

GUIDA ALLA CONSULENZA SULLA DIREZIONE D'IMPRESA

GRAZIE ANCHE ALL'AUSILIO DI SELEZIONATI SOFTWARE, INCLUSI STRUMENTI
PER IL MONITORAGGIO DEGLI INDICATORI DELLA CRISI (SISTEMI DI ALLERTA)

ARRICCHITA DA CASE HISTORY CON GLI *"EARLY AFTERNOON DISCUSSION"*

MANUALE AD UTILIZZO DI DOTTORI COMMERCIALISTI
E CONSULENTI DI DIREZIONE AZIENDALE

Gennaio 2022

a cura di

Luciano Cipolletti

Consulente di direzione e organizzazione aziendale

Aderente alla rete di consulenti di Net Consulting srl

| | |
|---|-----|
| Premessa | 3 |
| Le norme UNI a supporto della consulenza di Direzione | 4 |
| Perdere competitività: il modello italiano..... | 7 |
| Early Afternoon Discussion #1 | 11 |
| Amministrazione e controllo | 14 |
| L'analisi e la diagnosi dello stato di salute delle imprese..... | 14 |
| Cos'è un "modello di business" e perché permette all'impresa di essere più competitiva..... | 17 |
| Come possiamo misurare le prestazioni della nostra impresa?..... | 19 |
| Il controllo di gestione..... | 22 |
| Il business plan: perché redigerlo?..... | 25 |
| Il prezzo di vendita di prodotti e servizi: cosa c'è da sapere..... | 28 |
| Come può un prezzo "sottocosto" generare utili per l'impresa?..... | 34 |
| Sistemi di allerta interni – alla ricerca di un indicatore di supporto: il BEF..... | 37 |
| I segnali dello stato di pre-crisi d'impresa, la crisi, le soluzioni ed il turnaround..... | 39 |
| Le ristrutturazioni d'impresa - generalità..... | 44 |
| L'analisi SWOT | 47 |
| Early Afternoon Discussion #2 | 50 |
| Leadership | 53 |
| Management e leadership..... | 53 |
| L'importanza della leadership | 55 |
| Le caratteristiche di un leader | 57 |
| Gli errori da evitare nel processo di cambiamento | 61 |
| L'indice di Altman è attendibile ? | 64 |
| Early Afternoon Discussion #3..... | 68 |
| Organizzazione aziendale | 71 |
| Le organizzazioni e la logica dei vincoli | 71 |
| La gestione strategica del servizio nelle aziende di produzione | 75 |
| Early Afternoon Discussion #4..... | 77 |
| Logistica | 80 |
| I sistemi gestionali MRP per le aziende | 80 |
| Il "Just In Time"..... | 83 |
| Early Afternoon Discussion #5..... | 85 |
| Software e tool indispensabili | 88 |
| Top Value..... | 88 |
| adValue..... | 91 |
| Enterprise Value | 93 |
| Simulation..... | 97 |
| Master | 99 |
| Mark-up..... | 102 |
| JobActivities..... | 103 |
| RatingMCC-CeBi..... | 104 |

Premessa

L'idea di redigere questa piccola guida è nata da una constatazione: esistono diversi approcci nella consulenza d'impresa e per quanto essa possa essere normata (si legga l'articolo di pagina successiva) è inevitabile concedere ampio spazio nelle modalità strettamente operative su cui il professionista possa operare.

Risale a qualche anno fa una cordiale campagna pubblicitaria, a cura dell'ODCEC dal titolo "Utili al Paese", che evidenziava l'importanza sociale ed economica della figura del commercialista per le imprese. Pur essendo stata una ottima iniziativa, volta anche a spronare il mondo imprenditoriale oggi sconvolto dalla pandemia, tuttavia a volte è manifesta una certa discrasia tra le necessità specifiche dell'imprenditore ed il supporto, per quanto altamente professionale del commercialista, troppo spesso focalizzato su aspetti meramente contabili.

Partendo dal presupposto che la nostra imprenditoria soffre di lacune che *vengono da lontano* e che risentono del *nostro modo di essere* (se ne parla in dettaglio nell'articolo di pag. 7), si è voluto dare corpo a questo elaborato, con la speranza che possa offrire un maggior supporto operativo, grazie a strumenti e metodi anche rivolti ad una più ampia platea di professionisti.

Ecco quindi l'idea di raccogliere una serie di articoli relativi al mondo del management, richiamando nel contempo gli strumenti software di supporto esistenti in commercio e validamente testati.

Si è ritenuto inoltre opportuno integrare l'opera con alcune esperienze vissute, in stile *case history*, e le soluzioni messe in atto. Queste parti sono state definite *Early Afternoon Discussion*, così da dare, per quanto possibile, un approccio leggero a tali argomenti. Gli *Early Afternoon Discussion* sono un momento di riflessione tra consulente (con lo pseudonimo di *Teo*) ed attori aziendali. Eventi discussi, nomi di aziende e dei personaggi sono reali pur riportati con titoli di fantasia, eccezion fatta per il caso #4. Anche i riferimenti numerici, quando presenti, per correttezza sono stati volutamente alterati senza tuttavia modificarne la significatività del caso. Tali discussioni sono state inserite in *ordine sparso* e quindi non coerentemente con gli argomenti affrontati nella sezione precedente. Ciò è stato fatto per evitare di dare troppa omogeneità alle casistiche, ritenendo la *governance aziendale* non disaggregabile in argomenti, se non per fini didattici. Un imprenditore ha difatti una unica *idea* della sua azienda, e così a nostro avviso deve essere l'approccio per un consulente che si rapporti con la sua *visione d'impresa*, in un contesto inevitabilmente empatico.

La speranza è quella di contribuire ancora una volta a rendere competitivo il nostro tessuto imprenditoriale in campo internazionale, come vorrebbe la tradizione italiana.

Buona lettura.

Tutti gli articoli illustrati ed il materiale presente in questa guida sono di proprietà intellettuale di Luciano Cipolletti. Vietata la riproduzione anche parziale o ad uso interno o didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, compreso la fotocopia. Qualsiasi copia deve essere preventivamente autorizzata dalla Società. In caso di autorizzazione va sempre citata la fonte. L'utilizzo del presente documento in formato elettronico è consentito a scopo personale e ne è vietata la riproduzione o la distribuzione attraverso internet. Ogni violazione sarà perseguita a termini di legge.

Le norme UNI a supporto della consulenza di Direzione

L'obiettivo di *normare delle attività* consiste fundamentalmente nel definire delle specifiche tecniche o di tipo qualitativo a cui servizi e prodotti potrebbero conformarsi. Le norme sono volontarie e non obbligatorie per legge, anche se in taluni casi potrebbero costituire prerequisito per specifici lavori e/o appalti, non solo pubblici.

Emesse già dal 1991, le prime normative che regolamentano le attività legate alla consulenza di Direzione d'impresa (management consulting) hanno avuto la loro prima diffusione nel 2004, dopo la loro revisione e l'integrazione con altre normative direttamente collegate alla prima.

Fino a pochi anni fa esistevano otto norme, ora divenute sei, ne citeremo le più importanti, ad utilizzo del consulente e ad utilizzo del cliente:

- UNI 10771:2015 – Consulenza di direzione (consulenza di management) - Valori, processo e competenze del servizio - Criteri applicativi della UNI EN 16114. Essa è complementare alla UNI EN 16114, della quale condivide i principi ma amplia gli aspetti per una più efficace applicazione da parte dei consulenti e dei potenziali clienti. Dà inoltre una maggiore definizione delle rispettive responsabilità. Essa si pone inoltre l'obiettivo di unificare in un unico corpo le precedenti norme elaborate a livello nazionale.
- UNI 11067:2003 (inglobata nella UNI 10771:2015) – Consulenza di direzione – Criteri di erogazione e controllo del servizio
- UNI 11166:2005 (inglobata nella UNI 10771:2015) – Consulenza di direzione – Linee guida per la scelta del consulente di direzione
- ISO 10019:2005 – Guidelines for the selection of quality management system consultants and use of their services - Linee guida per la scelta di consulenti nei Sistemi di Gestione della Qualità e per l'utilizzo dei loro servizi

A titolo esaustivo diremo anche che esistono la UNI 11251:2007 "Consulenza di direzione - Linee guida per l'affidamento di servizi di consulenza e formazione organizzativa e direzionale da parte delle pubbliche amministrazioni, centrali e locali"; la UNI 11369:2010 "Consulenza di direzione - Guida per la classificazione dei consulenti di direzione in base al sistema di competenze"; la UNI/TR 11396:2011 "Guida all'utilizzo della consulenza di direzione per l'organizzazione, la gestione e lo sviluppo delle piccole imprese"; UNI CEN/TS 99001:2009 "Supporto al business - Servizi di supporto forniti alle piccole imprese - Terminologia, qualità e prestazioni".

La cosa che può sembrare strana è che le prime tre norme citate nell'elenco sono *italiane* (l'UNI è difatti l'ente normativo italiano), non derivate o trasformate in EN (sigla dell'ente normativo europeo CEN) e quindi mai divenute ISO (*International Organization for Standardization* a cui aderiscono vari Paesi al mondo). Quindi a differenza ad esempio delle ISO9001, delle ex ISO14001 o della stessa ISO10019, relativa alla consulenza sulla gestione dei Sistemi di Qualità, le normative sulla consulenza di direzione sono state realizzate e restano esclusivamente con standard italiani.

La norma UNI 10771 è esaustiva e molto dettagliata per cui cercheremo di fare un sunto in relazione ai principali aspetti.

Come già intuibile dalla intestazione, la norma UNI 10771 che con la versione 2015 ingloba le seconde e le terze ex norme, indica le modalità con le quali preparare un intervento consulenziale

ed elaborare un piano, indicando le metodologie ed i comportamenti da tenere nelle fasi successive, di realizzazione dell'intervento. In pratica potremmo dire che tale norma definisce le prassi in fase pianificatrice e le prassi in fase attuativa ed arriva anche a stabilire "numericamente" l'effettiva validità/efficienza del consulente, in relazione al tipo di intervento richiesto dall'azienda.

Cercheremo ora di elencare i punti più significativi della UNI 10771.

Uno dei primi punti stabilisce ad esempio nove *tipologie consulenziali*:

1. Consulenza progettuale, al fine di raggiungere determinati obiettivi
2. Consulenza di processo, al fine di migliorare efficienza ed efficacia dei processi operativi
3. Assistenza alla realizzazione, ossia affiancamento al personale del cliente durante l'implementazione di un progetto
4. Consulenza "ad personam", consigli per imprenditori o alta direzione in relazione a specifici problemi
5. Counseling, affiancamento a personale del cliente per cambiamenti o per acquisizione di specifiche competenze
6. Coaching, affiancamento per implementazione in relazione a conoscenze già acquisite o per nuovi ruoli manageriali
7. Tutoraggio, per avviamento e/o consolidamento di nuove imprese
8. Docenza
9. Guida all'autoformazione, attività formative tese a valorizzare gli elementi di sviluppo e/o innovazione.

Per ciò che riguarda invece le *aree di intervento*, esse vengono classificate in:

- **Strategia e general management** (analisi SWOT, rilevazione della mission, elaborazione della vision, elaborazione di business plan, diversificazione del business, elaborazione, progettazione e applicazione di sistemi di monitoraggio...)
- **Marketing e Vendite**. A loro volta suddivise in *marketing operativo e vendite* e *marketing strategico*
- **Supply Chain** (progettazione, acquisti, produzione, gestione del magazzino, erogazione servizi...)
- **Organizzazione** (sistema organizzativo umano ed informatico, Qualità, Sicurezza ed Ambiente)
- **Risorse Umane**
- **Amministrazione Finanza e Controllo** (Sistema amministrativo, controllo di gestione e quindi contabilità analitica, sistema finanziario).

Un altro punto interessante identifica i *requisiti generali del servizio di consulenza* e quindi specifica le competenze del consulente (comportamenti professionali, relazioni interpersonali, padronanza ed uso di metodologie e di tecniche operative, comprensione dei sistemi organizzativi e del business...). Nelle *caratteristiche del servizio erogato*, invece, vengono identificati qualitativamente aspetti che il consulente deve avere in relazione alle attività richieste: efficienza/efficacia, controllo, valori, comprensione, flessibilità, comunicazione...

Nella *offerta del servizio* il consulente dovrà indicare al cliente i contenuti tecnici e contrattuali, tra questi: coerenza con le aspettative, tempi di realizzazione, punti forti e vantaggi, punti critici e

rischi, vincoli, obiettivi, risultati attesi, attività da svolgere, risorse necessarie e pianificazione dell'intervento, costo. L'offerta deve anche prevedere stati di avanzamento dei lavori in funzione di sotto obiettivi o attività programmate nel tempo.

Successivamente vengono presi in esame gli aspetti legati non più alla fase progettuale ma a quella dell'intervento vero e proprio. Risparmiando i punti che regolamentano le modalità di comportamento, di governo e le responsabilità del consulente, prenderemo in esame solo le specifiche legate alla *misurazione del servizio erogato* ed alla *valutazione della soddisfazione del cliente*. Fatto salvo che le parti devono concordare preventivamente gli obiettivi da raggiungere (indicate nella fase progettuale), le misurazioni sia qualitative che quantitative avvengono come stabilito nella stessa fase mentre la valutazione della soddisfazione del cliente avviene verificando i seguenti elementi:

- integrazione tra risorse umane del cliente e consulente: squadra e clima;
- trasferimento di competenze e di metodologie da consulente a cliente;
- elaborazione di raccomandazioni e di proposte realistiche e praticabili.

Tale valutazione, racchiusa in questi tre punti, può essere eseguita attraverso una apposita checklist.

Perdere competitività: il modello italiano

Nel 1975, grazie ai notevoli sviluppi economici perpetrati nel tempo da una classe instancabile di lavoratori ed anche grazie ad una serie di riforme strutturali, l'Italia entrò nel club delle grandi nazioni: era difatti il sesto Stato al mondo in termini economici. Nacque allora il G6, poi divenuto G8. Fino a diversi anni fa, l'Italia ancora faceva parte, se non delle sei, ma quantomeno delle otto grandi economie della Terra, ma stiamo perdendo terreno a vista d'occhio: secondo uno studio condotto da Pricewaterhouse Coopers, tra una trentina d'anni saremo ben oltre il ventesimo posto del ranking.

Cosa sta succedendo?

Eppure il nostro è un Paese di lavoratori. Il fatto di essere stati, con l'Impero Romano, i primi conquistatori al mondo non è di per sé un record di cui vantarci, tuttavia abbiamo portato arte, infrastrutture (si pensi all'acquedotto di Segovia in Spagna, costruito durante l'impero di Vespasiano e tuttora utilizzato per la distribuzione idrica della zona), cultura, vera e propria Civiltà, quest'ultima anche sotto forma di *organizzazione dello Stato*. L'Italia ha poi dato i natali a grandi personalità come Leonardo Da Vinci, il quale ha insegnato genialità e ingegneria al mondo intero, oltre che ad illustri personaggi nel campo della matematica, della scienza, dell'arte e della letteratura. Dal punto di vista del patrimonio artistico, il nostro è il Paese con il maggior numero di siti riconosciuti dall'UNESCO: possediamo l'ordine del 6% dei beni mondiali, anche se in realtà il valore *creativo degli italiani* è più alto, considerando il patrimonio artistico sparso in Europa e non solo. È vero anche che, in quanto a creatività, arte ed ingegneria gli italiani sono figure professionali molto ricercate dalle aziende multinazionali.

Allora, per poter capire meglio cosa sia successo nel tempo alle nostre industrie ed alla nostra capacità di eccellere, facciamo una sintetica cronistoria.

Nell'imminente dopoguerra e fino ai primi anni '90 la nostra nazione deteneva un bacino industriale, nato anche verso i primi del secolo scorso, tra i più importanti al mondo, nei settori dell'informatica (in primis Olivetti), dell'aeronautica civile (Breda e Caproni inizialmente, poi Finmeccanica, Agusta, Aeritalia...), della chimica ed energia elettrica (Montecatini poi divenuta Monteshell, Edison, SIP, ENI, SME...), dell'elettronica di consumo (Geloso, Ducati, Irradio, Phonola, Autovox, Brion-Vega, Sinudyne, Seleo...), dell'alta tecnologia (Nuovo Pignone, Elsag, Ansaldo, Fiat ferroviaria, Fiat Avio...). Quasi tutte queste grosse realtà, per vari motivi, nel tempo sono passate a multinazionali estere, smembrate o semplicemente chiuse perché hanno perso in competitività. La nazione che ha inventato la radio con Marconi, non è riuscita a sfruttarne i grossi ed evidenti vantaggi che ne sono derivati dai successivi sviluppi (radio, tv, telefonia mobile...) e nello scenario mondiale non abbiamo nessuna voce in capitolo per ciò che riguarda questo attualissimo canale di business.

Oggi restano solo poche delle grandi aree industriali e di queste alcune stanno attraversando una fase piuttosto critica (ILVA di Taranto e ALITALIA, due esempi per tutti), altre grosse realtà sono state cedute a multinazionali estere, come ad esempio, solo per citare una delle ultime, Italcementi. Ma basti pensare al settore alimentare, con Italgel (gelati Motta, Antica gelateria del Corso e La Valle degli Orti) acquisite dal colosso elvetico Nestlé. Nestlé possiede anche le acque minerali Sanpellegrino e relative controllate (Levissima, Recoaro, Vera, Panna...). Mentre Galbani, Locatelli, Invernizzi, Parmalat e Cademartori sono di proprietà Lactalis, gli oli Cirio-Bertolli-De Rica sono di proprietà della spagnola Deoleo (già titolare di Carapelli, Sasso e Friol). Per poi passare al lusso, dagli yacht Ferretti e Krizia ceduti a due colossi cinesi, per finire con Bulgari, Gucci, Bottega

Veneta, Pomellato, Sergio Rossi, Brioni e Valentino, anche questi tutti di proprietà di francesi o colossi finanziari del Qatar. Ferré è invece di proprietà di Paris Group (Dubai). La Rinascente appartiene alla thailandese Central Group of Companies, mentre Poltrona Frau è stata rilevata dalla americana Haworth. Per ciò che riguarda le telecomunicazioni, Edison è di proprietà dei francesi mentre Saras è controllata dai Moratti e dai russi Rosneft. La Wind è della russa VimpelCom, mentre Telecom è controllata dai francesi di Vivendi. State Grid of China detiene il 35% di Cdp Reti (Terna e Snam), mentre un 40% di Ansaldo Energia è di proprietà di Shanghai Electric. Per i trasporti, Fiat Ferroviaria è controllata da Alstom, mentre AnsaldoBreda ed il 40% di Ansaldo Sts, sono della giapponese Hitachi. Pirelli è di proprietà di ChemChina, mentre Merloni è stata in pratica assorbita da Whirlpool.

È ovvio che molti possono essere i motivi perché un marchio o più semplicemente una parte delle quote societarie possano essere cedute a multinazionali estere, rimane tuttavia il dato di fatto che abbiamo perso il concetto di “fare impresa”. Allora non ci resta altro che parlare di *made in Italy*, moda, cucina, enologia e turismo... poiché, anche in questo caso, le eccellenze italiane sono evidenti in tutto il mondo, ma è disarmante ammettere che il nostro tessuto imprenditoriale si è... *perso nel tempo*. Perché?

Sarà forse per il fatto che il nostro, in fondo, è un Paese di poeti, santi e navigatori? O forse ci sono altri motivi: la recessione? il deficit pubblico? l'elevata tassazione? il costo del lavoro o dell'energia? L'euro?

A rigor di logica, scartiamo subito il primo motivo perché la recessione è stata di portata mondiale ma tutti i Paesi industrializzati interessati sono oramai abbondantemente “ripartiti” mentre da noi una vera ripresa ancora non si vede.

L'argomento *euro*, sempre molto dibattuto, è piuttosto articolato e richiede una seria trattazione a parte ma è certo che di per sé non è il fattore che ha portato un declino industriale così evidente, tra l'altro iniziato prima dell'avvento dell'euro.

Probabilmente alla base della decadenza industriale del nostro Paese vi sono di fondo altre ragioni, forse più sottili ma non per questo meno drammaticamente efficaci, che prendono in considerazione il nostro *modo di gestire il business* (modus operandi) e, più specificatamente, il nostro *modo di essere* (modus essendi) e di perdere facilmente di *vista gli obiettivi*. È emblematico quanto pubblicato nel 2013 su *Dicono di noi in Europa*, quinto panel del rapporto di *Economia Reale* edito da *Il Sole 24 Ore*. Viene riportato, a cura di Alessandra Migliaccio, il caso di un suo collega, giovane giornalista italiano di nome Andrew, che come lei lavorava a Londra per *Bloomberg*. Dopo vari anni di lavoro in Inghilterra fu mandato in Italia come inviato, ma quando tornò in Inghilterra cominciò a parlare... l'italianesimo! Ad esempio dovendo scrivere in merito alla eleggibilità di Berlusconi, diceva “ma no, ma adesso capite è così...”. Il direttore responsabile di Bloomberg non lo capiva più, anzi nessuno lo capiva più con i suoi “ma”, “ma però”, “ma poi vedrete”, “ma fra sei mesi”, “ma fra due anni”. Egli, secondo il direttore, era “*He's gone nated*”, ossia era ritornato ad essere *italiano*, con quel modo tutto nostro di dire, di fare e di valutare le cose. “*Basta, fai una cosa diversa perché non capiamo cosa ci stai dicendo. Noi vogliamo sapere, allora domani cade il Governo o no?*”. Alla fine fu spedito ad Hong Kong.

Siamo nati in Italia, abbiamo fatto la Storia, siamo eredi di importanti tradizioni, alta cultura, arte, aspetti naturalistici, spirito di iniziativa che il mondo ci invidia ma, fundamentalmente, ci piace il dibattito e la filosofia, che nel governo di una nazione o di una società può portare disorientamento, facendo perdere di vista gli obiettivi. Se poi si aggiunge una certa dose di populismo, anche questo piuttosto diffuso, la frittata è fatta. La corretta introduzione di alcune

leggi, come ad es. il DLgs 81/08 (ex L. 626), il D.L. 196/03 (privacy), ora normato come GDPR, e l'art. 2043 del C.C. (mobbing), hanno costituito un potenziale destabilizzante per le imprese ed alla fine, per i dipendenti stessi. Non perché esse siano non giuste nell'intento, anzi, ma solo perché fomentano ambiguità verso chi pensa ancora che "tutto è dovuto". Già, perché questo è un altro di quei problemi viscerali di noi italiani: "tutto è dovuto" o "questo non spetta a me farlo". Anche qui è significativo il caso di un dipendente che si rifiuta di eseguire una traduzione in lingua di un importante contratto di fornitura in quanto *attività non contemplata nel suo mansionario*.

Nel bene e nel male siamo italiani e ragioniamo con meccanismi "strani", decisamente nostri. Sarà perché ancora è insita in noi la *logica del padrone*? Sarà forse perché, avendo il nostro Paese da sempre rappresentato un confine politico tra diversi mondi, nel nostro DNA c'è una commistione viscerale tra socialismo, comunismo e capitalismo?

Sicuramente molte sono le considerazioni da fare, partendo dagli aspetti socio-culturali per finire agli aspetti fiscali, che *sembrerebbero* strozzare la ripresa della nostra economia. Da diverso tempo il dito è ad esempio molto puntato sul cuneo fiscale legato al costo del lavoro e sulla elevata pressione fiscale. È piuttosto ovvio di come questi due aspetti di per sé non possano aver determinato il declino delle imprese avuto nel tempo e acuitosi con la recessione. Inoltre aspettare che le soluzioni piovano dall'alto induce implicitamente a vivere passivamente questo momento storico, perché ancora una volta siamo indotti a pensare che *non dipende da noi* e guardiamo alle riforme politiche come la soluzione a tutti i mali delle imprese, dimenticandoci invece di cosa dovremmo iniziare a fare immediatamente, al fine di invertire questa rotta che sta lentamente sgretolando il nostro tessuto imprenditoriale.

Ma dal momento in cui la realtà economica dell'Italia, una volta sparite le grosse industrie, è sempre più costituita da piccole e medie imprese, cerchiamo di capire cosa fare subito, senza aspettare quelle riforme strutturali che certamente non contribuiranno a renderle più competitive. Difatti le riforme politiche tanto attese potranno apportare vantaggi ai lavoratori ed in parte alle imprese, ma certamente non le renderanno più strutturate.

Fino a qualche decennio fa, le piccole imprese avevano i loro punti di forza, rispetto ai grossi gruppi industriali, in: maggiore flessibilità, pochi ma efficaci organi di controllo, tempi decisionali brevi, costi contenuti... e così via. Oggi questi punti di forza sono venuti meno per diverse ragioni. Il concetto di flessibilità è diventato d'un tratto *pericoloso*, dopo l'introduzione di modelli di contabilità analitica ed industriale che provengono dalle grosse imprese e che danno l'illusione che tale vantaggio "costi". D'altro canto le imprese non abituate a pianificare le attività di medio-lungo termine difficilmente saprebbero sfruttare questo punto di forza. L'impostazione di sistemi di controllo direzionali hanno invece spesso peccato in efficienza (si spera non in efficacia), con l'intento di monitorare una miriade di valori, tra l'altro legati alle sole variabili di breve periodo. Ancor peggio, hanno a volte frammentato in tante micro attività l'impresa, con l'illusione che l'ottimo globale fosse generato dalla somma delle singole ottimizzazioni, portando invece alla fine disgregamenti nel raggiungimento dell'obiettivo.

Ma il vero e grosso punto debole delle PMI è da sempre stato costituito dalle scarse risorse da dedicare alla formazione, alla ricerca e all'innovazione. Studi recenti indicano infatti che in Italia la spesa per ricerca e sviluppo incide l'1,3% in rapporto al PIL, in Germania questo dato è più che doppio, pari al 2,9%, in Svezia è del 3,2% mentre l'eurozona mostra un valore medio del 2,03%. Se non costruiamo il futuro oggi ma pensiamo solo al presente, difficilmente potremo competere domani e dal momento in cui, per carenza di risorse finanziarie, molte PMI non hanno innovato proprio più da diversi anni, tale ritardo accumulato sta ora costando molto caro.

Chi gira per le aziende percepisce bene queste cose: da una parte l'imprenditore (o chi per lui) sempre più preso dagli eventi quotidiani (pagamenti, incassi...), dall'altra parte i commercialisti, che non riescono più a stare dietro con il passo alle continue novità, modifiche ed integrazioni in materiale fiscale e legale. Quando il commercialista si incontra con l'imprenditore si parla quasi esclusivamente di bilancio e di conti in rosso o l'argomento verte sulle novità in materia legislativa o magari potenziali finanziamenti da chiedere agli istituti di credito. Ma chi pensa all'azienda in termini strategici e di competitività? Le imprese sono fatte di *presente* ma soprattutto sono il frutto di decisioni prese in passato. Se non facciamo più ricerca su *nuovi potenziali mercati di sbocco* o non abbiamo mai considerato l'idea di *diversificare il business* o *semplicemente la nicchia* al fine di incrementare il fatturato, se non abbiamo mai vagliato le potenziali opportunità offerte dalle *alleanze strategiche* o dalle *reti d'impresa*, se non abbiamo mai preso in considerazione l'idea di introdurre un *sistema CRM* per meglio gestire le esigenze sempre più complesse dei clienti, se non facciamo *formazione* puntando alla qualità delle prestazioni, se non pianifichiamo una *corretta gestione del portafoglio prodotti* in base agli specifici cicli di vita, se non *monitoriamo* costantemente le nostre performance al fine di migliorarci e capire dove siamo limitati, o non abbiamo mai preso in considerazione un *piano di turnaround*... ossia se non siamo in grado di pianificare e monitorare le attività strategiche ed operative necessarie per essere competitivi nel mondo di oggi, difficilmente avremo un futuro. Lavoreremo barcamenandoci in espedienti che ci illudono di aver trovato le corrette soluzioni, ma che sono solo temporanee e facilmente sgretolabili. Il vecchio adagio caro a noi italiani "*tira oggi che viene domani*" non funziona più già da tempo, in una arena ipercompetitiva dove è difficile sopravvivere con soluzioni tampone ed in cui diventa necessario costruirsi consolidati *plus* e munirsi di adeguati *strumenti di controllo*.

Probabilmente quello che oggi sta mancando davvero alle nostre piccole e medie imprese è una sana e corretta *cultura d'impresa che ne permetta la crescita e nel contempo ne incrementi la competitività*. Il concetto di cultura d'impresa prevarica qualsiasi schema precostituito, allarga gli orizzonti e consente di avere maggiori strumenti per sopravvivere in un mercato globalizzato. Ma esso deve essere introdotto in maniera pratica, in primis apportando soluzioni concrete ai problemi imminenti, altrimenti resta semplicemente uno sterile scambio di vedute.

Forse la fonte del problema consiste proprio nel dare agli imprenditori quelle leve, quegli strumenti che consentano di avere la possibilità di rivedere la propria impresa in ottica strategica, oltre che operativa.

Early Afternoon Discussion #1

Banchi&Arredi Srl è una importante azienda con una struttura di oltre 40.000 metri quadri di superficie coperta. Con un fatturato annuo intorno ai 24 milioni di euro, produce e commercializza banconi frigo per bar, pasticcerie, gelaterie, banchi alimentari... e così via. Nata negli anni ottanta ha subito delle importanti trasformazioni nel corso del tempo ed oggi si può, a ragione, definire leader nel settore. L'amministratore è il dott. Andrea Manzi.

Chiunque faccia una visita all'interno degli stabilimenti non può non notare la multidisciplinarietà produttiva: macchine utensili capaci di lavorare, legno, truciolare, plexiglas, alluminio, parti ferrose e poi impianti di verniciatura... Solo le parti in vetro sono completamente demandate a fornitori esterni.

Fin dall'inizio il dott. Manzi espresse delle difficoltà nel riuscire a trovare una soluzione a quello che riteneva un *annoso problema*: la gestione della forza lavoro.

- A: "buonasera Teo, tutto bene?"
- T: "buonasera Andrea, si tutto ok, ritengo che il giro in fabbrica dell'altro giorno sia stato davvero molto interessante, avete la possibilità di lavorare praticamente qualsiasi tipologia di materiale..."
- A: "sì questo è vero e per noi rappresenta un notevole punto di forza nella flessibilità. Abbiamo così la possibilità di non dipendere da fornitori terzi sia per quanto riguarda i tempi di consegna che la qualità del prodotto lavorato. Ora però le vorrei esporre quello che per me rappresenta un problema mai risolto, ossia *qual è il livello ideale che dovrei avere nel personale in forza, in particolar modo nello stabilimento*. Mi spiego meglio. Come avrà intuito noi lavoriamo molto sulla stagionalità, verso fine estate acquisiamo commesse o appalti per lavori che poi dovranno essere consegnati entro la stagione primaverile. Per tale motivo la nostra produzione è focalizzata tra fine estate e, massimo, metà/fine marzo successivo, periodi in cui le attività dovranno essere pronte alle loro "inaugurazioni". In sintesi lavoriamo il "freddo" nelle stagioni fredde per poi consegnarle nelle stagioni calde. Quindi mi chiedo: se è vero che a dicembre mi serve una forza lavoro in fabbrica di circa centoventi addetti, è anche vero che a giugno tale fabbisogno, da miei calcoli, scende indicativamente a circa ottanta, ossia la necessità di forza lavoro necessaria scende almeno di un terzo. In questo momento consideri il fatto che ho circa 140 dipendenti, tra ufficio e fabbrica. Tra questi, i famosi centoventi di fabbrica sono in forza tutto l'anno dato che sono operai specializzati e nessuno di loro accetterebbe un contratto stagionale. Mi saprebbe dire se ho una gestione disottimizzata in tal senso e se, nell'eventualità, ci sono modi alternativi per gestire tale manovalanza?"
- T: "mi dia qualche giorno per riflettere sulla questione e vedere cosa eventualmente si può fare. Magari ci rivediamo tra una settimana..."
- A: "ok allora, ci vediamo la prossima settimana"

Il giovedì successivo, sul primo pomeriggio, fu organizzato il nuovo incontro...

- T: "ho avuto il tempo di analizzare il suo caso... non c'è una soluzione al suo problema, potenzialmente ce ne sono otto. Le ho quindi classificate dalla più, se vogliamo banale, alla più interessante. Ho anche voluto dare un "voto" alle varie soluzioni, da uno fino a dieci per la soluzione migliore. Escludendo, come già visto il ricorso a lavoro stagionale, se lo ritiene opportuno inizierei con l'affrontare le soluzioni meno interessanti..."
- A: "perfettamente d'accordo... vediamo..."

- T: “ciò che vede davanti è una tabella con le potenziali soluzioni, cominciamo dalla prima, la definirei *soluzione sociale*. Con la forza lavoro attuale si tratterebbe di fare ricorso alla cassa integrazione in periodi di bassa stagionalità. In tale soluzione impatterebbe il personale. Punti di forza: riduzione del costo del personale rispetto all’attuale. Punti deboli: impatto negativo sul morale dei dipendenti ed inoltre non si può definire una metodologia standard, si potrebbe applicare al massimo per due stagioni. Darei un punteggio pari a 3. Passiamo alla seconda soluzione, la definirei *soluzione organizzativa*. Si tengono assunte intorno alle cento persone in fabbrica e poi si fa ricorso allo straordinario nei periodi di punta. Anche in questa soluzione impatterebbe il personale. Punti di forza: riduzione del costo del personale rispetto all’attuale. Punti deboli: Difficilmente applicabile metodicamente. Inoltre ci sarebbero da considerare gli aspetti sindacali con un tetto massimo di ore gestibili. A tale soluzione ho dato un punteggio pari a 4. Terza soluzione, anche questa la definirei *soluzione organizzativa*. Si tengono assunte intorno alle cento persone in fabbrica e poi si fa ricorso all’orario flessibile. Anche in questa soluzione impatterebbe il personale. Punti di forza: riduzione del costo del personale rispetto all’attuale. Punti deboli: Difficilmente applicabile metodicamente. Inoltre anche qui ci sarebbero da considerare gli aspetti sindacali con un tetto massimo di ore gestibili. A tale soluzione ho dato un punteggio pari a 5. Quarta soluzione, anche questa *organizzativa*. Si tengono in forza un centinaio di operatori e quando necessario si fa ricorso a lavoro interinale (Adecco, ManPower...). Anche in questa soluzione impatterebbe il personale. Punti di forza: riduzione del costo del personale rispetto all’attuale. Punti deboli: occorre considerare gli aspetti qualitativi legati al cambio di personale ed al notevole turnover. Inoltre ci sarebbe l’incognita nel reperire ogni qual volta maestranze specializzate. A tale soluzione ho dato un punteggio pari a 5. Quinta soluzione, la definirei *soluzione logistica*. Si tengono in forza una novantina di persone in fabbrica e si ricorre a fornitori in periodi di punta. Questa è una soluzione che avrebbe un impatto sui costi diretti dal momento in cui il prezzo di acquisto sarebbe certamente più alto rispetto ai costi di produzione. Punti di forza: riduzione del costo del personale rispetto all’attuale. Punti deboli: incremento dei costi diretti e potenziali problematiche legate agli standard qualitativi ed ai tempi di approvvigionamento. A tale soluzione ho dato un punteggio pari a 6. Sesta soluzione, anche questa la definirei *soluzione logistica*. Si tengono in forza una novantina di persone in fabbrica e si producono i prodotti comuni per il magazzino in periodi di bassa stagionalità, ad esempio i contenitori dei banconi, che hanno per lo più finiture e dimensioni standard su tutti i modelli. Questa è una soluzione che avrebbe un impatto sulla liquidità. Punti di forza: riduzione del costo del personale rispetto all’attuale. Punti deboli: investimento finanziario in scorte. Inoltre ci sono da considerare i limiti di tale standardizzazione ed eventuali spazi di magazzino. A tale soluzione ho dato un punteggio pari a 7 anziché 6, solo perché l’azienda non avrebbe problemi dal punto di vista finanziario ad investire denaro in scorte. Ora però passerei alle soluzioni più interessanti...”
- M: “sì, direi che le soluzioni proposte fino ad ora sono interessanti ma non farebbero al nostro caso...”
- T: “...lo immaginavo, ho ritenuto opportuno esporle solo per evidenziare il fatto che in certi casi potrebbero essere vagliate anche queste... Passiamo quindi alla settima soluzione, la definirei *soluzione commerciale*. Si tiene in forza tutto il personale ma si punta ad un incremento di vendite nei periodi di bassa vendita. Sappiamo difatti che in questo momento voi lavorate al novanta per cento per il mercato nazionale e in minima parte in Paesi esteri che hanno la stessa stagionalità dell’Italia. Supponiamo di trovare Paesi esteri con stagionalità invertita rispetto alla nostra, solo per fare un esempio

pensiamo all'Australia: quando da noi è inverno da loro è estate e viceversa. Per cui l'azienda sarebbe più saturata in periodi morti, poiché potrebbe produrre per quei mercati che hanno stagionalità opposta. Questa è una soluzione che avrebbe un impatto sui costi e sugli investimenti, poiché si tratterebbe di investire in ricerca e sviluppo, sia dal punto di vista commerciale per la ricerca di nuovi mercati, che dal punto di vista del prodotto, studiando magari linee di prodotto più adatte a tali mercati. Punti di forza: aumento del business. Punti deboli: Elevato tempo per la realizzazione della soluzione, investimenti sulla rete commerciale e sull'innovazione di prodotto. A tale soluzione ho però dato un punteggio pari a 8. Ora passerei ad illustrare l'ultima soluzione, l'ottava, a mio avviso la più interessante. La definirei *soluzione strategica*. Si tiene in forza tutto il personale ma si punta ad un incremento di vendite grazie ad una diversificazione del business. In sintesi mentre oggi voi lavorate un *prodotto freddo* da vendere per le stagioni calde, si tratterebbe di lavorare un nuovo *prodotto caldo* da vendere in stagioni fredde. Si tratterebbe di creare quindi una nuova Area Strategica di Affari (ASA), così, anziché invertire la stagionalità come nella soluzione sette che puntava alla rete commerciale, invertiremmo puntando sulla produzione. In tal caso l'azienda sarebbe meglio saturata in periodi morti, lavorando il prodotto dell'ASA alternativa. Ad esempio supponiamo di produrre stufette a bioetanolo, un articolo che sta riscuotendo un certo successo sul mercato. Avete il vantaggio di poter lavorare quasi tutti i materiali e ciò rappresenta di per sé già un grosso plus essendo un caminetto composto per lo più da materiale ferroso, leghe o altre componenti da voi lavorabili e vetro. Tuttavia anche questa è una soluzione che avrebbe un impatto sui costi poiché si tratterebbe di investire in ricerca e sviluppo, sia dal punto di vista industriale che dal punto di vista commerciale, creando una rete diversa rispetto all'attuale. Punti di forza: aumento del business. Punti deboli: Elevato tempo per la realizzazione della soluzione, investimenti commerciali (personale direttivo, canali di vendita, attività promozionali, fiere...), sull'innovazione di prodotto (personale, studio di progettazione...) e sulla formazione. A tale soluzione ho dato un punteggio pari a 9 anche perché, tutto sommato, il prezzo di vendita che potreste applicare su tali nuovi prodotti potrebbe essere strategicamente importante e spiazzante per la concorrenza, limitato a dover marginare solo i costi diretti di prodotto, addirittura escludendo anche il personale di fabbrica, se non il personale commerciale e tecnico aggiuntivo, dal momento in cui sono tutti costi che già attualmente sostenete... e l'azienda chiude con risultati positivi. Ciò significa che buona parte dei costi fissi, seppur imputabili al nuovo prodotto, sarebbero già coperti dall'attuale vostro core business, senza la necessità di essere ribaltati sulla nuova ASA."

- M: "bene, molto bene, avrò modo di riflettere con molta attenzione sulle soluzioni proposte."

Amministrazione e controllo

L'analisi e la diagnosi dello stato di salute delle imprese

Uno degli argomenti da sempre dibattuto e relativo alla definizione dello stato di salute delle imprese è rappresentato dall'analisi di bilancio. L'analisi di bilancio costituisce uno strumento di check-up importante, tuttavia spesso lo si confonde con l'*analisi per indici*, che ne rappresenta un sottodettaglio. Ad ogni modo la sola analisi di bilancio è una metodologia che, fine a se stessa, limita di molto la diagnosi, poiché mette in luce solo gli effetti e non le cause dei problemi.

Cerchiamo quindi di fare una trattazione più esaustiva, suddividendo l'argomento in analisi di tipo *quantitative* ed analisi *qualitative*. Come è intuibile l'analisi quantitativa è deducibile dai "numeri" mentre quella qualitativa è rappresentata da "osservazioni" e "argomentazioni".

L'analisi quantitativa è focalizzata sui dati dei bilanci almeno dell'ultimo triennio. È il caso solo di aggiungere che i dati devono avere il massimo dettaglio in relazione alle voci del piano dei conti ed inoltre, se eventualmente occorrerà apportare le adeguate rettifiche a specifiche poste prima di procedere con le riclassificazioni.

A questo punto suddivideremo tale analisi in *orizzontale* e *verticale*.

Le analisi orizzontali mettono a confronto valori omogenei nel tempo. Così analizzeremo ad esempio, come si sta evolvendo il fatturato, come si sta indebitando e dove sta investendo l'impresa, quindi metteremo a confronto il capitale proprio in relazione al fatturato nel tempo, quello pro capite, l'incidenza della materia prima, l'evoluzione dell'incidenza dei costi fissi in relazione al volume di lavoro, il margine lordo di contribuzione nel tempo, l'evoluzione dei costi fissi per area gestionale, l'indice di liquidità nei vari periodi... e così via. L'analisi verticale ci permetterà invece di monitorare le relazioni economiche, finanziarie e patrimoniali in relazione allo stesso anno. Così ad esempio potremo valutare come impatta l'area produttiva sull'economia dell'impresa, quale margine resta per la copertura economica delle altre aree gestionali, come incide il costo per materie prime o provvigioni... dal punto di vista finanziario potremmo valutare come è indebitata l'impresa, la sua liquidità... e così via. È chiaro che per determinare tali indici di bilancio sarebbe opportuno servirsi di un software specifico e professionale. Personalmente sconsiglio l'utilizzo di applicativi realizzati in casa o scaricabili da internet in formato excel in quanto il più delle volte sono carenti o possono avere delle deficienze nei calcoli. Tipici esempi: nel calcolo del break-even alcuni ricavi operativi potrebbero essere ignorati o trattati alla stessa stregua del fatturato sui prodotti, nella determinazione dell'EVA il NOPAT o il capitale investito medio potrebbero non essere calcolati in maniera corretta... a volte anche indicatori il cui calcolo è apparentemente banale (se estrapolati dal bilancio), come ad esempio i giorni medi di pagamento o di incasso, hanno insite formule deficitarie, ad esempio per un errato scorporo dell'IVA oppure perché non vengono detratti i crediti svalutati o che di fatto sono immobilizzati... ma gli esempi potrebbero essere tantissimi.

Tornando al nostro argomento, possiamo dire che, in estrema sintesi, l'analisi verticale ci permette di valutare l'impresa contestualmente all'esercizio svolto. Ulteriori e più dettagliate analisi sono indicate nell'eventualità emergano specifiche carenze. Facciamo un esempio supponendo che l'analisi verticale abbia messo in luce una scarsa redditività (margine di contribuzione lordo) dell'impresa. A questo punto sarebbe opportuno approfondire l'inchiesta valutando la redditività delle singole linee di prodotto e/o delle singole ASA. L'indagine potrebbe, in seconda battuta, essere ulteriormente splittata in relazione ai singoli canali di vendita o agli specifici cicli produttivi.

Stesso discorso vale nell'eventualità dovessero emergere lacune (*surplus*) relative alla mole di costi fissi. In tal caso l'analisi degli esuberi verterà sulle singole *aree gestionali*.

A questo punto in molti si chiederanno quali siano però questi *parametri o indicatori di riferimento* che ci permettano di definire se e dove l'impresa sia "sparametrata". Premesso che ciascuna attività ha delle specifiche peculiarità non sempre inquadrabili dentro a degli standard, esistono due metodi per avere dei riferimenti e riparametrare le poste. Il primo, ottenibile attraverso una *ricostruzione tecnica ideale* di conto economico e stato patrimoniale dell'impresa oggetto di analisi. La ricostruzione può essere eseguita manualmente, attraverso logiche "a cascata", o attraverso uno specifico software (*Simulation*). Il secondo, attraverso una analisi di "benchmarking" con impresa simile, che abbia lo stesso *grado di integrazione verticale* e che "funzioni". In quest'ultimo caso il reperimento del bilancio dell'impresa concorrente è possibile in due modi: tramite servizi in abbonamento via web o più semplicemente presso la camera di commercio competente.

Vi sarebbe in realtà un terzo metodo, che consiste nel mettere a confronto gli indici dell'impresa con i valori di riferimento del settore di appartenenza (*position analysis*) ma, ripetiamolo, non sempre poi è possibile inquadrare l'attività oggetto di studio con standard settoriali. Inoltre l'analisi si limiterebbe a macro fattori e non sarebbe comunque possibile addentrarsi nei dettagli.

Passiamo ora alle analisi qualitative.

