PROGETTAZIONE DEI
PROCESSI AZIENDALI**

**IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO
IN CONTESTI DI CRISI AZIENDALE:
DUE CASI STUDIO**

CANDIDATO:

Flavio Fragale

RELATORE:

Alessandro Grandi

CORRELATORE:

Maria Rita Tagliaventi

Giacomo Carli

Anno Accademico 2011/12

Sessione III

Indice

INTRODUCTION

CHAPTER 1 THE PRIMEDESIGN CASE STUDY

1.1 Summary	9
1.2 Method.....	9
1.3 The company	10
1.4 The beginning.....	11
1.5 The arrival of consultants.....	15
1.6 The “French” problem.....	17
1.7 The great crisis and the reorganization.....	18
1.8 The outcomes.....	22
1.9 PrimeDesign today	25

CAPITOLO 2 IL CASO EXPRESS

2.1 Sommario	29
2.2 Metodo.....	29
2.3 La Express S.p.A.....	30
2.4 L’espresso “francese”	32
2.5 Un espresso amaro per i francesi.....	35
2.6 L’arrivo di Apreda e la grande crisi.....	38
2.7 La ristrutturazione	40
2.8 Il cavaliere “orange”	43
2.9 La Express oggi	48

CAPITOLO 3 ANALISI COMPARATIVA DEI CASI

3.1 Sommario	53
3.2 Il Business Model e le sue componenti.....	53

3.3 La PrimeDesign prima della crisi aziendale	54
3.4 La Express prima della crisi aziendale	55
3.5 L'importanza del Business Model.....	56
3.6 La dinamicità del vantaggio competitivo	57
3.7 Il cambiamento del Business Model come innovazione	58
3.8 Il Business Model sinonimo di successo.....	60
3.9 Il cambiamento nella PrimeDesign.....	62
3.10 Il cambiamento nella Express.....	63
3.11 La dinamicità delle risorse e delle competenze	64
3.12 La Smith Corona	65
3.13 Valorizzare le risorse esistenti.....	66
3.14 Creazione di nuove risorse	68
3.15 Accedere a risorse esterne	69
3.16 Rilascio di risorse	70
3.17 La crisi come incentivo al cambiamento	73
CAPITOLO 4 CONCLUSIONI	
4.1 Discussione	79
4.2 Implicazioni manageriali.....	80
BIBLIOGRAFIA	83

INTRODUCTION

How companies can exceed a period of internal crisis and how the organizational change can be a useful tool in this difficult phase. This is a focus of the thesis and the target is to show through empirical cases, how companies can overcome the crisis with the help of the change of their organizational structure.

The protagonists of the cases studies are two Italian companies that had to face a deep financial crisis at the end of 2008, following the world economic downturn began in the same year. The companies in question are the PrimeDesign, one of the most popular Italian design companies in the world, and the Express that was one of the most important players of the last years in the coffee market. They have overcome the most difficult period of their history, due to both internal and external factors, only after an organizational change that has followed two different paths.

The first two chapters of the thesis are dedicated to the reconstruction of the last decade of the companies' history. To do this I collected archival data on the trade and business press, and I also used data that were collected in exhaustive databases like: *Il Sole 24 Ore* (a financial newspaper), *Aida* (database containing financial, sales and accounts information of more than 700.000 corporations operating in Italy), *Zephyr* (comprehensive merger and acquisition data with integrated detailed company information). Furthermore, I supplement my data with some interviews with key decision makers of the company, and with any consultants of MConsulting that supported both companies during the restructuring period. Through the cross-analysis of the data and interviews I retraced the steps and the main causes of the crisis, and after this, I reconstructed the main events in the restructuring time of both companies, highlighting more organizational change phase.

The third chapter aims to give a theoretical translation of the two cases studies through the concept of the Business Model, which in recent years has become very popular in the business world. The organizational change of PrimeDesign and Express is analyzed through the Business Model changes in response to the crisis. In this chapter is introduced the empirical case of an American company,

the Smith Corona, that despite numerous efforts, it has not exceeded the phase of change and it went bankrupt.

The last chapter, that resume all the topics covered in the first three chapters, is a conclusion of the thesis, with which I wanted to show, through the empirical cases, how the organizational change is very important to overcome a period of crisis and how the Business Model is a very useful tool to manage this renewal phase.

CHAPTER 1

THE PRIMEDESIGN CASE STUDY

1.1 Summary

The first chapter of this thesis shows the last decade of PrimeDesign's history. The first paragraph describes the method used in the reconstruction of the case study. The second paragraph, instead, reports a brief description of the Italian company. After this introductory part there is a description of the reasons of the crisis. The following four paragraphs show the restructuring period with the support of the consultants and the outcomes of this change phase. The latest, instead, exhibit the actual situation of the PrimeDesign.

1.2 Method

This case study analyzes the effects of the crisis on the PrimeDesign, and how the company responds to the crisis through organizational change.

Why PrimeDesign? Because the Italian company had to face a deep evolution to overcome a difficult period becoming, in fact, a different type of company.

The focal period of interest is 2004 to date. The study period starts in 2004 when PrimeDesign showed the last net profit positive. The years that followed were very difficult. Only a few years ago, the company was able to claim to go over the crisis.

I collected archival data on PrimeDesign. Most of these data come from the trade and business press, and were collected in exhaustive databases like: *Il Sole 24 Ore* (a financial newspaper), *Aida* (database containing financial, sales and accounts information of more than 700,000 corporations operating in Italy), *Zephyr* (comprehensive merger and acquisition data with integrated detailed company information).

Furthermore, I supplement my data with some interviews with key decision makers of the company, and with any consultants, who have supported the PrimeDesign in the renewal phase. In particular with Silvio Alajmo, the actual CEO of PrimeDesign; Leonardo Scabin, actual *Operation Manager* of the company and with the consultant Claudio Parini, who witnessed the entire period of restructuring. The interviews focused on the circumstances and reasons that led the company to financial crisis. I used, also, many tables and graphic to better

highlight the financial and economic difficulties of PrimeDesign. Three timeline are present in the text to clarify the chronology of the events of the last decade about PrimeDesign history.

1.3 The company

PrimeDesign is a very popular Italian company founded in the early decades of the twentieth century. It was a worldwide top automotive styling and design company. It had also assembly lines dedicated to small series specialty cars (spider, convertibles, coupes) for several automotive OEMs.

PrimeDesign had operations in six countries and more than 2500 employees (see the company organization chart 1.1).

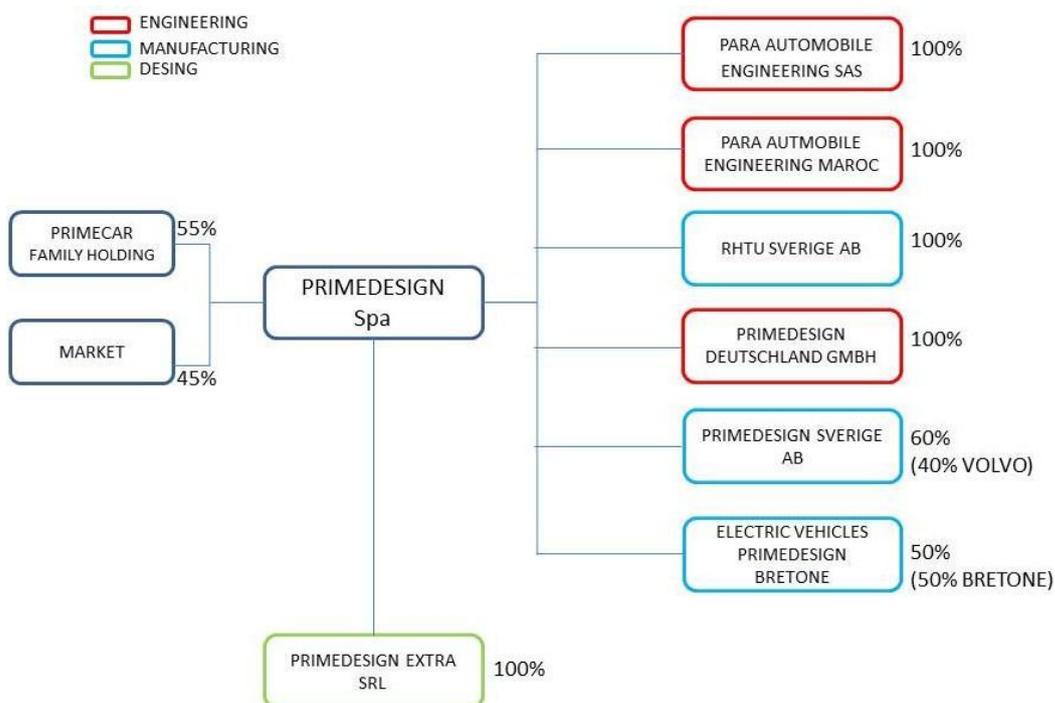


Figure 1.1 The company and its markets

PrimeDesign had two related core businesses:

- Industrial design, primarily automotive (for instance it has worked with Ferrari, Maserati and Peugeot).
- Subcontracted automobile assembly (it worked for Ford, Mitsubishi Motors, Alfa Romeo and Volvo).

Most of the revenues (approximately 80-85%) of the company came from the second business (as reported in the graphic 1.2).

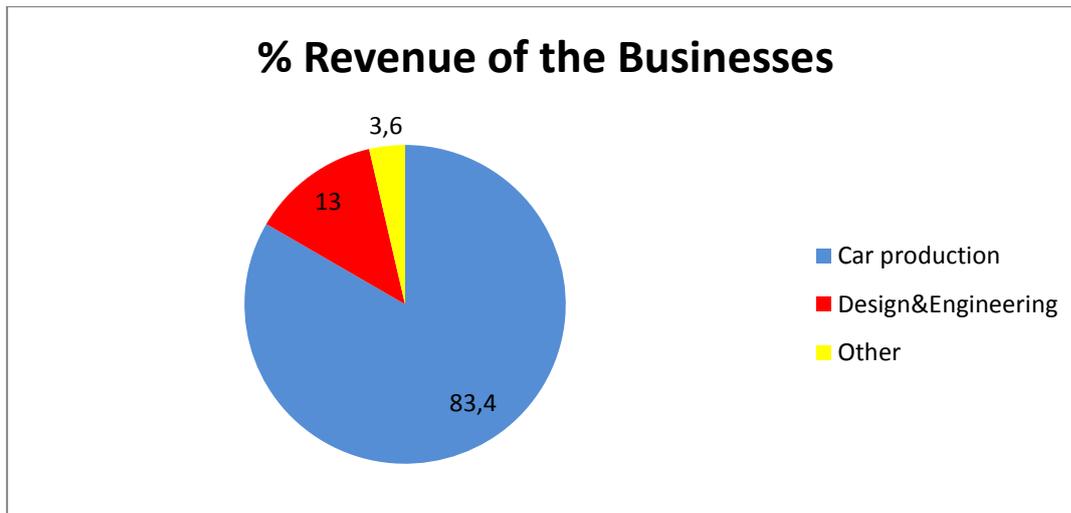


Figure 1.2 Impact of the businesses on the company revenue (2003)

The production of car, however, required huge investments. All this led the company to borrow from banks. On September 2008 the situation worsened. The global financial services firm, Lehmann Brothers Holding, declared bankruptcy, giving way to the global economic crisis. The demand for cars decreased. The banks, also, decreased funding to car-makers. The consequence was that the OEMs reduced the output of niche vehicles (those produced by PrimeDesign). This was a severe stroke for PrimeDesign, and coupled with the existing managing problems, it led the company in a deep financial crisis. PrimeDesign needed to change its business model. Car production, the main business of the company, was no longer tenable. The most important businesses of the firm became the exploitation of its competences in design and engineering, the brand value management and the Eco-Mobility.

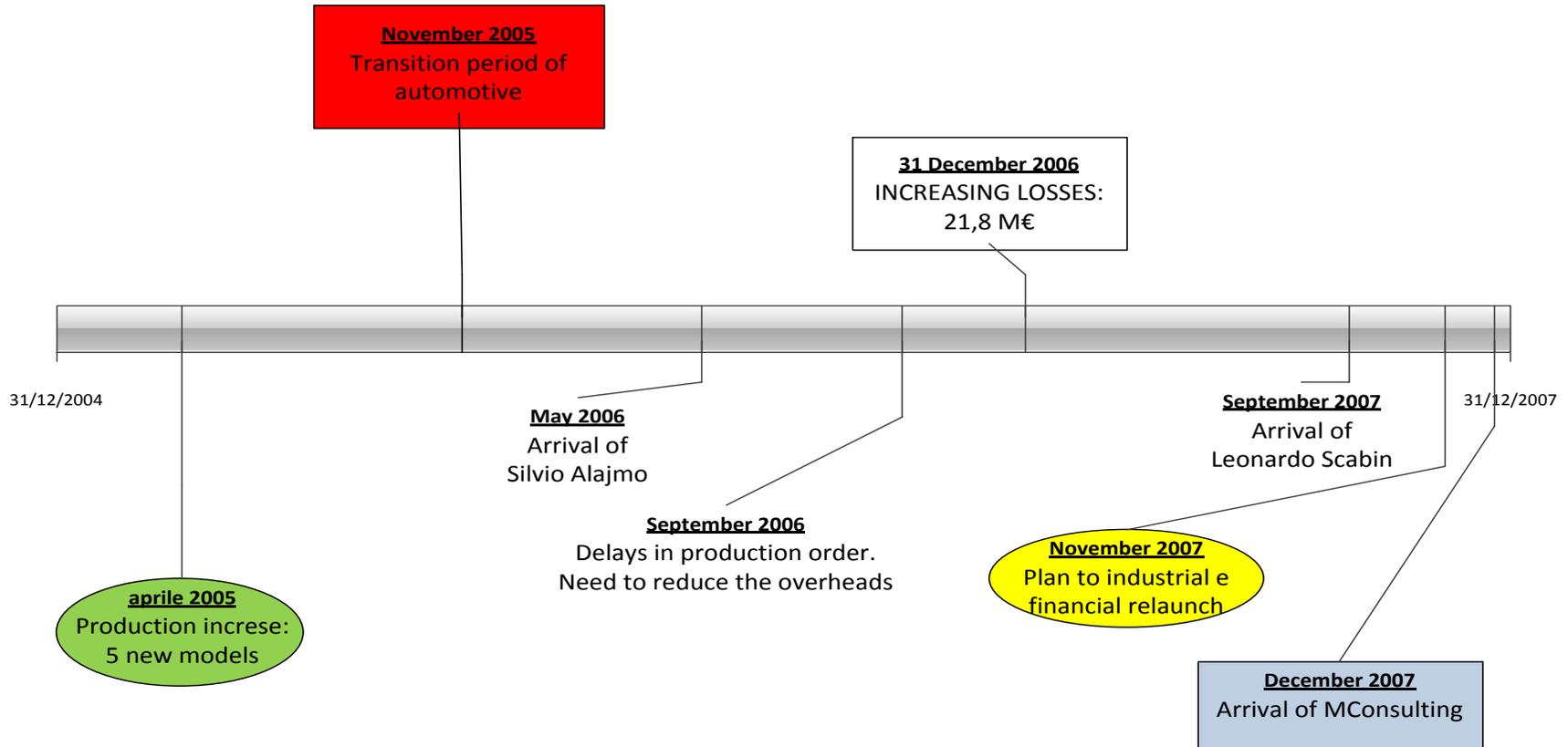
Only after a radical organizational change the crisis was overcome.

1.4 The beginning

This paragraph shows the main events of the period 2004-2007, until the arrival of the consultants (as reported in the timeline 1 on the next page).

Is the end of the year 2004. The financial statement of PrimeDesign Spa showed a net profit of 3.67 million euros, with a decrease of 67, 9% compared with the

EXTERNAL MARKET



PRIMEDESIGN

Timeline 1 Event history 2004-2007

previous year (figure 1.3).

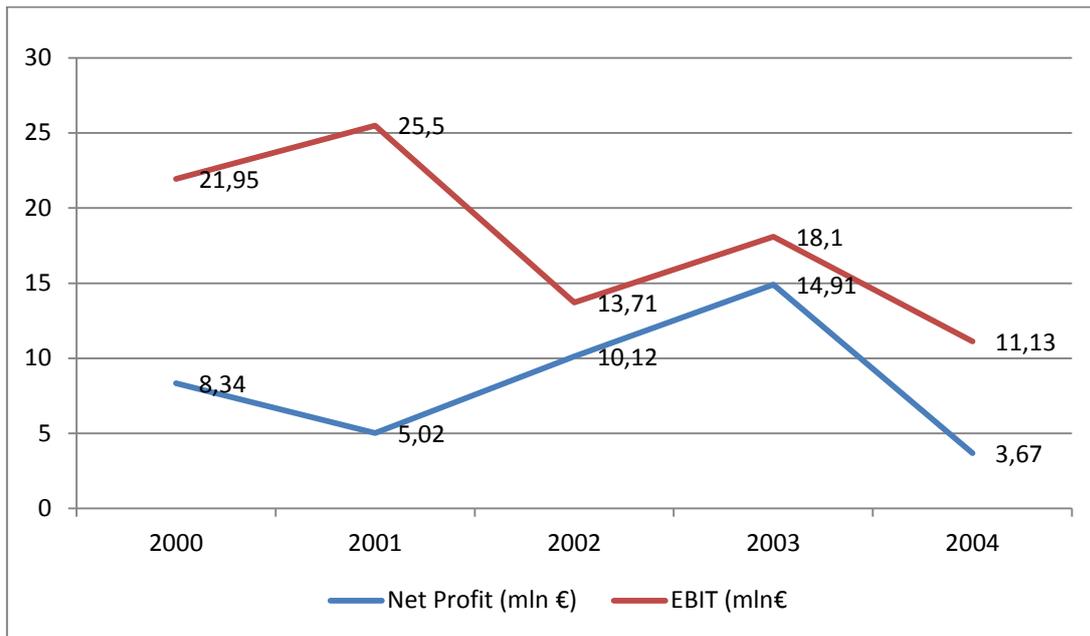


Figure 1.3 Economic data of the Company

Despite this decline, top management thought that the past year was just been a transition period. This optimism was the consequence of the agreements with the major car-makers of the world. In fact, over the next 18 months, PrimeDesign began the manufacturing of five new models for Alfa Romeo, Ford, Mitsubishi and Volvo. These contracts should have been a tripled turnover, up to a billion euro. However, the managers neglected two fundamental aspects:

- *the complexity of the operations.* According to actual general manager, PrimeDesign wasn't ready to stand up to this challenge with the current staff. "In the company", g.m. says, "there were two deficiencies: the quality of people was not enough and the capabilities of those people were not commensurate to the challenge".
- *the financial risk.* PrimeDesign, after obtaining contracts for the cars production, had to invest a lot of money in a plant and in equipment only to begin the process, without the guarantee of how a definite number of cars to be produced. So the car manufacturers transferred the financial risk on the company of its supply chain. Indeed, from 2002 to 2006, the firm received funding from banks, for 900 million euros (compared with an equity of 155 million euros in the end of 2006).

During the period 2005-2006 the complexity of the business of PrimeDesign

produced delays in production orders, setting off a domino effect, thus the start of production of another car was postponed. The result was a decrease of cash flows, which determined the reduction of financial liquidity.

In mid-2006, the CEO of the company was aware of the seriousness of the situation, and for the first time in the history of PrimeDesign he hired a general manager outside the family.

In a public statement, three months later, the company affirmed “we have to reducing the overheads.” In the meantime, the profit and loss accounts of the 2005 and 2006 are negatives, respectively of 8,1 and 21,8 million euros.

The debt/equity ratio continues to growing up, at the same time ROS (return on sales: is the ratio between operating profit and the revenues) and EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) continue to decrease (data shown in the graph 1.4).

