

LA RIVOLUZIONE DELLE FILIERE CHE OCCASIONE PER LE PMI

Roberto Crapelli (Quadriovio): «la riconfigurazione del commercio mondiale e la spinta tecnologica offrono alle nostre imprese la possibilità di passare da fornitori a partner», ridisegnando la mappa dei ricavi rispetto a Francia e Germania

di **Stefano Righi**

La riconfigurazione delle filiere globali del commercio e la domanda di nuove filiere oggi non ancora sviluppate rappresentano una straordinaria opportunità di sviluppo per le Pmi italiane nei prossimi cinque anni. Ne è convinto Roberto Crapelli che, dopo una lunga attività nel mondo della consulenza, oggi opera come managing partner di Quadriovio group. «La prima cosa da evidenziare — dice Crapelli — è che la rivoluzione digitale in atto porterà a una riconfigurazione delle filiere, che non va confusa con una più modesta ristrutturazione. E a questa riconfigurazione le pmi italiane, circa 25 mila aziende con fatturati tra 10 e 200 milioni di euro, devono partecipare da protagonisti per evitare di subire il cambiamento. Hanno infatti la possibilità di partecipare alla creazione dei capofiliere delle nuove filiere emergenti. Se vogliamo usare una parola di sintesi, si tratta di reinventarsi».

Secondo i dati analizzati da Quadriovio, che gestisce 3 fondi di private equity tematici dedicati alle pmi prevalentemente in Italia: Industry 4.0, Silver Economy e Made in Italy, per un controvalore di circa un miliardo di

Un quarto del commercio globale sta cambiando faccia. È in ballo un business stimato in circa 4,5 trilioni di dollari

asset, «un quarto circa del commercio globale (4,5 trilioni di dollari su circa 19 trilioni) sta riconfigurandosi e per le aziende è necessario ridurre i rischi di approvvigionamento derivanti dai sottostanti riequilibri geopolitici e geoeconomici. Le scorte, cioè tenere magazzino, diventano un fatto competitivo, il ben noto *Just in Time* diventa *Just in Case*. L'export, soprattutto quello B2B, che domina nel panorama delle pmi italiane, si trasforma in *partnership* con dotazioni di capitale per investire in capacità produttiva nei mercati di destinazione, oltreché necessità di affiancamento istituzionale in settori sensibili».

Digitale

È inoltre in corso una accelerazione resa inevitabile dalla tecnologia digitale. «Fino a ieri — dice Crapelli — ovvero gennaio 2020, i grandi marchi produttori di beni finali (Nestlé, Bmw, Boeing...) erano il punto d'arrivo delle filiere, infatti era un successo per le pmi diventare fornitori cosiddetti di primo livello di queste aziende-marchio per potersi garantire il futuro. Già oggi, giugno 2021, e sempre di più domani, le nuove filiere sono guidate da marchi digitali, come ad esempio



Consulenza & Investimenti

Roberto Crapelli, managing partner di Quadriovio Group dall'agosto 2018. In precedenza per 35 anni ai vertici di At Kearney e Roland Berger in Italia

Amazon, che vende prodotti di marca e arbitra l'equilibrio tra domanda e offerta, oppure come i grandi gruppi del *finetech* che ridefiniscono le filiere dei servizi finanziari e del mercato dei capitali. Le strategie di allocazione del capitale stanno già premiando i nuovi capofiliere e penalizzando marchi e aziende fino a ieri considerate *blue chip*».

Per questo è fondamentale cambiare il passo, reinventarsi. Impresa non facile, che implica la capacità di comprendere dove si è collocati nella filiera, da chi compero e a chi vendo e parallelamente capire dove si colloca la maggiore generazione dei profitti. «Reinventarsi significa crescere, andare a portar via — dice Crapelli — una parte del mestiere del mio cliente. Non comperando, ma disintermediando grazie alla tecnologia digitale. Questo, oggi, significa reinventarsi: accorciare la catena».

Anche perché, i criteri di allocazione

L'andamento dell'export

Dati dei primi quattro mesi del 2021



del rischio di capitale sono già in corso di aggiornamento da parte del mercato, spiega Crapelli. Indicatori come il fatturato e l'*ebitda* necessitano di una interpretazione nuova, alla luce della sostenibilità della posizione dell'azienda nella filiera. Il fatturato di una torrefazione o di un produttore di semilavorati potrebbe crescere a causa dell'effetto materie prime e l'*ebitda* potrebbe non essere più replicabile senza rivedere gli investimenti in digitalizzazione del modello di business. Gli asset chiave per la creazione del valore che fino a tempi recentissimi erano l'accesso ai mercati, gli impianti, le tecnologie produttive, i marchi, stanno cedendo o condividendo il privilegio con altri asset quali i dati, le competenze tecnologiche, le capacità organizzative-digitali, la rapidità di innovazione del modello di business. Le filiere globali stanno cambiando padroni e alcune nuove filiere sono in attesa di nuovi padroni e la dimensione del fatturato non è più il fattore di successo chiave per i nuovi protagonisti.

Rischi altrui

«Questo significa — evidenzia Crapelli — che le pmi italiane, che nel loro insieme rappresentano un grande sistema di imprese, che chiamiamo per comodità Corporate pmi Italia, un sistema unico nel mondo, che fattura in totale circa 1 miliardo di euro, ha davanti una straordinaria opportunità strategica: passare da fornitore a partner e non farsi carico dei rischi dei capofiliere francesi e tedeschi, reinventandosi». Chi ha già avviato il proprio posizionamento nelle filiere di appartenenza sta ora progettando di privilegiare nuovi modelli di business ad alta intensità di *intangible assets*, quali l'utilizzo strategico ed operativo di masse ampie di dati, la trasformazione da azienda manifatturiera (vendo un impianto) ad azienda piattaforma di *service* (noleggio l'impianto), la digitalizzazione e, per i più lungimiranti, l'utilizzo di strumentazione di Intelligenza artificiale per la strutturazione dell'azione commerciale e del settore Ricerca e sviluppo.

«In passato — conclude Crapelli — le pmi italiane si rivolgevano con successo prevalentemente al mercato tedesco e francese. La posizione è sempre stata di trasformatori, con lo svantaggio di essere collocate a monte delle filiere, lasciando il controllo del cliente finale (consumatore o azienda produttrice di beni finali) alle aziende tedesche o francesi che completavano il prodotto o l'impianto per poi venderlo al cliente finale nel resto del mondo. Oggi, la supremazia delle aziende di impiantistica e di marchio tedesche (automotive ad esempio) è a rischio, così come quella di alcune aziende francesi a marchio, ad esempio nel food». È il momento di cambiare. Anzi, di reinventarsi.

QUESTO È IL SEGNO DI CHI CREDE NEL FUTURO



Siamo il più grande Gruppo italiano nella gestione dei rischi d'impresa e nel brokeraggio assicurativo perché abbiamo sempre guardato lontano e investito nel futuro.

Nati 40 anni fa, oggi ci presentiamo con un marchio completamente rinnovato per meglio esprimere i valori identitari e la visione prospettica che ci caratterizzano.

Ma questo nuovo segno appartiene anche alle oltre 5.000 aziende che hanno scelto ASSITECA come partner perché, proprio come noi, credono e continueranno a credere nel futuro.

ASSITECA
consultative broker