Da questo punto di vista esistono svariati tipi di analisi, da quelle relative al "clima interno" a quelle più specifiche di marketing. Qui gli strumenti a disposizione sono diversi: dalla Matrice di Boston, agli FCS, dalle inchieste di Customer Satisfaction alle inchieste di marketing su campo, tanto per citarne i più diffusi. Analisi difficilmente realizzabili senza l'intervento di esperti. Esiste poi un tipo di indagine che permette all'impresa di poter vagliare le proprie potenzialità sul mercato in relazione alla concorrenza: l'*analisi dei competitors (benchmark)*, realizzabile solo attraverso ricerche e studi da parte di specifici istituti. Tuttavia, senza nulla togliere alla professionalità delle società specializzate in questi tipi di attività, non è detto che le informazioni più importanti non le potremmo comunque ottenere attraverso canali più diretti. Uno strumento tanto semplice quanto efficace è rappresentato, di fatto, dall'analisi SWOT. L'analisi SWOT fonda le sue logiche su quattro tipi di analisi, due di tipo "interne" e due di tipo "esterne".

Le analisi interne (punti di forza e di debolezza) dovranno prendere in considerazione aspetti endogeni: quali sono i nostri vantaggi? cosa sappiamo fare bene? su quali risorse possiamo fare affidamento? quali punti di forza ci vengono riconosciuti? cosa potremmo migliorare? cosa dovremmo evitare?... Le analisi esterne (opportunità e minacce) sono invece quelle rivolte verso mercato e concorrenza e quindi di tipo esogene: cosa chiede il mercato? quali opportunità ci offre? quali sono i punti deboli sul mercato da parte della concorrenza? di quali tendenze interessanti siamo a conoscenza? quali ostacoli abbiamo di fronte? cosa sta facendo la concorrenza? le richieste e le specifiche dei nostri prodotti e/o servizi stanno cambiando? i cambiamenti delle tecnologie minacciano la nostra posizione?... È possibile quindi tracciare una buona mappatura SWOT semplicemente attraverso delle check-list da inviare, magari via e-mail, ad agenti o clienti ritenuti significativi. Il consiglio è sempre quello di definire delle check-list con domande "chiuse", ma lasciando la possibilità di esprimere un libero pensiero, onde evitare commenti ed esposizioni prolisse e non perfettamente inquadrabili successivamente da un punto di vista statistico. È altresì importante che anche i punti di forza e di debolezza dell'impresa (ossia l'analisi "interna") vengano indicati dalle stesse terze persone e non da personale interno all'organizzazione per eludere distorsioni o sottovalutazioni di aspetti apparentemente poco significativi ma "percepiti" esternamente in modo diverso.

Le considerazioni emerse dell'analisi qualitativa, contestualizzati da dati numerici già emersi dall'analisi quantitativa, possono tracciare le basi per le attività di risanamento/turnaround da svolgere. Inoltre, attraverso l'incrocio tra *punti di forza/opportunità* e *punti deboli/minacce*, sarà possibile anche rielaborare delle efficaci strategie e/o migliorare le proprie performance.

Escludendo grosse piattaforme di tipo ERP o applicativi CRM specifici, non esistono in commercio piccoli software o applicativi indipendenti che possano aiutare l'impresa nel realizzare una efficace analisi SWOT, fatta eccezione per *Simulation*, software già citato in precedenza.

Inoltre, validi strumenti di diagnosi dello stato di salute delle imprese sono costituiti dai seguenti software:

- Suite **Top Value**;
- **Enterprise Value**;
- **Rating MCC-CeBi**.

Cos'è un “modello di business” e perché permette all'impresa di essere più competitiva

Oggi quando si parla di “impresa” sempre più spesso si fa riferimento nel *ripensare la propria attività, valutare nuovi modelli, puntare all'innovazione, diversificare, vendere all'estero*. In realtà ci siamo davvero mai chiesti come è impostato il nostro modello di business che stiamo portando avanti? Questa domanda, apparentemente *filosofica* è invece molto importante perché, come vedremo, prima ancora di pensare a nuove soluzioni, ci consente di identificare eventuali punti deboli e carenze, e quindi nuove opportunità, nell'impresa che stiamo gestendo. In effetti delle chiarezze in merito ci darebbero la possibilità di ampliare il business attraverso la sola reimpostazione di alcuni aspetti ritenuti strategicamente importanti.

Pensiamo banalmente ad un qualsiasi punto vendita: il commercio al minuto molto probabilmente continuerà ad esserci, dato che le merci non saranno mai vendute solo on-line ma, in conseguenza dei cambi delle abitudini e delle aspettative dei clienti, è probabile che dovranno necessariamente cambiare anche i *modelli di business* che il commerciante magari sta continuando ad adottare.

Secondo Wikipedia un **modello di business** è *“l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa acquisisce vantaggio competitivo”*.

Per definire qual è il nostro modello di business dobbiamo analizzare otto elementi.

Innanzitutto dobbiamo chiederci **quali sono i clienti** che serviamo (ossia il nostro “target”). Le strategie da mettere in atto saranno probabilmente differenti in base alle loro caratteristiche. È importante ricordare che molte imprese, non avendo una clientela omogenea ma diversificata in base alle proprie aree strategiche di affari (ASA), necessitano di analisi stratificate in funzione di queste ultime. La tipologia di clientela può essere scissa in modo da avere elementi “comuni”: ad esempio per fasce di età, per stile di vita, se si tratta di famiglie o single, se la vendita è rivolta sia al dettaglio che di tipo B2B... Ricordiamo che le aree di business o ASA si possono identificare come in *diverse aziende che operano all'interno della nostra azienda*.

La seconda analisi deve essere rivolta a **come soddisfiamo i bisogni dei nostri clienti**, ossia qual è il nostro *valore offerto*. Il valore offerto è quantificabile in tutto ciò che soddisfa un bisogno o risolve un problema al cliente. Capire in che modo ed attraverso quali “leve” otteniamo la soddisfazione dei clienti ci permette di valutare se stiamo proponendo prodotti e servizi adeguati per loro e stiamo facendo il possibile per fidelizzarli. Pensiamo anche a cosa sta facendo la concorrenza e valutiamo dove ed in che modo potremmo migliorarci.

La terza analisi dovrà vagliare molto attentamente **quali sono i canali di distribuzione** che stiamo adoperando. Molte volte questa analisi la si dà per scontata ma forse oggi le cose sono cambiate rispetto a quando abbiamo messo in piedi la nostra attività: i canali di vendita si sono “accorciati” (i *prodotti a km 0* sono un esempio eclatante), la vendita on-line sta prendendo sempre più piede, il passaggio produttore-grossista-rivenditore si sta comprimendo, la figura del concessionario *potrebbe* essere da rivalutare... Anche in questo caso si potrebbe trattare di diversificare i canali di vendita in base alle specifiche attività promozionali da applicare alle nostre aree di business. Tutto ciò con lo scopo di *raggiungere* il cliente nel modo più consono.

La quarta verifica è verso la nostra **organizzazione** e ci permette di verificare come ci *relazioniamo* con i nostri clienti. Come forniamo e come gestiamo i nostri prodotti ed i nostri servizi? Sono in linea con le esigenze del cliente? La nostra organizzazione è strutturata in modo tale da soddisfare

le sue aspettative? Questa analisi, apparentemente semplice, è invece di una certa complessità e probabilmente è quella che richiede più tempo di analisi.

La quinta verifica è riferita alle **risorse chiave**. Proprio in base al modello organizzativo implementato dobbiamo chiederci quali sono le risorse umane, fisiche o finanziarie, che danno valore aggiunto al sistema. Così ad esempio una impresa immobiliare potrebbe ritenere chiave una figura commerciale, a differenza di una attività con impronta artigianale dove la figura chiave potrebbe essere il responsabile del ciclo produttivo. Una impresa che produce beni di consumo potrebbe ritenere come fattore chiave l'acquisto di un macchinario ad elevata tecnologia che produce a costi minori rispetto ad una macchina utensile precedentemente utilizzata.

Successivamente occorrerà determinare quali sono le **attività chiave**, ossia quelle che creano valore aggiunto per il cliente. Alcune imprese potrebbero ritenere come attività chiave la fase di progettazione, altre invece la fase di post-vendita... e così via. In alcuni casi una corretta implementazione di un sistema CRM potrebbe dare vantaggi impensabili in termini di soddisfazione e consolidamento dei rapporti commerciali tra impresa e parco clienti e quindi tale processo potrebbe costituire una attività definita *chiave*.

Sia le risorse chiave che le attività chiave sono specifiche ed univoche in base al modello di business ed al tipo di clientela che dobbiamo servire, soddisfare e fidelizzare.

La settima verifica verte sui **partner**. Dobbiamo chiederci difatti quali sono le adeguate partnership che ci consentono di ottenere dei vantaggi competitivi. In tal senso è fondamentale definire qual è il gruppo di *fornitori* per noi strategicamente importante. Le partnership sono da intendere anche nei confronti di enti pubblici (università, enti pubblici, istituti di ricerca, enti certificativi su ambiente, sicurezza, etica...) per i quali creiamo valore aggiunto, plus o immagine ai nostri prodotti/servizi.

L'ultima verifica è focalizzata all'aspetto **costi/ricavi**. Come sono segmentati i nostri ricavi? Che marginalità hanno le nostre linee di prodotto, facendo distinzione tra costi fissi diretti e costi fissi indiretti? Qual è il volume complessivo dei costi fissi e cosa mette in luce l'analisi del punto di pareggio? L'analisi economica ci permette di determinare se il nostro modello di business è, o meno, alla fine remunerativo.

Le otto domande sopra menzionate ci consentono di capire la "logica" con la quale la nostra impresa crea valore per il cliente e come si distingue dalla concorrenza. In caso di una revisione del business non faremo altro che rimettere in discussione uno o più punti di quelli indicati.

Come possiamo misurare le prestazioni della nostra impresa?

Fine novembre rappresenta, di solito, mese di “riflessioni” nelle aziende. Si sta per chiudere il bilancio dell’anno, si cominciano a ridefinire le attività di breve e si assegnano i vari budgets di fatturato per l’anno che verrà. Ogni impresa è strutturata in modo diverso, per cui vi saranno organizzazioni che metteranno il focus “vendite” sugli agenti, altri sui clienti, altri sui canali di vendita, altri sulla gamma prodotto, altri ancora sulla divisione commerciale e così via. La definizione del budget delle vendite annuo, ed i relativi subforecast, rappresentano normalmente il punto di partenza per l’impostazione di tutte le altre attività (produttive, amministrative, logistiche...), ad esclusione del piano degli investimenti, certamente legato ad un orizzonte temporale più ampio ed in cui entrano in gioco altre variabili, in primis il fattore “strategia”.

La esplicazione di questo insieme di attività di breve termine viene (ma non sempre) formalizzato attraverso la redazione di un piano aziendale che contiene aspetti descrittivi ed aspetti prettamente contabili. Gli aspetti descrittivi sono fondamentali perché definiscono “come” ed attraverso “quali” strumenti il management acquisisce una ragionevole certezza di portare a successo gli obiettivi assegnati con le risorse disponibili (o acquisibili).

Durante l’anno, periodicamente ed a cadenze prefissate nel business plan, si attueranno così delle attività definite di “controllo di gestione” atte a monitorare se l’andamento dell’impresa è, o meno, in linea con la “strada” tracciata in sede di pianificazione e quindi se si è orientati verso il raggiungimento degli obiettivi enunciati. In caso negativo ci si appresterà quindi a definire delle azioni correttive oppure, in casi estremi, a rivedere l’intero piano.

A questo punto c’è da chiedersi cosa significhi il termine “controllo degli obiettivi”.

Per esperienza pratica possiamo dire che il più delle volte, nella prassi aziendale, il controllo e quindi la misurazione delle prestazioni e dei relativi scostamenti, è svolto con due o tre indicatori che sono:

- EBIT
- Fatturato (o ordinato)
- Margine di contribuzione lordo (ma non sempre)

Il primo ed il terzo valore non sono poi sempre “affidabili” a consuntivo per il solito, comune, problema dell’attendibilità dei dati di magazzino, ma sorvoliamo.

Si noterà che così facendo:

1. manca completamente un controllo di tipo finanziario, oggi più che mai importante
2. manca un controllo sugli aspetti qualitativi, strategicamente più importanti di quelli quantitativi
3. l’enfasi è posta quasi esclusivamente nel breve periodo, rendendo l’impresa “miope” riguardo a strategia e potenziali sviluppi o scenari futuri
4. mancano i riferimenti di causa-effetto: se difatti i valori sono bassi e non in linea con quanto pianificato, come bisogna intervenire? Si finisce che se l’EBIT è basso è *colpa* dei venditori oppure che i costi fissi sono *diventati troppo elevati*...
5. mancano i cosiddetti “sottobiettivi”. Un obiettivo è difatti sempre la naturale conseguenza di specifiche attività e quindi di obiettivi intermedi
6. in base a quanto detto al punto di sopra, mancando i sottobiettivi, mancano anche i riferimenti dei responsabili di processo che dovrebbero monitorare il loro corretto raggiungimento nel tempo

7. in mancanza delle indicazioni espresse nei due punti precedenti, è ovvio che manca “chiarezza” nel contesto organizzativo dell’impresa. Ne consegue che il più delle volte la causa di mancanza nel raggiungimento degli obiettivi è solo questione di chiarezza nei processi, nelle persone e negli obiettivi stessi.

... e tale stato confusionale è spesso piuttosto evidente. Non per questo si sentono “strane” affermazioni (in parentesi quadra le naturali riflessioni):

- ... fino ad ora con le vendite stiamo “sotto”... [stiamo “sotto” rispetto a cosa? Normalmente ci si riferisce alle vendite dello scorso anno, ma è invece possibile che, in base alle contingenti situazioni di mercato, di prodotto etc., in realtà si stia “sopra”... come si può monitorare il corretto andamento di qualcosa che non si è pianificato?]
- ...l’agente XY non è più come prima, vende molto poco, ho l’impressione che stia lavorando per la concorrenza... [perché mai un agente storico dovrebbe di colpo cambiare atteggiamento, sarà forse che il prodotto comincia a essere non più “valido”? Vi potrebbero essere altre cause? L’argomento sarebbe comunque da approfondire...]
- ...i costi fissi nella nostra impresa sono lievitati negli ultimi anni... [...oppure il fatturato realizzabile con il mercato attuale non è più coerente con la struttura?]
- ...i prezzi della concorrenza sono impossibili, i margini non ci permettono più di vivere... [si ma... si è mai pensato di rivedere l’azienda in ottica di turnaround? Si è mai pensato di impostare delle strategie di pricing?]
- ...purtroppo la nostra azienda è fonte di continui sprechi... [di solito questa affermazione è passiva, non si fa nulla per approfondire o rimediare].

L’elenco potrebbe allungarsi di parecchio. Ciò che emerge è comunque sempre il fatto che molto spesso non esistono parametri di controllo che permettano di rispondere a come e perché. Come già detto, in alcuni casi tali misuratori sono costituiti da indici economici, i quali misurano solo i risultati finali, non le cause che le determinano. Oltre a ciò le misurazioni cosiddette di “quantità” non prendono in esame gli aspetti di “qualità” (servizio al cliente, soddisfazione, clima interno, livello competitivo dell’impresa...) che invece sono i veri elementi chiave di successo per ogni impresa.

La premessa è stata piuttosto lunga, ma quantomeno cerca di rispondere al perché la sola impostazione di un sistema di controllo di gestione e le sole valutazioni quantitative quasi sempre potrebbe non essere sufficienti (direi non esaustive) nel determinare le giuste correlazioni di causa-effetto. A proposito di ciò vi siete mai chiesti quante volte è successo, nell’affrontare un problema, che alla fine l’*effetto* diventi la *causa* del problema stesso? Queste dinamiche, all’interno di un sistema organizzativo, accadono quasi sempre perché i sistemi di monitoraggio non sono in linea con i meccanismi che regolamentano il sistema stesso e non sono chiare le logiche di interconnessione tra i processi.

Per risolvere tali evidenti lacune si sono quindi sviluppati sistemi di governance supportati da misuratori di performance più consoni alla complessità delle variabili che oggi entrano in gioco in un sistema organizzativo. Ciò è stato reso possibile anche grazie a sistemi informativi più avanzati rispetto ad anni fa. Tuttavia non si pensi che le metodologie che verranno successivamente descritte non siano applicabili ad imprese non dotate di sistemi di business intelligence (BI).

Diciamo quindi che i sistemi di misurazione delle prestazioni sono suddivisibili in tre categorie, che possono prendere in esame risultati economico-finanziari, competitivi (importanza dell’impresa nell’ambito economico in cui opera) e sociali (livello di soddisfazione di tutti gli stakeholders). Tali categorie sono:

1. Contabilità per la direzione (Management Accounting - **MA**), per pianificare e monitorare parametri economici, finanziari e patrimoniali attraverso il controllo di gestione ed alla contabilità analitica ed industriale. Alcuni esempi di indicatori MA: EBITDA, marginalità lorde o nette, costo di prodotto, EBIT, B.E.P., ROI, ROE, turnover del capitale, indici di liquidità, EVA, portafoglio ordini...;
2. Key Performance Indicators (**KPI**), per pianificare e monitorare le attività critiche nei processi aziendali, quindi indicatori non di tipo economico. Di tipo qualitativo e quantitativo hanno stampo prettamente operativo. Alcuni esempi di indicatori KPI: efficienza produttiva, time to market, livello di innovazione, indice di soddisfazione interno, reclami clienti, puntualità delle consegne, non conformità, lead time produttivi, indicatori di efficienza specifici... Per aziende non strutturate, i primi, timidi, indicatori KPI sono stati introdotti forzatamente nelle imprese in conseguenza all'implementazione delle norme ISO9001;
3. Critical Success Factors (**CSF**) o meglio conosciuti come Fattori Critici di Successo (**FCS**), sono indicatori che servono per definire e monitorare aspetti di carattere strategico. Tuttavia il più delle volte il termine FCS è utilizzato per indicare i *processi* o le attività da monitorare attraverso indicatori KPI. Se volessimo elencare, con alcuni esempi, indicatori prettamente di tipo FCS, questi potrebbero essere: indici di customer satisfaction, quota relativa di mercato, indicatori di tipo ambientale, rapidità nell'evasione di un ordine, elasticità produttiva, flessibilità organizzativa...

La nota Balanced Scorecard (**BSC**) è praticamente un insieme di indicatori di tipo MA, KPI e FCS, non necessariamente "a cascata". Più specificatamente la Balanced Scorecard splitta i controlli su queste tre direttive:

- verso il cliente;
- verso i processi gestionali interni;
- sull'andamento economico-finanziario.

Non per ultimo, la BSC pone inoltre una certa enfasi sul monitoraggio di *apprendimento* e *crescita*, parametri relativi al miglioramento di medio/lungo termine.

Lo scopo ultimo della BSC è quello di estendere i controlli ad aspetti non numerici o monetari, ampliare la cultura manageriale nell'ambito organizzativo, rendere attivo e partecipe ogni elemento dell'organizzazione alla realizzazione degli obiettivi, creare degli anelli di collegamento tra operatività, strategia, obiettivi e strumenti di controllo.

L'applicazione pratica di un sistema BSC è fattibile solo una volta chiarite le dinamiche organizzative ed il contesto in cui opera l'impresa.

Il controllo di gestione

L'argomento relativo al controllo di gestione è sempre molto dibattuto e visto con diffidenza nelle imprese che non attuano un sistema di pianificazione e monitoraggio economico-finanziario. Paradossalmente capita anche di vedere imprese che hanno in qualche modo un sistema di contabilità analitica e non un sistema di budgeting. Così si punta l'attenzione ai singoli dettagli, senza vedere l'impresa nel suo complesso che invece è la cosa più importante.

Da esperienze su campo, i motivi del perché non si esegue costantemente il controllo sulla gestione sono fondamentalmente riassumibili in uno o più dei seguenti quattro:

1. l'attività in esame non può essere prevedibile, non è possibile quindi costruire sistemi previsionali in quanto il settore/nicchia non è standardizzabile o inquadrabile da un punto di vista statistico o industriale, soprattutto in questo periodo storico;
2. non si riscontra l'utilità pratica in quanto le previsioni sono il più delle volte errate, ragioni per cui i calcoli risulterebbero comunque non attendibili;
3. non c'è personale preparato o formato per eseguire tale attività;
4. non si hanno strumenti software adatti a tale scopo e in ogni caso il relativo costo sarebbe proibitivo.

Direi che il vero motivo, mai ammesso implicitamente, è che quasi sempre ci si trova di fronte una cultura imprenditoriale non adeguata. Anche con imprenditori di terza generazione, per svariati motivi, non si è mai implementato un sistema di controllo e reporting.

Sono giustificati i motivi che spingono molte imprese a rinunciarvi? Analizziamo i quattro motivi sopra elencati e cerchiamo di sfatare anche alcuni miti.

Tanto più ci si trova in periodi di turbolenza economica e di imprevedibilità di mercato quanto più è necessario implementare un sistema di monitoraggio economico-finanziario. Se dovessimo decidere di effettuare un viaggio in auto di un migliaio di chilometri verso una destinazione sicura ci preoccuperemmo delle cose basilari come strade e chilometri da percorrere, costo da sostenere per il carburante, autostrade, tappe e soste da fare... Diverso sarebbe il discorso se dovessimo andare incontro a mete rischiose e magari in potenziali condizioni belliche. Allora prenderemmo in considerazione altri elementi quali: il fattore di rischio, eventuali percorsi alternativi, tappe variabili in funzione dello stato di sicurezza... e così via. Oltre a ciò valuteremmo molto attentamente "come" gestire il viaggio. In estrema sintesi, saremmo costretti a fare un pianificazione di questa attività, obbligati dalla nostra personale incolumità. Ora, all'esempio fatto, sostituiamo all'auto la nostra impresa, al viaggio le attività economiche ed operative dell'impresa ed alla nostra incolumità la salvaguardia dell'impresa stessa. Abbiamo quindi chiarito di come sia nettamente più importante eseguire una attività di pianificazione e controllo in periodi *turbolenti ed imprevedibili* come quelli attuali, rispetto a macro condizioni di *normalità*.

Ora passiamo alla seconda osservazione.

Se al mondo esistesse qualcuno che riuscisse davvero a predire il futuro e quindi a non sbagliare le previsioni penso che non si limiterebbe a lavorare nelle aziende ma sarebbe un infallibile operatore di borsa o quanto meno punterebbe alle fortune del superenalotto... Il punto quindi non è se le *previsioni sono errate*, ma di *quanto* possono essere errate e come si può potenzialmente colmare questo errore, se in difetto.

La terza osservazione è piuttosto banale: anche per poter condurre una autovettura è necessario sostenere un apposito corso di formazione. Le tecniche di base relative al controllo di gestione

sono piuttosto semplici, ciò che vengono richieste sono invece alcune caratteristiche che il *potenziale controller* dell'azienda deve avere. Tali peculiarità partono da aspetti caratteriali intrinseci come la meticolosità, lo spirito di iniziativa, la capacità di collaborazione, la capacità di sintesi, l'orientamento alle "soluzioni", una certa empatia... e finiscono con le esperienze acquisite sul campo come una buona conoscenza degli strumenti informatici, una discreta dimestichezza con la matematica... Si noterà che non si è menzionata una necessaria conoscenza della Contabilità Generale (Co.Ge.).

Sfatiamo anche alcune leggende.

Si sente dire che per attuare un sistema di controllo di gestione è necessario che l'azienda abbia implementato un sistema di Contabilità Analitica (Co.An.). Ciò non è assolutamente vero, dato che, entro certe dimensioni, può bastare un piano dei conti di *Generale* leggermente più dettagliato.

Altre volte si parla della necessità di avere strumenti di *business intelligence* per poter ottenere risultati soddisfacenti. Anche questa affermazione è falsa, il più delle volte basta difatti un software esterno efficace, oggi ne esistono in commercio molti e dal costo davvero contenuto (tra quelli con il miglior rapporto prezzo-qualità citeremo *Top Value* di *Net Consulting*). Una cosa richiesta è che il piano dei conti di questi software possa essere in qualche modo collegato e importato dal sistema gestionale in uso di Co.Ge., onde evitare di reinserire i dati e quindi incorrere in disottimizzazioni gestionali, attività ridondanti e potenziali errori.

Ma in estrema sintesi che strumento è il *controllo di gestione*? Perché il suo utilizzo può essere *vitale* per l'impresa? Come si *struttura*?

Il budgeting (o controllo di gestione) è quell'insieme di attività che ci permette di pianificare un "percorso", una "strada" per raggiungere un determinato obiettivo, che il più delle volte è di natura economico-finanziario. Diremo anche che il raggiungimento dell'obiettivo sarà vincolato al rispetto di una serie di "tappe" che chiameremo *sottobiettivi*. Ad esempio se il budget complessivo delle vendite dovrà essere di un certo valore entro fine anno, sarà chiaro che il controllo periodico, esempio mensile, dovrà confermarci se siamo orientati o meno verso tale traguardo. Tuttavia se il nostro obiettivo è rappresentato dal risultato economico, non sarà sufficiente che il budget delle vendite sia rispettato, ma anche che quello dei costi sia in linea con i nostri calcoli eseguiti in fase iniziale. Ecco quindi che, dal momento in cui le previsioni sono per *natura errate*, possiamo attivare per tempo le adeguate azioni correttive, al fine di riallineare i nostri dati con quelli idealmente previsti oppure, in casi estremi, riallineare le aspettative con nuovi obiettivi più raggiungibili. In tal caso ne valuteremo anche gli impatti negativi relativi.

Queste poche considerazioni ci fanno intendere di come le attività di budgeting possano essere davvero vitali per l'impresa evitandole sgradevoli ed inaspettate situazioni valutabili solo a fine anno (se non a maggio dell'anno successivo), quando sarebbe troppo tardi per attuare qualsiasi tipo di azione correttiva.

Un sistema completo di budgeting comprende idealmente queste quattro fasi:

- attività di *budget* (da elaborare intorno a novembre dell'anno prima), in funzione di:
 - dati consuntivi (o semi consuntivi) dell'anno precedente,
 - attività in essere (nuovi prodotti, nuovi mercati, nuovo assetto aziendale...)
 - obiettivi da raggiungere.

Il budget parte da quello delle vendite, per poi passare ai costi ed a quello finanziario dei flussi di cassa. I software di budgeting, dopo l'immissione dei principali dati economici ed in

base a pochi altri parametri (dilazioni pagamento, giorni di scorte, percentuali varie...), normalmente eseguono poi tutte le altre pianificazioni in automatico, in particolar modo il prospetto dei flussi di cassa;

- *consuntivazione periodica* del conto economico (almeno trimestrale, le vendite invece su base mensile);
- *riproiezione* su base annua dei budgets, del conto economico e dei flussi di cassa;
- *reporting per la Direzione*, nel quale vengono esplicitati gli eventuali scostamenti e vengono proposte potenziali attività di riallineamento;

Inutile aggiungere che idealmente una corretta pianificazione economica-finanziaria dovrebbe prevedere almeno i tre anni successivi e quindi non solo un anno. Questo per dar modo di avere un quadro ad ampio raggio, in vista di sviluppi e strategie future (si pensi alla possibilità di dover fare nuovi investimenti tecnologici o di prodotto, oppure di ampliare o ridurre la capacità produttiva...). Successivamente, ma solo per imprese di una certa complessità e di un determinato volume di business, si può implementare un sistema di contabilità analitica che permetterebbe di analizzare in dettaglio la redditività delle singole linee di business (o ASA), in modo da valutare le relative *contribuzioni* nel raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Un validissimo strumento software per il controllo di gestione è costituito dalla suite **Top Value** e dall'add-on **adValue**, nonché del software **Enterprise Value**.

Top Value è una innovativa suite di software rivolta a tutti coloro che si occupano professionalmente di Finanza aziendale e di Controllo di gestione (commercialisti, consulenti aziendali, direttori amministrativi e finanziari, controller, collegio sindacale e revisori legali, ecc.).

La suite Top Value è composta da tre distinti programmi integrati tra loro da procedure che ne consentono la completa condivisione dei dati:

- Business plan e budget
- Analisi di bilancio, Rating e Sistemi di allerta
- Valutazione di aziende

L'add-on **adValue** è invece un complemento a Top Value, poiché permette la pre pianificazione dei dati (mutui, leasing...) necessari a Top Value. Inoltre permette svariati tipi di analisi in aggiunta a quelli svolti da Top Value.

Il software **Enterprise Value** è utile infine per:

- avere una idea dello stato di salute dell'impresa, grazie ai suoi cruscotti ed indicatori sui rating anche bancari;
- determinare lo stato di potenziale crisi;
- eventualmente pianificare un piano di turnaround.

Il business plan: perché redigerlo?

Gli ultimi mesi dell'anno sono storicamente dedicati alle attività di pianificazione economica e finanziaria per le imprese, relativamente all'esercizio successivo.

Il "piano industriale", "piano d'impresa" o più comunemente *business plan*, viene difatti stilato in questi periodi, per dar modo alle aziende di iniziare il nuovo esercizio con idee un po' più "chiare" da tutti i punti di vista... ma è davvero sempre così? Effettivamente le imprese redigono regolarmente un piano d'impresa? O forse viene fatto solo per svolgere una formalità nei confronti di banche o azionisti? Oppure è uno strumento usato solo in casi specifici (cessione ramo d'azienda, ristrutturazioni...)? Facciamo un punto della situazione su questo argomento.

Le statistiche ci indicano che il piano d'impresa viene redatto solo da una ristretta cerchia di imprese, per lo più medio/grandi. Nelle aziende medio-piccole esso è, in effetti, solo nella mente dell'imprenditore, con tutti i limiti che ne possono poi derivare. In effetti il business plan è ritenuto uno strumento *necessario* solo in caso di grossi business. Anche le piccole e medie aziende che praticano controllo di gestione non sempre redigono un piano d'impresa e le attività di pianificazione spesso sono solo di carattere economico-finanziario, ossia solo "numeriche". È ovvio di come i soli dati quantitativi, non suffragati da dati qualitativi, ben difficilmente possono essere ritenuti "oggettivamente" verosimili. Facciamo un esempio: supponiamo che una azienda abbia avuto, nell'ultimo triennio, un leggero e costante calo di fatturato. Il management, in sede di pianificazione economico-finanziaria per gli anni successivi, si troverà quindi ad affrontare una domanda cruciale, ossia quali dati di vendita previsionali imputare per gli esercizi futuri e, implicitamente, "cosa fare" dal punto di vista strategico. Le strade sono tre: lasciare le vendite stabili avute nell'ultimo anno, aumentare le vendite, diminuire le vendite.

Guardando la tendenza dell'ultimo triennio sembrerebbe opportuno optare per l'ultima soluzione ma così facendo si corre il rischio di non avere le giuste quadrature contabili, sia economiche che finanziarie. Inoltre gli istituti di credito, una volta visionati i prospetti previsionali, potrebbero obiettare relativamente alla staticità di gestione con il rischio di un *preallarme*. Se invece si dovesse optare per la prima o la seconda soluzione, senza indicare nessuna attività *differenziale* a suffragio dei dati, gli stessi verrebbero ritenuti non attendibili e tutta la documentazione scartata a priori. Sarebbe quindi opportuno documentare "adeguatamente" i valori previsionali con argomentazioni oggettive. Ma anche in caso di conferma di un calo delle vendite dovremmo chiarire in quale modo portare l'azienda almeno al punto di pareggio, senza avere peggioramenti sull'aspetto finanziario, o, quanto meno, come far fronte ai nuovi fabbisogni. Successivamente dovremo anche chiarire con quali modalità ed attraverso quali leve, nel tempo, riportare l'impresa ad una situazione di redditività.

Le cose non sono molto dissimili per imprese che hanno una stagnazione delle vendite o per quelle che si trovano in una fase di espansione. In ambedue i casi quasi certamente si tratterà di *investire* danaro. Nel primo caso si tratterà di investire in ricerca e sviluppo, nel secondo quasi certamente nel magazzino o con una maggiore esposizione con i clienti.

È quindi fin troppo evidente di come un business plan possa essere uno strumento indispensabile e per tutte le situazioni.

Uno scopo spesso trascurato, per il quale la redazione di un piano industriale risulti utile per l'impresa, è quello che *obbliga* il management a riflettere sulle situazioni, coinvolgendo tutto lo staff direttivo. Troppo spesso, difatti, la gestione d'impresa diventa routine quotidiana e limitata ai

problemi del momento, senza porre un minimo sguardo al futuro ed alle attività strategiche da porre in atto, pianificandole.

Si è anche dibattuto abbastanza sul *volume di affari* per cui è necessario costruire dei business plan. Partendo dal presupposto che il piano industriale è uno strumento di pianificazione (e successivamente di controllo) in realtà non esiste un minimo legato al fatturato. Si tratta per lo più di poter ammortizzarne il relativo costo (personale impiegatizio, consulenza, software...). Ad esempio per imprese che fatturano oltre i tre milioni di euro tale attività potrebbe essere seriamente presa in considerazione.

A questo punto è necessario definire, fin dove possibile, delle linee guida per stilare un piano d'impresa.

Il business plan è lo strumento che permette, alla *nave* azienda, di navigare con rotte definite e su acque ragionevolmente sicure, senza di esso l'impresa si troverebbe infatti ad essere in balia delle onde, senza una mappa che indichi dove navigare e senza un timone che permetta la svolta in caso di intemperie. Occorre specificare che il business plan non è un documento previsionale ma piuttosto una dichiarazione d'intenti, ossia una definizione di obiettivi ed una pianificazione di attività, incluse le relative responsabilità, e le scadenze per il raggiungimento di essi. Il business plan è, quindi, ragionevolmente, un insieme di linee guida da condividere con i vari responsabili, dato che ciascuno avrà specifiche attività (sottobiettivi) da portare a termine. Il documento contiene una pianificazione almeno triennale. Il primo anno sarà dettagliato ed includerà aspetti economico-finanziari di breve ed una pianificazione temporale delle attività, mentre gli anni successivi saranno utili per indicare le strategie di medio/lungo periodo ed eventuali nuovi investimenti da porre in essere. Un buon piano aziendale è strutturato secondo tre parti:

1. Una parte introduttiva e riepilogativa relativamente ai contenuti, la strategia proposta, un riepilogo dei principali indici finanziari attesi. Eventuali strategie diversificate per Business Unit (canali di business);
2. L'*Action Plan* (piano delle azioni), ossia le attività da svolgere, le tempistiche e le relative responsabilità, l'impatto economico, finanziario ed organizzativo relativamente alle azioni proposte. Eventuali investimenti e modalità di rimborso. Descrivere poi le condizioni di mercato e quelle interne;
3. Una sezione che contenga tutti i prospetti economici, finanziari e patrimoniali previsionali relativi alle decisioni ed alle attività intraprese. In questo contesto è necessario indicare la cosiddetta "analisi di sensitività", rispetto alle principali variabili qualitative e quantitative, che possono incidere nella realizzazione degli obiettivi, indicando quali di essi ed in che modo sono ritenuti strategicamente fondamentali per la corretta riuscita del piano. Questa parte del documento dovrebbe includere anche prospetti riepilogativi ed un confronto con i valori storici.

Infine è auspicabile che esso contenga sempre un "piano B" per dare maggiore garanzia di riuscita: in tal caso l'attenzione del piano alternativo va focalizzata su quelle variabili vincolanti nel contesto di *sensitività* analizzato. Va da sé che nell'ambito delle strategie proposte vengono presi in esame i punti di forza ed i punti deboli dell'impresa, le opportunità e le minacce sul mercato, per tali motivi si ritiene opportuno integrare il piano con una esaustiva analisi SWOT ed una analisi dei principali fattori critici di successo (FCS).

Infine un buon piano d'impresa non deve essere troppo prolisso, non più lungo di 40 pagine ed indica cose realizzabili, in modo chiaro e sintetico. Un approfondimento dei vari argomenti è indicato solo nel caso di attività critiche, vincolanti o aventi indici elevati di sensitività.

È infine buona norma, per un consulto veloce, dare enfasi alle parti più importanti evidenziandole. Un validissimo strumento software per la definizione di un business plan è costituito dalla suite **Top Value** e dall'add-on **adValue**.

Top Value è una innovativa suite di software rivolta a tutti coloro che si occupano professionalmente di Finanza aziendale e di Controllo di gestione (commercialisti, consulenti aziendali, direttori amministrativi e finanziari, controller, collegio sindacale e revisori legali, ecc.). La suite è composta da tre distinti programmi integrati tra loro da procedure che ne consentono la completa condivisione dei dati:

- Business plan e budget
- Analisi di bilancio, Rating e Sistemi di allerta
- Valutazione di aziende

L'add-on **adValue** è invece un complemento a Top Value, poiché permette la pre pianificazione dei dati (mutui, leasing...) necessari a Top Value. Inoltre permette svariati tipi di analisi in aggiunta a quelli svolti da Top Value.

Il software **Enterprise Value** è utile infine per:

- avere una idea dello stato di salute dell'impresa, grazie ai suoi cruscotti ed indicatori sui rating anche bancari;
- determinare lo stato di potenziale crisi;
- eventualmente pianificare un piano di turnaround.

Il prezzo di vendita di prodotti e servizi: cosa c'è da sapere

Qualcuno ha detto che se si dovesse scrivere un libro di mille pagine relativamente al prezzo di vendita, resterebbero ancora dei dubbi sull'argomento, con una sola cosa certa: non si sarebbe detto tutto.

Il *prezzo di acquisto* rappresenta il sacrificio economico chiesto ai clienti in cambio di un prodotto o di un servizio. E' anche noto di come, parlando di beni di consumo, la decisione all'acquisto da parte del cliente avviene perché si considerano di valore superiore i vantaggi ed i benefici che si vengono ad ottenere, rispetto al costo da sostenere.

Troppo spesso, tuttavia, da parte delle imprese le politiche di prezzo vengono confuse con le *battaglie al ribasso*, che di per sé possono portare grossi svantaggi economici nel medio-lungo periodo. E' nota la politica di un famoso marchio di sigarette, la West, la quale, verso i primi anni ottanta praticò, sul mercato europeo, una politica di low-cost, portando il prezzo del pacchetto da 1,90 euro (riferendoci alla moneta attuale) a 1,65 euro. Le vendite ebbero incrementi esponenziali e la quota di mercato di West passò dallo 0,6 al 10%. Il successo ebbe però breve durata perché i concorrenti reagirono con la stessa politica di ribasso. Solo dopo quattro anni l'intero comparto ritrovò una stabilità di prezzo. Casi recenti sono accaduti ad esempio nel settore dell'arredo. La guerra del prezzo al costante ribasso, da circa quindici anni a questa parte, ha generato un effetto devastante sulla redditività di quasi tutte le imprese di fascia media e medio-bassa. In questa nicchia tutte le aziende hanno praticato sconti su sconti, al fine di mantenere le proprie fette di mercato. Il risultato è che oggi gran parte delle imprese di questa fascia ha chiuso e le aziende rimaste in piedi si contendono la fetta di mercato del *dopo crisi*. Ancora un esempio. Una nota marca di telefonia mobile alcuni anni fa ha praticato offerte particolarmente vantaggiose sul mercato *Business*, fino ad allora il settore di gran lunga più redditizio rispetto a quello dei *Privati*. Molti utenti con partita IVA migrarono a questa compagnia, ma dopo poco tempo i competitor furono costretti ad agire allo stesso modo. In breve tempo ognuno riacquisì la propria fetta di mercato con il risultato di un notevole abbassamento di redditività per tutti gli operatori di telefonia mobile.

In poche parole la politica aggressiva sui prezzi è premiante solo nel breve periodo e quasi mai sul medio-lungo, a meno che l'impresa non abbia acquisito veri vantaggi competitivi e duraturi sui costi. Tali vantaggi competitivi possono derivare da:

1. migliore tecnologia;
2. economie di scala (a dire il vero, sempre più rare);
3. revisione, non distruttiva, dei costi;
4. riassetto organizzativo, logistico e produttivo (nonché economico) in ottica Lean Thinking.

Oggi in un mercato sempre più globalizzato e dove, per una serie di ragioni (anche di ordine psicologico), è sempre più difficile intervenire nelle imprese cambiando gli assetti organizzativi acquisiti nel tempo ad esempio applicando i notevoli vantaggi derivanti dal punto 4, diventa più concretamente possibile operare su queste due direttrici:

- maggiore competitività sui prodotti e servizi offerti;
- praticare politiche di prezzo in relazione al mix dei prodotti offerti.

E' il caso di aggiungere che una gestione dei prezzi imperniata su un *ricarico generico*, nella maggior parte delle imprese non è assolutamente premiante e porta l'impresa ad una disottimizzazione dei risultati. Ogni specifico prodotto o linea di prodotto deve avere politiche di

prezzo differenti e non solo: i prezzi già stabiliti possono subire variazioni in base alle specifiche necessità. Di seguito si riporta l'esempio di una delle diverse esperienze dirette.

L'azienda in esame produce beni di consumo durevoli. La gestione del prezzo è da sempre stata focalizzata sulla determinazione dei costi complessivi (materiali+costi di lavorazione) e l'applicazione di un certo ricarico, quest'ultimo uguale per tutti i prodotti e su tutte le linee. La forza commerciale ha sempre messo in evidenza una politica di low-cost da parte di alcuni competitor sulla gamma di prodotto più economica. Puntualmente, ad ogni importante fornitura e soprattutto con le contract con imprese edili, le offerte venivano disattese poiché "*fuori prezzo*". E' stata quindi adottata una strategia che ha dato notevoli vantaggi economici ed ha restituito competitività commerciale all'impresa adottando politiche di prezzo differenziate in base alla linea di appartenenza del prodotto: su linee altamente competitive, sia dal lato qualitativo che dal lato tecnologico, la gestione del prezzo si è focalizzata su una più ampia marginalità unitaria, mentre sulle linee più economiche la strategia di prezzo è stata basata sul potenziale incremento dei volumi.

Al di là di tutto però, sia ben chiara una cosa: nessun prezzo di un prodotto, per quanto remunerativo possa essere, può garantire redditività ad una impresa. Un esempio banale renderà subito l'idea. Supponiamo una azienda mono prodotto che venda il suo articolo con un ricarico, rispetto ai costi complessivi, del 100%. Di per sé la singola redditività "numerica" è fuori discussione... ma se poi in un anno l'impresa vende pochissimi pezzi? Nonostante l'elevata marginalità unitaria è molto improbabile che l'impresa possa avere utili ma, viceversa, è molto più probabile che chiuda l'esercizio in perdita. Questo sta a significare che ci deve comunque essere sempre un rapporto tra prezzi praticati e volumi di vendita. Imprese che hanno margini unitari alti avranno certamente bisogno di vendere unità annue inferiori rispetto ad aziende che praticano prezzi molto bassi, ma in ogni caso per ciascuna delle due imprese vi saranno dei volumi minimi di vendita per poter pareggiare i propri costi gestionali ed avere utili.

Detto ciò chiariamo anche che le politiche di prezzo e le relative modalità di gestione sono molteplici, senza sottovalutare il ruolo ricoperto dalla catena distributiva su cui si opta la scelta. Si passa dal prezzo psicologico (199,99 euro) ai bundling (prezzi accorpati di più prodotti), dai prezzi "civetta" ai prezzi "di entrata" in certi mercati, dalle strategie di prezzo singolo, alle strategie di prezzo sui volumi... Una corretta strategia di prezzo consisterebbe nell'affrontare in modo più scientifico e rigoroso l'aspetto *willingness-to-pay* (WTP), ossia la disponibilità all'acquisto a fronte di una variazione di prezzo, ma non sempre è possibile ottenere le adeguate informazioni e si finisce con il confrontare il prezzo di vendita con quello della concorrenza, ignorando, di fatto, i fattori differenziali che portano un'impresa a poter praticare una politica di prezzo differente rispetto ai competitor. Negli anni ottanta molte medie-grosse aziende hanno fatto un ricorso massiccio al *Conjoint Measurement* al fine di determinare il comportamento degli acquirenti in relazione ai vantaggi intrinseci nell'acquisto di un prodotto. Tutto ciò cercando di valutare il *campo di oscillazione* del prezzo.

Ma, al di là della teoria, come determinano le imprese i loro prezzi di vendita?

Il modo più classico consiste da sempre nel calcolare i *costi complessivi* di un prodotto o di un servizio. Applicando poi un certo *ricarico* (o margine) è possibile pervenire alla definizione del prezzo di vendita. Facciamo un esempio e chiariamo subito il concetto: un prodotto che ha costi per materie prime di 10 euro, ha costi fissi aziendali che incidono il 45% sul fatturato, si vuole ottenere un margine sul prezzo del 10%, allora si calcola il prezzo (X) adottando una banale equazione di primo grado, ossia: $X=10+0,45X+0,10X$. Il prezzo risulta essere pari a 22,20 euro.

Ma è così banale calcolare un prezzo di vendita, anche volendo escludere implicazioni di marketing affrontati nella prima parte?

Guardando l'equazione indicata ecco che nasce il primo dilemma: il costo complessivo è stato determinato come $10+0,45X$. Altre aziende adottano criteri differenti, ad esempio costo materia prima + manodopera + incidenza costi fissi, altre aziende utilizzano ancora altri criteri, magari costo/minuto per tempi di lavoro... ma la sostanza non cambia e la domanda resta: è logicamente corretto determinare il costo complessivo (chiamato *Full Costing*) di un certo articolo?

In effetti occorre tenere presente che esistono due macro tipi di costo:

- quelli che possono essere imputati direttamente al prodotto (tipo materia prima, conto terzi, provvigioni, trasporti, royalties...) e per questo definiti *costi di prodotto* (o di servizio). Determinare ed assegnare questi costi ai vari prodotti è cosa piuttosto semplice, avendo a portata di mano le distinte basi ed altri elementi facilmente calcolabili con parametri percentuali;
- quelli che sono *costi di struttura* (stipendi, salari, costi amministrativi, ammortamenti, costi generali... e così via) e per loro natura, quindi, *costi aziendali di periodo*.

