


Riporta l'impresa a guadagnare

idee chiare in poche ore



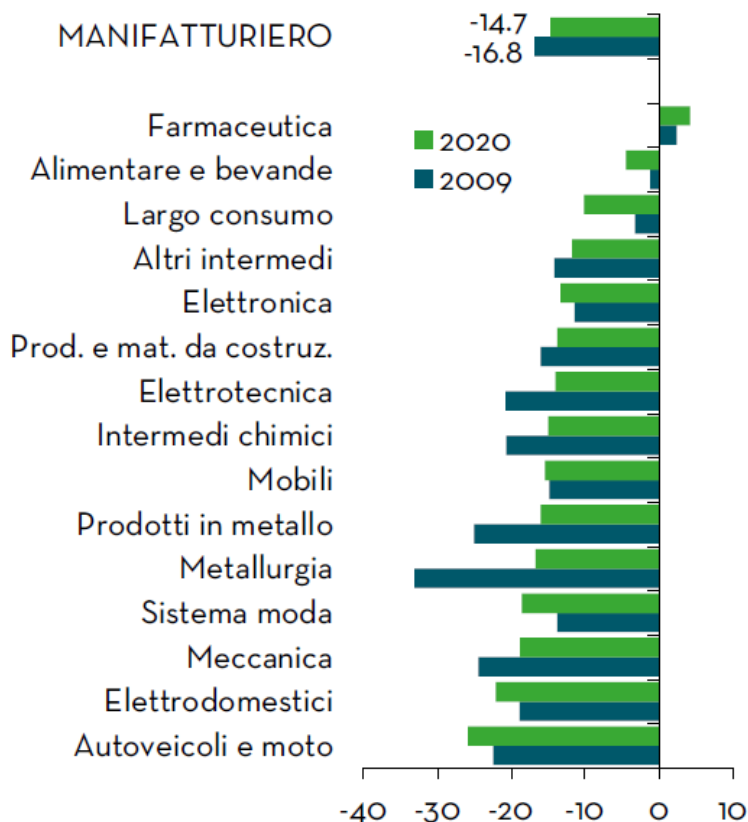


Prendi qualche ora di tranquillità per vedere queste slide, libera la mente dai problemi che ti assillano ogni giorno, è importante trovare la strada giusta e poi fare tutto per arrivare allo scopo.

Se sei sotto stress potresti prendere decisioni sbagliate, la fretta e la paura sono cattive consigliere.

Faremo insieme un discorso molto tecnico, da professionisti.

Fig. 2 - Le due crisi a confronto: fatturato (var. % pr. costanti) 2009 e 2020

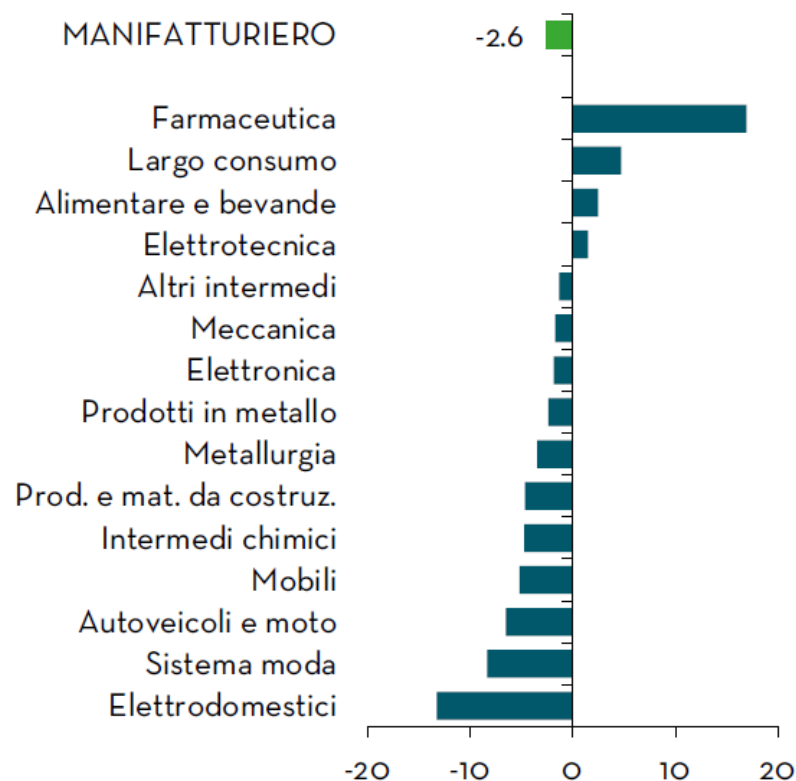


Prima di tutto le crisi esistono. Prometeia nel suo «Rapporto Analisi dei Settori Industriali - maggio 2020» vedeva così il confronto tra la crisi del 2009 e quella in corso nel 2020, che probabilmente sarà forse peggio con i risultati a fine anno. Solo il farmaceutico si salva per ovvi motivi legati al virus Covid che imperversa in tutto il mondo. Ma le cose non miglioreranno a breve secondo questo studio.

