

Per essere pronti a ripartire.

La chiusura forzata di molte aziende italiane, necessaria per combattere il virus Covid-19, sta innescando una profonda, potenzialmente irreversibile, crisi del tessuto economico del nostro paese. Da imprenditori e consulenti direzionali, siamo tutti i giorni in prima linea per il bene delle nostre aziende e delle tante famiglie che dipendono dal nostro operato quotidiano.

Oggi più che mai sentiamo forte il dovere di esprimere la nostra preoccupazione e di metterci a disposizione con i beni più preziosi che abbiamo: **esperienza, volontà, professionalità** maturate in tanti anni di lavoro in particolare nelle PMI.

Se non si interviene in modo tempestivo, utilizzando strumenti adeguati, rischiamo, a nostro parere, che la crisi sanitaria si manifesti in una ancora più profonda, prolungata e forse insanabile crisi finanziaria, che non avrà solo effetti di breve periodo ma potrebbe realmente compromettere in modo molto serio l'intero sistema industriale nazionale e quello Europeo.

Cosa fare dunque per evitare che questo secondo contagio entri all'interno del nostro sistema economico? La risposta non è semplice, ma siamo convinti che occorra che l'Italia faccia squadra, che tutte le parti che compongono il sistema economico e il sistema sociale italiano indirizzino le loro risorse e i loro sforzi verso un unico chiaro obiettivo, il rilancio post crisi **CHIAMANDO A RACCOLTA LE TANTE ECCELLENZE NAZIONALI** ai tavoli operativi con le istituzioni per ideare e pianificare **AZIONI TERRITORIALI** (ogni territorio ha esigenze profondamente differenti, quindi solo provvedimenti nazionali sarebbero inefficaci). Non possiamo commettere l'errore di attendere che la crisi sanitaria sia finita per poi pensare al post, questo sarebbe gravissimo, a nostro giudizio mortale.

Le PMI rappresentano il 92% circa delle imprese italiane, e su queste abbiamo concentrato la nostra attenzione, in quanto esse occupano il maggior numero di persone ma allo stesso tempo sono estremamente fragili, ed oggi, a dir poco, nel panico. Il buco di ordinato e quindi di fatturato, **INSANABILE** almeno per i prossimi 12-24 mesi in base al settore, si manifesterà nei prossimi 3 mesi, sovrapposto in ogni caso ad uscite di cassa pur dilazionate, comportando l'inevitabile default di molte aziende.

- dobbiamo avere chiaro che **NON BASTERÀ** il provvedimento di salvataggio con la cassa di breve termine, ma **È NECESSARIO COSTRUIRE IN PARALLELO UN PROGETTO STRATEGICO ED OPERATIVO DI RILANCIO DELLE PMI POST CRISI**, quindi prepararci per quando questa guerra sarà terminata ed essere pronti a ripartire più velocemente e meglio di prima. Modelli di aiuto come quello francese, valutabili come molto efficaci, serviranno a poco se non supportati da un piano di rilancio post crisi.
- dobbiamo migliorare il nostro modo di lavorare, diventando più organizzati ed approfittando di questa grave crisi per impostare modelli di salvataggio ma anche modelli in grado di superare i

PIANO STRATEGICO DI RILANCIO PMI POST CRISI COVID-19

vecchi e critici problemi delle PMI, in termini di **NANISMO**, **REDDITIVITA'**, **SOTTOCAPITALIZZAZIONE** e **SCARSA PROPENSIONE ALLA INNOVAZIONE STRUTTURATA**.

- dobbiamo essere veloci, dobbiamo rimuovere tutta quella miriade di adempimenti burocratici che attanagliano e rallentano da sempre le imprese italiane;
- dobbiamo garantire che la cinghia di trasmissione, **Europa – Governo – Regioni – Banche – Imprese**, funzioni perfettamente e velocemente, con regole adatte al momento superando i vecchi modelli, con un **PIANO STRATEGICO OPERATIVO** chiaro e valido anche per il post crisi, assicurando che tutti gli attori collaborino fattivamente e velocemente insieme;
- dobbiamo trovare e rendere disponibili, tutte le risorse necessarie per finanziare: aziende, artigiani, commercianti, partite IVA, professionisti, **SENZA DIMENTICARE NESSUNO** (al contrario di oggi), cassa di breve termine per dare liquidità alle imprese a compensazione dei costi fissi e sostentamento dei fornitori strategici. In questo modo gli imprenditori avranno la possibilità di concentrarsi sui progetti di rilancio post crisi e preserveranno i posti lavoro oltre alla struttura e alla filiera industriale;
- dobbiamo istituire immediatamente una **GOVERNANCE** autonoma, salda ed autorevole che sappia promuovere e governare tutto questo processo e che ci conduca fino alla conclusione della crisi.