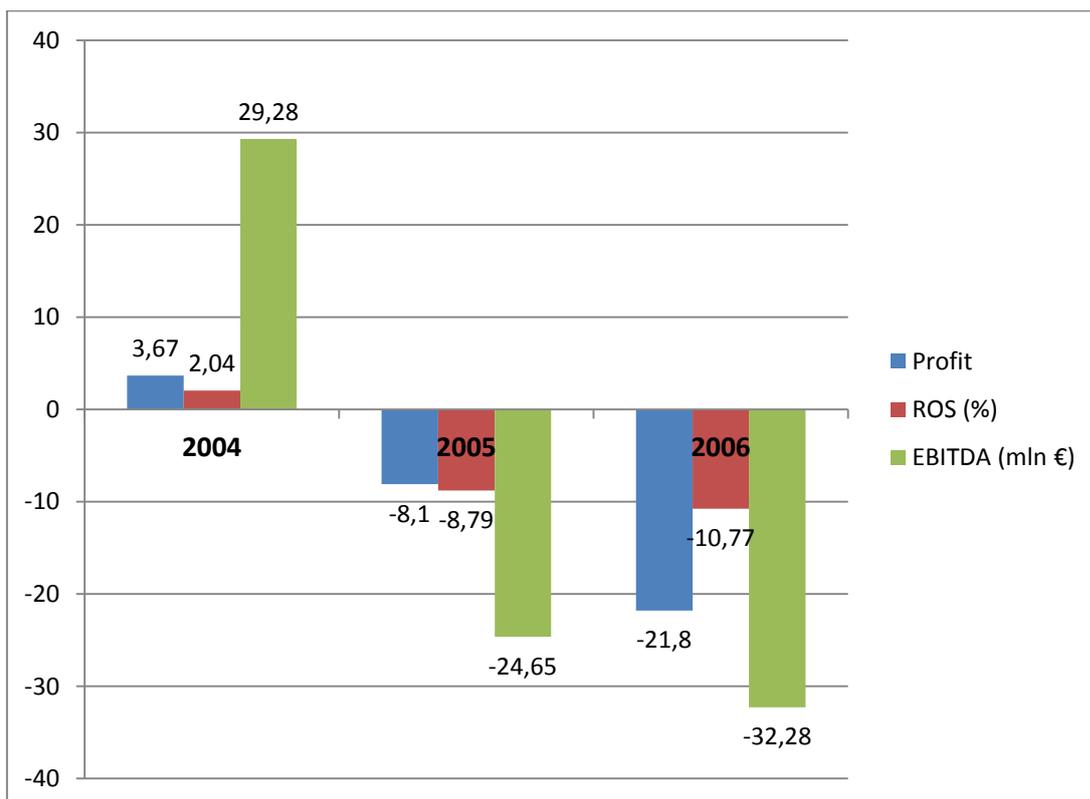


Figure 1.4 Financial ratios of the company

The first quarter of 2007 confirm the negative trend. Financial circumstances continue to worsening, and the financial debt must be rescheduled. PrimeDesign needs a new industrial regeneration plan.

1.5 The arrival of consultants

The next three paragraphs are dedicated to the restructuring period and the main events of this time are reported in timeline 2 on the next page.

In the last quarter of 2007 PrimeDesign launched a plan to industrial and financial revival with two advisors: Roland Berger (industrial branch) and Rotschild (financial branch). A few months before, an external consultant had already been called: Leonardo Scabin, who developed a new project for the company restructuring. According to the industrial engineer “the organization was very *heavy*, not modern, and not linked very well inside...some of the results were: problems of internal design and critical relationships with certain suppliers.”

The idea of Scabin was to bring the principles of lean production in PrimeDesign: efficiency, quality and value for the customers. The main trouble was the organizational culture, and some managers agreed that was the main organizational rigidity. As a kind of syndrome: "not invented here".

According to Scabin the personnel continued to operate always in the same way, without thinking to optimize the processes, “why do we need to change, if we have always done so”. “Before 2007”, the CEO recalls in an interview, “there was no clocks in the rooms of the company. Was a culture that did not change over time”.

This is very evident when, at the end of 2007, the general manager of PrimeDesign, Silvio Alajmo, launched a cost reduction plan to lower the company's breakeven point and generate cash flow in order to obtain additional capital to sustain the increase of cars production expected in 2008 budget. (as reported in the table 1.5)

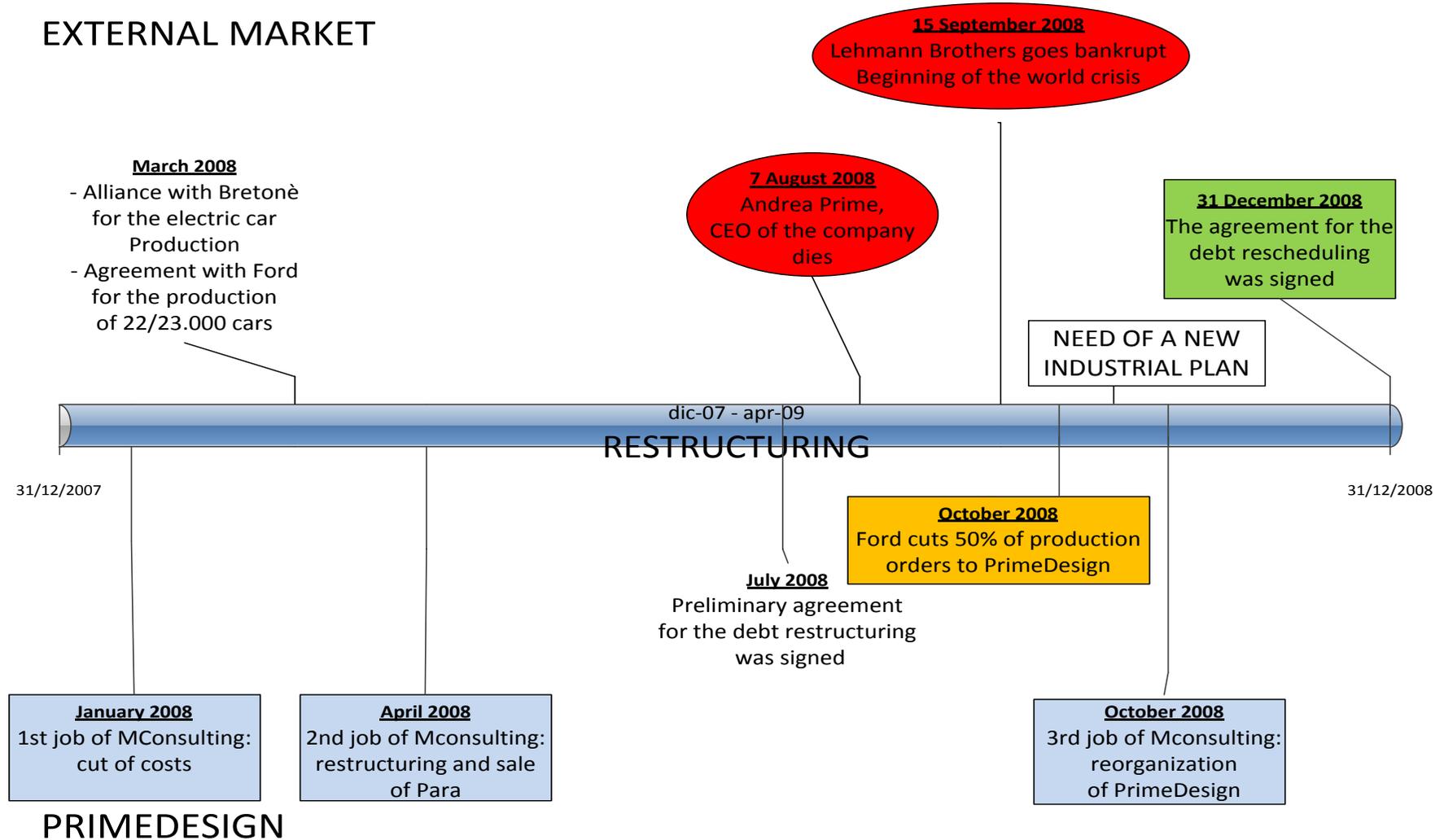
PRIMEDESIGN PRODUCTION VOLUMES

PRODUCTION CAPACITY AT PRIMEDESIGN: 60.000 VEHICLES PER YEAR

	MITSUBISHI	ALFA ROMEO	FORD	TOTALE
2006 actual	9110	11086	629	20825
2007 actual	4750	9330	15036	29116
2008 budget	2900	7376	22061	32337

Table 1.5 Cars-production budget for the 2008

EXTERNAL MARKET



Timeline 2: Event history 2007-2008

The target was a cut of costs of 30 million euros, but after three attempts, the management was able to decrease 2 million approximately. Therefore, the Board, decided to call MConsulting to help them to identify and manage cost reduction actions that would improve profitability and, especially, EBITDA.

MConsulting is considered one of the best consulting Company of the world and is specialized in cost restructuring.

The first thing done by the external consultants was the complete auditing of all service and organizational areas inside the enterprise. The outcome of this work, lasted 6 weeks, was the identification of 56 saving actions, and after a detailed implementation plan, these saving actions allowed a cut of costs of 28 million euros. Therefore, in the 2008 budget, the EBITDA went from 21,8 to 40,3 million euros.

In the meantime the annual report of 2007 showed a debt of 610,6 million euros, compared with an equity of 38,9 million euros. The loss, instead, was more than five times over the previous year.

In March 2008, PrimeDesign, started an alliance with a French financier, Bretonè, for the achievement of electric car. Later, then, this alliance became a joint venture. The French entrepreneur offered the placement of the cars (he had won a public auction for the commercialization of electric cars in the Paris region). PrimeDesign, instead, had the task to engineer and manufacture the entire product.

1.6 The “French” problem

Silvio Alajmo was very satisfied of the work done by external consultants. Thus, in the second quarter of 2008, decided to restructure the French subsidiary: Para Automobile Engineering, and assigned the responsibility to MConsulting, because he hadn't power to lay off the general manager and the chief financial officer of Para. Andrea Prime, CEO of PrimeDesing and of French subsidiary, had a high regard for these two people, and asked expressly to don't fire them. Moreover, in that period, Alajmo was working to negotiation for the debt restructuring with the banks.

The team of consultants was led by Claudio Parini, a very experienced man.

Parini, after a meeting with management of Para, quickly realized the problems of French firm. According to the consultant there was a "laissez-faire state" in the administration of the company. PrimeDesign had a weak control on its subsidiary. A few months earlier, the two firms had also made two different proposals for a Chinese customer.

Secondly, the net working capital of the French firm was very high. This was the consequence of the wrong administration of the contracts with the major car-makers, which forcing the company to invest a lot of money. "Balance sheet of Para was very messy" Parini said. Then, MConsulting began the renovation, and assumed a role of "Chief Restructuring Officer" (CRO). The targets of the consultants were:

- remove the underused assets
- reduce net working capital through better cash flows management and better contracts administration

in order to have more liquidity. (saving actions shown in the table 1.6)

SAVING ACTIONS FOR EBIT IMPROVEMENT

Ensure implementation of initiatives included in revised budget 2008	+1,5 M€
Identify and implement further non personnel cost saving initiatives	+0,9 M€
Identify pragmatic ways of reducing excess personnel	+2,1 M€
Maximize real estate value of production site	

EBIT IMPROVEMENT + 50%

Table 1.6 Saving action of MConsulting

The intervention of MConsulting allowed to sell Para Automotive Engineering, without a profit, but with a financial recovery of 30 million euros.

1.7 The great crisis and the reorganization

Optimism growing in PrimeDesign. There was the conviction of returning to breakeven the next year, and of being able to find funders (Vincent Bretonè and the Indian automotive group Tata were interested in the deal) for the recapitalization of 100 million euros.

Thus, the company was in a better position to renegotiate its financial debt, so, in

mid-July 2008, PrimeDesign signed a preliminary agreement with the banks. The negotiated agreement foresaw a recapitalization of 100 million euros along with:

- a cash injection from new stockholders
- a haircut for its creditors
- renewal of PrimeDesign's lines of credit.

Nevertheless, on August 7, Andrea Prime, CEO of PrimeDesign Spa, died in a tragic car accident. "Andrea was a person of great visibility and of great commitment in the family company" Parini said.

Difficulties grew when, on September 15, Lehmann Brother's declared bankruptcy, pushing the world into a deep financial crisis.

Ford lost 2 billion dollars in lines of credit and had to reduce the number of vehicles that it could produce, and tended to decrease production much more on niche vehicles. The sales, of all automotive OEMs, were seriously damaged.

The effects on PrimeDesign's environment were:

- forecasted 2008 production dropped even further (Ford reduced production orders by 50%)
- great uncertainty about the Prime's family plans
- the preliminary agreement was not concluded
- the increase in capitalization did not go through.

The plan presented to banks was no longer feasible, given the current world financial crisis. The banks were very concerned whether the company would be able to survive. The value of the share (3,5 euros) was decreased of 70% year to date. (trend reported in the figure 1.7)



Figure 1.7 Trend value share of PrimDesign Spa (2008 to date)

PrimeDesign needs a new industrial and financial plan to get a debt rescheduling. In October 2008, the Italian company undertook a review of all business functions. The Roland Berger consultants support PrimeDesign to draw up a new business plan, and MConsulting was asked to review the industrial organization. The team of consultants, led by Claudio Parini, still, proposed two restructuring interventions:

- a merger of 3 autonomous operating functions (Manufacturing, Logistics and Purchasing) into one single unit, called "Operation", led by Leonardo Scabin;
- a detailed review of facilities. PrimeDesing had 3 plants and 2 administrative centers in Italy. The goal of MConsulting was to reduce to 2 plants and only one administrative center.

The purchasing manager did not accept a subordinate role in the new function and gone away. He wasn't a "proactive" person, "who did not assume risks", according to consultants. Then, Claudio Parini assumed the role of Interim Purchasing director and directly managed the Purchasing team for 4 months, and during this period, MConsulting tracked the consolidation process of the three divisions. The benefits in the purchasing function were very evident. Under the guidance of Claudio Parini, PrimeDesign saved approximately 2 million euros from purchasing negotiations with suppliers, and achieved a reduction (8 million euros) in outstanding obsolete material claims. The purchasing team was reorganized. The staff was decreased of 18 people, giving high-performers greater leeway and responsibility and adjusting for changes in the business. Furthermore, new standard contracts were prepared, particularly contacts related to co-engineering or co-development with suppliers. Their terms and conditions posed the company in a less risky situation in comparison with previous contracts. PrimeDesign finances were in serious condition, still. Debt amounted approximately to 600 million euros (compared to an equity of 25 million euros). The debt/equity ratio had reached its maximum value (as reported in the figure 1.8 on the following page).

Thus, on December 31 of 2008, the agreement for the restructuring of the debt was signed, which included:

- debt-equity swap: the pool of banks gave up to 180 million euros to Primecar (Prime family holding) in exchange of the 50,6% of the company's shares, which were to be sold to a third party;
- debt rescheduling: the remaining bank debt was rescheduled and backed up by a further lien on the remaining 49,4% of shares held by Primecar.
- PrimeDesign's debt load was reduced by a further 70 million euros (for a total of 250 million euros). Primecar would offer the brands owned in lien.

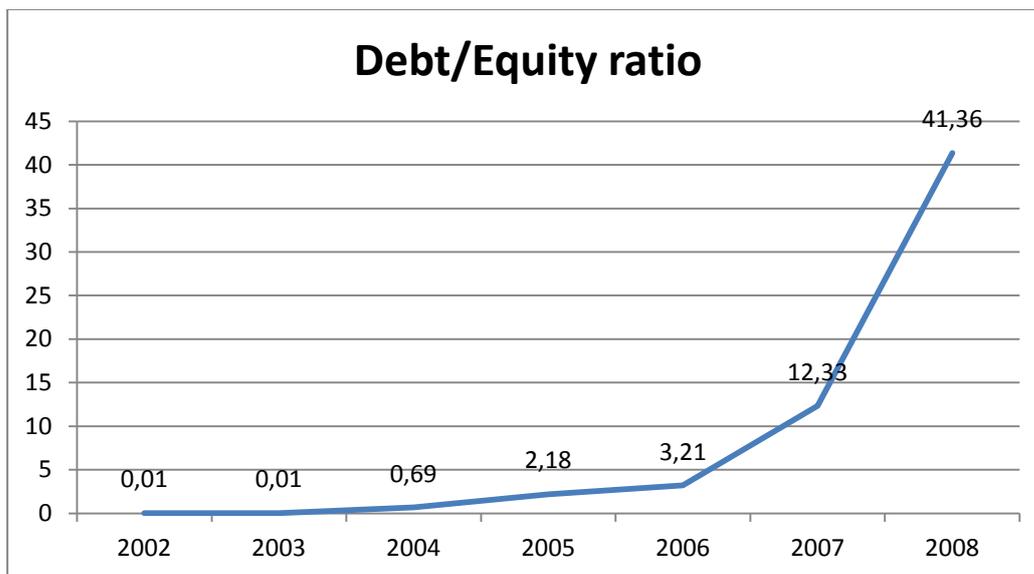


Figure 1.8 Trend debt/equity ratio from 2002 to 2008

In return, the Prime family, agrees to take a step back and gives the mandate to the Banca Michelangelo to sell its shares.

The loss at the end of 2008 was 204 million euros. However, the restructuring plan and the agreement with the banks began to bring hope for the future of the Italian firm.

During an interview, Silvio Alajmo, the CEO of the PrimeDesign said: “The report about operations in the first quarter of 2009 shows data that are in line with those presented in the industrial plan, even though value of production decreased more than the 50% in the first quarter of 2009, compared with the same period of the last year. These results were achieved thanks to the restructuring programs launched by the company in the second half of 2007, which were instrumental to reduce the impact of a sharp decrease in manufacturing orders: greater flexibility and a drastic reduction of fixed costs,

greater efficiency and productivity, and divestment of unprofitable assets...”

According to CEO “it is impossible to think of continuing to produce cars for the major OEMs. The automotive industry presents, generally, a surplus production capacity”. Now, the financial situation is stabilized (the debt was approximately 260 million euros, with an equity of more of 70 million euros).

The challenge of management was to redefine the footprint of the business.

1.8 The outcomes

The third timeline on the following page contains the events happened after the restructuring period to date.

In 2009 the loss was 30,7 million euros, which was a great improvement in comparison with the previous year. The debt was reduced and the EBIT increased (despite the turnover more than halved) (data reported in the figure 1.9).

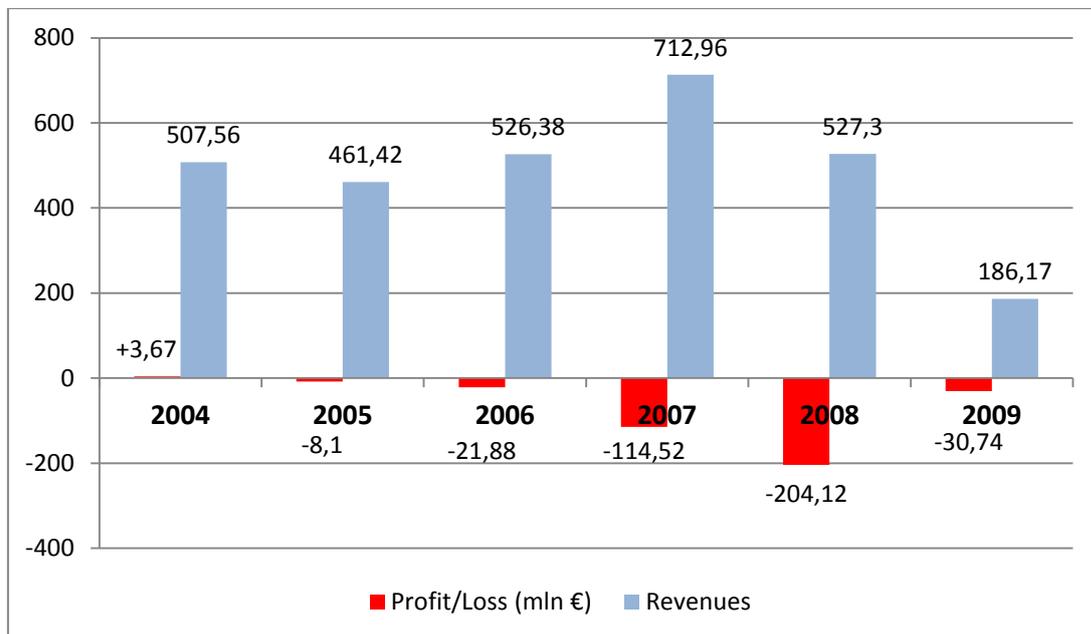
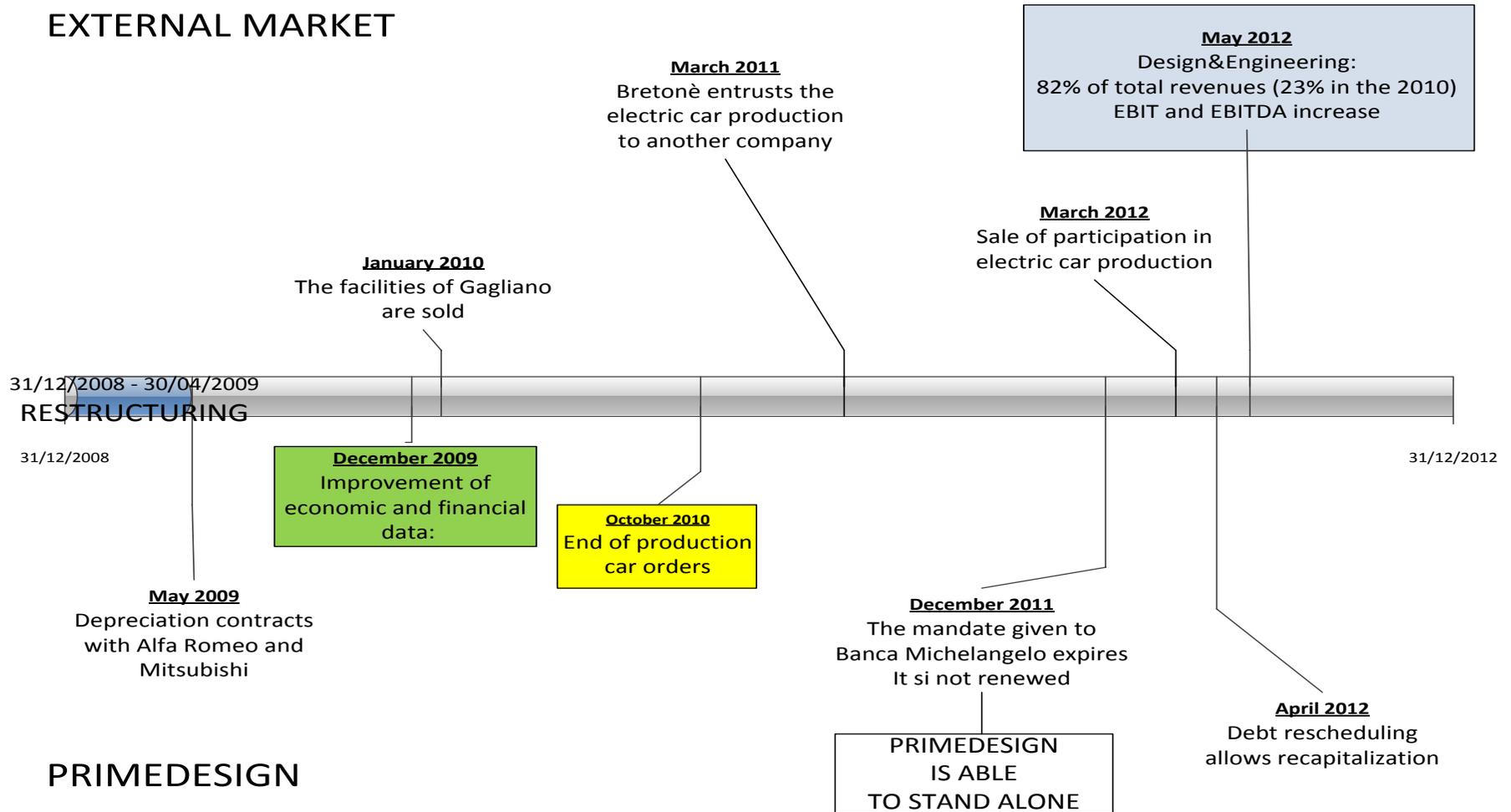


Figure 1.9 Trend Revenues and Profit of the company

In January 2010, PrimeDesign transferred body in white and painting activities from Gagliano to its other Italian plants, and sold its facility for 15 million euros to Public-Participation Spa. Moreover, AIA (a new start-up car company) agreed to pay PrimeDesign 2 million euros for tooling and to take over the contracts of the 900 PrimeDesign employees at Gagliano. AIA and PrimeDesign also entered

EXTERNAL MARKET



PRIMEDESIGN

Timeline 3: Event history 2009 to date

into a subcontract for the production orders for the customers Alfa Romeo and Ford (which will end in October 2010).

