

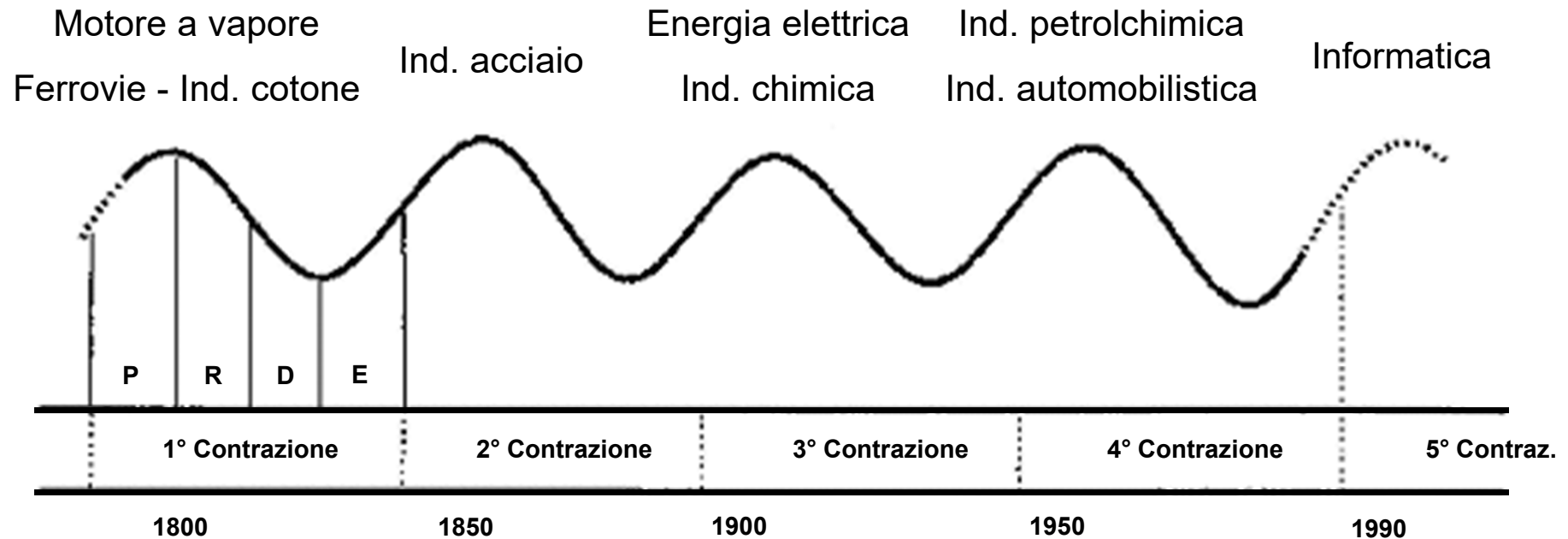
La crisi d'impresa e il Turnaround



NET CONSULTING_{s.r.l.}
Software professionali e Consulenza direzionale

Relatore: Luciano Cipolletti

I cicli recessivi secondo N. Kondratiev



P: prosperità
R: recessione
D: depressione
E: ripresa

Il “nuovo” sistema economico

	Economia normale	Economia nuova normalità
Cicli economici/periodi recessivi	Ogni 50-60 anni*	Non prevedibili/erratici
Durata congiuntura negativa	0,5 ÷ 1 anno	Non definibili (7 anni?)
Fasi di “boom”	In media ogni 7 anni	Non prevedibili/erratici
Periodi di “crisi temporanea”	Ogni 3 anni	Non prevedibili/erratici
Investimenti	Espansivo	Cauto
Comportamento dei clienti	Fiduciosi	Insicuri
Preferenze dei clienti	Stabili/in evoluzione	Preoccupati/orientati alla sicurezza

