



***I SERVIZI DI CONSULENZA PER  
LE PMI:  
IL RAPPORTO DI CONSULENZA,  
GLI STRUMENTI DI GESTIONE***

**10.05.2017**

***C.R.IM.P.I. Università di Urbino  
Dipartimento di Economia, Società e Politica***

**Dr. ANDREA SPENSIERI CMC®- CFO  
*Amministrazione Finanza Controllo di Gestione  
Turnaround Management***

**<https://www.linkedin.com/in/andreaspensieri>**

**[www.thetasolutions.it](http://www.thetasolutions.it)**



## LE DOMANDE DA PORSI NEL RAPPORTO DI CONSULENZA

- COSA HA IN TESTA IL CLIENTE?
- COME VOGLIAMO SI SENTA IL CLIENTE DOPO IL PROGETTO?
- COSA VOGLIAMO FACCIA IL CLIENTE DOPO IL PROGETTO?
- QUALI SONO I 3 ASPETTI CHE CI DISTINGUONO?
- COSA CONTA DAVVERO PER IL CLIENTE (IL RISULTATO)?



# LA TRASPARENZA NEL RAPPORTO CON IL CLIENTE

## LE CONDIZIONI ECONOMICO/FINANZIARIE:

- **PREVENTIVO**
- **COMPENSO FISSO o COMPENSO VARIABILE**
- **CHIAREZZA DEGLI OBIETTIVI**
- **SUCCESS FEE (PREMIO DI RISULTATO): CRITICITA' O PUNTO DI FORZA?**



# IL POSIZIONAMENTO:

IL POSIZIONAMENTO	PROCESSI STANDARD	ATTIVITA' AD HOC
Molti e frequenti	INFERMIERE	PSICOTERAPISTA
Pochi e rari	FARMACISTA	NEUROCHIRURGO

Fonte: Franco Guazzoni CMC



## Ci sono consulenti che ...

1. **ascoltano molto / parlano molto**
2. **stanno in disparte, in attesa / riempiono tutti gli spazi e i tempi**  
(tendendo ad essere "ingombranti")
3. **sanno essere amabili / sono scostanti**
4. **sanno essere umili / sono arroganti**
5. **tendono ad essere amiconi a tutti i costi / tendono a restare**  
**"sulle loro"**
6. **adottano la massima trasparenza / si circondano da un**  
**pizzico di mistero**
7. **si preoccupano di aver ragione / cercano di risultare utili per i**  
**loro clienti**

Fonte: *Franco Guazzoni CMC*



8. **forzano le situazioni / médiano**
9. **si dimostrano flessibili / sono intransigenti e rigidi**
10. **sono teorici / sono pratici e concreti**
11. **sono razionali / sono emozionali**
12. **sono distaccati / sono appassionati**
13. **sanno essere generosi / hanno il “braccino corto”**
14. **hanno vedute ampie (volano alto) / stanno sul “qui e adesso”**
15. **cercano di portare sempre e comunque un po' di valore / si attengono strettamente alle richieste del cliente**

Fonte: *Franco Guazzoni CMC*



- 16. si dimostrano freddi e distaccati / si danno un gran da fare per realizzare ciò che hanno in mente**
- 17. sono sinceri e tranquillizzanti / sono complicati e poco trasparenti**
- 18. vedono (solo) le foreste / vedono (solo) gli alberi**
- 19. vogliono stupire a tutti i costi / tendono all'understatement**
- 20. galvanizzano chi sta loro intorno / sono prevalentemente preoccupati del rispetto delle regole e dei tempi**
- 21. ....**

Fonte: *Franco Guazzoni CMC*



Dire molte parole e comunicare pochi pensieri è dovunque segno infallibile di mediocrità; invece segno di testa eccellente è il saper rinchiudere molti pensieri in poche parole.

*ARTHUR SCHOPENHAUER (Filosofo)*



La comunicazione è la chiave, ed è una cosa che ho dovuto imparare per parlare con gli attori. Ero così coinvolto con gli aspetti estetici e tecnici, che dimenticavo gli attori.