Thus, PrimeDesign radically changed its model of business. In the 2007, the 85% of revenues came to the production of cars. Three years later, it was not producing cars anymore. The tools for the industrial re-development were three:

- design and engineering
- brand value management
- E-Mobility.

The project of the electric car was always alive, but the joint venture with the French financier, Vincent Bretonè, ended in March 2012. PrimeDesign sold its shares for 10 million euros approximately. The alliance for the production of the electric car was considered too risky for PrimeDesign, and the company preferred to leave the agreement. Furthermore, the electric mobility had not reached the targets expected. However, two years earlier, during the anniversary of the birth of the company, Silvio Alajmo, presented the prototype of *Eagle*, the electric car completely developed by the firm, which should be the heart of the e-mobility projects in the biggest Italian cities: Milan and Rome.

The 2010 was the latest year that showed revenues from the production of cars. The loss was more than 33 million euros, but this result was influenced by the loss of the litigation with Mitsubishi Motors, which resulted a negative effect of 28,5 million euros. The streamlining and renewal process continued also in 2011. The number of the employees decreased again. (as reported in the figure 1.10)

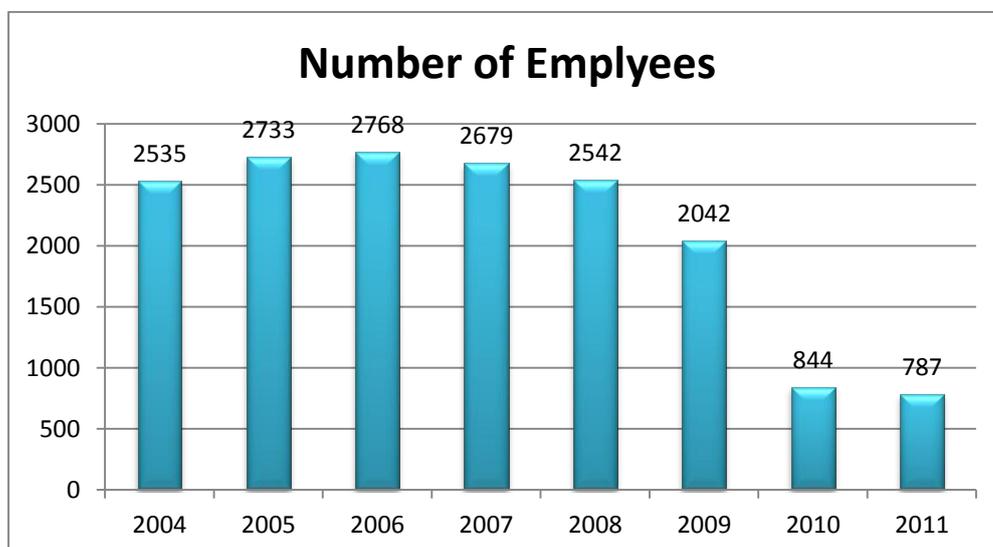


Figure 1.10 Trend of the number of employees of PrimeDesign

Another plant was rented to BacarSpa for the production of the electric car for Autolib (Vincent Bretonè). The financial and economic improvements continued to be more evident. The loss amounted to 11 million euros. EBIT and EBITDA continued to improve. Thus, on December 31, the mandate, given to Banca Michelangelo, to sell its shares expired and it was not renewed. In April 2012, the Italian company obtained a further rescheduling of the debt (200 million euros to be returned in seven annual installments) until 2018, which allowed a recapitalization of 30 million euro without capital expenditure.

Now, PrimeDesign was able to stand alone.

1.9 PrimeDesign today

Now, the goal of management is to focus on new industrial plan. The targets of the plan (approved by the Board of Directors, on February 15, 2012) are:

- strengthen of the activities of design and engineering in Germany, through its subsidiaries, which are well placed in an expanding market;
- increase the activities of design and engineering in the Asian market (especially in China, where PrimeDesign has a subsidiary);
- take advantage of the skills and know-how, acquired through electric car production, in the E-Mobility;
- exploit the value of the brand image "PrimeDesign" through PrimeDesign Extra, even outside automotive.

Only a few years ago, the target of PrimeDesign was only one: the survival. Some similar companies failed to do so, others instead, have lost their autonomy because were acquired from the largest automotive firms. Now PrimeDesign is returned to its core business: design and engineering services. Furthermore, it may seem a paradox but, if you look the company website you can see the presence of a new branch: industrial consulting with a focus on the lean product development.

In spite of everything, to get to this point PrimeDesign had to face a radically process of organizational change. Now, we can say that the most difficult period of its history was exceeded.

CAPITOLO 2

IL CASO EXPRESS

2.1 Sommario

Il secondo capitolo è dedicato alla presentazione del caso studio relativo alla Express. Come fatto nel primo capitolo, i primi due paragrafi spiegano il metodo usato nella ricostruzione del caso e introducono la Express con una sua breve presentazione. I due paragrafi che seguono sono inerenti al periodo in cui l'azienda era di proprietà del fondo d'investimenti francese. La parte successiva, invece, ripercorre l'intervallo di tempo in cui sono successi gli avvenimenti più importanti riguardanti la crisi aziendale e la conseguente ristrutturazione culminata con l'acquisizione da parte della multinazionale olandese PSV. Infine viene fatta una breve descrizione della Express riferita al contesto attuale.

2.2 Metodo

Il secondo caso studio ricomporrà l'ultimo decennio di storia della *Express*, la quale come la *PrimeDesign*, presentata nel capitolo precedente, ha dovuto affrontare un periodo di crisi interna. L'obiettivo è stato quello di analizzare e comprendere le cause che hanno minato la sopravvivenza dell'azienda, e come essa sia riuscita ad uscire da queste difficoltà, con un percorso, che come vedremo nel capitolo, ha portato ad un finale completamente diverso rispetto alla *PrimeDesign*.

Questo, infatti, è stato uno dei motivi principali della scelta dei due casi, e cioè vedere come le due aziende alla fine hanno preso, forse anche involontariamente, delle strade differenti per rispondere alla crisi organizzativa.

Anche per la *Express* il periodo di interesse è compreso tra l'inizio del 2004, quando l'azienda viene acquistata da *Ducasse Partners*, un fondo d'investimenti francese, fino ad arrivare ai giorni nostri, ma con un focus prevalente all'anno 2009 quando l'azienda italiana in seguito a delle difficoltà finanziarie fu acquisita dalla multinazionale olandese PSV.

Le principali fonti usate per la ricostruzione del caso sono state le stesse utilizzate anche per il caso *PrimeDesign*: *Il Sole 24 Ore*, *Aida* e *Zephyr*, anche se durante l'intervallo di tempo che ha visto come proprietario il fondo francese si è

verificata una certa carenza di informazioni sull'azienda, dovuta anche al fatto che essa non era più quotata in borsa.

Per questo motivo le interviste a disposizione hanno avuto un ruolo prioritario. Molto importanti sono state quelle con due dirigenti dell'Express: quella con Stefano Ferrari, l'allora Responsabile dell'area Commerciale, e quella con Giuseppe Cedroni, Responsabile delle Risorse Umane. Entrambi i manager, ancora presenti in azienda, hanno contribuito attraverso il racconto delle esperienze vissute in prima persona all'interno della Express, prima e dopo la crisi aziendale. Del team di consulenti di MConsulting (la stessa che ha supportato anche la PrimeDesign nel periodo di ristrutturazione) è stata di grande aiuto l'intervista in contemporanea fatta con Maurizio Esposito e Pablo Leoni che si sono occupati del risanamento della parte finanziaria. Particolarmente interessante la testimonianza del primo consulente, che ha assistito all'intero intervento consulenziale durato circa sei mesi (da dicembre 2008 ai primi giorni di giugno 2009), e che quindi ha potuto fornire una visione pressoché completa del periodo di ristrutturazione. Infine, ma non meno importante, il contributo dell'Amministratore Delegato di MConsulting Italia, Adriano Barbieri, che ha principalmente illustrato il suo punto di vista sul mondo della consulenza.

Così come nel primo capitolo si è fatto uso di tabelle e grafici per evidenziare meglio alcuni concetti e, per avere un quadro cronologico più chiaro del periodo d'interesse sono state costruite tre *timelines* che mostrano gli eventi più importanti, necessari ad avere una visione più nitida della storia della Express.

2.3 La Express S.p.A.

L'azienda nasce dall'idea dell'italiano Sergio Cerea e dallo svizzero Arthur Beck, i quali avevano l'intenzione di produrre e commercializzare *macchine per fare il caffè*. Il fondatore italiano ci aveva provato già anni prima ma, i soci di allora non erano molto convinti dell'idea, viste anche le prime difficoltà incontrate e abbandonarono. Dopo alcuni anni l'azienda costruisce la prima macchina del caffè automatica, accolta con molto scetticismo nel mercato. I buoni risultati non tardano ad arrivare, e la Express viene subito notata da

un'azienda americana che la acquisisce, ma dopo soli quattro anni, e sull'orlo del fallimento, ritorna nelle mani del vecchio proprietario (che avendoci visto lungo non aveva venduto il marchio dell'azienda). Da lì in poi seguono anni caratterizzati da crescita ed espansione in tutto il mondo. Alle soglie del nuovo millennio nasce il Gruppo Internazionale Express S.p.A. mediante l'acquisizione, da parte della capogruppo, di società storicamente dedite ad attività di produzione e distribuzione di macchine per caffè, tra loro legate da rapporti commerciali e di compartecipazione azionaria.

Nel 2002, il business principale derivava dalla commercializzazione di macchinette per il caffè, le quali erano completamente progettate e prodotte internamente. Esse si suddividono in due grandi gruppi: quelle per uso domestico, che era il più redditizio, e quelle per uso professionale, che invece rappresentava una minima percentuale dei guadagni. In secondo luogo, la Express, otteneva profitti anche dalla produzione delle *vending machines*, distributori automatici di snack e bevande. E infine, la divisione "Clima e Vapore", nata recentemente in seguito ad una politica di diversificazione fortemente voluta dalla proprietà, che prevedeva la vendita di climatizzatori e sistemi a vapore per lo stiro e la pulizia. Per il dettaglio delle percentuali d'incidenza delle varie divisioni sul volume d'affari totale vedere il grafico riportato in figura 2.1.

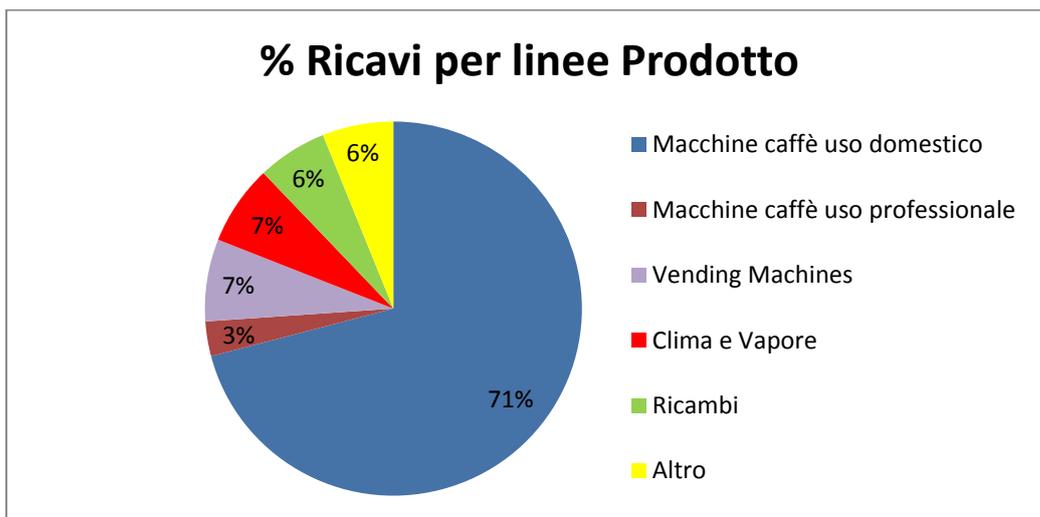


Figura 2.1 Percentuali Ricavi linee Prodotto (anno 2002)

Se invece, si analizzano i ricavi in funzione dell'area geografica, si evince l'internazionalità della Express, il cui mercato principale nel 2002 era la

Germania. Il mercato tedesco rappresentava circa un terzo del fatturato dell'intero gruppo, con un trend in leggera crescita rispetto all'esercizio precedente. (dati riportati in figura 2.2)

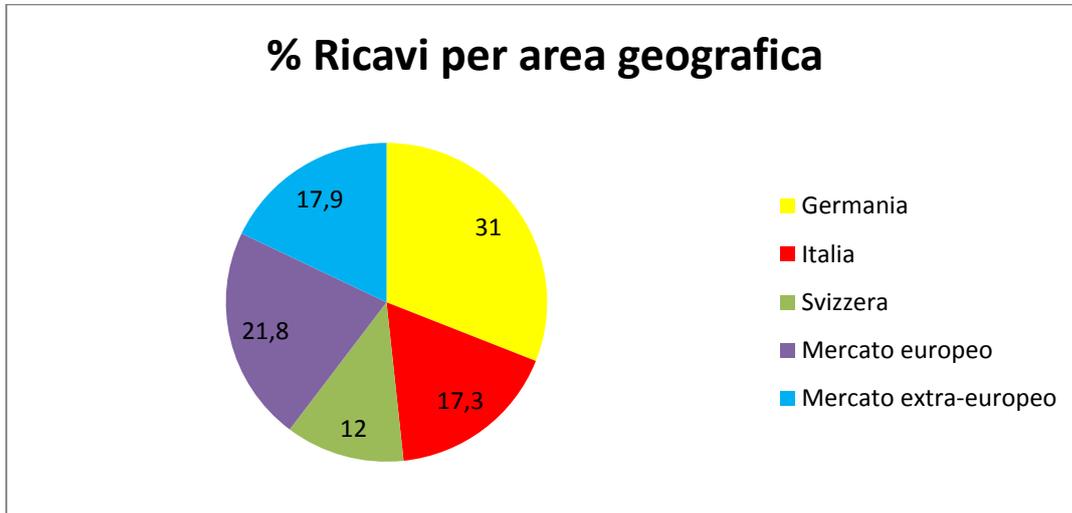


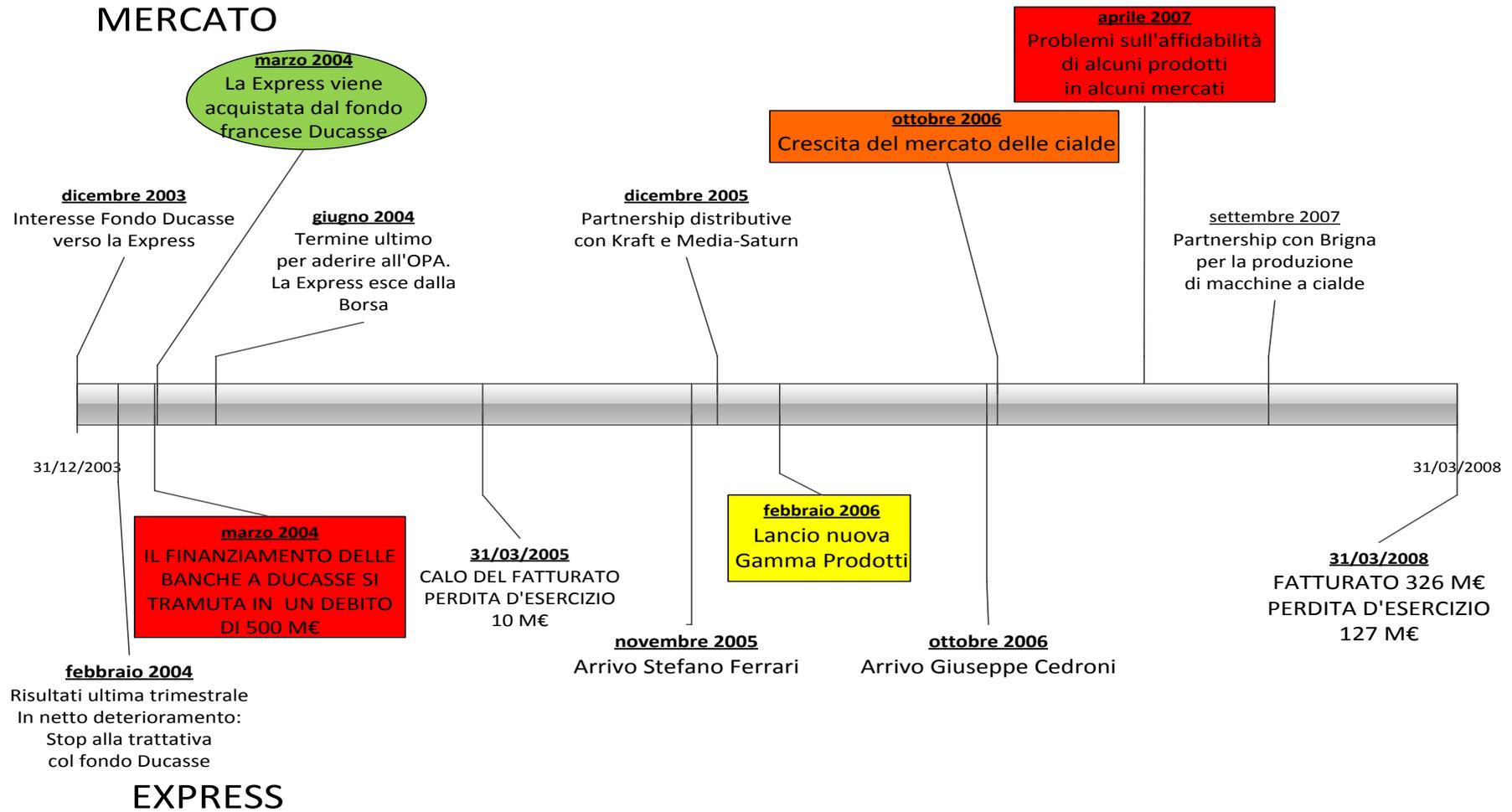
Figura 2.2 Percentuale Ricavi per area geografica (ano 2002)

I prodotti della Express erano molto apprezzati sul mercato, ed anche grazie ad un brevetto sul gruppo erogatore estraibile delle macchine per caffè (che però scadrà tra il 2004 e il 2007 a seconda dei paesi) che garantiva un vantaggio rispetto agli altri competitor, le quote dell'azienda, nel 2002, potevano considerarsi da leader di mercato. Sicuramente in Italia, dove sfruttando la sinergia con Arabica, storica azienda italiana del settore del caffè espresso acquisita nel 1999, aveva raggiunto una posizione dominante con il 65% di quota nel segmento nel domestico. In Europa, dove i principali concorrenti erano la tedesca Krups e l'elvetica Jura, la quota era "solo" del 32%.