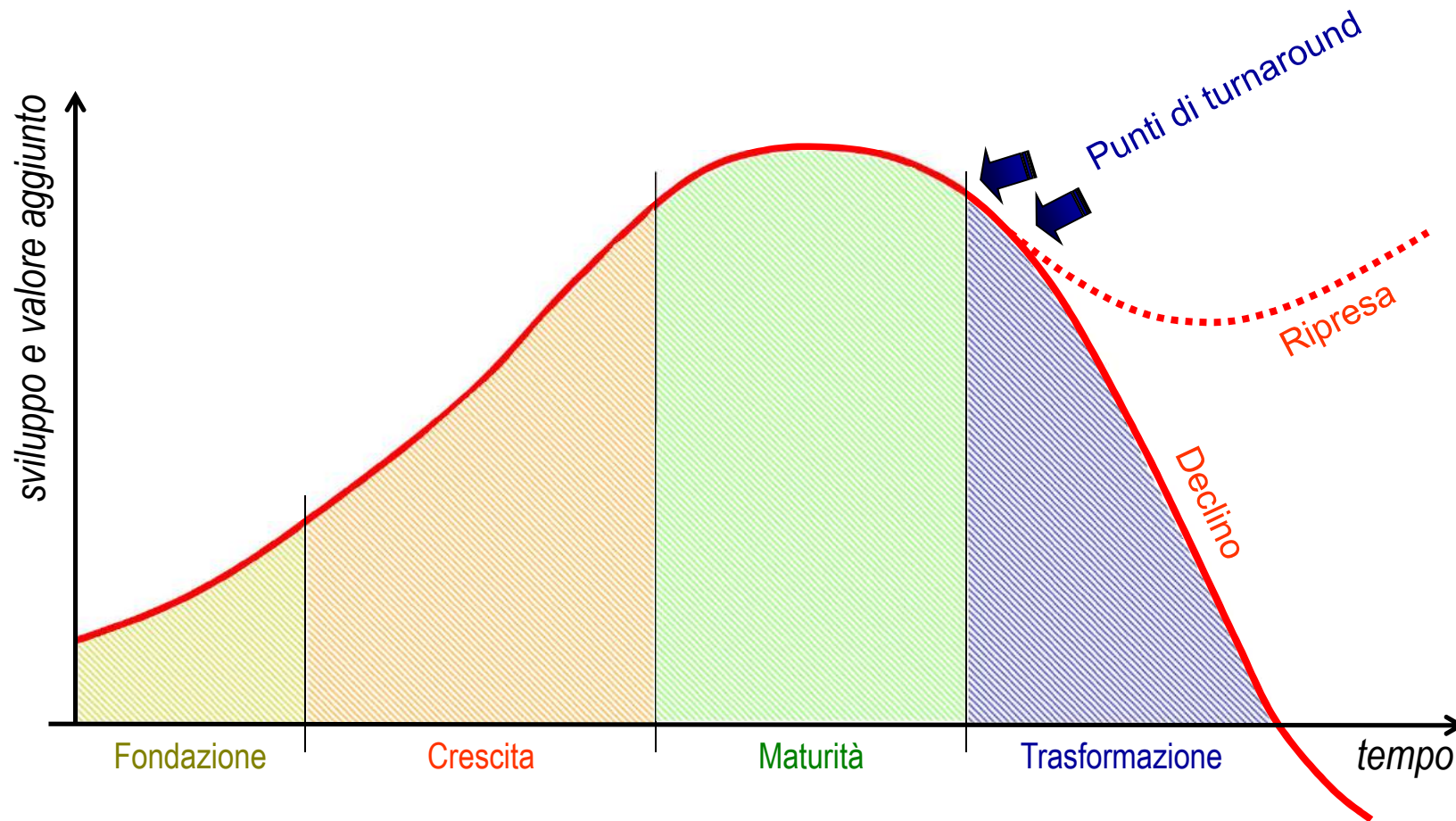
*Teoria di Nikolaj Kondratiev (1892-1938)

Imprenditori “vincenti” e “perdenti”

I piccoli imprenditori vincenti	I piccoli imprenditori perdenti
Sono estremamente zelanti, tenaci e coerenti verso sé stessi ed i collaboratori	Non si concentrano su chiare priorità
Puntano al successo attraverso strategia e lungimiranza	Puntano al successo attraverso vantaggi sporadici, spesso a discapito di terzi
Sono lungimiranti e sensibili verso le attività relativi a sviluppi futuri: ricerca & sviluppo, ricerche di mercato, formazione ai dipendenti, macroanalisi di settore...	Danno importanza quasi solo al breve periodo
Sanno distinguere i piani e gli obiettivi in breve, medio e lungo periodo	Tendono a considerare come di breve termine qualsiasi obiettivo
Hanno contatti e relazioni con la clientela e la rete vendita	Hanno scarsi contatti con i clienti e non sanno vendere
Nella fase di avvio e di crescita mettono in secondo piano i propri interessi (hobby, famiglia...)	Prestano scarsa attenzione alle necessità della clientela. Vendono prodotti o servizi inadeguati e non offrono un buon servizio ai clienti
Non sono mai soddisfatti delle proprie prestazioni e vogliono raggiungere obiettivi sempre più ambiziosi	Sono mentalmente “troppo giovani” o “troppo vecchi”, ossia troppo poco flessibili
Sono disposti a rimettere in discussione i propri punti di vista, sanno ascoltare e riflettono sui consigli	Molte volte non ascoltano, prevaricando l'interlocutore con idee proprie
Di fronte ai problemi sono orientati alla soluzione ed alla ricerca di rimedi futuri, inclusa una eventuale formazione mirata	Di fronte ai problemi sono orientati alla “caccia al colpevole”
Elaborano strategie o business plan chiari e li applicano in modo coerente	Non adottano una pianificazione e un controllo coerenti delle finanze
Si distinguono per la volontà di soddisfare tutti e tramite idee non convenzionali	Non sono abbastanza tenaci (fermezza e decisione delle decisioni) e zelanti (dedizione assidua e tenace su un compito o ad una causa)
Sono coinvolti in associazioni di settore e ne partecipano attivamente. Intrattengono pubbliche relazioni con personalità di interesse sociale	Non sanno delegare e spesso inducono a conflitti di responsabilità/autorità i propri collaboratori
Hanno una buona formazione specialistica ed economico-aziendale di base e si perfezionano costantemente. Sono persone coerenti e consapevoli	Hanno troppa o troppa poca fiducia nelle proprie capacità
Adottano una pianificazione finanziaria mirata e controllano costantemente obiettivi, budget e liquidità	Non puntano ad un'attuazione coerente
Riescono a valutare piuttosto oggettivamente le persone che si trovano di fronte	

N.B.: Una ricerca dimostra che non è necessario che siano presenti tutti i fattori di successo affinché un'azienda possa avere sviluppi positivi.