Occorre un **PIANO IMMEDIATO PER IL SALVATAGGIO**, ma **ANCORA DI PIU' UN PIANO DI RILANCIO DELLE PMI**. Il piano deve prevedere due macro-fasi.

A) La prima fase del progetto **PREVEDE IL SALVATAGGIO DEL SISTEMA INDUSTRIALE**, tramite l'erogazione del danaro necessario per salvare il nostro tessuto economico, e la gestione controllata del pagamento del debito. Di seguito un breve elenco di proposte da attivare al più presto:

- 1) rivedere e facilitare i criteri di rating delle aziende da parte delle banche e dare loro maggiori strumenti operativi, così che possano agire in modo tempestivo per aiutare le imprese. Le banche **DEVONO**: erogare prestiti; mettere in moratoria i finanziamenti e i debiti in corso; prorogare i crediti commerciali, con garanzia dallo Stato.
 - finanziamenti a tasso agevolato, con un preammortamento di almeno un anno, ripagabili in 10 anni, garantiti dallo Stato sulla quota capitale al 100%;
 - moratorie almeno a 12 mesi con costo zero,
 - proroghe crediti fino a 6-12 mesi.
- 2) dare la stessa possibilità di finanziare le imprese agli investitori privati, anche in questo caso, con finanziamenti a 12-24 mesi, garantiti dallo Stato sulla quota capitale almeno all'80% e dall'erogatore sulla quota interessi con la possibilità di convertibilità per gli interessi, forzando gli attuali vincoli;

- 3) sostentamento finanziario a piccoli artigiani, commercianti, alle Partite IVA e ai professionisti un reddito di guerra sufficiente, minimo 1.500 euro al mese per almeno 3 mesi: essi sono filiera necessaria alle imprese;
- 4) azzeramento per 6-12 mesi dei debiti fiscali alle PMI, artigiani, commercianti, partite IVA e professionisti, al fine di bloccare licenziamenti ed evitare il blocco degli investimenti in sviluppo. Questo provvedimento a favore delle filiere più colpite ad esempio turismo e trasporti;
- 5) estensione della cassa integrazione per 12 mesi con obbligo di mantenimento del posto di lavoro dei dipendenti, e sospensione delle trattative sindacali per i prossimi tre mesi; se l'azienda ha rigenerato ordini si lavora anche in agosto, quindi sospensione e ripianificazione delle ferie programmate;
- 6) no ai "provvedimenti a pioggia" ma premiare le imprese che si impegnano a non licenziare e che fanno in tempi rapidissimi un Business Plan Strategico almeno biennale, valutato in modo ponderato, partendo dai fondamentali degli ultimi due anni. Per queste aziende è previsto l'accesso al 100% degli strumenti di aiuto, per le altre aziende solo strumenti di primo salvataggio.

Garantito il primo supporto, occorre fare piani con consulenti e manager preparati e qualificati, con piani asseverati da professionisti qualificati;

- 7) utilizzo di tutti i fondi regionali/comunali e delle riserve disponibili per il pagamento immediato di tutti i crediti che lo Stato, le regioni, i comuni hanno nei confronti delle imprese, obbligando le banche ad anticipare al 100% questa cassa;
- 8) aumentare il tetto del de-minimis delle imprese da 200.000 euro ad almeno 1.000.000 di euro;
- 9) nomina di un super-commissario nazionale e di uno per ogni regione in affiancamento ai governatori, con pieni poteri per attivare e sorvegliare tramite il proprio staff e la collaborazione delle associazioni di categoria, che il piano di salvataggio delle imprese sia messo in pratica nel modo corretto e nei tempi giusti. Il suo compito sarà quello di far funzionare la cinghia di trasmissione tra il livello delle decisioni e le banche che dovranno erogare i provvedimenti. I tavoli regionali, snelli e di piccole dimensioni, devono coinvolgere le eccellenze territoriali, imprenditori e consulenti che operano sul territorio, conoscendo le peculiarità distintive dello stesso e relative necessità. Al tavolo dovranno essere presenti anche associazioni e banche.