L'azienda italiana continuava il suo percorso di crescita. Dopo lo stabilimento produttivo aperto in Messico nel 2000, anno che segna anche il debutto in borsa, la Express nel 2002 ne inaugurò un altro in Romania. Con quasi 2000 dipendenti in numerose filiali sparse nel mondo e la presenza in 150 paesi si poteva essere più che ottimisti.

2.4 L'espresso "francese"

La timeline 4 nella pagina seguente riporta gli eventi rilevanti dal 2004 al 2008.



All'inizio del 2003 la Express poteva tranquillamente essere definita come un'azienda in salute. L'azienda vantava parecchi record. Innanzitutto le quote di mercato, che come già detto prima, evidenziavano la leadership sia in campo continentale che in quello nazionale. Poi una redditività molto elevata con un margine operativo lordo pari al 20% del fatturato contro una media del settore *elettrodomestici* che oscillava tra il 10% e il 15%. Infine le riconosciute capacità d'innovazione e attitudine a cogliere e anticipare le esigenze del mercato che da sempre avevano contraddistinto la storia dell'azienda. Negli ultimi quattro anni utili e fatturato erano cresciuti costantemente, fatta eccezione per il 2001, quando la svalutazione straordinaria di una partecipazione azionaria in un'azienda francese pregiudicò il risultato economico (dati riportati nei due istogrammi della figura 2.3).

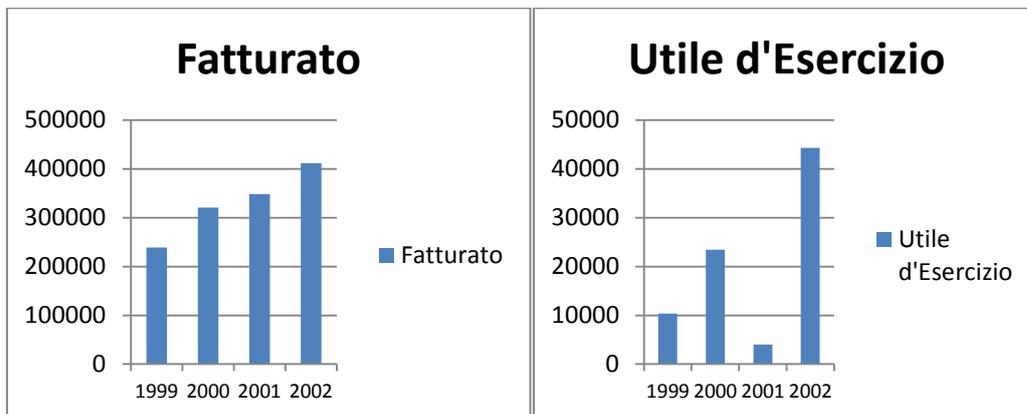


Figura 2.3 Trend fatturato e utile d'esercizio periodo 1999-2002 (in migliaia di €)

Il fondatore e azionista di maggioranza Cerea era consapevole però che, per continuare il processo di crescita, l'organizzazione aveva bisogno di profondi cambiamenti, i quali richiedevano sforzi sempre più onerosi. Infatti alcuni mesi prima aveva tentato invano di rafforzare la posizione dell'azienda nel mercato americano, che contava solo per il 3% dei ricavi del gruppo, attraverso l'acquisizione della Krups, la quale invece, poteva vantare una posizione di leader nelle vendite oltre oceano.

Tenendo conto delle difficoltà incontrate per un'ulteriore espansione, quando nel dicembre del 2003 il fondo d'investimenti francese Ducasse Partner, dichiara di essere interessato all'acquisto del Gruppo Internazionale Express S.p.A., Sergio Cerea intuisce che quest'operazione potrebbe rivelarsi un'ottima occasione per monetizzare il lavoro di una vita. Il fondo presentò un'offerta in cui affermava di

voler acquistare il pacchetto di maggioranza, e cioè il 66,8% detenuto dai quattro soci fondatori (Cerea, Beck e altri due soci con quote minoritarie).

Nel febbraio dell'anno successivo, però, la trattativa subì un forte arresto in seguito alla pubblicazione dell'ultima trimestrale del 2003, la quale mostrava dei risultati economici in netto deterioramento. In un comunicato la società spiegava che questo inatteso deterioramento era da imputare:

- l'aumento dei costi per consumo di materie prime derivato principalmente da un cambio del mix di vendita, con una preponderanza di prodotti a margini meno elevati;
- alla fiacchezza del mercato di riferimento, quello tedesco, il cui fatturato su base annua era calato del 21,7 per cento;
- all'incremento dei costi pubblicitari a sostegno del lancio dei nuovi prodotti e di attività di marketing;
- e a delle perdite su crediti.

Così, il 30 marzo 2004, dopo il benessere della società di revisione dei conti che dette un giudizio positivo sul bilancio 2003 e dopo l'adeguamento dell'accordo stilato in precedenza, la Express passò in mano ai francesi del fondo Ducasse, i quali lanciarono un'Opa (offerta pubblica d'acquisto) con l'obiettivo di acquisire anche la restante parte dei titoli presenti sul mercato azionario. Il termine ultimo per aderire all'offerta fatta dal fondo era il 4 giugno 2003. La maggior parte dei soci che detenevano una quota minoritaria accettarono, così i francesi raggiunsero un pacchetto azionario superiore al 96%. Ducasse operò il delisting della società, sancendo così l'uscita della Express dalla Borsa.

L'affare, concluso attraverso un'operazione di leverage buy-out, costò più di 700 milioni di euro, di cui più del 70%, finanziato da un pool di banche, si tramutò in un debito per la Express. Improvvisamente l'azienda si trovò con un indebitamento di 500 milioni di euro, nettamente superiore al suo fatturato.

2.5 Un espresso amaro per i francesi

La prima azione fatta dal fondo fu quello di allargare il team dirigenziale. Stefano Ferrari fu assunto nel novembre del 2005 come Vice Presidente della

divisione Sales&Marketing, mentre Giuseppe Cedroni pochi mesi dopo andò a ricoprire il ruolo di Responsabile Risorse Umane del gruppo. Il nuovo amministratore delegato, Nicolas Varese, si presentò con un grande ottimismo dichiarando che: “i sensibili cambiamenti culturali e l'affermazione di nuovi stili di vita porteranno a un crescente consumo del caffè espresso nella maggior parte dei Paesi del mondo... e la Express si troverà nella posizione ideale per cogliere queste opportunità di crescita”.

Nonostante tutto questo ottimismo il “periodo francese” si rivelò piuttosto difficile per la Express. Il fondo d'investimenti, spinto dalla necessità di fare cassa per ripagare debito e interessi, si concentrò maggiormente su performance di breve periodo, trascurando il rafforzamento della competitività a lungo termine.

I risultati economici del 2004 confermavano però ancora una buona redditività della Express. Il fatturato era aumentato del 14% rispetto al precedente anno, e le stime per il 2005 erano più che positive. Negli ultimi mesi del 2005 l'azienda stipulò due partnership con due colossi internazionali della grande distribuzione: Kraft e Media-Saturn. Con la prima, gli accordi prevedevano lo sfruttamento dei canali distributivi affiancando le macchinette del caffè ai prodotti alimentari della multinazionale americana. La seconda, che era il gruppo europeo più importante nella commercializzazione di elettronica di consumo, offriva un esclusivo spazio espositivo all'offerta Express nei punti vendita della catena.

Varese, intanto, annunciò due importanti mosse previste per i primi mesi del 2006. La prima prevedeva il lancio di una nuova gamma prodotti, tecnologicamente molto avanzata, che avrebbe dovuto “sbaragliare la concorrenza, raggiungendo nuove fette del mercato”. La seconda, invece, aveva come obiettivo la dismissione di tutte le attività non strategiche. Concentrando tutto sul caffè espresso si era deciso di abbandonare il segmento del condizionamento e dei piccoli elettrodomestici a vapore che cumulativamente non pesavano più del 10% sul fatturato.

Le previsioni fatte precedentemente, però, non si dimostrarono tanto accurate. Il 31 marzo 2005 il fatturato fu inferiore a quanto stimato qualche mese prima, e per la prima volta dopo tanti anni il risultato economico fu negativo. La perdita era di quasi 10 milioni di euro.

Nel frattempo il mercato del caffè stava cambiando radicalmente. Dalla semplice vendita di una materia prima, il caffè, si era passati alla commercializzazione di un prodotto-servizio, e cioè il sistema macchinetta più caffè porzionato. Il fenomeno era recente, ma in pochi anni il segmento delle cialde acquisì importanti quote nel mercato. I ricavi maggiori andavano chiaramente ai torrefattori, che dando le macchinette, prodotte da aziende come la Express, ad un prezzo molto più accessibile rispetto a quello delle automatiche (perché di fatto sono prodotti tecnologicamente molto differenti) fidelizzavano il cliente al proprio prodotto, il caffè in cialde, che rappresentava la fonte principale di guadagno.

La Express forse non fu particolarmente attenta a cogliere questa nuova evoluzione dell'ambiente. Ciò viene chiaramente espresso dal responsabile delle Risorse Umane Giuseppe Cedroni durante la sua intervista, lasciando intendere che la Brigna, con cui stipularono una partnership nel settembre 2007, era ormai "una dei pochi torrefattori ancora disponibili". La Brigna era una storica azienda italiana molto apprezzata a livello nazionale ma, secondo il manager non poteva garantire quella notorietà che un marchio globale come la Nespresso poteva offrire. Notorietà di cui si avvantaggiò la maggiore concorrente italiana della Express, la De Curtis, la quale attraverso la produzione di macchinette per il caffè in cialde per la società appartenente al gruppo Nestlè, vide la diffusione del proprio marchio in tutto il mondo.

Dello stesso avviso era anche il consulente Maurizio Esposito, puntando il dito verso il successo delle macchine a cialde che, secondo lui, avevano progressivamente tolto quote di mercato alla Express. Il prezzo superiore penalizzava le macchine automatiche, le quali rappresentavano più che il core business, la filosofia produttiva dell'azienda italiana. La Express aveva una gamma prodotti in cui la macchinetta più economica costava 300-350 euro fino ad arrivare al top di gamma con un prezzo superiore ai 1500 euro. Il costo delle macchinette a cialde si aggirava intorno ai 100 euro, con formule che consentivano di averle persino in comodato d'uso gratuito.

Il consulente però, durante la sua intervista ha messo in luce un nuovo aspetto che contribuì negativamente alle performance economiche e finanziarie della Express. Egli afferma che durante il biennio 2006-2007 i nuovi prodotti avevano

presentato dei problemi di garanzia e manutenzione in alcuni mercati, che facevano percepire una perdita di qualità del marchio. A conferma di ciò anche la testimonianza del CEO della MConsulting Adriano Barbieri, che raccontò che una delle macchine automatiche più costose della Express presentava seri problemi di sicurezza quando si introduceva il latte per fare il cappuccino.

Il 31 marzo 2008 furono pubblicati i dati relativi all'esercizio appena terminato. Il fatturato ammontava a 326 milioni di euro, leggermente superiore rispetto all'anno prima, ma quello che era più allarmante era l'ultima riga del conto economico che mostrava una perdita di 127 milioni di euro.

2.6 L'arrivo di Aprea e la grande crisi

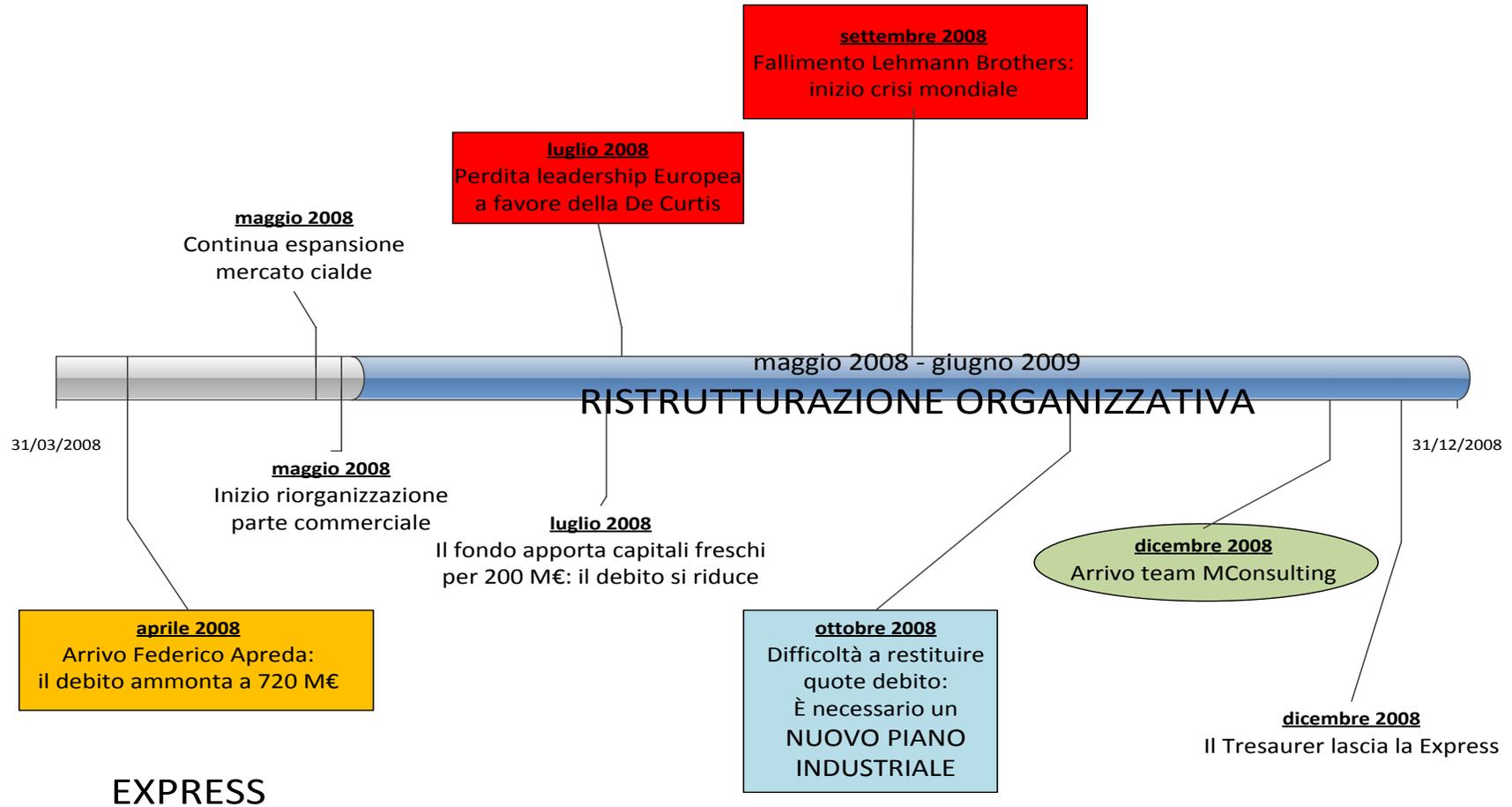
La timeline 5 presente nella prossima pagina mostra gli avvenimenti più importanti del 2008, anno in cui cominciò la ristrutturazione aziendale nella Express.

Gli obiettivi presenti nel *Business Plan* redatto dal fondo Ducasse nel 2004 si verificarono non tanto aderenti alla realtà. I tanto attesi flussi di cassa necessari alla copertura delle quote del debito non arrivarono. La posizione finanziaria netta era negativa per 720 milioni di euro. Era chiaro che c'era bisogno di cambiamenti.

Nell'aprile 2008 fu nominato un nuovo amministratore delegato: Federico Aprea, uomo di grande professionalità che in passato aveva già ricoperto ruoli chiave nel settore delle macchine per fare il caffè. Nelle interviste utilizzate per redigere il caso è proprio lui ad emergere come principale promotore del cambiamento nella Express. Secondo Cedroni, Aprea "fu in grado di prendere in mano la situazione in un momento difficile dell'azienda, creando un gruppo di persone che condividevano una mission: salvare la Express", la quale stava sprofondando nel baratro finanziario che, continua il manager "era la conseguenza di scelte di business sbagliate".

Nel luglio 2008, il fondo d'investimenti francese si vide costretto ad iniettare nuovi capitali. Una prima parte, 168 milioni, servì per la conversione di una porzione del debito, mentre altri 30 andarono a rimpolpare il patrimonio della

MERCATO



Timeline 5: Cronologia eventi 2008

società. Ora il debito ammontava a poco più di 500 milioni di euro.

Per la prima volta dopo tanti anni la Express venne scalzata dalla posizione di leader europeo nella vendita di macchine automatiche dalla principale concorrente italiana, la De Curtis, che intanto godeva dei vantaggi offerti della continua espansione del mercato delle cialde che presentava tassi percentuali di crescita a due cifre. Nonostante tutto, la Express rimaneva sempre uno dei maggiori player europei nel comparto delle macchine automatiche del caffè.

Il 15 settembre però, ci fu il fallimento dell'istituto bancario Lehmann Brothers, che diede inizio ad una profonda crisi finanziaria che impattò radicalmente sull'intero mercato economico mondiale, mettendo in pericolo numerose aziende, le quali si trovarono improvvisamente ad affrontare grandi difficoltà.

Naturalmente la Express non fu risparmiata dalla crisi, anzi essa accentuò i problemi già presenti in azienda. Storicamente l'ultimo trimestre dell'anno, ed in particolare le feste natalizie, sono il periodo che registrano un'impennata delle vendite delle macchine del caffè. Nel 2008 però, con la crisi che aveva scosso il mondo finanziario, le famiglie tendevano a risparmiare e, spendere 300 euro per una macchina del caffè, secondo il consulente Esposito, era visto come un investimento un po' eccessivo. Ormai la situazione era drammatica. Il fondo Ducasse si accorse di non essere in grado di restituire la quota del debito prevista e quindi era necessaria una ristrutturazione organizzativa. Il compito di affiancare la Express in questo difficile periodo fu affidato alla MConsulting.

2.7 La ristrutturazione

La Express era in piena emergenza finanziaria. Per sopravvivere era fondamentale ottenere la rinegoziazione dei termini del debito contratto con gli istituti di credito durante l'acquisizione francese nel 2004. Così il fondo di investimenti ritenne necessario avere un supporto esterno durante questa fase di cambiamento. I consulenti della MConsulting furono chiamati da Ducasse nel dicembre 2008. Il team di esperti, famosi nel mondo economico come specialisti in ristrutturazioni aziendali, era composto mediamente da sei persone.

Le principali mansioni della MConsulting erano due:

- revisione del piano industriale;
- supporto alle attività di tesoreria.

La prima difficoltà si incontrò quando, durante la prima riunione del team consulenziale, il treasurer della società affermò di voler andar via. Di colpo, la Express si trovò scoperta in un ruolo fondamentale, che aveva il compito di monitorare se l'azienda avesse le risorse necessarie per andare avanti.

All'inizio ci fu una fase esplorativa in cui i consulenti acquisirono delle informazioni per avere un quadro più chiaro della situazione. Sicuramente la priorità era la formulazione del piano industriale, che in qualche modo era già stato predisposto dal management della Express. Una delle aree più interessate fu quella commerciale, guidata da Stefano Ferrari, che secondo il CEO e capo del team della MConsulting, si rivelò uno dei più disponibili a fornire supporto all'intervento dei consulenti.

Ferrari già alcuni mesi prima aveva impostato delle azioni mirate a migliorare l'efficienza della sezione commerciale attraverso una sua radicale riorganizzazione. Erano stati nominati nuovi direttori di area e la divisione russa era stata rinforzata. Altre importanti azioni erano mirate a diminuire l'inventario delle scorte presenti in magazzino.