Le fasi dello sviluppo aziendale



Le fasi dello sviluppo aziendale

	Vendite	Struttura organizzativa	Focus 	Controllo
Fondazione	Poche	Individuale, accentratrice, imprenditoriale	Mercato, necessità della clientela	Risultati in termini di vendite
Crescita	Rapido aumento	Disposizioni, direttive	Produzione, ottimizzazione dei sistemi	Costi e centri di costo
Maturità	Piccola crescita o stabilizzazione	Deleghe, organigramma	Controllo dei costi, sviluppi organizzativi	Budget delle vendite, controllo venditori
Trasformazione	Declino	Autocratico o perdita del controllo	Aspetti finanziari	Burocrazia
	Ripresa	Ripartenza	Partecipativa, meritocratica, logiche di processo	Pianificazione e controllo di gestione

I 5 tipi di crisi

Crisi per situazioni di inefficienza

L'impresa opera a costi maggiori rispetto ai concorrenti. Quindi:

- contrazione del **fatturato procapite**
- rallentamento del **turnover del capitale**
- peggioramento del **ROE**, del **ROI** e del **ROS**

Crisi da sovrapproduzione

L'azienda produce in misura superiore rispetto alla domanda proveniente dal mercato. Quindi:

- rallentamento rapido della **rotazione di magazzino**
- maggiore **indebitamento di breve termine** e peggioramento **dell'indice di liquidità**

Crisi da decadimento del prodotto

Errori nella scelta dei mercati da servire, caduta d'immagine, scarsa capacità innovativa o maggiore efficienza dei concorrenti, che genera una caduta del posizionamento competitivo. Quindi:

- **fatturato** nettamente in calo
- **obsolescenza del prodotto**
- impossibilità **finanziaria di creare nuovi prodotti**

Crisi da squilibrio finanziario

Mancanza della correlazione temporale tra fonti e impieghi, insufficienza della riserva di liquidità, ritardi nelle scadenze di pagamento. Quindi:

- **indici finanziari** e **indici di liquidità** in netto peggioramento
- **indebitamento** elevato
- diminuzione del **Capitale Proprio**

Crisi da crescita eccessiva

Crescita eccessiva non adeguatamente pianificata e che non è supportata da sufficienti risorse da parte dell'impresa. Quindi:

- **indici finanziari** che peggiorano

Gli squilibri dovuti alla crisi

Squilibri di **natura economica**:

1. Problematiche sul prodotto/mercato
2. Aumento costi fissi
3. Aumento costi variabili
4. Aumento incidenza oneri finanziari
5. Perdite straordinarie

Gli squilibri dovuti alla crisi

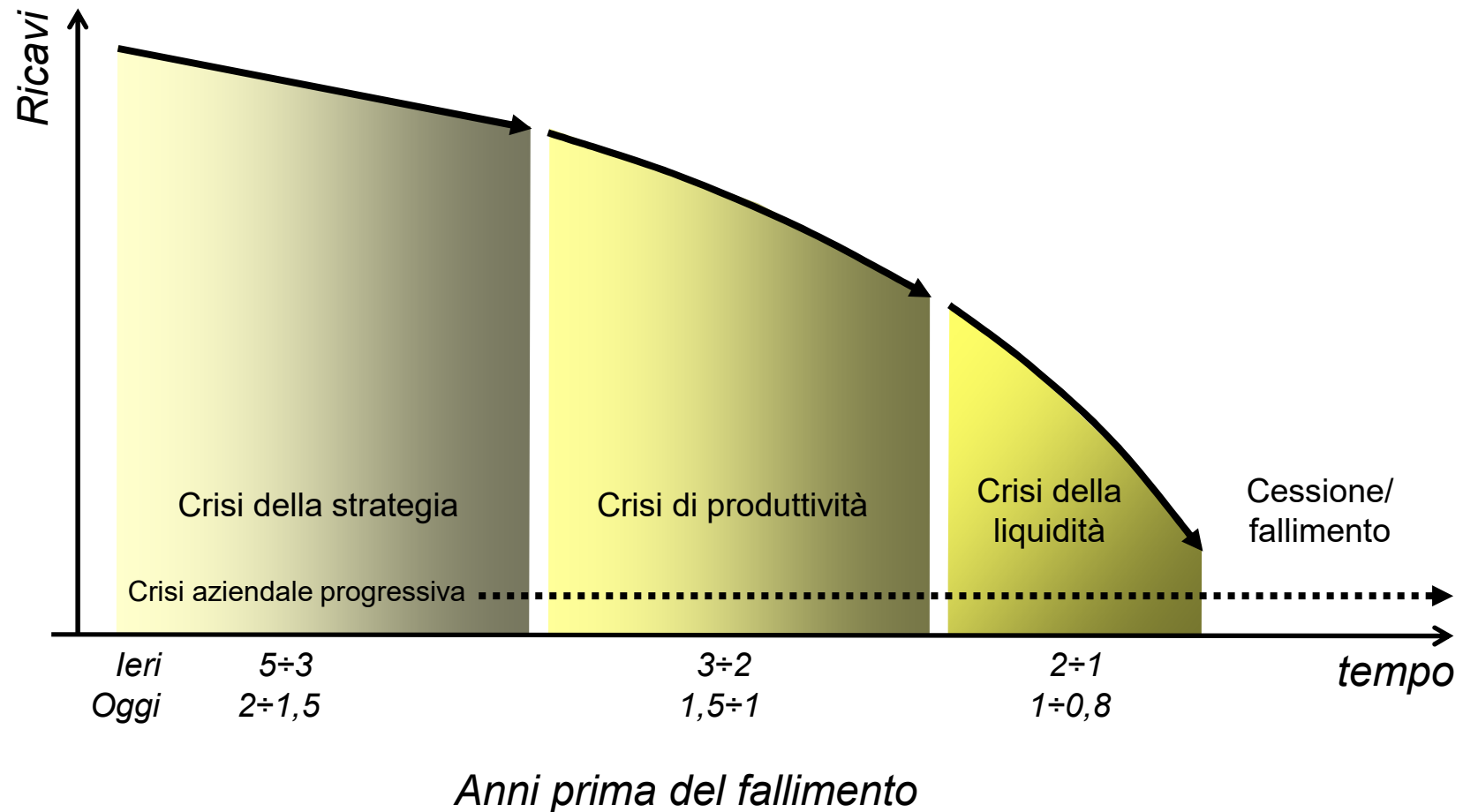
Squilibri di **natura finanziaria**:

