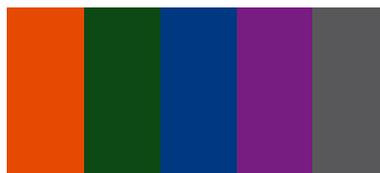


# Help desk

per le PMI armonizzato con il  
Metodo Innovazione Qualità  
di Unindustria Bologna





*Help Desk PMI è un'iniziativa che nasce all'interno del settore Terziario Innovativo, voluta dai colleghi del settore, al fine di dare una prima risposta a chi di noi apprezzasse avere informazioni per un primo approccio sui più svariati temi.*

*Le aree tematiche affrontate vanno dallo sviluppo business, logistica, innovazione, vendite e marketing fino alla finanza e al controllo non trascurando il sentito tema delle risorse umane.*

*E' stato un progetto corale a cui hanno partecipato in staff alcune aziende appartenenti al Terziario che, sollecitate a seguito di una idea nata durante una assemblea di settore, hanno volontariamente aderito al progetto.*

*Un modo questo, come tanti altri, di valorizzare il nostro stare assieme in Associazione, costruendo un qualche cosa di certamente utile per le altre imprese associate in particolare per le PMI.*

*Altro importante obiettivo dell'iniziativa è stato raggiunto nella formazione del gruppo stesso. Nei diversi mesi di incontri del gruppo di lavoro , le imprese partecipanti all'iniziativa hanno avuto l'opportunità di conoscersi meglio, scambiarsi opinioni e idee consolidando non solo il senso di essere parte della nostra grande Associazione ma anche la eventuale possibilità futura di poter lavorare in staff tra loro.*

*A loro il mio più sentito ringraziamento per la perseveranza nel lavoro svolto.*

*Intendo, infine, sottolineare che il lavoro dei colleghi imprenditori è stato da loro stessi reso compatibile e armonico con il **Metodo Innovazione Qualità di Unindustria - UMIQ** recentemente presentato ed entrato nella fase operativa di assistenza alle aziende*

Cristiano Cobianchi  
Presidente del Settore Terziario Innovativo



# INDICE

<b>1. GOVERNANCE, STRATEGIA E CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO</b>	
A. SVILUPPO DEL PENSIERO STRATEGICO .....	1
B. IL BUSINESS PLAN.....	5
C. LEAN THINKING E LA GESTIONE DELLA STRUTTURA AZIENDALE.....	7
D. STRUMENTI E METODOLOGIE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE.....	9
E. LE ACQUISIZIONI DI AZIENDA PER LO SVILUPPO DEL BUSINESS.....	11
F. L'INGRESSO NEL CAPITALE DI FONDI DI PRIVATE EQUITY.....	13
G. LA QUOTAZIONE IN BORSA .....	15
<b>2. GESTIONE DELL'INFORMAZIONE E DOTAZIONE ICT</b>	
A. SOFTWARE SELECTION: ANALISI STRATEGICA ED APPROCCIO OPERATIVO.....	19
B. ICT: AUTOMAZIONE INTEGRATA DEI FLUSSI INFORMATIVI.....	25
C. SYSTEM INTEGRATION.....	27
D. ANALISI DELL'INFORMAZIONE A SUPPORTO DELL'AZIENDA.....	29
<b>3. GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA</b>	
A. CONTROLLO DI GESTIONE.....	33
1 Tradurre le strategie in azione con la Balanced Scorecard	
2 Controllo di gestione con la Business Intelligence	
B. OUTSOURCING AMMINISTRATIVO.....	37
C. LA FINANZA D'IMPRESA E I RAPPORTI CON LE BANCHE.....	39
D. BASILEA 2: CRITERI ED IMPATTI PER LE IMPRESE.....	43
E. LA FINANZA AGEVOLATA.....	47
F. MEDIAZIONE CIVILE E COMMERCIALE (CONCILIAZIONE).....	49
<b>4. GESTIONE RISORSE UMANE</b>	
A. ANALISI DELL'ORGANIZZAZIONE & MISURA DELLO STRESS DA LAVORO CORRELATO.....	53
B. RICERCA/SELEZIONE E RIPOSIZIONAMENTO PROFESSIONALE ALL'INTERNO DELL'ORGANIZZAZIONE.....	57
C. ETICA E RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA.....	61
<b>5. GESTIONE MERCATO E VENDITE</b>	
A. STRUMENTI PER LA PENETRAZIONE COMMERCIALE ALL'ESTERO.....	65
B. WEB MARKETING.....	67
C. CUSTOMER SATISFACTION.....	69
<b>6. GESTIONE PORTAFOGLIO PRODOTTI</b>	
A. L'INNOVAZIONE DI PRODOTTO, L'ANALISI DEL VALORE E LA VARIETY REDUCTION.....	73
B. ISHIKAWA: UN SUPPORTO PER LA GESTIONE DEL PORTAFOGLIO PRODOTTI.....	75
C. GESTIONE DEL PROCESSO DI INNOVAZIONE: COME CREARE E MANUTENERE IL PORTAFOGLIO DELLE IDEE.....	77
<b>7. GESTIONE DELLE OPERATIONS</b>	
A. AMBIENTE ED ENERGIA.....	85
B. LEAN PRODUCTION: UN APPROCCIO PER MIGLIORARE DRASTICAMENTE L'EFFICENZA.....	87
C. RISK MANAGEMENT.....	91
1 FMEA-analisi dei rischi del prodotto / processo	
2 Risk management e compliance	
3 D.LGS. 231/2001 Responsabilità amministrativa degli Enti	
D. PRODURRE MEGLIO E A ZERO-DIFETTI .....	97
1 Miglioramento produttivo	
2 APQP & PPAP	
E. LOGISTICA-RIEQUILIBRIO DEL MAGAZZINO.....	101



1.

GOVERNANCE, STRATEGIA E CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO  
Sviluppo business - internazionalizzazione



# 1 A. SVILUPPO DEL PENSIERO STRATEGICO

a cura di: Alberto Stancari e Violante Battistella – Mondaini Partners S.r.l.

## Oggetto

In un contesto competitivo sempre più complesso e difficile da affrontare per numero di variabili in gioco e per difficoltà a reperire ed utilizzare tutte le informazioni di mercato “sensibili”, la vera sfida che le nostre aziende devono cogliere è quella di dotarsi della capacità di mettere costantemente in discussione il proprio business e di individuare le opportunità strategiche indipendentemente dalle occasioni che gli interlocutori del mercato possono via via proporre.

Una strategia, per definizione, delinea le azioni specifiche più adeguate per raggiungere gli obiettivi prefissati, e proprio per questo solo una strategia precisa ed innovativa può garantire il futuro di un’impresa; a partire da questi presupposti è chiaro come un imprenditore di successo debba necessariamente essere votato al cambiamento e basare il suo “fare strategico” sull’introduzione dell’innovazione in grado di rompere gli equilibri preesistenti.

## Obiettivo

La sfida è chiaramente quella di poter costruire un “portafoglio strategico” tale da ridurre il rischio e da costruire segmenti di mercato ad alta marginalità.

E’ dunque fondamentale focalizzare un metodo che aiuti la Proprietà e il Management a razionalizzare il contesto competitivo in cui l’azienda opera, ad individuare punti di forza e di debolezza e, ancor più importante, a “scovare” nuovi business là dove apparentemente non si penserebbe che la propria azienda possa inserirsi.

Questa scheda illustra brevemente il percorso possibile per un’analisi completa del contesto competitivo in cui la propria impresa si trova, e per l’individuazione strutturata delle opportunità su cui investire per migliorare le prospettive di successo imprenditoriale nel futuro.

## Metodologia

Pensare in modo strategico implica la realizzazione di tre step fondamentali ed interconnessi, ognuno dei quali si compone di alcuni passi caratterizzati da diversi skill di pensiero:

### 1) Raccolta delle informazioni.

Implica un ragionamento in termini analitici di fronte ai cambiamenti ed uno in termini numerici per verificare le capacità strategiche dell’organizzazione. Questo primo step si compone dei seguenti elementi:

- a. Un’analisi di ciò che cambia
- b. Una verifica
- c. Una riflessione su quanto si conosce

### 2) Formulazione delle idee.

Implica un pensiero rivolto agli scenari futuri, mediante previsione, immaginazione, rappresentazione e capacità critica. Il focus di questa fase deve essere posto sui seguenti aspetti:

- d. Dove si sta andando
- e. Dove si vuole arrivare
- f. Attenzione ai punti deboli

### 3) Pianificazione degli atti.

Implica un pensiero creativo riguardo alle possibili azioni da intraprendere, caratterizzato da un’attenta valutazione delle diverse alternative. Gli obiettivi di questo terzo ed ultimo step devono necessariamente essere i seguenti:

- g. Creare più opzioni
- h. Controllarne il senso
- i. Implementare

# 1 A. SVILUPPO DEL PENSIERO STRATEGICO

Riteniamo interessante illustrare in questa scheda, in modo più o meno approfondito, i 9 punti indicati nelle precedenti righe, così da chiarire maggiormente i passi da percorrere:

a. L'analisi del cambiamento, che deve interessare tutti gli aspetti che possono avere un impatto significativo sull'azienda e sulla sua competitività (si parla di approccio "TEMPLAS", ovvero di analisi di: Tecnologia, Economia, Mercati, Politica, Legge, Ambiente, Società), si pone l'obiettivo da un lato di identificare nuove occasioni ed opportunità, dall'altro di riconoscere eventuali problematiche e pericoli.

b. Quanto emerso da tale analisi può essere sottoposto a verifica e messo in relazione con le principali caratteristiche dell'impresa attraverso il cosiddetto metodo delle 12 "M" (dall'iniziale delle parole inglesi), che consiste in un'approfondita valutazione dei seguenti aspetti:

- Market Reputation (Reputazione sul mercato);
- Mental agility (Elasticità mentale);
- Management (Management);
- Monitoring (Controllo di Gestione);
- Motivation (Motivazione);
- Movement (Logistica);
- Manpower (Forza lavoro);
- Machines (Macchinari);
- Materials (Materie prime);
- Morale (Morale);
- Money (Aspetti finanziari);
- Mores (Cultura d'impresa).

c. La "riflessione su quanto si conosce" non è altro che una sorta di valutazione "incrociata" dei dati e delle informazioni emersi dall'analisi delle condizioni esterne (punto a) e dal controllo delle risorse interne (punto b). La matrice riportata in Figura 1 offre una possibile chiave di lettura.

d. L'attività di valutazione del "dove si sta andando", portata avanti in modo strutturato come suggerito in Figura 2, assume già una grande rilevanza nell'ottica dell'efficacia del percorso di formulazione della strategia.

Figura 1: "Riflessione su quanto si conosce"

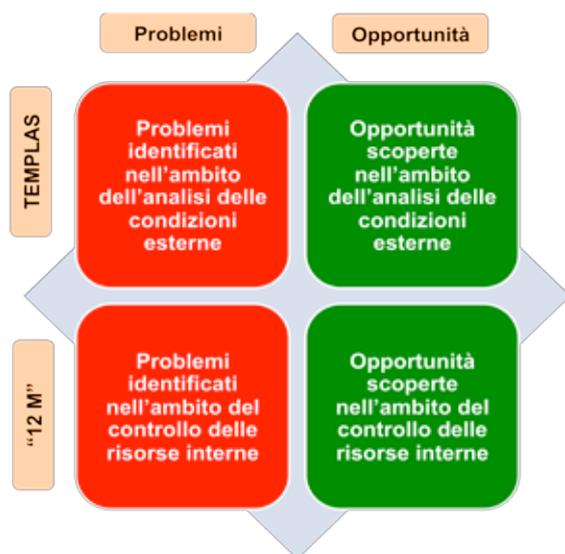


Figura 2: "Dove si sta andando"

Area	Capacità / Cambiamenti richiesti
Contesto	•Superare i problemi identificati durante l'analisi del contesto di mercato e interno
Posizione di mercato	•Sfruttare le opportunità evidenziate durante l'analisi del contesto di mercato e interno •Mantenere l'attuale posizione di mercato
Risorse umane	•Mantenere/creare la fiducia dei dipendenti nei confronti della direzione •Sviluppare marketing, skill manageriali ed operativi
Finanza	•Ridurre gli attuali rischi finanziari •Aumentare la struttura del capitale proprio negli anni futuri •Mantenere le stesse relazioni con il gruppo degli attuali finanziatori
Concorrenza	•Sostenere/Affrontare gli eventuali cambiamenti dei concorrenti
Clients	•Rispondere a richieste di incremento del livello di servizio •Mantenere gli stessi rapporti con i clienti negli anni futuri •Aumentare la qualità di prodotti e servizi
Cultura	•Adattare la gestione d'impresa alla cultura aziendale
Tecnologia	•Innovare le tecnologie in caso di necessità
Materie prime	•Ottendere le materie prime necessarie alla produzione
Fornitori	•Mantenere buoni rapporti con gli attuali fornitori

# 1 A. SVILUPPO DEL PENSIERO STRATEGICO

e. Una volta analizzato lo stato dell'arte, è necessario definire in modo chiaro e condiviso la "mission" e la "vision" dell'azienda ("dove si vuole arrivare"), al fine di definire una serie di obiettivi strategici desiderabili che siano caratterizzati da:

- Realismo;
- Comunicabilità;
- Misurabilità;
- Rilevanza.

f. Stabilita la "meta", è fondamentale fermarsi per analizzare i "punti deboli", ovvero i possibili ostacoli al raggiungimento degli obiettivi (rappresentati dalle "X" in Figura 3); è utile ricercare tali ostacoli attraverso un approccio strutturato, che, a partire dagli obiettivi strategici potenzialmente minacciati, analizzi le possibili modalità di soluzione.

Figura 3: "Attenzione ai punti deboli"

		Obiettivi strategici desiderabili		
		Obiettivo 1	Obiettivo 2	Obiettivo 3
Previsioni sui fattori rilevanti	Problemi			
	Posizione di mercato	X		
	Risorse umane			
	Finanze		X	
	Concorrenza			X
	Clienti	X	X	
	Cultura			
	Tecnologia		X	
	Materie prime			X
	Fornitori			X

Obiettivo "minacciato"	Rimovibile?	Se sì, come?

Per ciascuna "X", è opportuno compilare una scheda di questo tipo

g. La creazione di più opzioni è il primo passo verso la trasformazione degli obiettivi strategici dell'azienda in un piano effettivamente percorribile; questo passaggio è irrinunciabile perché, come illustrato in Figura 4, la possibilità di disporre di un certo numero di opzioni percorribili permette successivamente di selezionare quelle che, in funzione della "cultura" e della "capacità di leadership" presenti in azienda ed in relazione alla "struttura organizzativa", ai "sistemi di gestione" ed agli "skills" posseduti possono risultare effettivamente obiettivi strategici coerenti e raggiungibili.

h. Fondamentale, ma spesso trascurato, è anche il controllo del senso delle opzioni individuate, ovvero la verifica completa delle opzioni individuate e della loro coerenza reciproca; in Figura 5 sono illustrati tutti gli aspetti che non possono essere tralasciati se si intende perseguire opzioni strategiche effettivamente opportune.

i. Infine, il successo della fase di implementazione, ovvero della realizzazione concreta di quanto visto fino ad ora, passa attraverso l'identificazione delle persone "giuste", l'assegnazione di responsabilità ed obiettivi coerenti, la definizione di un efficace piano di azione ed il relativo monitoraggio continuativo nel tempo.

# 1 A. SVILUPPO DEL PENSIERO STRATEGICO

Figura 4: "Creare più opzioni"

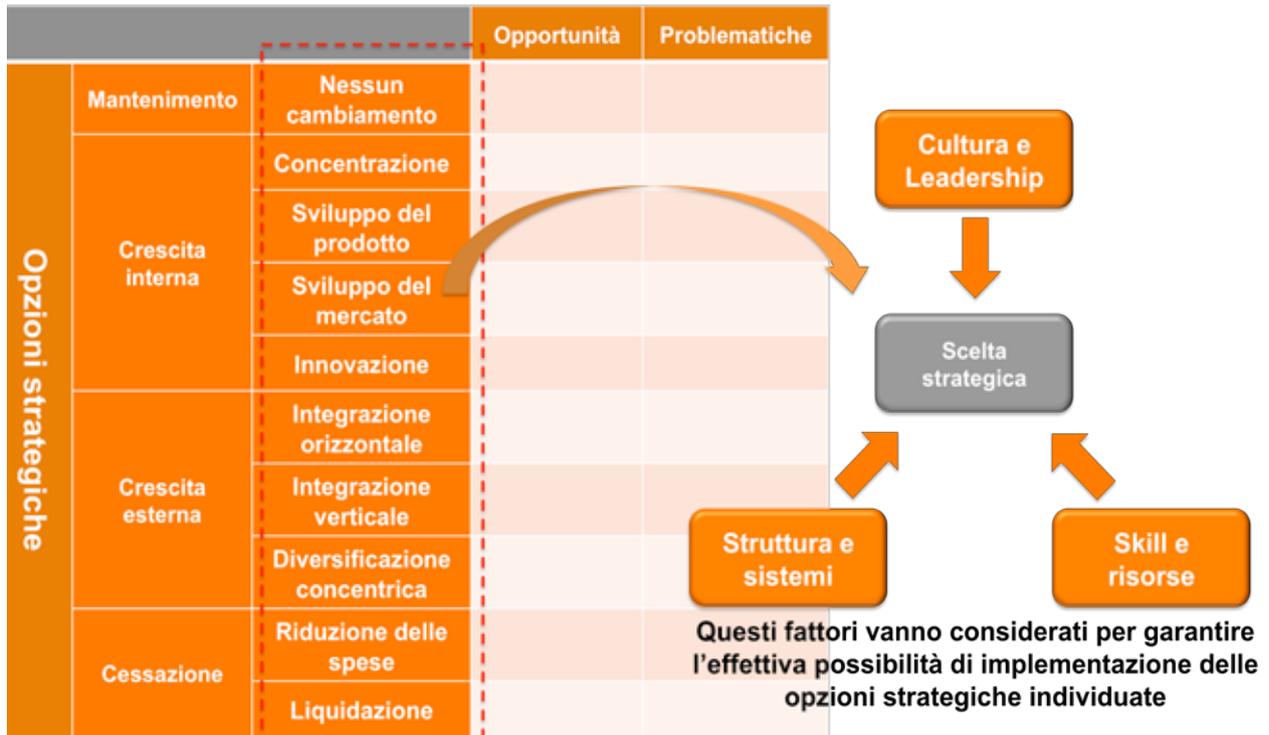


Figura 5: "Controllare il senso delle opzioni"



Per concludere, il cambiamento è la caratteristica fondamentale del mondo in cui si vive e della realtà in cui si trovano a competere le aziende, e nei suoi confronti non si può mantenere un atteggiamento passivo; l'obiettivo di questa scheda è stato proprio quello di fornire alcuni importanti spunti per riuscire a sviluppare un pensiero strategico in grado di adattarsi in modo dinamico a tale cambiamento. Solo così sarà possibile per le aziende individuare e realizzare un Piano Strategico nel contempo raggiungibile ed innovativo.

# 1 B. IL BUSINESS PLAN

a cura di: Giacomo Barbieri – I.D.S.C. S.r.l.; Gianfranco Guerini Rocco – CUBO Società di Consulenza Aziendale S.r.l.; Marco Sarti – InTeam S.r.l.; Andrea Sartoni Galloni - Meliora Consulting S.r.l.

## Oggetto

Parlare di BUSINESS PLAN in un periodo in cui, per uscire dalla crisi scatenata nel 2008 i maggiori esperti di strategia Aziendale e i Manager di successo propongono “Innovazione” ed “Internazionalizzazione”, potrebbe sembrare un argomento superato.

Noi crediamo, invece, che valga la pena riproporre il tema perché non capiti che, con la corretta preoccupazione di fare “qualcosa di nuovo”, trascurassimo quelle metodologie che ci consentono di “fare bene il nostro lavoro”.

Sappiamo che l’enunciazione della Strategia Aziendale indica le premesse generali che l’Imprenditore / il Manager utilizzerà per raggiungere gli obiettivi. Ogni elemento della Strategia è concepito per cogliere delle opportunità di mercato e/o apportare dei miglioramenti organizzativi (sia sotto l’aspetto della struttura organizzativa, sia sotto l’aspetto logistico e produttivo) che portino dei vantaggi economici. Ogni elemento della Strategia necessita allora di essere studiato analiticamente, deve diventare un PIANO, per rispondere alle domande:

- Che cosa sarà fatto?
- Quando sarà fatto?
- Chi lo farà?
- Quanto verrà a costare?

Il BUSINESS PLAN è un documento scritto che raccoglie, in modo organico, quanto esposto sopra.

## Obiettivo

L’obiettivo del BUSINESS PLAN è duplice:

- serve all’Imprenditore / Manager come supporto per implementare e pilotare il progetto/iniziativa in azienda. Si tratta di un documento nel quale gli stretti collaboratori del Top Management (e tutte le funzioni implicate) devono trovare quelle informazioni qualitative che servono a descrivere il “progetto o l’iniziativa commerciale” e le indicazioni quantitative che ne definiscono l’entità, le persone che devono operare ed i tempi in cui le varie fasi debbono essere realizzate;
- serve per convincere i partner esterni sulla fattibilità del progetto e per dare prova della serietà dell’estensore.

Ne consegue che il BUSINESS PLAN è destinato contemporaneamente a due tipi di pubblico: l’equipe interna da una parte e tutti i possibili partner esterni dall’altra.

Il Business Plan deve essere redatto al fine di:

- esprimere chiaramente gli obiettivi e le azioni da compiere per raggiungere tali obiettivi ;
- risultare realistico e convincente sia per i collaboratori che per gli investitori;
- trasmettere credibilità agli occhi dei finanziatori, grazie alla perfetta conoscenza, da parte del redattore, dei bisogni del Cliente e delle migliorie organizzative che con il PIANO si intendono perseguire.

## Metodologia

Il BUSINESS PLAN deve convincere gli Shareholders e gli Stakeholders da una parte e i Partner Esterni dall'altra, nel modo più trasparente possibile, sulla capacità del "progetto o iniziativa commerciale" di produrre ricavi in grado di generare utili in modo duraturo.

Il Business Plan deve allora contenere informazioni e quantificazioni che riguardano:

- **ANALISI DEL PRODOTTO/MERCATO**

L'estensore deve innanzitutto conoscere perfettamente il "mercato" cui è destinato il "prodotto" oggetto del "progetto" presentato. Deve, cioè, essere in grado di rispondere al quesito <<Quale vantaggio avranno i miei Clienti attuali e potenziali ad usare il mio prodotto anziché quelli offerti dai Concorrenti?>>. L'estensore deve, sulla base della tipologia di clienti che intende servire (Aziende [B2B], Consumer [B2C] o le Istituzioni[B2G]), scegliere come presentarlo, attraverso quale canale venderlo, a quali condizioni e a quale prezzo. Dovrà inoltre stimare quanti pezzi riuscirà a vendere nel tempo, quale sarà il suo costo di produzione e chiedersi se la sua organizzazione (cioè tutta la sua Azienda) sarà in grado di fornire il "servizio" rispettando i livelli di qualità che il Mercato richiede:

- **PIANI FINANZIARI**

L'estensore del BP, attraverso il "progetto", deve misurare la dinamica dei fabbisogni finanziari e dei mezzi di copertura necessari per sostenere il progetto stesso, ossia illustrare le uscite e le entrate monetarie della gestione aziendale. La redazione di un piano finanziario ha quindi l'obiettivo di quantificare a preventivo le conseguenze finanziarie delle decisioni prese e di valutare poi i risultati attraverso un attento e continuo processo di controllo finanziario.

- **ACTION PLAN**

A volte la critica che viene rivolta ai business plan è quella di essere poco concreti e poco controllabili; talvolta nella discussione degli stessi si ha l'impressione di rimanere ad un livello troppo elevato di analisi, non toccare i punti nodali di causa effetto, non essere a conoscenza delle difficoltà nella realizzazione del progetto.

Per dare quindi estrema coerenza, trasparenza e possibilità di controllo a tutti gli stakeholders principali (Consiglio di Amministrazione, Soci e Finanziatori) il management deve indicare nel dettaglio le azioni che intende svolgere.

E' un esercizio faticoso per l'azienda proponente, ma molto utile sia a fini esterni che interni.

In questa fase vengono esposti analiticamente gli investimenti da realizzare, gli impatti sulla struttura organizzativa, il management coinvolto e i vincoli di realizzabilità delle azioni.

La lista delle attività necessarie per la realizzazione del progetto (con l'indicazione per ogni attività del responsabile, delle scadenze, dei tempi e costi) consente al management di presentare a priori la propria capacità realizzativa e consente agli stakeholders principali (Consiglio di Amministrazione, Soci e Finanziatori) un controllo degli stati di avanzamento.