Questo ultimo raggruppamento costituisce il vero nodo cruciale della situazione, difatti ci si chiede come sia possibile associare questi costi (o parte di essi) al singolo articolo. La dottrina e la letteratura si sono sbizzarriti nel trovare sistemi e metodologie più o meno complesse per risolvere questo problema. Si passa dal vecchio metodo *full costing* con cost-drive i tempi di lavoro, al più moderno sistema ABC (Activity Based Costing), piuttosto articolato, attuabile solo attraverso apposito sistema informatico, e che richiede una notevole mole di raccolta dati. Oggi si parla anche di *target-cost*, riferendosi al fatto che i costi devono essere adatti al prezzo e non viceversa. Quindi occorre determinare se i costi complessivi di un certo articolo siano coerenti con il prezzo offerto dal mercato. Ma anche qui occorre "assegnare" dei costi fissi all'articolo.

Una cosa è certa: qualsiasi sistema che cerchi di rispondere al quesito di assegnare preventivamente dei costi di periodo (fissi) ai singoli articoli sarà certamente in errore per questi ovvi motivi:

- a) i costi fissi verrebbero implicitamente ripartiti in base ad un *certo volume di vendita o di produzione* che non è detto sarà tale;
- b) i costi fissi potrebbero essere, a consuntivo, superiori o inferiori rispetto a quanto stimato in sede di calcolo.

Da quanto detto al punto a) si evince anche un'altra considerazione che induce contraddittorietà e difficoltà di calcolo: i prezzi sono in funzione dei volumi, ma a loro volta anche i volumi sono in funzione dei prezzi che vengono applicati. Siamo nel classico caso del "cane che si morde la coda".

E' ovvio che "a consuntivo" è agevole determinare come hanno inciso i costi fissi di struttura sui singoli articoli, ma purtroppo quando vengono stabiliti dei prezzi e vengono definiti i costi su nuovi prodotti ci si trova inevitabilmente sempre in condizioni di dover fare delle supposizioni che puntualmente si rivelano errate: quanti di coloro che si occupano della determinazione dei prezzi hanno calcolato i costi complessivi dei vari articoli applicando poi margini di utili magari del 20% per definire il prezzo, ma constatando puntualmente che alla fine dell'anno l'utile aziendale non è effettivamente stato tale e, forse, l'azienda ha chiuso addirittura in perdita?

In effetti il problema di fondo nasce dal fatto che, per determinare il *costo complessivo di un certo articolo*, si ha la necessità di sommare *costi di prodotto* (per natura *variabili*) con una *ipotetica incidenza di costi di periodo* (costi fissi di struttura). E' ovvio di come le tue tipologie di costo

abbiano dinamiche e calcolabilità completamente differenti tra loro. E' altresì vero che, determinando un costo di prodotto con la massima cautela possibile, ossia assegnando più costi fissi, rischieremmo di pervenire ad un valore troppo elevato e di conseguenza potremmo trovarci di fronte ad un prezzo di vendita assolutamente non adatto al mercato. A consuntivo, si parlerà poi di **sotto-assorbimento** o **sovra-assorbimento** dei costi fissi.

E' stato detto che i costi si possono suddividere in *costi diretti*, che impattano sul prodotto e *costi indiretti* che impattano sull'impresa e sono parte integrante di un determinato *periodo di tempo*. Tanto per complicare un po' le cose, esiste poi una tipologia di costo che, pur essendo costo di periodo, viene naturalmente associata come *costo diretto di prodotto*: si tratta del costo di manodopera diretta che, appunto per la naturale peculiarità, viene definito *costo fisso specifico*. Ora è necessaria una precisazione: ci si chiede, appunto, se la *manodopera diretta* sia da considerare un costo fisso o un costo variabile. I costi variabili, come detto, sono costi che variano al variare della produzione o della vendita. Nel breve periodo (1 anno) il volume di manodopera è quello stabilito a budget come *costo standard*, per cui a produzione o vendita 0 il costo di manodopera non è pari a 0 e quindi non può essere considerato di tipo variabile. E' vero che la manodopera può essere diminuita o aumentata in base alle necessità nei vari anni, è vero anche che si può usufruire di meccanismi che tendono ad una riduzione di tale costo (contratti di solidarietà, cassa integrazione...), tuttavia rimane il fatto che, una volta stabilito da budget il relativo costo annuo, questo sarà un costo fisso da sostenere in quell'anno. Dal momento in cui il costo di manodopera diretta impatta direttamente sul prodotto così come i costi variabili, esso sarà definito, come già detto, **costo fisso specifico**.

A questo punto è necessario effettuare un riepilogo:

- si parlerà di **costi variabili**, indicando tutti quei costi che variano con il variare della produzione e/o della vendita e che sono assoggettabili al prodotto. Alcuni esempi: materia prima, costo conto terzi, provvigioni, trasporti, royalties, trasporti di terzi...
- si parlerà di **costi fissi specifici**, indicando tutti quei costi che non variano con il variare della produzione e/o della vendita ma che comunque sono assoggettabili ai prodotti o ad una gamma di prodotti. L'esempio più significativo (e per molte imprese, unico) è costituito dalla manodopera diretta. Tuttavia i costi fissi specifici potrebbero essere costituiti da una certa pubblicità, rivolta ad esempio ad una specifica gamma di prodotto oppure una certa campagna promozionale oppure dal costo leasing o di ammortamento di una certa macchina utensile che lavora solo una tipologia di articolo... e così via.
- infine si parlerà di **costi fissi generici**, indicando tutti quei costi che non variano con il variare della produzione e/o della vendita e che non sono assoggettabili ai prodotti. Rientrano in questa categoria praticamente tutti i costi fissi di struttura dell'impresa, quindi: ammortamento fabbricato, stipendi, salari indiretti (magazzinieri, capi reparto...), costi amministrativi, interessi passivi su mutui e finanziamenti, viaggi e trasferte, telefonia, spese legali, compensi... In pratica tutti quei costi che servono per gestire l'attività e che non variano al variare della produzione e/o della vendita.

In pratica, dal momento in cui si mette in piedi una attività d'impresa, occorre sobbarcarsi una mole di costi fissi, sia specifici che generici, anche se la fabbrica è ferma.

Fatta ora anche questa necessaria specifica, si può finalmente arrivare alla conclusione che è necessario calcolare tre "livelli" di costo per ogni prodotto:

- livello *Full Costing*. A ciascun prodotto vengono assegnati tutti i tipi di costo: variabili e, in qualche modo, anche i costi fissi, sia specifici che generici;
- livello *Direct Costing*. A ciascun prodotto vengono assegnati i costi diretti (tutti i costi variabili e la manodopera diretta, ma volendo anche altre tipologie di costo fisso specifico);
- livello *Variable Costing*. A ciascun prodotto vengono assegnati i soli costi variabili, ossia praticamente solo quelli "certamente assoggettabili".

I tre livelli saranno utili per eventualmente eseguire corrette strategie di pricing e massimizzare la redditività aziendale.

I tre livelli di costo sono:

- livello *Full Costing*. A ciascun prodotto vengono assegnati tutti i tipi di costo: variabili e, in qualche modo, anche i costi fissi, sia specifici che generici;
- livello *Direct Costing*. A ciascun prodotto vengono assegnati i costi diretti (tutti i costi variabili e la manodopera diretta, ma volendo anche altre tipologie di costo fisso specifico);
- livello *Variable Costing*. A ciascun prodotto vengono assegnati i soli costi variabili, ossia praticamente solo quelli "certamente assoggettabili".

Si comincerà con l'affrontare il metodo **Full Costing**.

Il Full Costing, come già detto, assegna tutti i tipi di costo al prodotto, variabili e fissi.

Con il Full Costing i costi variabili diretti vengono assegnati ai prodotti attraverso la distinta base. Successivamente ed attraverso i cicli ed i tempi di lavoro, viene determinato il costo di produzione (se il metodo di calcolo è *a valore aggiunto*), così da assegnare anche l'incidenza dei:

- costi variabili indiretti,
- costi fissi specifici,
- costi fissi generici. Il ribaltamento di tali costi fissi sarà ovviamente "probabilistico" e non "certo".

Esistono diverse metodologie per assegnare i costi fissi ed i costi variabili indiretti. Ciascun metodo utilizza dei coefficienti (definiti cost-drive) per assegnare la parte di costi fissi a ciascun prodotto o servizio. Parleremo dei due metodi maggiormente utilizzati:

- a **valore aggiunto**,
- a **costo primo**.

L'esempio che segue si riferisce al metodo di calcolo a **valore aggiunto**.

Per calcolare il costo di produzione vengono normalmente utilizzati i tempi di lavoro (in minuti) moltiplicati i costi/minuto (calcolati per ogni centro di costo). Nel calcolo del costo di valore aggiunto è inglobato anche il costo della manodopera. Riepilogo:

calcolo Full Costing di un articolo = costi variabili diretti + costo di valore aggiunto. Il costo di valore aggiunto viene determinato come:

Calcolo costo produzione sul centro A = minuti di lavoro in A x costo/minuto di A

Calcolo costo produzione sul centro B = minuti di lavoro in B x costo/minuto di B

... e così via

In tal modo, sommando tutti i costi di lavorazione di ciascun centro di costo, si perviene alla determinazione del costo complessivo di valore aggiunto a cui, aggiungendo costo materia prima e

altri costi variabili diretti, si ottiene il costo complessivo del prodotto. Al costo complessivo così determinato, aggiungendo un certo ricarico (o margine), si perverrà al prezzo di vendita.

Per determinare il costo minuto occorre dividere tutti i costi fissi aziendali+costi variabili generici per i minuti prodotti dagli operai diretti. Esempio 1.700.000 euro di costi fissi (manodopera esclusa)+variabili generici annui, diviso 1.436.160 minuti prodotti dai diretti porta un costo/minuto di 1,18 euro. A loro volta i minuti prodotti sono stati calcolati moltiplicando le unità lavorative per 480 minuti/giorno e poi per il numero di giorni di lavoro annui. Per pervenire ai minuti prodotti basta moltiplicare i minuti lavorati per il coefficiente di rendimento. Esempio 17 unità x 480min/gg x 0,8rendim = 1.436.160 min/annui

Nell'articolo che segue, faremo un esempio numerico.

Come può un prezzo “sottocosto” generare utili per l’impresa?

Supponiamo una piccola azienda che, per semplificare le cose, non abbia costi variabili generici ed a cui assegneremo un unico centro di costo (con costo/minuto pari a 1,2 euro/min e con costo manodopera MNDP pari a 0,35 euro/min) e che abbia questi dati per un certo articolo:

- costo materia prima (CMP): 24 euro
- tempo di lavoro: 51 minuti
- provvigioni: 7%
- trasporto di terzi: incidenza media di 6 euro al pezzo
- margine di utile desiderato: 15%

La determinazione del prezzo Full Costing dell'articolo sarà quindi una semplice equazione di primo grado, in cui il prezzo (X) sia così determinato:

$X = 24 + 51 \cdot 1,2 + 51 \cdot 0,35 + 0,07X + 6 + 0,15X$. E' facile arrivare alla conclusione che l'equazione si risolva per $X=139,81$ euro. In tal caso $51 \cdot 1,2 + 51 \cdot 0,35$ ossia 79 euro, rappresenta il costo di valore aggiunto (o di trasformazione o di lavorazione) del prodotto. Stiamo così implicitamente dicendo che i costi fissi che il prodotto dovrà "assorbire", manodopera inclusa, saranno pari a 79€. E' bene specificare che in tal caso si è implicitamente adottato un criterio di associazione (definito, come detto in precedenza, *cost-drive*) costo->tempo.

Il metodo a **costo primo** assegna invece i costi fissi generici in termini percentuali sul fatturato. Se ad esempio la mole di costi fissi, manodopera esclusa, sul fatturato è normalmente del 43%, riprendendo i valori dell'esempio precedente avremo un prezzo X così calcolato: $X = 24 + 51 \cdot 0,35 + 0,43X + 6 + 0,07X + 0,15X$. L'equazione si risolve per $X=136,71$ euro.

Altri metodi di ribaltamento dei costi fissi, ossia altri cost-drive utilizzabili, darebbero certamente risultati ancora diversi. Ad esempio se si dovessero ribaltare i costi usando come cost-drive il fatturato realizzato da ciascun articolo, il prezzo risulterebbe, magari, completamente diverso. A titolo non esaustivo possiamo dire che i cost-drive maggiormente utilizzati nella pratica aziendale, oltre ai tempi di lavoro, sono:

- fatturati
- volumi di vendita (in unità)
- costo materie prime

Quali di tutti questi cost-drive è più esatto? Nessuno lo potrà mai dire. Si potrebbe verificare addirittura il paradosso che per la stessa impresa, certe volte è più adatto, nei confronti del prezzo di mercato, un ribaltamento per costo materie prime, altre volte lo è utilizzando i tempi di lavoro. Se si dovesse valutare l'argomento in maniera il più possibile oggettiva, si potrebbe dire che il metodo più ovvio è quello di scaricare tanti più costi quanto più un prodotto ha alti tempi di realizzazione. Per questo il cost-drive costituito dai tempi di lavoro sembra essere il metodo maggiormente utilizzato, ma non sempre le imprese sono organizzate per avere rilievi sui tempi di produzione.

Tuttavia la domanda da porsi è: con il prezzo calcolato precedentemente, ad esempio nel caso “a valore aggiunto”, quanto renderebbe in termini di utili l'articolo esaminato? Si potrebbe rispondere **21 euro** (15% di 139,81 euro). Quindi la naturale osservazione è che un prezzo posto a "costo", quindi a 118,81 euro (139,81-21) darebbe la possibilità all'impresa di recuperare i costi complessivi, senza avere nessun margine di utile. Quindi se l'impresa dovesse trovare un committente che offra 110 euro, quasi certamente sarebbe indotta a rifiutare la vendita perché "sottocosto", con una potenziale perdita di 8,81 euro a pezzo.

Ma le cose non stanno così.

In base a quanto detto, difatti, è piuttosto facile capire che la *non vendita* del prodotto non permetterebbe all'impresa di "recuperare" quei famosi 79 euro di costi fissi i quali, moltiplicati per le unità di vendita del committente, ad esempio 1.000 pezzi, genererebbero un certo "recupero" di costi fissi, pari a 79 mila euro..

Sappiamo tuttavia che il committente non è disposto a pagare il prezzo stabilito, ma soli 110 euro. Quindi l'impresa, rifiutando la vendita, in realtà quanti costi fissi non *potrebbe recuperare*? Per rispondere alla domanda scomponiamo il prezzo di 110 euro assegnando al prodotto i *solli costi variabili* ossia: $24 \text{ euro} + 0,07 * 110 + 6$. La formula restituisce un costo variabile di 37,7 euro. Quindi, ad un prezzo di 110 euro, vi sarebbe un "margine" per recuperare i costi fissi pari a $110 - 37,7$, ossia 72,3 euro. Con una vendita di 1.000 pezzi al committente, l'impresa "recupererebbe" non 79 mila euro ma 72.300 euro di costi fissi, altrimenti persi. Quindi, in realtà, accettando un prezzo di 110 euro si creerebbero utili o perdite per l'impresa?

Nonostante una trattazione certamente non esaustiva, si è arrivati ad una importantissima conclusione: LA REDDITIVITA' DI UN ARTICOLO E' DATA DALLA CAPACITA' DI RECUPERARE QUANTI PIU' COSTI FISSI POSSIBILE e quindi non dal suo UTILE NETTO, il cui calcolo è puramente teorico e non porta a nessuna considerazione oggettiva.

Matematicamente, quindi, identificati con:

- PV il prezzo
- CV il costo variabile e
- MdCL la capacità di recupero dei costi fissi, avremo che **MdCL = PV - CV**.

Se un prodotto venduto a 100 ha costi variabili per 60, esso, per ogni unità di vendita, permette un "recupero" di costi fissi pari a 40, ossia ha un margine di contribuzione lordo del 40%. Quindi se l'articolo in questione fattura 67.000 euro annui, esso da solo permette un recupero di costi fissi pari a $67.000 * 0,4$ cioè 26.800 euro.

Occorre quindi sfatare, una volta per tutte, l'idea che un prodotto genera utili netti (che, occorre ribadirlo, sono solo calcolati in via del tutto teorica) ma solo utili lordi, chiamati appositamente MARGINI DI CONTRIBUZIONE LORDO (MdCL). Da qui si evince anche, come dimostrato, che un prodotto venduto "in perdita" secondo il full costing può tranquillamente generare utili, poiché permette comunque di recuperare costi fissi. In sintesi un prodotto in perdita è solo quello venduto con prezzo inferiore ai propri costi variabili. Va da sé che se tutti i prodotti dovessero essere venduti con margini leggermente superiori ai soli propri costi variabili, si rischierebbe alla fine di non riuscire a recuperare tutta la mole di costi fissi dell'azienda, manodopera inclusa. Ecco che quindi si rende necessario adottare delle **politiche di prezzo**, in base alle specificità dei prodotti (ossia dal loro livello di competitività), al loro mix delle vendite, ed ai committenti con i quali si ha a che fare.

Diremo inoltre che le politiche di prezzo si rendono indispensabili in caso di insaturazione aziendale.

Il software che permette, in modo molto pratico ed agevole, di far fronte a tutti gli interrogativi è **Master**. Unico in commercio è un applicativo in grado di definire prezzi e redditività dei prodotti in base a molteplici variabili, massimizzando la redditività aziendale.

Master permette anche l'analisi del ciclo di vita dei prodotti ed inoltre definisce la matrice BCG e la mappatura strategica dei prodotti in relazione ai competitors.

Un tool minore rispetto a Master e che non richiede un investimento ed una mole di dati massiccia è costituito dal software **Mark-up**.

Mark-up o *cost plus pricing* rappresenta il fattore moltiplicare ai costi per il calcolo di un prezzo di vendita sufficientemente remunerativo dei propri prodotti.

Sistemi di allerta interni – alla ricerca di un indicatore di supporto: il BEF

Oramai è esplosa l'allertomania. Una buona parte di aziende che rientra in questi obblighi non ne sa ancora nulla... un'altra buona percentuale sa, ma non è pronta a tali controlli... un'altra, se dovesse attivarli ora, mostrerebbe indici in rosso (si parla di un 40-45% di aziende che risulterebbero positivi all'allert)... il DSCR (Debt service coverage ratio) è stato un po' "bistrattato" dal CNDCEC per cui l'imperativo per il quale si diceva di imporre il *controllo di gestione* (il DSCR è necessariamente figlio di un sistema di controllo di gestione) sembra vacillare... d'altro canto i 5 indici di bilancio (identificati per raggruppamenti ATECO) guardano il "passato" poiché rilevati a consuntivo, oltre al fatto che le soglie indicate sono piuttosto "generose"... c'è l'impellente necessità di rivedere gli statuti delle srl interessate, al fine di istituire il cosiddetto "organo di controllo" (che non è detto debba coincidere con la figura di un revisore)... tornando poi sul DSCR, anche potendolo calcolare poiché contestuale in quanto KPI in un sistema di controllo di gestione, l'organo di controllo preposto potrebbe non ritenerlo affidabile... si continua a parlare di sistemi di controllo ma si bypassa completamente "la ragionevole certezza di continuità" (con i relativi KPI da mettere in piedi), su cui il legislatore è stato piuttosto determinato nell'imporre... poi una curiosità: a che punto stanno gli OCRI, ossia gli organismi di controllo che devono essere istituiti all'interno delle Camere di Commercio? E poi, di fatto, quando prenderanno la palla in mano loro, che cosa dovranno realmente fare? In quanto consulenti, più che vedere il da farsi, mi sembra che ci troviamo in uno stato piuttosto disordinato e confusionale... Allora una domanda: si può trovare un modo ragionevole per identificare una linea di condotta al fine di monitorare concretamente lo stato di salute delle nostre imprese? Perché, in fondo, attraverso la riforma alla legge fallimentare, era proprio questo l'obiettivo del legislatore. Proviamo a dare una soluzione al quesito. Ormai sono circa due anni che si sta testando, con ottimi feedback, un insolito indicatore che non può dare adito a dubbi relativamente alla liquidità: il **Break-Even Finanziario (BEF)**, concetto che ovviamente non esiste in dottrina. Ma prima di parlare del BEF è doveroso fare un excursus sul DSCR, analizzandone vantaggi e limiti.

Come ben sappiamo il DSCR mette in luce la capacità dell'azienda, nel breve periodo, di poter onorare tutti i debiti previsti in un certo lasso di tempo (diciamo sei mesi). Si tratta di rapportare la liquidità generata dall'impresa in un certo periodo e metterla in relazione a determinati debiti da rimborsare nello stesso periodo. Se l'indicatore è superiore a 1, l'azienda ce la fa a rimborsare tali debiti, altrimenti no. Il CNDCEC ha indicato due modi alternativi per il calcolo: un primo, attraverso l'utilizzo dei flussi di cassa, un secondo attraverso il rendiconto finanziario, quindi attraverso il confronto tra saldi finanziari. I due metodi, pur prendendo in considerazione le stesse dinamiche finanziarie come flussi tra entrate, uscite e saldi finali, potrebbero però restituire indici diversi per il semplice fatto che avrebbero numeri diversi al numeratore ed al denominatore. Ad esempio il DSCR calcolato con i flussi di cassa (budget di tesoreria) deve mettere in luce un cash flow tale da remunerare le sole quote capitale dei debiti onerosi verso banche o altri finanziatori, mentre il DSCR calcolato da rendiconto finanziario deve mettere in luce una liquidità tale da poter remunerare le rate dei mutui (quindi inclusivi anche della parte di interessi), del debito fiscale o contributivo comprensivo di sanzioni ed interessi (in pratica si tratta di pagamenti da *piani di rientro* vs INPS, Erario...) ed infine parte di debiti maturati nei confronti di fornitori o altri creditori il cui ritardo di pagamento supera i limiti "fisiologici". In ogni caso se i due calcoli dovessero restituire entrambi un indice superiore a 1, il problema evidentemente non si porrebbe. Detto ciò cerchiamo di esaminare i veri limiti del DSCR. Come già detto il DSCR mette in luce il surplus di liquidità che l'azienda deve avere per assolvere l'obbligo di pagamento verso tutti i creditori, nell'arco di sei mesi. Tuttavia in questi sei mesi si cumulano pagamenti, chiamiamoli di "routine"

(fornitori, dipendenti...), di natura prettamente gestionale, con eventuali pagamenti di natura finanziaria (mutui, piani di rientro per debiti passati non onorati...). In pratica, parlando di liquidità, potremmo fare un distinguo:

1. Liquidità generata dal capitale circolante classico: pagamento da clienti, pagamento vs fornitori e costi mensili di gestione e volume del magazzino;
2. Liquidità assorbita da eventi non di natura operativa (rimborso mutui, cartelle esattoriali, piani di rientro verso fornitori per debiti pregressi, distribuzione dividendi, rimborso obbligazioni... e così via)

Il vero problema per le imprese, da ciò che mi capita quotidianamente di vedere, non è causato dal primo punto (a meno di qualche grossa insolvenza inattesa...) ma dal secondo aspetto. Sempre che la situazione non sia talmente "pesante" da non poter permettere un rientro su eventuali anticipi SbF, fatture... e così via, ma in tal caso le spie rosse si accenderebbero a prescindere, attraverso altri indicatori... Quindi, in caso di (chiamiamola) *normalità gestionale*, l'impresa si trovi ad avere un potenziale squilibrio sul circolante di cui al punto 1, questo quasi certamente si sistemerebbe in breve tempo. Tuttavia nel frattempo il DSCR intercetterebbe tale temporanea difficoltà come stato di insolvenza. In pratica, e per dirla in due parole, il DSCR soffre del limite di essere troppo vincolato a potenziali squilibri sul circolante a breve che, in condizioni di normalità gestionale, potrebbe indicare un evidente *falso positivo*. Detto ciò questo non sta a significare un discredito del DSCR, ma invece un utilizzo sinergico con il BEF, che non soffre di questi limiti.

Ora parliamo del BEF. Il Break-Even Finanziario (BEF), come detto, non esiste in dottrina e ora che lo illustrerò qualche accademico farà un salto dalla poltrona gridando allo scandalo: come si possono mischiare aspetti economici con aspetti finanziari? Ma non importa: siamo consulenti e dobbiamo portare ragionevolezza e concretezza nelle imprese... Il BEP è il fatturato di pareggio economico, ossia quando i ricavi eguagliano i costi complessivi. Il BEF è l'equivalente finanziario, ossia quando le entrate eguagliano le uscite. In pratica è necessario trasformare i costi figurativi in "non costi" e le uscite non costificate, in costi. Facciamo un esempio molto semplice: TFR accantonato ed ammortamenti sono costi ma non sono uscite mentre le quote capitale di mutui e cartelle esattoriali sono uscite ma non sono costi. Potrebbe quindi accadere che un'azienda che fattura 7 milioni di euro ed ha un utile EBT di 230 mila euro, ha un break-even economico a 6,4 milioni di euro ma un break-even finanziario a 7,6 milioni di euro, magari a causa di ingenti quote capitali di mutui e/o cartelle esattoriali poco controbilanciate dai costi figurativi. In tal caso non si può creare nessun falso positivo: in prospettiva l'azienda non ce la può fare... e garantisco che di questi casi ce ne sono diversi...

Per concludere un piccolo riepilogo:

- con il BEF non si corre il rischio di creare falsi positivi: se l'azienda non raggiunge il fatturato necessario, le entrate non potranno mai e poi mai compensare le uscite;
- il BEF può però indurre a falsi negativi, se il circolante è soggetto a oscillazioni non temporanee ma stabili, ma questi casi si intercettano molto facilmente con altri indicatori.

In ogni caso, si ribadisce, l'uso combinato di BEF e DSCR può dare una maggiore certezza sulla stabilità finanziaria dell'impresa. Il BEF è calcolato dal tool **adValue** mentre gli indicatori relativi ai sistemi di allerta (cinque indici soglia emanati da CNDCEC, indicatori qualitativi e DSCR) sono calcolati sia in **Top Value** che in **adValue**.

I segnali dello stato di pre-crisi d'impresa, la crisi, le soluzioni ed il turnaround

Sistemi di allerta, crisi conclamata, stato di pre-crisi... Un articolo che cerca di fare chiarezza su questi aspetti, ma da un punto di vista gestionale più che legislativo, suddividendo la *crisi d'impresa* in tre fasi ben distinte e identificabili attraverso segnali inequivocabili.

Occorre subito premettere che le cause che precedono la cosiddetta crisi d'impresa vanno distinte in *interne* o *esterne* ma, per esperienza, possiamo aggiungere che nella maggior parte dei casi le cause esterne incidono in maniera significativa solo perché vi sono già degli scompensi all'interno dell'organizzazione. Ad esempio tra le cause interne latenti possiamo citare una non pronta risposta da parte dell'impresa ai cambiamenti del mercato, errori nella scelta dei segmenti da servire, carenze nella parte distributiva, sistemi di controllo di gestione inesistenti o inadeguati, inerzia organizzativa e carenze innovative, costi troppo elevati, management non efficiente, non adeguata gestione del capitale, sovradimensionamento della capacità produttiva... e così via. Mentre tra le cause esterne vi sono la concorrenza, uno spostamento della competizione sui prezzi, cambi di gusto del mercato, oscillazioni nel costo delle materie prime e, non ultimo, una grave recessione in atto sul mercato di vendita.

Si può allora parlare di stati di pre-crisi o di crisi.

Ma come si differenziano questi stati? Come si evolvono? Sarebbe possibile individuarne i sintomi, in modo da poter applicare le adeguate azioni correttive per tempo?

Cominciamo con il dire che la *crisi d'impresa* vive sostanzialmente di tre fasi: crisi da "**strategia**" (A), crisi di "**produttività**" (B) ed infine crisi di "**liquidità**" (C). Va da sé che il primo tipo di crisi, che possiamo definire *pre-crisi*, se non opportunamente gestito, porta il secondo stato e poi infine il terzo. È quindi necessario che *certi segnali* vengano recepiti, pena la sopravvivenza dell'azienda. Oggi le dinamiche di mercato hanno fatto sì che il passaggio dal primo stato di crisi al terzo può avvenire anche nell'arco di mesi, anziché di anni, come accadeva in tempi passati. Le statistiche difatti indicavano la fase A come dai 5 ai 3 anni dal fallimento, la fase B come dai 3 ai 2 anni dal fallimento, la fase C dai 2 ad un anno dal fallimento. Allo stato attuale però i tempi si sono notevolmente compressi, colpa anche di un certo sovra indebitamento strutturale rispetto al passato. Quindi tanto prima l'azienda riesce a percepire i sintomi del malessere, tanta più probabilità avrà di poter attuare delle corrette azioni volte al risanamento.

In generale il calo di fatturato, anche volendo prendere in considerazione l'eventuale calo fisiologico dovuto ad una recessione in atto, è di per sé già un segnale che qualcosa non sta più funzionando a livello strategico (fase A). Tuttavia a ciò si può porre rimedio in diversi modi, applicando soluzioni di *carattere strategico*: da una revisione dei canali di vendita, ad una revisione del portafoglio prodotti, da una diversificazione del business ad un ampliamento dei mercati commerciali di sbocco. Non è raro dover applicare una sana politica di riduzione dei costi, compatibilmente con la nuova potenzialità di vendita, anche se troppo spesso si assiste ad un taglio indifferenziato dei costi senza puntare le attenzioni ad una ripresa di fatturato attraverso oculate strategie commerciali o di prodotto (fase di ristrutturazione). Non ci stancheremo mai di ribadire il fatto che l'attenzione puntata solo sul taglio dei costi può portare facilmente l'impresa alla chiusura, perché il più delle volte genera un circolo vizioso tra economie e disservizi conseguenti ad esse. Tuttavia ci si trova ancora nella prima fase critica, ossia in quella "strategica". La crisi strategica, se non avvertita per tempo e gestita, è probabile che sfoci in una *crisi di*

produzione in quanto si rallentano i ritmi produttivi mentre i capitali in gioco ed i costi di struttura sono sempre gli stessi. Spariscono così le economie di scala e si verifica inevitabilmente un innalzamento dei costi unitari sui prodotti o servizi. I prezzi di vendita cominciano così a non essere più remunerativi e quando si comincia a percepire la gravità di tale condizione il più delle volte è troppo tardi e si è già entrati nell'ultima fase: quella finanziaria, la più critica. L'azienda comincia ad avere carenza di liquidità e da questo stato si passa poi piuttosto velocemente a ritardi o carenze nell'approvvigionamento delle materie prime e quindi ritardi nelle consegne ai clienti o carichi non completi. I clienti si lamentano e sul mercato le voci diventano insistenti. La situazione diventa allora più acuta, alcuni clienti importanti cominciano ad avere delle diffidenze e qualche agente che non riceve più provvigioni da qualche mese comincia a lavorare per la concorrenza...è l'inizio della fine.

A questo punto, per fare un discorso costruttivo, distinguiamo questi tre importanti steps, cercando di capirne i sintomi e valutando le modalità di intervento, inquadrandole in una ottica che chiameremo di **turnaround**, ossia di *inversione di tendenza* (letteralmente turn around, *giro di boa*).

Fase A – crisi della strategia. Tutte le imprese hanno un loro ciclo di vita. Quando esse nascono è forte da parte dell'imprenditore la propensione al commercio, c'è sensibilità verso i gusti del consumatore, si recepiscono tutti i consigli utili, si ha l'umiltà di accettare gli errori e si è disposti a rimettersi in discussione. Si lavora, molto spesso, a discapito delle retribuzioni ai dipendenti. In questa fase gioca un ruolo fondamentale anche l'aspetto emotivo, dato che i collaboratori si sentono "bracci destri" del titolare e sentendosi coinvolti in prima persona, partecipano attivamente agli sviluppi aziendali. Nella successiva fase di crescita, quando i fatturati cominciano ad impennarsi, le attenzioni sono molto più focalizzate ai sistemi operativi di sviluppo. Ci si preoccupa dell'efficienza tecnica e si iniziano a trascurare i fattori strategici di successo che hanno portato l'impresa alla crescita. La fase di crescita termina quando le vendite e l'apparato organizzativo cominciano a stabilizzarsi: questo significa che si è passati alla fase di maturità. In questa delicata fase intervengono solitamente diversi fattori che tendono a portare l'azienda in uno stato d'inerzia, dato che l'entusiasmo della fase iniziale è diminuito: si vive una certa tranquillità nelle attività quotidiane, la continua spinta al miglioramento rallenta, i processi sono consolidati, i fattori strategici di successo perdono di importanza e l'attenzione viene spostata sull'operato delle maestranze, dato che è si passati necessariamente alle deleghe nel sistema organizzativo. L'organigramma diventa il punto di riferimento, a discapito della gestione "ovvia" per processi e l'azienda comincia a burocratizzarsi. È probabile che iniziano anche le prime conflittualità interne. Si rafforza la convinzione che *squadra che vince non si cambia*, a volte senza tenere in considerazione cambiamenti radicali da parte del mercato che impone un assetto organizzativo, strategico o di prodotto completamente diverso da quello vincente avuto fino ad allora. Allora potrebbero iniziare le prime avvisaglie: il fatturato comincia a calare, qualche cliente affezionato fa notare che qualcosa non è più come prima. Ma i primi consigli vengono visti non di buon occhio, l'imprenditore ha come l'impressione che qualcuno remi contro... Normalmente in questa fase il personale interno in special modo quello commerciale, che a discapito di quanto si possa pensare ha una buona "percezione" dello stato di salute dell'impresa, si divide in "innovatori", a volte mascherati da contestatori (da non confondere con i contestatori puri) e "tradizionalisti". Accade anche spesso che, nonostante gli indicatori diano consapevolezza al management che qualcosa non stia più funzionando, questo momento storico viene vissuto come un segnale di insuccesso e quindi subentra il rifiuto psicologico all'accettazione e si finisce per interpretare tali segnali negativi come fenomeni da *recessioni di mercato*. Non è tanto il fatto di

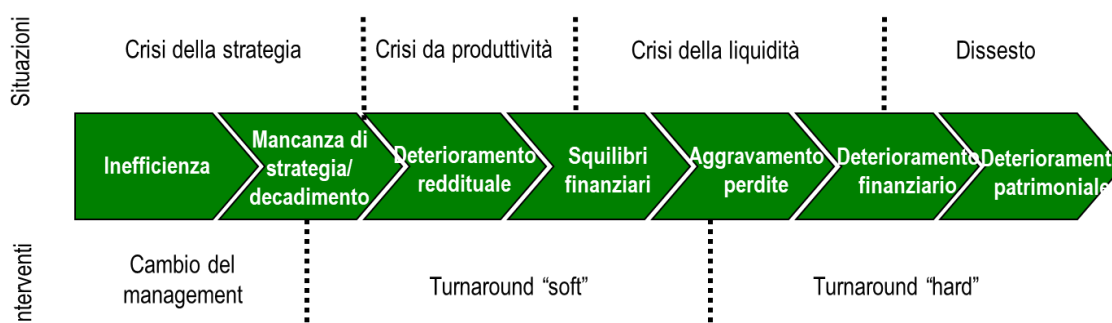
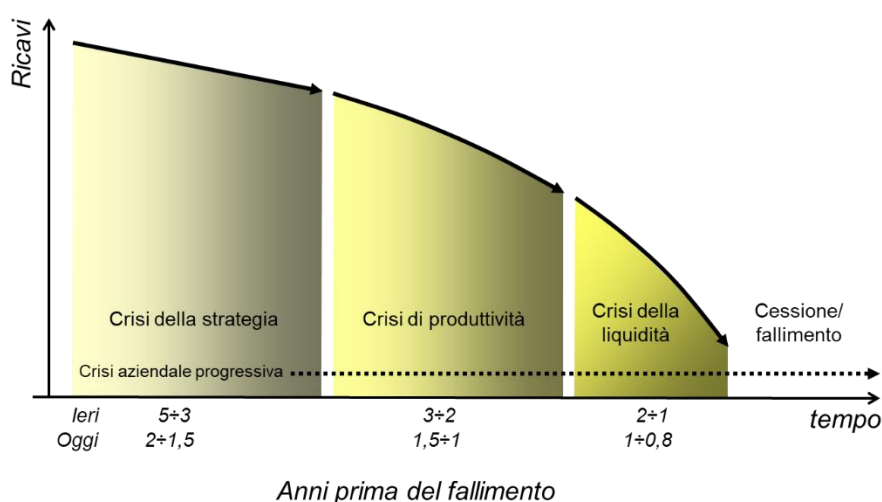
voler vedere il problema esternamente, ma piuttosto quello di chiudere gli occhi di fronte a problemi che invece potrebbero essere interni. Il secondo ordine di problemi è costituito dal fatto che anche se si dovessero percepire dei sintomi riconosciuti come interni, molte volte avviene la faticosa caccia alle streghe e l'attenzione viene focalizzata sui problemi, piuttosto che sulle soluzioni.

Strategicamente parlando, sarebbe questo il momento giusto in cui impostare un processo di turnaround, anche se comunque la sua implementazione apporterà dei traumi per l'impresa, necessari al fine di invertire la rotta. Le soluzioni da mettere in atto sono estremamente lineari ma non sempre semplici da attuare e richiedono un tempo variabile in funzione delle attività da svolgere. Dal punto di vista delle leve da utilizzare si possono prendere in considerazione sia fattori strategici che una modifica all'assetto organizzativo e mansionario, una revisione del portafoglio prodotti con articoli e servizi nuovi e migliori o una diversificazione del business, una ristrutturazione della rete commerciale o accordi di partnership, l'apertura di nuove aree di vendita, magari estere, nuovi canali distributivi... e così via. Il turnaround manager in questo caso ha un compito molto delicato perché deve prendere in considerazione un aspetto "indefinibile" *ex-ante* dal punto di vista numerico: la strategia, in qualche modo valutabile solo *ex-post*. Ecco perché, nonostante questo sia un *momento* meno grave dei successivi, in interventi di questo tipo è necessario il supporto di un manager aziendalista esperto a 360 gradi e votato alla strategia, più che un commercialista, tendenzialmente portato al calcolo ed a soluzioni di carattere economico-finanziarie. A titolo esaustivo possiamo infine aggiungere che esiste una tipologia di crisi di tipo A riconducibile al *passaggio generazionale*. Non sono poi così rari i casi in cui gli scompensi subentrino a causa di inesperienza sul campo o scarsa proattività in condizioni di stress elevato da parte delle nuove generazioni. In tal caso il turnaround manager dovrebbe svolgere funzioni più di tutoring che di coaching.

Fase B – crisi di produttività. Si identifica quando il fatturato cala e le risorse diventano esuberanti in relazione alle richieste di mercato, diciamo per esperienza, quando il tasso di attività è al di sotto del 60-70% del potenziale. In questa fase l'imprenditore ha la sensazione che i costi siano diventati eccessivi, anche se in realtà è più probabile che sia il fatturato il vero problema. Spesse volte queste sensazioni sfociano poi in una compressione dei costi in ambiti strategici, come ad esempio nella ricerca e sviluppo, quindi si verifica una sostanziale diminuzione del tasso di innovazione sui prodotti, oggi punto di forza per tutti i settori; oppure si smette di investire sull'aspetto commerciale, ad esempio ricerca di nuove aree estere, informazioni commerciali, analisi sui competitors, macroanalisi sulle tendenze di settore, visite ai clienti, meetings... È in questa fase che solitamente viene fatto ricorso agli ammortizzatori sociali (CIG nelle sue modalità o mobilità). Questa fase, se non velocemente gestita, è il preludio alla imminente fase C. Dal punto di vista delle tecniche di turnaround e sempre per esperienza, possiamo identificare queste leve su cui lavorare: riassetto organizzativo interno per processi e revisione (non distruttiva) dei costi. In questa fase è molto importante trasformare, fin dove possibile, i costi da fissi a variabili. Al fine di *invertire la rotta* è poi necessario mettere in atto alcune delle tipologie di attività già indicate nella fase A.

Fase C – crisi di liquidità. È indotta dalle tensioni economiche e dalle diseconomie perpetrate nel tempo dalla fase B. La fase A difatti crea squilibri strategici, la fase B crea squilibri economici mentre la fase C crea squilibri finanziari. I segnali sono inconfondibili: i castelletti sono interamente utilizzati, le scadenze relative alle rate dei finanziamenti/mutui non sono più rispettate, ai fornitori viene chiesta una maggiore dilazione sui pagamenti, alcuni pagamenti

vengono posticipati, gli istituti di credito non concedono più finanziamenti e riducono i fidi accordati... e così via. È la fase più delicata ma forse quella che, almeno inizialmente, prende in considerazione meno variabili da gestire poiché è chiaro che qui necessita *nuova finanza* oppure *liquidità* reperibile da un disinvestimento del circolante o di alcuni *assets*. L'apporto di nuova finanza può avvenire in molteplici modi, in base ai singoli casi: dalla ricapitalizzazione attraverso l'ingresso di un nuovo socio o da parte di quelli esistenti, oppure un nuovo finanziamento da parte di istituti di credito o strutture di confidi, e poi ancora lease back, Venture Capital... Esistono però altre categorie di finanziamento, più interessanti della precedente perché non onerose, che impattano sul capitale aziendale: ad esempio riduzione del magazzino con vendita delle scorte, alienazione di beni non strategici, affitto di parte dell'opificio o di una sua struttura (ad esempio lastrico solaio per impianto fotovoltaico) e incasso anticipato in unica soluzione, cessione del credito... Vi sono poi svariate ed ulteriori soluzioni a quelle già citate per risolvere temporaneamente alcune tensioni finanziarie, come ad esempio i piani di rientro da crediti in sofferenza oppure la cessione di alcuni crediti a terzi... È chiaro che molto dipende dalla *situazione contabile*, dal livello di capitalizzazione dell'impresa, dalla sua attuale *credibilità*, dal volume dei beni già concessi in garanzia, dalle possibilità attuali, dal settore di appartenenza dell'impresa se in crescita, stagnazione o contrazione, dalla qualità della clientela... e così via. Le immagini successive mostrano i vari stadi descritti e gli effetti rilevabili.



In tutti i casi è necessario ribadire che le attività citate, in particolar modo quelle di natura finanziaria, se non dovessero essere contestualizzate in chiave turnaround, rischierebbero sì di risanare l'impresa, ma che però dopo qualche anno si ritroverebbe di nuovo nella fase critica B. Ecco perché il turnaround non è solo uno strumento eventualmente di risanamento, ma è soprattutto uno strumento che serve a ridare una *stabilità futura*.

Un progetto di turnaround, infatti, richiede l'elaborazione di un business plan orientato, se necessario, al risanamento, alla ristrutturazione ma soprattutto alle strategie per la successiva ricrescita dell'impresa, indicando uno *sviluppo sostenibile e durevole* per essa, al fine di evitare ricadute in fase A. Le statistiche indicano però che l'elaborazione di una corretta strategia di crescita incide solo in misura del 20% al successo, il restante 80% deriva dalla corretta attuazione di tutte le attività previste nel piano. Il business plan va poi costantemente revisionato e riallineato in base agli sviluppi aziendali e tenendo in considerazione nuovi fattori di mercato intervenuti nel frattempo. Per fare in modo che l'impresa possa vivere del proprio sostegno, è necessario anche sensibilizzare la Direzione sul concetto di *inerzia* che puntualmente, dopo qualche anno, prende possesso delle imprese e ne provoca l'insorgere della crisi di fase A.

È davvero importante per ciascuna impresa eseguire uno screening per valutare il proprio stato di salute e valutare se ci si trova in condizioni buone, in uno stato di pre-crisi (fase A), in uno stato di crisi (fase B) o di dissesto (fase C). Solo il supporto di esperti in turnaround management però può garantire una chiara visione, dato che l'analisi da eseguire e le attività da svolgere sono solo in parte di natura contabile e quindi richiedono esperienze specifiche sul campo e tecniche di analisi peculiari.

Un processo di turnaround completo può richiedere da diversi mesi a qualche anno, molto dipende dalle variabili in gioco e dalla complessità dell'impresa (si pensi ad esempio al turnaround della Fiat). Anche se purtroppo in Italia gli istituti di credito non sono orientati a finanziare progetti guardando la validità e la concretezza delle idee e dei progetti, come avviene ad esempio in America, nella maggior parte dei casi, sempre per esperienza, un piano elaborato con le giuste leve può risanare in chiave turnaround quasi tutte le situazioni aziendali, anche le più critiche.

Fino ad ora ci siamo limitati ad esporre in modo molto sintetico le attività che sottintendono al controllo di gestione, ma se dovessimo chiederci come "rimodellare" la nostra impresa in base alle nuove possibilità di vendita sul mercato, e quindi dovremmo ridefinire a priori i nuovi obiettivi, prima di buttare giù i dati di ricavo e di costo, come opereremmo? Non potrebbe di certo essere un software di controllo di gestione a darci questo contributo, dato che esso lavora da "sinistra verso destra", ossia da obiettivi e dati per noi già chiari da dare in pasto al software di budgeting, il quale farebbe poi l'ottimo lavoro di mostrarci i risultati permettendoci di monitorarne il corretto raggiungimento degli obiettivi. Avremmo quindi bisogno di un software che lavori al contrario, da "destra verso sinistra", ossia che, a partire dal nostro obiettivo, ci indicherebbe la *strada a ritroso per raggiungerlo*. Ecco quindi che ci viene incontro un software unico nel suo genere, il quale può senza dubbio dare un ottimo contributo in tal senso: **Simulation**. Simulation può essere fondamentale nella parte più importante, relativa al piano necessario (anche triennale) attraverso la definizione degli obiettivi concretamente da raggiungere. Il termine "concretamente" non è casuale, dato che il software determina anche l'oggettiva fattibilità del piano elaborato (proposte realistiche e praticabili). Simulation è un software molto semplice da utilizzare. In base all'inserimento di un conto economico e, volendo, dello stato patrimoniale, riesce a "ricostruire" un ottimale assetto economico-finanziario-patrimoniale, grazie a specifici algoritmi di calcolo. Può agire "da solo" indicando la soluzione più adatta o anche intervenendo manualmente, per tale motivo costituisce una vera soluzione alle attività di pre-pianificazione di cui si diceva.