Uno degli interventi più importanti avviati dall'azienda, già prima che arrivassero i consulenti, fu il rinnovamento della gamma prodotti. L'obiettivo era migliorarla sotto il profilo tecnico e qualitativo perché come spiegò, durante un'intervista l'amministratore delegato della Express Apreda "l'offerta della società è(ra) ampia ma non del tutto allineata con quelli che sono i bisogni dei clienti in un mercato che si è evoluto molto". Attraverso questa affermazione, Apreda conferma quello che in pratica aveva dichiarato nelle interviste il direttore Risorse Umane Giuseppe Cedroni, e cioè l'inadeguatezza di alcune scelte di business prese dal precedente management, scelte che avevano contribuito pesantemente a spingere l'azienda in un periodo di crisi finanziaria.

Dopo l'arrivo della MConsulting la rete commerciale fu ulteriormente rivoluzionata. I consulenti si focalizzarono principalmente sulle attività strategiche della Express, dichiarando che sarebbe stato di grande aiuto dare in outsourcing sia la *Logistica* che l'*Aftersales* (che comprende attività successive

alla vendita del prodotto). Attraverso quest'operazione i consulenti volevano rimarcare l'importanza di convogliare tutte le energie sul core business, specialmente durante un momento di difficoltà come quello che stava attraversando la Express in quel periodo.

La politica commerciale fu rivista. Prima veniva decisa dalle varie società controllate sparse in tutto il mondo, le quali come conferma Barbieri nella sua intervista “erano fin troppo autonome e con scarsa visibilità nei confronti della capogruppo”. Le decisioni più importanti come il posizionamento del prodotto e la scelta dei canali distributivi furono accentrate. Inoltre l'area commerciale fu soggetta come del resto l'intera organizzazione ad un'operazione di riduzione del personale. (La tabella 2.4 riassume i principali cambiamenti organizzativi operati nell'area commerciale pre e post arrivo dei consulenti).

CAMBIAMENTI NELL'AREA COMMERCIALE PRE-INTERVENTO CONSULENTI	
RIORGANIZZAZIONE AREA COMMERCIALE	- Nomina nuovi direttori di area - Rinforzo divisione russa
AZIONI DI DESTOCKING	- Diminuzione delle scorte presenti in magazzino
RINNOVAMENTO GAMMA PRODOTTI	- Miglioramento tecnico e qualitativo dei prodotti
CAMBIAMENTI NELL'AREA COMMERCIALE POST-INTERVENTO CONSULENTI	
FOCUS SUL CORE BUSINESS	- Outsourcing di attività non strategiche
POLITICA COMMERCIALE	- Accentrimento di decisioni relative al prodotto

Tabella 2.4 Interventi nell'area Commerciale

Verso la fine di gennaio il piano industriale venne ultimato. Gli obiettivi per il triennio 2009-2012 erano:

- raggiungere una crescita del fatturato pari al 9% (fino ad arrivare a 435 milioni di euro nel 2012);
- incrementare il margine operativo lordo fino a 70 milioni di euro.

Secondo Aprea, la Express avrebbe raggiunto questi obiettivi “attraverso il recupero di qualità, il lancio di nuovi prodotti e la riorganizzazione del gruppo”.

Il piano fu presentato alle banche. L'offerta del fondo Ducasse prevedeva l'iniezione di capitale fresco per 30 milioni di euro in seguito alla conversione del 60% del debito, che si aggirava intorno ai 500 milioni, in cambio del 49% delle azioni dell'azienda italiana. I creditori, che erano una ventina circa, avrebbero gradito un impegno maggiore da parte del fondo, e del resto col 49% di azioni avrebbero avuto sempre una quota di minoranza nella Express. Ducasse, però, non voleva impegnarsi più di tanto, anche perché il fondo con cui avevano fatto l'acquisizione era già stato quasi interamente investito. L'offerta dei francesi non fu accettata. C'era un'unica speranza: trovare il "cavaliere bianco" che avrebbe potuto risollevarle le finanze della Express così da ottenere le risorse necessarie a garantirle un futuro.

2.8 Il cavaliere "orange"

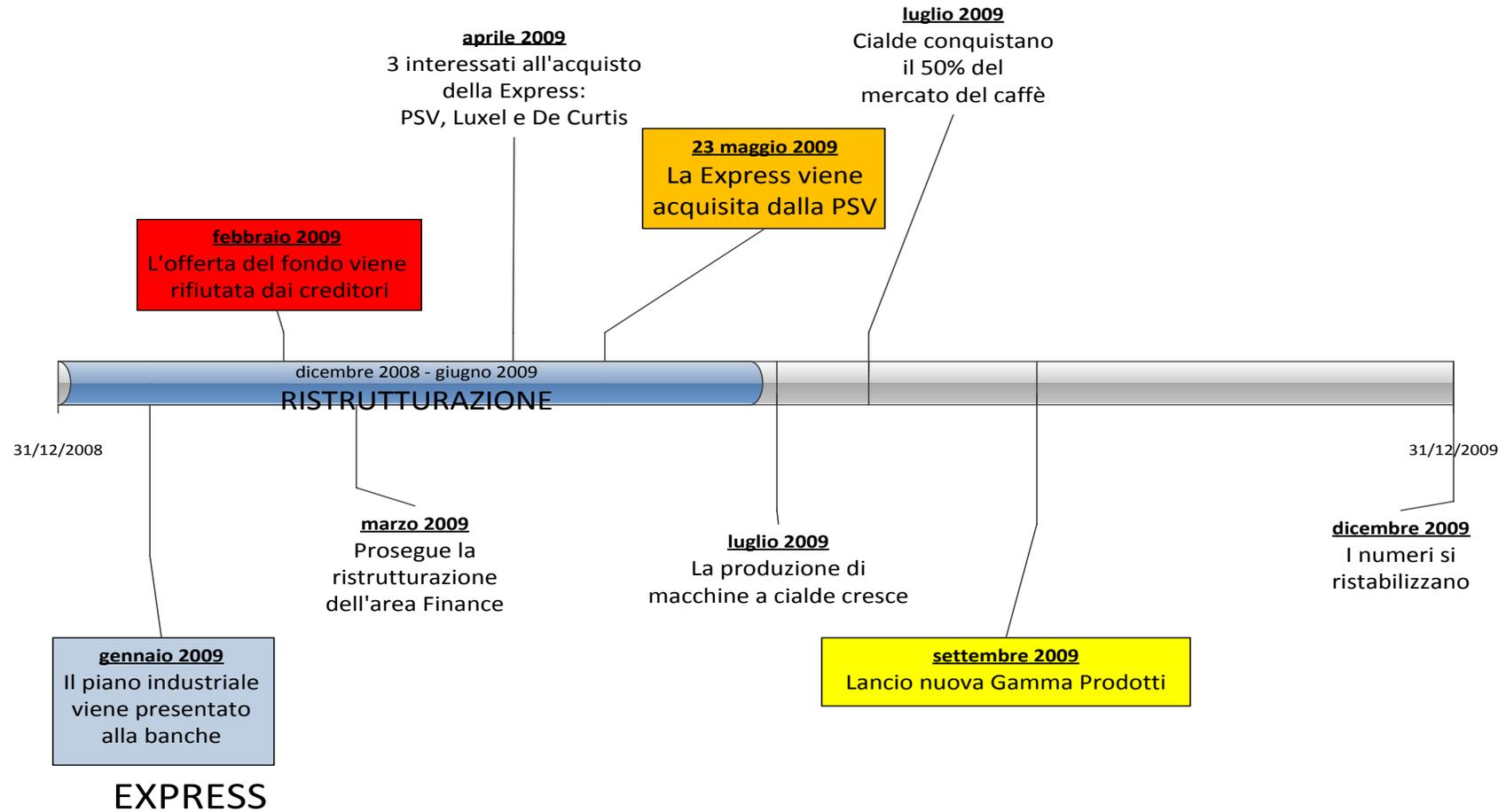
La timeline 6 nella pagina seguente illustra i principali eventi riguardanti gli ultimi mesi della crisi della Express, culminata con l'acquisizione da parte della multinazionale olandese PSV nel maggio 2009.

Il periodo francese della Express sembrava ormai volgere al termine. L'offerta del fondo di convertire il debito non era gradita ai creditori. Intanto la ristrutturazione organizzativa ed in particolare dell'area *Finance* andava avanti senza sosta.

L'area Finance fu quella dove si notò di più il supporto dei consulenti, anche perché dopo che il tesoriere abbandonò la nave, come detto precedentemente, si rese necessario formare delle risorse junior che fino a quel momento avevano avuto dei compiti minori. Grazie all'aiuto dei consulenti alcuni processi furono nettamente migliorati. La situazione finanziaria della Express era talmente messa male che a gennaio 2009 l'azienda non era neanche in grado di pagare gli stipendi. Immediatamente i consulenti attivarono un'azione di *cash pooling*, che sostanzialmente mira ad accentrare il controllo delle risorse finanziarie detenute dalle varie controllate del gruppo, in modo da gestire e monitorare i vari movimenti di cassa.

Fu migliorata la gestione del capitale circolante che veniva fatta secondo

MERCATO



Timeline 6: Cronologia eventi 2008-2009

Esposito “in modo un po’ artigianale”. Il team della MConsulting consigliò di analizzare più approfonditamente tutte le voci che riguardavano entrate e uscite di cassa, focalizzandosi su quelle che potevano impattare maggiormente sui processi organizzativi.

Una parte dove la Express, secondi i consulenti, era piuttosto carente era la previsione dei flussi di cassa, attività in cui la MConsulting introdusse un modello che ancora oggi è utilizzato. In azienda erano abituati a fare analisi finanziarie con cadenza mensile però, durante il periodo di crisi fu necessario predisporle almeno settimanalmente. Inoltre le previsioni non erano tanto accurate. Secondo i consulenti non erano rari i casi in cui le previsioni per il mese successivo non erano preoccupanti, confermando la presenza delle risorse finanziarie necessarie a far fronte alle uscite di cassa previste. Però poi in realtà l’azienda si trovava spesso in difficoltà rispetto ad alcuni pagamenti a cui non riusciva a far fronte. Emblematico poi, fu il caso delle previsioni riguardanti il volume d’affari. A dicembre 2008 l’azienda aveva previsto un fatturato per l’esercizio in corso di circa 420 milioni di euro. A gennaio i consulenti, attraverso le loro analisi diminuirono questa stima arrivando a 350 milioni. Alla fine quando il 31 marzo 2009 si chiuse il bilancio consolidato del Gruppo Internazionale Express, il fatturato si rivelò inferiore a 320 milioni di euro (diminuito rispetto all’anno precedente). Non meno preoccupante era il conto economico: la perdita ammontava addirittura a 450 milioni di euro. (la tabella 2.5 riporta in breve tutti i cambiamenti avvenuti nell’area finanziaria).

CAMBIAMENTI NELL'AREA FINANCE	
CASH POOLING	- Accentramento del controllo delle risorse finanziarie delle varie controllate estere
GESTIONE DEL CAPITALE CIRCOLANTE	- Implementazione di un nuovo modello per fare le previsione dei cash flows - Analisi dell’abc
CAMBIAMENTI GENERALI	- Più accuratezza nel gestire i flussi di cassa - Visione più critica dei report analizzati

Tabella 2.5 Interventi nell'area Finance

Nonostante tutto Federico Apreda, il CEO del gruppo, era ancora molto ottimista riguardo l'attrattività della Express. Egli affermava che in un mercato come quello del caffè, poco sensibile agli effetti della crisi (era l'unico comparto nel settore degli elettrodomestici ad avere tassi di crescita tra l'8% e il 10%), l'azienda italiana poteva ancora apparire appetibile per qualche investitore esterno. Infatti, i presunti interessamenti palesati attraverso i vari media erano numerosi. Secondo il consulente Esposito circolavano più di una decina di nomi diversi, tra i quali anche quello del vecchio proprietario Cerea affiancato ad un fondo di investimenti inglese. Quest'ultima ipotesi non piaceva tanto ai dirigenti della Express, che vedevano nel ritorno di Cerea un'involuzione, riportando l'azienda ad una forma di gestione padronale in cui i poteri dei pochi manager presenti vengono limitati dal volere della proprietà.

La Express grazie all'acquisto da parte dei francesi Ducasse era già diventata un'azienda manageriale. Processo che avvenne, secondo il manager Cedroni, forse troppo rapidamente, e che, si assestò solo dopo l'arrivo di Apreda nel 2008 e che fu ulteriormente migliorato dal lavoro dei consulenti.

I processi organizzativi apparivano molto frammentati. Apreda, appena arrivato, cercò di migliorare l'integrazione tra le varie funzioni individuando "delle linee direzionali più precise rispetto al passato, concentrando l'attenzione su obiettivi precisi". L'intervento dei consulenti permise di ottenere una semplificazione dei processi, cercando di dare una visione complessiva dell'organizzazione. Secondo i consulenti era importante collegare i vari passaggi che i processi organizzativi richiedevano. Questo è stato fatto soprattutto nella gestione della supply chain e nell'area commerciale.

Con l'arrivo della MConsulting molte figure all'interno dell'organizzazione si erano responsabilizzate, e come osservò il consulente Pablo Leoni "avevano finalmente capito l'importanza di quello che facevano". Le persone che lavoravano nell'area Finance, ad esempio, si limitavano ad inviare i report redatti dai controller delle controllate estere senza nemmeno leggerli. I consulenti, invece, spinsero specialmente le risorse più junior che avrebbero potuto rappresentare il futuro della Express al termine del loro mandato, ad avere una visione critica di quello che frettolosamente firmavano e inviavano. Analizzare i report e fare domande su eventuali dubbi era fondamentale, ma prima della crisi,

non accadeva e nella maggior parte dei casi, come raccontò lo stesso Leoni, i responsabili dell'area finanziaria non conoscevano neanche il controller che inviava il report. (la tabella 2.6 riporta i cambiamenti organizzativi avvenuti in seguito all'intervento dei consulenti).

PRINCIPALI CAMBIAMENTI NELL'INTERA ORGANIZZAZIONE
<ul style="list-style-type: none"> - Maggiore integrazione tra le funzioni - Minore frammentarietà dei processi - Maggiore responsabilizzazione delle persone - Miglioramento nella fase di analisi nell'area Risorse Umane - Riduzione del personale

Tabella 2.6 Interventi generali nell'organizzazione

Nel frattempo il processo di due diligence a cui fu sottoposta la Express proseguì. Ormai le candidate interessate all'acquisto dell'azienda italiana erano rimaste tre: la De Curtis, e le due multinazionali PSV e Luxel. Tutte e tre portarono avanti le trattative cercando di capire, attraverso le analisi degli advisor finanziari, lo stato di salute dell'azienda ma soprattutto di valutare la validità dell'affare. La prima delle tre fu scartata subito perché il suo interessamento fu visto soprattutto come un'acquisizione necessaria per evitare che la Express finisse in mano di qualche colosso industriale, che grazie a questa aggregazione avrebbe potuto seriamente intaccare le proprie quote di mercato.

Tra le due multinazionali quella che presentò il piano industriale più convincente fu la PSV. In primo luogo perché l'azienda olandese non aveva una divisione caffè, e ciò avrebbe permesso enormi sinergie senza tagli occupazionali. Il piano della PSV, infatti, garantiva l'integrità dell'organico e non prevedeva una ristrutturazione della produzione della Express. Infine, l'intenzione era quella di garantire la continuità del management con l'introduzione di una figura di supporto che potesse garantire anche uno scambio di know how. In secondo luogo, ma non meno importante, l'integrazione nel gruppo olandese permetterà alla Express di beneficiare di una rete distributiva internazionale per rilanciare le vendite.

Il 23 maggio 2009 il consiglio di amministrazione della Express approvò la proposta ricevuta dal gruppo olandese. L'affare costò alla PSV 200 milioni di

euro in cambio dell'intero pacchetto azionario della società italiana e della cancellazione del debito di 500 milioni. La Express si poteva considerare salva. Ora l'obiettivo era quello di rilanciarla.

2.9 La Express oggi

La PSV era ed è uno dei maggiori player mondiali nel campo dell'elettronica di consumo con un volume d'affari vicino ai 30 miliardi di euro e con più di 100.000 dipendenti. La Express venne incorporata nella divisione *Consumer Lifestyle* che nel 2009 era diretta da un italiano: Andrea Santin, il quale si dimostrò fondamentale nella trattativa appena conclusa.

Santin era molto entusiasta dell'acquisizione dell'azienda italiana, dichiarando che con essa "la PSV potrà diventare leader nel mondo delle macchine automatiche da caffè portando la cultura di questo modo di bere il caffè anche in nuovi mercati dove il gruppo è già presente, come Cina e Brasile".

Parlando poi dei dettagli della trattativa, Santin chiarì i motivi dell'acquisto della Express affermando che la multinazionale olandese si interessò soprattutto alla tecnologia e alle competenze detenute dall'azienda italiana nel settore del caffè, il quale garantiva dei margini superiori al 30% che erano il doppio della media rispetto agli altri prodotti dell'elettronica di consumo.

Il lavoro della MConsulting continuò fino ai primi giorni del mese di giugno, supportando la Express nella fase di integrazione necessaria per adeguarsi al modello organizzativo del gruppo PSV. Questa fase durò alcuni mesi, durante i quali si rivelarono molto importanti alcuni strumenti trasferiti dai consulenti, soprattutto quelli comunicativi.

Il rilancio della Express passò per il rinnovamento della gamma prodotti che avvenne nel settembre dello stesso anno. La crescita maggiore era prevista per il business delle capsule attraverso le partnership con Brigna e con Happy siglata alcuni mesi prima. Nel 2010 grazie all'espansione del segmento del caffè porzionato, che ormai rappresentava quasi il 50% dell'intero mercato, la produzione della Express aumentò di circa 700 mila unità. Il momento di crisi era ormai passato.

Nell'anno appena trascorso, invece, il nome della Express è stato spesso accostato a notizie riguardanti soprattutto la riduzione del personale. Argomenti come: cassa integrazione, esuberi, licenziamenti, trasferimento all'estero, chiusura di stabilimenti hanno monopolizzato le ultime informazioni sull'azienda italiana.

Secondo il consulente Esposito, in costante contatto con alcuni manager dell'azienda, i volumi di vendita della Express si sono ristabilizzati intorno a valori più consoni rispetto agli anni della crisi, ma i fasti degli anni '90 sono molto lontani.

CAPITOLO 3

ANALISI COMPARATIVA DEI CASI

3.1 Sommario

In questo terzo capitolo viene analizzato il processo di cambiamento di PrimeDesign e di Express attraverso le teorie sui Business Model. I primi sei paragrafi introducono il concetto di Business Model e illustrano la sua importanza. Il settimo paragrafo, invece, mostra i cambiamenti che le due aziende hanno apportato ai propri Business Model per superare la crisi, e come altre, grazie all'innovazione del loro modello hanno avuto successo nel mercato. La parte seguente evidenzia l'importanza di avere una visione dinamica del proprio business. Concetto questo, che viene supportato attraverso l'introduzione del caso dell'azienda americana Smith Corona. Infine, l'ultimo paragrafo riprende i principali temi trattati nel capitolo, fornendo una comparazione dei tre casi.

3.2 Il Business Model e le sue componenti

Il Business Model è *“la logica dell'azienda, il modo in cui essa opera e come crea valore per i suoi stakeholders, (Baden-Fuller 2010, MacMillan 2010, Demil e Lecocq 2010) attraverso l'articolazione di una value proposition per i clienti”* (Teece 2010).

La *value proposition* è solo una delle tre componenti del Business Model. Infatti, secondo gli autori Demil e Lecocq, esso è costituito da tre componenti fondamentali che vengono raffigurate attraverso la *“RCOV Framework”* illustrata nella pagina seguente:

- Le *risorse* (R) possono essere acquisite dall'esterno (mercato) o sviluppate internamente, mentre le *competenze* (C) si riferiscono alle abilità e alle conoscenze, individuali e collettive, che vengono usate per migliorare, ricombinare o cambiare i servizi che le risorse possono offrire;
- La *struttura organizzativa* (O) comprende le attività interne e le relazioni che l'organizzazione stessa stabilisce con altre organizzazioni per combinare e sfruttare meglio le proprie risorse;
- Infine, la *value proposition* (V) è quello che l'azienda distribuisce al cliente sotto forma di prodotto o servizio, o più in generale il contenuto

della transazione.