- **SENSITIVITY**

In questa sezione del BP si dovrebbe analizzare quanto il successo del progetto sia influenzato da fattori esterni, quali ad esempio il prezzo delle materie prime, l'inflazione, l'uscita di nuovi prodotti sul mercato. Se la situazione lo richiede è opportuno prevedere anche i cosiddetti "best case scenario" e "worst case scenario", quindi ipotizzare cosa succederebbe al progetto nell'ipotesi migliore e peggiore.

L'analisi di questi scenari serve a dimostrare all'interlocutore che sono state tenute in considerazione strategie di uscita e strategie idonee a massimizzare i benefici del progetto.

# 1 C. IL LEAN THINKING E LA GESTIONE DELLA STRUTTURA AZIENDALE

a cura di: Gianni Cuppini - Cubo Società di Consulenza Aziendale S.r.l.

## Oggetto

La struttura di un'azienda definisce, normalmente, chiari limiti fra le aree aziendali e prevede pertanto una suddivisione delle attività in unità manageriali, creando una netta separazione fra le aree, generando spesso difficoltà nel passaggio delle informazioni da un'area ad un'altra.

Questa separazione porta, a lungo andare, ad un incremento dei costi, e ciò perché vengono inserite nuove risorse per soddisfare nuove attività, senza verificare se le esistenti siano ancora tutte necessarie.

La filosofia Lean Thinking o Pensiero Snello vuole esaminare i processi aziendali, superando le barriere tra le aree, trasformandole in aree di professionalità. In questo modo si evidenzia chiaramente il chi fa che cosa, come e perché, cioè i padroni della attività. Questi vengono così responsabilizzati nel facilitare il flusso delle informazioni, eliminando tutte le dispersioni e le attività ritenute superflue.

## Obiettivo

L'azienda deve definire, in base alla mission, gli scopi aziendali per cui opera, determinando gli effettivi costi interfunzionali, evidenziando le fonti o i cosiddetti padroni dei costi.

L'obiettivo è quindi quello di determinare come sia possibile diminuire i tempi di attraversamento delle informazioni e i tempi per le decisioni e questo comporta l'eliminazione delle attività superflue, oltrechè di funzioni.

## Metodologia

L'utilizzo della tecnica DMAIC serve per valutare e valorizzare tutte le attività del processo e per generare soluzioni alternative. L'analisi con DMAIC deve essere ripetuta periodicamente, al fine di introdurre il principio del miglioramento continuo.

- valutazione degli scopi dei processi;
- mappature di dettaglio dei processi e delle relative attività.

- metodi di controllo;
- il piano di risposta.

- generazione di soluzioni alternative e loro costificazione;
- scelta della/delle soluzioni più idonee;
- implementazione della/delle soluzioni.



- piano per la misura delle attività;
- implementazione del piano di raccolta dati;
- valutazione delle attività (si valore, no valore);
- valutazione della performance, mediante il calcolo di indici.

- analisi delle attività;
- analisi delle cause base di perdita di efficienza;
- evidenziazione delle disfunzioni e delle anomalie.

# 1 C. IL LEAN THINKING E LA GESTIONE DELLA STRUTTURA AZIENDALE

Un approccio corretto richiede:

la definizione, in base alla mission, degli scopi principali (o mission di livello inferiore) e della relativa scala del rango;

la ricerca e definizione dei processi relativi agli scopi individuati, indicando in prima istanza le attività principali che lo supportano;

- la valorizzazione degli scopi (o mission di livello inferiore), mediante la valorizzazione delle attività eseguite nelle funzioni interessate, secondo il processo pianificato;
- la scelta di uno scopo da approcciare e del relativo processo;
- la scelta del gruppo interfunzionale che dovrà esaminarlo;
- la determinazione dei padroni dei costi per un approfondimento sulle attività che generano quei costi. analisi delle attività in modo da generare suggerimenti/soluzioni migliorative;
- predisposizione di un bilancio economico che confronti i costi della situazione ottimale con quelli della situazione in esame e approvazione dei miglioramenti da introdurre;
- implementazione dei miglioramenti e verifica dei miglioramenti effettivamente ottenuti.

# 1 D. STRUMENTI E METODOLOGIE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

a cura di: Emilio Pastorelli - Roncucci&Partners Group

## Oggetto

L'internazionalizzazione è un'opportunità di crescita, diventata oramai necessaria, per tutti i soggetti economici che intendono espandere la propria attività in un contesto globale. La valorizzazione delle caratteristiche dell'impresa è alla base di un corretto percorso di crescita sui mercati internazionali ma prima di questo, internazionalizzazione è soprattutto cultura imprenditoriale da un lato e applicazione di metodi di pianificazione dall'altro. Occorre, quindi, affiancare le aziende, ed in particolare le PMI, nella progressiva adozione di questa cultura dell'internazionalizzazione e provvedere alla predisposizione dei mezzi necessari al raggiungimento degli obiettivi di business prefissati.

## Obiettivo

L'obiettivo è mettere a punto la strategia di internazionalizzazione in considerazione della specificità di ogni singola azienda. Identificare il percorso di internazionalizzazione più idoneo, in considerazione delle caratteristiche del territorio di destinazione, ma anche delle situazioni economico-finanziarie ed organizzative di ciascuna azienda.

## Metodologia

Il percorso progettuale solitamente propone un intervento suddiviso in fasi successive, una propedeutica all'altra, come di seguito indicato.

### FASE 1 - Analisi dell'azienda

Nella seguente Fase viene effettuata un'analisi approfondita dell'azienda attraverso interviste mirate con l'imprenditore, il management e/o chi è il responsabile designato del processo di internazionalizzazione.

In particolare la fase è suddivisa nelle seguenti attività:

- analisi economico e finanziaria
- analisi tecnica e tecnologica del prodotto e del processo produttivo
- analisi organizzativa
- analisi delle attività internazionali già esperite

### FASE 2 - Analisi del mercato di destinazione prescelto e definizione partnership

Sono affrontate ed approfondite singolarmente le richieste dell'azienda e saranno fornite le necessarie informazioni in tema di commercializzazione e canali di distribuzione, trattamenti fiscali, pubblicità e tecniche promozionali, ecc. Vengono poi definite le politiche commerciali maggiormente idonee ai desiderata delle aziende rispetto al mercato target e vengono identificate le possibili modalità operative con le potenziali controparti locali (partnership, collaborazioni, accordi, ecc). Questa fase, inoltre, vedrà anche la realizzazione delle attività di selezione e identificazione di potenziali partner estere per le aziende coinvolte, l'organizzazione di una missione imprenditoriale che consente alle aziende di verificare le concrete opportunità di business con i partner selezionati direttamente in loco attraverso visite presso le sedi delle controparti identificate. (Vedi scheda "Strumenti per la penetrazione commerciale all'estero).

# 1 D. STRUMENTI E METODOLOGIE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

In particolare la fase è suddivisa nelle seguenti attività:

- analisi dei consumi
- analisi della concorrenza
- analisi dei prezzi
- quantificazione e qualificazione dei mercati di riferimento
- definizione profilo partner ideale
- selezione potenziali partners
- definizione contrattuale partner (commerciale, distributiva ovvero industriale)

A questo punto del percorso imprenditoriale le elaborazioni effettuate e le considerazioni svolte devono servire come strumento utile al fine di decidere compiutamente se affrontare l'iniziativa imprenditoriale. L'obiettivo è quello di fornire tutti gli elementi affinché l'azienda possa decidere se e come procedere, cercando di velocizzare un percorso che altrimenti sarebbe più lungo e meno corretto metodologicamente. Rimarrà imprescindibile la necessità di opportuni approfondimenti cioè di quegli elementi senza i quali non si può decidere se e come affrontare un investimento.

Quindi nel momento in cui l'azienda valuta che vi sono le condizioni per proseguire nella realizzazione del business imprenditoriale all'estero si mettono a fuoco le modalità di sviluppo attraverso la realizzazione dei seguenti step consenziali.

## FASE 3 – Pianificazione del business

Questa fase è suddivisa nelle seguenti attività:

- definizione del target di mercato
- definizione degli obiettivi di vendita/quote di mercato
- definizione costi commerciali
- definizione strutturazione costi del business
- elaborazione business plan quantitativo (quale strumento obiettivo e non come tecnica di previsione)

## FASE 4 - Valutazione coperture finanziarie del business

Questa fase è suddivisa nelle seguenti attività:

- analisi di eventuali sostegni agevolativi
- definizione modalità di copertura dell'investimento
- scelta delle istituzioni/istituti
- negoziazione modalità

## FASE 5 – Start up

Questa fase è suddivisa nelle seguenti attività:

- definizione organizzazione aziendale, con ruoli e responsabilità
- definizione tempi
- definizione allocazione delle risorse
- definizione modalità di controllo e verifiche

L'esplicitazione delle modalità di approccio allo sviluppo di un business che vuole necessariamente rappresentare un decalogo immutabile di ciò che occorre fare per aumentare le probabilità di successo di un'iniziativa imprenditoriale all'estero. Ma, con la dovuta flessibilità applicativa, tale approccio vuole rappresentare gli step ineludibili per potere fare affari all'estero, tenendo comunque conto che occorre, declinare, quanto riportato a seconda che si tratti di internazionalizzazione commerciale/distributiva oppure internazionalizzazione industriale/produttiva.

# 1 E. LE ACQUISIZIONI DI AZIENDA PER LO SVILUPPO DEL BUSINESS

a cura di: Marco Sarti – InTeam S.r.l.

## Oggetto

Lo sviluppo dell'azienda non dipende solo dalla sua crescita interna, ma può essere accelerato dalla possibilità e capacità di integrare altre realtà imprenditoriali tramite acquisizioni. L'attività di acquisizione è un processo sfidante, ma potenzialmente rischioso, perché non riguarda l'attività routinaria dell'azienda, quella che si svolge tutti i giorni.

L'acquisizione di aziende necessita di competenze specifiche sia tecniche che psicologiche e richiede l'utilizzo di professionalità specializzate. La storia offre molti esempi di acquisizioni non riuscite perché il progetto non era logico in partenza.

## Obiettivo

Portare a buon fine l'acquisizione di un'azienda, mediante un processo organizzato che minimizzi i rischi e massimizzi le opportunità. Si possono realizzare operazioni vantaggiose acquisendo imprese solide ma in temporanea difficoltà finanziaria, oppure assorbendo concorrenti per aumentare le quote di mercato. In ogni caso la possibilità di pagare un prezzo eccessivo o acquisire un'azienda che si rileva diversa da come era stata immaginata è un rischio concreto che è necessario prevenire attraverso i giusti passi metodologici.

## Metodologia

L'analisi di sostenibilità dell'investimento, la pianificazione e l'implementazione di un'operazione di acquisizione sono attività complesse. Insieme all'intuito strategico dell'imprenditore, e insieme ai suoi consulenti fiscali e legali, è opportuno inserire tempestivamente in questa attività la figura dell'Advisor specializzato in M&A (fusioni e acquisizioni), per affiancare all'imprenditore una squadra completa, in cui tutte le professionalità necessarie devono essere rappresentate.

L'Advisor finanziario è utile come supporto in tutte le fasi dell'acquisizione e fa parte integrante dello Special Team che si forma per un progetto così critico, apportando doti tecniche e psicologiche e integrandosi con le figure già presenti in azienda.

Le attività più rilevanti da affrontare sono:

### **FASE 1 - Analisi strategica preventiva**

La preparazione strategica all'acquisizione richiede un processo di analisi che si concretizza prevalentemente nella verifica della coerenza tra l'operazione e il disegno strategico complessivo che l'azienda intende perseguire. La definizione degli obiettivi dell'acquisizione, del profilo ideale dell'azienda target e della ricerca di alternative ha come obiettivo l'identificazione di un numero congruo di target fra cui scegliere.

In questa fase si effettuano l'analisi del settore, l'individuazione dei più importanti players e dei possibili target, le possibili sinergie conseguibili, gli eventuali punti di debolezza e le maggiori difficoltà preventivabili.

### **FASE 2 - Selezione e tutela reciproca con l'Accordo di Confidenzialità**

In questa fase si seleziona l'impresa target, si avviano i primi contatti e si firma il Confidentiality Agreement, si determina il valore del target e il reperimento delle risorse per il progetto.

Nella selezione dell'impresa target si valuta se essa presenta i requisiti sostanziali richiesti, se è compatibile dal punto di vista organizzativo e se effettivamente è contattabile per una proposta.

# 1 E. LE ACQUISIZIONI DI AZIENDA PER LO SVILUPPO DEL BUSINESS

Nei primi contatti può essere utile avvalersi di un advisor per motivi di riservatezza e per dimostrare concretezza dell'intenzione di acquisto.

Il Confidentiality Agreement è il documento che tutela entrambe le parti da comportamenti non corretti e dall'utilizzo distorto delle informazioni.

## **FASE 3 - Valutazione, Range di prezzo e il Piano Finanziario**

In questa fase si determina il valore del target e si determina come reperire le risorse necessarie per il progetto. La definizione di un range di prezzi che tiene conto del valore sia oggettivo che soggettivo si ottiene da un lato con una Valutazione del target secondo le più consolidate metodologie di valutazione (DCF - Discounted Cash Flows, Multipli di Borsa, Transazioni Comparabili, EVA), dall'altro tramite la quantificazione critica delle effettive sinergie realizzabili post acquisizione.

Con il Piano Finanziario del progetto si verifica nuovamente la convenienza e la fattibilità dell'operazione, si determinano i flussi necessari all'acquisizione, verificando dove reperirli, si stabilisce se sono necessarie operazioni di ristrutturazione del passivo e eventuali operazioni di cessione di assets non strategici e/o di ricapitalizzazione dell'impresa target.

## **FASE 4 - Negoziazione e firma della Lettera di Intenti**

I punti più rilevanti della negoziazione riguardano il prezzo dell'azienda oggetto di compravendita, le modalità e i tempi di pagamento, le verifiche necessarie per confermare i valori, la governance futura.

Questa fase è naturalmente molto delicata e soggetta a periodiche interruzioni nelle trattative.

Solo se si raggiunge un accordo sostanziale fra le parti, questo viene formalizzato nella cosiddetta Lettera di Intenti che indica in modo chiaro e inoppugnabile, i criteri di determinazione del prezzo, le modalità di pagamento, i termini temporali dell'operazione.

Nella lettera di intenti vengono previsti anche i criteri per la successiva fase di Due Diligence e gli effetti delle risultanze della stessa sul prezzo di riferimento.

## **FASE 5 - Due Diligence**

Solo dopo la sottoscrizione della lettera di Intenti, l'acquirente può avere accesso alle informazioni riservate e verificare in profondità l'attendibilità delle stesse.

La Due Diligence è una verifica effettuata in tutte le aree critiche più rilevanti: normalmente identifica le criticità di business, commerciali, contabili, fiscali, legali, ambientali, del personale.

Questa fase consente di comprendere definitivamente se l'azienda target corrisponde alle aspettative, pagando un prezzo corrispondente alle performance passate e future della stessa.

Il Due Diligence Report mette sul tavolo per la discussione le criticità emerse, sia identificando eventuali valori nascosti, sia, al contrario esplicitando eventi non conosciuti perché in precedenza non rappresentati dal venditore che possono anche portare all'interruzione delle trattative.

## **FASE 6 - Stipula del contratto di acquisizione**

Il contratto è l'esplicitazione di tutto il lavoro precedente e deve evidenziare tutte le criticità e gli elementi precedentemente emersi per consentire all'acquirente di minimizzare i rischi legati all'operazione.

Il Contratto di Acquisizione deve contenere chiaramente l'oggetto dell'acquisizione, il prezzo di riferimento, le condizioni di pagamento, la durata dell'offerta, ma deve altresì includere tutte le garanzie necessarie a tutela dell'acquirente e le pattuizioni accessorie, quali ad esempio per il venditore l'obbligo a mantenere una collaborazione pluriennale o il patto di non concorrenza.

## **FASE 7 - Attività post acquisizione e integrazione**

E' una fase molto importante per dare all'acquisizione la massima efficacia in tempi brevi.

Prevede quindi lo sviluppo di Piani Operativi o Action Plan per i responsabili delle diverse aree oggetto di integrazione.

Molto spesso le due realtà continuano a guardarsi reciprocamente in modo antagonistico e non perfettamente coordinato (noi - loro) e questa fase conferisce efficacia operativa all'intero processo di integrazione tra due realtà aziendali precedentemente separate; è spesso trascurata, mentre è cruciale per massimizzare i ritorni e minimizzare i tempi che portano al successo finale dell'iniziativa.

# 1 F. L'INGRESSO NEL CAPITALE DI FONDI DI PRIVATE EQUITY

a cura di: Marco Sarti – InTeam S.r.l.

## Oggetto

Le risorse finanziarie necessarie al raggiungimento di ambiziosi progetti di sviluppo del business non sempre sono disponibili.

Tali risorse possono essere ottenute oltre che tramite finanziamenti bancari, con l'apertura di una quota del proprio capitale a terzi, investitori finanziari come i Fondi di Private Equity (fondi che investono in quote di società).

## Obiettivo

Ottenere il massimo risultato in un'attività rischiosa perché non routinaria quale la cessione di parte dell'azienda a investitori istituzionali, come i Fondi di Private Equity. Questa operazione richiede attività specialistiche e competenze specifiche che è difficile siano presenti all'interno della Società. E' necessario operare con cautela e competenza attraverso personale specializzato per massimizzare il ritorno di questo genere di operazione.

## Metodologia

La cessione di parte del capitale a fondi di Private Equity comporta un cambiamento culturale e operativo che conduce ad innegabili vantaggi in termini economici (i fondi possono portare anche capitali consistenti) e di "cultura aziendale", specie in termini di trasparenza e focalizzazione verso gli obiettivi. La procedura che conduce alla massimizzazione dei vantaggi costringe però anche ad attività complesse e apparentemente onerose.

La corretta procedura di lavoro prevede di costituire tempestivamente uno "Special Team" in cui tutte le professionalità siano rappresentate e in cui sia coinvolto sin dall'inizio l'Advisor indipendente specializzato.

L'Advisor indipendente a fianco dell'imprenditore può essere utile a indicare il percorso che si svolgerà e ad affrontare i vari soggetti "controparte" che si occuperanno di valutazioni e Due Diligence.

Le principali fasi sono:

### **FASE 1 - Analisi strategica preventiva, Valutazione, Equity Story, Costi e Investimenti**

L'impostazione strategica alla Quotazione richiede un processo di analisi che si concretizza prevalentemente nella verifica della coerenza tra l'operazione e il disegno strategico complessivo che l'azienda intende perseguire.

In particolare si tratterà di effettuare le seguenti attività:

- assistere l'imprenditore nel valutare l'azienda secondo le metodologie degli investitori finanziari (in particolare DCF - Discounted Cash Flows, Multipli di Borsa, Transazioni Comparabili, EVA)
- effettuare una SWOT Analysis in cui emergano chiaramente i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce;
- delineare il posizionamento dell'azienda nell'arena competitiva;
- presentare una convincente Equity Story, in cui emergano i caratteri distintivi dell'azienda, siano sottolineati i punti di forza e indicati i correttivi per le debolezze;
- stimare i costi e gli investimenti necessari in risorse, processi e tecnologie, per le nuove necessità informative.

## **FASE 2 - Selezione dei Fondi e negoziazione preliminare**

Selezionare i fondi di Private Equity disponibili.

Predisporre un Confidentiality Agreement (accordo di riservatezza), ovvero il documento che tutela entrambe le parti da comportamenti non corretti e dall'utilizzo distorto delle informazioni.

I punti più rilevanti della negoziazione riguardano il valore e il prezzo dell'azienda, le modalità e i tempi di pagamento, le verifiche necessarie per confermare i valori, la Governance futura.

Questa fase è naturalmente molto delicata e soggetta a fisiologiche interruzioni nelle trattative.

Solo se si raggiunge un accordo sostanziale fra le parti, questo viene formalizzato nella cosiddetta Lettera di Intenti che indica in modo chiaro e inoppugnabile, i criteri di determinazione del prezzo, le modalità di pagamento, i termini temporali dell'operazione.

Nella lettera di intenti vengono previsti anche i criteri per la successiva fase di Due Diligence e gli effetti delle risultanze della stessa sul prezzo di riferimento.

## **FASE 3 - Predisposizione di prospetti e attività di Data Room per Due Diligence**

Assistere l'imprenditore nel predisporre i piani economici, patrimoniali e finanziari, eventuali rettifiche ai bilanci chiusi secondo i principi IFRS (IAS), eventuali bilanci proforma, la valutazione del Sistema di Controllo di Gestione; tali documenti sono generalmente richiesti dai Fondi alla loro entrata.

Per favorire le attività di Due Diligence nelle aree business, contabile, fiscale, legale e ambientale deve essere predisposta la Data Room (un ambiente reale o virtuale adeguatamente protetto che raccoglie tutte le informazioni sull'Azienda, pubbliche o riservate, per la consultazione degli investitori).

## **FASE 4 - Due Diligence**

Solo dopo la sottoscrizione della lettera di Intenti, il Fondo prescelto può avere accesso alle informazioni riservate e verificare in profondità l'attendibilità delle stesse.

La Due Diligence è una verifica effettuata in tutte le aree critiche più rilevanti: normalmente identifica le criticità di business, commerciali, contabili, fiscali, legali, ambientali, del personale.

Questa fase consente di comprendere definitivamente se l'azienda corrisponde alle aspettative del Fondo, pagando un prezzo corrispondente alle performance passate e future della stessa.

Il Due Diligence Report mette sul tavolo per la discussione le criticità emerse, sia identificando eventuali valori nascosti, sia, al contrario esplicitando eventi non conosciuti perché in precedenza non rappresentati dal venditore che possono anche portare all'interruzione delle trattative.

## **FASE 5 - Strutturazione Corporate Governance, Organizzazione e Controllo**

Assistere l'imprenditore nell'indicare le variazioni necessarie nel Sistema di Corporate Governance, nell'Organizzazione, nelle attività di Internal Control e di miglioramento nel Sistema di controllo di Gestione.

## **FASE 6 - Creazione strumenti per reportistica affidabile, tempestiva e periodica**

Una Società partecipata dai Fondi deve predisporre bilanci mensili chiusi in tempi brevi.

Il vero cambiamento è però causato dal continuo rapporto che deve essere instaurato con gli investitori per esplicitare gli scostamenti dei risultati consuntivi con quelli degli esercizi precedenti e con il budget e rendere trasparenti le relazioni causa - effetto delle azioni della società sui risultati.

Sono così necessari Tableau de Bord specifici per il controllo e lo stimolo dei risultati derivanti dai principali processi aziendali e Forecast che indichino le aree dove si rende necessario l'intervento con azioni mirate a risolvere i problemi che si presentino.

# 1 G. LA QUOTAZIONE IN BORSA

a cura di: Marco Sarti – InTeam S.r.l.

## Oggetto

Le risorse finanziarie necessarie al raggiungimento di ambiziosi progetti di sviluppo del business possono essere ingenti e non sempre sono disponibili.

Tali risorse possono essere ottenute, oltre che tramite finanziamenti bancari, con l'apertura di una quota del proprio capitale a terzi, tramite la Quotazione in Borsa.

## Obiettivo

Ottenere il massimo risultato in un'attività non routinaria quale la Quotazione in Borsa minimizzando i rischi di insuccesso. Per la protezione degli investitori le autorità borsistiche richiedono per le società quotate una trasparenza operativa e una precisione amministrativa molto superiori a quelle delle società non quotate. L'azienda che si vuole quotare deve allora effettuare gli opportuni passi operativi per dotarsi di strutture e procedure adeguate.

## Metodologia

La Quotazione in Borsa comporta un cambiamento culturale e operativo che conduce ad innegabili vantaggi economici, di visibilità e di attrattività dell'azienda.

Un progetto di quotazione deve prevedere di costituire tempestivamente uno "Special Team" in cui tutte le professionalità siano rappresentate e in cui sia coinvolto sin dall'inizio l'Advisor indipendente specializzato. La Quotazione stessa costringe anche ad attività, a prima vista onerose e senza dubbio complesse; l'Advisor indipendente, a fianco dell'imprenditore dall'inizio del processo, può essere utile a indicare il percorso che si svolgerà e ad affrontare i vari soggetti "controparte" che si occuperanno di valutazioni e Due Diligence.

Le principali fasi nel progetto di quotazione sono:

### **FASE 1 - Analisi strategica preventiva, Valutazione, Equity Story, Costi e Investimenti**

L'impostazione strategica alla Quotazione richiede anzitutto la verifica della coerenza tra l'operazione e il disegno strategico complessivo che l'azienda intende perseguire con le seguenti attività:

- assistere l'imprenditore nel valutare l'azienda secondo le metodologie degli investitori finanziari (come ad es. DCF - Discounted Cash Flows, Multipli di Borsa, Transazioni Comparabili, EVA) ;
- effettuare una SWOT Analysis in cui emergano chiaramente i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce;
- delineare il posizionamento dell'azienda nell'arena competitiva;
- presentare una convincente equity story, in cui emergano i caratteri distintivi dell'azienda, siano sottolineati i punti di forza e indicati i correttivi per le debolezze;
- stimare i costi e gli investimenti necessari in risorse, processi e tecnologie per il processo di quotazione e successive alla stessa.