*STEVE*

*BUSCEMI (Attore/regista)*



## ***IL CRUSCOTTO DI CONTROLLO: LA GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA NELLE PMI***

- ▶ ***IL CRUSCOTTO DI CONTROLLO E I FINANCIAL HIGHLIGHTS NECESSARI:***
- ▶ **E.B.I.T.D.A. o M.O.L. (Margine Operativo Lordo)**
- ▶ **P.F.N. (Posizione Finanziaria Netta)**
- ▶ **CASH FLOW (Flussi di Cassa)**
- ▶ **K.P.I. (Key Performance Indicators: PMO, DSO, ...)**
- ▶ **IL BUSINESS PLAN (PIANO INDUSTRIALE)**



# GLI STRUMENTI DI GESTIONE FINANZIARIA PROTAGONISTI NEL PROGETTO DI BUSINESS:

- ▶ **CHECK UP DELLA SITUAZIONE  
AZIENDALE**
- ▶ **OBIETTIVI: MIGLIORAMENTO DELLE  
PERFORMANCE  
(RISANAMENTO/OTTIMIZZAZIONE)**
- ▶ **CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI**



# **GLI ELEMENTI DI CRITICITA':**

## **LA COMUNICAZIONE PER IL CLIENTE**

- ▶ **COMUNICAZIONE VERSO GLI  
STAKEHOLDERS ISTITUZIONALI**
  
- ▶ **COMUNICAZIONE VERSO  
FINANZIATORI, FORNITORI,  
COLLABORATORI**



# ▶ LA COMUNICAZIONE FINANZIARIA PER L'AZIENDA

---

▶ COME COMUNICARE CON I FINANZIATORI

▶ COME COMUNICARE CON I FORNITORI/CLIENTI

▶ COME COMUNICARE CON I COLLABORATORI



- **COMUNICARE CON FINANZIATORI**

- mantenere un rapporto tecnico e di comunicazione sui dati. Utilizzare **BILANCIO E BUDGET** come primo strumento di comunicazione,
- stabilire le condizioni di **TASSO** adatte al rischio e al **RATING**
- avere dati aggiornati sul Conto Economico mensili e comunicare i **TREND** (Andamenti)
- Avere situazioni economico patrimoniali aggiornate trimestralmente e comunicare gli impatti finanziari sul cash flow
- Costruire un **BUSINESS PLAN** credibile e ben documentato.



## ► COMUNICARE CON I FORNITORI E CLIENTI

---

- Stabilire rapporti contrattuali chiari dall'inizio sulle condizioni economiche (**PREZZI E SCONTI**)
- Fissare condizioni per i pagamenti da subito compatibili con il proprio **CICLO FINANZIARIO (ANALISI CCN)**
- **Modificare** le condizioni economiche o finanziarie al modificarsi di fattori esterni, possibilmente fissando incontri e comunicando le proprie ragioni
- **«Stressare»** le condizioni sempre nel rispetto di limiti di reciproca correttezza



## ► COMUNICARE CON I COLLABORATORI

---

- Rapporti contrattuali regolamentati da CCNL
- Comunicare obiettivi interni ed esterni
- Comunicare la **VISION** e la **MISSION** aziendale
- Rendere noti i dati di **BILANCIO** in quanto pubblici
- Utilizzare strumenti complementari come il **BILANCIO SOCIALE D'IMPRESA**
- Comunicare valorizzando **ASSETS** intangibili quali le **RISORSE UMANE**



## **ULTERIORI CRITICITA':**

---

### **LA COMUNICAZIONE VERSO IL CLIENTE ELEMENTI IMPATTANTI:**

- Il livello di competenze e la cultura d'impresa
- Il Cliente: collaborativo o non collaborativo
- Il livello di litigiosità interna
- La struttura della PMI