I tavoli regionali hanno piena autonomia rispetto a quello nazionale, che avrà il dovere di sorveglianza e di trasmissione degli strumenti a supporto definiti dal governo centrale;

- 10) riapertura immediata delle aziende che possono garantire i criteri di sicurezza, anche tramite controlli delle forze dell'ordine;
- 11) modelli come quello francese, quindi prestito immediato pari al 25% del fatturato dell'anno precedente, garantito dallo Stato e restituito a tasso zero in 10 anni, sono un forte

provvedimento che potrebbe comprendere molte delle iniziative sopra riportate, che in ogni caso lasciamo in quanto non si ha notizia se il Governo italiano abbia orientamento simile a quello francese. Si tratta di un provvedimento da declinare poi in modo differente per le start-up, per le quali potrebbe essere una media ponderata prudente del business plan asseverato, e per le partite IVA che dovranno essere supportate in base all'ultima dichiarazione dei redditi e fino a 25 mila euro di finanziamento senza istruttoria.

Uno dei grandi rischi che stiamo correndo è quello di ritrovarci tra qualche mese fermi ai blocchi di partenza. Gli altri stati europei, ma anche i grandi competitor internazionali come Stati Uniti, Cina, Canada, Giappone, Corea, stanno sovvenzionando in modo massiccio le loro imprese. Queste, al momento della ripresa dell'attività saranno pronte a ripartire come prima. Se non ci saremo preparati in modo adeguato, ci ritroveremo a perdere buona parte delle nostre quote di mercato. Oltre a quanto sopra, la debolezza delle PMI potrebbe essere oggetto di acquisizioni straniere incontrollate, anche su aziende strategiche. Per recuperare un ritardo di quel tipo servirebbero anni. Dobbiamo avere la capacità di tutelare il nostro made in italy, per evitare questo occorre **IMMEDIATAMENTE** attivare:

B) la seconda fase del progetto PREVEDE IL RILANCIO DEL NOSTRO SISTEMA ECONOMICO, IMMEDIATAMENTE E NON TRA QUALCHE MESE, POST CRISI.

Questa fase deve partire immediatamente dopo quella di salvataggio e deve essere conclusa entro 12 mesi da quella del salvataggio.

Bisognerà partire recuperando velocemente il terreno perduto non solo per la crisi del Covid19, ma anche negli ultimi 10 anni. Successivamente si dovrà puntare ad una veloce crescita del nostro sistema economico lavorando per aumentare le quote di mercato rispetto al periodo pre-crisi, sfruttando questa tremenda discontinuità per creare nuovi modelli competitivi.

Per fare questo occorre che le imprese lavorino sui loro fondamentali.

Bisognerà partire dalla loro riorganizzazione per renderle più efficienti, occorrerà migliorare il loro modo di produrre. La diagnosi organizzativa veloce sarà lo strumento principale da utilizzare, eseguita tramite strumenti rapidi – collaudati e pronti subito – efficaci, ad es. metodo **UMIQ¹**.

Questo step permette una visione rapida ed immediata delle criticità d'azienda e di sistema da affrontare immediatamente e comprendere nel BUSINESS PLAN STRATEGICO, insieme alla crescita dimensionale, della massa critica, stabilità, sostenibilità e competitività delle imprese, adottando un approccio basato su:

- aggregazioni,
- apertura del capitale a terzi,

¹ Si veda <http://www.umiq.it>

- superamento delle criticità pre-crisi, tipo: passaggio generazionale, nanismo, sotto capitalizzazione, reticenza alla innovazione strutturata ed alla internazionalizzazione;
- strutturare l'azienda con un nuovo management competente, per gestire le sinergie e lo sviluppo internazionale post crisi;

Seguendo, ad esempio, le indicazioni sviluppate nell'opera "**UMIQplus - una nuova prospettiva per lo sviluppo industriale delle imprese**"², si potrà raggiungere il risultato atteso.