### **FASE 2 - Selezione degli interlocutori e negoziazione preliminare**

Assistere l'imprenditore nella scelta delle figure chiave: lo Sponsor, il Global Coordinator, la Società di comunicazione e lo Specialist.

# 1 G. LA QUOTAZIONE IN BORSA

- Lo Sponsor è un intermediario finanziario che accompagna l'impresa sia nella fase di preparazione alla quotazione che durante il primo periodo di permanenza sul mercato. Si fa garante nei confronti del mercato della qualità complessiva dell'opportunità d'investimento.
- Il Global Coordinator è un istituto di credito o un altro intermediario cui la società affida l'incarico di costituire il consorzio che dovrà realizzare il collocamento dei titoli presso il pubblico.
- La Società di Comunicazione è specializzata nei rapporti con la Comunità finanziaria, in modo che la società quotanda e i suoi prodotti o servizi possano essere promossi presso il mercato in maniera efficace
- Lo Specialist assume la funzione di sostegno della liquidità del titolo. Questa condizione è importante sia per favorire l'attività di compravendita da parte degli investitori istituzionali, sia per garantire un efficiente meccanismo di formazione dei prezzi.

Normalmente l'Advisor aiuta nella predisposizione di un Confidentiality Agreement (accordo di riservatezza) per intavolare una negoziazione preliminare sui valori della società.

## **FASE 3 - Predisposizione dei Prospetti e finalizzazione della Data Room per Due Diligence.**

Assistere l'imprenditore, il CFO e in generale il Dipartimento Amministrativo nel predisporre i vari prospetti e documenti indispensabili per la Quotazione:

- i Bilanci consuntivi devono essere predisposti secondo i principi IFRS (IAS); talvolta devono essere predisposti bilanci proforma;
- i Piani Economici, Patrimoniali e Finanziari devono indicare l'andamento previsto dell'azienda nei successivi tre esercizi
- il Manuale del Sistema di Controllo di Gestione deve indicare i Fattori Critici di Successo, i Key value Drivers, gli indicatori di Performance (e come vengono monitorati) e i Rischi del Business (e come vengono prevenuti e rilevati);
- il QMAT (Quotation Management Admission Test) indica le caratteristiche principali del Management della Società;
- il Prospetto Informativo deve essere predisposto con estrema trasparenza, indicando tutte le informazioni necessarie perché gli investitori possano prendere le loro decisioni.

Per favorire le attività di Due Diligence nelle aree business, contabile, fiscale, legale e ambientale deve essere predisposta la Data Room (un ambiente reale o virtuale adeguatamente protetto che raccoglie tutte le informazioni sull'Azienda, pubbliche o riservate, per la consultazione degli investitori).

## **FASE 4 - Assistenza nel road show**

Assistere l'imprenditore nella serie di incontri in cui vengono presentati agli Investitori Istituzionali e agli Analisti Finanziari le caratteristiche dell'operazione.

## **FASE 5 - Strutturazione Corporate Governance, Organizzazione e Controllo**

Assistere l'imprenditore nell'indicare le variazioni necessarie nel Sistema di Corporate Governance, nell'Organizzazione e, in particolare, nelle attività di Internal Auditing e Investor Relation.

## **FASE 6 - Creazione strumenti per reportistica affidabile, tempestiva e periodica**

Una Società Quotata in Borsa deve predisporre bilanci trimestrali chiusi in tempi brevi.

Il vero cambiamento è però causato dal continuo rapporto che deve essere instaurato con gli investitori per esplicitare gli scostamenti dei risultati consuntivi con quelli degli esercizi precedenti e con il budget e rendere trasparenti le relazioni causa - effetto delle azioni della società sui risultati. Sono così necessari Tableau de Bord specifici per il controllo e lo stimolo dei risultati derivanti dai principali processi aziendali e Forecast che indichino le aree dove si rende necessario l'intervento con azioni mirate a risolvere i problemi che si presentano.

# 2.

## GESTIONE DELL'INFORMAZIONE E DOTAZIONE ICT



## 2 A. SOFTWARE SELECTION: ANALISI STRATEGICA ED APPROCCIO OPERATIVO

a cura di: Alberto Stancari – Mondaini Partners S.r.l

### Oggetto

L'investimento in IT (Information Technology) è cruciale per il successo di un'impresa. In particolare, le applicazioni supportano l'esecuzione della strategia ed allo stesso tempo condizionano l'efficienza organizzativa ed il livello dei costi delle imprese.

In un periodo di grande crisi come quello attuale, il rischio che si corre è quello di relegare il tema dell'IT all'ambito delle problematiche "accessorie" rispetto alla strategia aziendale. Nei casi migliori, questo approccio porta spesso l'azienda a non focalizzare correttamente gli investimenti in campo IT (che comunque è opportuno fare con una certa regolarità), conseguendo ritorni degli investimenti modesti ed in alcuni casi un appesantimento dei costi di gestione. Nei casi peggiori, la mancata attenzione all'IT porta a perdere vere e proprie opportunità strategiche che potrebbero permettere quel salto di competitività sempre più importante per molti imprenditori. Risulta allora importante indagare sulle motivazioni strategiche che inducono l'investimento IT, ed adottare tecniche e i modelli consolidati che permettano di verificarne l'allineamento agli obiettivi aziendali ed il valore aggiunto creato attraverso l'investimento stesso.

### Obiettivo

Il processo di selezione di una soluzione applicativa ha ricadute importanti sulla qualità dei servizi resi dal settore IT ed ha forti, talora nascoste, implicazioni sulla sua efficienza. Le modalità con cui tale processo è organizzato, le misure e gli indicatori utilizzati (KPI), la sua standardizzazione, insomma la sua maturità incide fortemente sul risultato finale.

La metodologia qui illustrata evidenzia i principali driver su cui impostare la valutazione, propone un modello di selezione e di processo, indica gli elementi-chiave da definire e controllare. Riteniamo infatti importante condividere l'assoluto principio che un buon risultato non si improvvisa e non dipende dalle capacità individuali o da singoli elementi di eccellenza delle soluzioni IT individuate, ma al contrario dipende dallo spessore dei processi di presidio, sia nella fase di selezione delle soluzioni IT sia in quella, altrettanto delicata, della loro implementazione in azienda.

### Metodologia - Allineamento strategico e modelli decisionali

Il contesto di mercato, le esigenze di business e i modelli organizzativi rappresentano tipicamente un modello unitario di definizione del modello di impresa. L'IT, ed in particolare il processo di selezione di una soluzione informatica, vivono spesso come variabili indipendenti rispetto a questo contesto, vincolate esclusivamente a logiche di controllo dei costi.

In realtà la sempre più stringente esigenza di legare lo sviluppo IT alle strategie di business e alle conseguenti declinazioni organizzative rende indispensabile l'utilizzo di un modello di costante allineamento strategico tra IT e business, che indirizzi anche le scelte di acquisizione di nuove soluzioni. Si impone la **necessità di garantire la costruzione di un modello che non si limiti a derivare le strategie IT da quelle di business ma che permetta di definirle contemporaneamente, in un contesto gerarchico ma sinergico, funzionale alla identificazione e corretta rappresentazione dei bisogni prima ancora che dei requisiti.**

E' pertanto fondamentale, in un processo di software selection, partire dalla chiara definizione del modello strategico di business, e dall'analisi precisa ed approfondita de:

- i **Fattori Critici di Successo (FCS)** su cui l'azienda intende puntare per essere competitiva;
- i **processi strategici ed organizzativi**, ed i relativi impatti (diretti ed indiretti) che essi hanno sui FCS

## 2 A. SOFTWARE SELECTION: ANALISI STRATEGICA ED APPROCCIO OPERATIVO

Figura 1: Esempio di valutazione dell'impatto dei processi sugli FCS

Processi	Fattori Critici di Successo									
	Referenze/immagini	Preparazione tecnica dell'offerta (pre sales)	Affidabilità delle consegne	Prezzo	Condizioni di fornitura	Gestione globale dei partners	Tempestività e capacità di risposta	Conoscenza/relazione con i p.m.	Relazione/continuità nella relazione	Totale
•Definire i principi strategici ed organizzativi	2	0	0	2	0	0	0	0	0	= 4
•Budgeting e Reporting	0	0	0	4	5	3	0	0	2	= 14
•Analizzare il mercato ed i bisogni e progettare il sistema canale/ prodotto/servizio	2	0	0	5	2	7	4	0	2	= 22
•Presentarsi al mercato	8	3	0	3	3	8	2	5	8	= 40
•Avviare e sviluppare le relazioni con i clienti, ricevere l'ordine e curare l'incasso	7	8	4	8	8	7	5	8	7	= 60
•Approvvigionarsi	0	0	8	4	0	0	8	0	0	= 20
•Svolgere le operazioni di preparazione della merce, consegnare ed installare l'applicazione al cliente	3	7	7	4	0	0	7	0	0	= 28
•Rappresentare le risultanze di bilancio e gestire il ciclo amministrativo e finanziario	0	0	0	2	3	1	2	0	0	= 8
•Selezionare, amministrare, formare e valutare il personale	3	6	0	0	0	0	4	0	0	= 13
•Sviluppare il sistema qualità ed il sistema informativo-informatico	0	0	0	0	0	2	0	0	0	= 2

Valore max 8; valore min 0

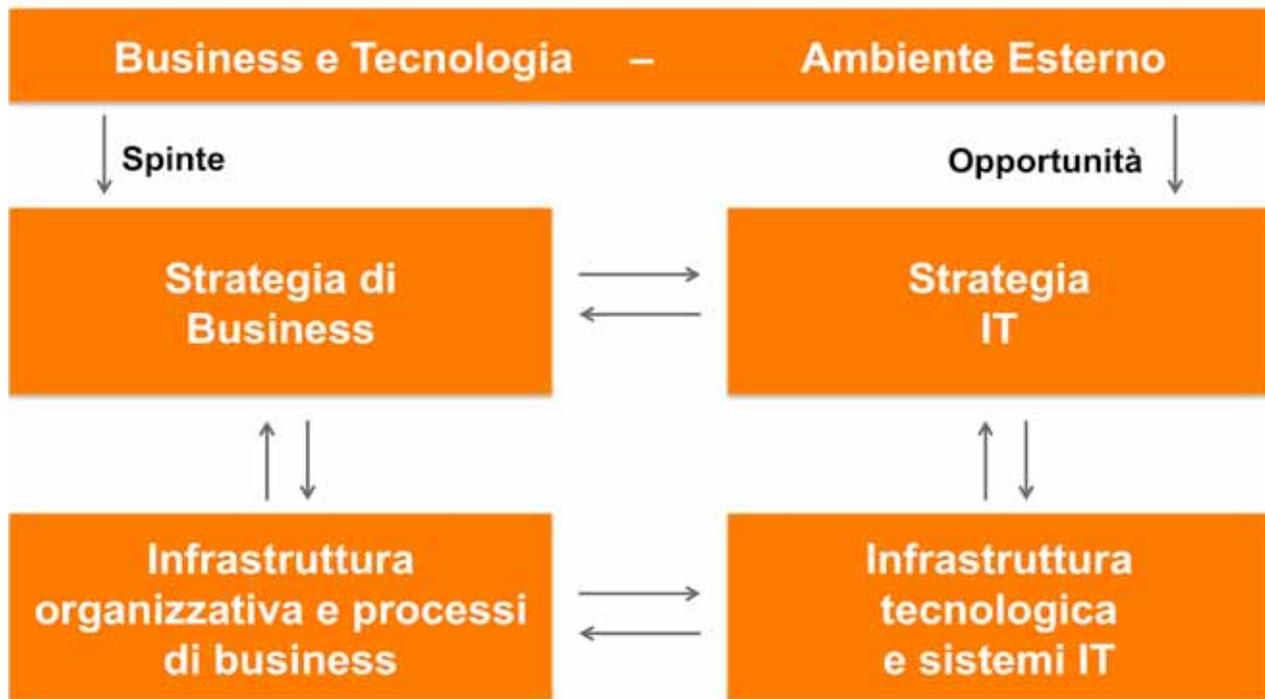
Una volta analizzato attentamente l'impatto che ogni processo ha e dovrà avere sui vari FCS, in un percorso di valutazione dell'As Is (situazione di partenza) e del To Be (situazione a cui tendere), diventa poi la definizione de:

- le logiche di allineamento strategico tra IT e business;
- i processi di allineamento tra IT e business.

Sfruttando un modello delle relazioni tra componenti strategiche e componenti operative, di business e IT (illustrato in Figura 2), è possibile valutare i diversi possibili scenari di allineamento e valutare quale sia il più adatto ai veri obiettivi dell'azienda.

## 2 A. SOFTWARE SELECTION: ANALISI STRATEGICA ED APPROCCIO OPERATIVO

Figura 2: I driver di allineamento fra Business e IT



Seguendo attentamente il meccanismo strutturato per l'impostazione dell'allineamento tra business e IT, è possibile valutare a quale dei seguenti modelli appartenga il proprio caso:

- **Cost center.** È la situazione più tradizionale, in cui si utilizza la strategia di business come driver e l'infrastruttura organizzativa come perno per allineare l'IT al business. In questo caso, l'IT si comporta come un centro di costo, interessato a rispondere alle esigenze di automazione dei processi focalizzandosi unicamente sulla riduzione del total cost ownership. Come risultato, le applicazioni vengono disegnate per essere facilmente manutenibili e si basano su tecnologie ben consolidate.
- **Service center.** In questo contesto, utilizzando la strategia di business come driver si va a costituire un'unità accentrata in grado di fornire ottimi servizi IT a tutti i suoi "clienti" prescindendo dalla definizione di una propria eventuale strategia di business.
- **Profit center.** In questo caso, il perno per allineare l'IT al business è rappresentato dalla strategia IT, dato che strategia IT e Business vengono quasi a sovrapporsi. Qui, l'IT è inteso come centro di profitto, e tutte le attività si focalizzano ad ottenere il massimo ricavo dalla tecnologia implementata purché ad un costo accettabile. Ciò porta ad applicazioni performanti, caratterizzate da un'alta flessibilità e da un'elevata capacità di adattamento ai mutevoli business-requirements.
- **Competitive center.** In questo caso, l'IT si presenta come reale elemento di vantaggio competitivo. La funzione IT, quindi, si qualifica come un fattore abilitante per la qualificazione di nuovi prodotti o servizi e per il miglioramento dei processi interni in termini di efficienza.

Una volta chiarito il ruolo dell'IT per l'azienda, e definito a monte il comportamento competitivo che l'azienda vuole intraprendere, diventa allora possibile impostare un processo di **software selection** e di **IT Transformation** effettivamente allineati alle esigenze aziendali.

## 2 A. SOFTWARE SELECTION: ANALISI STRATEGICA ED APPROCCIO OPERATIVO

### Il percorso di Software Selection

Detto dell'importanza della chiarificazione delle relazioni tra strategia di business e strategia IT, riteniamo opportuno illustrare di seguito i passi fondamentali da intraprendere, affinché il processo di software selection sia solido ed efficace.

#### 1) Scelta dell'architettura informatica generale.

Le fasi in cui si sviluppa quest'attività sono:

- scelta di utilizzo di un sistema hardware centralizzato o distribuito;
- determinazione quantitativa degli utenti che dovranno utilizzare il sistema e dove sono localizzati, sia dal punto di vista logistico (sede fisica di lavoro), sia dal punto di vista organizzativo (funzioni e/o processi gestionali);
- determinazione delle necessità di hardware per gli utenti client (pc, stampanti, router periferici, ecc.);
- scelta della struttura hardware e software che deve sostenere la rete di pc parallela alla soluzione informatica principale per la gestione di applicativi diversi e che devono coesistere.

#### 2) Primo screening dei fornitori di hardware e software applicativo.

La scelta di una rosa iniziale di fornitori, vista l'abbondanza dell'offerta sul mercato, può presentare qualche imbarazzo. E' comunque necessario individuare una rosa sufficientemente ampia di fornitori (almeno 3 o 4, ma sarebbe comunque meglio puntare in questa fase ad una rosa di 7 o 8 alternative) per poi effettuare una scrematura in base ad alcuni parametri di valutazione. La prima ricerca va fatta individuando alcuni fornitori di sistemi cosiddetti "cross". Altri fornitori, invece, devono offrire un prodotto con competenze più o meno specifiche (verticali) per il settore in cui l'azienda opera.

In base alle offerte ricevute (che suggeriamo di richiedere da subito, senza approfondimenti particolari, per valutare anche i tempi di risposta del fornitore e la sua efficienza operativa), deve essere fatta una valutazione documentale che porti all'individuazione delle tre opzioni su cui approfondire l'analisi. La valutazione deve basarsi sui seguenti parametri:

- contenuti e caratteristiche del prodotto software standard proposto dal fornitore (i principali sono: completezza e modularità, integrabilità ed apertura verso sistemi diversi, facilità di parametrizzazione, accessibilità ai dati, flessibilità dei report, chiaro work-flow informativo, sistema di sicurezza dei dati interno ed esterno);
- competenza referenziata nel settore del software e del fornitore;
- conoscenza di problematiche specifiche di settore da parte del fornitore;
- modalità di approccio alle richieste del cliente da parte del fornitore;
- completezza dell'offerta;
- infrastruttura tecnologica proposta;
- costi generali del progetto (senza costi di personalizzazione del prodotto in base ad esigenze specifiche dell'azienda per ora non rese note al fornitore).

#### 3) Definizione degli obiettivi organizzativi e conseguenti specifiche operativo-funzionali.

L'esplicitazione chiara degli obiettivi che si vogliono raggiungere insieme con il loro livello di priorità rappresenta un passaggio indispensabile per non incorrere in errori difficilmente rimediabili in futuro, se non pagando costi rilevanti al di fuori di ogni previsione. Pertanto si consiglia di svolgere quest'attività nel modo più attento ed analitico possibile, perché proprio di qui scaturiranno gli input per il fornitore. Gli obiettivi, come detto anche in precedenza, consistono nel creare uno strumento a supporto dell'efficienza ed efficacia dei processi gestionali direzionali di management, processi operativi e di supporto. Questo può significare:

- migliorare l'organizzazione aziendale, arricchendola di un flusso informativo ben strutturato e con aggiornamenti on-line, completo rispetto alle esigenze informative dei vari livelli organizzativi e basato su procedure semplici da utilizzare per gli utenti;
- sostenere delle modifiche significative attuando un re-engineering di alcuni processi critici e/o della struttura o introducendo modifiche sia alla struttura macro-organizzativa (organigramma societario) o micro-organizzativa (organigramma funzionale).

## 2 A. SOFTWARE SELECTION: ANALISI STRATEGICA ED APPROCCIO OPERATIVO

### 4) Demo delle componenti modulari del sistema e analisi delle funzionalità di dettaglio.

Ridotta a tre la rosa dei potenziali fornitori, si deve richiedere ad ognuno di questi una “demo” del loro prodotto per permettere agli operatori aziendali, impegnati nei vari processi gestionali, di valutare eventuali punti di forza e di debolezza dei vari moduli che compongono il sistema. Da queste demo scaturiscono, per i tre fornitori selezionati, ulteriori informazioni e specifiche operative di dettaglio sulle necessità dell’azienda nello svolgere le proprie attività di gestione che potranno aggiungersi ed integrare le informazioni già in loro possesso ed essere tenute in considerazione nella stesura dell’offerta di cui al punto successivo. In questa fase è anche opportuno richiedere ai fornitori una presentazione più mirata per quanto riguarda:

- lo standing del fornitore (diffusione territoriale, solidità economica ecc.);
- la diffusione del prodotto (in Italia e all’estero);
- la capacità di dare un servizio di assistenza tempestivo ed efficace;
- le risorse organizzative disponibili da dedicare al progetto (in termini di uomini e livello di competenze tecniche e di analisi).

### 5) Richiesta di offerta mirata ai fornitori preselezionati.

Le «offerte mirate» devono tenere conto delle specifiche operative fornite ai fornitori stessi scaturite dall’analisi definita precedentemente (che devono essere raccolte in un documento formale e successivamente trasmesse ai tre fornitori selezionati) e degli elementi emersi durante le demo.

Nell’offerta dovranno essere inserite le soluzioni ed i prezzi impegnativi per il fornitore con indicazioni dettagliate di ognuno dei seguenti elementi:

1. hardware (compreso data base ed escluso client e rete);
2. software di base (moduli ed eventuali licenze d’uso);
3. personalizzazione dei programmi in base alle esigenze di gestione specifiche dell’azienda;
4. recupero dei dati esistenti negli archivi attuali;
5. formazione del personale ed assistenza in affiancamento del personale aziendale per lo start up del nuovo sistema e la sua messa a regime;
6. sistemi di back up e recovery dei dati;
7. manutenzione ed assistenza periodica successiva alla fase di introduzione e messa a regime.

### 6) Scelta finale del fornitore partner

Sulla base delle informazioni raccolte e, soprattutto della valutazione delle «offerte mirate», da farsi in modo approfondito coinvolgendo anche i fornitori stessi per spiegazioni ed approfondimenti, avviene la scelta finale del «fornitore partner» e del prodotto. La scelta avviene sulla base del rapporto prezzo/prestazioni, fra cui hanno particolare importanza le capacità del fornitore di fornire un’assistenza post-vendita efficace e di fare evolvere il prodotto.

### 7) Scelta del fornitore per le infrastrutture di rete

Deve essere richiesta un’offerta specifica per quanto riguarda le infrastrutture tecnologiche hardware e software di rete. Tale costo si aggiunge a quello relativo all’hardware e software del sistema e deve essere considerato come un completamento del sistema informatico aziendale necessario per aumentare l’efficacia della comunicazione in azienda e con i partner esterni.



## 2 B. ICT: AUTOMAZIONE INTEGRATA DEI FLUSSI INFORMATIVI

A cura di: Massimo Morelli (InTeam S.r.l.), Andrea Sartoni Galloni (Meliora Consulting S.r.l.)

### Oggetto

Le imprese accumulano nei loro sistemi informativi ingenti quantità di dati provenienti sia da fonti interne (transazioni) di natura amministrativa, logistica, commerciale, sia da fonti esterne. I dati, anche se raccolti e conservati in modo sistematico e strutturato, non sono tuttavia direttamente utilizzabili nell'ambito dei processi decisionali. Tali dati devono infatti essere elaborati mediante opportuni strumenti di analisi che li integrano e li trasformano in informazioni e conoscenze applicabili ed utilizzabili da parte dei "decision maker".

A differenza di altre applicazioni software, come gli applicativi gestionali e gli strumenti per l'automazione d'ufficio, i sistemi di supporto alle decisioni non sono generalmente disponibili in forma di programmi già predisposti; risulta quindi necessario sviluppare un progetto specifico che consenta di estrarre dai dati le informazioni necessarie e riproporre tali informazioni, mediante l'applicazione di modelli matematici e di algoritmi di calcolo, passando dai più semplici istogrammi e percentuali alle analisi più evolute.

### Obiettivo

- Integrare, fra di loro, le molteplici fonti di dati, spesso eterogenee, presenti all'interno dell'azienda; ciò rappresenta uno strumento di notevole utilità per favorire l'accesso alle informazioni e poter considerare tali informazioni il più attendibili possibile.
- Realizzare, grazie all'utilizzo delle informazioni integrate, strumenti di analisi che servano da supporto alle decisioni aziendali e assumano pertanto valenza strategica.

### Metodologia

Al fine di automatizzare i flussi informativi dell'azienda, integrandoli tra di loro, e costruire quindi dei sistemi di supporto alle decisioni, gli analisti informatici non possono lavorare direttamente sui sistemi operazionali dell'azienda ma devono costruire dei "Data Warehouse" che rappresentano un deposito o collezione di dati che risultano disponibili per sviluppare analisi a supporto dei processi decisionali (tra queste le analisi di business intelligence).

I dati che alimentano un Data Warehouse possono essere di natura interna ed esterna.

I dati interni sono conservati nei database che costituiscono i sistemi informativi di un'azienda e vengono raccolti attraverso i programmi gestionali applicativi (ERP) che controllano le attività dell'impresa ( amministrazione, contabilità, produzione, logistica etc..)

I dati esterni provengono da numerose fonti che possono riguardare per esempio banche dati specifiche di singoli settori, indagini di mercato, opinioni dei consumatori, raccolta di dati territoriali.

Grazie ad applicativi di acquisizione dati, denominati ETL (extract, transform, load), i dati vengono estratti dall'azienda, trasformati e poi caricati nel Data Warehouse.

Si possono individuare le tre seguenti fasi di alimentazione di un Data Warehouse:

#### 1) Estrazione

I dati vengono estratti dalle diverse fonti interne ed esterne disponibili. In tale fase il Data Warehouse, originariamente vuoto, viene alimentato continuamente con i dati disponibili dell'azienda.

La selezione dei dati da inserire è effettuata tenendo conto del progetto di Data Warehouse, ossia in base alle esigenze informative che i "decision maker" desiderano soddisfare.