Ci vorranno alcuni anni e probabilmente il fatturato delle imprese nel 2024 potrebbe diventare migliore ma ne beneficeranno solo alcuni settori: il farmaceutico, beni di largo consumo, alimentari e bevande, elettrotecnica.

Verificate il vostro settore o quello che traina i vostri prodotti. Meglio essere preparati.

Fig. 6 - Fatturato per settore: delta % 2024/2019 pr. costanti





Evita il tribunale se possibile

Se hai diversi decreti ingiuntivi o istanze di fallimento sarà difficile evitare il tribunale, se invece hai problemi di definizione del metodo da seguire per risollevare l'impresa si può fare.


Di seguito vediamo il percorso logico.





1. Capire il mercato e i concorrenti

Non è proprio una cosa da piccolissime imprese mi rendo conto, mi riferisco ad imprese da uno o due milioni di fatturato in su perché le piccole attività hanno diversi metodi di valutazione per il loro futuro. Comunque è utile affrontare in problema.
Come si fa?

- 
- Si identificano i principali concorrenti sul mercato, si scaricano da internet i loro bilanci (attenzione, si possono scaricare solo i bilanci di coloro che sono tenuti a depositarlo (società di capitale e non imprese individuali o società di persone).
 - I bilanci vengono riclassificati e posti a confronto con il proprio, così la somma del fatturato è circa il mercato totale e l'analisi dei valori del conto economico e dello stato patrimoniale permettono di capire il comportamento dei vostri concorrenti rispetto a voi dal punto di vista economico, finanziario e organizzativo.

E' una cosa molto tecnica e richiede competenza, lo so. Ma se dobbiamo capire come stanno le cose serve competenza per risolvere il problema.



2. Analisi e revisione del modello di business

Il vostro modello di business è ancora attuale o è superato dai tempi?


Questa analisi è molto importante e richiede qualche riunione con la direzione dell'impresa. È importante capire se e come modificare eventualmente il metodo operativo dell'impresa.

Potreste scoprire molte cose a cui non avete pensato, ma non fatelo da soli altrimenti confermereste il vostro metodo attuale senza pensare a miglioramenti.



Tenete in considerazione queste cose:

- I prezzi dei prodotti e dei servizi sono sempre in discesa, ricordiamocelo.
- Nei mercati maturi (offerta maggiore della domanda) i concorrenti abbassano i prezzi per sopravvivere sino alla loro chiusura. Il mercato diventa più ristretto e chi può sopravvivere finanziariamente ottiene i clienti che hanno perso il loro fornitore precedente.
- Il metodo di vendita viene considerato un modello di business innovativo (acqua minerale, pizza, olio consegnati a domicilio, vendita via internet, ecc.). Date al vostro business un motivo per essere scelto rispetto ai concorrenti. Amazon non ha fatto niente di importante, ha solo iniziato vendendo libri su internet.



Esistono diverse tecniche di analisi che vengono utilizzate per facilitare il cambiamento in azienda, tra cui:

PESTLE

Acronimo di Politico, Economico, Sociologico, Tecnologico, Legale, Environmental (ambientale).

Viene utilizzato per eseguire un'analisi dell'ambiente esterno che può influire sull'organizzazione e gli scopi che persegue.

MOST

Acronimo di Missione, Obiettivi, Strategie, Tattica.

Viene utilizzato per garantire che il progetto su cui si sta lavorando sia allineato a ciascuno di questi attributi.



SWOT

Acronimo di Strengths (punti di forza), Weaknesses (punti di debolezza), Opportunities (opportunità), Threats (minacce).

Viene utilizzato per focalizzare le attività in aree di forza, con maggiori opportunità, pericoli e minacce interne ed esterne.

BCG Matrix

Matrice a 4 quadranti della Boston Consulting Group in cui vengono riepilogati i prodotti o servizi identificati come "Bambini difficili", "Stelle", "Cani", "Mucche da denaro".

CATWOE

Acronimo di Clients, Actors, Transformations, World View (visione del mondo), Owner (proprietario), Environmental (ambientale).