## CRITICITA':

---

### LA COMUNICAZIONE VERSO IL CLIENTE

- Il livello di competenze e la cultura d'impresa
  - ▶ **Analisi da svolgere prioritariamente: incide direttamente sui tempi di progetto e nell'impatto sui risultati.**
  - ▶ **Possono nascere problemi ETICI.**



# CRITICITA':

---

## LA COMUNICAZIONE VERSO IL CLIENTE

- Il Cliente: collaborativo o non collaborativo
- ▶ La collaborazione del Cliente è parte fondante del lavoro di consulenza per evitare gap o rallentamenti nel modello di GANTT



# CRITICITA':

---

## LA COMUNICAZIONE VERSO IL CLIENTE

- Il livello di litigiosità interna
  - ▶ Spesso si affrontano situazioni in cui vi sono elementi di scontro tra livelli operativi o del management, ancor più complesso se si tratta di soci.



## CRITICITA':

### LA COMUNICAZIONE VERSO IL CLIENTE

- La struttura della PMI
  - ▶ Impatta notevolmente se si ha di fronte una microimpresa, o una PMI strutturata (Board, Dirigenti, Quadri, Impiegati/Operai).
  - ▶ Nelle Grandi Imprese vi sono sempre più livelli di struttura.



# CASI

---

# AZIENDALI

- ALFA SPA
- BETA SRL
- DELTA SRL



# ***CASO ALFA SPA SETT. COMMERCIALE BENI DI CONSUMO***

---

**PROGETTO DI OTTIMIZZAZIONE  
DA APRILE 2017 IN PROGRESS**

**35M REV., 90 EMPLOYEE, 20 COLLAB.**



# ***CASO ALFA SPA SETT. COMMERCIALE BENI DI CONSUMO***

**PROGETTO DI OTTIMIZZAZIONE  
DA APRILE 2017 IN PROGRESS**

**35M REV., 90 EMPLOYEE, 20 COLLAB.**

**L'AZIENDA MANIFESTA NECESSITA' DI:  
-AZIONE DI COST REDUCTION SU EBITDA  
-RECUPERO DI MARGINALITA'  
-INCREMENTO DI CASH FLOW PER  
ALLEGGERIRE INDEBITAMENTO A BREVE**



# ***CASO ALFA SPA SETT. COMMERCIALE BENI DI CONSUMO***

---

## ***AZIONI PIANIFICATE CON MANAGEMENT:***

- PRE-ANALISI ORGANIZZATIVA E CHECK  
UP PRINCIPALI KPI PER AREA***
- ANALISI STRUTTURA ORGANIZZATIVA***
- ANALISI FUNZIONALE E  
RIORGANIZZAZIONE COSTI***



## ***CASO BETA SRL SETT. FASHION:***

---

**IL PIANO DI RISANAMENTO IN BONIS  
DA OTTOBRE 2013 – MAGGIO 2016**

**5M REV., 20 EMPLOYEE, 22 COLLAB.  
L'AZIENDA MANIFESTA PERDITE DAL 2011**



## ***CASO BETA SRL SETT. FASHION:***

### **IL PIANO DI RISANAMENTO IN BONIS DA OTTOBRE 2013 – MAGGIO 2016**

---

#### **AZIONI POSTE IN ESSERE:**

- **IMPLEMENTAZIONE DEL CONTROLLO DI GESTIONE E DIALOGO FORZA VENDITA, INSERIMENTO SALES MANAGER**
- **ACCORDO COLLETTIVO SINDACALE E RIDUZIONE DEL COSTO DEL LAVORO DEL 30%.**
- **CREAZIONE DELLA PIANIFICAZIONE PRODUTTIVA/ACQUISTI E LOGISTICA (SPEDIZIONI) E FORMAZIONE**