I responsabili della progettazione e dell'aggiornamento di un Data Warehouse devono sempre verificare la qualità dei dati che verranno poi caricati; l'imputazione di dati errati o incompleti può infatti inficiare completamente la costruzione di un Data Warehouse e impedire la costruzione di un idoneo strumento di supporto alle decisioni.

### 2) Trasformazione

La qualità dei dati estratti dalle diverse fonti (fase precedente) viene migliorata mediante la correzione di eventuali inconsistenze, inesattezze e carenze così da evitare la presenza di valori non ammissibili, la duplicazione o la mancanza di dati. I dati trasferiti dai sistemi operazionali aziendali ai Data Warehouse vengono quindi, in tale fase, esaminati e corretti in modo da ottenere informazioni attendibili e depurate da errori.

### 3) Caricamento

I dati, estratti e trasformati, vengono caricati nelle strutture informatiche del Data Warehouse, così da renderli disponibili agli analisti.

La progettazione di un Data Warehouse risulta molto efficace per i seguenti motivi:

- A fronte di interrogazioni complesse sono garantiti tempi di risposta molto rapidi.
- Le informazioni vengono raccolte e storicizzate garantendo quindi l'accesso a tutti i dati passati disponibili così da cogliere tendenze e trend utili per analisi e confronti; al contrario i dati presenti nei sistemi operazionali hanno una modesta estensione temporale con riferimento al passato poiché i limiti di memoria impongono di rimuovere periodicamente dai sistemi operazionali (conservandoli su supporti magnetici) le informazioni relative a periodi passati.
- Le informazioni acquisite si trasferiscono più facilmente nel tempo ad altri individui dell'organizzazione aziendale, consentendo così una maggiore salvaguardia del patrimonio di conoscenze.
- I dati caricati nel Data Warehouse possono essere agevolmente interrogati, consentendo di sviluppare analisi importanti.

Uno strumento evoluto di interrogazione dei dati caricati nel Data Warehouse è la Business Intelligence che può utilizzare le seguenti metodologie per risultare di ausilio ai "decision maker":

- Metodologie "passive": trattasi di metodi di analisi statistica e sistemi di interrogazione e reporting.
- Metodologie "attive": trattasi di modelli matematici di apprendimento (come per esempio alcune tecniche di Data Mining).

Per realizzare un ambiente di Business Intelligence è sempre prioritario configurare un progetto, prevedendo uno specifico obiettivo finale, i tempi e costi di sviluppo e le risorse necessarie per svolgere le attività previste.

## 2 C. SYSTEM INTEGRATION

a cura di: Renato Fabbri – CUBO Società di Consulenza Aziendale S.r.l.

### Oggetto

Il più delle volte l'Imprenditore/Manager ha a disposizione molti dati che rappresentano una realtà distorta perché sono riferiti a fonti diverse e sono stati rilevati in momenti diversi.

Per poter prendere decisioni rapide e supportate da dati è necessario che tutti i sistemi informativi siano coerenti e sincronizzati.

Coerenti significa che le informazioni debbano presentare il minimo livello di ridondanza e che la fonte primaria sia univoca.

Sincronizzati significa che le informazioni vengono aggiornate simultaneamente in tutte le applicazioni e, conseguentemente, sono presentate all'utente riferendosi allo stesso momento (esempio: portafoglio offerte, portafoglio ordini, consegnato e fatturato debbono essere tutte riferite al medesimo istante).

### Obiettivo

In ogni Azienda esiste un patrimonio di informazioni (archivi) e di applicazioni (hardware e software) che deve essere salvaguardato e valorizzato. È costosa utopia pensare all'esistenza di un supersistema in grado di gestire tutti i fenomeni aziendali nella loro evoluzione temporale.

La strategia vincente è attuare un'integrazione che metta in comunicazione i diversi sistemi e presenti al decisore dati coerenti e sincronizzati.

I dati devono mantenere comunque la loro navigabilità originaria: dal dato sintetico si deve poter, in ogni istante, ricavare il dato di dettaglio originario (drilldown).

**Ne consegue che l'obiettivo della System Integration consista nel trovare l'equilibrio tra le esigenze decisionali dell'Imprenditore/Manager in termini di:**

- Contenuti
- Tempestività
- Dettaglio

le soluzioni tecnologiche appropriate.

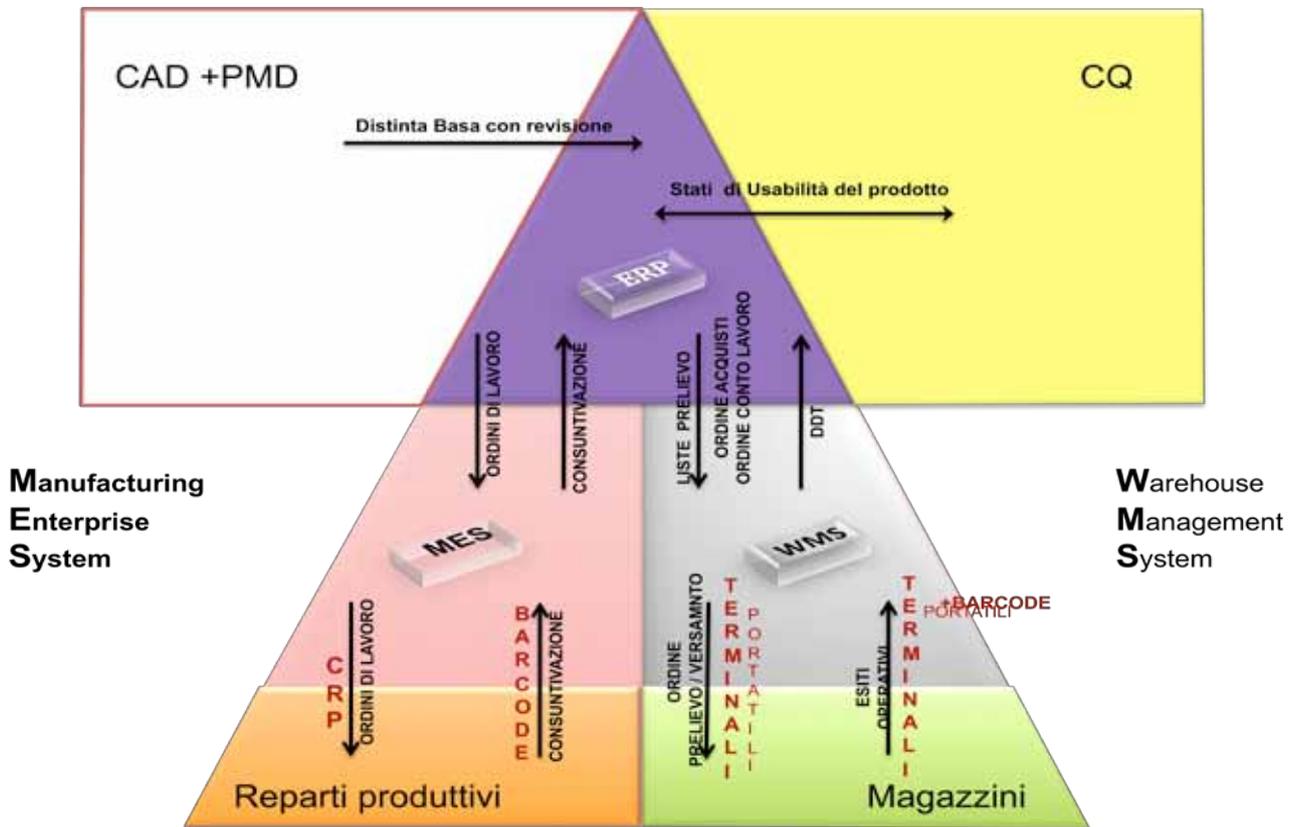
È quindi necessario definire gli ambiti di applicazione di diversi sistemi, tra cui, a titolo esemplificativo:

- ERP (Enterprise Resources Planning) per la gestione ciclo attivo (vendite), ciclo passivo (acquisti), contabilità, produzione.
- MES ( Manufacturing Enterprise System ) per la schedulazione di produzione e controllo avanzamento
- WMS (Warehouse Management System) per la gestione operativa dei magazzini e dei trasporti
- PMD + CAD (Computer-Aided Drafting) per la gestione della configurazione del prodotto e di tutti i suoi dati tecnici.
- CRM (Customer Relationship Management) per la gestione delle attività commerciali.

Si devono inoltre identificare, per ogni informazione, quali dei suddetti sistemi costituisce la fonte primaria e quali usufruiscono dei dati. In questo modo è possibile definire una chiara architettura tra i sistemi e le relative interfacce

## 2 C. SYSTEM INTEGRATION

### ENTERPRISE RESOURCES PLANNING



### Metodologia

L'approccio si articola nelle seguenti fasi:

- Analisi del Business: permette di definire il grado di dettaglio dei dati necessari e la frequenza di aggiornamento.
- Mappatura dei processi: in funzione della tipologia di business, si identificano i processi gestionali e produttivi e le loro necessità in termini di informazione.
- Mappatura dei flussi informativi: si verifica come i sistemi in essere siano in grado di fornire le informazioni per la gestione dei processi in termini di qualità, coerenza e tempestività del dato.
- Identificazione degli Indicatori (KPI): si scelgono i dati da tener sotto controllo e le modalità di presentazione ai diversi livelli decisionali.
- Valutazione dei gap: vengono evidenziate le carenze organizzative e tecniche in termini di hardware e software che dovranno essere colmate.
- Definizione dell'architettura dei sistemi e delle loro interfacce: vengono redatte le specifiche tecniche per gli eventuali nuovi sistemi, l'upgrade e customizing dei sistemi esistenti e delle interfacce (teniamo quanto di buono abbiamo in Azienda!).

## 2 D. ANALISI DELL'INFORMAZIONE A SUPPORTO DELL'AZIENDA

a cura di: Marco Sarti, Massimo Morelli – InTeam S.r.l. e Andrea Sartoni Galloni – Meliora Consulting S.r.l.

### Oggetto

L'interpretazione della realtà aziendale attraverso i sistemi informativi è normalmente sotto pieno controllo dell'azienda e dell'imprenditore. Ci sono però casi dove le mutate condizioni interne ed esterne portano l'azienda a rifondare le sue strutture informative. In questo caso si tende ad affrontare il problema soltanto in termini di software (nuovo ERP) o di persone (nuovo responsabile ICT), mentre l'equilibrio informativo è basato sul delicato connubio fra persone, strumenti e processi.

### Obiettivo

Fornire un servizio di supporto alla Direzione aziendale che sfrutta un team di analisti con competenze miste aziendali e tecnologiche, per riposizionare l'azienda in momenti di necessità o opportunità.

### Bisogni dell'azienda

I piani strategici dell'azienda sono normalmente decisi e pianificati utilizzando dati provenienti da fonti disparate (interne ed esterne) con livelli di disponibilità, affidabilità e tempestività che possono essere poco chiari. Inoltre la strategia spesso ha necessità di dati e indicatori che non sono a disposizione della struttura interna.

I dati per le decisioni strategiche ed il loro controllo (es. piani e budget) vengono commissionati a personale interno che ha compiti istituzionali importanti (Controller, Responsabile Amministrativo, CTO) e non può dedicare la quantità di tempo necessaria per analizzare i dati di base ed estrapolare da essi gli indicatori più rilevanti per la strategia. Il lavoro viene così delegato a livelli inferiori che possono essere troppo distaccati dal livello dei decisori strategici per poter comprendere appieno le loro esigenze.

La distanza fra chi prepara e comprende i dati di base e i decisori porta al pericolo di interpretare i dati in maniera imprecisa e, anche quando questo pericolo non si concretizza, il passaggio delle specifiche fra soggetti così diversi allunga i tempi e riduce la possibilità di affinare i risultati.

La presenza di strumenti di Business Intelligence in azienda riduce l'entità del problema ma non risolve il caso di necessità nuove o di variazioni nell'operatività aziendale che richiedano analisi di diverso tipo rispetto a quelle già realizzate. Inoltre, una volta portati in produzione, i sistemi di BI, pur essendo molto più flessibili dei sistemi gestionali, sono comunque difficili da modificare senza l'intervento di specialisti interni ed esterni anch'essi comunque normalmente già carichi di compiti istituzionali.

Tutti questi problemi sono sempre amplificati da eventi non routinari all'interno della realtà aziendale, come l'uscita di scena di una generazione di imprenditori o dirigenti, la presenza di modifiche al perimetro societario (fusioni, acquisizioni), forti crescite, ristrutturazioni aziendali.

### Metodologia

L'intervento di consulenti esterni, sia strategici che tecnologici, si affianca alla struttura aziendale moltiplicandone l'efficacia perché riduce la distanza fra strategia e lavoro tecnico di base e può dedicarsi al problema impiegando la migliore combinazione di competenze.

## 2 D. ANALISI DELL'INFORMAZIONE A SUPPORTO DELL'AZIENDA

La direzione viene affiancata da consulenti di esperienza, che abbiano contribuito, sia come consulenti che come dirigenti interni, al successo di iniziative difficili (quotazioni in borsa, acquisizioni, fusioni, ristrutturazioni) in società di importanza nazionale o internazionale in vari settori aziendali.

Questi analisti strategici sono abituati a lavorare in gruppo con personale tecnico specializzato nell'adattare le tecniche di business intelligence a problemi specifici, valutando la qualità dei dati di base e sviluppando in tempi ridottissimi prototipi e database "usa e getta" per accorciare il ciclo decisionale e per creare nuovi indicatori e nuove viste sulla base delle indicazioni strategiche.

Il contributo di questo gruppo è naturalmente configurato sulla situazione contingente e può consistere in realizzare progetti di miglioramento (riduzione del circolante, analisi della gamma), affiancare la struttura per meglio digerire cambiamenti importanti (implementazioni ERP, fusioni, acquisizioni, quotazioni, rapporti con fondi di investimento), oppure esercitare una funzione consultiva per le problematiche di analisi aziendale.

I risultati che si ottengono da un progetto di questo genere sono i seguenti:

- Aiutare i decisori ad avere gli indicatori necessari in tempi più brevi.
- Eseguire prototipi di future estensioni alla Business Intelligence aziendale, riducendone i costi e i rischi di insuccesso.
- Eseguire una valutazione indipendente della qualità dei dati aziendali e degli indicatori che è possibile estrarre.
- Definire le modifiche che sarebbero necessarie ai processi e ai sistemi di base per poterne ottenere di nuovi.
- Effettuare analisi complesse o innovative, fuori dall'ambito degli strumenti a disposizione.
- Consentire al personale interno di concentrarsi sui compiti istituzionali.
- Affiancare la Direzione strategica nel pianificare modifiche alla struttura aziendale o reagire a cambiamenti importanti nel business.
- Pianificare quotazioni in borsa.

# 3.

## GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA Finanza & Controllo



## 3 A. CONTROLLO DI GESTIONE

### 1. TRADURRE LE STRATEGIE IN AZIONE CON LA BALANCED SCORECARD

a cura di: Marco Sarti - InTeam S.r.l. e Andrea Sartoni Galloni - Meliora Consulting S.r.l.

#### Oggetto

All'interno delle aziende i consueti strumenti di misurazione delle prestazioni sono ormai percepiti come insufficienti, perché normalmente hanno un orizzonte temporale focalizzato al breve periodo. Oltre ai consueti indicatori economico/finanziari, invece, occorre tenere sotto controllo anche le prestazioni dell'azienda in attività che avranno effetto economico solo negli anni a venire, come l'innovazione, la soddisfazione dei clienti, la gestione del personale.

I principi della Balanced Scorecard affermano che il successo organizzativo di lungo termine dell'azienda può essere misurato attraverso le seguenti quattro prospettive, o punti di vista:

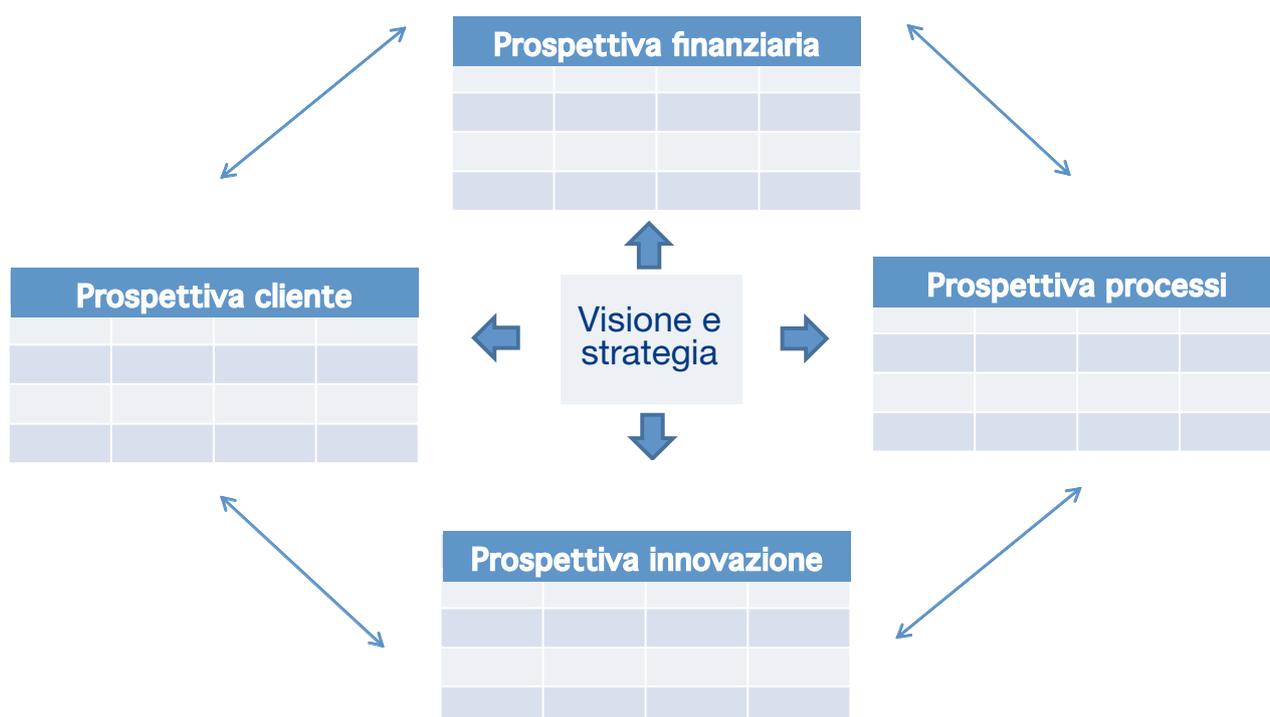
- **Prospettiva economico/finanziaria** - Come vengono curati gli interessi degli azionisti?
- **Prospettiva dei clienti** - Come deve presentarsi l'azienda alla clientela al fine di creare valore per i clienti?
- **Prospettiva dei processi interni aziendali** - In quali processi dovrebbe eccellere l'azienda al fine di soddisfare gli interessi degli azionisti e dei clienti?
- **Prospettiva dell'innovazione, dell'apprendimento, della crescita** - Come può l'azienda continuare a migliorare e generare valore?

Il successo dell'azienda dipende dalla capacità di tradurre efficacemente le strategie in azioni grazie al bilanciamento delle quattro prospettive.

#### Obiettivo

Costruire un insieme integrato e bilanciato di indicatori, attraverso dati effettivamente presenti in azienda per monitorare efficacemente le quattro prospettive della Balanced Scorecard.

Esplicitando i rapporti di causa effetto fra strategie, azioni e risultati si verifica l'allineamento delle strategie agli obiettivi delle 4 prospettive della Balanced Scorecard e si focalizza l'azienda non solo sul successo immediato ma anche su quello di lungo termine.



# 3 A. CONTROLLO DI GESTIONE

## 1. TRADURRE LE STRATEGIE IN AZIONE CON LA BALANCED SCORECARD

### Metodologia

Un progetto di Balanced Scorecard è normalmente un progetto strategico perché se lo si limita alla semplice misurazione delle attività si perdono i benefici dell'allineamento fra strategie e obiettivi. In questo caso un progetto si basa globalmente su cinque fasi, da adattare al caso specifico:

#### FASE 1: aggiornamento del piano strategico

In questa fase il piano strategico aziendale viene rivisto assieme alla Direzione Aziendale e adattato alla divisione nelle quattro prospettive.

#### FASE 2: dal piano strategico alla mappa strategica

Il piano strategico viene poi tradotto nella Mappa Strategica (Strategic Map) dove il collegamento causale fra gli obiettivi delle varie prospettive mostra l'allineamento degli obiettivi di prospettiva al risultato strategico.

#### FASE 3: definizione delle misure e degli obiettivi

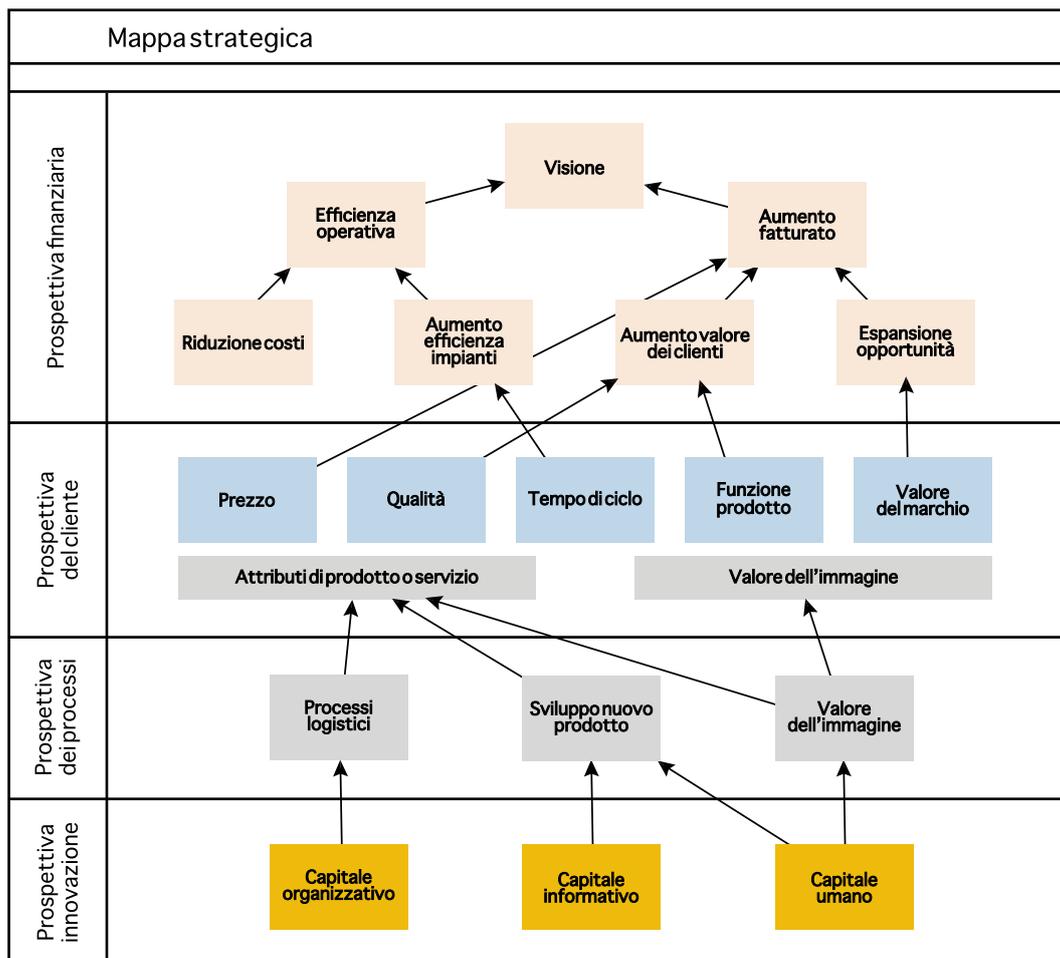
Sulla base dei collegamenti causali individuati nella fase precedente vengono definite con precisione le misure da utilizzare per raggiungere gli obiettivi della mappa strategica e i loro target.

#### FASE 4: collegamento ai piani e budget

Le iniziative e i progetti che sono parte del modello di Balanced Scorecard vengono trasformati in piani di azione, oppure vengono adattati e integrati i piani già esistenti.

#### FASE 5: impostazione dell'architettura di reporting

In quest'ultima fase deve essere impostata, prototipata e testata l'architettura tecnica o organizzativa che deve produrre le misure, così da valutarne la precisione e tempestività.



# 3 A. CONTROLLO DI GESTIONE

## 2. CONTROLLO DI GESTIONE CON LA BUSINESS INTELLIGENCE

a cura di: Marco Sarti - InTeam S.r.l. e Andrea Sartoni Galloni - Meliora Consulting S.r.l.