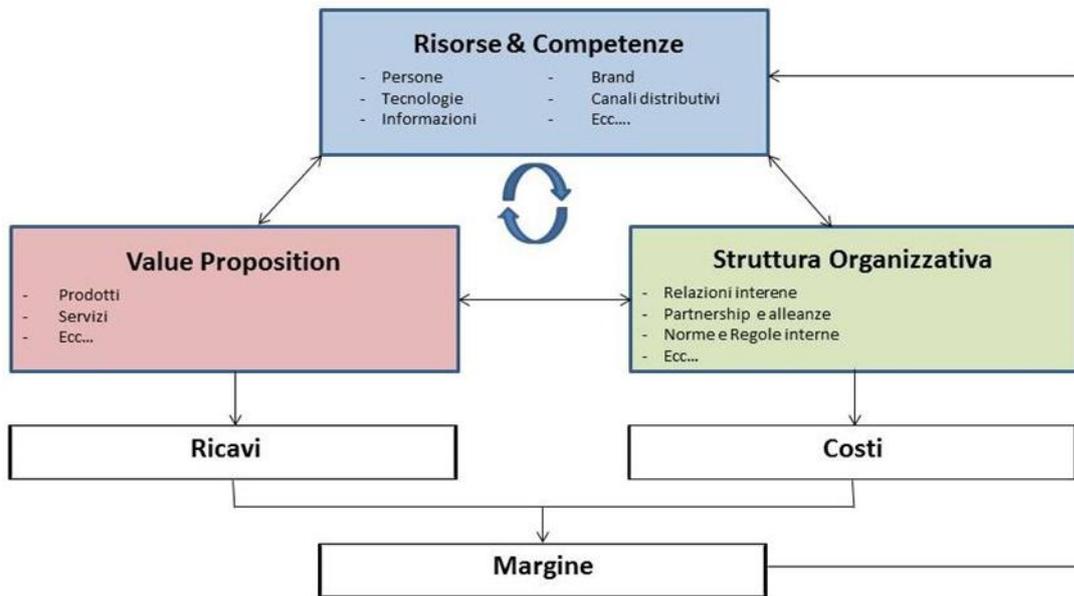


Figura 3.1 RCOV Framework

Le tre componenti vanno a determinare la struttura e il volume dei costi e dei ricavi del business, e quindi il margine che, infine, influisce sulla sostenibilità dell'azienda, in quanto attraverso di esso è possibile migliorare (quantitativamente e/o qualitativamente) il pacchetto di risorse detenute dall'organizzazione (Demil e Lecocq 2010). Si innescano così dei cicli virtuosi tra le varie componenti, i quali vanno a rafforzare alcune di esse ad ogni iterazione. Questi cicli virtuosi non fanno parte della definizione di Business Model, ma sono elementi cruciali per il successo organizzativo (Casadesus-Masanell e Ricart 2010).

3.3 La PrimeDesign prima della crisi aziendale

Utilizzando la *RCOV Framework* per analizzare i Business Models delle due aziende oggetto dei casi studio possiamo notare che ognuna si focalizzò principalmente su componenti differenti rispetto all'altra. Prima della crisi organizzativa la PrimeDesign aveva maggiormente sviluppato la componente relativa alla struttura organizzativa. Rileggendo la storia dell'azienda, presentata nel primo capitolo, non si può fare a meno di notare le numerose partnerships, alleanze e collaborazioni che la vedevano impegnata con le più importanti case

automobilistiche italiane e mondiali. Oltre alle relazioni esterne, un altro punto forte del Business Model della PrimeDesign erano le risorse, e in particolare le infrastrutture. L'azienda italiana, nel periodo antecedente alla crisi, possedeva due stabilimenti amministrativi e tre produttivi necessari alla realizzazione dell'output del suo business principale: la produzione di automobili, e fu anche grazie al valore di queste strutture che riuscì a recuperare alcune risorse finanziarie che si rivelarono fondamentali in un periodo di crisi. Un esempio fu la cessione della controllata francese Para (paragrafo 1.6), la quale fu venduta senza realizzare profitti in quanto presentava una situazione finanziaria deficitaria però, dalla cessione dei suoi immobili, la PrimeDesign ricavò una cospicua somma con la quale coprì alcune perdite avute dall'azienda francese.

3.4 La Express prima della crisi aziendale

Il Business Model della Express invece, appariva più definito rispetto a quello della PrimeDesign. Da quanto emerso dalle interviste, c'era un team manageriale che presentava, secondo i consulenti della MConsulting “un livello di professionalità molto alto”. Non solo i manager, ma anche chi era direttamente impegnato in produzione. Esposito li definì: “ingegneri delle macchinette del caffè”, riferendosi al fatto che erano molto bravi in quello che facevano. Quindi alla Express la parte relativa alle risorse era la componente più sviluppata del Business Model. Competenza e tecnologia venivano spesso accostati al nome dell'azienda. Tutto ciò influiva naturalmente anche sulla value proposition. Le macchinette della Express appartenevano ad un segmento medio-alto del mercato del caffè: tecnologia avanzata, design elegante e cura di ogni piccolo particolare. Nell'azienda italiana facevano addirittura delle prove per analizzare la rumorosità di ogni prodotto, al fine di rendere le macchine più silenziose. Alla fine, questo si traduceva in un *premium price*. I principali elementi dei Business Models delle due aziende sono riportati nella tabella 3.2 nella pagina seguente. Nello stesso articolo in cui viene presentata la RCOV Framework, gli autori Demil e Lecocq, identificano due diversi usi del concetto di Business Model. Quello statico che insiste sull'importanza della parola “modello”, e quindi sulla

AZIENDA	RISORSE E COMPETENZE	STRUTTURA ORGANIZZATIVA	VALUE PROPOSITION
PRIME DESIGN	Impianti e attrezzature	Collaborazioni con le più grandi case automobilistiche	
EXPRESS	Competenza del Management e delle persone impegnate nella produzione		Prodotti 'top class': tecnologia ed eleganza

Tabella 3.2 I principali elementi dei Business Models delle due aziende

coerenza delle sue componenti. In questa visione il Business Model sintetizza il modo con cui un'organizzazione crea valore. Il secondo approccio, definito "trasformatore", definisce il business model come uno strumento per affrontare il cambiamento e l'innovazione all'interno delle organizzazioni. (Demil e Lecocq 2010)

Quest'ultima concezione del business model, e quindi anche la sua rappresentazione attraverso la RCOV Framework, si ispira fortemente sulla visione Penrosiana dell'organizzazione. Secondo la visione dell'autrice americana, un'impresa può essere rappresentata come un insieme di risorse, e la sua crescita, vista come processo dinamico, dipende dall'interazione tra la struttura organizzativa, le proprie risorse e la capacità di proporre nuove value propositions per il mercato (Penrose 1959). Anche se risalente a più di 50 anni fa, l'idea della Penrose ha ancora molta rilevanza, soprattutto nel dare l'etichetta di "consistenza dinamica" alla capacità delle organizzazioni di costruire e sostenere le proprie performance durante il cambiamento del loro Business Model.

Dinamicità che, come vedremo nei prossimi paragrafi, è divenuto ormai un concetto fondamentale per creare e mantenere un vantaggio competitivo nel mercato.

3.5 L'importanza del Business Model

Negli ultimi anni abbiamo assistito a una notevole crescita d'interesse verso il concetto di Business Model, sia nel mondo accademico che in quello

imprenditoriale.

In un sondaggio del 2005, fatto dall'*Economist Intelligence Unit*, più della metà dei dirigenti intervistati ha dichiarato che innovazioni del Business Model saranno fondamentali per il successo aziendale, più delle innovazioni di prodotto e di servizio. Dello stesso avviso sono la maggior parte dei top manager intervenuti all'*IBM's Global CEO Studies* del 2006 e 2008. Essi, infatti, affermarono di essere in cerca di una “direzione” su come innovare i propri Business Model per migliorare la loro abilità di creare e raccogliere valore.

L'approccio tradizionale, secondo il quale il vantaggio competitivo di un'organizzazione doveva essere raggiunto (e mantenuto) attraverso una strategia di costo (economie di scala) oppure attraverso la differenziazione dei propri prodotti o servizi (Porter 1982), è diventato ormai meno credibile.

Oggi per i manager è molto più importante riuscire a comprendere quello che le proprie organizzazioni riescono a fare meglio delle altre, e capire come trarne dei benefici. E il concetto di Business Model può aiutare in questo. Primo perché promuove un costante impegno nel cogliere i continui cambiamenti nei bisogni dei clienti così da adattare la propria value proposition, fornendo una “soluzione” ai loro bisogni. In secondo luogo, perché, cambiare il proprio modello di business consente di avere una visione “dinamica” del vantaggio competitivo, che come detto prima, non è più sostenibile come storicamente si credeva. Il mercato evolve, e il vantaggio acquisito può essere eroso facilmente, così da richiedere un rinnovamento del Business Model.

3.6 La dinamicità del vantaggio competitivo

È il caso della Express. L'azienda italiana aveva fondato il suo modello di business sulla bontà del proprio prodotto principale: le macchine automatiche per fare il caffè, le quali le garantirono di raggiungere la leadership sia a livello nazionale che europeo. L'evoluzione del mercato, e più specificatamente la continua diffusione dei sistemi a capsule, contribuì in parte a erodere lentamente il vantaggio competitivo acquisito dalla Express, fino ad arrivare alla perdita del primato europeo nel segmento delle macchine automatiche, il suo core business. Il nuovo tipo di macchine rappresentò una grande evoluzione nel mercato del

caffè, offrendo secondo molti consumatori una “soluzione migliore” rispetto ai prodotti esistenti. Non aver avuto una visione dinamica del proprio business penalizzò la Express, che non fu in grado di cogliere tempestivamente i cambiamenti in atto nel proprio ambiente di riferimento, rendendo così il proprio vantaggio competitivo vulnerabile alle evoluzioni del mercato. La conseguenza di tutto ciò fu il tracollo finanziario.

3.7 Il cambiamento del Business Model come innovazione

“Il segreto di mantenere un business fiorente è riconoscere quando esso ha bisogno di un cambiamento radicale” (Johnson, Christensen e Kagermann 2008).

Il Business Model può mutare in risposta sia a fattori interni che esterni (Mintzberg 1978). I fattori interni possono derivare dalle decisioni prese dai manager, oppure semplicemente dalle conseguenze dovute alle dinamiche all'interno delle *core components* del Business Model descritto attraverso la *RCOV Framework* (figura 3.1) oppure all'interazione tra di esse.

Tra i fattori esterni, l'ambiente, anche se non è esso stesso una componente del modello di business, attraverso i suoi cambiamenti ha il potenziale di influenzare notevolmente ognuna di esse.

Analizzando il caso delle due aziende italiane si nota come l'ambiente abbia giocato un ruolo fondamentale nell'accentuare le difficoltà già presenti nelle due organizzazioni. In particolare la crisi mondiale, iniziata nel settembre del 2008 con il fallimento dell'istituto di credito Lehmann Brothers, fu “la goccia che fece traboccare il vaso”, amplificando notevolmente i problemi finanziari che già affliggevano sia la PrimeDesign che la Express, e minando seriamente la sopravvivenza di entrambe le aziende. Nel periodo precedente alla crisi mondiale le due aziende presentavano già situazioni finanziarie negative, ed entrambe sapevano di dover cambiare qualcosa, ma la crisi agì come ulteriore, e forse decisivo, promotore del cambiamento.

In seguito alla crisi la PrimeDesign subì un taglio degli ordini del 50% da parte del principale cliente: la Ford; la Express invece concluse l'anno 2008, già cominciato molto male, senza registrare l'incremento delle vendite che solitamente si verificavano nell'ultimo trimestre e che storicamente trainavano i

risultati economici dell'intero esercizio. Poi, come spiegato in precedenza, l'evoluzione dell'ambiente di riferimento e nello specifico, la nascita di nuove value propositions, influì molto negativamente sulla Express, e che insieme agli effetti della crisi formarono un "cocktail esplosivo", determinando nel 2008 una perdita d'esercizio di 450 milioni di euro.

Oltre alla crisi globale del 2008 che ebbe effetti devastanti sull'economia mondiale, negli ultimi anni abbiamo assistito a radicali evoluzioni dell'ambiente e in particolare in quello economico.

Su tutte le innovazioni avvenute nel settore dell'ICT (Casadesus-Msanell e Ricart 2010, Teece 2010). L'avvento e la diffusione di internet hanno ampliato i confini della concorrenza a livello globale, ma allo stesso tempo hanno permesso di raggiungere potenziali clienti in ogni parte del mondo. Inoltre, la nascita di diverse potenze mondiali e la crescita del potere dei distributori hanno portato nuovi attori sulla scena economica globale.

In seguito a questi e ad altri cambiamenti dell'ambiente esterno la competizione è mutata. Le regole convenzionali non producono più gli effetti di prima. L'idea dei manager è quella di creare un vantaggio facendo qualcosa di "differente", e lo strumento per raggiungere quest'obiettivo è spesso un nuovo Business Model.

Per trarre profitto da innovazioni tecnologiche, alle organizzazioni non basta solo eccellere nella novità dei loro prodotti, ma esse devono essere supportate da un altrettanto eccellente Business Model, che permetta di raccogliere i frutti del valore creato. Un buon modello di business, però, non è sempre sufficiente a garantire un vantaggio competitivo. Esso infatti, può essere facilmente copiato. Per evitare ciò è fondamentale creare un modello difficile da imitare dai concorrenti e dai potenziali nuovi entranti. Ad esempio costruendo il proprio Business Model attorno a delle *competenze distintive*, cioè capacità in cui l'organizzazione eccelle, le quali non possono essere imitate o acquisite sul mercato, e che aiutano i manager a ottimizzare la combinazione di risorse "rare e preziose" (Barney 1991) (concetto schematizzato in figura 3.3 di pagina 58).

Non certo si può dire che questo concetto è stato seguito dal management della PrimeDesign. Nel quarto paragrafo di questo capitolo, il Business Model della Express viene descritto come "più definito", nel senso che appariva più valido, basato su qualcosa che nell'azienda sapevano fare meglio degli altri, o che

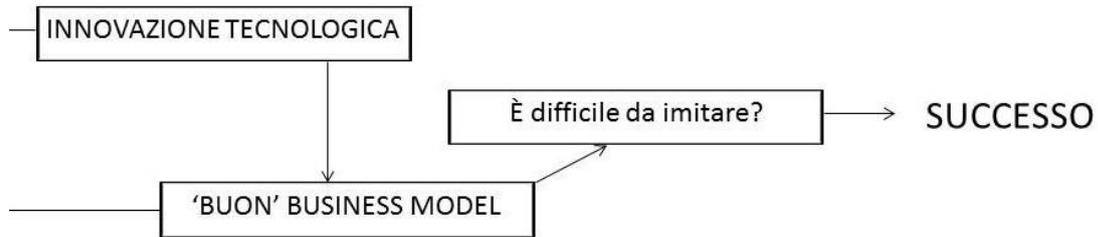


Figura 3.3 L'importanza del Business Model

comunque sapevano fare molto bene e i successi avuti nel corso degli anni precedenti alla crisi organizzativa ne erano la prova. La sostenibilità dell'azienda dipendeva dal suo core business, da cui derivava la maggior parte delle entrate finanziarie. Il core business della PrimeDesign invece, era la fornitura di servizi di design e progettazione ma, la sopravvivenza dell'azienda era affidata alle sorti di un altro business, la produzione di auto, che come mostra il grafico 1.2 rappresentava più dell'80% dei ricavi dell'azienda.

La produzione di automobili era un business che non incorporava la caratteristica di inimitabilità accennata prima. Quello che faceva la PrimeDesign poteva essere facilmente replicato da altri competitor, non faceva qualcosa di "differente" e quindi non poteva garantire un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Ciò divenne nettamente chiaro quando in un momento di difficoltà come quello che si presentò nel settembre 2008, il modello dell'azienda mostrò tutta la sua fragilità rendendo di fatto l'azienda incapace di provvedere alla generazione di risorse necessarie alla sopravvivenza, e richiedendo inevitabilmente un rinnovamento radicale.

3.8 Il Business Model sinonimo di successo

Come ampiamente riconosciuto in letteratura (e come mostrato nella figura 3.3), il cambiamento del Business Model può esso stesso essere considerato come elemento innovativo. (Teece 2010, Johnson, Christensen e Kagermann 2008).

Sempre più frequentemente in questi ultimi anni si è assistito a nuove e vecchie aziende appartenenti a differenti settori, che hanno sfruttato l'innovazione del Business Model come fattore chiave del loro successo.

Ad esempio, Apple ha sfruttato i principi di uno tra i più famosi (e copiati) modelli di business al mondo: il “*Razor-and- Blades business model*” della Gillette (Martin 2001). Il modello prevedeva la vendita dei rasoi ad un prezzo molto basso, per poi ottenere la maggior parte dei profitti dalla vendita delle lamette. La Apple, famosa per i suoi prodotti all'avanguardia, deve la maggior parte del suo successo ad un'innovazione del Business Model.

Nel 2003, l'azienda californiana, grazie all'introduzione dell'iTunes Store, in contemporanea all'uscita dell'iPod, cambiò il mondo del download della musica digitale, rendendolo facile e conveniente. Il modello di business seppur simile al Razor-and-Blade descritto prima, utilizzava la logica inversa. L'obiettivo era fornire le lamette (brani e altri contenuti digitali) a un prezzo basso per invogliare i clienti ad acquistare il rasoio (iPod), dal quale ricavare il margine più alto. In sostanza era un buon prodotto avvolto in un “eccellente” Business Model.

Altro esempio di radicale cambiamento è quello di una casa produttrice indiana di auto, la Ratan Tata. In India la maggior parte delle persone non poteva permettersi di acquistare un'auto, quindi il mezzo di trasporto più usato era il cosiddetto “family-scooter”, che costava cinque volte meno dell'auto più economica. L'obiettivo della Tata era di costruire un'auto accessibile, e più sicura degli attuali mezzi a due ruote. Per fare questo, però, il Business Model doveva essere profondamente cambiato. La progettazione fu affidata a giovani ingegneri meno costosi. Il numero dei componenti dell'auto fu drasticamente ridotto e in gran parte prodotti in outsourcing. I venditori furono diminuiti di circa il 60% per abbattere i costi di transazione. Il risultato fu la Nano, che attraverso un nuovo metodo di assemblaggio e distribuzione, fu il tassello fondamentale per il passaggio dalle due alle quattro ruote del popolo indiano.

Altro caso importante, ma forse meno famoso dei precedenti è quello della squadra inglese di calcio F.C. Arsenal. In seguito alle leggi che limitavano le capacità degli stadi e visto il continuo aumento degli stipendi dei giocatori, la sostenibilità del business divenne sempre più difficile. Nonostante tutto, grazie alla costruzione dello stadio di proprietà, alle competenze delle risorse umane (in primis lo staff sportivo) e alle abilità nello stabilire importanti partnerships (sponsor, TV), oltre che allo sfruttamento del brand, il club riuscì ad incrementare i suoi ricavi del 650% in soli dieci anni. Quindi facendo leva sulle

proprie risorse e competenze principali, il club inglese dimostrò l'importanza del Business Model anche in un contesto diverso da quello puramente economico. Nella tabella 3.4 sono riportati i casi appena descritti, evidenziando i principali cambiamenti nelle core components, e come ogni organizzazione ha operato principalmente su una di esse, anche se i cambiamenti comportano modifiche sull'intero Business Model.

AZIENDA	CAMBIAMENTI IN RISORSE E COMPETENZE	CAMBIAMENTI IN STRUTTURA ORGANIZZATIVA	CAMBIAMENTI IN VALUE PROPOSITION
APPLE		Partnership con case discografiche	Introduzione dell'iTunes Store: facilità e convenienza del download di musica digitale; ricchezza di contenuti, design, interattività dell'interfaccia grafica
RATAN TATA	Ingegneri progettisti giovani ed economici	Maggior parte dei componenti prodotti da partner esterni Riduzione del numero di venditori Cambiamento mentalità nel progettare auto	Auto accessibile e più sicura
F.C. ARSENAL	Profitti dallo stadio (affitto per eventi e per spazi commerciali) Competenza staff nello sviluppo di giovani talenti Brand Creare alleanze strategiche	Sponsorship e partnership	

Tabella 3.4 Tabella riassuntiva Business Model di successo

Questi sono esempi di come il Business Model può essere un efficace strumento per arrivare al successo. L'obiettivo della PrimeDesign e della Express, invece era un po' diverso: uscire dalla crisi. Per riuscire in questo anche loro hanno apportato dei cambiamenti ai loro Business Model.

3.9 Il cambiamento nella PrimeDesign

Il rinnovamento della PrimeDesign è stato radicale. È passata dall'essere un'azienda manifatturiera ad essere un'azienda di servizi. Il business principale che, prima della crisi era rappresentato dalla produzione di auto per conto terzi, ormai non era più sostenibile. L'attuale amministratore delegato sosteneva questa tesi già da un paio d'anni, come del resto anche Leonardo Scabin, che arrivato in azienda si accorse subito dei problemi esistenti, e affermò che intendeva renderla più "snella". La crisi accelerò solo il processo, rendendo di fatto necessario un

cambiamento che era inevitabile. Dopo il processo di rinnovamento i maggiori ricavi sono frutto del core business: design e progettazione, anche attraverso la valorizzazione dei rapporti con delle controllate posizionate in mercati strategici come la Germania e la Cina. Inoltre fu deciso di perseguire l'enorme vantaggio che un'importante risorsa come il brand poteva offrire.