1. Sottocapitalizzazione
2. Eccessivo indebitamento
3. Eccessivo capitale circolante
4. Eccessivi investimenti
5. Operazioni straordinarie

Cause che determinano risultati negativi e che portano al ricorso dell'indebitamento

- Ricavi insufficienti o non adeguato per la struttura
- Prezzi non remunerativi
- Mancato utilizzo di politiche commerciali mirate all'ottimizzazione del mix delle vendite
- Basso potere contrattuale con i fornitori
- Sfridi di materia prima eccessivi
- Bassa produttività dei reparti derivante da:
 - Eccessiva incidenza delle ore improduttive
 - Eccessivo costo del lavoro
 - Utilizzo di macchinari tecnologicamente obsoleti
- Costi fissi di struttura eccessivi
- Costi finanziari eccessivi

Le fasi della crisi d'impresa



Le fasi della crisi d'impresa

	Crisi da strategia →	Crisi di produttività →	Crisi finanziaria
Segnali	<ul style="list-style-type: none"> • fatturato in stagnazione o leggero calo • malumori tra la clientela • “inerzia” organizzativa • ridotta importanza al settore R&S • minori investimenti negli aspetti comunicativi 	<ul style="list-style-type: none"> • perdita di fatturato • costi fissi eccessivi • squilibri economici • utilizzo ridotto della capacità produttiva 	<ul style="list-style-type: none"> • pieno utilizzo dei castelletti • rate mutui non pagate • interessi passivi elevati • richiesta maggiori dilazioni a fornitori • ...etc
Reazioni dell' imprenditore	<ul style="list-style-type: none"> • tendenza ad indurre cause esterne, di carattere macro economico o settoriali 	<ul style="list-style-type: none"> • focus su riduzione costi • confusione di idee • aggressività vs la rete vendita 	<ul style="list-style-type: none"> • ricerca di nuova finanza • panico • crisi di sconforto • ...etc

Visibilità e probabilità di recupero

Livello di gravità	Segnali		
Pre-crisi o crisi della strategia (aspetti qualitativi)	Minori investimenti sulla comunicazione	Visibilità della crisi	Probabilità di recupero
	Minori investimenti sull'innovazione		
	Insoddisfazione/lamentele dai clienti		
	Stagnazione o lieve perdita di fatturato		
Crisi di produttività (aspetti quantitativi e misurabili)	Blocco degli investimenti (tecnologia, R&S, formazione, marketing...)		
	Indici di bilancio in peggioramento (redditività, liquidità, indebitamento, EVA)		
	Utilizzo degli impianti al di sotto del 60-65%		
	Primi bilanci in perdita		
	Necessità di ridurre i costi		
Crisi della liquidità	Indici di bilancio in netto peggioramento (redditività, liquidità, indebitamento...)		
	Castelletti interamente utilizzati		
	Interessi passivi usuranti		
	Richiesta di maggiori dilazioni ai fornitori. Nuove forniture con pagamento cash		
	Mancato pagamento delle rate dei mutui		
	Imposte e contributi dovuti (INPS, INAIL, Erario...) non pagabili e richiesta di dilazionamento		
Legenda colori: ■ bassa ■ alta			

Le cause scatenanti la crisi d'impresa

Fattori endogeni (80% delle cause)		Fattori esogeni (20% delle cause)	
squilibri economici	Prezzi decrescenti	Macro fattori	Provvedimenti governativi e/o legislativi
	Eccesso di capacità produttiva (C)		Appartenenza a settori maturi o in declino
	Inefficienza produttive (D)		Fattori legati alla globalizzazione
	Aumento dei costi fissi di struttura (D)	Mercato	Intensità ed aggressività dei competitor
	Perdite di natura straordinaria		Cambiamento nei gusti dei consumatori
Sottocapitalizzazione	Forte oscillazione del costo delle materie prime		
Investimenti eccessivi o non correttamente pianificati	Calo della domanda		
Gestione inadeguata del capitale circolante	Spostamento della competizione sul prezzo		
squilibri finanziari	Operazioni straordinarie penalizzanti	Riduzione delle barriere all'entrata	
	Inerzia organizzativa	Calamità naturali	
	Eccessiva crescita (C)		
	Sistemi di controllo carenti (B)		
Problemi di prodotto (qualità, obsolescenza, politiche di brand...)			
Rigidità dei costi			
Carenze nella programmazione			
Problemi di tecnologia			
Scarsa gestione settore R&S			
Mancata innovazione tecnologica			
Carenze o inefficienze nella Proprietà, CdA o management			
Conflitti nella Proprietà o nel CdA			
Passaggio generazionale			

I fattori scatenanti la crisi d'impresa:

(D) costi eccessivi

- Azienda sovrastrutturata
- Costi eccessivi dovuti alla dispersione dei lotti di lavoro
- Scarse economie di scala
- Elevata incidenza del costo per materie prime
- Gestione poco efficiente del ciclo produttivo
- Inefficienze operative dovute a mancata programmazione o pianificazione della produzione
- Inefficienze sulla catena distributiva

Le voci di bilancio che si prestano a “rettifiche” per mascherare lo stato di crisi

- Si omettono importi non ancora del tutto dichiarati (es. compenso soci)
- Si tende a capitalizzare alcuni costi d’esercizio
- Non vengono contabilizzati gli interessi scaduti e dovuti (es. vs enti previdenziali, erario...)
- Rimanenze
- Ammortamenti
- Crediti: si evita di portare a fondo svalutazione quelli critici oppure si falsifica i *Crediti per fatture da emettere*
- Immobilizzazioni: si opta per una rivalutazione civilistica e quindi si amplifica anche il Capitale Proprio
- ...