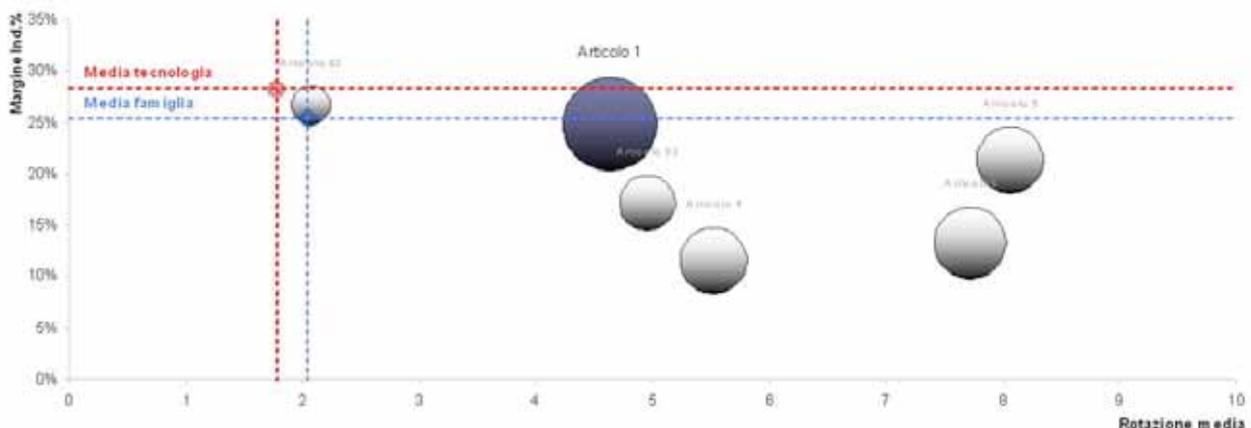
### Oggetto

Le aziende, anche di più piccole dimensioni, devono “misurare” costantemente le loro prestazioni e molto spesso non sono soddisfatte di come i loro sistemi effettuano questa misurazione. I problemi che si presentano sono di diversa natura tra i quali:

- L'azienda è cresciuta più dei propri sistemi e processi di misurazione. Le esigenze di reporting dovute alla maggiore complessità aziendale non sono coperte dai suoi sistemi storici;
- l'azienda si è modificata velocemente, per es. tramite fusioni e acquisizioni. I sistemi che ha a disposizione non hanno avuto il tempo di adeguarsi e omogeneizzarsi;
- l'azienda gestisce manualmente o con Excel una parte rilevante dei sistemi di reporting. Questo ha portato nel tempo a quello che viene detto “Excel Hell” cioè un insieme di fogli di enorme complessità lungo e difficile da gestire e che può contenere errori (1);
- l'azienda, se appartiene alla fascia delle PMI, basa la propria competitività su una struttura flessibile, snella ed economica, ma al contempo necessita sempre più di strumenti e modelli che la aiutino a misurare il proprio business, favorirne la comprensione e supportare le decisioni.

### Obiettivo

- *Consentire* alle aziende di disporre di strumenti e modelli che aiutino l'imprenditore a conoscere in tempo reale la situazione delle “variabili-chiave” che guidano il vantaggio competitivo.
- *Quantificare* i risultati di azioni di miglioramento, ma anche il costo di inefficienze interne (ritardi di consegna a clienti, prodotti difettosi, scorte eccessive, ecc..).
- *Trasformare* una serie di dati e informazioni in conoscenze tali da aiutare a dirigere meglio l'azienda.
- *Ottenere* informazioni in tempo reale e integrate, sostituendo fogli di carta e strumenti tradizionali (Excel, Access, ecc..).
- *Monitorare* i dati ottenuti abituandosi a confrontarli con gli obiettivi evidenziando gli scostamenti.
- *Visualizzare* i dati aziendali in modo chiaro e intuitivo grazie ad una serie di grafici e indicatori.



(in figura viene mostrato il posizionamento di un articolo – Articolo 1- nel piano rappresentato da rotazione media di magazzino – il rapporto fra vendite e quantità media a magazzino – e margine industriale percentuale. Il diametro delle bolle rappresenta il fatturato. Sono indicate in figura anche le medie per famiglia di prodotto e per tecnologia produttiva e l'articolo è messo in relazione ad altri articoli simili)

## 3 A. CONTROLLO DI GESTIONE

### 2. CONTROLLO DI GESTIONE CON LA BUSINESS INTELLIGENCE

#### Metodologia

L'idea è utilizzare la Business Intelligence come strumento di controllo dell'azienda.

L'utilizzo degli strumenti di Business Intelligence agevola infatti il controllo di gestione e si rivela quindi necessario in quasi tutte le aziende, consentendo una significativa **riduzione dei tempi e dei costi relativi alla ricerca, analisi, sintesi e condivisione dei dati aziendali**.

La Business Intelligence è una sorta di **telemetria interattiva** che consente all'azienda di cambiare rotta qualora quella già intrapresa risulti inefficiente o inadeguata.

La Business Intelligence potrebbe essere assimilata, con una metafora, a un **"navigatore satellitare"**, a differenza dei classici report (stampe, statistiche, bilanci) comparabili a cartine stradali; alla stregua di un navigatore satellitare, permette di comprendere istantaneamente e continuamente la posizione in cui si colloca l'azienda grazie alla misurazione delle sue performance e "la distanza" che deve essere percorsa per aggiungere certi obiettivi o soglie minime che la stessa azienda si è posta.

L'evidenza dello scostamento tra l'obiettivo e il dato raggiunto potrà essere fornita nel seguente modo:



Gli strumenti più evoluti, normalmente utilizzati dalle grandi organizzazioni, oggi sono a disposizione anche delle realtà più piccole grazie allo sviluppo tecnologico che ha consentito di fornire soluzioni e supporti a costi molto contenuti.

E' quindi fondamentale, in considerazione della differente struttura e dimensione aziendale, utilizzare la tecnologia informatica della Business Intelligence per *costruire un progetto su misura, grazie al supporto non solo di consulenti informatici, ma anche di consulenti di direzione in grado di configurare la soluzione più utile in funzione delle esigenze e della strategia dell'azienda*.

E' necessario adattare il progetto al problema: per situazioni particolarmente complesse si adottano i prodotti di punta del mercato di Business Performance Management. Ma gli strumenti utilizzati possono adattarsi alla complessità del progetto: per le PMI è possibile minimizzare i costi di licenza mantenendo una struttura informatica leggera con strumenti più semplici ed economici.

Lavorando sulle esigenze dell'azienda occorre utilizzare la soluzione tecnologica più adatta dimensionandola alle reali esigenze, senza spingere costosi progetti sovradimensionati o (all'opposto) applicare soluzioni di insufficiente robustezza.

## 3 B. OUTSOURCING AMMINISTRATIVO

a cura di: Alessandra Damiani – I.D.S.C. S.r.l.

### Oggetto

Con la tecnologia cade il tradizionale muro tra gestione della contabilità interna ed esterna all'azienda, dove la prima richiedeva l'organizzazione di un reparto amministrativo interno, l'acquisto di hardware e software dedicati, la manutenzione, l'aggiornamento e la formazione del personale, mentre la seconda comportava tradizionalmente ostacoli e ritardi nella disponibilità dei documenti e delle informazioni gestionali, ed un minore controllo sull'attività affidata allo Studio professionale.

I progetti di outsourcing amministrativo si collocano nell'ambito delle strategie di controllo dei costi e di focalizzazione dell'attività sul core business aziendale. Le moderne tecnologie di comunicazione e collaborazione consentono infatti alle Imprese di scegliere in maniera flessibile quali fasi del processo amministrativo mantenere all'interno dell'organizzazione e quali affidare a Studi professionali e società di servizi indipendenti.

### Obiettivo

Internet e gli strumenti del Web 2.0 hanno aperto anche all'area amministrativa le valutazioni di MAKE or BUY tipiche dei processi produttivi. Così come da anni le aziende hanno destrutturato e delocalizzato l'attività produttiva per avere maggiore flessibilità ed un migliore controllo sui costi di produzione, allo stesso modo è possibile riprogettare i processi amministrativi per:

- razionalizzare i costi del personale amministrativo, dell'infrastruttura informatica e dei servizi professionali
- minimizzare gli investimenti nell'infrastruttura IT (hardware e software gestionali) appoggiandosi a servizi esterni
- minimizzare i costi correnti di gestione dell'infrastruttura IT (manutenzioni e licenze software)
- scegliere periodo per periodo se sia più conveniente avere personale amministrativo interno per la registrazione della contabilità o affidarsi a servizi contabili esterni, mantenendo comunque l'accesso in tempo reale a dati e documenti
- scegliere periodo per periodo quali attività di supervisione, controllo e consulenza affidare allo Studio professionale, consentendo anche in questo caso l'intervento in tempo reale su dati e documenti

Questi progetti hanno come obiettivo l'ottimizzazione dei costi amministrativi ed il miglioramento di affidabilità, qualità e disponibilità dei dati gestionali.

### Metodologia

L'unico requisito per avviare un progetto di questo genere è un collegamento a Internet affidabile. Poiché la tecnologia rende fluido il trasferimento di fasi di lavoro dall'Azienda all'esterno, l'Azienda, al variare delle proprie esigenze, potrà trovare conveniente far crescere proprio personale interno continuando a lavorare in collegamento remoto con il sistema dello Studio e delegando allo Studio le sole attività specialistiche, oppure lasciare in outsourcing l'intero processo amministrativo-contabile e quello di reporting per il controllo di gestione. L'intervento inizia con l'attività di checkup amministrativo allo scopo di identificare le eventuali aree di miglioramento, isolare i processi chiave da mantenere all'interno dell'azienda e valutare quali costi è possibile tagliare. Segue la scelta di come gestire le attività a minor valore aggiunto e la conseguente personalizzazione della piattaforma Web di collaborazione tra Impresa e Studio.



## 3 C. LA FINANZA D'IMPRESA E I RAPPORTI CON LE BANCHE

a cura di: Anselmo Petraroli – Genia Business S.r.l.

### Oggetto

Per decenni abbiamo assistito ad un sistema bancario italiano che concedeva crediti solo ed esclusivamente a coloro che disponevano di un patrimonio da offrire in garanzia. Inoltre se il patrimonio aveva un valore, ad esempio, pari a un miliardo di vecchie lire, le banche erano disponibili a concedere solitamente un credito pari a 1/3 o 1/4 del patrimonio stesso. Da alcuni anni si sta assistendo ad un cambio di rotta grazie al fatto che diversi istituti di credito sono disponibili a concedere credito anche valutando altri e diversi parametri tra i quali, per esempio, la capacità dell'impresa di rimborsare il prestito sulla base dei profitti che è capace di generare.

Tralasciando l'importanza fondamentale dell'analisi di bilancio, del Business Plan nonché del Rating Basilea 2 (che, ricordiamo è il "voto" che il sistema bancario attribuisce ad un'azienda sulla base di alcuni parametri nonché dei dati di bilancio) e oggi del Rating Basile 3, vogliamo qui focalizzare l'attenzione sul rapporto da instaurare con la Banca che coinvolge diversi aspetti



### Obiettivo

È bene chiarire subito che l'elemento fondamentale su cui si basa il rapporto tra azienda e banca è la fiducia instaurata fra le due parti.

Per poter creare un clima di fiducia con l'istituzione bancaria è necessario predisporre ad una forma di comunicazione che non possa lasciare dubbi sull'onestà, la correttezza e le buone intenzioni dell'azienda.

Bisogna quindi comportarsi sempre in tale ottica, agendo come descritto in metodologia.

## 3 C. LA FINANZA D'IMPRESA E I RAPPORTI CON LE BANCHE

### Metodologia

All'inizio del rapporto presentate la vostra azienda con depliant, statistiche ed una visita presso il vostro stabilimento. Conoscere il prodotto è molto importante per la banca perché percepisce quali possono essere le vostre necessità finanziarie per il capitale circolante (crediti da incassare e pagamenti) e per gli investimenti nel capitale fisso (macchinari, attrezzature, ecc.).

Conoscere le persone è altrettanto importante; se siete il direttore finanziario presentate l'amministratore delegato (è colui che definisce le strategie dell'azienda) ed il capo contabile (è colui che parla più frequentemente con la banca per problemi operativi).

All'inizio di ogni anno consegnate alle banche un sintetico piano delle attività (1 o 2 fogli) con il fatturato e gli investimenti previsti. Durante l'anno mantenete i rapporti con la persona che segue la vostra azienda informandovi su eventuali problemi giustificandone la motivazione.



## 3 C. LA FINANZA D'IMPRESA E I RAPPORTI CON LE BANCHE

### Come contrattare gli affidamenti:

La banca vi chiederà di quali fidi necessitate. Non chiedete solamente un affidamento per lo scoperto di cassa (anche se avete bisogno solo di quello) perchè la banca vuole vedere il conto corrente muoversi, ovvero desidera accrediti derivanti dall'attività commerciale e addebiti per emissione di assegno e bonifici. Se non richiedete anche un fido per anticipazione dei crediti (ricevute bancarie, anticipo fatture, ecc.) riterrà la richiesta come un finanziamento con scarse possibilità di rientro e difficilmente vi verrà concesso.

La banca vi chiederà l'ammontare medio delle vostre fatture, la scadenza media, la tipologia dei debitori e la percentuale di insolvenze; sappiate rispondere in modo da dimostrare che avete la situazione finanziaria sotto controllo.

Non discutete le condizioni (tassi e spese) all'atto degli affidamenti; i tassi e le spese sono in funzione della vostra operatività e della rischiosità delle operazioni che la banca non conosce finché non iniziate ad operare con essa. Se non siete un gruppo importante vi verranno richieste delle garanzie, solitamente fidejussioni della società o dei soci. Queste garanzie nelle aziende di dimensioni ridotte sono normalissime e praticamente indispensabili. Evitarle è quindi impossibile.

Cercate, se possibile, limitare l'importo della garanzia e dopo un periodo adeguato di conoscenza reciproca basato sulla fiducia chiedete se la fidejussione possa eventualmente essere eliminata.

Ogni anno la pratica di affidamento verrà rivista, solitamente dopo l'approvazione del vostro bilancio. Se il vostro bilancio esprime una buona situazione aziendale, non aspettate la richiesta e distribuite alle vostre banche, subito dopo l'approvazione, bilancio e relazione del consiglio; questo potrà permettere una conferma o revisione dei fidi veloce.

Anche se può sembrare ovvio, l'espansione degli affidamenti deve essere richiesta in anticipo rispetto alle necessità e soprattutto in un momento in cui il vostro bilancio infrannuale è positivo.

E' buona norma utilizzare gli affidamenti sino al 70% di quanto concesso; raggiunta tale percentuale chiedete nuovi affidamenti o l'espansione di quelli in vigore.

Richiedete sempre in forma scritta il valore degli affidamenti che vi sono stati riconosciuti ufficialmente. Questa cautela è indispensabile perché siete autorizzati ad utilizzare gli affidamenti nel limite di quanto vi è stato ufficialmente riconosciuto.

### Come contrattare le condizioni:

È importante sapere le condizioni di tutte le vostre banche e le condizioni medie praticate sul mercato finanziario ad aziende del vostro fatturato e settore.

Le banche effettuano buone condizioni se vedono molto lavoro; ricordatevi quindi di distribuire uniformemente le operazioni, salvo motivi particolari.

Questo eviterà che alcune linee di affidamento, restando inutilizzate, vengano improvvisamente revocate. Avere più fidi delle necessità è indispensabile e, se dovessero servire, saranno disponibili.

Le condizioni non sono solo una questione di percentuali. E' molto importante rapportare le percentuali dei tassi e il valore delle spese con il servizio ricevuto. Per avere sempre presenti le condizioni, createvi un foglio di lavoro su cui riportare ogni settimana le ultime condizioni praticate dalle vostre banche, la situazione degli affidamenti ed i valori dei saldi affinché la contrattazione tenga presente tutte le necessità.

Nel distribuire il lavoro alle banche (ad esempio le ricevute bancarie) iniziate sempre dalla banca che vi pratica le condizioni migliori.

Con le banche successive avrete quindi un termine di riferimento per la contrattazione.

Non chiedete i saldi alle banche, monitorateli via web; se la banca capisce che non avete sotto controllo la gestione del rapporto riceve una immagine negativa della vostra azienda e potrebbe sentirsi libera di modificare le condizioni.



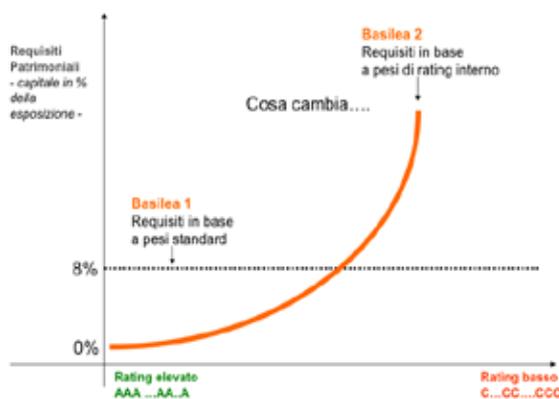
## 3 D. BASILEA 2: CRITERI ED IMPATTI PER LE IMPRESE

a cura di: Massimo Lazzari - Mondaini Partners S.r.l.

### Oggetto

Il Nuovo Accordo sui requisiti minimi di capitale firmato a Basilea, meglio noto come Basilea 2, è un accordo internazionale di vigilanza prudenziale, riguardante i requisiti patrimoniali delle banche e degli intermediari finanziari.

In sintesi, l'Accordo di Basilea 2 ridefinisce i requisiti patrimoniali minimi per le banche, collegandoli al rischio assunto dalle banche stesse (in termini di rischio di mercato, rischio di credito e rischio operativo): il coefficiente patrimoniale minimo (inteso come rapporto tra il capitale accantonato e gli impieghi effettuati dalla banca) viene fissato nella misura dell'8%, ed il Core Tier 1 minimo (definito come l'elemento principale del patrimonio della banca e composto da capitale azionario e riserve di bilancio provenienti da utili non distribuiti al netto delle imposte) viene fissato nella misura del 2%.



In base a tale accordo, quindi, le banche e gli intermediari finanziari dei Paesi aderenti sono obbligate ad accantonare quote di capitale in proporzione al rischio derivante dai rapporti di credito assunti, a differenza di quanto era previsto dal primo Accordo di Basilea (Basilea 1, entrato in vigore nel 1988, di fatto già prevedeva un coefficiente patrimoniale minimo pari all'8%, tuttavia non vincolava le banche a legare l'accantonamento al rischio assunto).

A partire da gennaio 2007 (data in cui è entrato in vigore l'Accordo di Basilea 2), quindi, le banche e gli intermediari finanziari hanno iniziato a regolamentare l'accesso al credito sulla base del meccanismo del rating.

Il rating è un giudizio oggettivo, espresso sulla base di una scala alfabetica (ad esempio da A a CCC) o numerica (ad esempio da 1 a 9), che ogni banca calcola, attraverso l'utilizzo dei propri sistemi di analisi informativa interni, per misurare la capacità di accesso al credito di ciascun impresa che ne faccia richiesta.

Il giudizio si basa sull'analisi di informazioni quantitative (tipicamente i bilanci d'esercizio ed i rendiconti finanziari infrannuali), andamentali (l'analisi della Centrale Rischi) e qualitative (informazioni non standardizzate che spesso la banca raccoglie attraverso la compilazione di un questionario).

Dal giudizio espresso dalla banca sulla base del rating misurato dipende fortemente l'esito delle richieste di finanziamento e/o affidamento inoltrate da parte dell'impresa, nonché il costo del rapporto stesso (ovvero i tassi di interesse e le condizioni bancarie).

## 3 D. BASILEA 2: CRITERI ED IMPATTI PER LE IMPRESE

### Obiettivo

Nonostante l'Accordo di Basilea 2 sia entrato in vigore ormai da 4 anni, il meccanismo che regola l'assegnazione dei rating bancari non è ancora stato perfettamente assimilato dalle imprese.

Le cause di questo ritardo vanno ricercate, da un lato nell'inefficacia della comunicazione promulgata sull'argomento da parte del Sistema Bancario, dall'altro nelle strutturali difficoltà da parte delle imprese (ed in particolare di quelle di piccole e medie dimensioni) di gestire in modo pro-attivo i rapporti con le banche e le dinamiche finanziarie aziendali.

Il primo obiettivo da perseguire è quindi quello di promuovere, all'interno dell'organizzazione aziendale, una maggiore consapevolezza e coscienza delle dinamiche e dei criteri che oggi (e ancor di più in futuro) determinano la capacità dell'impresa di accedere al credito bancario a condizioni sostenibili.

Il secondo obiettivo è, conseguentemente, quello di supportare le imprese nel processo di miglioramento della propria capacità di accesso al credito, garantendo alle stesse la possibilità di continuare a disporre del supporto finanziario necessario per l'operatività, gli investimenti, l'attuazione delle strategie di crescita e sviluppo.

Il terzo obiettivo, infine, è quello di migliorare la qualità della comunicazione tra banca e impresa, finalizzata ad agevolare il trasferimento all'interlocutore bancario delle informazioni fondamentali sull'impresa, che gli consentano di esprimere un giudizio corretto e basato non soltanto sulle informazioni quantitative storiche, ma anche, e soprattutto, su quelle qualitative (prodotti, servizi, mercati, clienti, organizzazione, risorse umane, ...) e prospettiche (piani e budget).

### Metodologia

Al fine di raggiungere efficacemente gli obiettivi sopra riportati, risulta opportuno riferirsi ad un modello di autodiagnosi, miglioramento e comunicazione del merito creditizio. Qui proponiamo i passi salienti di una versione testata con successo su un campione di oltre 200 imprese, di qualsiasi settore e dimensione.

La metodologia alla base del modello suddetto consta nell'implementazione, all'interno dell'impresa ed insieme ai responsabili dell'impresa, delle seguenti principali attività:

#### 1. Autodiagnosi del merito creditizio:

- a. misurazione dello scoring quantitativo storico, ovvero di un punteggio di valutazione delle performance economiche, finanziarie e patrimoniali storiche dell'impresa;
- b. misurazione dello scoring andamentale storico, ovvero di un punteggio di valutazione delle informazioni contenute nella Centrale Rischi dell'impresa, e relative quindi all'entità ed alla modalità di utilizzo delle diverse linee di affidamento bancario;
- c. misurazione dello scoring qualitativo storico, ovvero di un punteggio di valutazione delle principali caratteristiche non quantitative dell'impresa, ottenuto mediante la compilazione di un questionario che indaga le aree dell'organizzazione ed il management, dei mercati e dei settori di riferimento, delle politiche finanziarie-contabili e degli obiettivi di breve e di medio periodo;
- d. costruzione / revisione dei piani di sviluppo prospettici e misurazione dello scoring quantitativo prospettico, ovvero di un punteggio di valutazione delle performance economiche, finanziarie e patrimoniali attese dall'impresa sulla base dei piani di sviluppo realizzati.

## 3 D. BASILEA 2: CRITERI ED IMPATTI PER LE IMPRESE

### 2. Miglioramento del merito creditizio:

- a. individuazione delle aree di debolezza dell'impresa e delle iniziative da attuare per il miglioramento del merito creditizio;
- b. supporto all'impresa nell'esecuzione e nel monitoraggio delle iniziative e delle azioni da attuare all'interno dell'organizzazione.

### 3. Comunicazione del merito creditizio:

- a. realizzazione di un supporto informativo per potenziare l'efficacia della comunicazione al sistema finanziario delle informazioni qualitative e prospettive relative all'impresa;
- b. supporto all'impresa nella comunicazione finanziaria con le banche e nell'esecuzione e monitoraggio delle iniziative e delle azioni da attuare verso il Sistema Bancario.



## 3 E. LA FINANZA AGEVOLATA

a cura di: Anselmo Petraroli – Genia Business S.r.l.

### Oggetto

In un quadro economico sempre più dinamico e competitivo per certi aspetti, e critico per altri, per le Imprese diventa di importanza fondamentale saper gestire e reperire le risorse finanziarie in linea con l'andamento dei mercati e l'evoluzione tecnologica.

La scelta di una strategia finanziaria adeguata rappresenta di fatto una delle variabili che influenzano direttamente le performance economiche e reddituali delle imprese di qualsiasi dimensione.

Tra gli strumenti finanziari a disposizione dell'impresa per far fronte alle esigenze sia di breve che di lungo periodo, assumono particolare rilevanza le Agevolazioni previste dalle normative emanate dalle autorità politiche. Per cui la Comunità Europea, lo Stato, le Regioni e le Province, così come le Camere di Commercio, diventano soggetti "fornitori" di risorse finanziarie alle imprese al fine di sostenere o sviluppare determinati settori ritenuti prioritari, oppure incrementare l'occupazione o, più in generale, migliorare l'efficienza e la competitività delle imprese stesse.

Si spiega così, per esempio, perché la Regione Trentino Alto-Adige tende a privilegiare le Aziende che operano nel Turismo (settore ritenuto prioritario) mentre altre Regioni privilegiano altri settori.