Una volta individuate le leve su cui lavorare è quindi possibile utilizzare **Top Value**.

Le ristrutturazioni d'impresa - generalità

Parlare di ristrutturazione d'impresa in termini generici è sempre arduo, soprattutto oggi. Molti e diversi sono i fattori che possono influire in modo significativo sui risultati. Tuttavia la nostra esperienza ci insegna che, alla fine, non sono molte le considerazioni di base importanti dalle quali non si deve prescindere, in ogni caso.

Innanzitutto è il caso di fare una adeguata precisazione dei termini: ristrutturazione, rilancio e risanamento.

1. parliamo di **ristrutturazione** in senso stretto quando è necessario rivedere l'assetto organizzativo, al fine di un maggiore servizio alla clientela, una più efficiente gestione del personale... E' il caso di ristrutturazioni aziendali per acquisizione da parte di Gruppi, di una revisione dell'assetto societario o più semplicemente di una maggiore efficienza del sistema aziendale. Le attività di ristrutturazione organizzativa hanno avuto una diffusa popolarità con le norme ISO9001, purtroppo introdotte sul mercato con orientamenti più burocratici che volte all'efficienza. Uno dei maggiori problemi costituiti dalle norme ISO9001 degli anni novanta, era senza dubbio l'orientamento organizzativo di tipo gerarchico, esplicito attraverso l'organigramma. Ancora oggi tale rappresentazione grafica fuorvia molto la *visione aziendale* inducendo le organizzazioni a strutturare le proprie attività in senso "verticale" anziché in "orizzontale". Le fasi di acquisizione ordine, gestione della produzione, degli acquisti, spedizione... sono attività che "attraversano" le organizzazioni in senso orizzontale e dotarsi di una logica "inversa" comporta difficoltà e disottimizzazioni rilevanti, che si ripercuotono direttamente sulla clientela. Per migliorare i risultati occorre quindi capire le reali *dinamiche organizzative* e le attività di ristrutturazione dovrebbero focalizzare le attenzioni su questi aspetti e su questi principi. Ma le attività di ristrutturazione possono essere focalizzate su specifici argomenti come ad esempio una modifica nella gestione della produzione, delle scorte, del marketing...
2. parliamo di **rilancio** quando l'ottica è rivolta all'aspetto strategico e di competitività (politiche di pricing, strategie commerciali/marketing, portafoglio prodotti, maggiore attenzione al settore R&S, diversificazione del business...). Questo argomento è troppo ampio e complesso per poter essere trattato con poche righe. Diremo solo che un rilancio non può prescindere dalle attività di diagnosi offerte dagli strumenti di marketing. Tra queste daremo enfasi all'analisi SWOT ed agli FCS. Queste due importantissime attività possono essere utili per avere un primo quadro, piuttosto chiaro, della strategia applicabile in termini di rilancio.
3. parliamo di **risanamento** quando occorre ripianificare gli aspetti economici e/o finanziari.

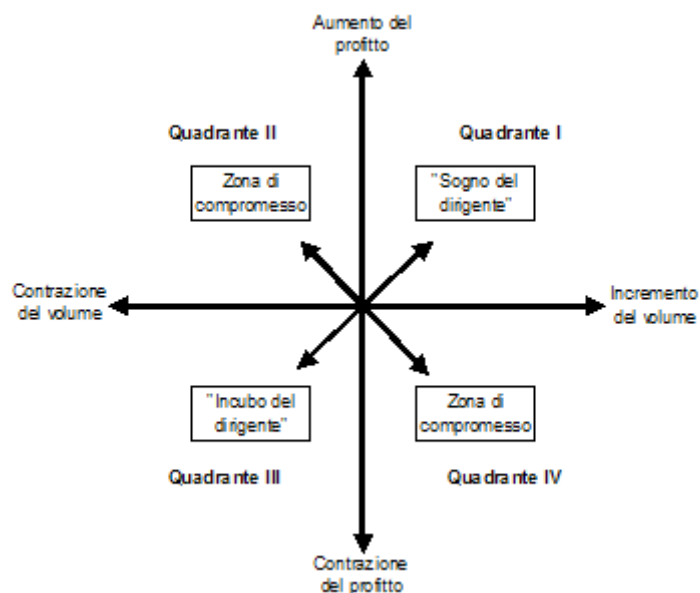
Oggi la situazione è tale che quasi sempre è necessario eseguire tutte le attività (definiamola *ristrutturazione* in senso lato), attraverso piani aziendali che contemplino gli aspetti in modo coordinato e coerente tra loro. Ad esempio una diversificazione del business o l'apertura di nuovi canali commerciali non possono prescindere dal relativo impatto economico/finanziario. In condizioni critiche tale impatto potrebbe però avere ripercussioni significative nell'economia dell'impresa nel breve termine, compromettendone gli sviluppi nel medio/lungo e quindi in tal caso sarebbe indispensabile trovare delle soluzioni alternative.

E' impensabile che uno strumento informatico possa sostituirsi alla mente di un esperto ed alla specifica strategia applicabile, tuttavia il punto di partenza è quasi sempre "cosa fare dal punto di

vista economico" e per questo esiste uno specifico software, Simulation, il quale riesce a dare il suo fondamentale contributo.

Tuttavia quando si affrontano questi delicati argomenti è consigliabile valutare molto attentamente **tre fattori** che possiamo definire *imprescindibili*:

1. il **settore di appartenenza dell'impresa**, ossia se ci trova in un settore in crescita, in fase di stagnazione o in fase regressiva. Si osservi la figura di sotto.



Oggi molti *settori aziendali* si collocano tra il Quadrante II ed il Quadrante III e non è raro vedere società collocate proprio nel quadrante peggiore, il terzo.

La contrazione del volume può essere dovuta a due cause:

A) perdita di competitività (sul prodotto, sul servizio, sul design, sull'innovazione...), quindi cause di tipo endogene;

B) crisi/recessione/contrazione del settore/mercato, quindi cause di tipo esogene.

Se ci si trova nel Quadrante III con cause di tipo B), purtroppo c'è poco da fare, se non puntare ad un piano di risanamento attraverso una *riduzione dei costi*. Si assiste difatti a casi in cui l'azienda è talmente stremata da rendere pressoché impossibile un rilancio, data la mancanza di immediate ed adeguate risorse finanziarie. Sia ben chiaro che in ogni caso un piano che punti esclusivamente solo alla riduzione dei costi, senza pensare ad investimenti sullo sviluppo, offre vantaggi solo nel breve, garantendo il presente ma non il futuro.

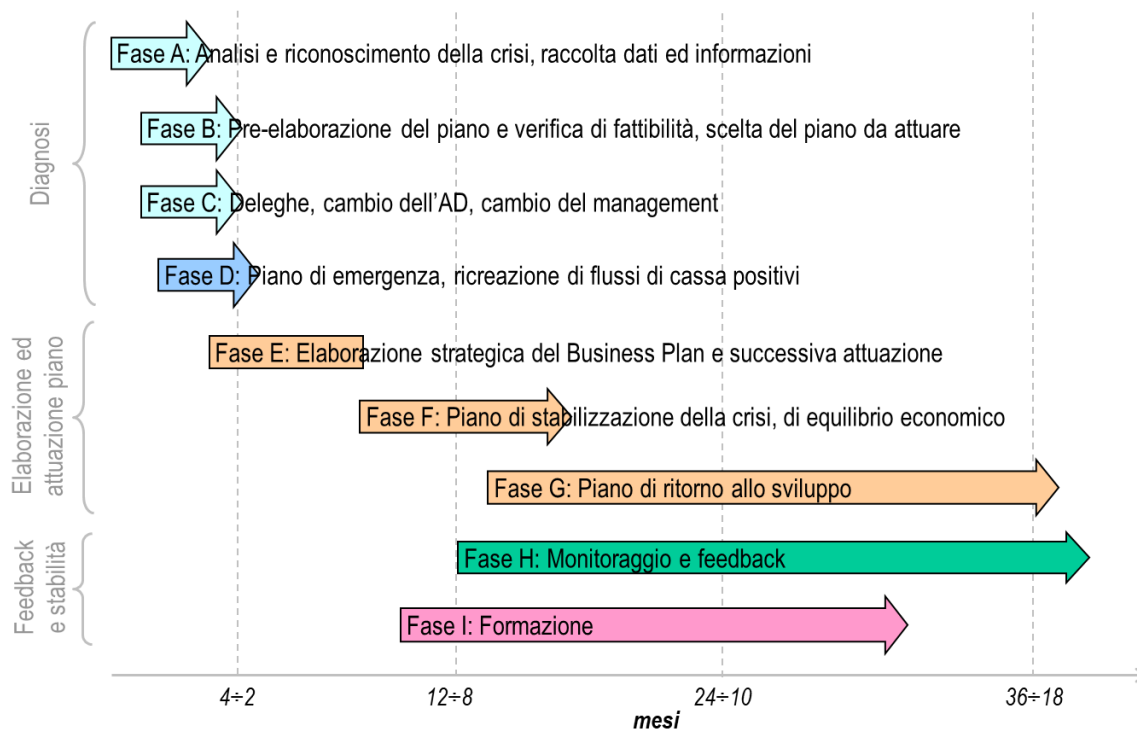
Bisogna infine aggiungere che la netta contrazione di mercato spinge oggi molte imprese ad un livello tale di competitività da dover ridurre notevolmente i margini di profitto così che è diventato quasi normale acquisire lavoro solo al fine di recuperare i costi diretti di commessa ed avere una copertura molto marginale dei costi fissi.

2. il secondo fattore è rappresentato dal **livello di competitività dell'impresa**: se i prodotti/servizi offerti non sono in linea con le esigenze di mercato occorre parlare di rilancio. Se ad esempio l'impresa produce beni/servizi in disuso o si trova ad affrontare un mercato in contrazione, occorre che *diversifichi il business*. Ma la diversificazione del business può essere una soluzione anche in casi di stagionalità molto marcata, producendo beni con stagionalità contraria, compatibilmente con gli impianti di produzione.

3. il terzo fattore è costituito da quello che noi definiamo "**soglia di sbarramento**". Ciascuna impresa ha difatti un livello minimo strutturale sotto al quale non può *sottodimensionarsi*, pena l'aumento dei disservizi, ritardi nelle consegne, carenza di supporti tecnici... alla fine perdita di clientela e di fatturato che induce ad una nuova riduzione di costi e di personale, così da arrivare al collasso organizzativo ed alla fine. In sintesi l'analisi non deve prescindere dal fatto che se le necessità economiche dovessero richiedere una riduzione di personale, occorre sempre tenere presente questa soglia minima indispensabile, variabile da azienda ad azienda e da caso a caso.

Per eseguire una corretta verifica dei parametri e degli indicatori dell'azienda in esame si consiglia sempre di procurarsi il bilancio di una azienda competitor che "funzioni" e che abbia lo stesso *grado di integrazione verticale*, ossia che produca/lavori con la stessa tipologia. Esempio: una azienda che produce semilavorati ha più personale assunto rispetto a chi invece lo acquista dall'esterno. Tuttavia chi *produce semilavorati* ha una incidenza di costo per materie prime sensibilmente inferiore rispetto a chi invece acquista. Per tale motivo è indispensabile verificare che l'azienda competitor abbia la stessa tipologia di lavoro dell'azienda in esame (questo elemento è definito "*grado di integrazione verticale*"). In linea di massima all'aumentare dell'incidenza del costo per materie prime (il che significa che si stanno acquistando materie prime ad uno stadio meno *primitivo*) deve anche aumentare il fatturato pro-capite ed ovviamente diminuire l'incidenza dei costi fissi (personale incluso). Viceversa al diminuire dell'incidenza del costo per materie prime è ovvio che diminuisca il fatturato pro-capite ed aumenti l'incidenza dei costi fissi. Tutte queste dipendenze sono gestite in modo automatico dal software menzionato.

Ci limitiamo a queste poche delucidazioni, consapevoli che l'argomento merita un approfondimento molto ampio e non generalizzabile ed indicando, nella immagine successiva, un potenziale piano di ristrutturazione in chiave turnaround.



L'analisi SWOT

Ossia: come costruire uno strumento fondamentale per la sopravvivenza dell'impresa.

La crisi che da molti anni sta attanagliando tutto il macrosistema economico induce sempre più imprese ad un piano di riduzione costi, necessario per la sopravvivenza. Tuttavia tale operazione, se fine a sé stessa, può dare risultati tangibili nel breve periodo ma quasi certamente non garantisce il futuro e, anzi, può seriamente minacciarne il naturale sviluppo. Di primo acchito, difatti, vengono tagliati i costi che non danno apparenti vantaggi nel breve periodo ma sono invece fondamentali per la crescita. Vi sono eclatanti casi in cui la smisurata compressione dei costi ha portato imprese a non investire più nei prodotti, nella ricerca e nelle attività di promozione, portandola in pochi anni fuori dal mercato. Inoltre oggi sempre più spesso è necessario non solo lasciare in vita determinati investimenti ma addirittura rivedere e potenziare le proprie aree strategiche di affari (ASA) oppure delineare nuove opportunità di business.

Ecco allora la necessità di eseguire una ulteriore e necessaria analisi che permetta non solo la "sopravvivenza" in termini economici, ma anche un adeguato rilancio in chiave strategico/commerciale.

Gli strumenti di marketing a disposizione in tal senso sono diversi, dalla Matrice di Boston, agli FCS, dalle inchieste di Customer Satisfaction alle inchieste di marketing su campo, tanto per citarne i più diffusi. Analisi difficilmente realizzabili senza l'intervento di esperti. Esiste poi un tipo di indagine che permette all'impresa di poter vagliare le proprie potenzialità sul mercato: l'Analisi dei Competitors, realizzabile solo attraverso ricerche e studi da parte di specifici istituti.

Tuttavia l'esperienza pratica ci insegna che spesso le potenziali soluzioni provengono da semplici considerazioni e tutto sommato, dal buon senso, oltre che dalla esperienza "sul campo" da parte dei nostri interlocutori: gli imprenditori. Uno strumento tanto semplice quanto efficace è rappresentato, di fatto, dall'**analisi SWOT**, vedremo di come sia facilmente realizzabile all'interno dell'impresa.

L'analisi SWOT fonda le sue logiche su quattro tipi di analisi, due di tipo "interne" e due di tipo "esterne".

Le analisi interne all'impresa sono:

- **punti di forza (S=Strengths)**. E' fondamentale analizzare i punti di forza dell'impresa per capire come e in che modo essa ha delle potenzialità, anche potenzialmente o apparentemente inesprese. Quali sono i nostri vantaggi? Cosa sappiamo fare bene? Su quali risorse possiamo fare affidamento? Quali punti di forza ci vengono riconosciuti?
- **punti di debolezza: (W=Weaknesses)**. La verifica dei punti deboli serve invece per capire se è possibile intervenire e fino a che punto, posto che il mercato chieda un potenziamento di tali elementi di debolezza. Cosa potremmo migliorare? Cosa facciamo in modo maldestro o poco corretto? Cosa dovremmo evitare?

Le analisi esterne sono invece quelle rivolte verso mercato e concorrenza e si suddividono in:

- **opportunità (O=Opportunities)**. Cosa chiede il mercato? Quali opportunità ci offre? Quali sono i punti deboli sul mercato da parte della concorrenza? Di quali tendenze interessanti siamo a conoscenza? Sono tutti elementi che preconfigurano potenziali strategie.
- **minacce e/o rischi (T=Threats)**. Non sarebbe possibile definire una strategia se non si fosse a conoscenza delle potenziali minacce. Quali ostacoli abbiamo di fronte? Cosa sta facendo la

concorrenza? Le richieste e le specifiche dei nostri prodotti e/o servizi stanno cambiando? I cambiamenti delle tecnologie minacciano la nostra posizione?

E' possibile tracciare una buona mappatura SWOT semplicemente attraverso delle check-list da inviare ad agenti o clienti ritenuti *significativi*. Si consiglia sempre di definire delle check-list con domande "chiuse" onde evitare commenti ed esposizioni prolisse e non perfettamente inquadrabili successivamente da un punto di vista statistico. L'indagine dovrebbe essere difatti di tipo numerica, altrimenti bisognerà procedere per approssimazioni successive con inevitabili libere interpretazioni. Il campione a cui inviare le check-list, teoricamente variabile in base alla numerosità della rete vendita, non dovrebbe essere comunque inferiore alle venti unità. E' altresì importante che anche i punti di forza e di debolezza dell'impresa (ossia l'analisi "interna") vengano indicati da terze persone e non da personale interno all'organizzazione per eludere distorsioni o sottovalutazioni di aspetti apparentemente poco significativi ma "percepiti" esternamente come gravi.

La check-list sarà fisicamente suddivisa in due parti: cosa si percepisce dell'organizzazione e come si percepisce il mercato e la concorrenza, con domande che prevedano, a seconda dei casi:

- a) una indicazione "secca". Ad esempio: *indichi in ordine di importanza i nomi delle aziende che secondo lei rappresentano i nostri principali competitor; oppure indichi quali, secondo lei, sono oggi le nuove opportunità di business per la nostra impresa;*
- b) la scelta su quattro o cinque risposte rese disponibili (tipo esami di guida). Ad esempio: *in quale aspetto la principale azienda competitor eccelle? risposta A) Ricerca & Sviluppo, B) Prezzo, C) Qualità, D)... E) Altro... e così via; oppure: quale ritiene sia sul nostro mercato il maggior fattore critico di successo, tra i seguenti? A) Innovazione B)...*
- c) qualche giudizio di tipo "numerico" la cui scala sia costituita da un numero dispari. Si consiglia una scala da uno a cinque, in cui il tre rappresenta il valore medio. Esempio: *dia un giudizio, da 1 a 5, di come ritiene valido il nostro servizio in relazione alla concorrenza (1=scadente, 5=ottimo);*
- d) una indicazione numerica progressiva, in ordine di importanza. Ad esempio: *indichi con un valore e in ordine di importanza quali sono secondo lei i nostri punti deboli in relazione alla concorrenza: Qualità, Prezzo, Servizio... (1=principale punto debole...);*
- e) più indicazioni ma "pilotate". Ad esempio: *metta una o più spunte su ciò che ritiene essere il/i principale/i punto/i debole/i dell'impresa: Qualità, Prezzo, Post-vendita...*
- f) una indicazione sì-no. Ad esempio: *ritiene una minaccia per il suo business l'apertura di centri commerciali quali IKEA o Mondo Convenienza nella sua zona? (domanda indiretta poiché, rispondendo sì, il nostro cliente ci indica che è anche una minaccia per il nostro business).*

Infine lasciare sempre la possibilità di esprimere un libero pensiero.

Le risposte alle check-list costituiranno output statistici a cui prestare molta attenzione e quindi, attraverso l'incrocio tra punti di forza/opportunità e punti deboli/minacce, sarà possibile elaborare una efficace strategia commerciale. Considerare anche che determinate domande, tipo quella formulata in a) può essere variabile in funzione dell'area geografica.

Possono essere considerate attendibili risposte simili date dal 75-80% del campione, esempio: se alla domanda tipo d) si ottengono queste distribuzioni di risposte: il 30% ha indicato come *Qualità* il maggior punto debole, il 40% ha invece indicato il *Prezzo* ed il restante 30% del campione ha indicato il *Servizio* occorrerà certamente approfondire tale specifica indagine ed è probabile che tale domanda dovrà essere formulata in altro modo, ad esempio facendo indicare quali sono i principali punti deboli percepiti sull'organizzazione, attraverso una *question* di tipo e). Normalmente in check-list di questo tipo, ossia *decisionali per l'impresa* va inserita almeno una

domanda test di verifica sull'attendibilità e/o l'attenzione prestata da chi sta compilando la check-list stessa. Esempio: se viene formulata la domanda di tipo c) e la risposta è 4, nella *question* di tipo d), sempre al *servizio*, non potrà essere assegnato il valore 1 o 2. Se ciò dovesse accadere tutta la check-list può essere ritenuta non affidabile e da non considerare dal punto di vista statistico.

Questa semplice e veloce analisi, realizzabile in meno di venti giorni, può permettere di avere le idee più chiare relative al business che si sta portando avanti o se è il caso di modificare gli assetti interni o di rivedere il prodotto/servizio che si sta offrendo al mercato.

Escludendo grosse piattaforme di tipo ERP o applicativi CRM specifici, non esistono in commercio piccoli software o applicativi indipendenti che possano aiutare l'impresa in tal senso, fatta eccezione per **Simulation**.

Simulation è un software molto semplice da utilizzare ed estremamente economico, creato ad hoc per le situazioni di ristrutturazione o rilancio delle imprese. In base all'inserimento di un conto economico e, volendo, dello stato patrimoniale, riesce a "ricostruire" un ottimale assetto economico-finanziario-patrimoniale, grazie a specifici algoritmi di calcolo. Può anche agire "da solo" indicando la soluzione più adatta o anche intervenendo manualmente, per tale motivo costituisce una vera soluzione alle attività di risanamento e di rilancio, essendo stato corredato recentemente da una matrice SWOT con check-list già predisposte e semplicemente da "spuntare".

Attraverso tale spunta il programma rilascia in automatico delle *indicazioni*. Quelle indicate con testo "normale" saranno da considerare dei consigli, mentre le indicazioni con testo in "neretto" indicano **strategie fondamentali** perché rappresentano un "incrocio" tra punti di forza aziendali ed opportunità offerte dal mercato oppure tra punti deboli e minacce. Può trattarsi anche di indicazioni strategiche indicanti *punti deboli* ma *opportunità* sul mercato, quindi aspetti da "potenziare".

L'analisi SWOT è un modo semplice, efficace ed efficiente per "ripensare" la propria impresa in un periodo turbolento come quello attuale, mai vissuto in precedenza ed in cui nell'arena competitiva può restare solo chi ha la capacità di reimpostare un ottimale assetto economico, coerente con le strategie commerciali a loro volta in linea con le esigenze di mercato, sfruttandone le relative opportunità e facendo leva sulle debolezze della concorrenza.

Early Afternoon Discussion #2

Vernici&Solventi è una moderna azienda che realizza vernici e solventi venduti in parte a grossisti ed in misura più rilevante a commercianti. Già da tempo il fondatore, sig. Giovanni Paolini, ha lasciato la gestione dell'azienda ai figli Marina, che si occupa della direzione amministrativa e Giacomo, responsabile commerciale e della direzione vendite. L'obiettivo dell'intervento era quello di analizzare la redditività dei prodotti e capire il criterio logico con il quale venivano computati i prezzi di vendita. Così, una volta raccolti i dati necessari, fu organizzato un primo incontro con la signora Marina e Giacomo, che definiva prezzi e scontistiche.

- T: “buongiorno Giacomo, tutto ok? ho verificato i dati raccolti da Marina, che sono stati estrapolati dal gestionale, oggi avremo la possibilità di chiarire alcuni aspetti relativi alla vostra politica dei prezzi ed alle marginalità...”
- G: “bene... è una cosa che aspettavo da tempo, per me possiamo iniziare”
- T: “come le ho detto, ho avuto modo di analizzare i vostri prezzi e quindi ho creato un elenco classificato con un certo ordine... Le volevo chiedere innanzitutto qual è la sua metodologia per stabilire i prezzi...”
- G: “per ogni prodotto creo una scheda in excel in cui inserisco il costo degli ingredienti che fanno parte della ricetta della vernice o del solvente... sa noi lavoriamo a peso, per cui tutto, sia i consumi che i prezzi di vendita sono riferiti al chilo... In un'altra parte della scheda inserisco il tempo di produzione e quindi calcolo il costo di manodopera da dover assegnare... a volte faccio delle ponderazioni perché mi rimane difficile quantificare certe lavorazioni... a questo punto aggiungo i costi fissi. Terminata la somma aggiungo i costi per trasporti, la percentuale per provvigioni e quindi aggiungo il margine che devo avere. Questo è il mio metodo. ...sbaglio in qualcosa?”
- T: “Guardi ho modo di vedere prezzi calcolati con metodologie più disparate. Ogni azienda ha un suo modo di definire i prezzi. Tra tutti questi metodi posso dire che non ve sono di giusti o sbagliati, potrebbero essere tutti giusti o tutti sbagliati, in fondo la cartina al tornasole è il risultato d'esercizio: se l'impresa chiude con un utile adeguato, come nel vostro caso, bè già questo è sintomatico del fatto che evidentemente i prezzi sono calcolati nel modo giusto. Il vero problema quindi non è nel capire se il metodo matematico è o meno corretto, ma piuttosto consiste nel mettere in luce alcuni aspetti fondamentali che spesso si ignorano nel computo. È un argomento che riprenderemo. Per ora le volevo chiedere una cosa: mi ha detto che ad un certo punto del foglio excel assegna dei costi fissi al prodotto... mi saprebbe dire come imputa questi costi fissi?”
- G: “Diverso tempo fa facemmo un incontro con Marina ed il nostro commercialista raccogliendo dati dall'ultimo bilancio e computammo costi fissi aziendali per circa 1,3 milioni di euro annui, escludendo il personale di fabbrica che io calcolo a parte. Dal momento in cui la nostra produzione è di circa 1.400.000 chilogrammi annui, il costo fisso da imputare per ogni chilo di prodotto fu quindi assegnato come pari a 0,93 euro.”
- T: “ok, mi diceva inoltre Marina che negli ultimi mesi un vostro concorrente ha introdotto sul mercato un prodotto simile al vostro MK45 con prezzo sensibilmente inferiore e ciò ha causato praticamente un crollo delle vendite su tale articolo ed un certo disorientamento tra gli agenti, dal momento in cui si tratta di uno dei prodotti più venduti, è vero?”
- G: “sì purtroppo è vero... anche concedendo più possibilità di sconto alla rete commerciale, non riusciamo ad ottenere prezzi simili al concorrente e le vendite si sono più che dimezzate”

- T: “su questo prodotto avete dei vantaggi da mettere sul campo rispetto al concorrente... ad esempio ingredienti meno nocivi, maggiore stabilità della vernice nel tempo... non so...”
- G: “sono finiti i tempi in cui si guardavano queste cose... ora il commerciante guarda solo il prezzo, dato che ai suoi clienti poco importano questi dettagli... se trovano la stessa vernice da Brico che costa meno comprano quella...”
- T: “avete pensato di usare anche voi materia prima leggermente più scadente, pur evidenziando nelle etichette, nel pieno rispetto delle leggi sul consumatore in vigore?”
- G: “per prima cosa noi per etica familiare non utilizzeremmo mai materiali minimamente nocivi, seppur entro le norme, di quelli che usiamo, ma poi il prodotto concorrente non ci risulta abbia davvero materie prime più scadenti delle nostre, anzi, abbiamo modo di pensare che loro acquistino la materia prima dal nostro stesso fornitore...”
- T: “mi sta quindi dicendo che vendono ad un prezzo sensibilmente più basso del vostro, pur sostenendo lo stesso costo per materie prime? È quindi possibile che abbiano delle economie in produzione... non so macchinari più tecnologici, manodopera più efficiente, meno personale indiretto, insomma costi di struttura più bassi dei vostri?”
- G: “ho avuto modo di parlare con un nostro cliente storico che ha visitato l’azienda, mi ha detto che è molto simile alla nostra. Per quanto riguarda invece i macchinari, quelli che abbiamo noi sono già tecnologicamente adeguati. Non mi risulta che loro abbiano investito in tal senso...”
- T: “ok, a questo punto è necessario fare una analisi più dettagliata del caso. Scriverò i numeri che ci interessano in questo foglio [in sala riunioni era presente la classica lavagna a trittico con sopra i fogli da presentazione]. Iniziamo. Il prezzo di vendita scontato del MK45 è di 5,30 euro al barattolo, che è da un chilogrammo, giusto? Ok, ora passiamo ai volumi di vendita attuali e passati ed ai costi, nonché il prezzo che sta praticando la concorrenza, mi saprebbe dare tali dati?”
- G: “certo. Fino a sei mesi fa le vendite del MK45 erano pari a circa 19.000 chilogrammi al mese, ora siamo nell’ordine di 8.500. I costi del prodotto sono 1,75 euro per materie prime ossia legante, seccante e pigmenti, 0,508 euro per il barattolo e l’etichetta ed i minuti di lavoro per il confezionamento sono pari a 1,8, con un costo/minuto della manodopera computato pari a 0,40 euro. I costi commerciali da sostenere sono 7% per provvigioni, quando presenti, e 0,21 euro è l’incidenza del costo medio per trasporto svolto da padroncini, per ogni chilogrammo di merce trasportata. Il prezzo che invece sta praticando la concorrenza su questo prodotto è pari a 4,30 euro al barattolo.”
- T: “ancora una cosa: è satura la sua azienda? Voglio dire: ci sono spazi in produzione per eventualmente produrre di più, a parità di manovalanza?”
- G: “credo che in questo momento la fabbrica sia satura tra il 70 ed il 75%”
- T: “...immagino che il costo sul MK45, ad un prezzo pari a 5,30 euro, lei Giacomo lo abbia così calcolato: $1,75+0,508+1,8*0,4+0,93+(0,07*5,30)+0,21$, ossia 4,49 euro. Quindi un prezzo di 4,30 euro sarebbe del tutto impraticabile perché addirittura sottocosto, senza aggiungere alcun utile, giusto?”
- G: “esatto, è esattamente così, nonostante non voglia aggiungere alcun utile netto, pur volendo fare un prezzo a costi, ciò non sarebbe neanche possibile...”
- T: “ok, abbiamo tutti gli elementi per fare le nostre considerazioni. Ora mi ascolti bene per un attimo... se provassi a dirle che la sua azienda può vendere quel prodotto a meno della concorrenza, tipo a... 4,20 euro? Anzi... a dirla tutta non solo potrebbe farlo ma addirittura... guadagnerebbe di più?”
- G: “...questo è impossibile, il prodotto sarebbe già in perdita se vendessi a 4,30...”

- T: “abbia fede... vendendo con il prezzo attuale pari a 5,30 euro il prodotto restituisce il seguente margine alla *copertura dei costi fissi*: $5,30 - (1,75 + 0,508 + 0,07 * 5,30 + 0,21)$, ossia 2,461 euro. Questo margine, moltiplicato per 8.500 chilogrammi mese, sta dando un margine complessivo annuo alla copertura dei costi fissi pari a $2,461 * 8.500 * 12$, ossia circa 251 mila euro. Ora se portiamo il prezzo di vendita a 4,20 euro, è molto probabile che potremmo riprenderci la nostra fetta di mercato persa, giusto?”
- G: “giustissimo, anzi potremmo anche prendere nuovi mercati... diciamo minimo per circa 1.000 chilogrammi in più al mese... ma questo mi sembra impossibile...”
- T: “lo vedremo... vendendo ad un prezzo di 4,20 euro avremmo un margine alla copertura dei costi fissi pari a $4,20 - (1,75 + 0,508 + 0,07 * 4,20 + 0,21)$, ossia 1,438 euro che però verrebbe moltiplicato per le nuove vendite, ottenendo un margine complessivo annuo alla copertura dei costi fissi pari a $1,438 * 19.000 * 12$, quindi pari a circa 328 mila euro. Corretto? Ora la domanda è: questo prodotto conviene venderlo a 5,30 euro, avendo un margine di 251 mila euro oppure a 4,20 euro, avendo un margine di 328 mila euro?”

Ci fu un attimo di sbigottimento... poi...

- G: “...pensandoci bene mi sembra che sia tutto corretto... però... un attimo... ma perché non sta calcolando la manodopera? Ho capito che i costi fissi sono sempre gli stessi anche all'aumentare della produzione e quindi è il caso che vengano tenuti da parte e non computati nella formula, ma la manodopera? Perché non la sta computando?”
- T: “mi sembra che mi avesse detto che la sua fabbrica è saturata tra il 70-75% diciamo che lo è al 73%, un incremento di vendite di 126.000 chilogrammi annui è all'incirca il 6,6% della potenzialità massima della sua fabbrica, la saturazione passerebbe quindi al 79,6%. Avrebbe bisogno di ulteriore personale? penso di no. Ad ogni buon conto un differenziale di 328.000-251.000 euro, ossia 77 mila euro di margine in più, giustificherebbe comunque il costo di un operaio in più... ma poi, come mi diceva, sarebbe addirittura possibile che le vendite, grazie a questo prezzo altamente concorrenziale e grazie ad un nuovo mercato, possano arrivare alla soglia di 240.000 annue, così da avere un margine di 345 mila euro ed una saturazione aggiuntiva che passerebbe dal 6,6 al 7,2% e che porterebbe la fabbrica a lavorare all'80,2%... ancora basterebbe la forza lavoro attuale...”
- G: “cosa significa tutto ciò? Mi sembra che sto per fare calcoli palesemente errati...”
- T: “non sta facendo calcoli errati, è proprio come pensa, i suoi utili aumenterebbero di $345 - 251 = 94$ mila euro su base annua...”
- G: “...mi vuole dire che diminuendo il prezzo di quel prodotto del 20% aumenterebbero i miei utili del 52%?... è pazzesco...”
- T: “...sì, ma se non ci fossero da pagare le tasse! Quindi diciamo a titolo di completezza che, con l'effetto della tassazione ires e irap, l'utile netto aumenterebbe non del 52 ma indicativamente del 32-35%! Comunque non male direi... Consideri che la sua azienda chiude tutt'ora con un risultato positivo. Si immagini invece una azienda che chiude con una perdita di bilancio. Dover ammettere di poter andare in utile inserendo sul mercato un prodotto con un prezzo... *in perdita*, sarebbe assurdo... ecco perché le dicevo che il calcolo matematico del prezzo non è un problema. Il vero problema è nel non riuscire a fare dei distinguoi fondamentali nei numeri inseriti nella formula, quando occorra svolgere delle analisi oppure fare delle scelte!

Se dovessi infine aggiungere che in questi anni di crisi alcune aziende hanno saputo limitare i danni praticando, quando necessario, *opportune politiche di prezzo*, si stupirebbe, ora?”

Leadership

Management e leadership

Quello della leadership è un argomento sicuramente attuale, anche se formalmente quasi mai rilevato come tema di discussione nelle imprese, perché?

I motivi sono diversi e l'argomento è quasi sempre tabù in quanto l'imprenditore/capo oppure il manager non sempre sono disposti ad un approccio che possa sottintendere una forma di autocritica. Delle varie esperienze vissute in merito, due, opposte tra loro, mi sono rimaste particolarmente impresse. La prima, nella quale il titolare di un'azienda in forte crescita ha la perfetta consapevolezza di non riuscire a gestire il personale dipendente, in termini di stile di comportamento e di assertività e quindi mi chiede il consiglio se assumere come temporary manager un direttore generale come "traghettatore" e la seconda, nella quale l'imprenditore, con stile per lo più autoritario, pensa di tenere sotto controllo i dipendenti, senza accorgersi che, proprio a causa di tale atteggiamento, la sua struttura è precipitata verso uno stato di anarchia totale. Due stili di comando? No, solo due percezioni diverse della propria organizzazione e del concetto di leadership.

Cerchiamo quindi di approfondire questo interessante argomento.

Da una analisi più specifica, noteremo che con buona probabilità esiste una errata interpretazione dell'*essere leader*. John P. Kotter ci fa notare che la leadership è diversa dal management. Il management riguarda la gestione delle complessità e gestisce razionalmente gli aspetti qualitativi e reddituali nelle imprese, mentre la leadership riguarda la gestione del cambiamento, elemento necessario in un mercato instabile e sempre più competitivo. Per tale motivo la leadership non ha nulla a che vedere con il carisma personale o altri tratti della personalità. Management e leadership sono entrambe necessarie per il successo, tuttavia a volte non sempre è possibile "gestire" e "dirigere", solo quando le imprese comprendono la differenza sostanziale tra leadership e management possono cominciare a preparare i loro dirigenti a svolgere con successo entrambe le attività. Le attività di pianificazione e budgeting sono ad esempio attività di management, ma la visione del futuro ed i cambiamenti organizzativi necessari, "ispirare" e "motivare", ossia fare in modo che le persone si muovano nella giusta direzione, risiedono nella capacità di essere leader... La visione del futuro (vision) non è qualcosa di misterioso, ma consiste in idee, anche se non innovative, magari già note e conosciute ma combinate e rappresentate in modo organico. Quindi l'aspetto cruciale non è tanto l'originalità, quanto la *rispondenza* e l'*adeguatezza*. Ad esempio se un'azienda ha sempre avuto una posizione competitiva debole ed aspira improvvisamente a diventare la numero uno, questa è utopia, non visione.

Fatta tale necessaria precisazione, è ovvio di come sia particolarmente difficoltoso, da parte degli imprenditori, assumere posizioni da "gestore" e da "ispiratore/motivatore" contemporaneamente. La prima componente, difatti, richiederebbe un atteggiamento "intransigente" e razionale poiché dettato dal raggiungimento verso un preciso obiettivo mentre la seconda va da sé che richieda un atteggiamento partecipativo, assertivo e più emozionale verso i propri collaboratori. Consci di ciò a volte si assiste ad un mix, in cui si passa dall'una all'altra situazione, in base agli specifici impegni/problemi che la giornata lavorativa propone.

La letteratura si è sbizzarrita nel proporre *stili di leadership*, ne faremo una velocissima carrellata. Partiamo dallo **stile autoritario**. Qui la disciplina è rigorosa e al dipendente non è data capacità di interferire nelle decisioni, dato che il suo unico ruolo è quello di obbedire agli ordini. C'è poi lo **stile diplomatico** in cui si usa la diplomazia per cercare di ottenere collaborazione dai dipendenti.

Spesse volte, però, tale modo di fare maschera solo una piccola “furbata”, essendo, di fatto presente lo stile precedente. Si passa quindi allo **stile partecipativo**, qui è il capo che cerca collaborazione dai propri dipendenti e le decisioni importanti sono prese con la collaborazione del gruppo. Infine si può menzionare lo **stile permissivo**, in cui si va oltre lo stile democratico e si stabilisce una partecipazione molto attiva attraverso ampie deleghe. Lasciando da parte i punti di forza e deboli di ciascuno stile diremo invece che secondo una ricerca, sembrerebbe che, parlando di “distanza culturale” tra imprenditore e manager/quadri, tanto più è alta tale distanza, quanto più si va verso uno stile autoritario e poco partecipativo. Tuttavia si intuisce che quanto detto in relazione agli “stili” è in netta contrapposizione con quanto si diceva precedentemente. In effetti Kotter afferma “...si sente dire che oggi occorre un nuovo stile di leadership, ma non è un problema di stile. È, invece, un problema di sostanza, di comportamento operativo, non di tattica o di dettagli superficiali.”. Per Kotter difatti si confonde la leadership con *certi stili di comando* o, a volte, con *la responsabilità manageriale*. Per dare conferma a ciò che afferma Kotter, basti pensare a due grandi del nostro periodo: Steve Jobs e Sergio Marchionne. Loro non sono stati leader in quanto fruitori di particolari stili di comando, ma in quanto trasmettitori/veicolatori della vision aziendale, motivando tutta l'organizzazione e rendendo concreta la relativa attuazione. Più che di stile, diventa quindi un problema di “allineamento”, e qui entreremo più nel merito.

Le organizzazioni hanno una importantissima caratteristica: l'interdipendenza, nessuno ha una completa autonomia, e nei momenti di cambiamento o le persone si allineano e procedono verso la stessa direzione oppure “cadono come birilli”. È ovvio che i dirigenti, esperti in questioni di management ma non in leadership, tendano ad *organizzare* le persone piuttosto che ad *allinearle*. Quindi allineare non significa reimpostare nuovi organigrammi o sistemi incentivanti, si tratta di *comunicare* più che *progettare*. Ciò comporta anche e soprattutto *motivare* e *risolvere i problemi*. Secondo Kotter “...la realizzazione di visioni particolarmente ambiziose richiede sempre un'eccezionale fiammata di energia. La motivazione e l'ispirazione infondono energia nei collaboratori, non perché li spingono nella direzione giusta, ma perché soddisfano alcuni bisogni primari dell'uomo: appagamento, appartenenza, riconoscimento, autostima, controllo sulla propria vita e capacità di vivere all'altezza dei propri ideali. Questi sentimenti ci toccano profondamente e suscitano una reazione estremamente positiva...”. Difatti i bravi leader riescono a motivare i propri collaboratori in vari modi, coinvolgendoli nella definizione degli obiettivi, nelle modalità e nelle tempistiche relative alla visione.

L'importanza della leadership

Nelle pagine precedenti abbiamo esaminato le sostanziali differenze che ci sono tra le attività di management, ossia di gestione/controllo degli aspetti qualitativi ed economico-finanziari, e le prerogative di leadership, ossia le condizioni necessarie per il *cambiamento*. Come esempio abbiamo anche visto di come le modifiche ad organigramma e mansionari possano portare sì ad una riorganizzazione d'impresa e quindi ad una modifica strutturale, ma non ad una modifica *di pensiero*. I cambiamenti che durino nel tempo hanno difatti il loro punto di partenza su un coinvolgimento emotivo verso i collaboratori, piuttosto che su revisioni, chiamiamole, *documentali* o *formali*.

Anche *l'orientamento strategico* è differente dalla *pianificazione* e dai *processi di budgeting*. Kotter ci fa notare che “...*la pianificazione è un processo di management, di natura deduttiva e finalizzato a produrre risultati positivi, non un cambiamento. La definizione della direzione strategica è un processo più induttivo che non produce piani ma genera una visione e alcune strategie. La visione e le strategie descrivono un business, una tecnologia o una cultura aziendale in termini di ciò che dovrebbe diventare nel lungo termine e delineano un processo fattibile per arrivare a realizzare questo modello ideale.*”

A questo punto è necessario fare una adeguata precisazione: perché parliamo di cambiamento, tutto sommato è così necessario affrontare le tematiche d'impresa in modo così radicale? Risponderemo in modo pragmatico più che concettuale.

In quanto consulenti di direzione abbiamo la possibilità, nonché l'onore, di visitare le più svariate realtà imprenditoriali: ogni azienda ha una sua specifica peculiarità e nessuna di essa è uguale ad un'altra, seppure accomunati dall'appartenenza ad uno stesso settore, se non addirittura ad una stessa nicchia di mercato. Ciascuna impresa è *oggettivamente* diversa da un'altra, tuttavia c'è una cosa che accomuna tutte: la necessità di un *cambiamento* o di una *innovazione*. Le aziende ne avvertono la necessità poiché hanno la consapevolezza che è grazie ad esse per cui è possibile avere ragionevoli *certezze di vita futura*, ma su quali cambiamenti ritengono sia necessario operare? Molto dipende dalla complessità dell'impresa e dalla tipologia di business, se B2B, B2C, B2R, misto... e così via. Tuttavia, dovendo fare una casistica, innovazioni e necessità di cambiamento sono molto sentiti in ambito informatico, comunicativo ed organizzativo/di controllo, a volte anche nell'ambito commerciale, ma molto raramente nel *modello di business utilizzato* o nei *prodotti/servizi erogati*. Quindi è chiaro che la visione è molto limitata alle necessità impellenti e poco proiettata verso il futuro. Difatti si riscontra di gran lunga più importante il *riorganizzare* (attività legate alla capacità di management) piuttosto che il *cambiare* (attività legate alla capacità di leadership). Potremmo concludere dicendo che le attività di breve periodo sono quelle maggiormente percepite come importanti, ecco perché il *concetto di leader*, fondamentale nel medio/lungo periodo, è spesso vacante nel contesto dell'impresa e ancora più spesso confuso con *stili di comando*.

Oltre a ciò sembra prevalere un assunto fuorviante, e cioè che investire “costi”. Quando un investimento viene percepito come costo, l'azienda non ha futuro, anzi, questo assunto rappresenta di per sé *l'inizio della fine*. Il termine “investire” sta difatti a significare impiegare dei capitali in beni durevoli, in altre parole significa spendere cifre che daranno *ritorni futuri*.

Ad esempio investire in ricerca e sviluppo, magari attraverso lo studio di prodotti o materiali innovativi, significa investire sul business futuro; incaricare del personale a controllare sprechi o scarti produttivi significa incrementare i costi, dato che tale attività può essere monitorata con

svariate modalità. Invece, a volte, nella mente dell'imprenditore i due esempi assumono significati contrari.

Ora, per concludere, facciamo per un attimo mente locale su quante aziende erano in vita quaranta anni fa. Quante di esse esistono ancora oggi? Sono davvero pochissime. E così, mentre le speranze di vita in questo lasso di tempo sono aumentate di oltre dieci anni, la vita delle imprese è passata dai 40 agli attuali 20 anni circa, e sta diminuendo in modo sensibile, a giudicare dal trend degli ultimi anni. Dal momento in cui è evidente che allo stato attuale sono intervenute nuove e più complesse variabili nella gestione, ci si rende conto che oggi, molto più che ieri, è fondamentale la *capacità del leader* in quanto *driver* per il cambiamento.

In altre parole ***senza leadership non c'è futuro per l'impresa.***

Le caratteristiche di un leader

Precedentemente abbiamo analizzato le differenze tra leadership e management e di come sia importante la figura del leader in un contesto organizzativo. Ora cercheremo invece di capire quali sono le caratteristiche di questi leader.