I passi che dovranno essere fatti saranno, tutti o almeno parte di essi (sistema comunque efficace), i seguenti:

- 1) ottenuti gli aiuti di emergenza di cui sopra, gli imprenditori devono impegnarsi a non licenziare, ma anche a concentrarsi sul **PIANO DI SVULIPPO POST CRISI**, innovativo e alla ricerca di una maggiore dimensione aziendale e di competitività e innovazione.
- 2) le associazioni di categoria potranno porsi come un partner fattivo per la costruzione del piano industriale delle PMI, in particolare per la messa in contatto tra imprese per aggregazioni e con capitali privati, oltre a fornire direttamente o indirettamente le competenze necessarie. Per fare questo dovranno ricevere sostegno e contributi dallo Stato in modo da poter contribuire a questa "riconversione", supportando i temporary manager ed i consulenti in quest'azione;
- 3) i consulenti direzionali preparati sui modelli tipo **UMIQplus** dovranno andare al fianco degli imprenditori, dovranno garantire la costruzione e lo sviluppo del piano industriale, saranno ricompensati in parte da contributi statali gestiti con un tavolo di coordinamento regionale, al quale forniranno sistematicamente dati ed informazioni per migliorare e adattare i provvedimenti regionali e a loro volta nazionali (un po' come avviene oggi con il monitoraggio statistico del contagio sanitario);
- 4) finanziamento a fondo perduto o credito imposta alle imprese, per i primi tre anni del piano, per tutti i costi necessari alla realizzazione di analisi organizzative e alla successiva redazione/attuazione del Business Plan Strategico purché:
 - preveda forte innovazione tecnologica,
 - crescita dimensionale meglio per aggregazione, strumento necessario per operazioni di fusione e aggregazione e rilancio dell'impresa sui mercati interni ed internazionali;
- 5) introduzione di nuove tecnologie ed intelligenza artificiale per operare il rilancio dell'azienda in modo innovativo, veloce, sostenibile, con anche investimenti rivolti allo sviluppo dello smartworking consolidato (forte strumento di sostenibilità familiare e sociale). Tutte le tecnologie abilitanti, tutti gli investimenti in formazione, dovranno essere a fondo perduto, gli acquisti dovranno essere fatti a margini controllati e dichiarati;

² Si veda <https://www.clubumiqplus.it/libro/>

- 6) preservare e implementare posti di lavoro;
- 7) preservare e sviluppare la filiera di fornitura di beni materiali ed immateriali di imprese italiane che dovranno essere privilegiate;
- 8) bonus fiscale commisurato alla dimensione dell'investimento, per investitori privati che investano entro dicembre 2020 in operazioni di aggregazione, stile **UMIQplus**, per realizzare progetti di sviluppo industriale delle imprese;
- 9) stessi diritti tra nord e sud, con vantaggi per le aziende del nord che si fondono o si aggregano con le aziende del sud;
- 10) posticipare l'entrata in vigore degli indicatori della crisi.

Per realizzare questo progetto stimiamo, in modo del tutto qualitativo, una necessità di cassa di almeno 100-150 miliardi di euro, tutti fondi "veri e disponibili subito e non effetti leva", che dovranno essere erogati alle imprese nei prossimi due mesi.

Questo è un accenno molto sintetico a quello che dobbiamo fare per salvare l'economia del nostro paese e con essa anche migliaia di vite umane.

Siamo tutti imprenditori e consulenti di management, ciascuno con decine di anni di esperienza nel proprio settore specifico. Siamo disponibili a mettere a disposizione le nostre capacità e la nostra professionalità per aiutare il nostro paese a ripartire e crescere più di prima.

Bologna, 6 aprile 2020.

Club UMIQplus, il Consiglio Direttivo

Gianmarco Biagi
Pier Alberto Guidotti
Paolo Panizza
Luca Rossi
Andrea Spensieri
Michele Vanzi

Marco Curti
Alberto Mari
Alberto Paterlini
Gianluca Sardelli
Fabrizio Strappa

Gianfranco Guerini Rocco
Giorgio Pagliani
Alessandro Pistagnesi
Luca Scanavini
Federico Truscelli

Il Club UMIQ Plus, in Bologna, è composto da Imprenditori e Consulenti direzionali di comprovata esperienza, che da tempo opera gratuitamente, solo al fine di costruire modelli organizzativi aziendali, rivolti alle PMI, per la loro organizzazione/innovazione/sviluppo, già dal 2012 con il modello UMIQ. Negli anni il Club ha sempre operato a supporto delle imprese per il loro sviluppo, organizzando momenti formativi, diagnosi organizzative, convegni, master e workshop.

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

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