## ***CASO BETA SRL SETT. FASHION***

- **FORMAZIONE DELL'AREA AMMINISTRAZIONE  
FINANZA CONTROLLO E PIANIFICAZIONE  
FINANZIARIA**

---

- **ACCORDI DI RISTRUTTURAZIONE E NUOVA  
FINANZA CON LE BANCHE**
- **RESPONSABILIZZAZIONE AREE PER OBIETTIVI:  
PRESIDIO COSTANTE SETTIMANALE DEI  
CALENDARI E DEI TARGET SU OGNI AREA  
AZIENDALE CON RESPONSABILI/SPECIALISTI DI  
AREA**



## ***CASO BETA SRL SETT. FASHION***

# **PIANO MARKETING 2015**

- 1) FIERE BERLINO ; OPERAZIONE DI CO-BRANDING CON AZIENDA PELLETTERIA (PROGETTO RETE DI IMPRESE).**
- 2)PITTI FIRENZE DOPO 4 ANNI DI ASSENZA.**
- 3) COMUNICAZIONE: PIANO DI COMUNICAZIONE**
- 4) INSERIMENTO NUOVI STYLIST UOMO E DONNA**
- 5) COMUNICAZIONE SITO; WEBMARKETING ATTRAVERSO NEWSLETTER**
- 6) EXPO2015: ESPANSIONE FLAGSHIP STORE**
- 7)IMPLEMENTAZIONE NUOVO ERP PER OTTIMIZZARE I PROCESSI INTERNI**

## ***CASO BETA SRL SETT. FASHION***

### **► I PRIMI RISULTATI:**

---

### **► ANDAMENTALE VENDITE STAGIONE AI15 vs. AI14: +10%**

► L'incremento è collegato alla crescita del 14% della collezione UOMO che si conferma prodotto vincente e dallo stile sempre più richiesto.



## ***CASO BETA SRL SETT. FASHION***

***RISULTATI NEI 24 MESI DI TURNAROUND:***

***EBITDA/FATTURATO***

- ***2013 EBITDA +1,2%***
- ***2014 EBITDA +2%***
- ***2015 EBITDA +4%***



## ***CASO DELTA SRL SETT. FASHION***

---

- **BUSINESS PLAN DI PROGETTO**
- **ANALISI DEGLI EFFETTI ECONOMICO FINANZIARI DELLA RIORGANIZZAZIONE DAL SISTEMA PRODUTTIVO IN CONTO LAVORO AL SISTEMA PRODUTTIVO COMMERCIALIZZATO DIRETTO**



## ***CASO DELTA SRL SETT. FASHION***

- PROGETTO: studio di fattibilità con l'obiettivo di analizzare gli effetti del passaggio dalla produzione in conto lavoro alla produzione interamente esternalizzata del 50% dell'attuale capacità produttiva alla luce del conto economico della società DELTA SRL che commercializza il brand XXX.
- Sarà cura dell'organizzazione medesima verificare la fattibilità organizzativa e la sostenibilità produttiva di tale passaggio di change management.
- Non è oggetto della presente analisi la fattibilità produttiva e la selezione dei fornitori finalizzata a tale passaggio.