Quando pensiamo ad un ruolo di responsabilità in una organizzazione immaginiamo una figura manageriale che lavora con specifiche peculiarità: pianifica, programma, analizza... e così via. È ovvio concepire il ruolo di un manager come a quella persona di guida, di riferimento, che si avvale di diversi strumenti legati al *controllo numerico* dell'impresa.

Le caratteristiche e gli strumenti che utilizza un leader sono invece completamente diversi da ciò che ci si può immaginare.

Secondo uno studio condotto negli Stati Uniti sono difatti emersi stupefacenti risultati. Lo studio ha riguardato un gruppo di managers di successo appartenenti a nove grandi aziende che operano nei più svariati settori: banche, società di consulenza, industrie della gomma, della meccanica, società di investimento, prodotti di largo consumo... e così via. La raccolta dei dati ha richiesto una consistente mole di interviste, sia con i diretti interessati che con i propri collaboratori. Da queste fonti si sono ottenute informazioni sulla formazione di base, la personalità, le mansioni, il contesto organizzativo, il comportamento operativo e le performance dei managers di successo. Le performance sono state analizzate combinando indici "hard", ossia dati relativi alla crescita di ricavi e profitti, con indici "soft", ossia opinioni dei collaboratori ed eventuali analisti.

Oltre al fatto che gli orari di lavoro delle persone analizzate sono raramente inferiori alle 60 ore settimanali, da questi leader sono emerse diverse peculiarità che andiamo ad elencare:

1. trascorrono la maggior parte del loro tempo insieme ad altre persone, più esattamente tra il 70 ed il 90% del loro tempo;
2. lavorano anche con persone che non hanno particolari ruoli manageriali o di comando, anzi, il più delle volte si relazionano con outsider privi di importanza;
3. trattano argomenti di una certa vastità. Non si limitano a discussioni relativi a pianificazione, strategia, qualità dell'organico... e così via, ma discutono su tutto ciò possa avere una relazione, anche minima, con il business e l'organizzazione;
4. in queste conversazioni i general managers sono soliti fare una enorme quantità di domande. Si può arrivare anche a cento domande in mezz'ora;
5. molto raramente prendono decisioni durante queste conversazioni;
6. le discussioni sono caratterizzate da buone dosi di umorismo e si estendono anche ad argomenti estranei il lavoro;
7. per la maggior parte delle volte l'argomento principale della discussione è relativamente importante per il business o per l'organizzazione. In poche parole i general managers s'impegnano regolarmente in attività che loro stessi considerano perdite di tempo;
8. raramente, in questi incontri, impartiscono ordini o disposizioni sul da farsi, anche se tentano spesso di influenzare gli altri, non impartendo o imponendo ma spesso chiedendo e persuadendo;
9. gran parte della giornata "tipo" del leader non è pianificata e quando si trovano in riunioni con argomenti all'ordine del giorno spesso volte si finisce con il parlare d'altro;
10. le conversazioni con gli altri sono piuttosto brevi e disorganiche. Molto difficilmente un argomento è trattato per oltre dieci minuti e possono essere trattati anche dieci argomenti nell'arco di cinque minuti.

Tale modo di operare potrebbe essere considerato non consono per un manager e poco professionale e rimane molto difficile inquadrare tali comportamenti in categorie "rigide" come pianificare, organizzare, strutturare, controllare, dirigere... Si potrebbe arrivare alla conclusione che l'organizzare ed il pianificare siano attività del tutto casuali più che sistematiche. Tuttavia questo modo di fare, apparentemente illogico ed irrazionale, ha ragioni del tutto comprensibili. I leader si trovano difatti ad affrontare situazioni molto complesse, un mix tra *sfide* e *dilemmi*, tra cui:

- capire cosa fare nonostante l'incertezza e la grande varietà e quantità di informazioni;
- portare a termine gli obiettivi attraverso una complessa gerarchia di collaboratori, con la consapevolezza di avere uno scarso controllo su di loro.

Queste due variabili sono molto più complesse di quanto si possa immaginare, in particolar modo nelle grandi organizzazioni, per cui le funzioni caratteristiche quali pianificare, organizzare, dirigere... diventano molto pesanti e pressoché impossibili da poter portare avanti in maniera organica. Si aggiunga anche il fatto che nelle valutazioni occorrerà tenere conto dell'incertezza delle informazioni potenzialmente rilevanti nonché degli inconvenienti inevitabili derivanti dai rapporti umani, considerando di avere a che fare, direttamente o indirettamente, con un gran numero di persone.

In effetti lo studio ha rilevato che i leader, per portare avanti in maniera efficace il proprio lavoro e tenendo conto di tutte le variabili più o meno gestibili direttamente, si avvalgono di due macro attività:

1. la creazione di un piano d'azione;
2. la costruzione di un network.

Nei primi 6-12 mesi dal loro insediamento i manager dedicano molto tempo alla creazione di un **piano generale di azione**, tuttavia sottobiettivi e piani sono tra loro vagamente connessi. I piani vengono poi mano a mano aggiornati nel tempo e resi sempre più completi. In linea di massima questi piani includono problematiche finanziarie, organizzative, di prodotto e di mercato. Si rileva anche una leggera discrasia tra i piani generali d'impresa (business plan) e le priorità, le strategie e gli obiettivi dei piani elaborati dai leader. Difatti, anche se le logiche di base sono piuttosto coerenti, tra il piano d'impresa ed il piano dei leader vi sono sempre tre sostanziali differenze:

1. i piani formali (business plan) si presentano quasi sempre ricchi di dettagli numerici finanziari ed economici, quelli dei leader sono invece molto più dettagliati per quanto riguarda strategie e piani commerciali ed organizzativi e meno dettagliati dal punto di vista finanziario;
2. i business plan riguardano intervalli che vanno dai tre mesi ai cinque anni, mentre i piani dei leader coprono in prima battuta il futuro immediato (da 1 a 30 giorni) e quindi il futuro di lungo termine (da 5 a 20 anni);
3. i business plan sono espliciti, matematicamente rigorosi e logici, i piani dei leader sono spesso elenchi di obiettivi non così esplicitamente connessi tra loro.

Nella elaborazione dei loro piani, come già visto in precedenza, i leader si avvalgono di informazioni ricavate da discussioni con personale più o meno vario e non necessariamente dai diretti responsabili. Tali informazioni servono a dettagliare ed a finalizzare successivamente il piano iniziale. In tal modo è chiaro perché i leader non facciano altro che reperire informazioni in continuazione, giorno dopo giorno. Così facendo essi prendono decisioni che si possono definire consce (analitiche) o inconsce (intuitive) in un processo che fondamentalmente si svolge nella loro

mente. Per la selezione, o la scelta, delle attività specifiche da inserire nei loro piani, i leader puntano su quelli che permettono di realizzare obiettivi plurimi ma pur sempre coerenti con i piani e gli obiettivi già pianificati. Progetti e programmi che, pur risultando utili non rispondono alla coerenza del piano, vengono scartati o sottoposti ad ulteriori riflessioni. Secondo la ricerca svolta, i leader "eccellenti" creano strategie più esplicite, che comprendono una gamma più ampia delle tematiche di business e lo fanno cercando notizie in modo più aggressivo, con domande più strutturate e ricercando programmi e progetti che possano contribuire a realizzare più obiettivi in una volta sola.

E' chiaro che i leader devono avvalersi anche di una rete di interlocutori da cui "prelevare" le informazioni. Ecco quindi che diventa necessario costruirsi un **network di relazioni**. Difatti dopo aver pre-elaborato il piano, i leader cominciano a porre molta attenzione all'uso del network, al fine di aggiornare il piano. Il network sarà costituito solo in parte dai collaboratori diretti e più in generale da colleghi e colleghi di colleghi, responsabili di banche, fornitori, clienti, opinione pubblica e, non ultimo, fonti dirette in merito ai concorrenti. Non è raro vedere spostamenti, licenziamenti o assunzioni di personale nonché cambio di banche o fornitori oppure modifiche negli assetti del comitato di direzione dell'impresa.

Tutti i managers cercano in qualche modo di creare un ambiente adatto tra i vari collaboratori anche in modo scientifico, ma i leader lavorano molto più assiduamente sull'aspetto umano, creando reti composte da persone molto valide e molto ben integrate con i propri collaboratori. La sostanziale differenza tra managers e leader è che questi ultimi creano reti e network di persone molto più solide rispetto ai primi. I leader utilizzano il network creato per migliorare, ottimizzare e portare a compimento il piano, mobilitando colleghi, collaboratori, personale dipendente anche non direttamente coinvolto, fornitori e clienti.

Ora è chiaro di come ogni caratteristica elencata precedentemente nei dieci punti assuma un significato ben preciso, anche il motivo della varietà degli argomenti trattati o il fatto di parlare di cose non affatto importanti per il business: ciò, nelle relazioni interpersonali, rappresenta difatti dare attenzione verso problemi che *gli altri* reputano importanti. Tuttavia rimane un ultimo aspetto non chiaro: la scarsa tendenza alla programmazione preventiva e l'utilizzo abituale di conversazioni brevi e disorganiche che inducono a pensare ad atteggiamenti poco manageriali. Lo studio ha rilevato che tale modo di fare, per un leader, risulta essere molto più efficace rispetto ad organizzare delle apposite riunioni. La tempestività delle informazioni e la velocità di persuasione non potrebbero mai essere compatibili in una sala riunioni e con personale di varie responsabilità, considerando anche le variabili interpersonali. Un piano permette ai leader di reagire in modo opportunistico al flusso di eventi ma è necessario essere a conoscenza di questi eventi ed il network di relazioni è lo strumento più adatto e veloce, attraverso opportuni e sintetici rapporti relazionali.

Si potrebbe concludere affermando di come un comportamento apparentemente inefficiente sia invece da considerare della massima efficienza.

Oggi molti corsi di management tendono forse a porre una eccessiva enfasi sugli strumenti "formali" e su casi che tendono a semplificare la naturale complessità dei rapporti umani. Alcuni studi partono da una considerazione semplicistica dell'attività manageriale, in cui si ribadisce di come la disorganicità sia dannosa, teorizzando di lasciare fuori argomenti "irrilevanti" dal proprio

compito e contraddicendo, di fatto, ciò che invece emerge dallo studio. Molto probabilmente anche i seminari sulla “gestione efficace delle riunioni” sono altrettanto privi di significato. Un altro esempio di formazione fuorviante è l’assunto per cui gli strumenti quantitativi formali di cui i programmi si fondano, siano determinanti per una performance efficace. Tutte le evidenze empiriche dimostrano invece che a volte sono sì rilevanti, ma quasi mai determinanti. Anche i piani aziendali (business plan) focalizzano tutta l’attenzione sui numeri, dando pochissimo risalto a strategie, sistemi organizzativi, network e flussi informativi. Tali documenti spesso si traducono nel dover rispettare incondizionatamente i dati, creando non raramente un evidente stress tra le persone e distogliendo di fatto i dirigenti dal fare le cose che contano veramente. In siffatti contesti non è raro assistere anche ad una inutile proliferazione di carta. Tutto ciò non fa parte della visione di un leader.

Gli errori da evitare nel processo di cambiamento

Nei precedenti articoli abbiamo analizzato le differenze tra leadership e management, di come sia importante la figura del leader ed infine quali ne siano le peculiarità.

Una delle prerogative più importanti di un leader, come abbiamo più volte ribadito, è quella di guidare l'organizzazione verso il cambiamento. Tuttavia tale processo è pieno di insidie. Nello specifico uno studio ha definito *otto errori* da evitare affinché il processo di cambiamento possa concretamente realizzarsi, li elencheremo.

1 – Non creare un senso di urgenza abbastanza forte. Per ottenere il coinvolgimento immediato dai collaboratori è fondamentale creare un forte senso di urgenza, come se il tempo per agire fosse "molto limitato". In tal senso è importante togliere alle persone le loro sicurezze. Ma ciò si rivela difficile da gestire per vari motivi, in particolar modo verso certi collaboratori, magari più anziani, che possono reagire con una caduta del morale o si possono creare delle condizioni per cui la situazione possa sfuggire dal controllo. La necessità di un cambiamento repentino può essere giustificata da cattivi risultati economici e questa sembra essere la motivazione più ovvia, ma non è detto sia quella da auspicarsi, date le probabili difficoltà negli spazi di manovra. Per contro un cambiamento non giustificato da scarsi rendimenti è auspicabile per certi versi ma non per altri. In ogni caso è molto probabile che vi siano fattori da "modificare" se si è di fronte ad un cambiamento, siano essi di competitività, di marginalità, piuttosto che di fatturato stagnante o in calo e queste argomentazioni dovrebbero rappresentare la base per giustificare una rapida azione.

2 – Non creare una coalizione abbastanza forte che guidi il processo. I programmi più impegnativi di rinnovamento partono spesso da uno o due persone. Nelle iniziative che ispirano successo la coalizione preposta alla leadership cresce continuamente nel tempo. Tuttavia se non si raggiunge una "massa critica" difficilmente si ottiene qualcosa di valido. La coalizione, almeno nella fase iniziale, ben difficilmente riuscirà a coinvolgere tutti i senior manager, poiché c'è sempre qualcuno che non ci sta, almeno all'inizio. Dovendo dare un ordine di grandezza, diremo che nelle piccole aziende una squadra che nel primo anno guidi con successo la trasformazione può essere formata da 3-5 persone, mentre nelle grandi aziende la coalizione deve interessare tra le 20 e le 50 componenti. Tali figure sono di solito senior manager ma possono essere presenti membri del consiglio di amministrazione, personale commerciale o un leader sindacale particolarmente rispettato. In ogni caso la squadra sarà composta da elementi proattivi ed elementi passivi, ma è normale, dato che se tutto funzionasse alla perfezione molto probabilmente non ci sarebbe bisogno di una trasformazione radicale.

3 – La mancanza di una visione. È fondamentale chiarire a tutti il quadro futuro che si ha intenzione di raggiungere. La visione va al di là dei numeri e permette di chiarire la direzione strategica verso cui la Direzione deve puntare. Se manca la visione manca la motivazione e quindi le persone preposte a guidare il cambiamento non hanno una *strada maestra* da seguire. Può darsi accadere di vedere piani aziendali costellati da numeri, tabelle e obiettivi di medio termine, senza dare l'idea verso cui tutto ciò porterà. In un caso l'azienda distribuì libroni alti quattro dita che descrivevano l'intervento di cambiamento con una incredibile quantità di dettagli, ma non c'era una sola frase che spiegasse dove tutto questo portasse. Non sorprende quindi il fatto che la maggior parte dei collaboratori provasse un senso di confusione e disorientamento, in quanto tali documenti non suscitavano in loro alcun sentimento positivo ed alcuna motivazione al cambiamento, anzi, probabilmente producevano esattamente l'effetto opposto. Una regola empirica può essere d'aiuto: se non si riesce a comunicare la visione in 3 o 5 minuti al massimo e

non si vede una reazione che denoti *comprensione* ed *interesse* insieme, questa fase non è stata superata.

4 – Non comunicare la visione in modo adeguato. Se è chiara la visione è ovvio che diventa fondamentale anche una sua corretta modalità comunicativa, che induca un coinvolgimento proattivo. Un errore da evitare è ad esempio quello di veicolare tale comunicazione come fosse una notizia di routine, inglobata magari all'interno di una newsletter aziendale periodica. Nei casi di maggior successo i dirigenti usano tutti i canali comunicativi possibili. Ad esempio trasformano le riunioni trimestrali di routine, quasi sempre rituali e sistematiche, in eccitanti discussioni sull'argomento della trasformazione, cancellano la formazione manageriale generica e la sostituiscono con corsi focalizzati sui problemi reali... e così via. Anche una newsletter può essere d'aiuto, ma è necessario un approccio coinvolgente, dato che non di rado sono noiose e poco lette.

5 – Non rimuovere gli ostacoli che intralciano la nuova visione. Molte volte non è la mancanza di visione o una sua corretta comunicazione che porta al fallimento del processo di cambiamento, ma il modo in cui le persone sono pronti a gestire tale processo. Ci possono essere manager che si sentono "minacciati" dal processo di cambiamento e che quindi tendono ad ostacolare le attività, ma vi possono essere altri dirigenti che sposano la causa ma ad un tratto gli si para davanti un *elefante che gli blocca la strada*. L'elefante è nella sua testa e quindi il problema è quello di convincerlo che non esistono degli ostacoli esterni. La ricerca ha inoltre messo in luce che in qualche caso alcuni managers portavano avanti solo *apparentemente* il processo di cambiamento. In realtà dietro le quinte remavano contro. Il caso eclatante è quello di una azienda in cui la Direzione evitò tutti gli errori descritti fino alla fase 4, poi l'azione di cambiamento si arrestò perché il dirigente che guidava la divisione più grande fu lasciato libero di sabotare quasi tutte le iniziative. Riempiendosi la bocca di belle parole sul processo di cambiamento in realtà non faceva assolutamente nulla perché ciò avvenisse, non cambiando il proprio modo di fare e non invitando i propri collaboratori a modificare il loro. La Direzione dal canto suo non fece nulla per ostacolare questo atteggiamento, preoccupata di una reazione negativa da parte dell'importante manager.

6 – Non pianificare sistematicamente e non creare occasioni di successo di breve termine. Una trasformazione autentica richiede del tempo e lo sforzo di rinnovamento rischia di perdere slancio se non ci sono obiettivi di breve termine da raggiungere. In genere se i collaboratori non vedono dei risultati nell'arco di 12, massimo 24 mesi, è difficile che siano disposti a continuare il cammino. Per tale motivo è indispensabile pianificare degli obiettivi con scadenza a breve termine. Ma, attenzione, *creare* successi di breve termine è differente da *sperare* di ottenere successi di breve termine. Tali step vanno quindi pianificati in modo sistematico e mettendo in piedi obiettivi concreti. L'impegno a produrre risultati a breve contribuisce a mantenere elevati i livelli di urgenza ed obbliga i managers ad un pensiero analitico dettagliato.

7 – Cantare vittoria troppo presto. I successi di breve termine discussi nella fase precedente non devono indurre a cantare vittoria. Mentre celebrare un successo è sempre una bella cosa, cantare vittoria troppo presto è catastrofico. In alcuni casi le performance di breve hanno dato risultati così positivi che i consulenti ingaggiati dall'azienda per guidare il processo di cambiamento vennero liquidati in tempi stretti. A distanza di pochi anni gli utili cambiamenti che erano stati introdotti cominciarono però lentamente a scomparire. Ecco perché è fondamentale non incorrere nell'ottavo errore...

8 – Non incorporare i cambiamenti nella cultura dell'impresa. Bisogna dire una cosa molto importante: il cambiamento rimane attivo quando diventa "il nostro modo di fare le cose". E questa è una verità assoluta anche nella vita privata di ognuno di noi. Nelle organizzazioni fino a

che i nuovi comportamenti non si radicano in norme sociali e valori condivisi, sono soggetti a degradarsi non appena viene meno la pressione che spinge al cambiamento. In particolar modo due fattori sono fondamentali nell'*istituzionalizzare* il cambiamento:

- a) Non dare modo di pensare che i cambiamenti siano dovuti ad un *certo potere carismatico* di qualche dirigente. Tutti devono essere consci che i miglioramenti sono stati dovuti, e lo saranno, a processi consolidati, grazie allo sforzo di tutti;
- b) Assicurarsi che la generazione successiva di management personifichi realmente il nuovo approccio e garantisca continuità nei processi. Ad esempio una scelta infelice di successione al vertice di una azienda può pregiudicare un *lavoro di decenni*.

Ovviamente nei processi di cambiamento si fanno altri errori, tuttavia la ricerca ha dimostrato che gli otto elencati sono i più madornali ed evitarli potrebbe fare davvero la differenza tra successo ed insuccesso.

L'indice di Altman è attendibile ?

Una domanda che, forse, non ha mai trovato una risposta definitiva. Allora cerchiamo di approfondire questo interessante argomento.

Come ben sappiamo nel 1968 il professor Edward I. Altman sviluppò un modello matematico analizzando i dati di bilancio di 66 società americane, la metà delle quali con una struttura finanziaria "solida", le altre 33 società erano in stato fallimentare o già dichiarate fallite. Dopo un approfondito studio elaborò un algoritmo (lo Z-Score) che avrebbe avuto una attendibilità del 95% relativamente alla predizione sul rischio di fallimento delle imprese entro un arco temporale di due anni.

La formula fu quindi suddivisa in due formule, una adatta ad aziende quotate in borsa e l'altra per aziende non quotate. Tuttavia si rese necessario elaborare una terza formula, definita EM-Score, più adatta per altre aziende manifatturiere e aziende di servizi. Gli algoritmi Z-Score utilizzano cinque variabili, ciascuna delle quali viene moltiplicata per un certo "peso". L'EM-Score utilizza invece quattro variabili dello Z-Score aggiungendo infine una quinta componente fissa.

Per tanti anni si è data estrema importanza a tale indice, anche se nel frattempo sono usciti fuori altri indicatori come l'indice Conan-Holder, l'Ohlson's Score (O-Score), lo Zmijewski Score (X-Score), il Damodaran Score e così via. Ad oggi si contano oltre 200 modelli relativi alle previsioni di insolvenza aziendale, discriminanti e non. Sembrerebbe anche che lo Z-Score possa essere utilizzato in ambito europeo come uno dei modelli discriminanti per l'identificazione delle cosiddette "aziende zombie". Infine, e per dirla tutta, anche molti consulenti e istituti di credito fanno tutt'oggi riferimento allo Z-Score per identificare lo stato di salute delle imprese.

Ma lo Z-Score si può definire attendibile ? La risposta, dopo svariati anni di verifiche "su campo", suffragati anche da verifiche sperimentali date praticamente per assodate anche nel mondo accademico è NO e nella stragrande maggioranza dei casi restituisce falsi positivi. Non per questo, se utilizzato, lo Z-Score può essere utile per "analisi evolutive", ossia può aiutare il consulente a capire se l'impresa sta peggiorando o migliorando la sua situazione finanziaria. Più nello specifico possiamo affermare che l'indice di Altman non è adatto alla realtà delle imprese italiane, non per questo ormai già da tempo si fa riferimento allo Z-Score *Bottani/Cipriani/Serao*, più adatto alle nostre dinamiche aziendali. Ma esiste anche una versione dello Z-Score *italianizzato* differente da quello dei tre ricercatori. La constatazione che lo Z-Score non sia adatto alle imprese italiane è suffragata anche da un interessante articolo pubblicato sulla rivista *Ratio* (Centro Studi Castelli) a settembre 2019, in cui si afferma *"...in dottrina aziendalistica lo Z-Score è molto criticato perché si basa sull'osservazione di un mercato (americano) molto diverso da quello delle PMI italiane e perché non considera adeguatamente dimensioni, settore di attività e posizionamento geografico. Analizzando difatti le PMI italiane in moltissimi casi le società evidenziano un indice critico costante (per 5 anni o più). Questo riscontro dimostra la poca attendibilità dell'indice in fase previsionale: tutte (o quasi) le imprese che vanno in default si caratterizzano per avere uno Z-Score critico già negli anni precedenti, ma tra quelle che evidenziano uno Z-Score negativo anche per più anni consecutivi, sono solo una minoranza quelle che poi vanno in default..."*. Pur trovandoci d'accordo con tale postulato, ci sentiamo di aggiungere alcuni dettagli in merito, entrando più nello specifico delle imprese italiane, senza limitarci a discriminazioni generiche e geografiche.

Lo Z-Score è un algoritmo che utilizza cinque variabili, analizziamole nella variante "aziende non quotate":

- Variabile X1: rappresenta il rapporto tra Capitale Circolante Netto e Capitale investito. A questa prima variabile viene dato un peso pari a 0,717;
- Variabile X2: Utili non distribuiti/Capitale investito, a cui viene dato un peso pari a 0,847;
- Variabile X3: Utile operativo o EBIT/Capitale investito, a cui viene dato un peso pari a 3,107;
- Variabile X4: Patrimonio netto al valore di mercato/Totale delle Passività, a cui viene dato un peso pari a 0,42;
- Variabile X5: Ricavi/Capitale investito, a cui viene dato un peso pari a 0,998.

Nell'utilizzo di queste formule (si ricorda elaborate per le caratteristiche di aziende americane del '68) non si tiene in considerazione un aspetto fondamentale che differenzia, a parità di indebitamento finanziario, le aziende italiane praticamente dal resto delle aziende del mondo, ossia l'utilizzo massiccio dei *termini di pagamento a dilazione*, sia nei confronti di clienti, sia nei confronti di fornitori. Questa caratteristica non è molto comune in altri Paesi (fatte doverose eccezioni per Irlanda, Paesi Bassi...e così via), tanto meno negli Stati Uniti, quando fu testato e validato lo Z-Score ed in cui oggi, in effetti, la dilazione a 30 giorni data fattura comincia ad essere sempre più frequente. Il fatto di concedere (ed ottenere) delle ampie dilazioni di pagamento comporta questi effetti, in chiave algoritmica Z-Score:

- L'indice X1 è influenzato sia al numeratore che al denominatore. A parità di circolante l'indice risulta essere più basso a causa del fatto che il capitale investito risente dell'importo rilevante dovuto ai crediti clienti (che è anche ivato, quindi ulteriormente amplificato);
- Stesso problema del capitale investito amplificato al denominatore lo troviamo negli indici X2, X3 e X5. In particolar modo l'indice X3 assume un ruolo fondamentale dal momento in cui il peso per cui viene moltiplicato è pari a 3,107;
- Anche l'indice X4 risulta fuorviato, dato che il totale delle passività include anche i debiti verso fornitori (anche questo valore ivato).

In conclusione, l'utilizzo dello Z-Score per imprese italiane risulta essere piuttosto condizionato da specifiche peculiarità gestionali. Basti solo considerare il fatto che i crediti clienti da noi hanno una incidenza sul capitale investito che può oscillare tra il 14 ed il 29%, molto dipende dalla politica commerciale adottata dall'impresa e non è poi così raro trovare situazioni di dilazioni di pagamento a 60/90/120... e sorvoliamo su chi lavora per le imprese pubbliche...

Ma il fatto che lo Z-Score non sia adatto, non solo alle imprese italiane, ma oramai a nessuna azienda di qualsiasi Paese è suffragato anche dallo stesso professor Altman. Tra i modelli che egli stesso utilizza nelle sue società di servizi, notiamo difatti lo **SME Z-Score**, differente in tutto e per tutto dallo Z-Score e che utilizza tra l'altro una scala (range) da 0 a 1.000. Riportiamo qui la citazione dell'indice utilizzato nel suo Risk Assessment Report: *"...we generate a comprehensive risk assessment report that includes the previous 5 year trend for the most important risk metrics (i.e. SME Z-Score, 1-year probability of default, loss given default and bond rating equivalent..."*.

Sembrerebbe inoltre, ricordando il suo anno di nascita, che lo Z-Score sia un indicatore *"datato e già da tempo non più oggettivamente affidabile"*.

A questo punto ci siamo voluti togliere una curiosità con uno *Z-Score stress test*, utilizzando dati di una azienda "tipo", attraverso un bilancino teorico con conto economico e situazione patrimoniale ad esso "coerente".

Lo scenario ipotizzato per l'azienda manifatturiera presa ad esempio è il seguente:

- Incidenza materie prime: 45%
- EBITDA del 15%
- EBIT del 10%
- Utile netto del 5,1%, ipotizzando che venga accantonato completamente in azienda, quindi non distribuito
- Turnover del fatturato sul C.I.: 1,23
- Indipendenza finanziaria (P.N./tt Passivo): 30,8%
- Dilazioni di pagamento clienti medio: 60+10 gg con IVA al 22%
- Dilazioni di pagamento fornitori medio: 60 gg con IVA al 22%
- Per le giacenze:
 - 30 gg di materie prime
 - 30 gg di semilavorati
 - 20 gg di prodotti finiti
 - ipotizziamo che rimanenze iniziali e finali si eguagliano

Ecco lo schema economico di sintesi:

| | valore | % |
|-------------------|--------|-------|
| Fatturato | 1.000 | |
| Acquisti | 450 | 45,0% |
| Altri costi | 400 | |
| EBITDA | 150 | 15,0% |
| Ammortamenti | 50 | |
| EBIT | 100 | 10,0% |
| Interessi passivi | 20 | 2,0% |
| Tassazione | 29 | |
| Utile netto | 51 | 5,1% |

...mentre quello che segue è lo stato patrimoniale, "coerente" con il conto economico.

| Impieghi | | Fonti | |
|-------------------------|--------------|-------------------------------|--------------|
| Immobilizz. materiali | 500 | Patrimonio | 200 |
| Immobilizz. Immater | 100 | Utile netto | 51 |
| Scorte MP | 45 | Fondi amm.to | 250 |
| Scorte semil | 41 | Debiti finanz a m/l | 294 |
| Scorte PF | 55 | Debiti commerciali | 90 |
| Crediti comm.li | 234 | Altri debiti a breve | 70 |
| Banche attive+Liquidità | 90 | Debiti finanz a breve | 110 |
| Tot impieghi | 1.065 | Tot fonti di finanz.to | 1.065 |
| Net assets | 815 | | |

Si noterà un indice di disponibilità pari a 1,72, un indice di liquidità pari a 1,20, un rapporto PFN/EBITDA pari a 2,1, un rapporto PFN/P.N. di 1,25... vi sembra uno scenario preoccupante ?

Direi proprio di no. Eppure l'indice di Altman rilascia un valore pari a 2,02, ciò significa che l'impresa è in una situazione pericolosa, a due anni dal fallimento (bankrupt). Difatti il range indica per lo Z-Score:

- sotto a 1,23: probabilità di fallimento alta (entro un anno);
- tra 1,23 e 2,6: probabilità di fallimento medio/alta (entro due anni);
- tra 2,6 e 2,9: probabilità di fallimento bassa;
- oltre 2,9: probabilità di fallimento nulla.

In estrema sintesi, con i dati elaborati (e con i limiti di uno scenario teorico), abbiamo avuto modo di pervenire a queste conclusioni:

- **EM-Score**: molto affidabile, l'indice ottenuto è del 26% oltre la soglia di sicurezza (range e pesi sono diversi dallo Z-Score);
- **Z-Score Bottani/Cipriani/Serao**: l'indice è molto vicino al valore rassicurante (ricordiamo che il range dei tre ricercatori è differente da quello originale, così come sono differenti i pesi), ma comunque non si è "a rischio";
- **Z-Score originale togliendo però crediti e debiti commerciali dal bilancio** e opportunamente riquadrando lo stato patrimoniale: il valore rilasciato è pari a 2,45, quindi vicino alla soglia di tranquillità pari a 2,6;
- **Z-Score italianizzato**: il valore è pari a 1,99, ma la scala è diversa, l'affidabilità è comunque del 66%, paradossalmente inferiore all'indice originale.

La tabella che segue rappresenta l'analisi sintetica della simulazione.

| | | Valore restituito | Valori accettabili | over/below |
|----------|---------------------------|-------------------|--------------------|------------|
| EM-Score | | 6,31 | da 5 in su | 1,26 |
| Z-Score | origin valori completi | 2,02 | da 2,6 in su | 0,78 |
| | no cred/deb comm.li | 2,45 | da 2,6 in su | 0,94 |
| | italianizzato | 1,99 | da 3 in su | 0,66 |
| | Bottani/Cipriani/Serao | 7,71 | da 8,1 in su | 0,95 |

Early Afternoon Discussion #3

Il 2019, per gli addetti ai lavori, sarà un anno da ricordare per una svolta epocale: una disposizione legislativa che, all'atto pratico, avrebbe obbligato le aziende a dotarsi di un sistema di controllo di gestione. In effetti con la riforma della legge fallimentare (decreto legislativo 12 gennaio 2019 numero 14, pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 14 febbraio 2019 al numero 38) aziende che hanno almeno un certo volume di lavoro (4 milioni di euro) o che abbiano un certo volume minimo dell'attivo (4 milioni di euro) o che abbiano in forza un certo numero di dipendenti (da 20), sono obbligate a monitorare il proprio stato di "salute" finanziario.

Durante gli ultimi mesi di quell'anno diversi furono gli incontri organizzati con studi commercialistici per valutare le modalità ed i meccanismi da mettere in piedi per tali controlli.

A dicembre del 2019 ci fu l'incontro con lo studio Moratti di Ascoli Piceno.

Il dott. Marcello Moratti è un ottimo professionista. Lo storico studio è attualmente gestito dal figlio Luigi, anch'egli dottore commercialista.

- M: "buon pomeriggio Teo, come va?"
- T: "personalmente bene Marcello, per ciò che riguarda la situazione che riscontro all'interno delle aziende in questi periodi... bè... il discorso è un po' diverso..."
- M: "si anch'io sono abbastanza preoccupato, diverse aziende non se la stanno cavando molto bene e questi indicatori messi in piedi per monitorare eventuali stati di crisi ne potrebbe seriamente mettere in difficoltà qualcuna, se non interveniamo per tempo... ecco il motivo del nostro incontro..."
- T: "certo, ci sono situazioni che è meglio cominciare ad analizzare subito... Intanto le dico che ho avuto modo di vedere le linee guida rilasciate dal CNDCEC a novembre, non mi sembra che il consiglio nazionale sia stato particolarmente severo nell'attribuire le soglie, anche se si vocifera che tali indici siano stati in realtà elaborati dal CERVED. Non le nascondo, Marcello, di come abbia avuto un attimo di delusione dopo aver consultato attentamente il documento. Il legislatore aveva dato un'impronta alla riforma molto chiara, le aziende dovevano dotarsi di un sistema di controllo di gestione affinché monitorassero i flussi di cassa prospettici, con il chiaro intento di prevenire per tempo eventuali situazioni di illiquidità o di crisi, prima che questa potesse degenerare. Sarebbe stata davvero una svolta epocale, in fondo anche una piccola azienda che non si può permettere un controller avrebbe potuto attingere tale servizio in outsourcing ad un costo ragionevole, dato che si sarebbe trattato di monitorare la situazione trimestralmente su un orizzonte previsionale di sei mesi... allora avremmo avuto davvero un cambio di paradigma nelle aziende. Ora invece vediamo che i passaggi per tali controlli sono stati fondamentalmente classificati in quattro tipologie e l'analisi predittiva è, *dulcis in fundo*, stata relegata addirittura come facoltativa. In sintesi le priorità sono le seguenti: dapprima si verifica il patrimonio netto, se è o meno negativo, se è positivo si passa al secondo tipo di controllo. Quindi si tratta di calcolare cinque indici e solo se tutti questi indici sono al di sotto delle soglie previste si parla di stato di crisi. Il terzo livello di controllo, tuttavia parallelo al terzo, è costituito dalle *analisi qualitative*, ossia se l'impresa possa o meno correre dei rischi relativi alla *continuità*. Infine, ma solo se l'organo preposto (leggi *revisore*) ritiene tale indicatore affidabile, si determina il DSCR previsionale, che deve essere superiore a 1... mi sembra che l'analisi predittiva abbia lasciato ampio spazio ad altri meccanismi, considerando il fatto che il calcolo degli indici può essere tranquillamente svolto con bilanci consuntivi e le analisi

qualitative, tutto sommato molto difficilmente sarebbero talmente gravi da far accendere la spia rossa.”

- M: “...in effetti è vero, anche noi siamo rimasti basiti di fronte a questo capovolgimento di logica...”
- T: “tuttavia, anche a proposito del calcolo degli indici, non le nascondo che restano comunque delle zone buie in questi computi...”
- M: “in che senso? Mi sembra che la pagina undici del documento sia abbastanza esplicita in tal senso... le formule per il calcolo di questi indici mi sembrano abbastanza chiare ed inequivocabili...”
- T: “Sì, se abbiamo a che fare con indici calcolati con un bilancio di fine anno. In caso contrario si creano diversi interrogati a cui, fino ad ora, nessuno ha dato delle risposte... e gli OIC30 non ci vengono in aiuto...”
- M: “In che senso?”
- T: “prendiamo ad esempio l'indice di ritorno liquido dell'attivo, ossia l'indice del cash flow. Il testo di pagina quattordici è chiaro <...è costituito dal rapporto tra il cash flow e il totale attivo ed include: al numeratore, il cash flow ottenuto come somma del risultato dell'esercizio e dei costi non monetari (ad.es, ammortamenti, svalutazioni crediti, accantonamenti per rischi), dal quale dedurre i ricavi non monetari (ad.es, rivalutazioni partecipazioni, imposte anticipate); al denominatore il totale dell'attivo dello stato patrimoniale art. 2424 c.c.>. È evidente che costi figurativi come il TFR non devono essere computati perché trattasi di accantonamenti a fondi spese. Tuttavia se dovessimo calcolare tale indice a marzo, come ci si dovrebbe comportare? Facciamo un esempio, supponiamo che una azienda abbia avuto, al 31/12, questi valori di bilancio: utile netto 75 mila euro, ammortamenti per 60 mila euro, accantonamenti a sfondo svalutazione crediti per 44 mila euro ed abbia inoltre registrato un valore per *lavori in economia*, per 34 mila euro. Infine abbia un totale attivo pari a 22,7 milioni di euro. Il cash flow sarebbe così computato: $(75+60+44-34)/22.700$, ossia 0,64%, valore ok per una azienda manifatturiera, la cui soglia minima è 0,5%. Ma a marzo, supponendo vengano rilevati questi dati: utile netto 44 mila euro, ammortamenti per 15 mila euro, nessun accantonamento a sfondo svalutazione e nessun valore per lavori in economia, come verrebbe svolto il computo? L'unica certezza è che gli ammortamenti andrebbero rapportati a fine anno, ma per quanto riguarda l'utile... anch'esso andrebbe rapportato a fine anno? Facciamo due ipotesi, una rapportando l'utile a fine anno ed un'altra ipotesi no. Ipotesi 1: $(44/3*12+15/3*12)/22.700=1,0\%$. Ipotesi 2: $(44+15/3*12)/22.700=0,46\%$. Nel primo caso l'azienda sarebbe sopra la soglia limite, quindi l'indice sarebbe positivo, nel secondo caso l'indice sarebbe in rosso. Chiediamoci: ma in fondo sarebbe corretto rapportare l'utile a fine anno? Operando in tal modo, nell'esempio precedente è come prevedere un utile netto pari a $44/3*12$, ossia 176 mila euro, valore più che raddoppiato rispetto all'utile netto che l'azienda ha invece avuto nel corso di un intero anno. Queste situazioni potrebbero accadere per svariati motivi la prima fra le quali dovuta alla stagionalità delle vendite. Se infatti pensiamo ad una impresa che produce articoli per il giardinaggio è facile pensare di come tale computo possa essere molto fuorviante...”
- M: “...quindi?”
- T: “quindi la decisione se proiettare o meno l'utile sarebbe lasciata alla discrezionalità dell'analista...”
- M: “ma in tal caso si esce fuori da uno schema che invece deve assolutamente essere omogeneo...”
- T: “...e già! Purtroppo non è finita qui... Adesso prendiamo in esame l'indice di indebitamento previdenziale e tributario. La guida ci dice che <...è costituito dal rapporto

tra il totale dell'indebitamento previdenziale e tributario e (anche qui) il totale dell'attivo. Esso include al numeratore, l'Indebitamento tributario rappresentato dai debiti tributari (voce D.12 passivo dell'art. 2424 c.c.) esigibili entro e oltre l'esercizio successivo, l'Indebitamento previdenziale costituito dai debiti verso istituti di previdenza e assistenza sociale (voce D.13 passivo dell'art. 2424 c.c.) esigibili entro e oltre l'esercizio successivo; al denominatore, l'attivo netto corrispondente al totale dell'attivo dello stato patrimoniale art. 2424 c.c.>. Ora, se ci troviamo a fine anno, i dati di bilancio sono stati opportunamente definiti attraverso le scritture di assestamento, ma se ci troviamo in un infrannuale? Potremmo molto facilmente trovare poste sia in dare che in avere, si pensi ad esempio all'IVA, ma anche INPS, INAIL... che per svariati motivi potrebbero essere sia in conto dare che in conto avere... cosa dovremmo fare, compensare? Molti pensano che non sia il caso di compensare ma lasciare gli importi a debito così come rilevati, eccezion fatta per l'IVA che andrebbe, almeno questa, compensata..."

- M: "...bè almeno questa voce direi proprio di sì..."
- T: "...e se sull'IVA a credito è stato invece chiesto un rimborso all'agenzia delle entrate? Supponiamo di trovarci a marzo ed a fine anno avevamo fatto una richiesta di rimborso IVA, pratica ancora non evasa. Allora non dovremmo compensarla..."
- M: "...in questo caso direi di no..."
- T: "vede Marcello di fronte a tanti interrogativi non ci sono risposte, e si tenga conto che sul controllo di questi indicatori c'è il penale..."
- M: "solite cose all'italiana?"
- T: "non so... anche sul valore da inserire come denominatore nel DSCR ci sarebbero da dire alcune cose, come ad esempio il fatto che non contempli gli interessi passivi sui mutui o finanziamenti ma solo le quote capitale, cosa in contraddizione con gli standard, dato che il flusso finanziario al servizio del debito è contestuale con l'intero importo delle rate da pagare... Diamo tempo perché questi meccanismi vadano applicate, poi ne riparlamo."

Organizzazione aziendale

Le organizzazioni e la logica dei vincoli

Ci siamo mai chiesti quali sono quelle variabili che governano una organizzazione permettendole di ottenere dei progressi o che, viceversa, la portano a fasi regressive?

Di certo, nell'infinito mondo della gestione d'impresa, le tematiche si rincorrono nel tempo e acquisiscono importanza relativa in base alle epoche. Non dimenticheremo l'assoluta priorità attribuita alla contabilità dei costi degli anni 60-70, quella attribuita alle logiche produttive, con il just in time ed il TQM degli anni 80, le ISO9001 degli anni 90, le logiche strategiche ed i meccanismi di motivazione al personale del nuovo millennio, gli aspetti informatici (CRM e BI in primis) e quelli legati al web di oggi, la nuova filosofia Lean Thinking... e così via. Così possiamo constatare che le imprese, nel tempo ed in base ad una visione fin troppo omogenea dell'universo aziendale, si conformano a quelle che sembrano essere le tendenze del momento.

In realtà, se dovessimo chiedere a qualche responsabile d'azienda quali siano le tematiche che, secondo loro, hanno maggiore impatto sul progresso, o sul regresso, della loro organizzazione, sentiremmo pareri probabilmente molto discordanti. Tali differenze derivano dalla loro *percezione della realtà* che stanno vivendo in base allo specifico ruolo. Così può capitare di ascoltare il responsabile di produzione che imputa la mancata crescita a problemi logistici, di personale o qualitativi, mentre per il responsabile commerciale il problema principale potrebbe essere la mancanza di prodotti innovativi e più performanti per il nuovo mercato. Qualche dipendente potrebbe imputare l'inerzia alla proprietà/direzione, non più in grado di gestire la crescente complessità del sistema organizzativo. In un siffatto sistema, un esperto in organizzazione d'impresa, dopo un po' di tempo necessario per la raccolta di dati ed informazioni, si renderebbe conto che in realtà... tutti avrebbero ragione... E' proprio così: di fronte ad un sistema organizzativo che "non funziona" o "non funziona come dovrebbe" tutti, dal loro punto di vista, avrebbero ragione nell'imputare carenze o motivazioni. Portiamo l'esempio di una azienda che, avendo avuto un calo di fatturato del primo trimestre del 30% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, cerca delle motivazioni. Chiedendo spiegazioni al responsabile commerciale cosa fosse accaduto, ecco la risposta lapidaria: "ho avuto i cataloghi e i listini dei nuovi prodotti solo a metà marzo, invece che a novembre!". Dal canto suo il responsabile dell'ufficio tecnico si giustificò dicendo che non si era potuto lavorare sui cataloghi e sui listini perché impegnati nella formazione sul nuovo sistema informativo. Fu quindi chiesto al titolare come mai fosse stato implementato un sistema che avrebbe rubato così ingenti risorse... "ho approfittato del momento favorevole per avere contributi a fondo perduto sull'acquisto del software!". Bene... è chiaro di come tutti abbiano le loro ragioni, tuttavia... l'azienda ha perso il 30% di fatturato... Quindi quali conclusioni si possono trarre? Diremo che tutto il sistema, nel suo insieme, non ha funzionato per... mancanza di programmazione? mancanza di risorse? sarebbe forse stato il caso di rimandare l'implementazione del nuovo sistema informativo, ma si sarebbe persa una opportunità? quanto è costato in realtà il software?

Allora ci si chiede: da dove iniziare quando ci si trova di fronte un circolo vizioso?

Formuliamo la domanda in modo più generale: è possibile determinare, in uno specifico momento storico, quali sono gli elementi che limitano o addirittura portano ad un regresso l'impresa? Facciamo un ulteriore passo: è possibile definire un meccanismo che regola costantemente le potenzialità di crescita, o addirittura un peggioramento? Ergo: è possibile identificare, in maniera

univoca, una dinamica che *agisce costantemente* e che *regola* le capacità di performance di una organizzazione?

Sembrerà incredibile, ma la risposta è sì !

Allora qual è questa dinamica che crea lo scatenarsi di “falle” e come andrebbe gestita?