La dismissione della produzione di auto comportò modifiche anche nelle altre core component del modello di business della PrimeDesign. L'azienda italiana dovette ridimensionare drasticamente il numero di dipendenti (grafico 1.10), cercando di mantenere le risorse più valide. Gli stabilimenti produttivi che non servirono più furono ceduti. Ci fu la fusione di tre dipartimenti in una singola unità chiamata *Operation* guidata da Scabin. Grazie all'intervento dei consulenti le relazioni con i fornitori furono perfezionate attraverso l'ottimizzazione di alcune procedure amministrative, e i rapporti interni furono migliorati cercando di dare, a chi lavorava all'interno della PrimeDesign, una visione complessiva dell'organizzazione, mostrando loro l'impatto che il proprio lavoro avrebbe avuto sui processi aziendali.

3.10 Il cambiamento nella Express

I cambiamenti nella Express non furono drastici come per la PrimeDesign. Attraverso l'acquisizione ad opera della PSV, l'azienda italiana ottimizzò soprattutto le relazioni esterne godendo dei vantaggi offerti da una rete di distribuzione internazionale come quella presente nella multinazionale olandese. Il core business della Express è ancora rappresentato dalle macchine automatiche anche se i maggiori aumenti di produzione derivano dalle crescenti richieste delle partner: Brigna e Happy, con la quale ha avviato una collaborazione nel 2008 dopo l'arrivo del nuovo CEO, Federico Aprea. Come avvenuto anche nella PrimeDesign, l'apporto dei consulenti ha ulteriormente migliorato le relazioni interne mirando ad ottenere una minore frammentarietà dei processi organizzativi e dando un'opportunità alle persone più ambiziose, offrendogli la possibilità di esprimere il loro talento. Attraverso l'uso di alcuni strumenti comunicativi, la Express ha perfezionato il processo di integrazione nella PSV, la quale come

ogni multinazionale ha ritenuto necessario standardizzare alcune procedure organizzative. Nella tabella 3.5 sono riportati i principali cambiamenti nelle diverse componenti del Business Model delle due aziende italiane in seguito alla crisi organizzativa.

AZIENDA	CAMBIAMENTI IN RISORSE E COMPETENZE	CAMBIAMENTI IN STRUTTURA ORGANIZZATIVA	CAMBIAMENTI IN VALUE PROPOSITION
PRIMEDESIGN	<ul style="list-style-type: none"> - Cessione di alcune infrastrutture - Riduzione del personale 	<ul style="list-style-type: none"> - Miglioramento relazioni interne e con controllate estere - Ottimizzazione degli standard contrattuali con i fornitori 	<ul style="list-style-type: none"> - Dismissione produzione auto - Business principale: design&engineering - Valorizzazione del brand - Offerta di servizi di consulenza industriale
EXPRESS	<ul style="list-style-type: none"> - Riduzione del personale - Miglioramento di strumenti comunicati e di analisi 	<ul style="list-style-type: none"> - Rete di distribuzione internazionale - Standardizzazione di processi - Riduzione della frammentarietà dei processi 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento delle macchine a cialde per i partners

Tabella 3.5 Cambiamenti nei Business Model della PrimeDesign e della Express

3.11 La dinamicità delle risorse e delle competenze

Il rinnovamento organizzativo comporta il cambiamento in itinere delle risorse e delle competenze detenute dall'organizzazione stessa, e spesso sono accompagnate anche da una modifica delle value propositions aziendali (Baden-Fuller e Stopford 1994, Floyd e Lane 2000).

Non è sempre facile e scontato attraversare un rinnovamento organizzativo con successo. Non tutte le aziende riescono a superare questa sfida. Per comprendere meglio le cause del successo o del fallimento in questa fase di cambiamento si fa spesso ricorso alla nozione di “*competenze dinamiche*”, già menzionate nel quarto paragrafo di questo capitolo.

La competenza dinamica fa riferimento all'abilità dell'organizzazione di rinnovarsi di fronte a evoluzioni dell'ambiente (Teece, Pisano e Shuen 1997), attraverso il cambiamento delle proprie risorse (Eisenhardt e Martin 2000). La dinamicità delle risorse e delle competenze permette all'azienda di affrontare i cambiamenti che avvengono nel mercato, consentendogli di avere un business sempre florido e magari di mantenere un vantaggio competitivo rispetto ai

competitor. Il cambiamento del set di risorse è il passaggio fondamentale nell'ottenere il successo nel rinnovamento del Business Model.

Questo concetto viene esposto in modo eccellente in un articolo apparso sullo *Strategic Management Journal* nell'aprile del 2010 scritto da Erwin Danneels. L'autore mostra come la Smith Corona, storica azienda americana, cercò di adattarsi alle evoluzioni dell'ambiente attraverso il cambiamento delle proprie risorse e, come dice il titolo dell'articolo, "tentando di diventare un diverso tipo di azienda".

3.12 La Smith Corona

La Smith Corona nasce nel 1926 dalla fusione di due aziende: la L.C. Smith & Brothers e la Corona Typewriter Company. Il loro focus era sulle macchine da scrivere portatili che erano famose per la loro facilità d'uso. In questo segmento aveva la leadership delle vendite, soprattutto grazie ad un prodotto in particolare chiamato "Corona", che diede il nome all'azienda e che divenne uno standard tra giornalisti e militari durante il periodo della Prima Guerra Mondiale. Nel 1957 introdussero la prima macchina da scrivere portatile elettrica. Durante questo periodo l'azienda portò avanti una politica di diversificazione acquisendo alcune aziende appartenenti a settori diversi dal suo core business, rappresentato sempre dalle macchine portatili. Nel 1980 una macchina da scrivere su due presente nel mercato americano era una Smith Corona. Nel frattempo però, il mercato stava cambiando. L'azienda americana dovette far fronte all'obsolescenza del suo prodotto principale. Il declino fu causato in gran parte dalla diffusione dei computer ma anche allo sviluppo dei circuiti elettronici e dei software e al cambiamento dei canali distributivi. Seguirono anni di perdite e insuccessi per la Smith Corona che invano tentò di risollevarsi durante gli anni '90 ma, nel 2001 concluse definitivamente la sua storia dopo essere già riemersa dalla bancarotta appena sei anni prima.

I tentativi di ripresa messi in piedi dalla Smith Corona si possono ricondurre a quattro modalità operative: creazione di nuove risorse, accesso a risorse esterne, far leva sulle quelle esistenti e in ultimo rilasciare risorse considerate superflue

(Eisenhardt e Martin 2000).

3.13 Valorizzare le risorse esistenti

Far leva sulle risorse permette all'azienda di rinnovarsi grazie a quelle già possedute, utilizzandole in nuovi modi così come in nuove categorie di prodotto (Danneels 2002, 2007, Miller 2003). Le risorse possono essere viste come un insieme di potenziali servizi che possono offrire (Penrose 1959) e l'abilità dell'azienda sta nel combinarle per trovare una varietà di applicazioni nel prodotto finale (Teece 1982).

La risorsa su cui la Smith Corona ripose le maggiori speranze di rinnovamento fu il suo Brand. L'azienda americana cercò invano di far leva sul valore del suo brand per introdurre nuove categorie di prodotto. In pratica attuò una strategia di *brand extension*, con la speranza che i consumatori avrebbero mantenuto le credenze che avevano sulla Smith Corona anche sui nuovi prodotti introdotti sul mercato (Klink e Smith 2001). Il brand però, si rivelò un enorme svantaggio per l'azienda. I consumatori affiancavano il nome Smith Corona alle macchine da scrivere e a qualunque altro prodotto simile, ma non ai personal computer o ad altri prodotti diversi dal suo core business. Quindi, nonostante gli sforzi, il fallimento di questa strategia decise di fatto il fallimento della Smith Corona.

Anche la PrimeDesign, passato il momento difficile, affermò che uno degli obiettivi del business sarebbe stato lo sfruttamento del brand, attraverso il rafforzamento della sua controllata PrimeDesign Extra e attraverso lo sviluppo di attività di *Brand Licensing* in partnership con player terzi. L'intenzione era ed è quella di valorizzare l'immagine del marchio aziendale, famoso in tutto il mondo come uno dei simboli più apprezzati del design italiano, anche al di fuori dell'automotive che, fino a pochi mesi prima era il principale settore su cui si concentravano gli sforzi dell'azienda italiana. Non meno importante si rivelò il marchio Express. Nonostante la pessima situazione finanziaria in cui gravava l'azienda all'inizio del 2009 non mancarono le offerte di acquisto che arrivarono da numerose società, alcune molto importanti. Tra queste la PSV, la quale dichiarò di essere sempre stata attratta dall'azienda italiana che, secondo un

manager della multinazionale olandese era sinonimo di competenza e tecnologia. Attributi questi, che le permisero di sopravvivere anche durante il periodo di crisi organizzativa.

Oltre al brand, la Smith Corona tentò di far leva sui suoi canali distributivi e sulla abilità nella comprensione dei bisogni del consumatore. Tra gli anni '80 e '90 però, la nascita di grandi catene di distributori erose quello che per molte decadi era stato un asset molto prezioso per la Smith Corona: i rapporti con i piccoli rivenditori indipendenti. Nonostante l'azienda americana avesse instaurato delle relazioni con i nuovi protagonisti del mondo distributivo, queste si rivelarono molto deboli e quindi inutili nel processo di rinnovamento. Lo stesso vale per la presunta comprensione del comportamento del consumatore detenuta dal management, la quale si dimostrò molto superficiale e legata alle opinioni dei clienti sui precedenti prodotti commercializzati dalla Smith Corona.

Anche per la Express e la PrimeDesign il brand non fu l'unica risorsa esistente su cui far leva. Entrambe puntarono sul proprio core business. La Express da sempre si era focalizzata sulle macchine automatiche che le avevano permesso di raggiungere importanti successi nel mercato e che anche nel momento di crisi si dimostrarono di essere sempre molto apprezzate tra i consumatori. Con l'arrivo di Aprea nell'aprile 2008, infatti, in seguito ad alcuni problemi di affidabilità riscontrati su alcuni prodotti, la gamma fu oggetto di rinnovamento con l'obiettivo di tornare agli standard qualitativi che avevano reso famosa l'azienda. Non si può certo negare che furono proprio i prodotti a contribuire in gran parte a costruire l'immagine del marchio Express nel mondo del caffè. Marchio che, come detto prima, era sinonimo di competenza e tecnologia. Tecnologia che da sempre contraddistingueva le macchine per fare il caffè della Express e competenze invece, detenute dalle persone che lavoravano nell'azienda italiana e soprattutto dal management che, grazie al suo livello di professionalità e alla sua coesione, fu determinante per il cambiamento nella Express. Per la PrimeDesign invece, fu un ritorno al core business. Per superare la crisi organizzativa, l'azienda decise di valorizzare quello che sapeva fare meglio e quello che aveva maggiormente contribuito a diffondere il marchio Prime nel mondo. I servizi di design e progettazione tornarono ad essere il business principale e quindi a rappresentare la voce più importante nel conto economico aziendale. Posto che in

precedenza era occupato dai proventi derivanti dalla produzione di auto. Il ritorno al core business prevedeva anche il rafforzamento dei legami con le società controllate, specialmente quelle tedesche che erano ben posizionate in un mercato in rapida crescita. Il design però, è fatto da persone. Quindi, la PrimeDesign dovette necessariamente valorizzare le persone più valide presenti in azienda e che potevano rivelare dei talenti inespressi fondamentali per il rinnovamento organizzativo.

3.14 Creazione di nuove risorse

In assenza di risorse esistenti su cui far leva si può ricorrere alla creazione di nuove risorse che insieme a quelle vecchie potrebbero contribuire alla formazione di nuove competenze (Grant 1991, Helfat e Peteraf 2003) e quindi all'abilità di operare in modo diverso rispetto al passato. Queste nuove competenze derivano dall'apprendimento e dall'utilizzazione di nuove conoscenze.

La Smith Corona sviluppò nuove competenze solo quando acquisì degli ingegneri e alcuni laboratori per apportare delle abilità nel campo elettronico che sarebbero state necessarie per l'introduzione di nuove categorie di prodotto sul mercato.

La PrimeDesign e la Express invece, sfruttarono bene le conoscenze che poteva offrire il fatto di lavorare affiancati a dei consulenti. Entrambe le aziende svilupparono nuove competenze nella gestione del circolante. La Express in particolare, ancora oggi usa uno strumento di analisi introdotto dalla MConsulting nell'area Finance e grazie all'esperienza dei consulenti acquisì delle expertise comunicative fondamentali per dialogare con gli attori presenti nel mondo finanziario e che furono importanti nel processo di integrazione nella multinazionale PSV. La PrimeDesign invece, si è spinta oltre, arrivando ad offrire essa stessa dei servizi di consulenza industriale che, come spiega l'azienda stessa, ha l'obiettivo di "valorizzare un ricco bagaglio di esperienze".

Oltre al design e alla valorizzazione del brand, l'eco-mobilità era vista come un ulteriore strumento per il rinnovamento della PrimeDesign. Nel maggio 2010,

durante l'anniversario dell'azienda, l'amministratore delegato Silvio Alajmo dichiarò che la PrimeDesign puntava molto sulla mobilità sostenibile attraverso la *Eagle*, che sviluppata completamente internamente grazie alle competenze acquisite nel campo durante il corso della sua vita avrebbe dovuta essere al centro di alcuni progetti “verdi” nelle più grandi città italiane.

3.15 Accedere a risorse esterne

Un altro modo di cambiare il proprio pacchetto di risorse è quello di accedere a risorse esterne. Due modalità molto usate per sfruttare le risorse presenti al di fuori dei propri confini organizzativi sono le alleanze e le acquisizioni (Das e Teng 2000, Eisenhardt e Martin 2000, Harrison et al. 2001) che permettono di avere accesso alle risorse possedute da altre aziende. Il caso più frequente è quello che prevede la collaborazione con aziende che dispongono di risorse complementari alle proprie e che potrebbero portare alla generazione di nuovo valore (Das e Teng 2000, Harrison et al. 2001).

Fu il caso della Smith Corona che nel 1990 iniziò un'alleanza con la produttrice di PC taiwanese Acer, la quale intendeva sfruttare il brand e i canali distributivi dell'azienda americana per introdurre i propri prodotti nel mercato statunitense. Dall'altra parte la Smith Corona guadagnò l'accesso alle competenze tecnologiche possedute dalla Acer nel progettare e produrre personal computer. Le partnerships giocarono un ruolo fondamentale anche per la Express che nel periodo immediatamente precedente alla crisi organizzativa instaurò due collaborazioni con due torrefattori italiani: la Brigna nel settembre 2007 e la Happy a metà 2008. Attraverso queste due aziende, la Express entrò in quello che rappresentava il segmento con i più alti tassi di crescita del mercato del caffè e cioè quello delle cialde. Ancora oggi le richieste delle partner garantiscono volumi produttivi di macchine a capsule sempre crescenti, però la fetta maggiore dei guadagni resta nelle mani dei torrefattori che attraverso questo sistema fidelizzano i consumatori al proprio caffè. Essenzialmente è lo stesso metodo del modello “Razor and Blades” descritto in precedenza. Le macchinette costituiscono i rasoi mentre le cialde, come le lamette, costituiscono la fonte

primaria di ricavi del business.

Una delle principali cause della crisi organizzativa della Express fu la mancanza di risorse finanziarie necessarie non solo a restituire le quote del debito portato in dote dal fondo francese Ducasse nel 2004, ma anche per garantire la normale operatività dell'azienda. Queste risorse arrivarono dall'esterno, grazie all'acquisizione da parte della PSV, la quale non solo azzerò il debito che minava la sopravvivenza della Express, ma portò nuove liquidità necessarie per riprendere lo sviluppo dell'azienda italiana. La multinazionale olandese però non apportò solo risorse finanziarie ma offrì alla Express la possibilità di usufruire dei benefici di una rete distributiva internazionale in grado di permettere un'ulteriore diffusione dei propri prodotti.

La PrimeDesign invece provò un'altra strada, restando autonoma e acquisendo, alla fine del 2010, un'azienda cinese con l'obiettivo di sviluppare ulteriormente le attività di stile ed ingegneria nel mercato asiatico, ormai da anni in continua espansione.

Naturalmente, altra risorsa esterna ai confini organizzativi a cui si sono rivolte entrambe le aziende e che si rivelò molto importante nel superare il momento di crisi fu la consulenza che, grazie alla esperienza detenuta dalla MConsulting, fornì alcune conoscenze fondamentali per gestire e ottimizzare alcuni processi aziendali. Alcune di queste conoscenze si rivelarono poi, importanti input che furono riadattati all'interno delle aziende per la creazione di nuovi strumenti comunicativi e di analisi di cui si è già discusso in precedenza.

3.16 Rilascio di risorse

L'ultima modalità operativa che permette di esercitare le capacità dinamiche prevede il rilascio di risorse (Eisenhardt e Martin 2000).

Questo è ciò che ha sostenuto la Smith Corona nei periodi più difficili. Negli anni '80 e '90 la forza lavoro fu drasticamente ridotta, furono costruiti stabilimenti produttivi all'estero per abbattere i costi per poi essere venduti in seguito ai tagli alla produzione. L'obiettivo ultimo era di recuperare risorse finanziarie che sarebbero servite durante il difficile periodo di cambiamento che

stava attraversando.

Lo stesso avvenne anche nella PrimeDesign, che in seguito alla crisi mondiale e alla conseguente recessione del settore automobilistico si vide costretta ad eliminare il suo business principale che era rappresentato dalla produzione di auto per conto terzi. Le ultime commesse produttive terminarono nel 2010 e pertanto, ci fu una radicale riduzione del personale (grafico 1.10). La PrimeDesign si liberò anche degli stabilimenti produttivi che ormai non servivano più e diventò effettivamente un'azienda molto più snella rispetto al passato. Nel 2012 l'azienda italiana rilasciò un'altra risorsa, decidendo di monetizzare la partecipazione azionaria nella joint venture col finanziere francese Bretonè per la produzione dell'auto elettrica. L'affare venne considerato molto rischioso considerando che la PrimeDesign aveva da poco superato il periodo più difficile della sua storia. Riduzione del personale e cessione di stabilimenti sono spesso le conseguenze primarie di aziende in crisi finanziaria, e la Express non fece eccezione. Negli ultimi tempi le principali notizie riguardanti l'azienda italiana parlavano esclusivamente di licenziamenti e ulteriori chiusure di stabilimenti (la tabella 3.6 riassume come le tre aziende hanno operato per superare la crisi).

MODUS OPERANDI	PRIMEDESIGN	EXPRESS	SMITH CORONA
FAR LEVA SU RISORSE ESISTENTI	Brand Design&Stile Persone	Brand/prodotti Management	Brand Distribuzione Comprensione del consumatore
CREAZIONE DI RISORSE	Progetto 'Eagle' Servizi di consulenza Nuovi strumenti di analisi	Nuovi strumenti comunicativi e di analisi	Acquisto di laboratori e assunzione di ingegneri elettronici
ACCESSO A RISORSE ESTERNE	Consulenza Acquisizione azienda cinese	Consulenza Partnership Brigna e Happy Acquisizione da parte della PSV	Partnership produttrice PC Acer
RILASCIO DI RISORSE	Impianti/capacità produttiva Riduzione personale Vendita partecipazione in Joint Venture	Impianti/capacità produttiva Riduzione personale	Impianti/capacità produttiva Riduzione personale

Tabella 3.6 Le capacità dinamiche delle tre aziende

La Smith Corona portò avanti il tentativo di rinnovamento organizzativo per più di quindici anni, sostenuta dalla dismissione di alcune strutture aziendali e soprattutto dal business degli accessori relativi ai numerosi prodotti che aveva venduto negli anni precedenti alla crisi, i quali le avevano permesso di raggiungere un enorme successo nel mercato. Alla fine però, tutti gli sforzi dell'azienda americana non servirono a garantirgli un futuro. Nel 2001 cessò definitivamente la sua storia dopo essersi risolleata dalle ceneri della bancarotta nel 1995. La specificità del brand, legato ad una particolare categoria di prodotti in modo inscindibile, e le carenze nella comprensione del consumatore si rivelarono fatali per l'azienda. Ancor più grave fu il fatto di non aver avuto una visione critica sul valore di queste risorse, che avrebbero dovuto guidare il rinnovamento organizzativo. Il brand, ed in particolare la sua utilità nell'introdurre con successo nuovi tipi di prodotti, non fu mai messo in discussione portando la Smith Corona a sprecare risorse e a perseguire una strada che si dimostrò essere quella sbagliata.

Gli anni trascorsi dalla crisi organizzativa sono ancora pochi, ma si può affermare che sia la Express che la PrimeDesign hanno avuto successo nel processo di cambiamento. Ormai le due aziende hanno passato il momento difficile e navigano in acque più tranquille. Per la Express fu fondamentale il proprio pacchetto di risorse. Un team di manager esperto e coeso, un pool di ingegneri competenti, ma su tutto il valore del brand che, nonostante la crisi finanziaria, rappresentava ancora uno dei marchi più apprezzati nel mercato del caffè e che le permise di trovare un acquirente, la PSV, che di fatto salvò l'azienda italiana azzerando il debito che rappresentava un'ineluttabile zavorra che minava lo sviluppo ma soprattutto la sopravvivenza stessa della Express.