Riconoscere i numeri della crisi

Sigla	Nome	Cos'è	Indice settore.	Valori indicativi		
				Esperienza		Dottrina
				Industria	Commercio	
R.O.S. o M.O.N. o EBIT	Return On Sales	Misura la redditività delle vendite in termini di gestione caratteristica (reddito operativo).	SI	Suffic Buon Ottim		6
M.O.L. o EBITDA	Margine Operativo Lordo	E' il margine operativo lordo, ovvero il risultato operativo ante ammortamenti e svalutazioni; viene rapportato al valore dei ricavi per valutare la redditività delle vendite in termini di ritorno operativo e di autofinanziamento allo stesso tempo.	SI	Buon Ottim		
R.O.I.	Return On Investment	Indica la redditività operativa dell'azienda, in rapporto ai mezzi finanziari impiegati.	SI	Suffic Buon Ottim		%
R.O.E.	Return On Equity	Valuta il rendimento del Capitale proprio. Buono se superiore di 3-5 punti il tasso d'inflazione.	SI	Buon Ottim		
R.O.D.	Return On Debts	Valuta il costo percentuale dei debiti finanziari (oneri finanziari/debiti finanziari).	NO	Critic Buon Ottim		
Turnover del Capitale		Determina la rotazione del capitale in funzione del fatturato.	SI	Buon Ottim		0
Fatturato procapite annuo			SI	Critic Buon Ottim		

Riconoscere i numeri della crisi

Nome	Cos'è	Indice settore.	Valori indicativi	
			Esperienza	Dottrina
Oneri finanziari sul fatturato (rif. anno 2013)		NO	Critico : Limite: Buono:	
Indipendenza finanziaria (o grado di autonomia)	Indica il grado di solidità patrimoniale dell'azienda in termini di rapporto tra il capitale proprio ed il totale dell'attivo dello stato patrimoniale.	NO	Critico · Sufficie Buono: Ottimo :	
Indice di disponibilità	Evidenzia la capacità dell'azienda di far fronte agli impegni a breve attraverso l'utilizzo del capitale circolante (cassa+crediti+scorte).	NO	Critico · Sufficie Buono : Ottimo :	
Indice di liquidità (o acid test)	Indice analogo all'indice di disponibilità con esclusione delle scorte.	NO	Critico · Sufficie Buono: Ottimo :	
Margine di struttura primario	Indica la capacità dell'impresa di coprire con mezzi propri le attività immobilizzate dell'azienda (Capit proprio/Attivo immobilizzato netto).	NO	da com Ottimo :	
Margine di struttura secondario	Indice utile per valutare se l'azienda ha coperto in modo corretto gli investimenti realizzati [(capitale proprio + fondi + debiti M/L termine)/Attivo immobilizzato netto].	NO	Critico · Sufficie Buono: Ottimo :	

Rating secondo il valore di EM-Score

EM-SCORE	RATING	
EM ≥ 8.15	AAA	1
7.60 ≤ EM < 8.15	AA+	
7.30 ≤ EM < 7.60	AA	
7.00 ≤ EM < 7.30	AA-	
6.85 ≤ EM < 7.00	A+	2
6.65 ≤ EM < 6.85	A	
6.40 ≤ EM < 6.65	A-	
6.25 ≤ EM < 6.40	BBB+	3
5.85 ≤ EM < 6.25	BBB	
5.65 ≤ EM < 5.85	BBB-	
5.25 ≤ EM < 5.65	BB+	4
4.95 ≤ EM < 5.25	BB	
4.75 ≤ EM < 4.95	BB-	
4.50 ≤ EM < 4.75	B+	5
4.15 ≤ EM < 4.50	B	
3.75 ≤ EM < 4.15	B-	
3.20 ≤ EM < 3.75	CCC+	6
2.50 ≤ EM < 3.20	CCC	
1.75 ≤ EM < 2.50	CCC-	
EM < 1.75	D	7
		8

1-3	Sicurezza
4-5	Vulnerabilità
6-8	Rischiosità

Crisi della strategia

Legenda colori: *Fattori difficilmente e/o saltuariamente misurati* - *Fattori misurati*

Sintomi

Squilibri strategici e di competitività
Fatturato stagnante o in leggero calo
Piccole ma continue lamentele dei clienti
Rallentamento della componente innovativa
Minori risorse dedicate a R&S
Stato interno di “inerzia”
Minori risorse dedicate agli aspetti “comunicativi”
Dissapori interni all’azienda
Esasperazione delle deleghe/organigramma
Burocratizzazione
Indici di bilancio in lieve peggioramento

Orientamenti

Modifica all’assetto organizzativo e mansionario
Revisione del portafoglio prodotti con articoli e/o servizi nuovi
Ridefinizione del core business
Diversificazione del business
Riposizionamento di mercato
Ristrutturazione della rete commerciale
Accordi di partnership
Apertura di nuove aree di vendita
Nuovi canali distributivi
Investimenti per lo sviluppo

Gli indicatori dello stato di crisi da strategia

Gli indicatori di crisi da strategia:

- Fatturato stagnante o in leggera diminuzione
- Fatturato pro-capite in diminuzione
- Margini in contrazione
- Crediti clienti in aumento rispetto al fatturato
- Δ Fatturato confrontato con:
 - Δ Capitale complessivo netto investito
 - Δ Capitale Proprio

Crisi di produttività

Legenda colori: *Fattori difficilmente e/o saltuariamente misurati* - *Fattori misurati*

Sintomi

Squilibri economici

Fatturato in calo

Risorse esuberanti in relazione alle richieste di mercato (tasso di attività al di sotto del 60-65% del potenziale)

Costi che diventano “eccessivi”

Inizio taglio dei costi non pianificato

Riduzione spese per innovazione, R&S e aspetti comunicativi

Prime C.I.G.