Facciamo un esempio. Pensiamo ad una *catena* costituita da *anelli* di ferro, con consistenze diverse. Se dovessimo tirare sui due lati, con forza crescente, la catena ad un certo punto cederà, spezzandosi, poiché vi sarà l'anello, più debole tra tutti, a cedere. A questo punto rafforziamo l'anello debole con una saldatura e tiriamo ancora con forza, la catena cederà nuovamente perché ora a cedere sarà un nuovo anello debole che inizialmente non lo era, o meglio costituiva un anello debole secondario. Rafforziamo questo anello, la catena cederà nuovamente perché vi sarà un nuovo anello debole che diventerà principale. Potremmo andare avanti all'infinito a rafforzare i vari anelli: ci sarà sempre un nuovo anello che diventerà debole e che in un momento precedente non lo era.

Da questo esempio si possono trarre tre importanti considerazioni:

1. Esisterà *sempre* un anello che costituisce il punto debole e che quindi “limita” il tiraggio della catena
2. E' del tutto inutile rafforzare quello che, in un determinato momento, rappresenta il secondo o terzo anello debole, la catena cederebbe comunque. Perderemmo solo del tempo senza ottenere alcun risultato, se non lavorando solo ed esclusivamente sull'anello debole primario.
3. Tuttavia non possiamo illuderci, pur prestando la massima attenzione e lavorando sempre e solo sull'anello debole primario, non appena avremmo *gestito* tale anello, se ne creerà nuovamente un altro, mettendoci in condizioni di tornare al punto 2. E questo ciclo dura... all'infinito !

Ora sostituiamo la parola “catena” con il termine “sistema organizzativo” e con la parola “anello” il termine “vincolo” (risorse umane, risorse materiali, immateriali, strategiche ...).

In estrema sintesi è il “vincolo” che determina la capacità di crescita, o di regresso, di una impresa. E' quindi inutile lavorare su un “non vincolo”: perderemmo solo tempo, magari prezioso. Inoltre gli effetti che il vincolo provoca sono solo... *effetti* e non vanno confusi con le cause. Tuttavia la causa di un problema può essere costituito da un *effetto* di una causa precedente. Se dovessimo risalire a ritroso le logiche di causa/effetto, riusciremmo a determinare la causa (il vincolo) che sta determinando, come un effetto domino, una serie di problemi a cascata.

La risposta alla domanda che ci eravamo posti, quindi, è ovvia: la dinamica che regola il successo o l'insuccesso di una organizzazione risiede nella continua e costante ricerca del vincolo che, in un determinato momento storico, sta limitando le capacità di crescita dell'impresa. Diciamo anche che, se non vi fossero vincoli, una impresa avrebbe profitti infiniti. Tutto sommato, poi, i vincoli rappresentano dei grossi punti di forza anziché dei punti deboli, poiché una volta identificati e gestiti, essi si rivelano dei potenti strumenti per un vero miglioramento.

Ma questi vincoli sono stati, come dire... catalogati? ...e poi... come si riconoscono?

I vincoli (constraints) sono essenzialmente di cinque categorie. Il primo tipo di vincolo è facilmente riconoscibile: si tratta del vincolo di **Capacità** (risorse umane o materiali). Pensiamo ad esempio ad una linea di lavoro costituita da tre macchine utensili, in cui la prima macchina possa produrre 30 pz/ora, la seconda 15 pz/ora e la terza 25 pz/ora. Il collo di bottiglia (vincolo) sarà costituito dalla seconda macchina. Quindi potremmo affermare che la capacità produttiva dell'azienda in esame è di 15 pz/ora, non di più. Nell'eventualità volessimo potenziare la capacità produttiva, dovremmo semplicemente agire sulla macchina numero 2, magari acquistando una macchina simile. In tal caso avremmo agito sul vincolo, potenziandolo. A questo punto però la nuova capacità produttiva non sarà di 30 pz/ora come si potrebbe immaginare con l'acquisto, ma di 25 pz/ora, poiché ora sarà la terza macchina che costituirà il nuovo collo di bottiglia.

Il secondo vincolo è di **Relazioni Umane**. E' riconoscibile quando i conflitti tra le persone o tra gli enti impediscono la rimozione degli ostacoli.

Il terzo vincolo è di **Autorità**, quando le persone hanno la responsabilità delle loro attività, ma non la giusta autorità.

Il quarto tipo di vincolo è nelle **Politiche e Misure**, quando vengono intraprese azioni sbagliate o non vengono prese iniziative che migliorerebbero le attività. Molte volte tali vincoli sono in seno alla Proprietà/Direzione, anche se non sempre. Approfondiremo più avanti questo tipo di vincolo, prendendo in considerazione un importante fattore: l'innovazione.

Il quinto ed ultimo tipo di vincolo è sul **Mercato**. Si verifica quando l'azienda ha capacità produttiva in esubero, ossia quando può produrre più di quanto non riesca a vendere. Tuttavia bisogna stare molto attenti a non scambiare questo vincolo con quello precedente: potrebbe difatti trattarsi di calo di vendita e quindi esubero di capacità produttiva, per motivi di perdita di competitività dell'impresa e non per motivi regressivi di mercato. Quest'ultimo vincolo è l'unico "esterno" l'impresa.

Si noterà che, dei cinque vincoli, tre sono di natura umana, gli altri due sono strutturali.

Detto ciò, possiamo affermare che la vera competitività di una impresa si possa misurare solo in funzione della capacità, da parte del management, di riuscire ad identificare i fattori che ne *vincolano* lo sviluppo? Per cui potrebbe essere imprescindibile individuare come e dove si *sposta il vincolo* in modo da poterlo gestire e subordinargli le scelte, come se si trattasse di una caccia al tesoro continua? Inoltre, dal momento in cui sappiamo che in un sistema un vincolo deve per forza di cosa esistere, a questo punto potrebbe essere strategicamente importante chiedersi *quale tipo* di vincolo vorremmo avere? O meglio, la vera sfida per il management consisterebbe nel riuscire a trovarsi nella condizione di poter *scegliere quale vincolo preferire*?

Potremmo certamente dare delle risposte affermative ai quesiti, ma facciamo anche un'altra considerazione. Oggi più che mai è necessario dare la massima importanza alle innovazioni poiché la capacità di competere sarà sempre più legata alla capacità di innovarsi. È una strada obbligata anche per far fronte alle nuove sfide verso quei Paesi emergenti con i quali le nostre imprese non potrebbero mai competere in termini di costi e di prezzo. La frase: «*se qualcuno ci copia, dobbiamo fare in modo che ci copino cose vecchie, perché nel frattempo abbiamo già creato*

qualcosa di nuovo...» se interpretata al di là del *prodotto fisico*, contiene un profondo senso di verità.

E' quindi necessario trovare sempre *qualcosa di nuovo*, appunto di innovativo, per fare in modo che la vera competitività si possa concretizzare. E dato che innovare significa *mutare in modo più o meno esteso e profondo, mediante l'introduzione di sistemi e criteri nuovi*, molte volte è possibile innovare anche imparando dai propri errori. Occorre solo essere consapevoli di questo... in fondo come si identifica *concretamente* un processo di *miglioramento continuo*?

Occorre partire dal presupposto che solo un atteggiamento aperto e senza pregiudizi verso le nuove situazioni che ci si trova di fronte può essere alla base dell'innovazione. Innovare significa ammettere un errore, prenderlo da esempio per migliorarsi ed avere la capacità di rimettersi in discussione. In effetti l'innovazione è una variabile che fa parte solo della nostra mente.

Difatti si può ragionevolmente affermare che i vincoli più difficili da gestire sono quasi sempre quelli di natura psicologica e legati ad un forte ostentamento nel non voler cambiare le cose perché convinti da *verifiche sperimentali* passate e che avevano portato ottimi risultati. Allora è evidente che il vero *vincolo* è, quasi sempre, costituito solo da una *resistenza al cambiamento* dettata in buona parte dall'*esperienza*, con la mente ancorata a concetti e modi di fare obsoleti.

Con molta probabilità il presente ed il futuro delle nostre imprese è legato a questi aspetti e la vera sfida si gioca in questo tipo di cambiamento. In realtà, se ci pensiamo bene, è sempre stata la capacità di innovarsi e di adattarsi che hanno fatto grandi alcune imprese ed hanno causato il fallimento di altre. La differenza tra ieri ed oggi è che adesso i cambiamenti devono per forza di cose essere più repentini, più radicali ma soprattutto di natura diversa rispetto ad una volta: non tanto tecnologici ma quanto psicologici.

Un software che può aiutare il consulente nella fase riorganizzativa di organigramma, ruoli e mansioni è offerto da **JobActivities**. JobActivities è difatti un tool, costruito su piattaforma Excel ed in linguaggio Visual Basic, utile per il riassetto organizzativo. È uno strumento, a norma con il Regolamento UE 2016/679 (GDPR), che permette una riorganizzazione aziendale in termini di:

- organigramma, costruito in automatico dal programma (su versioni Office 2010 in poi);
- ruoli;
- attività di lavoro;
- mansioni.

La gestione strategica del servizio nelle aziende di produzione

Le attività di servizio nelle aziende di produzione sono diventate strategicamente sempre più importanti. Il motivo è da ricercare nel radicale cambio del rapporto con il cliente, passato nel tempo dalla semplice richiesta di acquisto a necessità di supporti via via sempre più spinti, oggi anche di natura informatica. È aumentata difatti la mole di documenti da gestire: schemi tecnici, foto, specifiche tecnico/commerciali nonché collaudi e certificazioni. Il concetto di *servizio* si è esteso con le nuove possibilità offerte da internet: manualistica, listini e fatture on line, accessi riservati al sito, consultazione di ordini, schemi di montaggio, news e blog...

In pratica le informazioni e le attività da svolgere sono diventate di diverso genere: da quelle prettamente progettuali a quelle commerciali e legate all'assistenza, in molti casi si tratta anche di documentazione obbligatoria per motivi legislativi. Occorre infine aggiungere che il ciclo di vita dei prodotti, nel frattempo, si è notevolmente compresso, per cui anche la continua creazione di nuovi articoli è diventato un fattore determinante e parte integrante del "servizio", che impegna le risorse molto più che nel passato.

È quindi necessario per tutte le imprese adattarsi ai mutamenti ed alle nuove esigenze, al fine di mantenere le quote di mercato.

Il paradosso è costituito dal fatto che se da un lato diminuiscono i ricavi per via della crisi, dall'altro aumentano le *necessità strutturali* ed il *tempo ausiliario*, ossia organico d'ufficio e personale. Tali necessità si traducono in un aumento di costi che, dal punto di vista prettamente industriale, sarebbero da considerare *indiretti*, trascurando tecniche contabili complesse come il metodo ABC. Quindi se da una parte si configura l'obbligo di effettuare dei tagli sui costi fissi al fine di abbassare il punto di pareggio come conseguenza di una contrazione delle vendite, dall'altra, per non perdere competitività, diviene invece necessario aumentare o comunque mantenere stabili tali costi.

Questo modo di fare è veramente contraddittorio?

Pensiamo al destino di una società la quale, in conseguenza dei continui cali dei profitti aveva deciso di smantellare parte della rete commerciale, ritenuta la principale causa del problema. Successivamente venne costituita una nuova rete di vendita, ma senza alcun successo. L'impresa continuò così ad avere delle perdite perché non erano stati rimossi i vincoli che successivamente si capirono dovuti ad una non pronta risposta verso cambiamenti di gusti del mercato e ad una assistenza non adeguata, non recepiti in tempo dalla struttura. Tali situazioni avevano generato nel tempo continue perdite finanziarie con la conseguenza, da parte del management, di una riduzione di costi e personale. Queste prese di posizione portarono ad una preoccupazione ed una demoralizzazione da parte dei dipendenti, dei nuovi agenti di vendita e degli stessi clienti con la conseguenza di un ulteriore calo delle vendite e, anche in base all'inasprirsi della situazione, un calo di fiducia e di collaborazione da parte del personale rimasto in forze.

In effetti l'obiettivo di qualsiasi organizzazione non deve essere quello di ridurre i costi ma piuttosto quello di migliorare i risultati. Tutte le attività definite genericamente "indirette" e legate al servizio non sono da considerare attività *non produttive* solo perché non quantificabili o monetizzabili ai fini del *valore* di un prodotto. Inoltre è ovvio che l'impresa non potrebbe mai ottenere dei reali vantaggi dal punto di vista economico se non offrisse servizi e si limitasse a ridurre il personale addetto a certe attività. Tutto ciò perché la parola *produrre* ha assunto necessariamente un più ampio significato, ossia *quell'insieme di attività che costituiscono valore aggiunto in un sistema e lo mettono in condizione di raggiungere gli obiettivi prefissati*.

Allora se questa è la corretta interpretazione, è chiaro che produrre fisicamente un bene *non vale di più* rispetto al dare una adeguata assistenza al cliente. Se le aziende perdono clienti a causa di disservizi o di una mancata assistenza, per *chi* dovrebbero produrre, per il magazzino? La produzione deve essere una funzione a *disposizione* delle vendite e non fine a sé stessa.

È quindi opinione comune che oggi le imprese si devono velocemente spostare da un assetto *produzione-vendita* (o *commercio-vendita*) ad un assetto *ricerca-produzione-vendita-servizio*. Quest'ultimo termine ha assunto un significato molto più ampio rispetto al passato: ricerca delle necessità dei clienti, vendita, supporto informativo, documentale, informatico, varietà nei prodotti, gestione della logistica, internet... e così via.

Queste considerazioni sono anche alla luce di una visione futuristica, secondo cui pare che buona parte delle attività di manovalanza - ossia la produzione nel senso stretto del termine - siano destinate alle nuove società emergenti, come quelle dell'Oriente o estremo Oriente, presso le quali il costo del personale ha ancora una incidenza irrisoria sul costo di prodotto e le spese aggiuntive per la logistica (trasporti, sdoganamenti...) in molti casi sarebbero compensate dai costi di produzione che si dovrebbero invece sostenere nei Paesi industrializzati. I software gestionali di nuova generazione sono già impostati secondo quest'ottica, ossia molto focalizzati sulla logistica e sulle attività legate al servizio.

Quindi tanto più le imprese riusciranno a riconvertire la struttura da pura attività di vendita e produzione puntando ad un miglioramento delle prestazioni, quanto più avranno capacità di competere e maggiori probabilità di vita negli anni a venire.

È anche certo che solo organizzazioni con forte spirito innovativo possono competere in un mercato in così forte trasformazione.

Per aiutare le imprese al processo di "riadattamento" esiste un software unico e specifico: **Simulation**. Simulation è uno strumento molto utile per ripianificare le attività e rendere più competitiva l'impresa. È un software molto semplice da utilizzare ed estremamente economico, creato ad hoc per le situazioni di ristrutturazione o rilancio delle imprese. In base all'inserimento di un conto economico e, volendo, dello stato patrimoniale, riesce a "ricostruire" un ottimale assetto economico-finanziario-patrimoniale e strategico, grazie a specifici algoritmi di calcolo. L'approccio, tuttavia, più che puntare esclusivamente alla riduzione dei costi con il rischio di apportare disservizio garantendo sì la sopravvivenza ma forse in modo dubbio il futuro, dovrebbe essere di natura strategica, legato alle attività da mettere in atto o alle azioni correttive da svolgere. Per questo motivo il programma è dotato dell'analisi SWOT che permette all'analista di determinare le adeguate azioni, in funzione dei punti di forza e deboli rilevati all'interno dell'impresa ed in base alle opportunità ed alle minacce insite nel mercato di riferimento. L'analisi SWOT costituisce una vera soluzione alle attività di risanamento e di rilancio, con check-list già predisposte e semplicemente da "spuntare" che metterebbero in luce aspetti altrimenti non quantificabili numericamente.

Attraverso tale spunta il programma rilascia in automatico delle *indicazioni* che rappresentano delle **strategie fondamentali** perché "incroci" tra punti di forza aziendali ed opportunità offerte dal mercato oppure tra punti deboli e minacce. L'analisi SWOT è un modo semplice, efficace ed efficiente per "ripensare" la propria impresa in un periodo turbolento come quello attuale, mai vissuto in precedenza ed in cui nell'arena competitiva può restare solo chi ha la capacità di reimpostare un ottimale assetto economico, coerente con le strategie commerciali a loro volta in linea con le esigenze di servizio da parte del mercato, sfruttandone le relative opportunità e facendo leva sulle debolezze della concorrenza.

Early Afternoon Discussion #4

Halmax Group Srl, operante nel mercato delle costruzioni di impianti per il settore Oil & Gas, è una di quella che si potrebbe definire, *eccellente realtà imprenditoriale*. Ha tre sedi distinte, amministrativa a Teramo, produttiva a Gissi (CH) e commerciale a Milano. La società è a responsabilità limitata unipersonale, con socio unico, il sig. Massimiliano Carpineta, affiancato dalla moglie, la dottoressa Silvia Di Bartolomeo, esperta nella direzione amministrativa. Le spiccate capacità tecniche e commerciali di Massimiliano e le elevate competenze di Silvia costituiscono il vero valore aggiunto dell'impresa.

Halmax Group Srl è la naturale evoluzione di Halmax Snc, studio di progettazione nato nel lontano 1996. Fin dai primi anni di attività la società si distinse per le spiccate capacità progettuali di sistemi per il trattamento aria di impianti turbogas del Nuovo Pignone di Firenze. Tra gli anni 2004 e 2009 si rafforzò la crescita dell'impresa, che acquisì certificazioni, qualifiche e referenze con i principali gruppi mondiali, tra i quali General Electric Oil & Gas, Ansaldo Energia e Siemens.

All'epoca i prodotti venivano venduti attraverso il ricorso a subfornitori, che quindi si facevano carico di tutti gli aspetti logistici. I manufatti venivano ordinati ai produttori in base all'ordine stesso del cliente e non occorreva gestire nessun magazzino.

La crescente competitività dei concorrenti, localizzati soprattutto nei paesi low cost, spinsero però Massimiliano a rivedere il modello produttivo, cercando di eliminare costi e passaggi legati all'utilizzo di sub fornitori, investendo, quindi, in produzione diretta. L'ultimo passaggio fu così rappresentato, nel 2016, dall'acquisizione del nuovo hub produttivo in Gissi. I plessi produttivi permisero subito di valutare i primi benefici, riscontrando una maggiore competitività grazie ai due importanti stabilimenti produttivi dotati di macchine tecnologicamente all'avanguardia.

Anche la tipologia dei prodotti nel frattempo si era diversificata in quanto erano subentrate altre ASA: manufatti da carpenteria pesante ed acquisizioni di ordini su caldaie industriali. Con le logiche produttive, tuttavia, i meccanismi gestionali cambiarono radicalmente. L'impatto con i tempi di lavoro, il magazzino, le distinte basi, le variabili legate ai carichi macchina, i controlli di qualità, la manutenzione preventiva, l'efficienza produttiva, il rispetto dei tempi di consegna... tutto ciò ebbe un effetto devastante, in un sistema storicamente abituato a gestire gli ordini clienti a fabbisogno ed attraverso il ricorso a subfornitori.

Era quindi opportuno lavorare su diverse leve. Dopo l'implementazione di contabilità analitica e controllo di gestione fu necessario rivedere l'assetto organizzativo, ma era evidente di come il grosso limite per l'azienda fosse la gestione del ciclo produttivo e la logistica, così fu installato il modulo gestionale produttivo MRPII e svolti i necessari corsi formativi in termini di gestione articoli, anagrafiche, distinte basi, magazzino e ordini a fornitori.

Nonostante queste attività, non sembrava che le cose funzionassero come previsto.

- T: “buon pomeriggio Max, buon pomeriggio Silvia. Nonostante si sia lavorato molto in questo ultimo anno strutturando l'azienda sia organizzativamente che informaticamente, ancora si registrano evidenti disservizi, vero?”
- S: “purtroppo, sì. C'è il sentore che vi sia uno scollamento tra la parte progettuale, gli acquisti e la produzione. Il fatto di avere tre sedi distaccate dal punto di vista logistico ci sta dando non pochi problemi ed anche avendo definito ruoli e mansioni e aver messo in piedi alcune procedure operative nella gestione delle commesse... bè sembra essere stato tutto vano.”

- T: “hai avuto modo di verificare perché le attività non scorrono come dovrebbero?”
- S: “ho parlato con il responsabile acquisti e con i nostri progettisti, sembra vi sia un po' di confusione a livello gestionale, è il caso di approfondire...”
- T: “forse è il caso di organizzare un incontro con tutti i responsabili. Faremo un punto della situazione cercando di capire dove si annidano i vincoli. Tu Max cosa ne pensi?”
- M: “I maggiori problemi secondo me sorgono quando si acquisiscono le contract sulle nuove ASA. Per le commesse di routine o ripetitive, tutto si svolge senza intoppi... in ogni caso stabiliamo un giorno ed organizziamo questo incontro con i responsabili.”

L'incontro fu organizzato come previsto, in sala riunioni c'erano una quindicina di persone, i due commerciali erano invece collegati via Skype. Presero la parola diversi responsabili. Dai diversi interventi era sempre più chiaro che il problema principale fosse esclusivamente di natura comunicativa. In pratica le aperture delle contract erano caratterizzate da modalità più disparate. Si utilizzavano diversi strumenti di comunicazione, tra cui WhatsApp, mail e cellulari. Ma il più delle volte questa tipologia di comunicazioni generava equivoci o ridondanza di informazioni, anche contraddittorie. Inoltre il flusso comunicativo non era univoco, ma personale. A ciò si univa spesso l'esecuzione di attività basate su informazioni verbali date o ricevute da colleghi, informazioni che, non essendo scritte e tracciate, assumevano di volta in volta la forma che maggiormente conveniva. Ma si rilevava anche un problema contrario, ossia l'assenza di comunicazione ed il travisamento di informazioni importanti.

Preso atto di ciò, l'incontro successivo si focalizzò quindi sugli aspetti comunicativi.

M: “buongiorno Teo, è il caso di far intervenire Mattia oggi qui in sala riunioni?”

T: “buondi Max, direi di sì, sarebbe il caso di parlare un po' con lui...”

Mat: “buongiorno Teo, mi volevi parlare?”

T: “buongiorno Mattia. Sì, so che sei un esperto in tematiche hardware, ma soprattutto nella conoscenza dei software, ti volevo chiedere alcune cose. Hai mai sentito parlare di sistemi CRM?”

Mat: “Sì, so di cosa si tratta...”

S: “se parliamo di CRM, so che c'è l'apposito modulo nel software gestionale, basterebbe solo attivarlo...”

T: “Sì Silvia, so che c'è il modulo CRM nel software gestionale, ma a noi occorre qualcosa di più trasversale, utilizzabile anche dai commerciali che sono dislocati in altre sedi, ed inoltre uno strumento utilizzabile anche da tablet o cellulare... Senti Mattia, in realtà ti volevo chiedere se saresti in grado di costruire, o trovare, uno strumento che permetta di gestire in modo coerente il flusso informativo quando si aprono nuove opportunità di commesse, uno strumento che possa contenere un sistema CRM, possa essere un incubatore di procedure strutturate con gli hyperlink e permetta la WBS di progetto magari anche con la creazione di diagrammi Gantt, molto utili in fase di pianificazione delle date di consegna. In pratica avremmo bisogno di un portale aziendale collegato attraverso la intranet. Mi faresti sapere cosa si può fare?”

Mat: “...quanto tempo ho?”

T: “diciamo che va bene anche per domani, scherzo... riusciresti per la prossima settimana?”

Mat: “...ci provo”

Passarono due settimane...

- S: “Chiamiamo Mattia, forse ci siamo, avrebbe trovato una soluzione...”
- T: “Se è qui e non a Gissi, chiamiamolo, meglio parlare di persona di questi aspetti, piuttosto che per telefono...”
- Mat: “Buongiorno, forse ho trovato qualcosa che potrebbe fare al nostro caso. Si tratta di OnlyOffice, da cui potremo creare il nostro *Halmax Group - Cloud Office Portal*. Sul portale sarebbe possibile: creare documenti collegati fra loro, ad esempio inserire le nostre procedure, gestire il flusso comunicativo strutturato per argomenti, si tratta del classico CRM, gestire i progetti, anche con la creazione di diagrammi Gantt ed inoltre potrebbero essere svolte diverse altre attività, tra le quali la gestione della messaggistica, anche importando da outlook...”
- T: “Mi sembra un’ottima scelta, hai avuto modo di testarlo?”
- Mat: “Sì, abbiamo la versione in demo e stiamo facendo diversi test, sembra funzionare perfettamente.”
- M: “Io ho avuto modo di vederlo, ho già impostato dei progetti, fa tutto quello di cui abbiamo bisogno. Credo che il CRM risolverà quasi tutti i problemi che abbiamo tuttora.”
- T: “Quando faremo la demo di presentazione a tutti?”

Dopo una settimana Massimiliano mandò questa e-mail a tutti i referenti: *<Nei prossimi giorni verrà implementato il portale aziendale nel quale tutte le informazioni, le attività e le documentazioni legate alla apertura ed allo svolgimento di una commessa verranno inserite, programmate e monitorate costantemente. Il nuovo portale andrà a colmare il buco comunicativo attualmente presente in azienda e permetterà a tutti di avere una visibilità totale e complessiva delle commesse aperte dai commerciali e sviluppate dai vari reparti aziendali (Ufficio Tecnico, Qualità, Produzione, ecc.). Rappresenterà quindi un unico strumento di pianificazione delle attività di ciascuno. Sarà compito di ciascun responsabile tracciare, monitorare ed aggiornare lo svolgimento delle proprie attività>*.

Logistica

I sistemi gestionali MRP per le aziende

Il 70% dei problemi interni alle aziende è causato dal fenomeno dei cosiddetti “mancanti” a magazzino (siano essi materie prime che prodotti finiti). Questo fenomeno comporta il dover lavorare continuamente in stato di allarme e queste situazioni finiscono poi con il ripercuotersi sulle vendite, sull'affidabilità dei termini di consegna, sulla qualità del prodotto ma soprattutto sul fatto di non avere mai una visione programmatica delle cose. Intanto a monte, soprattutto nelle macchine e nei reparti di montaggio si verificano una serie di scompensi (diseconomie di scala, straordinari...) che alla fine non fanno altro che aumentare i costi di produzione. In diverse aziende ci si illude di aver risolto il problema della gestione delle scorte (e della produzione) producendo ciò che si è venduto durante il mese (o comunque il periodo) precedente. Il risultato di questa tecnica, se le vendite sono soggette a fluttuazioni di breve termine, è che spesso il magazzino è pieno di materiale ma non c'è il componente che serve in quel preciso momento.

Il MRP è una tecnica inventata agli inizi degli anni '60 negli Stati Uniti da Joseph Orlicky. Il presupposto di base era che in quasi tutte le aziende la richiesta di componenti da produrre o di quelli da acquistare erano comuni per diversi articoli finiti e che il loro consumo era direttamente collegato al consumo degli articoli finiti dei quali facevano parte, correlati nel tempo. In sintesi possiamo dire, prendendo ad esempio un mobile, che il consumo di un tipo di fianco, (componente prodotto che possiamo definire a *domanda dipendente*) è in funzione delle vendite previste su tutti quei mobili (articoli quindi definiti a *domanda indipendente*) sui quali viene applicato. Il fianco dovrà essere presente a magazzino nel momento in cui ne prevediamo il montaggio (o l'inscatolaggio) sul mobile. Supponiamo di dover consegnare un certo mobile finito per il 30 marzo. Ora, se occorrono 3 giorni per imballare il lotto interessato, è chiaro che il fianco dovrà essere presente a magazzino P.F. massimo per il giorno 27, dovrà essere sezionato massimo per il giorno 12 e l'ordine dei pannelli dovrà essere inoltrato non oltre il giorno 2. Se poi per motivi contrattuali il fornitore richiede un anticipo dei programmi di 2 mesi (ad esempio per poter immagazzinare la merce, dato che i cicli di cambio delle piastre per la nobilitazione in quasi tutte le aziende di pannelli sono già definiti e pianificati nel tempo), occorre quindi che il piano degli acquisti dei pannelli debba essere comunicato entro i primi di gennaio. Quello che abbiamo appena descritto è un normalissimo sistema di gestione dei prefabbricati in una azienda di mobili. Naturalmente la descrizione è molto succinta e notevolmente semplificata in relazione agli eventi quotidiani. Alcune domande sorgono inevitabili, quali: *se poi il fornitore ritarda?* oppure *se la vendita è superiore a quella prevista?* o ancora *se le macchine non sono disponibili perché devono lavorare altri lotti dal 12 al 27?*

I sistemi informatici MRP (Manufacturing Resource Planning) riescono a definire in maniera ottimale la gestione dei materiali ed altre attività. Ad esempio per rispondere alle prime due domande il MRP definisce, in funzione delle vendite storiche, i livelli di scorte di sicurezza calcolati in maniera statistica; per rispondere alla terza domanda il sistema è in grado di gestire le risorse del sistema (macchine, uomini...) definendo, tramite il CRP (Capacity Requirement Planning) ottimizzato nel tempo (ed in funzione delle “urgenze”), il piano di carico dei diversi centri di lavoro. In quest'ultimo caso non si parlerà più di MRPI (pianificazione nella gestione dei materiali) ma di MRPII (pianificazione nella gestione delle risorse -macchine e/o uomini) o, più in generale di MRP in senso classico. Si vuol dire quindi che il MRP lavora “a ritroso”, ossia in funzione di date di consegna previste degli articoli (a magazzino o per cliente...), vengono gestiti tutti i vincoli del sistema datati a ritroso nel tempo.

Oggi le aziende, per necessità di mercato, hanno nel loro portafoglio prodotti anche migliaia di articoli se si considerano tutte le varianti, sarebbe quindi impossibile gestire manualmente ed in maniera coordinata tutti questi dati. Ad esempio un normale armadietto composto da 4 cassetti potrebbe avere 4 varianti per i colori delle casse, 10 varianti per i colori di masselli e maniglie, e 3 varianti per i colori dei cassetti laccati (verde, rosso ed azzurro), che poi possono essere del tipo: *2 rossi e 2 verdi o 1 verde e 3 azzurri...* e così via.. Le combinazioni teoriche possibili sono quindi di $4 \times 10 \times 4 \times 3$ cioè 480. Bisogna aggiungere che quasi tutte le aziende (di una certa dimensione) che fanno camere hanno nel loro portafoglio prodotti e in una sola linea almeno 20-25 tipi di armadi componibili... Il discorso delle varianti non è poi molto dissimile per chi fa soggiorni o cucine componibili.

Il fatto di prevedere in anticipo le vendite è quindi fondamentale per aziende che hanno un *tempo di attraversamento* (di produzione) superiore al termine di consegna. E' definito *tempo di attraversamento* e non *di produzione* perché è in genere riscontrabile che, se il lotto viene lavorato per un giorno in una macchina, questo resta poi fermo a scorta prima di essere lavorato nella macchina successiva, almeno tre giorni (dando vita alla formazione delle cosiddette *WIP - Work In Process*). Quindi se le macchine del ciclo sono 4, il tempo di attraversamento è di circa 16 giorni. Si può a questo punto constatare che le aziende che lavorano in *Just In Time* hanno:

tempo di attraversamento = tempo di produzione

in quanto non hanno scorte di semilavorati tra una macchina ed un'altra.

Possiamo inoltre affermare che quando:

tempo di attraversamento > termine di consegna

come ad esempio nel caso di aziende che consegnano ad una settimana e producono in 16 giorni, è fondamentale gestire tutto il processo dei prefabbricati dietro un budget di produzione, mentre aziende in cui:

tempo di attraversamento < termine di consegna

come ad esempio aziende che consegnano ad un mese (ma il discorso è valido anche su certe linee di articoli -ad esempio vendite solo all'estero, che normalmente hanno termini di 30 giorni- del secondo tipo di aziende), è sufficiente (ma non è detto che sia il sistema più economico) gestire la produzione dietro un portafoglio ordini già acquisito e produrre quanto richiesto. Il budget di vendita, in quest'ultimo caso, sarà utile al responsabile acquisti per gli ordini dei materiali *critici*, cioè ad alto tempo di consegna (come ad esempio componenti postformati o masselli... che normalmente richiedono un anticipo nell'ordine di circa 1,5/2 mesi).

Facciamo ora un breve elenco delle conseguenze e dei vantaggi con l'introduzione di un sistema MRP:

1. riduzione drastica dei cosiddetti "mancanti", perché tutto è più sotto controllo. Nel caso necessario, difatti, il MRP rilascia dei messaggi di *anticipazione* di produzione (o di acquisto) o di *posticipazione* (nel caso le scorte siano abbondanti).
2. riduzione delle scorte, perché c'è il materiale che serve, nel momento in cui serve.
3. migliore cash-flow. I conti attivi vengono ridotti di almeno 10 giorni.
4. migliore pianificazione amministrativa, avendo la possibilità di prevedere in anticipo ciò che accadrà all'azienda e di convertire rapidamente in lire tali informazioni.
5. meno straordinari (con risparmi che vanno dall'ordine di un 50 ad un 90%), perché si verificano meno mancanti, migliore pianificazione e maggiore capacità di fare le cose che servono nel momento corretto.

6. migliore servizio reso ai clienti e affidabili termini di consegna poiché gli articoli finiti sono bilanciati in maniera adeguata e pronti a magazzino nel momento e nella quantità giusta
7. una pianificazione completa dei processi aziendali -dal budget di vendita, ai programmi di produzione- coordinati tra di loro. Basta infatti una modifica al piano (o scostamenti notevoli nelle vendite) che il sistema ricalcola tutti i fabbisogni/piani di lavoro (le cosiddette "rischedulazioni")
8. ed infine un management più efficace ed un lavoro di gruppo -acquisti, produzione, finanza, engineering, commerciale/marketing- più compatto.

Bisogna dire che l'inserimento dello MRP può avere successo solo se tutti i settori aziendali hanno capito realmente i suoi principi di lavoro, i vincoli ai quali saranno poi sottoposti (ad esempio i record inventariali, almeno all'inizio, dovranno essere affidabili ad un buon 97%, il portafoglio ordini gestito efficacemente, i cicli di lavoro corretti...) e capiscano che probabilmente occorrerà una riorganizzazione della loro struttura interna. Ne apprezzino cioè i vantaggi ma siano consapevoli anche dei limiti intrinseci (difatti la migliore risorsa in azienda rimane comunque l'uomo...).

Oggi la naturale evoluzione dei sistemi MRP è costituita dalla **Lean Production**.

Il “Just In Time”

Spesso si è sentito parlare di sistemi di gestione della produzione “a zero scorte in magazzino” oppure di “qualità totale” (TQC). Dietro questi concetti apparentemente astratti si cela in realtà una visione obiettivamente valida di gestione operativa.

Il Just In Time (JIT) nacque intorno agli anni cinquanta all'interno della Toyota, come sistema di gestione della produzione.

Gli obiettivi che ci si prefiggevano erano quelli di:

- dare una risposta immediata alle variazioni di richiesta da parte di un mercato sempre più esigente
- ridurre al minimo gli investimenti sotto forma di scorte di materiali giacenti a magazzino (siano essi materie prime, parti di ricambio, semilavorati o prodotti finiti)
- consegnare in brevissimo tempo ciò che venisse richiesto
- ottenere una migliore qualità produttiva

Per ottenere gli obiettivi prefissati era necessario:

1. ridurre al minimo i tempi di attrezzaggio delle macchine per avere la possibilità di produrre piccolissimi lotti a costi contenuti
2. rivedere tutto il Lay-Out della fabbrica al fine di facilitare la sequenza di lavoro
3. trovare procedure operative snelle e semplici
4. ridurre i lotti di lavoro fino a far divenire una commessa di lavoro “ciò che è strettamente necessario a soddisfare la richiesta del momento”
5. avere un processo di controllo della qualità “per singola cella di lavoro” anziché a fine ciclo
6. coinvolgere tutto il personale aziendale in un sistema dove “tutti i consigli per il miglioramento sono benvenuti” (ed anche retribuiti)
7. avere un sistema di management per *staff* (ossia per gruppi) anziché per *line* (ossia per livelli gerarchici)

Dall'altro lato tutto questo presupponeva anche una capacità produttiva sicuramente esuberante rispetto ai reali fabbisogni: ad esempio livellando la richiesta (previsionale) nell'arco di un determinato periodo si sarebbe potuta avere la stessa produzione con minori investimenti in macchinari (ma accumulando scorte).

Da quel momento in poi la Toyota ha rappresentato una nuova filosofia gestionale. Quella filosofia che ha contraddistinto quasi tutte le più grandi aziende giapponesi negli anni novanta e che, molto probabilmente, ha contribuito al vertiginoso sviluppo dell'intera economia orientale in quel periodo.

Un esempio di sistema produttivo molto vicino al JIT nel settore del mobile in truciolare fu sviluppato diversi anni fa dal dipartimento di *industrial engineering* della BS di Pesaro (azienda produttrice di foratrici per il legno), in collaborazione con la *C.N.I. informatica* di Bologna. Il sistema presupponeva il collegamento in linea di sezionatrice, squadraborda e foratrici (punto-punto). Tutto il sistema fu collegato in una centrale informatica che si occupava di smistare i dati e di etichettare le barre sezionate ed i semilavorati sfettati (in secondo tempo) con un codice a barre che avrebbe seguito tutto il ciclo di lavoro permettendo:

1. il controllo in tempo reale dell'avanzamento dei semilavorati nei terminali collocati in ufficio
2. il carico dei semilavorati a magazzino

3. la lettura automatica dei programmi di foratura nelle punto-punto per ogni singolo componente (a loro volta i programmi non vengono scritti manualmente ma letti e "decodificati" dal disegno fatto, ad esempio, con AutoCAD)

Il sistema, come è intuibile, permise una massima flessibilità produttiva, un annullamento delle scorte a livello di semilavorato e finito, una risposta immediata alle variazioni di richiesta, un lead-time produttivo dato solo dai tempi attivi di produzione (quantificabile in termini di ore), senza cioè dover aspettare i soliti 10-15 giorni (dato dalla somma dei tempi attivi e dai tempi di off-set, ossia di fermo a scorta) dalla sezionatura alla foratura dei pezzi.

L'estensione del sistema di gestione JIT anche a livello di parti accessori (cartoni, masselli, ferramenta...) presuppone tra le altre cose un bassissimo tempo di attesa da parte dei fornitori. Di conseguenza anche questi ultimi sarebbero costretti a lavorare con la stessa logica. Anche i fornitori dei fornitori (pensiamo ad esempio a chi vende il legname ai produttori di masselli) sarebbero a loro volta indotti a tenere un sistema gestionale simile.

Ora se, solo per ipotesi, estendiamo questa logica all'intero sistema produttivo nazionale (e a tutti i settori industriali) è facile intuire quanti miliardi di denaro liquido verrebbero svincolati da una situazione di capitale immobilizzato nei magazzini delle aziende sotto forma di scorte. Gran parte di questo denaro sarebbe sicuramente reinvestito sotto altre forme. Questo sistema darebbe un notevole contributo all'intero sistema economico nazionale e anche al problema occupazionale (pensiamo difatti a quanti nuovi posti di lavoro si potrebbero creare con un così alto afflusso di capitali disponibili).

Tuttavia bisogna riconoscere che, se per i giapponesi tutto questo è stato possibile, per i nostri paesi occidentali molti sistemi di management aziendali sono ancorati a concetti di vecchio stampo secondo i quali, ad esempio:

- bisogna puntare tutto sulle economie di scala ottimizzando cicli e tempi di lavoro;
- bisogna livellare la capacità produttiva in funzione dei forecast annuali (e quindi accumulare scorte per i periodi di alta vendita...) al fine di rendere più produttiva l'azienda;
- bisogna standardizzare il più possibile i componenti simili o "sostitutivi", sempre al fine di poter produrre lotti meno frammentati e quindi più economici...

si comprende perché sia realmente difficile accettare un sistema produttivo il cui obiettivo finale è unicamente quello di *"produrre lo stretto necessario e consegnarlo al posto giusto, nel momento giusto"*.

Una interessante evoluzione del Just In Time è oggi rappresentato dalla **Lean Production**. Tematica più ampia (Lean Thinking) che verrà affrontata in dettaglio in un prossimo articolo.

Early Afternoon Discussion #5

Pigiami&Affini è una azienda manifatturiera con un volume di lavoro di 9,4 milioni di euro di fatturato. Il periodo di crisi che ha investito tutto il comparto, tra gli anni 2013 ed il 2016, ha lasciato dei segni indelebili, anche se oggi l'impresa, dopo aver messo in atto un piano di turnaround, tutto sommato piuttosto soft, registra risultati estremamente positivi, con un EBITDA maggiore del 7%. Il titolare, sig. Valerio Mellini, ha una sensibilità molto spiccata in relazione alle tematiche economico-finanziarie legate al controllo di gestione tuttavia, come succede a molti imprenditori, a volte non gli rimane facile riuscire a fare un distinguo tra aspetti economici ed aspetti finanziari. È difatti una caratteristica comune tra imprenditori confondere i risultati economici con quelli finanziari. Il motivo è presto detto: un imprenditore vede le cose in maniera estremamente pratica, per cui ciò che conta è, fondamentalmente, la liquidità. Se non vi sono problemi di liquidità l'azienda funziona, in caso contrario no. Questo in linea di massima è vero, ma non sempre le cose stanno così...

- V: "buon pomeriggio Teo, hai avuto modo di valutare il bilancio?"
- T: "certo signor Valerio, il preconsuntivo conferma le proiezioni che erano state svolte sia a luglio, con l'analisi andamentale ed i relativi scostamenti sui budgets del primo semestre, che ad ottobre, con l'analisi sui nove mesi."
- V: "quindi mi confermi la positività che hai espressa negli ultimi incontri... voglio dire... come abbiamo già ribadito, ci sono ancora dei margini di miglioramento ma, fondamentalmente, la mia azienda ora *funziona*..."
- T: "sì, possiamo confermare che l'andamento è tornato in positivo. L'azienda ha ripreso, diciamo un *cammino corretto*, anche se il piano di turnaround, come sappiamo, ancora prevede due attività non ancora svolte, poi vi sono delle attività volte al consolidamento dei risultati..."
- V: "sì lo so... senti... ti posso chiedere nuovamente i dati, ad esempio punto di pareggio e risultati economici che abbiamo avuto?"
- T: "ma certo. Nell'anno appena trascorso è stato realizzato un fatturato perfettamente in linea con quanto pianificato, ossia 9,4 milioni di euro, il punto di pareggio è stato di 8,2 milioni di euro, con un margine di contribuzione del 35,3%, un utile netto di 282 mila euro ed un margine operativo lordo del 7%. Tutti valori che avevamo pianificato nel business plan. Solo il margine di contribuzione non risulta essere ancora del tutto in linea con i nostri obiettivi per il problema, ancora irrisolto, dovuto ai trasporti."
- V: "sì è una questione che sto risolvendo, anche questo aspetto sarà in linea con quanto ci siamo prefissati. Ho bisogno ancora di qualche mese..."
- T: "bene..."
- V: "tuttavia...non vorrei sembrare irriverente ma... francamente a me i conti non tornano. Ho parlato prima con Andrea, il nostro responsabile amministrativo, il quale mi ha detto che sta iniziando a preparare la documentazione per l'ennesima pratica di finanziamento... in effetti so che in quanto a liquidità non siamo messi molto bene ultimamente... Andrea continua e dirmi che così non ce la possiamo fare... mentre invece tu mi dici che l'azienda funziona..."
- T: "in realtà, Valerio, non vi sono contraddizioni. Lei si ricorda quando discutemmo del piano aziendale? Si ricorderà anche che alcuni argomenti furono ridiscussi anche in occasione della riunione di ottobre, in presenza del commercialista, Luca, si ricorda?"
- V: "sì, mi ricordo..."