# **CASO DELTA SRL SETT. FASHION**

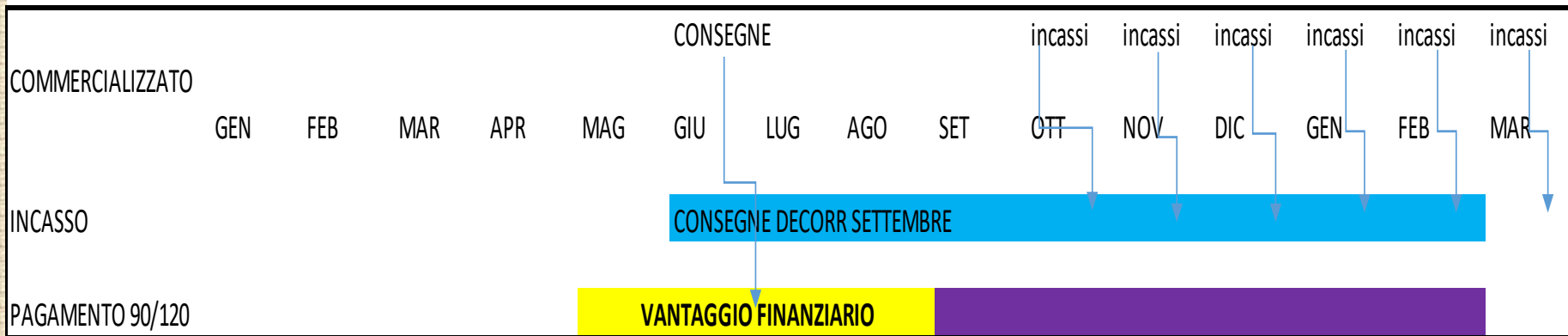
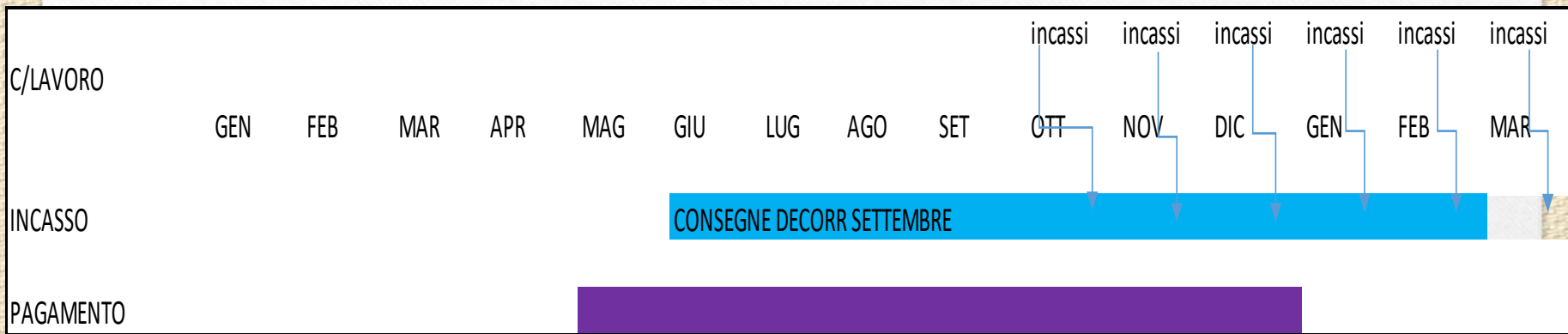
## ▶ **EFFETTI SULLA STRUTTURA FINANZIARIA**

---

- ▶ Il passaggio dall'attuale assetto organizzativo del conto lavoro comporterebbe un vantaggio finanziario che è schematizzabile come dal seguente grafico.
- ▶ Il grafico pone in evidenza come il passaggio al conto lavoro con condizione di pagamento a 90-120 gg possa liberare risorse finanziarie dal conto economico riassunte nello schema di conto economico finale.



## CASO DELTA





## CASO DELTA

- **EFFETTI ECONOMICI**

- Lo schema di conto economico a seguire evidenzia come il passaggio dal sistema conto lavoro con acquisto di materia prima tessuto, fodere ed etichette allo schema di conto lavoro in acquisto elimini una serie di passaggi organizzativi interni.
- Tale soppressione crea la possibilità di ridurre l'organico di due unità con un saving economico sul costo del lavoro del 7%.
- La riorganizzazione consente poi di predisporre una ulteriore contrattazione con i nuovi fornitori con sconti del 10% sulle materie prime. Tale saving economico si traduce in una stima di 2% dell'EBITDA euro annui.
- L'effetto sul ciclo finanziario della diversa tempistica del ciclo produttivo legata agli anticipi fattura porterebbe di fatto ad un saving economico per minori interessi vs. banche stimato in nel 3% dell'EBITDA.
- Complessivamente l'operazione di riorganizzazione manifesta un saving economico di circa **12% del fatturato**.
- **DI SEGUITO SCHEMA DEGLI EFFETTI ECONOMICI:**