...

Orientamenti

Orientamenti indicati in fase di crisi da strategia

Riassetto organizzativo interno per processi

Revisione non distruttiva dei costi

Trasformazione dei costi fissi in variabili

Disinvestimento di attività non strategiche

Outsourcing

...

Crisi della liquidità

Sintomi	Orientamenti	
Squilibri finanziari		
Castelletti interamente utilizzati	Alienazione di beni non strategici	} Soluzioni non onerose
Scadenze di rate dei finanziamenti/mutui non più rispettate	Affitto di parte dell'opificio o di una sua struttura (lastrico solaio per fotovoltaico e incasso anticipato in unica soluzione)	
Richiesta di maggiore dilazione sui pagamenti ai fornitori	Cessione dei crediti clienti	
Pagamenti posticipati o annullati	Maggiori dilazioni a fornitori	
Problemi con erario, enti previdenziali...	Riduzione del magazzino	
Non più finanziamenti da parte degli istituti di credito	Vendita promozionale delle scorte	
Riduzione fidi banche accordati	Ricapitalizzazione da soci o attraverso ingresso nuovi soci	
...	Nuovo finanziamento da parte di istituti di credito o strutture di confidi...	} Soluzioni onerose
<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; display: inline-block;"> <i>Legenda colori: Fattori difficilmente e/o saltuariamente misurati - Fattori misurati</i> </div>	Lease back, Venture Capital...	

Riconoscere i numeri della crisi da liquidità

Aziende industriali con EBITDA

- EBITDA
indebitati
- EBITDA
- EBITDA
- EBITDA
che ecce

Imprese di
Imprese di
ad aziende
Imprese di
alla distribu:

Riconoscere i numeri della crisi da liquidità con la PFN

Alcuni degli indici che indicano il livello di stress finanziario dell'impresa sono:

- PFN / EBITDA
- PFN / Capitale
- Oneri finanziari
- PFN / Ricavi s
- PFN / MOL op
- Indice di Altma

** L'utilizzo di questi indici è raccomandato dal documento n.ro 22 dell' IRDCEC*

Nota: il valore PFN è considerato negativo, ma qui indicato in valore assoluto

Mappatura delle macro azioni

Attività / Fase critica		Crisi della strategia	Crisi di produttività	Crisi della liquidità	Dissesto
A	Valutare la redditività delle ASA o delle aree di business o delle macrocategorie di prodotto	●	●		
B	Riorganizzare il business (diversificare, eliminare o aggiungere)	●	●	●	
C	Riorganizzare l'aspetto produttivo/logistico		●	●	
D	Procedere con un piano riduzione costi. Trasformare i costi da fissi a variabili.		●	●	
E	Sostituire l'A.D./Direzione Generale		●	●	
F	Trovare nuove forme o nuove fonti di finanziamento			●	
G	Vagliare le forme proposte dalla nuova L.F.				●

● attività soft

● attività hard

● focus

Le domande per il “cambiamento”

BLOCCHI

DOMANDE PER IL CAMBIAMENTO

Mercato servito

Come abbiamo segmentato il mercato ?
Quali tipi di clienti serviamo ?
Dove sono i nostri clienti (settori, canali, geografia) ?

Quali clienti e quali bisogni del mercato non soddisfiamo ?

Prodotti e margini

I nostri prodotti hanno elementi distintivi (tecnologia, funzioni d'uso...) ?
Da quali prodotti arrivano margini o perdite ?
Quali fattori condizionano i costi/prezzi dei prodotti ?

Da quali altre fasi della catena del valore potremmo ricavare margini ?

Competenze e infrastrutture

Cosa pensiamo di sapere fare bene ?
Quali competenze abbiamo a disposizione ?
Quali infrastrutture ci sostengono o ci penalizzano ?

Quale diverso assetto di competenze o infrastrutture consentirebbe il rilancio ?

Capacità di adattamento

Dove investiremmo in caso di “ripartenza” ?
Chi si potrebbe opporre al cambiamento ?
Sarebbe possibile riconfigurare le competenze e/o le infrastrutture ?