La Finanza Agevolata dovrebbe essere parte integrante della Finanza Aziendale, perché volta a reperire risorse finanziarie più cospicue e a condizioni più vantaggiose; per tale motivo dovrebbe rappresentare un tassello fondamentale per l'economia dell'impresa. Ma così non è. Il mondo dei finanziamenti agevolati è un mondo complesso dove è difficile orientarsi in quanto le opportunità sono sì numerose, ma le informazioni che si ricevono sono spesso poco chiare, frammentate, disomogenee e a volte inutili: questo spiega perché la maggior parte delle aziende utilizzi minimalmente gli strumenti di finanza agevolata di cui potrebbe beneficiare.

La Finanza Agevolata è però strategica per le Imprese, quasi imprescindibile. Tantissime le opportunità, immerse purtroppo in un mare magnum di bandi/leggi. Si consideri, a riguardo, che un censimento del Ministero dello Sviluppo Economico sugli aiuti e agevolazioni pubbliche (europee, statali, regionali) alle Imprese, nell'anno 2010 ha contato n° 91 misure Nazionali ed Europee e ben 1216 misure Regionali. In realtà un'Azienda può accedere statisticamente a circa 24-32 bandi/leggi e, per di più, il quadro normativo cui può accedere una impresa ubicata in un certo territorio – ad esempio provincia di Milano (ma il discorso vale per qualunque altra provincia d'Italia) – può essere molto diverso rispetto ad un'altra impresa che opera nello stesso settore merceologico e ubicata ad appena 100 metri di distanza.

### Obiettivo

Il principale obiettivo di un'impresa dovrebbe essere quello di perseguire tutte le opportunità che la Finanza Agevolata le offre.

Diverse sono le Tipologie di Agevolazioni quali:

- CONTRIBUTI A FONDO PERDUTO
- CREDITO D'IMPOSTA
- CONTRIBUTI IN CONTO INTERESSI
- DETRAZIONE D'IMPOSTA
- FINANZIAMENTI A TASSO AGEVOLATO
- ACCESSO AL CREDITO BANCARIO
- BONUS FISCALI
- MACCHINARI, IMPIANTI, ATTREZZATURE
- INNOVAZIONE DI PRODOTTO, RICERCA
- RISPARMIO COSTI ENERGETICI
- IMPATTO AMBIENTALE
- INNOVAZIONE DI PROCESSO, SVILUPPO
- RILANCIO INDUSTRIALE
- SVILUPPO RETI D'IMPRESA
- ESPORTAZIONE, INTERNAZIONALIZZAZIONE

## 3 E. LA FINANZA AGEVOLATA

- RISORSE UMANE
- FORMAZIONE DEL PERSONALE
- CERTIFICAZIONE DI QUALITÀ

La Finanza Agevolata, inoltre, interviene a sostegno delle imprese nei seguenti ambiti:

- ACCESSO AL CREDITO BANCARIO
- GESTIONE FINANZIARIA ORDINARIA
- RISTRUTTURAZIONE FINANZIARIA,
- INTERVENTI DI FINANZA STRAORDINARIA

In particolare si può usufruire delle suddette Agevolazioni per costi oppure per investimenti che l'Azienda ha sostenuto (ultimi 12 mesi) o che intende sostenere in merito a:

- RISORSE UMANE
- FORMAZIONE DEL PERSONALE
- CERTIFICAZIONE DI QUALITÀ

### Metodologia

Un'impresa ha la necessità di dotarsi di uno proprio strumento, aggiornato in tempo reale, che le fornisca informazioni mirate su agevolazioni Europee, Nazionali, Regionali, Provinciali e Camerali di cui può effettivamente beneficiare. Esistono oggi banche dati o servizi web che forniscono informazioni generiche e a pioggia: il problema è questo tipo di informazioni creano spesso confusione e inondano le aziende di informazioni inutili. Di fatto l'Impresa impiega molto tempo per capire se può accedere ad un determinato bando/legge di cui ha avuto notizia e scopre poi, nell'80% dei casi, di non averne i requisiti.

Dotandosi invece di uno strumento adeguato e personalizzato, sviluppato via web, l'impresa potrà venire a conoscenza solo ed esclusivamente di quelle leggi cui può effettivamente accedere. Uno strumento cioè capace di verificare in tempo reale che le caratteristiche dell'Azienda risultano compatibili con i requisiti necessari ed indispensabili richiesti da ogni bando/legge.

Lo strumento ideale dovrebbe consentire all'Impresa di disporre in tempo reale di un quadro sintetico delle agevolazioni cui può accedere, ordinate per:

- Bandi aperti, con data di scadenza
- Bandi di prossima apertura, con comunicazione tempestiva della data di apertura prevista
- Bandi inattivi in attesa di sviluppi

Di ogni bando/legge si dovrebbe inoltre poter disporre di:

- una scheda informativa sintetica
- una scheda informativa approfondita
- del testo e della modulistica utile a presentare la domanda
- una scheda informativa degli aspetti fiscali

Oltre a ciò sarebbe opportuno che tale strumento comprenda la possibilità di avvalersi di Consulenti esperti qualora la legge risulti complessa e di difficile accesso, con facoltà di incaricarli dell'istruzione della pratica per l'ottenimento dell'Agevolazione.

## 3 F. MEDIAZIONE CIVILE E COMMERCIALE (CONCILIAZIONE)

a cura di: Giacomo Barbieri - I.D.S.C. S.r.l.

### Oggetto

Il D.lgs. 28 del 5 marzo 2010 ha introdotto in Italia l'istituto della mediazione civile e commerciale, come modalità alternativa per risolvere in maniera più soddisfacente della giustizia ordinaria le controversie in materia civile e commerciale.

Dal 21 marzo 2011 la mediazione è divenuta un passaggio preliminare obbligatorio per l'avvio di una causa in Tribunale su moltissime materie che riguardano anche la vita dell'impresa. In termini tecnici il tentativo di mediazione è infatti una "condizione di procedibilità".

L'inefficienza del sistema giudiziario italiano è riconosciuto come uno dei principali fattori che riducono la competitività delle imprese, provocando costi, tempi molto lunghi ed incertezza nel risultato. Al contrario il decreto limita la durata massima dell'intera procedura a 4 mesi e definisce una tariffa molto contenuta e proporzionale al valore della controversia.

La mediazione non va confusa con l'arbitrato, perché mentre l'arbitro è una sorta di "giudice privato" al quale le parti si affidano per decidere la controversia, il mediatore è un terzo neutrale privo di poteri decisori. Il ruolo del mediatore è aiutare le parti in lite ad identificare un accordo di reciproca soddisfazione, che tenga conto dei reciproci interessi.

Allo scopo di favorire la diffusione di questo strumento in Italia, il Legislatore ha previsto incentivi di carattere fiscale e riconosciuto efficacia di titolo esecutivo (analoga ad un decreto ingiuntivo) all'accordo di conciliazione omologato dal Tribunale.

### Obiettivo

Non tutte le controversie si prestano ad essere risolte attraverso la mediazione, ma il modello della mediazione assistita ha le caratteristiche necessarie per dare una risposta in linea con le esigenze tipiche delle imprese, perché garantisce riservatezza, rapidità, economicità e favorisce la continuità dei rapporti.

### Metodologia

Le parti si rivolgono ad uno degli organismi di conciliazione riconosciuti dal Ministero di Giustizia presentando una domanda nella quale riassumono i fatti salienti della controversia.

Nel momento in cui si sceglie un organismo piuttosto che un altro è bene verificare se il regolamento adottato pare adatto al tipo di controversia da affrontare, con particolare riferimento ai tempi di svolgimento della procedura ed alle modalità di nomina del mediatore. La reputazione dell'organismo e dei mediatori dei quali si avvale sarà un fattore di scelta determinante, dal momento che l'esito del tentativo sarà influenzato in maniera sostanziale dalle capacità del mediatore che assisterà le parti.

I contratti sottoscritti tra imprese possono già prevedere, a fianco della clausola arbitrale, la clausola di conciliazione, con la quale le parti si impegnano a tentare di risolvere la lite attraverso una procedura di mediazione assistita prima di avviare una causa o attivare un arbitrato. La clausola può già identificare l'organismo di conciliazione al quale le parti dovranno rivolgersi.

L'Organismo di conciliazione, sulla base del proprio regolamento, identifica il mediatore più adatto a trattare la controversia e convoca le parti in tempi molto brevi (tipicamente 15 giorni).

È importante sapere, specialmente per le controversie tra imprese, che le parti in lite possono liberamente avvalersi dell'assistenza di legali, di commercialisti, e di altri consulenti che possano essere utili per individuare una possibile soluzione bonaria.

L'attività avanti al mediatore si svolge con sessioni pubbliche e private nel corso delle quali le parti, coadiuvate dal mediatore, tentano di individuare possibili soluzioni che prevengano la causa e risolvano il conflitto. La procedura si chiude con un verbale che riassume i termini dell'accordo o accerta l'impossibilità di raggiungerlo. Questa è evidentemente una trattazione sommaria della mediazione, scritta allo scopo di far conoscere lo strumento alle imprese. Il decreto prevede una serie di ulteriori previsioni, ad esempio in materia di proposta del mediatore, spese processuali, che sfuggono all'obiettivo di questa scheda introduttiva.



# 4.

## GESTIONE RISORSE UMANE



## 4 A. ANALISI DELL'ORGANIZZAZIONE & MISURA DELLO STRESS DA LAVORO CORRELATO

a cura di: Gianni Campadelli – CUBO Società di Consulenza Aziendale S.r.l.

### Oggetto

L'analisi del Clima, dell'Organizzazione e dello Stress da lavoro-correlato permette di ottenere, in tempi brevi, una "FOTOGRAFIA ISTANTANEA" dei rapporti vissuti e/o percepiti all'interno del sistema in cui si opera, evidenziando altresì eventuali criticità di tipo organizzativo e/o causa di stress. Tali criticità possono essere superate, suggerendo opportune soluzioni migliorative nei rapporti fra le persone e nell'organizzazione, con conseguenti recuperi anche ECONOMICI (miglioramento nei processi, riduzione assenteismo, riduzione del turnover, ecc..).

Una società di consulenza esterna è in grado di fornire un apporto significativo per ogni azienda che intenda effettuare un'analisi organizzativa interna con lo scopo di individuare i fattori e le cause (di natura organizzativa) scatenanti lo stress da lavoro correlato.

### Obiettivo

Raccogliere informazioni precise e dettagliate sull'organizzazione dell'Azienda, sui rapporti fra capi e dipendenti, sui dipendenti fra di loro, sull'ambiente in cui operano e, mediante la loro interpretazione, evidenziare le aree nelle quali si creano problematiche organizzative, di rapporti e di stress, al fine di suggerire i cambiamenti per superarli.

### Metodologia

È necessario definire e comprendere preliminarmente cosa s'intende per Clima e la sua influenza sull'organizzazione e cosa possa essere interpretato come causa di stress (derivante dall'organizzazione, dai rapporti interpersonali ai vari livelli, ecc..).

Il clima aziendale è l'indicatore specifico per ciascuna azienda in quanto è lo stato relativamente durevole in cui si trova un'organizzazione, il prodotto dell'interazione fra individui e contesto organizzativo, causa dello stress (positivo o negativo) correlato al lavoro di ciascuno.

Lo stress lo si potrebbe definire come "la risposta del proprio organismo ad una sollecitazione (percepita come eccessiva) che proviene dell'ambiente esterno" ed implica una reazione ad una situazione in cui le richieste dell'ambiente superano le capacità di adattamento e le risorse di una persona. In ambito lavorativo, lo stress può essere inteso come un sovraccarico di stimoli: chi è stressato deve districarsi fra compiti diversi che gli richiedono competenze diverse e spesso in conflitto fra di loro, tanto che pur impegnandosi al massimo non si riesce a raggiungere il risultato desiderato. Alcuni possibili indicatori sono: incertezza nella definizione dei ruoli e nelle istruzioni ricevute; la quantità di lavoro assegnata è eccessiva o insufficiente; un management insensibile; inadeguatezza sul piano del ruolo ricoperto; rapporti difficili con i colleghi; un ambiente di lavoro inadeguato; incertezza nella definizione degli obiettivi personali e dell'organizzazione del lavoro.

Le aziende sono composte da persone che hanno i loro sentimenti, le loro emozioni, le loro modalità comunicative, le loro aspirazioni, i loro bisogni. Tutto questo non emerge dai bilanci, dai budget, dalle relazioni mensili, eppure ne è la forza propulsiva, l'anima.

Ad esempio, quando in ambito lavorativo diventa difficile: la convivenza, la condivisione di un progetto, le relazioni con i colleghi, la motivazione al lavoro, la coesione organizzativa, l'integrazione degli obiettivi personali con quelli aziendali, la gestione dei conflitti in fase di cambiamento, la gestione dello stress, la pianificazione degli obiettivi, la gestione del tempo, allora è molto probabile che si creino situazioni da stress lavoro-correlato con la ovvia conseguenza che si creino ritardi ed errori nel raggiungimento degli obiettivi.

## 4 A. ANALISI DELL'ORGANIZZAZIONE & MISURA DELLO STRESS DA LAVORO CORRELATO

Il ruolo primario di una società di consulenza consiste, quindi, nell'evidenziare le cause (ad es. con un questionario a domande chiuse e dettagliare sui vari argomenti di organizzazione e aziendale); nel potenziare e sviluppare le risorse dell'individuo; nell'attivare le capacità latenti; nel dare spazio all'efficacia relazionale e alla soddisfazione personale in rapporto al proprio vissuto professionale.

E' necessario, allora, migliorare il livello di competenze individuali e al tempo stesso improntare una relazione che riveli motivazioni, ambizioni, conflitti e incapacità di gestire le proprie insoddisfazioni.

Ne consegue che un'azienda deve far sua questa missione dando al consulente il compito di:

- infondere benessere ed equilibrio lavorando su fattori che influenzano la salute psico-fisica dell'individuo;
- mediare tra azienda e dipendente: l'azienda desidera migliorare il rendimento delle varie professionalità in termini quantitativi e qualitativi e in questo senso il benessere dei lavoratori è la più grande risorsa ed investimento;
- non intervenire sulle patologie, ma trasmettere abilità e competenze che facilitino lo sviluppo delle potenzialità e che migliorino le risorse negli individui, nei gruppi, nelle organizzazioni, apportando così benessere.

E i risultati non mancheranno, perché si potrà avere: aumento del benessere nei contesti lavorativi, facilitazione della comunicazione all'interno dell'azienda, crescita della motivazione al lavoro, generazione delle strategie di problem solving, miglioramento della qualità del lavoro in termini di efficacia e di efficienza, riduzione dell'assenteismo, aumento della produttività, maggior sostegno in condizioni conflittuali e di disagio

Questi risultati si potranno ottenere se tutti i manager dell'azienda, i direttori del personale, i gruppi di lavoro ed i singoli lavoratori nell'affrontare i momenti di cambiamento, di riorganizzazione, di difficoltà nella gestione dei processi lavorativi, comunicativi o relazionali vorranno veramente risolverli valutandoli con un consulente esterno.

### Fasi operative dell'intervento

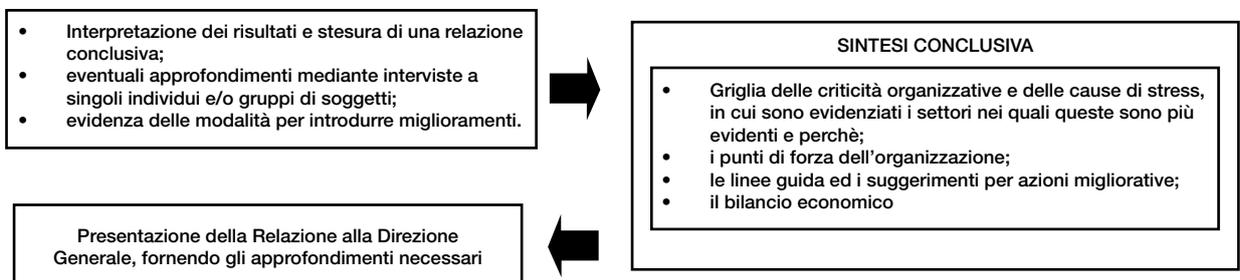
#### 1. Fase di Analisi



#### 2. Fase operativa



#### 3. Fase di Elaborazione e di Sviluppo



## 4 A. ANALISI DELL'ORGANIZZAZIONE & MISURA DELLO STRESS DA LAVORO CORRELATO

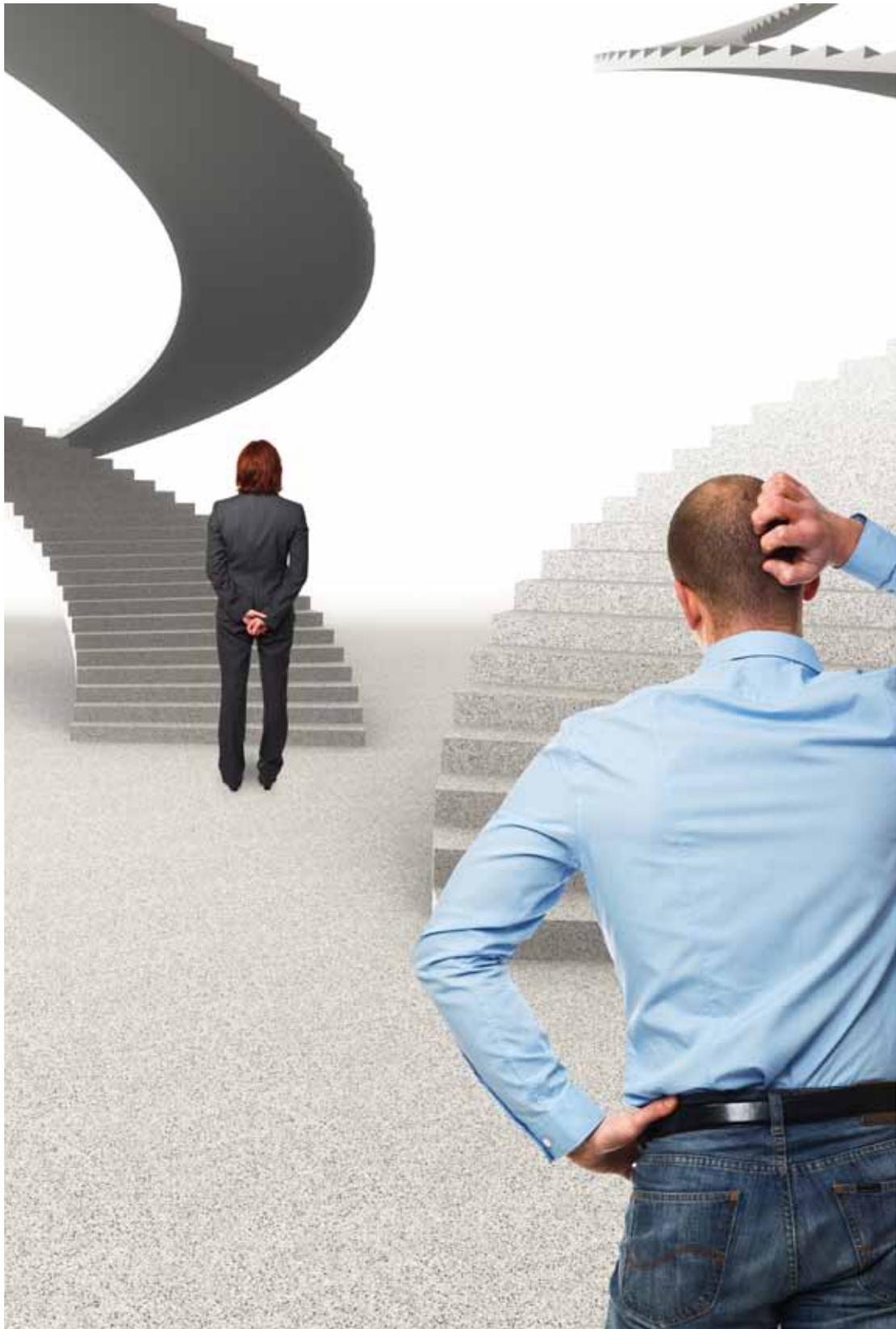
Lo strumento di analisi è costituito da un questionario mirato alla misura del clima e dell'organizzazione, nel quale costituiscono elementi fondamentali:

la scelta delle variabili (ambiente fisico di lavoro, rapporti interpersonali, rapporti interfunzionali, immagine aziendale, ecc.).

- la definizione delle domande relative alle singole variabili.
- le fasi di presentazione ai dirigenti aziendali.
- la somministrazione del questionario.
- l'elaborazione dei dati raccolti.

L'esame dei risultati, e la loro interpretazione consente di:

- avere una rappresentazione immediata della struttura, dei processi e delle relazioni sociali;
- evidenziare i punti di forza e di debolezza dell'Organizzazione, e delle cause di stress positivo/negativo;
- suggerire i necessari miglioramenti per ridurre lo stress negativo e per aumentare la produttività (per es. riduzione dei tempi di lavoro e di attraversamento delle informazioni e delle "cose"), corredati da un Bilancio Economico (costi/benefici).



## 4 B. RICERCA/SELEZIONE E RIPOSIZIONAMENTO PROFESSIONALE ALL'INTERNO DELL'ORGANIZZAZIONE

a cura di: Gianni Campadelli – CUBO Società di Consulenza Aziendale S.r.l.

### Oggetto

Il Recruiting assume una particolare rilevanza in un momento economico come l'attuale, in cui l'attenzione alla redditività aziendale ha un'importanza fondamentale per ogni Azienda imponendo che l'individuazione e la scelta del Personale sia finalizzata a contribuire e a costituire veramente il Capitale Umano Aziendale. Di conseguenza, l'individuazione e la selezione di una figura professionale, che sia coerente con la struttura organizzativa e con gli obiettivi prefissati, costituiscono un momento particolarmente importante per ogni Azienda.

### Obiettivo

Individuare e definire un Processo che risponda coerentemente alle esigenze Aziendali ed articolato secondo una metodologia strutturata, professionale ed oggettiva.

### Metodologia

Un'Azienda, al momento di decidere l'assunzione di una professionalità proveniente dal mercato, deve vedere questo passo non solo come risposta ad un bisogno, ma anche come investimento in una nuova risorsa. Assume, pertanto, estrema importanza scegliere la candidatura adeguata, che possieda le competenze necessarie per rivestire il ruolo da ricoprire e al tempo stesso possa essere facilmente inserita nella struttura organizzativa esistente. La Ricerca e Selezione risulta quindi essere un processo complesso che non consiste nella semplice ricerca di competenze, ma nell'individuazione delle capacità del candidato ad interagire ed integrarsi con la cultura vigente in azienda.

È logico pensare che questa attività debba essere seguita da esperti del settore, possibilmente esterni all'azienda stessa, allo scopo di assicurare la maggiore obiettività possibile ed indipendenza di giudizio nella valutazione.

Questo è il motivo per cui molte aziende affidano a Società di Consulenza tale compito superando la filosofia del cosiddetto "passa parola" e/o "amico dell'amico", nell'ottica di limitare il metodo delle "conoscenze", privilegiando le competenze reali e sostanziali.

Infatti è fondamentale considerare che l'investimento in una nuova Risorsa Umana debba assumere la medesima importanza di un investimento in un Asset Industriale, che generalmente richiede studi di fattibilità e di congruità sia tecnici che organizzativi con la situazione esistente e con gli obiettivi futuri.

Ci si è mai chiesti, inoltre, quali siano i costi relativi all'errato inserimento di una persona in azienda?

Occorre infatti considerare:

- il tempo che si dedica durante la fase di inserimento in azienda, in quanto il candidato deve essere affiancato da personale interno, che sottrae tempo allo svolgimento del proprio lavoro;
- il turbamento dell'ambiente/clima aziendale dovuto a comportamenti/atteggiamenti, non coerenti con il contesto aziendale esistente, da parte del neo inserito anche in relazione alle responsabilità affidate;
- decisioni errate che possono provocare danni di notevole rilevanza nella gestione d'impresa, creando inoltre un turn-over che può essere causa di dispersione del patrimonio di conoscenze Aziendali.

Le considerazioni sopra descritte devono anche essere valutate nelle attività di Riposizionamento del Personale che le Aziende effettuano anche a seguito di ristrutturazioni/riorganizzazioni aziendali.

Analizzare la propria struttura organizzativa e gli obiettivi che l'Azienda vuole perseguire costituisce condizione essenziale, anche nell'ottica di programmi di Job Rotation, per impostare un corretto e coerente progetto di Riposizionamento delle figure professionali presenti in azienda.

Un processo di Ricerca e Selezione articolato e professionale sicuramente limita le problematiche sopra esposte.