## CASO DELTA

CONTO ECONOMICO PRODUZIONE UOMO	STAGIONE AI15 UOMO	BASE ANNO
<b>CON C/LAVORO</b>	IMPONIBILE IVA	IMPONIBILE IVA
COSTO TESSUTI	€ 257.049,00	€ 514.098,00
COSTO ACCESSORI	€ 63.000,00	€ 126.000,00
COSTO MODELLISTA ESTERNA	€ 35.000,00	€ 70.000,00
COSTO CONTO LAVORO PUNTO CROCE	€ 153.000,00	€ 306.000,00
COSTO PERSONALE DEDICATO	€ 107.044,50	€ 214.089,00
<b>TOTALE</b>	<b>€ 615.093,50</b>	<b>€ 1.230.187,00</b>
COSTO IVATO	€ 750.414,07	€ 1.500.828,14
PESO PAGAMENTI MESE GIUGNO- DICEMBRE	€ 125.069,01	

CONTO ECONOMICO PRODUZIONE UOMO	STAGIONE AI15 UOMO	BASE ANNO
<b>COMMERCIALIZZATO</b>	IMPONIBILE IVA	IMPONIBILE IVA
COSTO TESSUTI	€ -	€ -
COSTO MODELLISTA ESTERNA	€ -	€ -
COSTO CONTO LAVORO PUNTO CROCE	€ -	€ -
COSTO COMMERCIALIZZATO	€ 450.000,00	€ 900.000,00
COSTO PERSONALE DEDICATO	€ 63.144,50	€ 126.289,00
<b>TOTALE</b>	<b>€ 513.144,50</b>	<b>€ 1.026.289,00</b>
COSTO IVATO	€ 626.036,29	€ 1.252.072,58
PESO PAGAMENTI MESE GIUGNO- DICEMBRE	€ 104.339,38	

<b>SAVING ECONOMICO</b>	<b>€ 101.949,00</b>	<b>€ 203.898,00</b>
-------------------------	---------------------	---------------------

N. CAPI C/LAVORO	<b>10.919</b>	ORDINATO+PRONTO (FONTE ERP)
COSTO A CAPO MEDIO C/LAVORO	€ 56,33	
COSTO A CAPO MEDIO COMMERCIALIZZATO	€ 47,00	
SAVING	€ 9,34	
<b>CONDIZIONE SAVING A CAPO %</b>	<b>17%</b>	

<b>MINORI INTERESSI STIMA</b>		<b>€ 16.666,67</b>
-------------------------------	--	--------------------

<b>SAVING COMPLESSIVO STIMATO</b>		<b>€ 220.564,67</b>
-----------------------------------	--	---------------------

# DICONO DI NOI...

---

*«Per noi il consulente riveste un ruolo decisivo e di stimolo continuo per l'aggiornamento dei nostri responsabili di area, un supporto concreto per alzare il livello delle competenze interne»*

*CEO DELTA SRL*



## **CONCLUSIONE: L'IMPORTANZA DEL CONTROLLO NEL MODELLO DI BUSINESS.....**

*«Il mio modello di business sono i Beatles. Erano quattro ragazzi che tenevano reciprocamente sotto controllo le proprie tendenze negative. Si bilanciavano tra loro. E il risultato era più grandioso della somma delle parti. Ecco questo per me è il business: le grandi cose nel business non vengono mai da una sola persona, ma da un team di persone».*



**STEVE JOBS  
(CEO&FOUNDER APPLE)**



***I SERVIZI DI CONSULENZA PER LE  
PMI:  
IL RAPPORTO DI CONSULENZA,  
GLI STRUMENTI DI GESTIONE***

**10.05.2017**

**C.R.IM.P.I. Università di Urbino  
Dipartimento di Economia, Società e Politica**

***.....GRAZIE PER  
L'ATTENZIONE!***