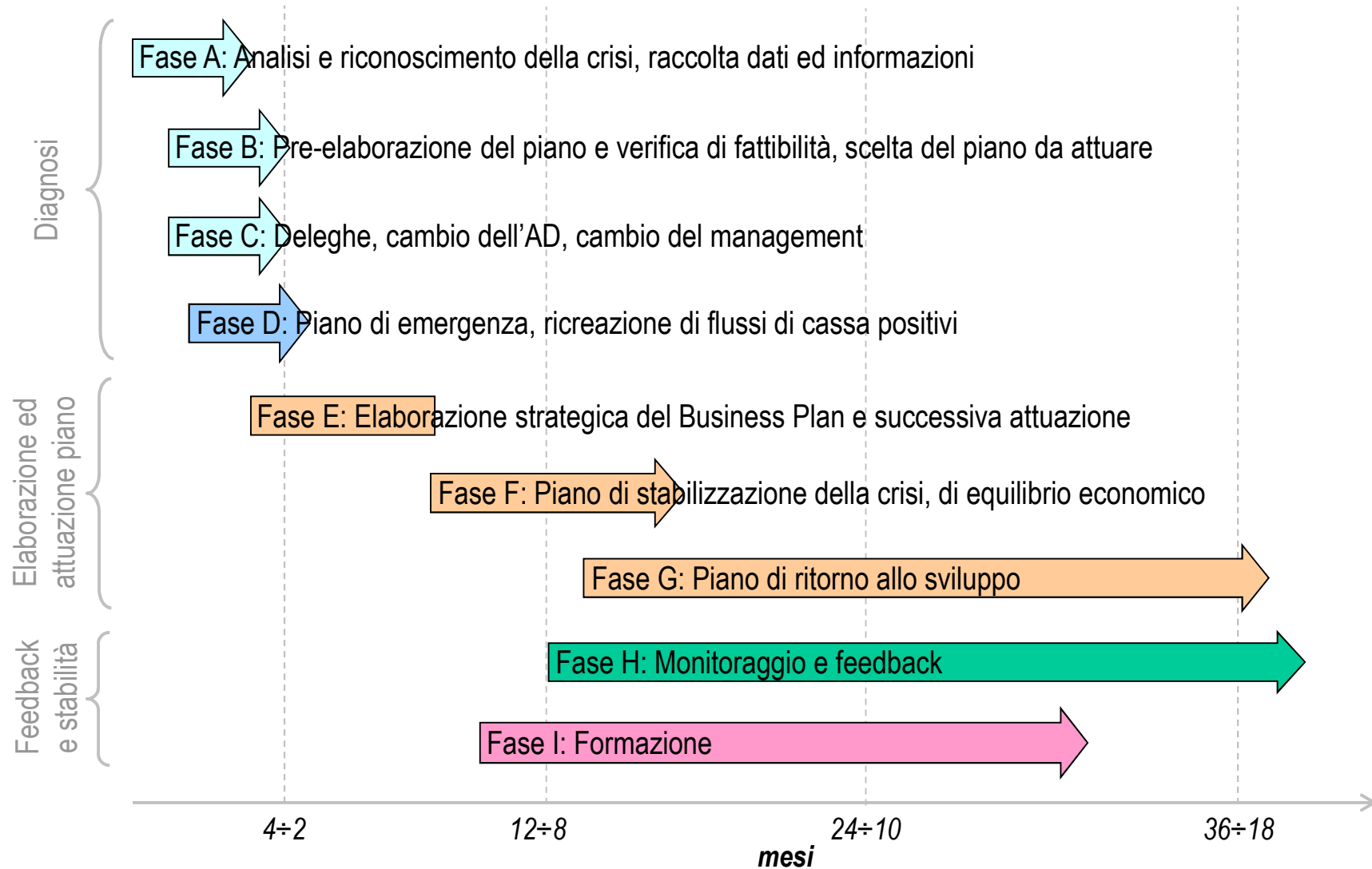
Quanto saremmo vulnerabili/perdenti se cambiassimo le regole del gioco competitive ?

Il Turnaround

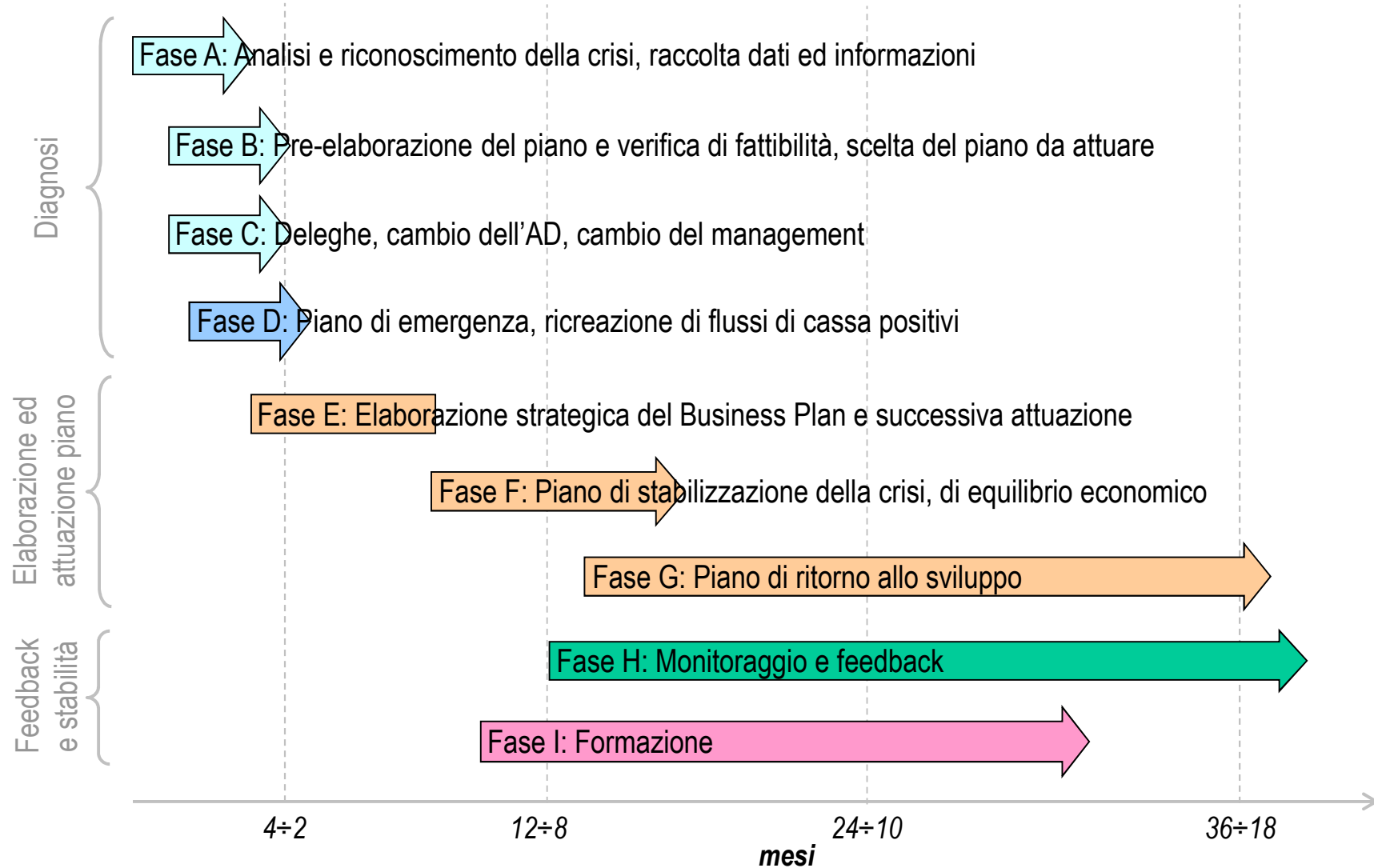
Il termine “Turnaround” deriva da *turn around*, ossia **giro di boa**.