## 4 B. RICERCA/SELEZIONE E RIPOSIZIONAMENTO PROFESSIONALE ALL'INTERNO DELL'ORGANIZZAZIONE

La metodologia operativa viene riportata nel seguente Gantt:

FASI	DESCRIZIONE	SETTIMANE																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	...	...	22	23	24	25					
Analisi	La mission aziendale e gli obiettivi di secondo livello. Evidenziazione dei processi aziendali. Esame della struttura aziendale e valutazione dello stile di Direzione.																									
	La funzione: ▪ gli obiettivi concordati nell'ambito del processo cui appartiene, le attività, le metodologie e gli strumenti di lavoro; ▪ caratteristiche personali, il livello culturale e competenze professionali.																									
Pianificazione	Le fonti di reperimento delle candidature: ▪ ambito economico, settore merceologico, tipologia aziendale e struttura organizzativa.																									
	La metodologia di reperimento: ▪ Ricerca Mirata, Banca Dati, Inserzioni su media cartacei/web.																									
Esecuzione	Processo di selezione: ▪ Colloquio approfondito con il Candidato; ▪ Somministrazione di test attitudinali e/o di personalità; ▪ Role playing, colloqui di gruppo, assessment center.																									
	Valutazione e individuazione della rosa di Candidati idonei e stesura della Relazione.																									
	Presentazione ed illustrazione della Relazione all'Azienda.																									
	Supporto all'Azienda nella scelta del Candidato da inserire e nella negoziazione dei termini contrattuali.																									
Monitoraggio	Assistenza nel periodo di preavviso e nel momento dell'inserimento.																									
	Gestione del feedback nei 6 mesi successivi l'inserimento																									

### Analisi dell'Azienda:

- caratteristiche identificative;
- composizione azionaria;
- tipologia gestionale;
- tipologia organizzativa;
- cultura aziendale;
- organigramma, funzioni e livelli di responsabilità;
- la mission aziendale e i suoi livelli.

### Individuazione ed analisi della Posizione (Job Analysis):

- mission e finalità della posizione.

## 4 B. RICERCA/SELEZIONE E RIPOSIONAMENTO PROFESSIONALE ALL'INTERNO DELL'ORGANIZZAZIONE

### Descrizione della Posizione (Job Description/profile):

- lista delle mansioni, responsabilità, rapporti interfunzionali, condizioni e metodologie di lavoro, rapporti relazionali e gerarchici.

### Specifiche della Posizione (Job Specification):

- caratteristiche necessarie in termini di livello culturale, competenze, esperienze e professionalità.

### Le fonti di reperimento della candidatura:

- ambito economico, settore merceologico, tipologia aziendale e struttura organizzativa.

### Scelta delle metodologie di ricerca:

- ricerca mirata: consente di contattare candidature che occupano posizioni analoghe in altre aziende;
- ricerca con inserzione: su media on line/cartacei: consente di incontrare anche candidati desiderosi di fare nuove esperienze in campi simili a quelli in cui operano;
- ricerca da Banca Dati: consente di utilizzare il know-how consolidato dalla Società, indirizzandosi verso professionalità coerenti con le esigenze dell'Azienda committente.

### Esecuzione della Ricerca con la metodologia prescelta

Il processo di selezione comprende:

- colloquio approfondito con i candidati;
- eventuale somministrazione di test attitudinali e/o di personalità;
- assessment center nel caso di individuazione di candidature numerose, quali neo-laureati.

Definizione della rosa (short list) di candidati da presentare, accompagnata da un giudizio valutativo sintetico utile ad orientare la scelta finale.

- Stesura relazione finale.
- Presentazione dei candidati all'azienda e assistenza nella scelta finale.
- Assistenza nella fase di inserimento del candidato prescelto.
- Gestione del feed-back nei primi mesi d'inserimento.



## 4 C. ETICA E RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA

a cura di: Gianfranco Barbieri - I.D.S.C. S.r.l. e di Marco Sarti - InTeam S.r.l.

### Oggetto

La richiesta di responsabilità sociale e ambientale per le imprese è in continuo aumento. Cresce quindi l'impegno, senza obblighi di legge, nel comunicare i risultati non solo economici ma anche sociali e ambientali a tutti i portatori di interesse (Stakeholders) e la necessità di avere da loro un preciso e tempestivo feed-back.

Il Bilancio Sociale è lo strumento di comunicazione fondamentale per un'azienda che non crea solo profitto, ma offre anche un valore aggiunto alla comunità e vuole divulgare come si è adempiuto alle proprie responsabilità sociali.

La comunicazione delle attività nei confronti della comunità è regolamentata da un quadro di riferimento nazionale e internazionale (1) che aiuta gli interessati a comprendere l'effettivo valore delle iniziative compiute e a comparare aziende diverse sotto questo profilo.

### Obiettivo

La redazione del Bilancio Sociale consente di creare uno strumento di comunicazione che:

- verso l'esterno agevola una valutazione ulteriore rispetto a quella economico-finanziaria, che legittima e accredita l'Azienda nei confronti degli Stakeholders;
- verso l'interno favorisce il coinvolgimento dei dipendenti aumentandone la motivazione e migliora la conoscenza delle dinamiche aziendali anche ai fini di verifica e pianificazione. Alcuni strumenti sviluppati nel progetto, come le integrazioni al Database Aziendale, sono poi utili anche successivamente.



-----  
(1) Esistono diverse normative, relative soprattutto alla certificazione, p. es. S.A. 8000; European Commission Green Paper COM(2001) 36;; ISO 26000

### Metodologia

E' necessario definire gli ambiti oggetto di comunicazione soprattutto attraverso il confronto con la Direzione per esplicitare valori, missione e aree di rendicontazione. Successivamente è necessario assegnare responsabilità e impegni alla struttura, costituendo un gruppo di lavoro dedicato sotto la responsabilità del Consiglio di Amministrazione.

Il gruppo definisce, per ogni macroarea di intervento, gli indicatori di risultato, coerenti con la missione aziendale e con il sistema di Pianificazione e Controllo, garantendo attendibilità, chiarezza, fruibilità dell'informazione, tempestività e neutralità.

Una volta costituito il Gruppo di Lavoro, il progetto si articola in quattro fasi:

#### **1-Definizione del sistema di rendicontazione**

In questa fase occorre definire il tipo di informazioni da inserire nel Bilancio Sociale, tenendo presente i principi di rendicontazione e le linee guida di riferimento previste dalla normativa. E' necessario indicare gli obiettivi sociali che l'Azienda persegue, mostrare quali e quante risorse ha impiegato nel periodo considerato, quali azioni ha intrapreso, quali risultati ha raggiunto. E' importante inoltre definire gli impegni e le azioni previsti per il futuro e come illustrare nel documento eventuali variazioni del capitale umano e intellettuale.

#### **2-Rilevazione delle informazioni**

Una volta deciso cosa comunicare è necessario reperire le informazioni. Solo in minima parte queste saranno presenti nei sistemi informativi aziendali, che si dovranno integrare e/o incrementare con informazioni provenienti da soggetti esterni (utenti o altri Stakeholders) e che in seguito andranno a incrementare il Database Aziendale.

#### **3-Redazione e approvazione del documento**

Uno strumento di comunicazione come il Bilancio Sociale richiede un'accurata scelta dell'impostazione editoriale del tipo di linguaggio e della modalità di rappresentazione dei contenuti. Una volta definita la forma si passa poi alla redazione vera e propria in base alle informazioni raccolte e alle linee guida stabilite nelle fasi precedenti del progetto.

Terminata la stesura si deve ottenere l'approvazione del Consiglio di Amministrazione. In alcuni casi si prevede un'ulteriore asseverazione del documento, ossia una certificazione affidata a entità esterne per ulteriore garanzia di attendibilità.

#### **4-Comunicazione e raccolta feedback**

La redazione del Bilancio Sociale deve essere integrata nei piani di comunicazione aziendale. Il coordinamento è necessario per affiancare la divulgazione del documento alle altre iniziative con le quali l'Azienda si mostra al pubblico: pubblicità, stampa, comunicazione digitale.

Successivamente alla pubblicazione del Bilancio Sociale si devono prevedere iniziative di raccolta feedback per valutarne l'impatto comunicativo e la coerenza con l'immagine che si vuole proiettare dell'Azienda. Le informazioni raccolte si possono poi utilizzare per migliorare ulteriormente la comunicazione nella redazione dei bilanci successivi.

# 5.

GESTIONE MERCATO E VENDITE - Vendite E Marketing



# 5 A. STRUMENTI PER LA PENETRAZIONE COMMERCIALE ALL'ESTERO

a cura di: Emilio Pastorelli - Roncucci&Partners Group

## Oggetto

In questi anni il mercato delle PMI italiane è stato prevalentemente quello domestico. Le nostre aziende si sono spinte oltre i confini nazionali solo sporadicamente, in risposta a precise richieste del mercato o cause di forza maggiore. L'ambiente competitivo, però, vive un periodo di intensa turbolenza e continuo cambiamento, fornendo alle imprese opportunità ma anche rendendo necessario un ripensamento delle proprie strategie produttive e competitive per poter fronteggiare con successo le criticità create dalle mutate condizioni del mercato e dalla concorrenza internazionale. A causa degli enormi cambiamenti avvenuti in questi anni e anche della crisi economica internazionale, le imprese devono porsi il problema di come uscire dai confini del mercato domestico, l'internazionalizzazione, quindi per molti settori è diventata un percorso obbligatorio, non solo per riuscire a conquistare nuove quote di mercato ma anche per difendere quelle acquisite. Di conseguenza è fondamentale supportare questo percorso attraverso una programmazione commerciale pianificata basata su metodologie che permettono uno sviluppo del business delle aziende a medio lungo termine.

## Obiettivo

L'obiettivo è quello di informare le aziende sulle azioni che sono alla base dell'organizzazione di una strategia di marketing strutturata che sia di supporto all'ampliamento del business aziendale attraverso un'analisi dettagliata sia delle opportunità che delle problematiche inerenti lo sviluppo delle proprie attività all'estero.

## Metodologia

Nell'ambito di un progetto di sviluppo commerciale inserito in un percorso di internazionalizzazione dei propri prodotti/servizi l'azienda deve elaborare un piano, articolato e suddiviso per fasi, di conoscenza e conseguente penetrazione del mercato estero definito.

Occorre quindi, in una prima fase affrontare e definire le opportunità dei mercati esteri di riferimento, partendo dalla analisi della situazione dell'azienda interessata e dalla richiesta della stessa, approfondendo le informazioni sulle seguenti tematiche:

- commercializzazione e canali di distribuzione
- trattamenti fiscali
- pubblicità e tecniche promozionali

La seconda fase del percorso è quella di matchmaking che rappresenta una delle azioni più importanti dell'intero percorso. Infatti, in questa fase ogni azienda, attraverso l'organizzazione di una missione in loco, potrà toccare con mano le opportunità di business offerte dal sistema economico del Paese interessato.

In questo ambito si approfondiscono i seguenti punti:

- Valutazione del mercato e della concorrenza
- Definizione della politica commerciale: prezzo/prodotto/distribuzione
- Valutazione di possibili partnership distributive
- Partner Scouting nel paese target
- Organizzazione di missioni finalizzate all'incontro di potenziali partner distributivi e/o produttivi e relativo accompagnamento
- Elaborazione dei primi elementi quantitativi economici (ricavi e costi obiettivo)
- Assistenza nella definizione delle strategie distributive con il potenziale partner
- Assistenza nelle relazioni con potenziali partner

## 5 A. STRUMENTI PER LA PENETRAZIONE COMMERCIALE ALL'ESTERO

Più specificamente, in questo quadro complessivo di attività, deve essere data assoluta rilevanza alle azioni relative al vaglio delle controparti locali, che vengono valutate secondo l'esplicita richiesta avanzata dall'azienda e attraverso un'azione di selezione e scouting sul tessuto imprenditoriale locale.

Il matchmaking tra le aziende potrà avvenire secondo le seguenti modalità:

- ricerca di partners (contatti locali selezionati e verificati prima della missione in loco) mirata sulla base delle richieste specifiche dell'azienda italiana
- missione conoscitiva nel paese target e realizzazione di incontri d'affari individuali per presentazione delle caratteristiche tecniche dei prodotti e per contattare i partner precedentemente selezionati.

Gli incontri d'affari possono avvenire secondo diverse modalità:

- incontri B2B programmati solitamente presso apposite venue e che consentono alle aziende italiane di approfondire la conoscenza degli interlocutori locali selezionati attraverso appositi incontri mirati face to face
- incontri presso le sedi aziendali degli interlocutori esteri selezionati: questa modalità è preferibile agli incontri B2B perché consente la visita presso le strutture dei potenziali partners ed una valutazione delle potenzialità degli interlocutori selezionati più approfondita
- organizzazione di incontri in occasione di partecipazione a fiere: solitamente attraverso l'organizzazione di uno stand che consenta alle aziende italiane di disporre di una "vetrina" di presentazione dei propri prodotti
- attività promozionali in loco sia attraverso canali istituzionali (camera di commercio, ICE, associazioni di categoria ecc.) che di privati (riviste di settore, radiotelevisione, agenzie di stampa)
- realizzazione di un "Incontro di Sistema" con le istituzioni locali dedicate all'assistenza, allo sviluppo degli investimenti esteri: istituzioni finanziarie, associazioni di categoria, spedizionieri, esperti legali ecc..

A seguito di questo percorso articolato e delle valutazioni conseguenti l'azienda sarà in grado di dare una valutazione approfondita delle opportunità riscontrate e, se è il caso, potrà finalizzare una strategia di penetrazione commerciale che permetta di definire un percorso di ampliamento del proprio business a medio lungo periodo.

## 5 B. WEB MARKETING

a cura di: Giacomo Barbieri – I.D.S.C. S.r.l.

### Oggetto

Le imprese, sia operanti nel settore Business-to-Business sia Business-to-Consumer, hanno la necessità di sfruttare al meglio le opportunità offerte dai nuovi strumenti di comunicazione per conquistare quote di mercato o per creare meccanismi di fidelizzazione della propria clientela. Il concetto di Web Marketing racchiude l'insieme delle tecniche e degli strumenti informatici che consentono all'impresa di migliorare la propria visibilità su internet e far percepire correttamente l'unicità della propria offerta.

Caratteristiche comuni a tutti gli strumenti di Web Marketing, che li differenziano dagli strumenti di Marketing tradizionale, sono: la perfetta misurabilità dei dati, i bassi costi di variazione del messaggio promozionale ed il coinvolgimento diretto del cliente nell'attività di promozione dei propri prodotti/servizi.

Con questi strumenti una campagna marketing non è più condizionata dagli investimenti fissi iniziali, ma può essere migliorata in ogni momento sulla base dei feedback oggettivi raccolti. Tutti i media che generalmente sono chiamati "Web 2.0" rientrano a pieno titolo tra questi strumenti, pur non essendo gli unici strumenti di Web Marketing disponibili.

La strategia di Web Marketing interagisce strettamente con l'attività del Marketing tradizionale, in quanto ne diventa naturale complemento e consente di misurarne con maggiore oggettività i ritorni.

### Obiettivo

Un progetto in ambito di Web Marketing è finalizzato tipicamente:

- ad individuare quali siano nel caso specifico i migliori canali a supporto del marketing tradizionale, bilanciando in modo equilibrato il budget disponibile (budgeting/planning),
- a definire una strategia "low cost" di posizionamento sul mercato sfruttando i nuovi media (cost cutting strategy),
- ad analizzare i dati statistici per misurare l'efficacia della comunicazione e orientare le politiche di marketing (reporting)
- a definire un piano di interventi mirati per migliorare, ad esempio, il migliore posizionamento nei motori di ricerca, la visibilità sui social network, la naturalezza del processo di acquisto o per stimolare le c.d. vendite cross-selling
- a sviluppare la cultura aziendale (tecniche di scrittura per il web, tecniche di diffusione, tecniche di monitoraggio) per consentire all'impresa autonomia nella produzione dei contenuti da pubblicare sul web (empowering)

### Metodologia

Per costruire una strategia di web marketing di successo è indispensabile fondere diverse competenze

- conoscenza del mercato, del settore e dei prodotti da promuovere
- conoscenza delle tecniche di comunicazione per il Web (contrariamente a quanto si possa pensare la redazione di un testo destinato ad apparire su di un sito internet o su un social network segue logiche completamente differenti dalla comunicazione tradizionale su carta o attraverso manifesti, la realizzazione di un video per YouTube è molto diversa da quella di uno spot pubblicitario)
- conoscenza degli strumenti da utilizzare, nonché dei rispettivi punti di forza e di debolezza per costruire il marketing mix ottimale
- conoscenza delle tecniche di Search Engine Optimization (SEO) per migliorare il posizionamento tra i risultati offerti nei motori di ricerca e quindi aumentare le visite al sito aziendale
- conoscenza delle tecniche di "usabilità", ovvero delle nozioni utili a migliorare la facilità e l'immediatezza di utilizzo di un sito web

## 5 B. WEB MARKETING

- conoscenza delle tecniche per misurare la reputazione in rete e per tenere sotto controllo non solo la comunicazione “ufficiale” dell’azienda, ma anche e soprattutto le fonti esterne (forum, social networks, blog, ...), che parlando bene o male dell’azienda possono incidere sulla sua reputazione e sulla percezione del mercato
- costante aggiornamento sui nuovi mezzi di comunicazione disponibili e sulle mode per adottare tempestivamente i canali a minor costo e maggior resa

Un aspetto che tipicamente viene sottovalutato, anche nei progetti a budget più rilevante, è la necessità di una strategia ed un piano di lavoro che prevedano interventi di mantenimento nel breve, medio e lungo periodo ed una attenta verifica prima di pubblicare contenuti di qualunque genere in rete. Infatti, se è vero che una brochure o un cartellone pubblicitario mal riusciti possono essere dimenticati e sostituiti in breve tempo nella mente dei propri clienti potenziali, un messaggio diffuso in rete sfugge immediatamente al controllo dell’autore e può provocare conseguenze negative per un tempo molto più lungo.

Un altro aspetto da tenere nella massima considerazione è la corretta stima del tempo minimo prima del quale non è possibile valutare i risultati della strategia adottata. Questo tempo è legato a variabili controllabili (tipicamente la quantità di risorse finanziarie e in termini di ore uomo disponibili), ma è condizionato anche da fattori non controllabili, che tipicamente sono la frequenza di aggiornamento degli indici caratteristica di ogni motore di ricerca per quanto riguarda le tecniche di search engine optimization, oppure la reattività di un particolare social network rispetto ad un determinato argomento. Definendo una qualunque strategia di web marketing, ancor più che di marketing tradizionale, è necessario prendere atto dell’esistenza di fattori umani e tecnici che introducono un ritardo fisiologico (e variabile) tra il momento in cui una certa azione è posta in essere ed il momento in cui produce i suoi effetti.

Misurare correttamente questo ritardo consente da un lato di dimensionare correttamente l’investimento, senza cioè impiegare energie e risorse che non migliorerebbero comunque il risultato ottenibile, e senza dichiarare prematuramente l’inefficacia di una determinata azione.

## 5 C. CUSTOMER SATISFACTION

a cura di: Gianfranco Guerini Rocco – CUBO Società di Consulenza Aziendale S.r.l.

### Oggetto

Una delle condizioni cui un'Azienda deve soddisfare per avere successo è di essere Orientata al Cliente. Perché ciò sia possibile è necessario che l'Impresa adotti il punto di vista del Cliente e non il proprio.

Ogni prodotto di successo implica un sistema complesso di rapporti con l'Utilizzatore che non possono essere individuati senza un costante contatto con i Clienti attuali e potenziali che ne rivelino le aspettative. Non essendo possibile che un qualsivoglia prodotto soddisfi tutte le esigenze, l'Imprenditore/il Manager progettista dovrà evitare di assumere la propria visione a criterio guida, cercando invece di adattarsi, nel massimo grado possibile, alle esigenze della clientela individuata.

Inoltre, i Clienti non comprano dall'Azienda solo beni, ma soluzioni a fabbisogni applicativi.

Ogni Cliente esprime aspettative diverse e formula diversi giudizi di valore rispetto all'offerta del Fornitore. Non sempre le aspettative alle soluzioni attese dal Cliente sono soddisfatte dall'Azienda. Si può osservare, così, una dissociazione tra "valore atteso e percepito dal Cliente" rispetto al "valore erogato dal Fornitore".

### Obiettivo

Va innanzitutto ricordato (anche se si tratta di considerazione di per se ovvia) che solo le Azienda che instaurano una relazione di qualità con i Clienti possono contare sulla loro fidelizzazione.

Una volta che il prodotto / servizio è sul mercato, l'Azienda dovrà essere in grado di valutare qual è il "valore percepito dal Cliente" in funzione sia della qualità riscontrata che del prezzo pagato.

Gli "attributi" che determinano la qualità del Fornitore sono legati:

- al PRODOTTO (caratteristiche, gamma, facilità d'uso, ...)
- al SERVIZIO (supporto tecnico, tempi di risposta, affidabilità delle date, ...)
- alla PROMOZIONE (immagine, corporate identity, tipo di relazioni, ...)

### Metodologia

Si tratta di costruire un insieme di modelli che, adattandosi alla tipologia e alla cultura dell'Impresa, devono essere applicati, in modo rigoroso e continuativo, per misurare come i Clienti percepiscono i prodotti offerti, il loro grado di soddisfazione. Non può trattarsi, allora, di un'attività svolta saltuariamente e solo per ottemperare ai requisiti del Manuale di Qualità; ma deve essere la manifestazione concreta di quanto l'Impresa è "Orientata al Cliente":

Inoltre, la metodica di "Customer Satisfaction" deve sempre rispondere all'esigenza di consentire l'acquisizione di conoscenze finalizzate ad interventi migliorativi.

I modi con cui si attuano le indagini di "Customer Satisfaction" sono i più svariati:

- analisi dei reclami e dei resi,
- rapporti visita dei Venditori e degli Agenti,
- questionari,
- interviste telefoniche.

## 5 C. CUSTOMER SATISFACTION

Le rilevazioni devono essere condotte su tutti i Clienti (o un campione molto significativo) chiedendo una loro valutazione (es. da 1 a 5) di soddisfazione. Per esempio, nel settore dei “beni industriali” le domande dovrebbero riguardare la soddisfazione dei Clienti nei confronti del:

- **PRODOTTO** (performance tecniche; affidabilità; semplicità/facilità di utilizzo; rapporto prezzo/valore; efficacia economica lungo il ciclo di vita del prodotto; ...)
- **PERSONALE DI VENDITA** (conoscenza del prodotto offerto; conoscenza delle applicazioni del prodotto presso il Cliente; disponibilità e cortesia nell’interazione, continuità degli interlocutori di riferimento; tempestività nel soddisfare le richieste del cliente; presenza discreta ma continuativa; ...)
- **INFORMAZIONI LEGATE PRODOTTO** (bontà delle informazioni fornite tramite la documentazione tecnica; disponibilità della documentazione; fruibilità delle istruzioni operative sull’installazione e l’impiego; ...)
- **GESTIONE DELL’ORDINE** (tempo di emissione della conferma d’ordine; affidabilità del processo di gestione dell’ordine; rispetto dei termini di consegna; rispetto dei programmi di consegna; completezza della documentazione; ...)
- **SERVIZI TECNICI** (tempestività nell’assistenza; qualità tecnica del servizio fornito; rapporto “valore della prestazione”/”prezzo”; ...)
- **INTERAZIONE CON LO STAFF INTERNO** (raggiungibilità degli interlocutori; reattività alle richieste telefoniche; reattività alle richieste scritte; ...)
- **GESTIONE DEI RECLAMI** (interventi durante il periodo di garanzia; interventi oltre il periodo di garanzia; reattività generale alle lamentele ed ai reclami; ...)

Le informazioni, raccolte con diligenza e regolarità, dovrebbero essere portate subito a conoscenza della Direzione Aziendale e costituire la base da cui partire per impostare immediatamente tutte le azioni correttive necessarie affinché l’Azienda resti “Orientata al Cliente”.

# 6.

## GESTIONE PORTAFOGLIO PRODOTTI



## 6 A. L'INNOVAZIONE DI PRODOTTO, L'ANALISI DEL VALORE E LA VARIETY REDUCTION

a cura di: Gianni Cuppini – Cubo Società di Consulenza Aziendale S.r.l.

### Oggetto

Innovare il prodotto oggi non significa innovare un singolo prodotto, ma una famiglia di prodotti simili, che rispondano sia a funzioni comuni alle varie esigenze del mercato globale sia con funzioni specifiche per ciascun utilizzatore.

Infatti le famiglie di prodotti simili comprendono prodotti che si differenziano per capacità operative, prestazioni e/o per finiture estetiche e/o funzioni personalizzanti, quali ad es. pompe, motori elettrici, macchine utensili, macchine confezionatrici, televisori, lavatrici, caldaie, autoveicoli, ecc.

E' evidente che i prodotti devono offrire le sole funzioni e prestazioni, che il cliente utilizza e, fra queste, anche quelle che il costruttore è riuscito a crearne il bisogno per l'utilizzatore stesso.

Per rispondere alle esigenze del mercato globale che si potranno presentare, occorre studiare da subito una gamma di prodotti e non un prodotto alla volta: bisogna progettare prodotti che possano essere facilmente costruiti e assemblati a costi bassi nelle varie versioni, ottenendoli come sommatoria di gruppi esistenti o anche solo progettati, scelti e accoppiati secondo le esigenze del cliente.