- T: “bene, saprà quindi che tra le varie attività da mettere ancora in piedi c'è la questione finanziaria...”
- V: “sì, ma io pensavo che una volta che l'azienda fosse tornata in utile non ci sarebbe più stato bisogno...”
- T: “non è così. Vede gli aspetti economici sono una cosa e rappresentano l'equilibrio tra ricavi e costi dell'impresa, gli aspetti finanziari sono altra cosa ed in certi casi, come questo, potrebbero non collimare minimamente con la situazione economica.”
- V: “mi puoi spiegare meglio?”
- T: “...sa che quegli anni di crisi profonda hanno lasciato dei segni all'azienda, vero?”
- V: “...bè... sì...”
- T: “in cosa consistono questi segni? Lei ha avuto, io lo definirei, il temerario coraggio, di non voler accedere a nessuna procedura concorsuale ed ha voluto continuare ad andare dritto per la sua strada, come se nulla stesse accadendo. Non mi permetto di giudicare tale scelta, che può essere dipesa da una profonda onestà intellettuale financo da una scelta che qualcuno potrebbe definire irresponsabile, oppure da un senso di imbarazzo, di disagio nei confronti di fornitori o dipendenti... non so, sono scelte che ha fatto e che non mi permetto di mettere in discussione... Tuttavia in conseguenza di questa scelta sono successe delle cose: i vari debiti non pagati nel corso degli anni su IVA, IRAP e IRES sono stati iscritti a ruolo e quindi l'Agenzia delle entrate e l'INPS hanno rateizzato, attraverso le cartelle, questi cospicui pagamenti. Nel contempo scarseggiava la liquidità quindi Andrea ha chiesto via via sempre più finanziamenti che fortunatamente sono stati concessi. Tali nuovi prestiti, però, si sono sommati a quelli già in essere. Oggi l'azienda ha in pancia undici rateizzazioni e otto mutui, ma so che sono pronte altre due pratiche di finanziamento...”
- V: “sì, ma era tutto previsto...”
- T: “in realtà era prevista una attività che non è stata ancora svolta... Ma ora guardi questo prospetto, su cui vi sono i numeri dell'anno appena iniziato. Come ribadito, per stare tranquilli abbiamo lasciato lo stesso budget delle vendite che si sono registrate lo scorso anno. Il punto di pareggio è previsto salga leggermente a causa di due aspetti: una compressione del margine di contribuzione lordo dovuto ad un aumento nel costo delle materie prime, su cui per ora non possiamo applicare aumenti dei prezzi, ed un leggero incremento dei costi fissi dovuti al potenziamento di organico previsto. Così il break-even passa per ora a 8,6 milioni di euro... vede?”
- V: “sì vedo, l'aumento dei prezzi non possiamo farlo per ora, ci porterebbe fuori mercato...”
- T: “lo sappiamo... ora continui a guardare il prospetto, vede questi due valori? Si tratta del TFR e degli ammortamenti contabilizzati nel budget dei costi di quest'anno... si tratta di costi, ma in realtà non rappresentano uscite monetarie, non per questo vengono chiamati *costi figurativi*... per cui ci avvantaggiano dal punto di vista della liquidità... si tratta di 214 mila euro”
- V: “allora maggiormente, questo ci viene in vantaggio... perché quindi...”
- T: “[lo interrompo] ...un attimo... manca ora la parte dolente, vede questi altri due numeri? Sono rispettivamente le quote capitale di mutui e le quote capitale delle cartelle, da dover sempre pagare quest'anno e questi importi, pur essendo delle uscite, non rappresentano dei costi... e stiamo parlando, come può vedere, di 671 mila euro. Ora per semplicità togliamo dai costi 214 mila euro ma inseriamone 671, ossia, per fare una considerazione veloce, trattiamo le quote capitale come se fossero dei costi... In estrema sintesi, è come se andassimo ad aggiungere, ai nostri calcoli, 457 mila euro di costi. Per pareggiare 457 mila euro di costi in più ed in base al margine lordo previsionale, occorre un fatturato aggiuntivo

di 1,3 milioni di euro... Quindi se il fatturato di pareggio economico era di 8,6 milioni, per compensare queste uscite, il fatturato minimo da fare è di 9,9 milioni di euro. Dal momento in cui il fatturato previsto è di 9,4 milioni di euro, ciò significa che non potremo mai far fronte a queste uscite aggiuntive e l'azienda anche per l'anno in corso creerà un disavanzo almeno per 200 mila euro. Per cui è chiaro che avrà bisogno di attingere ancora a nuovi finanziamenti... In caso contrario evitiamo di pagare ancora una volta IVA, IRES o IRAP in maniera tale da rimandare a periodi futuri, aspettando ancora una volta l'iscrizione a ruolo dei nuovi debiti. In sintesi o paghiamo il vecchio o paghiamo il nuovo, entrambe le cose, per il volume di liquidità che può generare, l'azienda non riesce a sostenerle.”

- V: “quindi come possiamo uscire da questa spirale?”
- T: “dobbiamo assolutamente fare ciò che abbiamo detto e pianificato, ossia è necessario consolidare il debito compattando tutti i mutui chiedendo ad un istituto di credito, o anche ai due istituti, di compattare ed allungare le scadenze.”
- V: “in che modo?”
- T: “ad inizio anno restano da pagare circa 1,5 milioni di euro di mutui, che si estinguerebbero entro quattro anni. Se riuscissimo a consolidare il tutto, ripeto con uno o due istituti di credito, e portare il debito a dieci anni, pagheremmo “solo” 126 mila euro di quote capitale questo primo anno e qualche interesse in più rispetto all'attuale, diciamo per 20 mila euro, che, se vogliamo, alla fine potrebbero essere recuperati con qualche piccola economia. In tal caso il... *break even finanziario*, chiamiamolo così, sarebbe pari a 8,76 milioni di euro, molto più vicino al break even economico ma, cosa più importante, perfettamente raggiungibile con un fatturato di 9,4 milioni di euro. Tutto sommato l'azienda nel tempo pagherebbe sì più interessi, ma metterebbe fine ad un circolo vizioso. Avrò notato che non ho parlato di eventuali incrementi di capitale circolante, ossia incrementi in magazzino o crediti, poiché in caso contrario il break even finanziario con collimerebbe più con quanto calcolato. Ma non essendo previsto un aumento di fatturato, il circolante non dovrebbe subire ripercussioni... stiamo solo facendo delle considerazioni di stampo pratico a voce alta. È quindi necessario incontrare al più presto Luca per cominciare a dare seguito a queste operazioni, almeno cominciare a testare i vari istituti che dovranno fare le pratiche. Chiaramente prepareremo un nuovo business plan molto chiaro e che dia enfasi a tale operazione, mettendo in luce il netto beneficio che ne viene a trarre l'azienda. Poi, in fondo, la banca *vende soldi*. Non scordiamoci mai che loro, quando erogano un finanziamento, hanno sempre due paure latenti: la prima che le rate non possano essere onorate, la seconda quando il mutuo finisce...”
- V: “...mbè... che stiamo aspettando?”

Software e tool indispensabili



Top Value

Completa ed innovativa Suite di programmi di Finanza Aziendale, Analisi finanziaria, Controllo di gestione e Sistemi di Allerta per Crisi d'Impresa.

Il software è costituito da tre programmi tra loro integrati, acquistabili anche separatamente:

- Top Value - Budget & Business Plan:** apprezzatissimo software per elaborare, con elevata automazione, complete pianificazioni economico-patrimoniali e finanziarie aziendali, su base annuale e mensile. Elabora anche il budget di cassa mensile e il calcolo del DSCR;
- Top Value Analisi di bilancio, Rating creditizio e Sistemi di allerta:** sviluppa una sofisticata Analisi finanziaria di bilancio anche attraverso numerosi strumenti diagnostici idonei per la valutazione del Credit Rating e dello stato di salute aziendale. Ai fini dei Sistemi di Allerta gestisce specifici cruscotti dedicati agli indicatori della Crisi elaborati dal CNDCEC - incluso il DSCR - e quelli ISA 570 validi per la valutazione della continuità aziendale;
- Top Value Valutazione aziendale:** applica tutti i principali metodi di valutazione di aziende e di quote di partecipazione societaria (srl, spa, ecc.). Include una completa ed aggiornata banca dati relativa a Beta, Multipli e parametri per il calcolo del w.a.c.c.

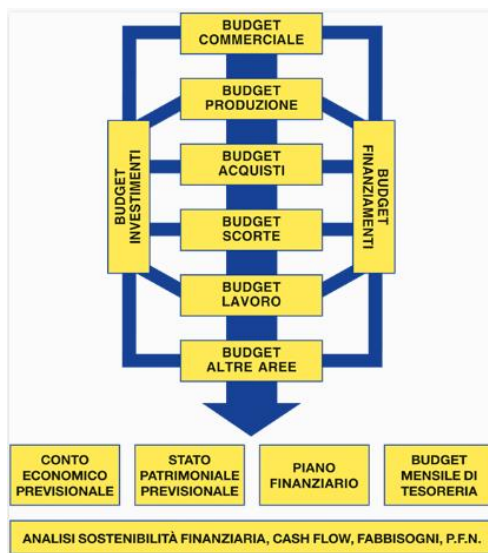
Principali PLUS della Suite Top Value:

- elevata automazione:** importazione automatica dei bilanci XBRL e dei bilanci di verifica dai programmi di contabilità dell'utente;
- reportistica:** produce una ricca e professionale documentazione, incluso sofisticate **relazioni automatiche** in Word, completamente personalizzabili, corredate da tabelle e grafici a colori; i principali report sono disponibili anche in lingua inglese e tedesca;
- facilità d'uso:** la struttura dei software è stata progettata nell'ottica di facilitarne l'uso e l'apprendimento da parte dell'utente. Un sistema di suggerimenti a fumetto guidano l'utente in ogni fase. Sono inoltre disponibili il manuale d'uso, l'help in linea, video tutorial e il servizio telefonico di assistenza e formazione;
- aggiornamento:** la Suite di programmi è oggetto di continui arricchimenti ed adeguamenti alle novità metodologiche e fiscali.

Seguono alcuni screenshot del programma.

| RATING CREDITIZIO | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | Media semp. storica | Media semp. prosp. | Media semp. totale | Media pond. temp. | Con effetto Trend | Valutazione | Ponde= razione Quant. | |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------|-----------------------------|---|
| Segmento: P.m.i. (Punteggio espresso da 0 a 100) | | | | | | | | | | | | | | Giudizio | Tre nd | |
| RISCHIO FINANZIARIO | 54 | 54 | 46 | 58 | 49 | 65 | 72 | 75 | 54 | 65 | 61 | 61 | 61 | Positivo | ↑ | 0 |
| RISCHIO OPERATIVO | 50 | 51 | 49 | 46 | 47 | 48 | 48 | 49 | 50 | 48 | 48 | 48 | 47 | Insufficiente | ↓ | 0 |
| RISCHIO ANDAMENTALE | 50 | 50 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 48 | 45 | 46 | 46 | 46 | Insufficiente | ↔ | 0 |
| RATING AZIENDALE | 52 | 52 | 46 | 52 | 47 | 56 | 60 | 62 | 52 | 56 | 55 | 55 | 55 | Positivo | ↑ | 0 |
| Pd | 2,0% | 2,0% | 4,0% | 2,0% | 4,0% | 1,5% | 1,3% | 1,3% | | | | | | | | |
| GARANZIE PERSONALI | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 0 |
| GARANZIE REALI | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | | | 0 |
| RATING OPERAZIONE | 52 | 52 | 46 | 52 | 47 | 56 | 60 | 62 | 52 | 56 | 55 | 55 | 55 | Positivo | ↑ | |
| Scala tipo S. & P. | BB | BB | BB- | BB | BB- | BB+ | BBB- | BBB- | BB | BB+ | BB | BB | BB | | | |
| Scala tipo Moody's | Ba2 | Ba2 | Ba3 | Ba2 | Ba3 | Ba1 | Baa3 | Baa3 | Ba2 | Ba1 | Ba2 | Ba2 | Ba2 | | | |

Calcolo del Rating Creditizio



Budget & Business Plan - C:\Documents\Top Value\PROVA.PNF

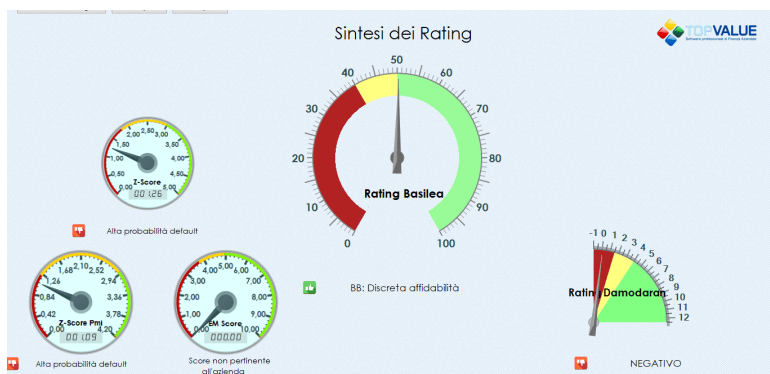
File Modifica Preesistente Budgets Piani Scostamenti ?

C.E. previsionale
Bgt cassa mensile
Rendiconto finanziario
S.P. previsionale
C.E. mensile

CONTO PREVISIONALE
E RIMANENZE

| | 1 | Var.% | 2022 | Var.% | 2023 | Var.% | 2024 | Var.% |
|------------------------------------|-----------|-------|------------|--------|------------|--------|------------|---------|
| RIMANENZE INIZIALI | 4.405.356 | | 4.470.806 | 5,7% | 4.726.806 | 5,7% | 5.026.806 | 3,1% |
| Materie Prime e Imballaggi | 589.896 | | 814.920 | | 850.920 | | 875.920 | |
| Prodotti in Corso-Semilavorati | 866.903 | | 242.016 | | 275.016 | | 300.016 | |
| Prodotti Finiti | 2.948.556 | | 3.413.870 | | 3.600.870 | | 3.700.870 | |
| ACQUISTI ED ONERI ACCESSORI | 7.205.243 | | 10.474.198 | 30,4% | 13.663.257 | 30,4% | 16.290.708 | 19,2% |
| Materie Prime | 7.176.267 | | 10.432.075 | | 13.608.310 | | 16.225.195 | |
| Prodotto Finito | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Oneri su Acquisti/Noli/Dogane | 28.976 | | 42.122 | | 54.947 | | 65.513 | |
| COSTO DEL LAVORO | 3.127.231 | | 3.495.877 | 15,7% | 4.044.694 | 15,7% | 4.346.877 | 7,5% |
| Area Produzione | 1.161.591 | | 1.134.000 | | 1.333.850 | | 1.403.571 | |
| Area Amministrazione e Generale | 595.552 | | 656.357 | | 676.048 | | 696.330 | |
| Area Commerciale | 566.638 | | 520.000 | | 749.840 | | 772.335 | |
| Area R. & S. - Stipendi Tecnici | 217.686 | | 239.911 | | 247.109 | | 254.522 | |
| Lavorazioni Esterne | 585.764 | | 945.609 | | 1.037.847 | | 1.220.120 | |
| SPESE TECNICHE-PRODUZIONE | 3.228.349 | | 2.759.204 | (0,4%) | 2.749.044 | (0,4%) | 2.269.912 | (17,4%) |
| Consumi Energetici | 144.965 | | 153.832 | | 165.781 | | 176.258 | |
| Combustibili e Acqua | 27.631 | | 32.621 | | 40.115 | | 47.630 | |
| Consulenze Tecniche | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Manutenzioni Tecniche | 11.193 | | 54.715 | | 60.154 | | 63.422 | |
| Trasporti su Vendite | 539.418 | | 631.425 | | 778.517 | | 916.569 | |
| Attrezzature Minute | 0 | | 7.518 | | 15.147 | | 63.179 | |
| Leasing | 2.178.072 | | 1.481.432 | | 1.241.460 | | 421.721 | |
| Varie | 955 | | 7.541 | | 8.319 | | 8.992 | |
| Spese Collaudi e Manutenzioni | 52.215 | | 79.851 | | 85.417 | | 136.475 | |
| raccolta e smaltimento rifiuti | 12.131 | | 14.322 | | 17.801 | | 21.136 | |
| Assicurazione Stabile | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Assicurazione Merci e Varie | 5.076 | | 7.500 | | 9.322 | | 13.987 | |
| Servizi da Terzi | 0 | | 0 | | 0 | | 17.768 | |
| Mensa e Altri Costi Personale | 14.873 | | 17.558 | | 21.824 | | 25.912 | |

Conto economico previsionale



| RICLASSIFICAZIONE CONTO ECONOMICO A RICAVI, VALORE AGGIUNTO E M.O.L. | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------------------|-------------------|----------------|----------------|---------|----------------|---------|------------------|---------|-------------------|---------|-------------------|---------|
| Valori espressi in (Euro) | STORICI | | | PREVISIONALI | | | | | | | | | |
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | A.Vert. | 2021 | A.Vert. | 2022 | A.Vert. | 2023 | A.Vert. | 2024 | A.Vert. |
| RICAVI OPERATIVI NETTI | 39.928.627 | 34.768.528 | 18.051.950 | 21.112.301 | 99,0% | 26.004.194 | 99,5% | 30.595.556 | 99,6% | 33.504.671 | 99,6% | 36.449.608 | 99,7% |
| +/- Variazione Rimanenze | | | | | | | | | | | | | |
| Prodotti in Corso e Prodotti Finiti | 358.643 | (950.206) | (159.573) | 220.000 | 1,0% | 125.000 | 0,5% | 125.000 | 0,4% | 125.000 | 0,4% | 125.000 | 0,3% |
| - Acquisti Prodotti Finiti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% |
| + Lavori in Economia | 0 | 0 | 421.115 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% |
| = VALORE PRODUZIONE | 40.287.271 | 33.818.323 | 18.3 | | | | | | | 33.629.671 | 100,0% | 36.574.608 | 100,0% |
| +/- Variazione Rimanenze | | | | | | | | | | | | | |
| Materie Prime e Imballaggi | (677.145) | (792.342) | 2 | | | | | | | | | | |
| Acquisti di Materie Prime | 20.933.283 | 15.862.383 | 7,1 | | | | | | | | | | |
| - Spese per Servizi | 10.124.893 | 9.106.172 | 6,0 | | | | | | | | | | |
| - Lavorazioni Esterne | 2.100.326 | 1.250.205 | 5,5 | | | | | | | | | | |
| = VALORE AGGIUNTO | 6.451.623 | 6.807.221 | 4,6 | | | | | | | | | | |
| - Costo del Lavoro | 2.942.936 | 3.337.826 | 2,5 | | | | | | | | | | |
| - Acc.to Fondo T.F.R. | 152.452 | 197.863 | 1 | | | | | | | | | | |
| = MARGINE OPERAT. LORDO (EBITDA) | 3.356.236 | 3.271.532 | 2,0 | | | | | | | | | | |
| - Ammortamenti Materiali | | | | | | | | | | | | | |
| Economici Operativi | 334.459 | 292.707 | 2 | | | | | | | | | | |
| - Ammortamenti Immateriali | | | | | | | | | | | | | |
| Economici Operativi | 609.377 | 606.226 | 7 | | | | | | | | | | |
| - Accantonamenti ai F.d. Operativi | 71.560 | 50.300 | 8 | | | | | | | | | | |
| = REDDITO OPERATIVO (EBIT) | 2.340.840 | 2.322.299 | 1 | | | | | | | | | | |
| - Oneri Finanziari | 989.430 | 1.305.706 | 6 | | | | | | | | | | |
| + Proventi Finanziari | 92.361 | 124.043 | 865.342 | 154.677 | 0,7% | 135.778 | 0,5% | 79.444 | 0,3% | 880.080 | 2,6% | 975.712 | 2,7% |
| +/- Gestione non Operativa | 0 | 0 | 0 | (10.006) | (0,0%) | (10.006) | (0,0%) | (10.006) | (0,0%) | (8.469) | (0,0%) | 0 | 0,0% |
| = UTILE ORDINARIO LORDO | 1.443.771 | 1.140.637 | 348.117 | 547.755 | 2,6% | 639.837 | 2,4% | 2.241.342 | 7,3% | 3.473.538 | 10,3% | 3.865.582 | 10,6% |
| +/- Gestione Straordinaria | 178.504 | (101.733) | (59.793) | 200.000 | 0,9% | 200.000 | 0,8% | 200.000 | 0,7% | 200.000 | 0,6% | 200.000 | 0,5% |
| - Imposte d'Esercizio | 495.257 | 533.545 | 222.799 | 462.358 | 2,2% | 325.820 | 1,2% | 831.903 | 2,7% | 1.201.401 | 3,6% | 1.309.930 | 3,6% |
| (Interessi di Minoranza) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% |
| (Utile Netto di Gruppo) | 1.127.017 | 505.358 | 65.525 | 285.398 | 1,3% | 514.016 | 2,0% | 1.609.439 | 5,2% | 2.472.137 | 7,4% | 2.755.652 | 7,5% |
| = RISULTATO D'ESERCIZIO | 1.127.017 | 505.358 | 65.525 | 285.398 | 1,3% | 514.016 | 2,0% | 1.609.439 | 5,2% | 2.472.137 | 7,4% | 2.755.652 | 7,5% |

Analisi di bilancio - Rating - Allerta -

| INDICATORI DELLA CRISI | | | | | | | | | |
|--|---|---------------------|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| | dic-17 | dic-18 | set-19 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| D.S.C.R. | | | | | | | | | |
| Flussi di cassa disponibili ed affidabili? | | | | | | | | | |
| Flussi di cassa liberi dei prossimi sei mesi | 1.552.069 | 1.154.382 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Rimborso debiti finanziari nei prossimi sei mesi | 209.000 | 231.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| D.S.C.R. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. |
| Soglia Allerta Cndcec: < di | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | |
| Esito | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | |
| INDICATORI DI UN POSSIBILE STATO DI CRISI | | | | | | | | | |
| INDICI DI SETTORE | | | | | | | | | |
| Oneri Finanziari/Ricavi % | 0,0% | 0,0% | 0,0% | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | |
| Soglia Allerta Cndcec: >= | 1,5% | 1,5% | 1,5% | 1,5% | 1,5% | 1,5% | 1,5% | 1,5% | |
| Esito | CONFORME | CONFORME | CONFORME | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | |
| Patrimonio Netto/Debiti Totali % | 19,2% | 25,3% | 35,8% | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | |
| Soglia Allerta Cndcec: <= | 4,2% | 4,2% | 4,2% | 4,2% | 4,2% | 4,2% | 4,2% | 4,2% | |
| Esito | CONFORME | CONFORME | CONFORME | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | |
| Attività a Breve Termine/Passività a Breve Termine % | 79,0% | 86,4% | 79,2% | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | |
| Soglia Allerta Cndcec: <= | 89,8% | 89,8% | 89,8% | 89,8% | 89,8% | 89,8% | 89,8% | 89,8% | |
| Esito | ALLERTA | ALLERTA | ALLERTA | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | |
| Cash Flow/Attivo % | 8,2% | 9,6% | 5,4% | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | |
| Soglia Allerta Cndcec: <= | 1,0% | 1,0% | 1,0% | 1,0% | 1,0% | 1,0% | 1,0% | 1,0% | |
| Esito | CONFORME | CONFORME | CONFORME | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | |
| Indebitamento Previdenziale e Tributario/Attivo % | 0,0% | 0,0% | 0,0% | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | |
| Soglia Allerta Cndcec: >= | 7,8% | 7,8% | 7,8% | 7,8% | 7,8% | 7,8% | 7,8% | 7,8% | |
| Esito | CONFORME | CONFORME | CONFORME | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | |
| Tutti gli Indici in Allerta su ultimo bilancio o da > tre mesi | | | | | | | | | |
| INTERPRETAZIONE DEGLI INDICATORI DELLA CRISI | | | | | | | | | |
| Giudizio sintetico | Rischio nella norma | Rischio nella norma | Rischio nella norma | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | |
| Misure premiali ex art. 24 CCI | SI | SI | SI | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | n.d. | |
| ESITO FINALE SUL BILANCIO AL SET-19 | <p style="text-align: center;">RISCHIO NELLA NORMA</p> <p>La norma richiede che venga comunque valutata l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, la sussistenza dell'equilibrio economico-finanziario, il prevedibile andamento della gestione, l'esistenza di ulteriori fondati indizi della crisi.</p> | | | | | | | | |

Link:

Suite Top Value: <https://www.netconsulting.srl/software/software-business-plan-sistemi-allerta/>

Business Plan: <https://www.netconsulting.srl/software/software-business-plan-budget-sistemi-allerta/>

Analisi Bilancio: <https://www.netconsulting.srl/software/analisi-bilancio-rating-sistemi-allerta/>

Valutazione: <https://www.netconsulting.srl/software/valutazione-di-aziende/>



adValue

È un valido add-on alla suite Top Value. Facilita l'immissione dei dati in Top Value quando si è nel modulo di pianificazione grazie:

- alla gestione di più mutui (fino a 30)
- alla gestione di più leasing (fino a 15)
- alla gestione delle cartelle esattoriali o piani di rientro

Svolge inoltre una serie di analisi sulla variabilità di costi, sull'analisi ABC dei costi, sulla mensilizzazione di un costo... e così via. È corredato da una parte di analisi inerenti i Sistemi di allerta. In particolar modo, attraverso l'immissione di un determinato bilancio, o l'importazione di un bilancio da Top Value:

- determina il capitale netto
- determina i cinque indici di bilancio
- svolge le analisi qualitative
- determina il DSCR



| DATA BILANCIO DI RIFERIMENTO 30/09/2018 | |
|---|---------------------------------------|
| DETERMINAZIONE DEL PATRIMONIO NETTO (€) | |
| Capitale Sociale | 90.000 |
| Riserve di Utili - Perdite Pgresse | -677.687 |
| Altre Riserve | 826.855 |
| Versamenti C/Capitale | |
| Risultato d'Esercizio | 120.312 |
| Crediti v/soci per Versamenti | |
| Dividendi deliberati e non contabilizzati | |
| Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi | |
| PATRIMONIO NETTO (PN) | 359.480 |
| <input type="checkbox"/> Patrimonio Netto < al limite di legge e non ricostituito | |
| INDICI DI BILANCIO (%) - *Nota: il Cash-Flow è rapportato su base annua | |
| Oneri finanziari/Ricavi | 0,6% Soglia allerta CNDECE >= 3,0% |
| Patrimonio netto/Debiti totali | 5,9% Soglia allerta CNDECE <= 7,6% |
| Liquidità breve/Passività breve | 121,7% Soglia allerta CNDECE <= 93,7% |
| Cash Flow*/Attivo | 3,9% Soglia allerta CNDECE <= 0,5% |
| Indebitam previdenz e tribut/Attivo | 7,3% Soglia allerta CNDECE >= 4,9% |
| RITARDI NEI PAGAMENTI | |
| Debiti Erariali superiori a soglie art. 15 CCI | <input type="checkbox"/> |
| Retribuzioni impagate oltre soglie art. 24 CCI | <input type="checkbox"/> |
| Fornitori scaduti da 120 gg oltre soglie art. 24 CCI | <input type="checkbox"/> |
| Altri ritardi reiterati e significativi nei pagamenti | <input type="checkbox"/> |
| PREGIUDIZIO PER LA CONTINUITA' AZIENDALE | |
| Perdita di clienti, contratti e/o mercati fondamentali | <input type="checkbox"/> |
| Subentro di concorrenti pericolosi | <input type="checkbox"/> |
| Perdita fornitori importanti, difficoltà negli approvvigionamenti | <input type="checkbox"/> |
| Ripercussioni di modifiche normative | <input type="checkbox"/> |
| Profondi dissidi nella Proprietà | <input type="checkbox"/> |
| Rischio di gravi risarcimenti a carico dell'impresa | <input type="checkbox"/> |
| Controversie giudiziarie a carico dei vertici aziendali | <input type="checkbox"/> |
| Intenzioni della Direzione di liquidare l'impresa | <input type="checkbox"/> |
| Perdita di figure chiave difficilmente sostituibili | <input type="checkbox"/> |
| Difficoltà con il personale | <input type="checkbox"/> |
| Elevati rischi non coperti da assicurazione | <input type="checkbox"/> |
| Altra criticità | <input type="checkbox"/> |
| Continuità aziendale compromessa ? | <input type="checkbox"/> |
| GIUDIZIO COMPLESSIVO: | NON SUSSISTE LO STATO DI CRISI |

Sceita settore merceologico

- A) Agricoltura, silvicoltura e pesca
- B) Estraz C) Manifattura D) Produzione energia
- E) Fornit acqua D) Trasmissione energia/gas
- F41) Costruzione edifici
- F42) Ingegneria civile F43) Costruzioni specializzate
- G45) Comm. Autoveicoli G46) Comm ingresso D) Distrib. energia/gas
- G47) Commercio dettaglio I56) Bar ristoranti
- H) Trasporto e magazzino I55) Hotel
- JMN) Servizi alle imprese
- PQRS) Servizi alle persone

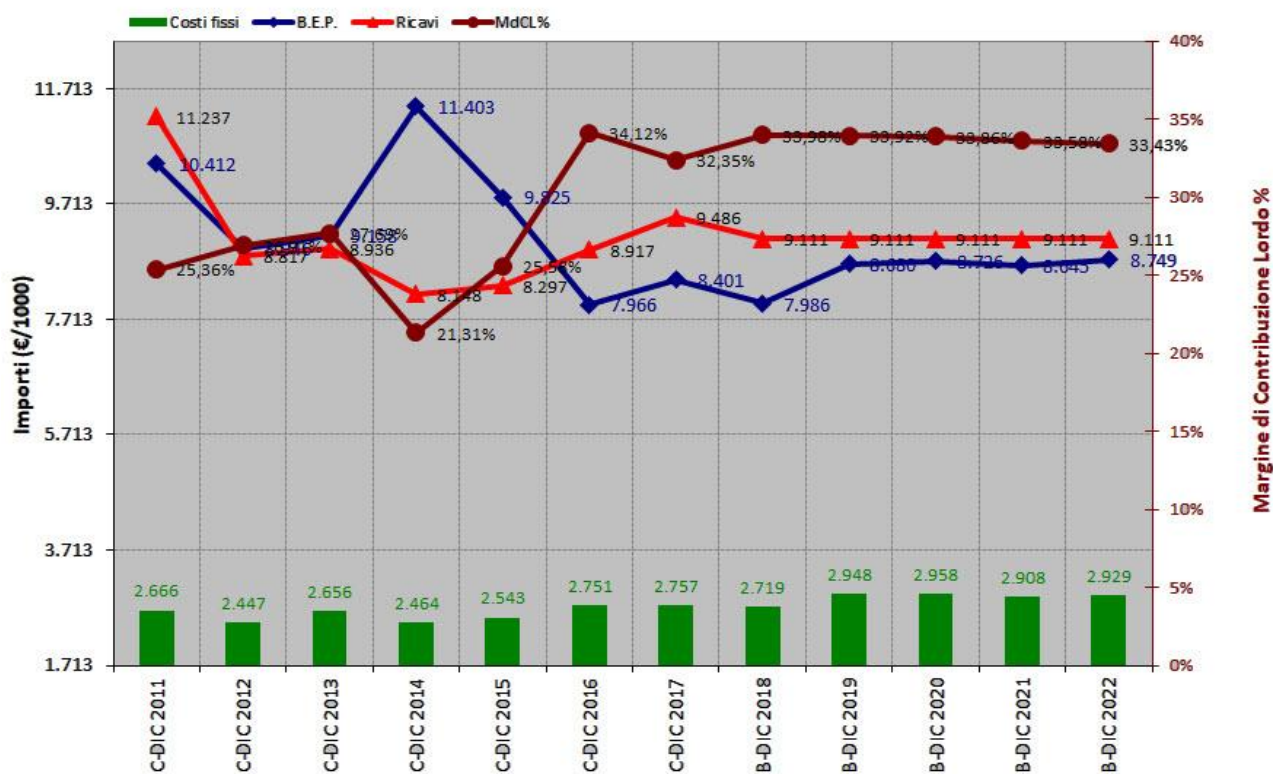
LIVELLO DELLA CRISI

Vi sono dei principi di segnali di crisi

GUIDA ALLA CONSULENZA SULLA DIREZIONE D'IMPRESA

| FLUSSI DI CASSA PER COMPUTO D.S.C.R. PERIODALE (€) | | | | | | | |
|---|----------------|---------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | gen-19 | feb-19 | mar-19 | apr-19 | mag-19 | giu-19 | TOTALI |
| SALDO INIZIALE LIQUIDITA' A GENNAIO 2019 | | | | | | | 155.727 |
| ENTRATE | | | | | | | |
| Incessi da Clienti | 893.962 | 1.098.909 | 1.118.605 | 922.263 | 1.024.737 | 1.024.737 | 6.083.213 |
| Crediti Diversi - Contributi | 16.611 | 16.611 | 16.611 | 16.611 | 16.611 | 16.611 | 99.667 |
| Proventi Finanziari | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 11 | 16 |
| Accens. Finanz. Passivi a M.L. | 0 | 0 | 0 | 300.000 | 0 | 0 | 300.000 |
| Accens. Fin. c/Anticipi e Vari | 0 | 0 | 29.798 | 0 | 0 | 45.010 | 74.808 |
| Ratei attivi | 0 | 0 | (5) | 0 | 0 | (11) | (16) |
| TOTALE ENTRATE NEL PERIODO | 910.573 | 1.115.520 | 1.165.015 | 1.238.874 | 1.041.348 | 1.086.358 | 6.557.688 |
| USCITE | | | | | | | |
| Regolarizzazione Debiti Erariali | 13.905 | 16.656 | 1.650 | 14.116 | 16.656 | 1.650 | 64.633 |
| Fornitori Mercè | 537.199 | 557.979 | 581.067 | 108.515 | 175.471 | 260.898 | 2.221.129 |
| Costo Personale | 0 | 117.859 | 117.859 | 117.859 | 117.859 | 117.859 | 589.295 |
| Lavorazioni Esterne | 0 | 79.028 | 154.069 | 154.069 | 158.056 | 158.056 | 703.277 |
| Altri Costi Tecnici/Productivi | 0 | 20.648 | 20.648 | 20.648 | 20.648 | 20.648 | 103.241 |
| Trasporti Clienti | 0 | 24.247 | 24.247 | 24.247 | 24.247 | 24.247 | 121.236 |
| Altri Costi di R. & S. | 0 | 12.669 | 12.669 | 12.669 | 12.669 | 12.669 | 63.346 |
| Altri Costi Amministrativi | 100.528 | 127.586 | 127.586 | 127.586 | 127.586 | 127.586 | 738.455 |
| Compenso Amministratore | 0 | 23.461 | 23.461 | 23.461 | 23.461 | 23.461 | 117.304 |
| Assicurazione vita amministratori | 861 | 861 | 861 | 861 | 861 | 861 | 5.165 |
| Altri Costi Commerciali | 0 | 9.351 | 9.351 | 9.351 | 9.351 | 9.351 | 46.756 |
| Provvigioni | 0 | 0 | 0 | 0 | 33.842 | 33.842 | 67.685 |
| Pubblicità e Sponsorizzazioni | 1.312 | 1.312 | 1.312 | 1.312 | 1.312 | 1.312 | 7.869 |
| Mostre, Fiere e Convegni | 4.427 | 4.427 | 4.427 | 4.427 | 4.427 | 4.427 | 26.564 |
| Iva su Spese Generali | 2.652 | 28.603 | 39.859 | 39.859 | 45.533 | 45.533 | 202.039 |
| Oneri Finanziari | 1.079 | 1.079 | 7.989 | 1.079 | 1.079 | 3.407 | 15.711 |
| Imposte Dirette | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 55.600 | 55.600 |
| I.v.a. Conto Erario | 198 | 0 | 0 | 0 | 65.037 | 65.879 | 131.114 |
| Ratei passivi | 0 | 0 | (6.911) | 0 | 0 | (2.329) | (9.239) |
| TOTALE USCITE NEL PERIODO | 662.161 | 1.025.764 | 1.120.144 | 660.058 | 838.095 | 964.957 | 5.271.179 |
| SALDO ENTRATE/USCITE per. GEN 2019- GIU 2019 | | | | | | | 1.286.509 |
| AFFIDAMENTI BANCARI NON UTILIZZATI | | | | | | | 15.612 |
| SALDO INIZIALE + ENTRATE - USCITE + AFFIDAM BANC NON UTIL [Nu] | | | | | | | 1.457.847 |
| Rimborso Finanz. Passivi M.L. | 54.330 | 28.446 | 39.207 | 56.877 | 31.167 | 115.737 | 325.763 |
| Leasing | 5.664 | 5.664 | 5.664 | 5.664 | 5.664 | 5.664 | 33.984 |
| Rimborso Fin. c/Anticipi e Vari | 219.757 | 55.646 | 0 | 516.276 | 166.422 | 0 | 958.101 |
| Altri rimborsi di tipo finanziario | | | | | | | 0 |
| USCITE PER DEBITI FINANZIARI [De] | | | | | | | 1.317.847 |
| DETERMINAZIONE D.S.C.R. [Nu/De] | 1,1 | NON SUSSISTE LO STATO DI CRISI | | | | | |

SITUAZIONE ANDAMENTALE RICAVI, BEP, COSTI FISSI E MdCL (Valori non attualizzati)





Enterprise Value

Si tratta di un esaustivo programma per:

- la diagnosi sullo stato di salute dell'impresa;
- la verifica del livello dell'eventuale stato di crisi;
- la pianificazione e la programmazione delle attività relative ad un piano di turnaround;
- la perizia di stima del valore del capitale economico delle Società.

Il programma contiene inoltre una serie di plus e di opzioni utili, come:

- patrimonializzazione dei beni in leasing;
- definizione dettagliata del valore di ciascun asset, ai fini di valutazioni patrimoniale e/o misto;
- analisi qualitativa del management;
- check-list ESG;
- "distanza" in mesi da un potenziale default;
- coerenza del capitale circolante, tra i dati di bilancio e quelli ideali;
- check-list per due diligence;
- percorso guidato alla programmazione di eventuali piani di turnaround tramite diagramma di Gantt;
- calcolo del relevered del β ;
- andamenti storici di aziende quotate in borsa su β , R_f , R_m , K_e , K_d , WACC, g rate...;
- parametri già inseriti nel programma, pubblicati sul sito Damodaran e relativi a *Rischio di mercato* (R_m), *Beta levered o unlevered* (β) e *multipli*. Indicatori che possono essere periodicamente aggiornati dal programma stesso;
- siti di riferimento per l'acquisizione dei parametri necessari per le valutazione del WACC;
- check-list relativa a potenziali falsi in bilancio;
- verifica dei costi capitalizzati (CapEx);
- determinazione sulla convenienza all'acquisto di un bene con calcoli su TIR, VAN ed EVA;
- ...e altro.

I dati relativi ai bilanci consuntivi (fino a tre) ed ai budgets possono essere:

- importati dal modulo di diagnosi (files *dgn*) o dal modulo di pianificazione (files *pnf*) di Top Value o dal file database *mdb* oppure *accdb* di Top Value;
- imputati manualmente in una apposita form.

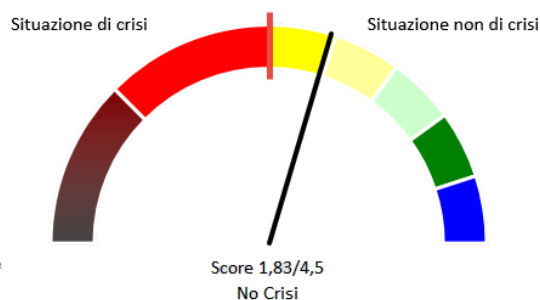
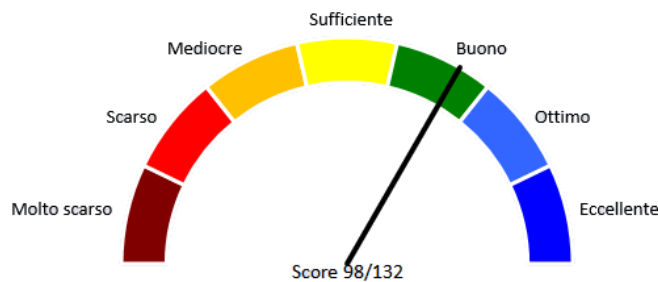
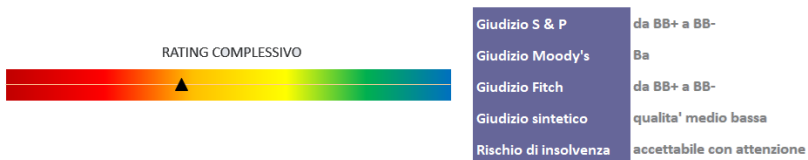
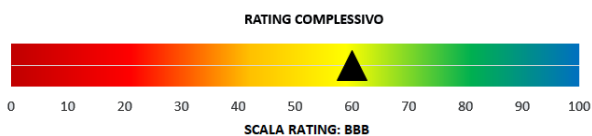
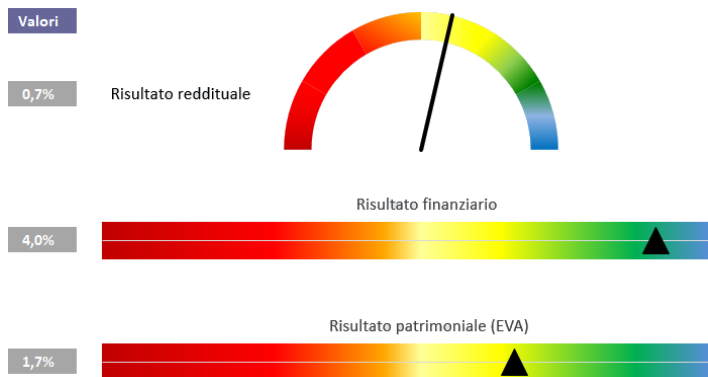
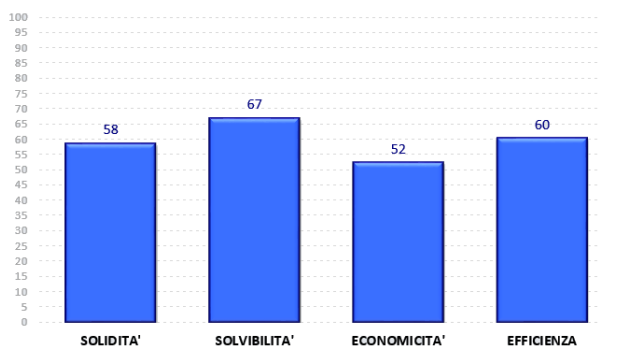
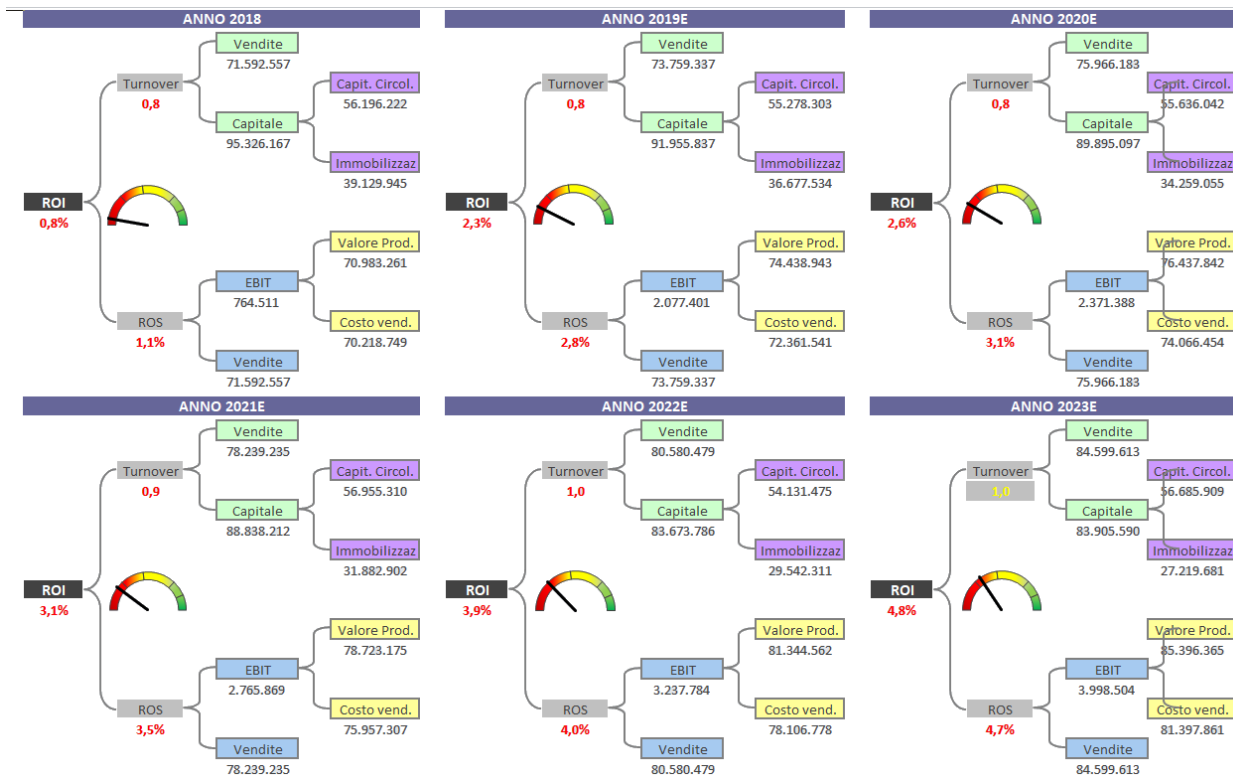
Il programma è integrato con la check-list emanata dal Ministero della Giustizia del 28 settembre 2021, DD 28/09/2021, inerente la redazione particolareggiata del piano di risanamento e il cosiddetto *test pratico*. Il programma svolge sia analisi di tipo quantitativo che di tipo qualitativo attraverso delle check list.

Enterprise Value è inoltre corredato da due tipi di relazioni in word di oltre 50 pagine, con testi, dati e tabelle collegate in automatico al programma.

Le relazioni sono relative a:

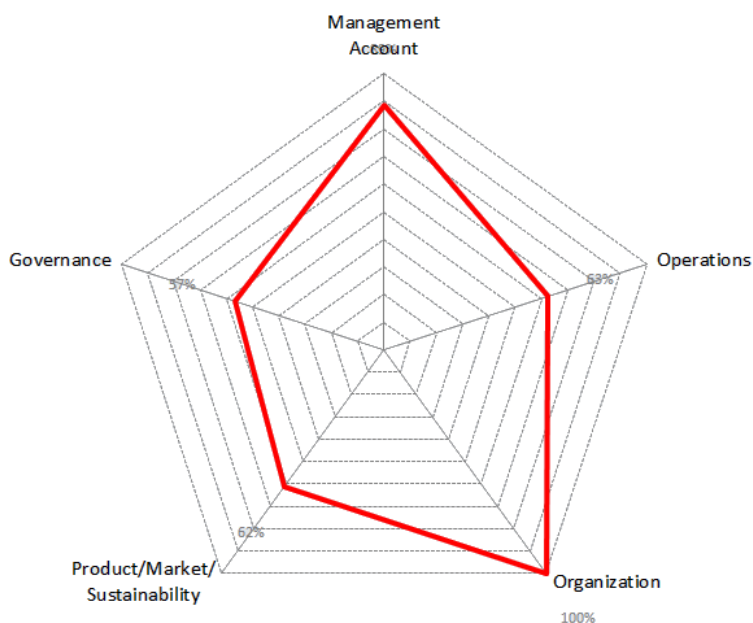
- business plan;
- perizia di stima del valore aziendale.