Per la PrimeDesign il cambiamento fu invece più radicale. Eliminò definitivamente il business principale tornando al suo vero core business. Attraverso il rilascio di alcune risorse superflue e la valorizzazione di quelle ritenute più importanti superò la crisi e, contrariamente alla Express mantenne la propria autonomia. In questa fase giocarono un ruolo fondamentale i nuovi manager arrivati: l'amministratore delegato Silvio Alajmo e il direttore del reparto Operations Leonardo Scabin che furono i promotori della ristrutturazione della PrimeDesign. Processo questo che le permise di ritornare ad avere un ruolo

da protagonista nel settore del design industriale a livello globale.

3.17 La crisi come incentivo al cambiamento

“Senza la forza di resistere alla crisi non si possono vedere le opportunità che ci sono all’interno. Solo attraverso la resistenza, le opportunità si rivelano tali”.

Questo è quanto sostenuto da una consulente di business cinese autrice di molti best-sellers sul management.

È stato il caso della PrimeDesign e della Express. Per quest’ultima il superamento della crisi organizzativa le consentì, alla fine, di uscire da una situazione finanziaria disastrosa che ormai perdurava da anni, e che a causa di scelte di business sbagliate non era mai stata sanata, impedendo così lo sviluppo dell’azienda stessa. Per la PrimeDesign l’arrivo della crisi organizzativa fu un ulteriore incentivo per il rinnovamento del suo Business Model. Da tempo ormai, all’interno dell’azienda, alcuni manager erano convinti della non sostenibilità del business della produzione di auto, ma la proprietà era ancora diffidente a eliminare il prodotto che rappresentava la fonte maggiore dei guadagni dell’azienda.

In letteratura questa è vista come una delle principali barriere al cambiamento del Business Model. Secondo molti autori i manager sono restii al rinnovamento in casi in cui le modifiche potrebbero essere in contrasto con la tradizionale configurazione degli assets aziendali, in casi in cui temono delle conseguenze negative derivanti dal nuovo modello e infine, come si verificò nella PrimeDesign, in casi in cui la profittabilità del vecchio business rappresenta un ostacolo invalicabile per i dirigenti (Chesbrough 2010, Chesbrough e Rosenbloom 2002, Amit e Zott 2001, Christensen 1997).

La crisi organizzativa però, può rappresentare lo stimolo decisivo, necessario a superare ogni tipo di barriera al cambiamento. Nel caso della Express e della PrimeDesign ci furono diversi motivi, di cui abbiamo già ampiamente discusso nei precedenti paragrafi, che portarono alla crisi aziendale. La figura 3.7 illustra come la crisi aziendale può essere innescata sia da fattori interni che esterni e evidenzia come le risposte dei manager, supportati eventualmente dai consulenti,

siano fondamentali nel determinare il successo o il fallimento dell'azienda.



Figura 3.7 Cause della crisi e risposte aziendali

Tra i fattori esterni la recessione del settembre 2008 fu forse quello decisivo e fu la causa che amplificò i problemi già presenti all'interno delle due aziende rendendo necessaria la ristrutturazione organizzativa. Per la Express furono fatali alcune problemi relativi ai prodotti, ma in generale alcune decisioni inadeguate sul business, che non portarono i flussi di cassa necessari a ripagare le quote dell'enorme debito portato in dote dal fondo di investimenti Ducasse. Per la PrimeDesign invece il crollo delle vendite del settore dell'auto conseguente alla crisi mondiale del 2008 rese ancora più evidente il fallimento di un modello di business fondato principalmente sulla produzione di auto per conto terzi, processo il quale non era né distintivo né tantomeno difficilmente replicabile dai competitor.

Le cause che portarono alla crisi della Smith Corona furono principalmente esterne. Il progresso tecnologico e distributivo erosero rapidamente il vantaggio competitivo acquisito dell'azienda americana determinando l'obsolescenza dei suoi prodotti principali così da innescare la crisi organizzativa.

Durante il periodo della ristrutturazione sia la Express che la PrimeDesign furono supportate entrambe dalla MConsulting, ma il processo cominciò ben prima dell'arrivo dei consulenti. Nella Express con la nomina del nuovo amministratore delegato, Federico Aprea, le cose cominciarono a cambiare. Come già detto nel secondo capitolo, nelle interviste il nuovo CEO appare come l'effettivo elemento che diede il via al rinnovamento organizzativo. Aprea ebbe il merito di formare un team dirigenziale molto unito e con degli obiettivi chiari e precisi. La ristrutturazione partì dall'area commerciale che fu drasticamente riorganizzata anche con l'aiuto dei consulenti, i quali appena arrivati fecero una revisione del

piano industriale da presentare alle banche ma il compito fondamentale fu la consulenza sui processi finanziari. Fu proprio nell'area Finance che i consulenti impattarono maggiormente apportando nuovi strumenti di analisi e comunicativi che furono in seguito riadattati dal personale interno della Express, e in parte ancora oggi utilizzato.

La ristrutturazione nella PrimeDesign cominciò molto prima della crisi del 2008. Scabin e Alajmo dopo il loro arrivo, notarono subito le inefficienze dell'azienda e provarono, potere permettendo, di ridurre gli sprechi e renderla più flessibile. L'elemento di padronalità presente nell'azienda si ripercuoteva sulla mentalità, descritta da Barbieri, CEO della MConsulting, come un po' "antiquata". Le persone non erano orientate alla proattività e all'assunzione del rischio, ma si limitavano a svolgere il proprio compito.

Come per la Express i consulenti apportarono nuovi strumenti di analisi, utili nei processi del Finance, e aiutarono nella riduzione di assets superflui. L'area maggiormente colpita dal team di consulenti nella PrimeDesign fu la Direzione Acquisti che fu profondamente ristrutturata, e che insieme alla Logistica e alla Produzione confluì in un'unica unità chiamata Operations.

I dirigenti della Smith Corona, invece cercarono di ovviare all'obsolescenza delle macchine da scrivere con l'introduzione di nuovi prodotti attraverso un'alleanza con un produttore di PC, ma soprattutto attraverso la valorizzazione delle sue risorse più importanti: il brand e la comprensione dei bisogni dei clienti. Come spiegato nel paragrafo precedente, nonostante gli sforzi, le strategie intraprese si rivelarono inadeguate e sancirono l'insuccesso della Smith Corona nel processo di cambiamento decretando il suo fallimento (come riportato nella tabella 3.8 nella pagina seguente).

Le scelte della Express e della PrimeDesign si rivelarono migliori. Le due aziende italiane, attraverso un processo di cambiamento organizzativo più o meno radicale, sono riuscite a superare la crisi, seppur avendo intrapreso strade diverse. La PrimeDesign è uscita dalla crisi con le proprie forze, conservando quell'elemento di padronalità tipico delle aziende a conduzione familiare, anche se, grazie alla guida di Silvio Alajmo, in maniera molto meno accentuata rispetto al passato. La Express, invece, si risollevò solo con l'acquisizione da parte della PSV, che di fatto determinò la perdita della sua autonomia. Qualunque sia stata

la strada presa, però, entrambe le aziende hanno guadagnato la cosa più importante: la loro sopravvivenza.

	PRIMEDESIGN	EXPRESS	SMITH CORONA
CAUSE ESOGENE	Crisi mondiale 2008 e crollo delle produzioni di auto	Crisi mondiale 2008 e conseguente crollo vendite Diffusione macchine a cialde	Progresso tecnologico e distributivo
FATTORI INTERNI	'Fragilità del Business Model' Mentalità antiquata	Scelte di business sbagliate	Obsolescenza dei prodotti
RISPOSTE DEL MANAGEMENT	Snellimento dell'azienda per renderla più flessibile	Ristrutturazione area commerciale Rinnovamento gamma prodotti	Introduzione nuovi prodotti facendo leva sul brand e sulla conoscenza dei consumatori
INFLUENZA DELLA CONSULENZA	Nuovi strumenti di analisi Supporto area Finance e Acquisti	Nuovi strumenti comunicativi e di analisi Revisione Piano Industriale Supporto area Finance	
RISULTATO	Ritorno ad essere un'azienda di servizi SOPRAVVIVENZA	Acquisizione da parte della multinazionale PSV SOPRAVVIVENZA	Processo di cambiamento non superato FALLIMENTO

Tabella 3.8 Tabella riassuntiva del processo di cambiamento delle tre aziende

CAPITOLO 4

CONCLUSIONI

4.1 Discussione

In questa tesi si è voluto evidenziare, con l'ausilio di due recenti casi empirici, come il cambiamento organizzativo sia un importante strumento per superare un momento di crisi aziendale. Ho analizzato questa fase di cambiamento attraverso le modifiche apportate dal management delle due aziende oggetto dei casi, ai rispettivi Business Model.

Le imprese oggetto dei due casi sono la Express e la PrimeDesign, due famose aziende italiane operanti rispettivamente nel mercato delle macchine da caffè e nel mercato nel design industriale, che alla fine del 2008 si sono trovate di fronte alla crisi più grande della loro storia. Per uscire indenni da questo periodo difficile entrambe le aziende hanno dovuto necessariamente modificare alcune componenti del proprio modello di business. La PrimeDesign l'ha fatto in maniera più radicale, eliminando quello che per molto tempo aveva rappresentato il business principale ma che non era basato su attività distintive: la produzione di auto. Adesso la PrimeDesign è tornata ad essere un'azienda di servizi, molto più flessibile e snella rispetto al passato e con un Business Model che prevede una maggiore valorizzazione delle attività core, rappresentate dai servizi di stile e progettazione. Meno rivoluzionario è stato il cambiamento della Express che, penalizzata principalmente dall'introduzione nel proprio mercato di riferimento di un prodotto sostitutivo che offriva una soluzione diversa ad un prezzo diverso, superò la crisi solo in seguito ad un intervento esterno. Con l'arrivo della PSV, che acquisì l'azienda italiana nel maggio 2009, la Express contrariamente alla PrimeDesign perse la sua autonomia ma ebbe accesso a nuova linfa vitale, rappresentata da nuove risorse finanziarie e da una rete distributiva internazionale. Risorse queste che presentavano le maggiori carenze nel modello di business dell'azienda italiana, e che alla fine le permisero di sopravvivere. Anche se, come si può evincere da quanto appena descritto, il percorso di rinnovamento delle due aziende presenta profonde differenze, la storia della PrimeDesign ebbe lo stesso "lieto fine".

La stessa cosa non si può dire della Smith Corona. L'azienda americana, leader nel settore delle macchine da scrivere, negli anni '80 dovette far fronte all'obsolescenza dei suoi prodotti principali. Tentò invano di introdurre nuove

tipologie di prodotti facendo leva su alcune risorse che riteneva fondamentali in questa fase, ma che alla fine si rivelarono inadeguate per il processo di rinnovamento. La Smith Corona grazie ai successi del passato riuscì a sopravvivere per molti più anni rispetto ad alcune aziende simili che dovettero affrontare lo stesso problema, ma nel 2001 chiuse definitivamente le sue porte confermando il fallimento nel tentativo di cambiamento. Nella tabella 4.1 sono riportate le principali analogie e differenze dei tre casi studio.

	PRIMEDESIGN	EXPRESS	SMITH CORONA
PRINCIPALI FONTI DELLA CRISI	Interne	Esterne	Esterne
PRINCIPALE COMPONENTE BUSINESS MODEL MODIFICATA	Value proposition: azienda di servizi	Struttura organizzativa: rete distributiva	Value proposition: introduzione nuove categorie di prodotti
LIVELLO DI CAMBIAMENTO BUSINESS MODEL	Radicale	Medio	Radicale
INTERVENTO ESTERNO vs AUTONOMIA	Autonomia	Intervento esterno (acquisizione della PSV)	Autonomia
ESITO DEL CAMBIAMENTO	Successo	Successo	Fallimento

Tabella 4.1 Tabella riassuntiva caratteristiche cambiamento

4.2 Implicazioni manageriali

Le cause che portano alla crisi organizzativa e le decisioni connesse ai tentativi di superarla attraverso il cambiamento spesso potrebbero non derivare dalla volontà del management aziendale interno. La recessione mondiale del 2008, che mise in ginocchio l'intera economia globale e che spinse sia la PrimeDesign che la Express nel baratro finanziario ne è un valido esempio. La recessione però fu solo l'evento scatenante, che evidenziò ulteriormente i problemi già presenti e che innescò inevitabilmente la crisi nelle due aziende.

Nella PrimeDesign l'errore più grande è stato quello di costruire il modello di

business su attività non strategiche, le quali erano facilmente replicabili dai competitor e che quindi non potevano garantire un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Oltre a questo, la produzione di auto costrinse l'azienda a indebitarsi eccessivamente per acquistare le risorse necessarie al processo produttivo, per avere alla fine una capacità sovradimensionata (tabella 1.5) che doveva rispondere alle richieste di un unico cliente principale che da solo costituiva più del 75% dell'output aziendale. Con la crisi mondiale, crolla il mercato dell'auto, crolla la produzione e ovviamente il Business Model della PrimeDesign mostra tutta la sua fragilità. Fondare il proprio modello di business su quello che l'azienda sa fare bene e meglio e magari anche difficilmente imitabile dai concorrenti potrebbe portare un vantaggio estremamente remunerativo. Il ritorno al core business, rappresentato dal design industriale ha permesso alla PrimeDesign di eliminare risorse inutili e diventare più flessibile, ma soprattutto di valorizzare meglio quello per cui è divenuta famosa nel mondo e cioè il design, che dipende dalla risorsa forse più inimitabile che possa esistere: le persone e le competenze da esse detenute.

La Express e la Smith Corona erano entrambe delle aziende leader nei rispettivi settori. Entrambe avevano raggiunto un vantaggio competitivo. Il mercato, però, cambiò, e il vantaggio acquisito fu rapidamente eroso. In letteratura ormai è ampiamente riconosciuta l'importanza di aver una visione dinamica del proprio business (Demil e Lecocq 2010; Johnson, Christensen e Kagermann 2008 et al), così da prevedere e anticipare le evoluzioni dell'ambiente che potrebbero minacciare la redditività dell'azienda. L'introduzione e la diffusione delle macchine a cialde, che oggi rappresentano il prodotto più commercializzato nel mercato del caffè, influì molto negativamente sulle vendite della Express, che non reagendo prontamente si trovò, nel giro di pochi mesi, a perdere considerevoli quote di mercato. Per la Smith Corona il problema fu ancora più grave. Il ciclo di vita del suo prodotto era ormai in declino e fu costretta ad affrontare un enorme cambiamento, che se previsto in tempo avrebbe forse prodotto degli effetti diversi rispetto a quelli avuti. Con la diffusione dei PC l'azienda americana avrebbe dovuto acquisire delle competenze, specialmente in campo elettronico, che avrebbero potuto garantire le conoscenze necessarie a ritornare sul mercato con un valido prodotto. Invece la Smith Corona sbagliò i

tempi, e trovandosi in difficoltà scelse di far leva sulle risorse presenti nell'azienda, senza mai chiedersi la validità di questa strategia.

Questo è un importante aspetto che dovrebbe caratterizzare i decision makers di ogni organizzazione. Avere una visione critica di tutte le possibili decisioni inerenti al business consente di evitare delle scelte inadeguate, ma soprattutto di non ripetere errori che potrebbero rivelarsi fatali per la sopravvivenza dell'organizzazione stessa.

I dirigenti della Smith Corona, infatti, non misero mai in discussione l'utilità del brand nell'introduzione di nuovi prodotti, anche dopo essere andati in bancarotta nel 1995, e questo di fatto rese vani tutti gli sforzi messi in atto nel processo di cambiamento. Nella PrimeDesign la proprietà mise in discussione la sostenibilità del business tramite la produzione di auto solo con l'arrivo del nuovo direttore generale e attuale CEO Silvio Alajmo e solo dopo che i danni erano ormai inevitabili. I manager della Express, forti della leadership nel segmento delle macchine automatiche, non rivolsero abbastanza importanza alla continua espansione dei sistemi a cialde che rappresentavano un'alternativa più economica ai prodotti dell'azienda italiana. Tutto ciò portò le tre aziende ad affrontare difficili momenti di crisi.

Da quanto emerso dall'analisi dei tre casi empirici sarebbe sempre opportuno avere un modello di business fondato attorno a delle competenze distintive che, essendo difficilmente replicabili potrebbero garantire un vantaggio competitivo sostenibile, il quale però, non deve essere visto, come storicamente si credeva, in modo statico. Per i manager è molto importante avere una visione critica di tutte le possibili scelte che si troveranno a prendere (e a non prendere), perché così facendo contribuiranno a mantenere il loro business sempre più dinamico, in modo da trovarsi nelle condizioni più adeguate per affrontare tempestivamente le continue evoluzioni che caratterizzano l'ambiente economico e lo strumento che può supportare le aziende in questo processo è il Business Model.

BIBLIOGRAFIA

- Amit R., Zott C., 2001. *Value creation in e-business*. Strategic Management Journal 22: 493-520
- Baden-Fuller C., Morgan M.S., 2010. *Business Models as Models*. Long Range Planning 43: 156-171
- Baden-Fuller C., Stopford J., 1994. *Rejuvenating the mature business*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Barney J.B., 1991. *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management 17: 99-120
- Casadesus-Masanell R., Ricart J.E., 2010. *From strategy to Business Models and onto tactics*. Long Range Planning 43: 195-215
- Chesbrough H., 2010. *Business model innovation: opportunities and barriers*. Long Range Planning 43: 354-363
- Chesbrough H, Rosenbloom S.R., 2002. *The role of the business model in the capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's Technology spin-off companies*. Industrial and corporate Change 11: 529-555
- Christensen C.M., 1997. *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press, Boston.
- Danneels E., 2002. *The dynamics of product innovation and firm competencies*. Strategic Management Journal 23(12): 1095-1121
- Danneels E., 2007. *The process of technology competence leveraging*. Strategic Management Journal 28(5): 511-533
- Danneels E., 2010. *Trying to become a different type of company: Dynamic Capability at Smith Corona*. Strategic Management Journal 32: 1-31
- Das T.K., Teng B.S., 2000. *A resource-based theory of strategic alliances*. Journal of Management 26(1): 31-61
- Demil B., Lecocq X., 2010. *Business Model evolution: In search of Dynamic Consistency*. Long Range Planning 43: 227-246
- Economist Intelligence Unit Business 2010: *Embracing the Challenge of Change*. Report commissioned by SAP, 2005

- Floyd S.W., Lane P.J., 2000. *Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal*. *Academy of Management Review*: 25(1): 154-177
- Grant R.M., 1991. *The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation*. *California Management Review* 33(3): 114-135
- Harrison J.S., Hitt M.A., Hoskisson R.E., Ireland D.R., 2001. *Resource complementarity in business combinations: extending the logic to organizational alliances*. *Journal of Management* 27(6): 679-690
- Helfat C.E., Peteraf M.A., 2003. *The dynamic resource-based view: capability lifecycles*. *Strategic Management Journal* October Special Issue 24: 997-1010
- IBM global Business Service, *The Global CEO Study 2006* e IBM Global Business Service, *The Global CEO Study 2008*, IBM Corporation
- Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H., 2008. *Reinventing your Business Model*. *Harvard Business Review*, Dicembre 2008: 57-68
- Klink R.R., Smith D.C., 2001. *Threats to the external validity of brand extension research*. *Journal of Marketing Research* 38(3): 326-335
- MacMillan I.C., Thompson J.D., 2010. *Business Models: Creating new markets and social wealth*. *Long Range Planning* 43: 291-307
- Martin R., 2001. *The Razor's Edge*. The Industry Standard. Retrieved 2008-08-01
- Miller D., 2003. *An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability*. *Strategic Management Journal* October Special Issue 24: 964-976
- Mintzberg H., 1978. *Patterns in Strategy Formation*. *Management Science* 24: 934-948
- Penrose E.T., 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley, New York
- Porter M., 1982. *Competitive Strategy*. Free Press, New York
- Sabatier V., Mangematin V., Rousselle T., 2010. *From Recipe to Dinner: Business Model Portfolios in the European Biopharmaceutical Industry*. *Long Range Planning* 43: 431-447
- Teece D.J., 1982. *Towards an economic theory of the multiproduct firm*. *Journal of Economic Behavior and organization* 3(1): 39-63

- Teece D.J., 2010. *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Long Range Planning 43: 172-194
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., 1997. *Dynamic Capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal 18(7): 509-533
- Williamson P.J., 2010. *Cost Innovation: preparing for a "Value-for-Money" revolution*. Long Range Planning 43: 343-353