Viene utilizzato per spingere a pensare a ciò che l'impresa sta cercando di raggiungere con gli attori coinvolti.

MoSCoW

Acronimo di Must (deve), Should (dovrebbe), Could (potrebbe), Won't (non avrà).

Viene utilizzato per dare priorità agli obiettivi con una validità oggettiva.

VPEC-T

Acronimo di Valori, Politiche, Eventi, Contenuto, Trust (fiducia).

Viene utilizzato quando si analizzano le aspettative di più parti che hanno punti di vista diversi su un sistema in cui hanno interessi in comune ma con priorità diverse.

SCRS

Acronimo di Strategy (strategia), Current state (stato corrente), Requirements (richieste), Solutions (soluzioni).

Viene utilizzato per esaminare i diversi tipi di problemi esistenti per creare un piano d'azione.

Queste analisi vengono chiamate «business analysis» e vengono eseguite sulla base delle necessità rilevate.

3. Preparate un piano (business plan, piano industriale o piano di ristrutturazione).

Serve a voi, ai vostri soci e probabilmente alle banche che vi hanno affidato. Scrivete cosa volete fare in futuro per migliorare la vostra situazione reddituale e finanziaria, come volete agire per sviluppare il vostro fatturato, quali nuovi prodotti o servizi volete introdurre nel vostro business.

Inserite almeno l'analisi SWOT (punti forza, punti di debolezza, opportunità, minacce) e l'analisi BCG (bambini difficili, star, mucche da denaro, cani). Insomma dite cosa migliorerete nel vostro business e spiegatele con numeri e intenzioni. I vostri interlocutori vogliono avere a che fare con imprenditori di successo.

4. Implementate il controllo di gestione

Non serve sapere il risultato a fine esercizio, bisogna controllare la gestione in tempi ristretti (ogni mese almeno) e pianificare cosa fare se le cose non vanno come dovrebbero. Non guardate solo il conto economico, controllate i margini sulle commesse, come si evolve la situazione finanziaria, la vostra capacità produttiva, il magazzino se cresce, insomma non fatevi prendere impreparati di fronte alle impreviste difficoltà, può essere molto pericoloso.

Il sistema di controllo di gestione dipende dal settore e dall'organizzazione aziendale, ogni azienda è diversa ed anche il sistema di controllo di gestione deve essere studiato appositamente.



5. L'ABM (Activity Based Management) può esservi d'aiuto

L'ABM consiste nell'analizzare il costo delle singole attività svolte dal personale dell'impresa verificando se sono necessarie oppure se possono essere delegate all'esterno o modificate per ottenere risparmi o migliore produttività.

Questa analisi (solitamente delegata ad un consulente esterno) viene svolta in accordo con la Direzione e con una parte notevole di autorilevazione dei dipendenti.

6. Ridurre i debiti con un concordato stragiudiziale

Senza tribunali e senza avvocati, basta un accordo con il creditore. Potete offrire un importo a saldo e stralcio, un pagamento rateale, una percentuale in più sui nuovi ordini a saldo dei vecchi debiti

La scelta dipende da molte cose: l'ammontare del debito, il settore, chi sono i creditori, quanta liquidità avete, ecc. In altre parole serve un piano altrimenti peggiorate la situazione.

E qualcuno che lo faccia, perché voi non siete più credibile nei confronti del creditore che ha sentito molte promesse non mantenute.



Il Tribunale entra in scena

Se hai diversi decreti ingiuntivi, precetti, pignoramenti o istanze di fallimento inevitabilmente dovrai avere a che fare con una procedura concorsuale. Serve un legale ed esiste la possibilità di proseguire l'impresa con certe regole.

Chiama subito il tuo legale.

Le domande più frequenti

- D. Voglio solo ristrutturare i debiti, so già tutto e non mi serve un piano**

R. Ristrutturare i debiti senza un piano (da dimostrare) è un esercizio senza esito positivo, non verrebbe accettato dai creditori

- D. E se faccio l'affitto d'azienda?**

R. Se sono gli stessi soci e fallisce l'impresa che affitta, falliscono entrambe le società

- D. Se pago solo i fornitori che mi servono?**

R. Nel caso di fallimento vi sono i presupposti della bancarotta preferenziale perché non è stata rispettata la par condicio (creditori da soddisfare in modo paritetico)

- D. Come faccio a capire se questa attività ha un futuro?**

R. Servono le analisi precedentemente specificate, in ogni caso un margine di contribuzione minore del 20- 15% non è positivo per proseguire