Seguono alcuni screenshot del software.



TREND INDICATORI SETTORIALI

Bilancio start
 Bilancio target



Settore economico di appartenenza dell'azienda
 Fatturato annuo aziendale
 L'azienda...

Si è dotata, anche in outsourcing, di un sistema di controllo di gestione ? #N/D NO SI

Svolge periodicamente check-up di bilancio ? #N/D NO SI

Monitora periodicamente i flussi di cassa, intesi come scadenze di pagamenti ed incassi mensili ? #N/D NO SI Se sì, con quali strumenti ? Manuale Carta/Excel Software gestionale

Monitora i parametri indicatori dei sistemi di allerta interni, in base al DLgs 12 gennaio 2019 n.ro 14 e s.m.i. ? #N/D NO SI

#-- Non applicabile --# #N/D NO SI

#-- Non applicabile --# #N/D NO SI

Adotta sistemi di monitoraggio/controllo sui dati statistici ? #N/D NO SI Se sì, con quali strumenti ? Manuale Excel Software gestionale B.I.

Ha suddiviso la clientela in fasce di importanza per eventuale definizione di scontistica, assegnazione fido, visite... ? #N/D NO SI

Adotta un sistema di contabilità analitica ? #N/D NO SI

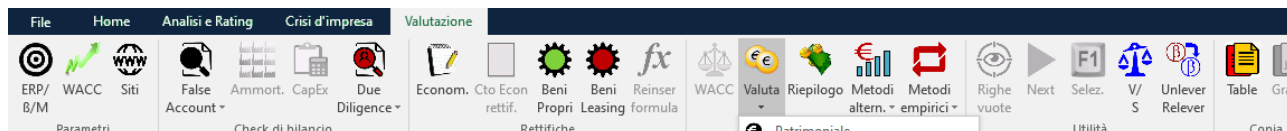
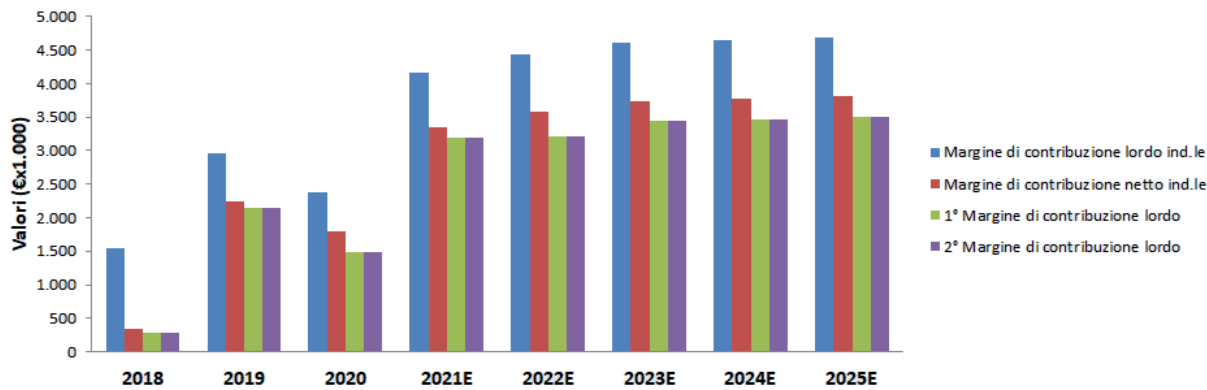
#-- Non applicabile --# #N/D NO SI

#-- Non applicabile --# #N/D NO SI

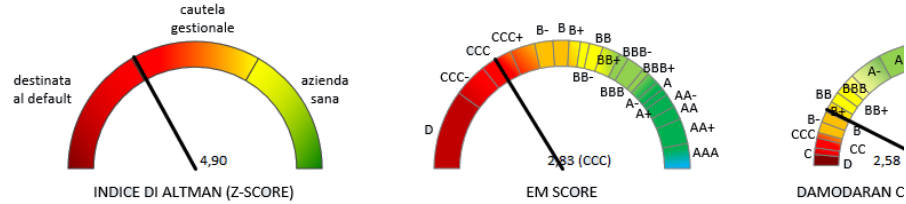
Come calcola i prezzi dei prodotti ? #N/D Non so Costi di prodotto/servizio+annuita dei costi fissi aziendali+utile Metodo Direct Costing

| Attività | Start | End | Durata (gg lav) |
|--|----------|----------|-----------------|
| Analisi e riconoscimento della crisi, raccolta dati e inform | 19/04/22 | 03/07/22 | 52 |
| Pre-elaborazione piano, verifica fattibilità, scelta piano d | 03/06/22 | 27/08/22 | 46 |
| Deleghe, cambio dell'AD, cambio del management | 03/06/22 | 27/08/22 | 46 |
| Piano di emergenza, ricreazione di flussi di cassa positivi | 18/06/22 | 21/09/22 | 53 |
| Elaborazione strategica del Business Plan, attuazione | 03/07/22 | 16/10/22 | 60 |
| Piano di stabilizzazione della crisi, di equilibrio economic | 02/08/22 | 02/08/23 | 227 |
| Piano di ritorno allo sviluppo | 06/10/22 | 24/03/25 | 562 |
| Monitoraggio e feedback | 16/09/22 | 12/06/25 | 629 |
| Formazione | 28/07/22 | 04/05/23 | 167 |

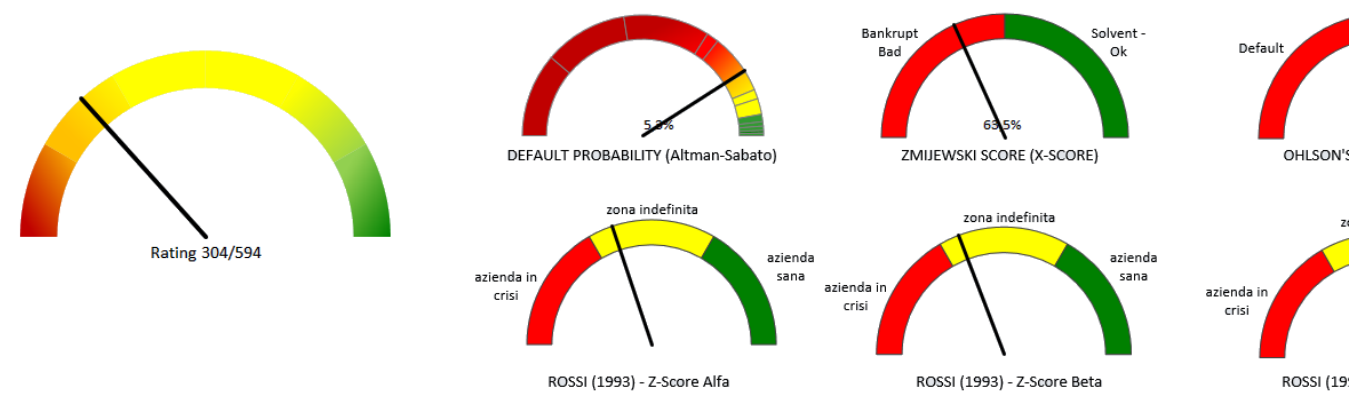
GUIDA ALLA CONSULENZA SULLA DIREZIONE D'IMPRESA



| CALCOLO WACC | 2016 | 2017 | 2018 | 2019E | 2022E | 2023E |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Posizione Finanziaria Netta - PFN (D) | 2.642.892 | 1.785.060 | 2.221.832 | 1.685.773 | 552.846 | 221.942 |
| Equity (E) | 214.752 | 239.175 | 521.443 | 679.334 | 1.157.710 | 1.301.553 |
| D/(D + E) | 0,92 | 0,88 | 0,81 | 0,71 | 0,32 | 0,15 |
| E/(D + E) | 0,08 | 0,12 | 0,19 | 0,29 | 0,68 | 0,85 |
| Beta Unlevered (β _u) | 1,04 | 1,04 | 1,04 | 1,04 | 1,04 | 1,04 |
| D/E | 12,3 | 7,5 | 4,3 | 2,5 | 0,5 | 0,2 |
| C.A.P.M. (K _e -β _u) = R _f +(ERP*β _u) | 6,89% | 6,89% | 6,89% | 6,89% | 6,89% | 6,89% |
| K _d * (1 - t) | 2,72% | 2,72% | 2,72% | 2,72% | 2,72% | 2,72% |
| Tassazione (t) | 24,0% | 24,0% | 24,0% | 24,0% | 24,0% | 24,0% |
| Andamento puntuale WACC | 3,04% | 3,22% | 3,52% | 3,92% | 4,23% | 4,70% |
| | | | | | 5,55% | 6,29% |
| WACC = K _e -β _u * [E/(D+E)] + K _d * (1-t) * [D/(D+E)] | | | | | | |
| Beta Levered (β _l) | 10,77 | 6,94 | 4,41 | 3,00 | 2,43 | 1,92 |
| C.A.P.M. (K _e -β _l) = R _f +(ERP*β _l) | 61,56% | 40,05% | 25,82% | 17,92% | 14,73% | 11,83% |
| β _l = β _u * [1 + (1-t) * D/E] | | | | | 9,02% | 7,65% |



RATING ESG

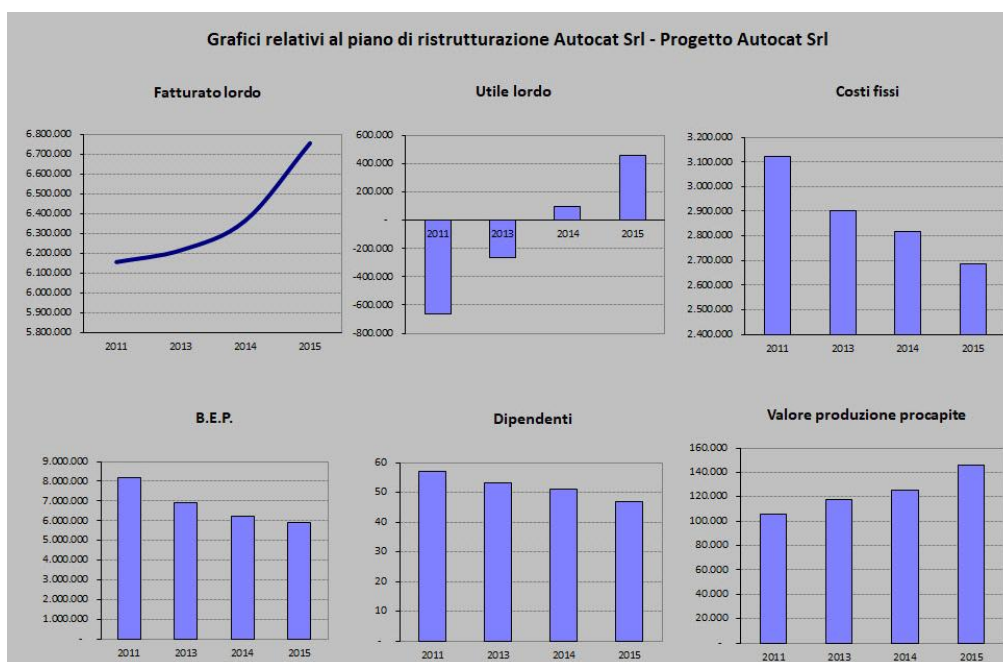




Simulation

È un software che può aiutare l'impresa o il consulente ad affrontare le tematiche legate ai piani di ristrutturazione o rilancio delle imprese. In base all'inserimento di un conto economico e, volendo, dello stato patrimoniale, il programma riesce a "ricostruire" un ottimale assetto economico-finanziario-patrimoniale per l'impresa. Simulation agisce attraverso sei variabili ed è estremamente semplice nell'utilizzo. Bastano venti minuti per pianificare tutte le attività di intervento, anche splittate su un triennio. Simulation è uno strumento straordinario che agisce "da solo" indicando la soluzione più adatta, anche senza intervento manuale, grazie a specifici algoritmi di calcolo. Altre opzioni di lavoro prevedono la modalità semiautomatica, con scelte *pesate*, o manuale. Costituisce una vera soluzione per tutte le attività di ristrutturazione o risanamento ed è uno strumento, nel suo genere, unico in commercio. È un applicativo excel che lavora al contrario, da "destra verso sinistra": a partire dal nostro obiettivo, o dall'obiettivo "ideale" stabilito dal software, ci indica la strada a ritroso per raggiungerlo, attraverso un mix ottimale tra fatturato, costi ed un coerente assetto patrimoniale per il volume di business pianificato. Simulation esegue in automatico l'analisi SWOT, con pochissimi click, riuscendo a definire le strategie applicabili. L'analisi SWOT è un modo semplice, efficace ed efficiente per "ripensare" la propria impresa in un periodo turbolento come quello attuale, in cui nell'arena competitiva può restare solo chi ha la capacità di reimpostare un ottimale assetto economico, coerente con le strategie commerciali, a loro volta in linea con le esigenze di mercato, sfruttandone le relative opportunità e facendo leva sulle debolezze della concorrenza. Simulation può essere fondamentale nella parte più importante, relativa al piano di ristrutturazione necessario, con la definizione degli obiettivi concretamente da raggiungere. Il termine "concretamente" non è casuale, dato che il software determina anche l'oggettiva fattibilità del piano elaborato (proposte realistiche e praticabili).

| Condizione attuale Autocat Srl - progetto Autocat Srl | | pianifica i dati nei vari anni | | | Unità di misura |
|--|------------------------|--------------------------------|--------|---------------|-----------------|
| | | 2013 | 2014 | 2015 (TARGET) | |
| Valore della produzione (senza ricavi aggiuntivi) | 6.008.542 Eur | | | | |
| Costi fissi | 3.121.984 Eur | | | | |
| incidenza materia prima (CMP) | 45,9% % | | | | |
| incidenza altri costi variabili | 15,2% % | | | | |
| MdCL (Margine di Contribuzione Lordo) | 38,9% % | | | | |
| dipendenti "effettivi" | 57 unità | | | | |
| Valore della produzione pro-capite | 105.413 Eur | | | | |
| Utile lordo ordinario | - 660.803 Eur | | | | |
| Simula | | | | | |
| (N.B.: i valori su fondo grigio (o giallo) possono essere modificati gli altri sono calcolati e non modificabili) | | | | | |
| aumento i prezzi di vendita del... | 0,0% % | 0,0% | 0,0% | 100,0% | % |
| diminuisco l'incidenza del CMP del... (attuale=45,9%) | -2,9% % | 40,0% | 60,0% | 0,0% | % |
| aumento il fatturato di... (attuale di 6,0 MIO Eur) | 600,0 milaEur | 10,0% | 25,0% | 65,0% | % |
| diminuisco gli altri costi variabili del... (attuali=15,2%) | -3,9% % | -2,3% | -1,3% | -0,3% | % |
| ...di cui nella parte produttiva (attuali=2,9%) | -0,4% % | 40,0% | 35,0% | 25,0% | % |
| ...di cui nella parte tecnica (attuali=0,0%) | 0,0% % | 0,0% | 0,0% | 100,0% | % |
| ...di cui nella parte amministrativa (attuali=0,0%) | 0,0% % | 0,0% | 0,0% | 100,0% | % |
| ...di cui nella parte commerciale (attuali=11,5%) | -3,5% % | 60,0% | 34,3% | 5,7% | % |
| ...tra gli oneri finanziari a breve (attuali=0,4%) | 0,0% % | 0,0% | 0,0% | 100,0% | % |
| diminuisco i costi fissi (escluso personale) di... | - 115,9 milaEur | - 98,9 | - 12,0 | - 5,0 | milaEur |
| riduzione costi fissi produttivi (att=368; net=121 milaEur) | - milaEur | - | - | - | milaEur |
| riduzione costi fissi tecnici (att=11; net=11 milaEur) | - milaEur | - | - | - | milaEur |
| riduzione costi fissi amministrativi (att=450; net=423 milaEur) | - 82,5 milaEur | - 67,5 | - 10,0 | - 5,0 | milaEur |
| riduzione costi fissi commerciali (att=114; net=103 milaEur) | - 33,4 milaEur | - 31,4 | - 2,0 | - | milaEur |
| <i>Il valore a destra di att= indica il costo fisso a consuntivo del comparto (milaEuro) mentre il valore a destra di net= indica lo stesso valore esclusi i relativi ammortamenti (milaEuro).</i> | | | | | |
| riduco il personale di... (attuale n.ro 57,0 unità) | - 10,0 unità | - 4,0 | - 2,0 | - 4,0 | unità |
| riduzione costi per personale (tot.attuale=1.775,2 mila Eur) | - 321,6 milaEur | - 120,4 | - 72,2 | - 129,0 | milaEur |
| riduzione personale di fabbrica diretto (attuale n.ro 26,0 unità) | - 3,0 unità | - 2,0 | - | - 1,0 | unità |
| ...al costo lordo annuo medio procapite di: | 28.658 Eur | - 57,3 | - | - 28,7 | milaEur |
| riduzione personale di fabbrica indiretto (attuale n.ro 10,0 unità) | - 2,0 unità | - 1,0 | - | - 1,0 | unità |
| ...al costo lordo annuo medio procapite di: | 29.569 Eur | - 29,6 | - | - 29,6 | milaEur |
| riduzione personale R&S e tecnico (attuale n.ro 8,0 unità) | - 2,0 unità | - | - | - 2,0 | unità |
| ...al costo lordo annuo medio procapite di: | 35.380 Eur | - | - | - 70,8 | milaEur |
| riduzione personale amministrativo e gener. (attuale n.ro 10,0 unità) | - 2,0 unità | - 1,0 | - 1,0 | - | unità |
| ...al costo lordo annuo medio procapite di: | 33.550 Eur | - 33,6 | - 33,6 | - | milaEur |
| riduzione personale commerciale (attuale n.ro 3,0 unità) | - 1,0 unità | - | - 1,0 | - | unità |
| ...al costo lordo annuo medio procapite di: | 38.610 Eur | - | - 38,6 | - | milaEur |



| RICOSTRUZIONE TECNICA DELLO STATO PATRIMONIALE AUTOCAT SRL | | | | | | | |
|--|-------------------|------------------|--------------------|---------------------------------------|-------------------|------------------|--------------------|
| ATTIVO PATRIMONIALE (Importi in Eur) | | | | PASSIVO PATRIMONIALE (Importi in Eur) | | | |
| Voci | Attuale | Ricostruzione | Differenze | Voci | Attuale | Ricostruzione | Differenze |
| IMMOBILIZZAZIONI | 6.751.265 | 6.751.265 | - | PATRIMONIO NETTO | 4.122.645 | 1.434.857 | - 2.687.788 |
| Materiali | 6.274.000 | 6.274.000 | - | FONDI AMMORTAMENTO | 3.429.175 | 3.429.175 | - |
| Immateriali | 47.605 | 47.605 | - | ALTRI FONDI | 600.836 | 600.836 | - |
| Finanziarie | 429.660 | 429.660 | - | Fondo Svalutazione Crediti | 53.000 | 53.000 | - |
| MAGAZZINO | 2.768.715 | 846.581 | - 1.922.135 | Fondo Svalutaz. Magazzino | 120.000 | 120.000 | - |
| DISPONIBILITA' E LIQUIDITA' | 4.463.895 | 1.523.010 | - 2.940.885 | Altri Fondi Spese e T.F.R. | 427.836 | 427.836 | - |
| Crediti verso Clienti | 3.019.956 | 1.241.833 | - 1.778.123 | DEBITI MEDIO-LUNGO TERMINE | 2.828.000 | 2.298.715 | - 529.285 |
| Altri crediti | 38.365 | - | - 38.365 | DEBITI CORRENTI | 3.003.219 | 1.357.272 | - 1.645.947 |
| Banche c/c Attivi | 1.056.472 | - | - 1.056.472 | Fornitori Operativi | 851.000 | 567.961 | - 283.039 |
| Cassa | 349.101 | 281.177 | - 67.924 | Altri | 466.540 | 460.758 | - 5.783 |
| | | | | Banche passive | 1.685.679 | 328.554 | - 1.357.125 |
| TOTALE ATTIVITA' | 13.983.875 | 9.120.855 | - 4.863.020 | TOTALE PASSIVO | 13.983.875 | 9.120.855 | - 4.863.020 |

Indicatori patrimoniali e finanziari (verde=OK rosso=non OK blu=migliore)

| | attuale | ricostruz. | |
|---|---------|------------|--|
| capitale "netto" (mio Eur) | 10,38 | 5,52 | capitale lordo - fondi ammortamento e fondi svalutazione. |
| turnover fatturato/capitale | 0,58 | 1,25 | |
| indipendenza finanziaria | 39,7% | 26,0% | |
| indice di liquidità corrente | 2,07 | 1,25 | Considera 400 mila Eur di rate mutuo (quote capitale) a breve. |
| indice di liquidità immediata (acid-test) | 1,30 | 0,84 | Considera 400 mila Eur di rate mutuo (quote capitale) a breve. |
| interessi passivi/fatturato | 7,0% | 2,8% | (stima in base al nuovo assetto patrimoniale) |

Lo Stato Patrimoniale tecnicamente ricostruito indica una riduzione di capitali per circa 4,9 mio Eur. Il turnover del fatturato sul capitale è pari a 1,25: valore ideale.

L'indice di liquidità è ideale (ma questo indice è poco significativo per via delle scorte) e l'acid-test è leggermente basso.

I debiti correnti sono stati ritirati per ottenere tale indice di liquidità corrente.

Da un punto di vista prettamente "finanziario" le scorte dovrebbero essere pari a 0,53 mio Eur.

Le banche attive sono pari a 0 Eur poiché ci si riferisce al saldo banche passive/banche attive.

I debiti di medio-lungo termine sono stati ridotti al fine di avere la quadratura con il capitale.

Il patrimonio netto è stato ritirato per avere compatibilità con l'indice di indipendenza finanziaria, in relazione al nuovo capitale.

Link Simulation:

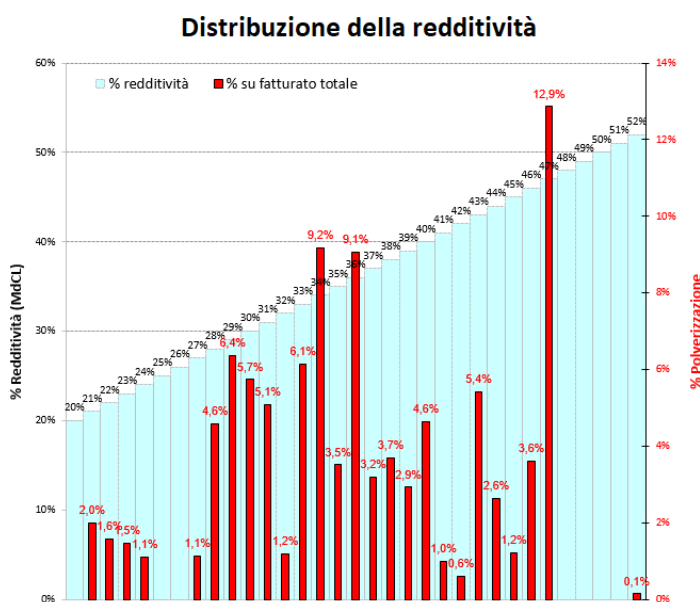
<https://www.netconsulting.srl/software/simulation-risanamento-aziendale/>



Master

È un programma unico nel suo genere poiché permette:

- la definizione dei costi dei prodotti a *diversi livelli*;
- la gestione della politica dei prezzi:
 - sia con logiche *product* che con logiche *marketing oriented*. Il programma, difatti, definisce diversi prezzi per ciascun articolo, in base a vari vincoli;
 - la gestione del *what-if* sui prezzi, in condizioni di mercato differenti;
 - la politica di prezzo in base al livello di saturazione degli impianti (centri di costo);
- la pianificazione economica, ossia la redditività aziendale di periodo (trimestrale, quadrimestrale, semestrale...) o annua;
- la preventivazione veloce di costi e prezzi per nuovi prodotti;
- l'analisi dei cicli di vita, la matrice BCG ed il posizionamento strategico.



OPZIONI SU TARGET PRICE

Sceita opzione

| | |
|---|---|
| <input checked="" type="radio"/> Calcolo PV da MdCL tot | <input type="radio"/> Sconti sui volumi |
| <input type="radio"/> Calcolo Volume da MdCL tot | <input type="radio"/> Target-cost |
| <input type="radio"/> Calcolo PV da MdC% | <input type="radio"/> PV in progressione |
| <input type="radio"/> PV da economie di scala | <input type="radio"/> PV da catena distributiva |
| <input type="radio"/> Ipotesi di confronto | <input type="radio"/> PV da riduzione costi fix |
| <input type="radio"/> MdCL da riduzione costi fix | <input type="radio"/> Bundling |
| <input type="radio"/> Invariabilità del margine | <input type="radio"/> Prezzo specifico |
| <input type="radio"/> Grado di elasticità' | <input type="radio"/> STATISTICHE |

Indicare il lotto di produz.ne (pz)

Cosa ottimizzare

| |
|--|
| <input checked="" type="radio"/> Margine Contrib Lordo |
| <input type="radio"/> Margine Contrib Netto |
| <input type="radio"/> default |

Master consente di eseguire delle *oculate scelte di prezzo*, orientando l'impresa verso una gestione strategica del portafoglio prodotti e verso l'ottimizzazione della redditività globale, partendo dai singoli articoli. Molte imprese, difatti, si trovano di fronte al dilemma del prezzo e dello sconto fattibile e molte volte non riescono a stabilire "fino a che punto" è per loro possibile avere margini di manovra.

Inoltre spesso i prezzi vengono stabiliti a sé stanti e il più delle volte con ricarichi fissi, senza valutare nessuna potenziale strategia e senza valutare il contributo alla redditività aziendale del mix dei vari prodotti. In realtà ogni prodotto ha un prezzo "ideale" che oscilla in un range: per l'impresa può essere dannoso tanto un prezzo troppo basso quanto troppo alto.

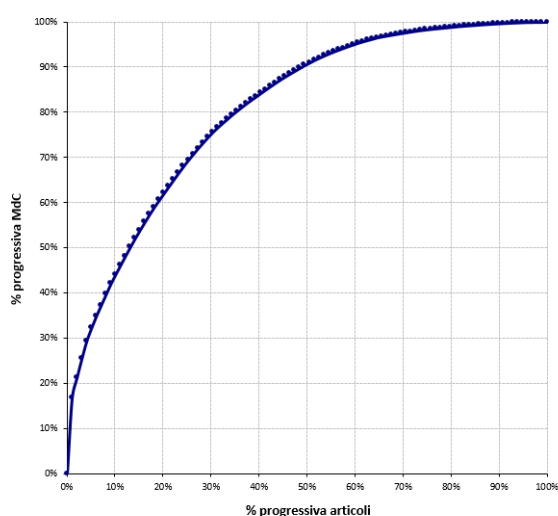
Si assiste anche a casi in cui un prodotto venduto sottocosto secondo il *full costing* viene ritenuto dannoso e da abbandonare ignari del fatto che a volte (soprattutto in periodi di recessione) sono proprio i prodotti "in perdita" a permettere all'impresa di avere utili.

Master aiuta quindi a fare le scelte giuste per l'economia dell'impresa.

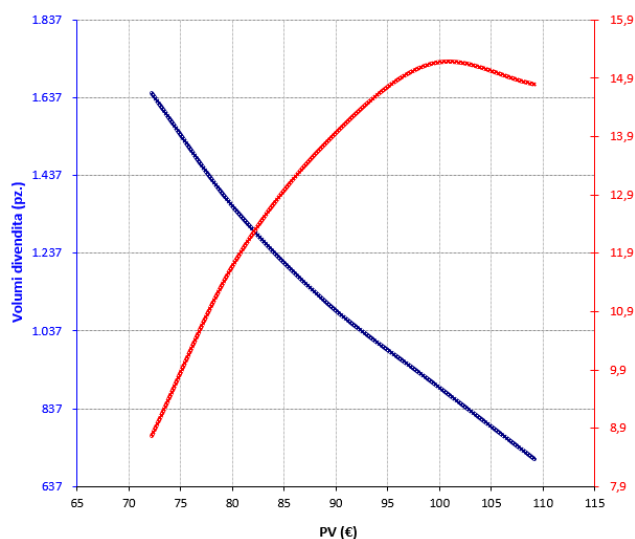
Altre considerazioni:

- come posso calcolare il prezzo di un *nuovo prodotto*?
- di quanto si può *abbassare* il prezzo di vendita di un articolo se le sue vendite *aumentano*?
- come si può abbassare il prezzo se aumento le quantità nei *lotti di produzione*, o viceversa, come aumenterebbe se diminuissi i lotti?
- come si abbassa il prezzo se diminuisco i costi fissi?
- qual è il prodotto *più redditizio* nella gamma di articoli o nella linea?
- qual è la linea di prodotti *più redditizia*?
- come è *distribuita la redditività* dei prodotti? Vendo articoli con basso margine o viceversa?

Grafico ABC redditività articoli



Grado di elasticità del prezzo



| RIEPILOGO | | Differenza PV effett.-PV calc. | +3,7% | Prezzo Direct Costing netto (€): | | | | | 47,67 | | |
|----------------|--------|---|-------|----------------------------------|-------------------|---------------------|----------|------------|-----------|--------------|-----------|
| Fatt.: 44,9 k€ | | Minuti complessivi di lavoro | 7,44 | Sconto base | 50,0% | PV lordo list. (€): | | 95,34 | | | |
| | | Riepiloghi calc. prezzi netti | | | Costi Diretti (€) | %Mrkon on DirCost | MdCL (€) | MdCL/m (€) | MdCL% (%) | MdCLtot (k€) | MdCN% (%) |
| Full | 95,96 | PV (€) | | | | | | | | | |
| Direct | 95,34 | Effettivo | 49,50 | 37,90 | 23,4% | 16,63 | 2,24 | 33,6% | 15,1 | 23,4% | |
| Variable | 103,84 | Calcolato | 47,67 | 37,61 | 21,1% | 15,09 | 2,03 | 31,7% | | 21,1% | |
| Minimo | 39,40 | Scomposizione costo su prezzo effettivo (€) | | | CMP | Var prod | Var vend | Mndp | Altri dir | Ripart. fix | Tot costi |
| | | | | 22,97 | 1,98 | 7,92 | 5,03 | | | 5,52 | 43,42 |

- come aumentano i costi di prodotto in condizioni di azienda *sottoutilizzata*?
- come posso migliorare la redditività facendo strategia di prezzo, se ad esempio dallo *scenario economico* si evince una perdita economica di periodo?
- come posso valutare l'impatto di una modifica in aumento/riduzione dei prezzi?
- posso comunque avere utili se l'azienda è sottoutilizzata?

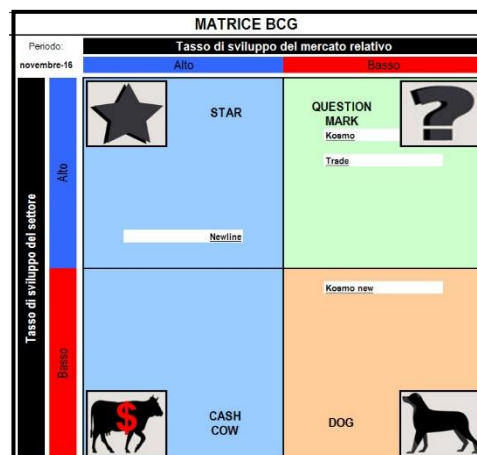
Inoltre **Master**:

- definisce le curve di elasticità prezzo-volume per ciascun articolo;
- permette la *virtualizzazione*, ossia la creazione di un prodotto "campione";
- permette l'analisi della redditività per Aree Strategiche di Affari (ASA);
- permette l'analisi del ciclo di vita dei prodotti, la definizione della matrice BCG ed il posizionamento strategico delle varie linee;
- stabilisce la politica di credito al cliente;

- ...e molto altro ancora.

Master permette l'importazione di dati e distinte basi dal software gestionale in uso in azienda e, per utenti Top Value, permette l'eventuale importazione dei dati economici. Per ciò che riguarda la successiva definizione della contabilità analitica attraverso i centri di costo, il programma risulta particolarmente agevole nell'utilizzo, attraverso un procedura guidata (3 passaggi) verso la definizione del *Quadro Controllo Costi* (QCC).

Nell'eventualità venisse usato come data-entry, ossia creando da zero le distinte basi, anche qui l'operazione è snella, senza la necessità di digitare i codici ma semplici "immissioni" con doppio click del mouse.



Link Master:

<https://www.netconsulting.srl/software/master-gestione-strategica-prezzi/>



Mark-up

Mark-up o *cost plus pricing* rappresenta il fattore moltiplicare ai costi per il calcolo di un prezzo di vendita sufficientemente remunerativo dei propri prodotti. Il costo di ciascun articolo, rappresentato dai soli costi diretti, che va moltiplicato per il mark-up restituito dal programma è:

1. il **costo della merce o della materia prima**, se si tratta di:
 - a. azienda non produttiva, ossia struttura commerciale;
 - b. azienda produttiva con bassa o nulla differenziazione sui tempi di lavoro;
 - c. azienda di produzione che non ha però disponibili i tempi di lavoro.
2. il **costo della materia prima + eventuale costo conto terzi**, se si tratta di azienda di produzione e l'articolo in oggetto subisce una lavorazione esterna.
3. il **costo della materia prima + eventuale costo conto terzi + costo della manodopera diretta**, se si tratta di azienda di produzione con tempi di lavoro differenti e se si conoscono tali tempi. Il costo della manodopera diretta, previa assegnazione del tempo, è calcolato da Mark-up.

INPUT (tutti i dati devono avere riferimento annuo)

| | |
|---|----------------------------------|
| Settore di appartenenza | |
| Fatturato (€) | 9.215.000 |
| Costi fissi di struttura (€) | 3.242.589 35,2% |
| ... di cui interessi passivi su medio/lungo (€) | 22.740 |
| ... di cui costo per il personale incluso interinali (€) | 1.660.000 |
| % costi variabili commerciali | 7,3% |
| % oneri finanziari complessivi su fatturato | 1,2% |
| % costi variabili di produzione su fatturato ¹ | |
| Operai diretti (costo, num. unità e rendim.to) ² | 1.313.852 46 80,0% 0,34 |
| Capitale complessivo (€) | 5.672.000 |

OUTPUT Sconto base →

| | | |
|--|------|------|
| Mark-up economico | 1,72 | 1,72 |
| Mark-up da patrimonio (ottimizzazione ROI) | 1,54 | |
| Mark-on economico | 9,5% | |
| Mark-up per BEP (Utile netto = 0) | 1,42 | 1,42 |
| Mark-up per MdCN = 0 | 1,09 | 1,09 |

Esempio di calcolo

| | |
|---|--|
| Costo delle merci+c/to terzi+manodopera (€) | |
| Prezzo di vendita netto (€) = 0 x 1,72 | |

Scala Mark-up

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1,05 | 1,09 | 1,13 | 1,17 | 1,21 | 1,25 | 1,29 | 1,33 | 1,37 | 1,41 | 1,44 | 1,48 | 1,52 | 1,56 | 1,60 | 1,64 | 1,68 | 1,72 | 1,76 | 1,80 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|

Legend for Mark-up scale:

- Red: = Mark-up NON possibile !
- Orange: = Mark-up non sufficiente ma possibile
- Light Green: = Mark-up teoricamente sufficiente
- Dark Green: = Mark-up buono
- Light Blue: = Mark-up ideale
- Dark Blue: = Mark-up eccellente
- Yellow: = Mark-up ottimizzazione ROI

Domande a cui mark-up può rispondere:

- come posso valutare il fattore di ricarico (mark-up) per stabilire il prezzo di un nuovo prodotto?
- qual è il “range” utile del mark-up per poter lavorare, avendo la necessità a volte di abbassare certi prezzi o fare prezzi più aggressivi?
- come devo diminuire i costi fissi o aumentare il fatturato a parità di costi, se è necessario lavorare con un mark-up più basso?
- pratico mark-up differenti per le varie linee prodotto, il risultato aziendale si può considerare buono da questo mix?

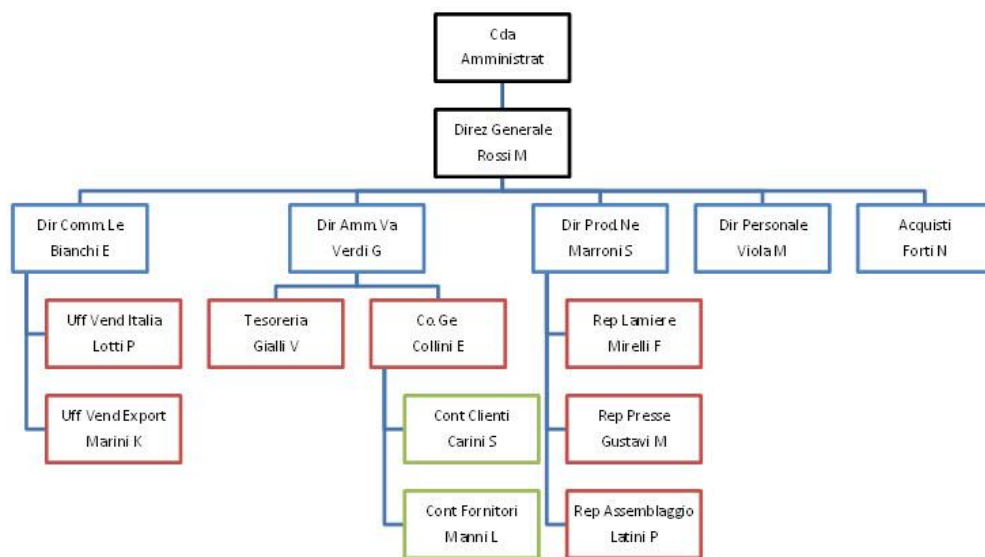
Link Mark-up: <https://www.netconsulting.srl/software/markup-calcolo-margine-ricarico/>



JobActivities

È un tool, costruito su piattaforma Excel ed in linguaggio Visual Basic, utile per il riassetto organizzativo. È uno strumento, a norma con il Regolamento UE 2016/679 (GDPR), che permette una riorganizzazione aziendale in termini di:

- organigramma, costruito in automatico dal programma (su versioni Office 2010 in poi);
- ruoli;
- attività di lavoro;
- mansioni.



| SCHEDA RILIEVO ATTIVITA' | | | |
|--------------------------|--------|-----------|-------------------|
| Cognome/Nome | | Ente | |
| Mansione | | Id Scheda | h lav/giornaliere |
| Giorno | Da ora | A ora | Attività svolta |

Barra di strumenti con icone per: Esci, Nuovo Salva, Progetto, Riapri, Info, Home, Persone, Enti, Dipend.ze, Risorse, Input immessi, Enti non rapportati, Selezione, Esporta, Importa, Scheda, Cancellazione, Abbina, Selezione, Microattività, Modifica, Gestisci, Impegni, Attività, Organigramma, Zoom, Riallocaz attività, Riepilogo riallocaz.

| RIEPILOGO ATTIVITA' RIALLOCATE | | | | | | |
|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------|----------|----------|
| Attività | Minuti attività | Ente | | Riepilogo minuti ente | | Saturaz% |
| | | Precedente | Attuale | Lavoro | Prodotti | |
| Macroattività #5 | 272 | Dir Personale | | 4.800 | 5.630 | 117,3% |
| Macroattività #5 | 272 | | Uff Vend Italia | 4.710 | 3.235 | 68,7% |
| Macroattività #9 | 208 | Dir Personale | | 4.800 | 5.630 | 117,3% |
| Macroattività #9 | 208 | | Acquisti | 4.800 | 5.446 | 113,5% |
| Macroattività #23 | 251 | Uff Vend Italia | | 4.710 | 3.235 | 68,7% |
| Macroattività #23 | 251 | | Dir Personale | 4.800 | 5.630 | 117,3% |
| Macroattività #24 | 268 | Uff Vend Italia | | 4.710 | 3.235 | 68,7% |
| Macroattività #24 | 268 | | Dir Personale | 4.800 | 5.630 | 117,3% |

| ELENCO ATTIVITA' ED IMPEGNI | | | | | |
|---|-----------------|---------|---------|-----------|---------------|
| Ente | Uff Vend Italia | Persona | Lotti P | min lav | 4.710 |
| | | | | min attiv | 3.234 saturaz |
| | | | | minuti | % imp |
| Macroattività #21 | | | | 1.937 | 59,9% |
| Macroattività #22 | | | | 385 | 11,9% |
| Macroattività #20 | | | | 337 | 10,4% |
| Macroattività #44 | | | | 302 | 9,3% |
| Macroattività #49 | | | | 272 | 8,4% |
| Macroattività #49 | | | | 2.050 | |
| Minuti di lavoro sottratti per esclusione di attività | | | | 2.050 | |
| Minuti di lavoro aggiunti per inclusione di attività | | | | 575 | |

Link JobActivities: <https://www.netconsulting.srl/software/riorganizzazione-del-personale/>



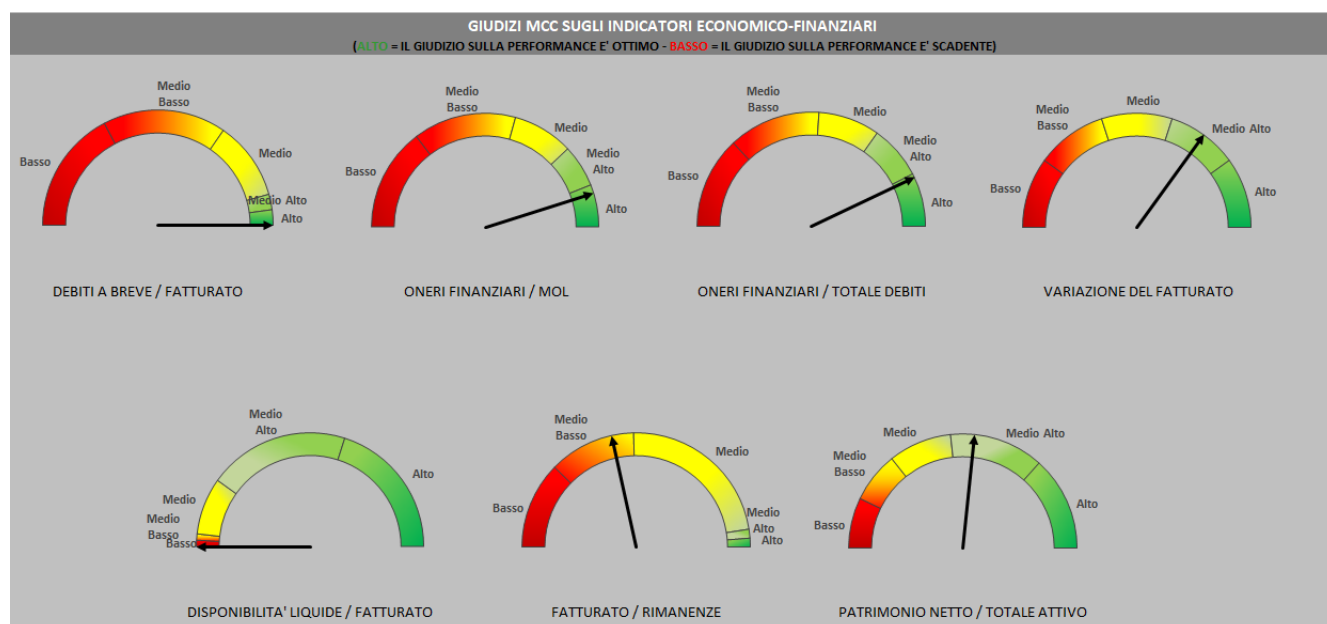
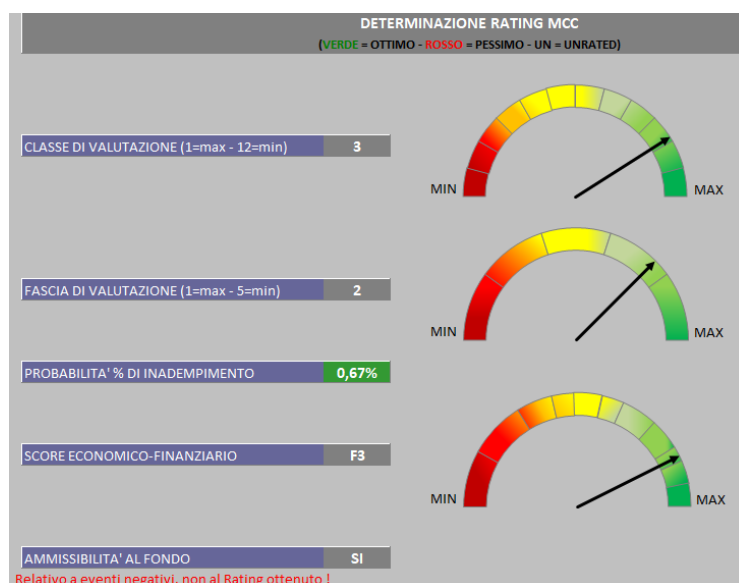
RatingMCC-CeBi

È un tool costruito su piattaforma Excel ed in linguaggio Visual Basic che permette la determinazione del rating attribuito dal Medio Credito Centrale all'impresa.

Inoltre il programma permette:

- il calcolo degli indici di bilancio utilizzati dalla Centrale Bilanci (Ce.Bi.)
- una analisi "gestionale" degli indici di bilancio.

Tutto ciò attraverso l'inserimento dei valori desunti dal *bilancio CEE* o dal *modello unico* (anche importabili da Top Value), in caso di regime in contabilità semplificata.



Link RatingMCC-CeBi: <https://www.netconsulting.srl/software/rating-medio-credito-centrale/>