È un termine coniato per indicare una **inversione di tendenza**, un “iter” organizzativo e/o strategico per *cambiare rotta* e riportare l’impresa a **livelli di redditività**.

Le “fasi” del turnaround



Le “fasi” del turnaround



Il Business Plan da Turnaround (generico)

A	Premessa	Definizione degli obiettivi che il management si propone attraverso il turnaround		
		Analisi e cause sia interne che esterne che hanno provocato la crisi e il livello di crisi (pre, crisi, dissesto)		
		Descrizione società e posizione competitiva e possibile sviluppo della posizione nella propria ASA		
		Situazione patrimoniale, finanziaria ed economica di partenza		
B	Descrizione degli interventi da attuare	Interventi gestionali, migliori capacità competitive e reddituali. Aspetti organizzativi, strategici e di marketing		
		Dismissioni di assets non strategici o estranei al core-business dell'impresa. Vendita del magazzino		
		Ristrutturazione dell'indebitamento finanziario	Pianificazione delle scadenze di pagamento da effettuare	
			Trattative con le banche: ristrutturazione dell'indebitamento	
			Possibilità di riconversione di alcuni debiti in azioni o altri Titoli	
			Eventuale ricerca di nuove risorse finanziarie	
		Ristrutturazione dei debiti non finanziari	Trattative con Erario: dilazioni di pagamento	
			Trattative con i fornitori: dilazioni di pagamento e/o sconti	
		Interventi sugli azionisti	Interventi in conto capitale da parte di azionisti di minoranza	
			Richiesta di delega dei poteri agli azionisti di maggioranza e ripianamento delle perdite	
C	Elaborazione delle previsioni economico-finanziarie, primo anno (dettagliato) e anni successivi (dai 3 ai 7)			
D	Definizione dei meccanismi di gestione e controllo del piano. Descrizione delle negoziazioni.	Attività nei confronti del sistema bancario		
		Attività con organizzazioni sindacali: eventuali piani CIG, mobilità, contratti solidarietà, part-time...		
		Attività previste con i fornitori e con l'Erario		
		Attività con eventuali obbligazionisti: concordare dilazioni di pagamento o conversioni in azioni		
E	Definizione di stabilità	Piani di stabilità future, strategie di medio/lungo termine, piani di formazione al personale.		

Priorità degli interventi

Aspetti	Pesi	Valutazione											Valutaz pesata		Scost	Priorità interventi				
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	situaz attuale	situaz object						
capacità di vendita	11	■									■						-55	33	88	1
capacità innovativa	10		■														-40	40	80	2
turnover prodotti	8							■			■						0	8	8	8
razionalità produttiva	4					■		■		■							-4	0	4	10
gestione delle scorte	6				■					■							-12	6	18	5
gestione del personale	5		■			■											-20	-10	10	6
costo del personale	11			■			■										-33	-11	22	3
incidenza costo MP	14							□									0	0	0	-
incidenza costi fissi amm.vi	6						■		■								-6	0	6	9
incidenza costi fissi comm.li	7																0	0	0	-
incidenza costi fissi produtt.vi	9				■		■										-18	-9	9	7
esubero circolante	7			■							■						-21	0	21	4
esubero capitali fissi	2																0	0	0	-
...																				
Totale	100																-209	57	266	

STRUMENTI UTILI

disponibili sul sito <https://www.netconsulting.srl>



Suite di software, leader nel suo genere, rivolta a tutti coloro che si occupano professionalmente di Finanza aziendale e di Controllo di gestione (commercialisti, consulenti aziendali, direttori amministrativi e finanziari, controller, revisori legali, ecc.).



Software in VBA per la gestione strategica dei prezzi di vendita e delle marginalità per prodotto e per linea prodotto . Il software permette una completa gestione del portafoglio prodotti.



Tool per la determinazione del fattore di ricarico (mark-up) ottimale al costo primo. L'applicativo in realtà determina un *range* di mark-up, da quello *minimo* a quello *ottimale*. Il costo primo è dato dal prezzo di acquisto delle merci oppure dal costo della materia prima + costo manodopera + eventuale conto terzi.



Applicativo per la ristrutturazione delle aziende in crisi. Ricostruisce, in automatico, un ideale assetto economico-patrimoniale per l'impresa.



LA GRANDE ILLUSIONE – Un management innovativo attraverso processo di tipo *top-down*
Luciano Cipelletti – Edizioni *Il Prato*, 2007.