Il mercato vuole, oggi molto spesso, anche prodotti personalizzati secondo le proprie esigenze, sia estetiche che funzionali, al costo dei prodotti standard e con tempi di consegna, comunque, sempre piuttosto brevi. Solo se si è studiato un prodotto come capostipite di una famiglia di prodotti simili, la risposta può essere pronta ed efficace, in quanto la progettazione di parti o gruppi personalizzanti risulterà molto bassa.

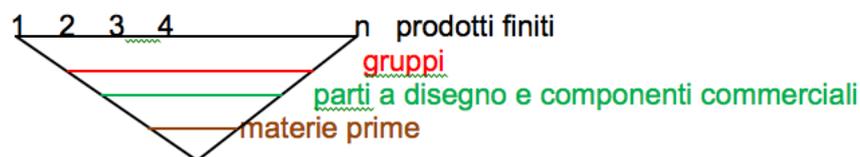
### Obiettivo

Il valore di ogni prodotto, appartenente ad una gamma di prodotti è definito dalle prestazioni del prodotto e dal costo che dobbiamo sostenere per fornirle.

E' evidente che il valore aumenta se, a parità di prestazioni, diminuisce il costo o, a parità di costo, aumentano le prestazioni.

Per ottenere un valore equivalente per ogni prodotto della gamma, occorre rivedere, meglio ristudiare ex novo, il progetto della gamma di prodotti simili, eliminando e rendendo, così inutile qualsiasi standardizzazione delle parti e la ricerca di materiali e/o di processi produttivi a più basso costo.

Questo significa che occorre: riprogettare componenti/sottogruppi/gruppi in modo da poterli combinare insieme, a seconda delle funzioni da soddisfare, rendendo così disponibile ciascuno dei prodotti voluti dai clienti, ad un costo basso. Graficamente si ottiene una piramide rovesciata, in quanto con pochi gruppi, poche parti e componenti, poche materie prime si possono ottenere "n" prodotti finiti.



In questo modo, a fronte anche di richieste particolari, si ha una riduzione dei costi di progettazione, di produzione, di magazzino, dei tempi di consegna e quindi dei prezzi di vendita, che, sono sempre inferiori ai prodotti fin ad allora commercializzati in quanto studiati, progettati e costruiti ad hoc.

La progettazione e costruzione deve essere il risultato di una composizione di gruppi esistenti, salvo quelli (normalmente pochi) personalizzanti.



## 6 B. ISHIKAWA: UN SUPPORTO PER LA GESTIONE DEL PORTAFOGLIO PRODOTTI

A cura di: Gianni CUPPINI – CUBO Società di Consulenza Aziendale S.r.l.

### Oggetto

Le Aziende si pongono il problema di mantenere il loro portafoglio prodotti adeguato alle esigenze del mercato sia in termini di funzionalità che di usabilità e di manutenibilità.

L'Azienda deve poter utilizzare dei metodi semplici e efficaci per trattare le informazioni che provengono dal mercato ed organizzare le azioni necessarie per ricercare le innovazioni migliorative da apportare al prodotto.

### Obiettivo

Riuscire ad identificare e valutare a priori tutte le problematiche, le necessità e le opportunità di mercato (attuali e potenziali) che possono insorgere nell'utilizzo del prodotto, a studiarne le soluzioni più idonee e realizzarle al più basso costo.

### Metodologia

La Direzione Aziendale deve assicurare l'attività di un "osservatorio permanente interfunzionale" che sia in grado di:

- recepire tutte le informazioni (problematiche di utilizzo e manutenibilità, nuove esigenze, nuovi mercati) che, in vario modo, provengono all'Azienda;
- pesare le effettive necessità;
- individuare le priorità;
- valutare la fattibilità (tempi e costi);
- creare un gruppo di lavoro che, ottemperando a dei precisi obiettivi, realizzi le modifiche/innovazioni, nei tempi assegnati e nel rispetto dei costi prefissati.

L'"osservatorio permanente interfunzionale" utilizzerà metodi che permettono di analizzare i fenomeni segnalati in modo da poterli studiare correttamente.

Innanzitutto, con il metodo di Pareto, si stabiliscono le poche vitali e le molte banali cause di problematiche fra quelle segnalate, definendone l'ordine di priorità.

Con il metodo Ishikawa, detto anche "liscia di pesce" e "diagramma causa/effetto", occorre definire un dato avvenimento (effetto) e individuare le probabili variabili di maggior rilievo (cause) che influiscono, con maggiore o minor peso, su tale avvenimento.

A maggior chiarezza esaminiamo l'esempio seguente dove un pescatore si pone l'obiettivo (effetto) di pescare molto pesce. Quali le variabili (cause) che possono influenzare positivamente o negativamente il raggiungimento dell'obiettivo.

Ad esempio l'attrezzatura è importante ma meno delle capacità del pescatore, che saprà anche quali esche usare a seconda del luogo ove andrà a pescare.

Ne consegue che con questo metodo si possono e si debbano evidenziare tutte le cause, che, ritenute valide, sono poi vincoli per l'ottenimento dell'obiettivo = effetto che si è individuato.

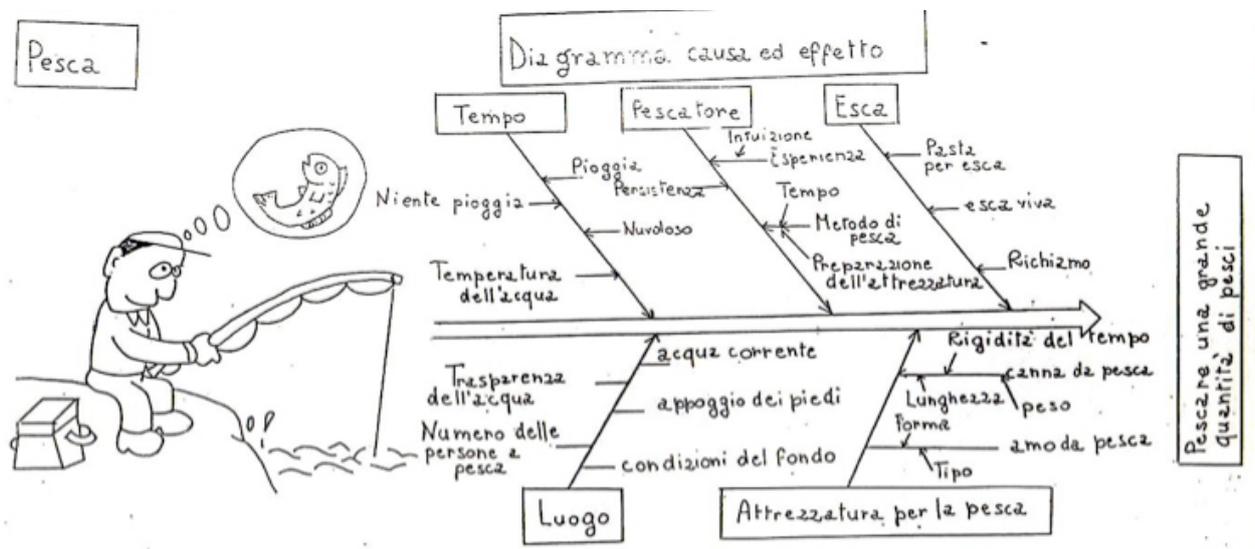
Disegnato il diagramma si andranno a verificare le singole cause, al fine di definire se:

- devono essere mantenute e soddisfatte;
- possono essere rese più "innocue" o anche eliminate.

1 L'interfunzionalità deve garantire la presenza di tutte le competenze aziendali in materia di: Vendite e Postvendita, Marketing, R&D, Operation e Logistica.

2 Metodo statistico che porta a dimostrare che, normalmente, l'ottanta per cento delle difficoltà è causato dal venti per cento dei problemi.

## 6 B. ISHIKAWA: UN SUPPORTO PER LA GESTIONE DEL PORTAFOGLIO PRODOTTI



L'utilizzo di questa metodologia nell'esame di un prodotto finito, permette di valutare e pesare le cause come funzioni del prodotto stesso; mentre per un processo produttivo che deve fornire parti/assemblaggi senza difetti, le cause da esaminare sono tutte quelle che determinano la realizzazione della parte o dell'assemblaggio.

## 6 C. GESTIONE DEL PROCESSO DI INNOVAZIONE: COME CREARE E MANUTENERE IL PORTAFOGLIO DELLE IDEE

A cura di: Alberto Stancari – Mondaini Partners S.r.l

### Oggetto

In molti casi, analisi e studi svolti hanno dimostrato che dal 60%-80% i costi di prodotto vengono determinati sulla base di scelte effettuate in fase di ideazione-progettazione.

In effetti, tali scelte, oltre a fissare le prestazioni del prodotto, ne condizionano tutta la vita in termini di costi e spesso in termini di servizi. E' in questa fase infatti che scegliendo i materiali, i componenti, i processi di lavorazione e dando forma al prodotto, si vincolano le attività di approvvigionamento, di costruzione, di distribuzione e, per finire, le prestazioni e i costi del prodotto quando verrà utilizzato dal cliente che lo acquisterà.

Queste poche considerazioni portano a dover riconsiderare, ai fini dell'efficienza, in termini di competitività, tutte le attività che riguardano il processo innovazione.

### Obiettivo

Se si vuole essere un'azienda in grado di stare sul mercato con una sufficiente capacità di ascolto delle esigenze dei clienti e – possibilmente - di anticipo dei loro bisogni, è fondamentale saper **costruire un processo di innovazione prodotti** che permetta di capitalizzare la creatività e che canalizzi le risorse in modo da rendere costante e scientifica l'attività di ricerca e sviluppo.

La vera criticità che si riscontra nelle piccole e medie imprese risiede nell'incapacità di **gestire al meglio tale portafoglio di idee**, il che genera spesso la mancanza di equilibrio tra le priorità ed un non corretto dosaggio degli investimenti necessari; ad esempio, situazioni che si verificano spesso nelle PMI sono le seguenti:

- l'impresa convoglia per anni quasi tutti gli investimenti dedicati all'innovazione verso i "sogni nel cassetto", perdendo di vista il breve periodo e continuando quindi a differire nel tempo i risultati economici e finanziari; questo atteggiamento induce necessariamente l'assorbimento precoce delle risorse finanziarie dell'impresa, la cui diretta conseguenza è il blocco di tutti gli investimenti per l'innovazione, e lo stallo dei progetti che tante risorse hanno assorbito negli anni precedenti;
- l'impresa si focalizza sulle "iniziative di breve" per massimizzare il ritorno degli investimenti nel breve periodo, rinunciando in questo modo ad opportunità di forte sviluppo nel medio-lungo periodo, conseguibili soltanto attraverso il perseguimento dei progetti di innovazione più radicale;
- l'impresa investe indistintamente in tutti i progetti di innovazione che dispone in portafoglio, per coniugare risultati a breve termine con opportunità di sviluppo a medio-lungo; questa è la situazione sicuramente più pericolosa, in quanto genera quasi immediatamente, a meno che l'impresa non disponga di enormi capacità di risorse finanziarie e umane, lo stallo di tutti i progetti attivati per via del sovraccarico provocato alla struttura aziendale.

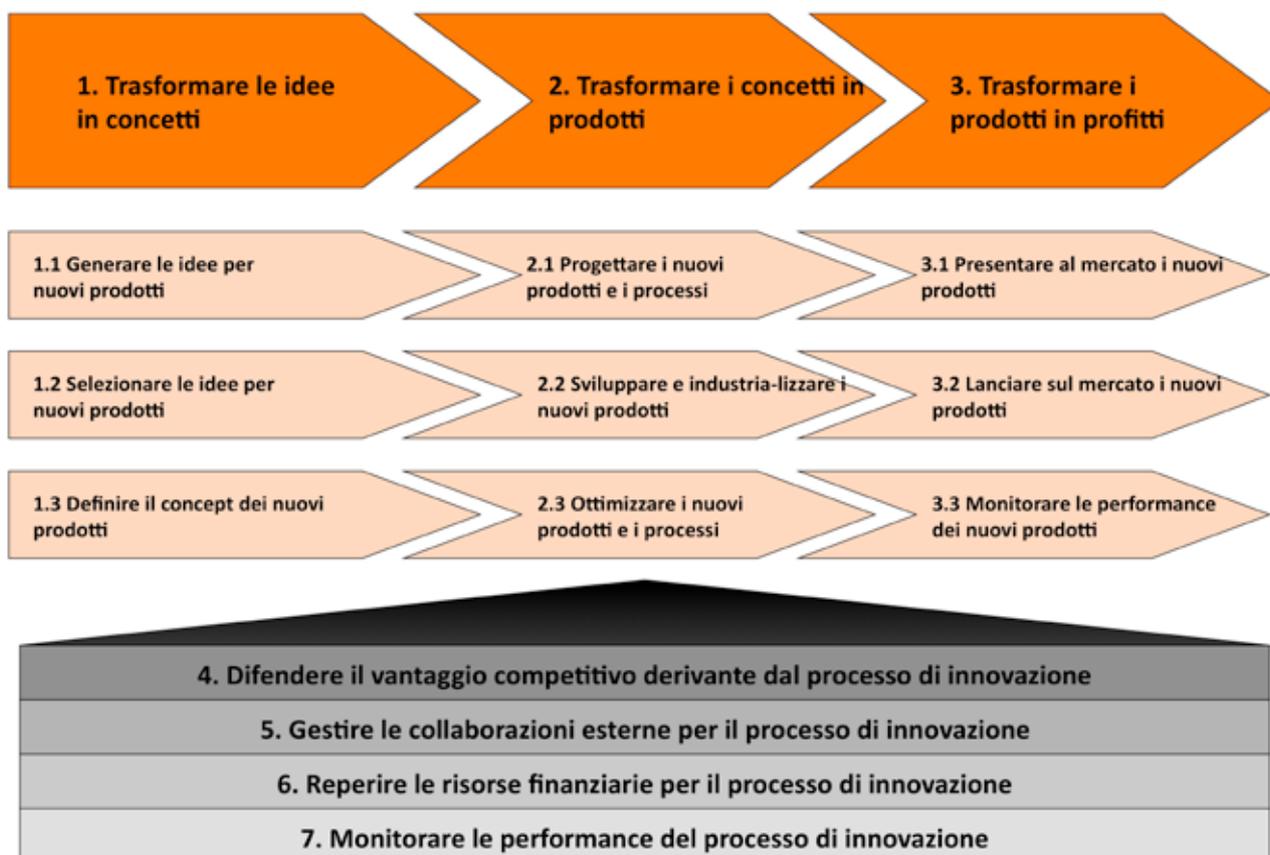
Proponiamo in questa scheda un modello di riferimento che permetta di guidare le opportune valutazioni organizzative e di know-how atte **ad impostare in azienda un metodo per garantire, mediante meccanismi strutturati, la corretta analisi delle idee innovative nonché la concretizzazione, in tempi consoni, delle idee innovative migliori.**

## 6 C. GESTIONE DEL PROCESSO DI INNOVAZIONE: COME CREARE E MANUTENERE IL PORTAFOGLIO DELLE IDEE

### Metodologia

Il modello proposto prevede di scomporre il processo di gestione dell'innovazione in 7 fasi (o sottoprocessi), e di costruire per ognuna di esse solide fondamenta affinché il processo diventi costante ed efficace nel tempo.

Le 7 fasi sono illustrate in Figura 1.



Poiché sintetizzare in questo breve documento un tema così ampio ed importantissimo come quello della costruzione del processo di gestione dell'innovazione, riteniamo opportuno almeno focalizzare alcuni passaggi del primo sotto-processo, cioè per quell'insieme di attività che, se ben organizzate, possono generare con una soddisfacente continuità una reale innovazione continua.

Pertanto, volendo precisare alcuni passaggi del sottoprocesso "Trasformare le idee in concetti", evidenziamo che esso racchiude tutte le attività volte a generare le idee per nuovi prodotti, valutarne la fattibilità e la convenienza economica, selezionare quelle ritenute prioritarie e trasformarle in concetti, definendo le specifiche progettuali dei nuovi prodotti.

Illustriamo le caratteristiche fondamentali di tale sottoprocesso, e delle sue 3 fasi principali.

#### 1) Generare le idee per nuovi prodotti.

La prima fase è sicuramente la più critica per ogni tipologia di attività imprenditoriale, indipendentemente dalla dimensione e dal settore economico di appartenenza: la generazione dell'idea innovativa. Se, infatti, è vero che un'invenzione non genera innovazione se non è sfruttabile dal punto di vista commerciale, è altrettanto vero il contrario: il processo di innovazione non genera alcun risultato tangibile per l'impresa se alla sua base non vi è un'idea innovativa o un'invenzione.

## 6 C. GESTIONE DEL PROCESSO DI INNOVAZIONE: COME CREARE E MANUTENERE IL PORTAFOGLIO DELLE IDEE

### Metodologia

La criticità di tale fase risiede, nella maggior parte dei casi, non tanto nella mancanza di inventiva dei soggetti che partecipano al processo, quanto nella destrutturazione dello stesso; questa peculiarità, che si riscontra nella maggioranza delle imprese, ed in particolare delle PMI, dove sovente manca un'unità organizzativa esplicitamente dedicata a tali attività, da luogo fondamentalmente a:

- la dispersione delle attività di generazione delle idee all'interno dei processi operativi aziendali, con conseguente perdita di efficienza ed efficacia delle stesse;
- la vocazione di molte imprese a quella che viene talvolta chiamata "innovazione discontinua", ovvero l'innovazione che nasce da un processo di generazione casuale e non integrato nei meccanismi organizzativi aziendali, e quindi difficilmente replicabile e migliorabile.

Questo non significa che dal classico "colpo di genio" non possa nascere un'innovazione radicale, tale da determinare il successo economico di un'impresa, anzi molti casi di questo tipo sono quotidianamente sotto gli occhi di tutti; tuttavia, l'impresa che decida di fare dell'innovazione di prodotto / servizio un elemento chiave della propria strategia competitiva non può certo starsene ad aspettare passivamente il colpo di genio, ma deve innescare necessariamente dei meccanismi, controllabili ed efficienti, che ne agevolino la manifestazione.

Il presupposto fondamentale, che per quanto possa sembrare banale, deve comunque essere sempre tenuto in considerazione, è il seguente: **le idee vengono generate dalle persone**. L'impresa che voglia favorire una generazione costante di idee innovative deve, quindi, in primo luogo, agevolare il processo comunicativo tra le persone che partecipano all'attività: partendo da tale assunto, a partire dagli anni '70 (periodo in cui si è iniziato a trattare il tema dell'innovazione da un punto di vista scientifico ed economico), si sono sviluppate e diffuse le più diverse tecniche e metodologie atte ad agevolare tale processo. Come è ovvio, ciascuna di esse presenta vantaggi e svantaggi rispetto alle altre, che si è cercato di riassumere nella Figura 2.

Figura 2: Tecniche per la gestione delle idee

METODOLOGIA	VANTAGGI	SVANTAGGI
<b>Brainstorming</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• massima libertà alla creatività individuale</li> <li>• forte stimolo al ragionamento "fuori dagli schemi"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elevata dispersione delle idee</li> <li>• bassa partecipazione al processo</li> <li>• monopolizzazione da parte di alcuni soggetti</li> </ul>
<b>Cassetta delle idee</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• forti incentivi alla creatività garantiti dall'anonimato</li> <li>• estensione della partecipazione al processo a tutti i livelli dell'organizzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elevatissima dispersione delle idee</li> <li>• bassa coerenza con gli obiettivi aziendali</li> </ul>
<b>Ricerche di mercato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• informazioni attendibili su bisogni e tendenze del mercato</li> <li>• messa in discussione di alcune credenze insite nell'organizzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• difficoltà alla generazione di idee veramente innovative</li> <li>• rischio di limitare eccessivamente l'ambito di ragionamento</li> </ul>
<b>Indagini sul campo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ascolto della voce del mercato e dei clienti</li> <li>• coinvolgimento di attori esterni al processo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rischio di distorsione e inattendibilità delle informazioni ottenute</li> <li>• elevato dispendio di tempo e risorse</li> </ul>

## 6 C. GESTIONE DEL PROCESSO DI INNOVAZIONE: COME CREARE E MANUTENERE IL PORTAFOGLIO DELLE IDEE

### Metodologia

#### 2) Selezionare le idee per nuovi prodotti.

Diventa quindi vitale, in particolar modo per le PMI, definire fin da subito le priorità tra i vari progetti di innovazione delle idee generate, mantenendo un equilibrio sostenibile tra quelli di breve e quelli di medio-lungo periodo, e realizzando piani di investimento flessibili con orizzonte temporale superiore all'anno.

Per raggiungere questi obiettivi è consigliabile implementare da subito all'interno dell'azienda un flusso di attività, presidiato dal team dedicato all'innovazione, ed innescato costantemente dal lavoro svolto dai suoi membri in termini di generazione delle idee (nonché dalle opportunità derivanti dall'ambiente esterno che suscitino l'interesse dell'impresa), che preveda le fasi illustrate in Figura 3.

Figura 3: Attività del sotto-processo "Selezionare le idee per nuovi prodotti"



In particolare, riteniamo importante sottolineare i seguenti aspetti:

- per ciò che riguarda la valutazione della sostenibilità dei vari progetti di innovazione possibili, riteniamo importante sottolineare che è opportuno costruire e tenere aggiornata una matrice che riporti, per ogni potenziale progetto di innovazione, una prima valutazione qualitativa delle dimensioni del mercato di riferimento, della fattibilità del progetto, della coerenza dello stesso con la strategia e le risorse aziendali, dell'entità degli investimenti necessari e dei risultati ottenibili, dell'orizzonte temporale di riferimento, della rischiosità e della complessità del progetto;
- per quanto concerne invece la definizione delle priorità e dell'orizzonte temporale dei progetti di innovazione sostenibili, dopo una prima scrematura il team dedicato all'innovazione è in grado di definire le priorità tra i progetti selezionati (ad esempio utilizzando un indice di sostenibilità qualitativo), e di valutare quali potrebbero essere attivati nell'anno in corso e quali, invece, dovrebbero essere differiti ad anni successivi;
- relativamente alla stima degli investimenti da sostenere in termini di risorse aziendali, una volta definite le priorità ed il timing dei vari progetti, è opportuno provvedere ad una stima più approfondita, sebbene ancora con un notevole grado di approssimazione, dell'entità degli investimenti richiesti dai progetti di innovazione prioritari, in termini di risorse finanziarie, umane e strutturali;

## 6 C. GESTIONE DEL PROCESSO DI INNOVAZIONE: COME CREARE E MANUTENERE IL PORTAFOGLIO DELLE IDEE

### Metodologia

- infine, la realizzazione del piano di sviluppo dei progetti di innovazione su base pluriennale deve produrre un output che consista in un piano di sviluppo, con orizzonte temporale superiore all'anno, dei diversi progetti di innovazione ritenuti prioritari; questo strumento ha lo scopo fondamentale di fornire le linee guida per la realizzazione dei singoli piani operativi di ciascun progetto, nonché dei budget e dei piani degli investimenti, sia per l'anno in corso che per quelli successivi.

Per ognuna di queste attività esistono tecniche specifiche di organizzazione e conduzione delle stesse: per motivi di spazio rimandiamo, per chi volesse approfondire, direttamente ad un confronto di approfondimento con l'autore.

#### 3) Definire il concept dei nuovi prodotti

In quest'ultima fase si entra nel dettaglio di ciascun progetto di innovazione selezionato, cercando di definire, con un grado di precisione sufficientemente elevato, quello che dovrà essere il concept dei nuovi prodotti da realizzare.

Tale termine è utilizzato, in questa sede, per indicare:

- le specifiche tecniche, prestazionali ed estetiche dei nuovi prodotti;
- il mercato, o i mercati, cui saranno destinati;
- il posizionamento dei nuovi prodotti, in termini di brand e di target di prezzo;
- i servizi aggiuntivi con cui saranno offerti;
- i canali di vendita attraverso cui dovranno essere veicolati;
- il time-to-market massimo di lancio sul mercato;
- il piano dettagliato di sviluppo degli stessi;
- il budget massimo di costi e investimenti da sostenere per la loro realizzazione.

Un'ulteriore cosa fondamentale che va definita in questa fase del processo è la responsabilità del progetto.

In effetti, a questo punto termina solitamente l'ambito di attività del team dedicato all'innovazione, e ciascun progetto selezionato dovrebbe essere assegnato ad uno, o più, responsabili aziendali, incaricati di gestirne l'avanzamento. Ciò non significa che il bacino di partecipazione al processo si restringa rispetto alle fasi precedenti: è anzi in questa fase che si inizia solitamente a coinvolgere anche altri responsabili aziendali, esclusi dal team dedicato all'innovazione, per ottenere un contributo più specialistico sulle questioni legate alla definizione delle specifiche dei nuovi prodotti e allo sviluppo degli stessi.

### Risultati

Riteniamo cruciale, per un'azienda, la capacità di innovare continuamente la propria gamma di prodotti: ne va della sua stessa sopravvivenza.

Molte delle nostre aziende, in particolare PMI, sembrano spesso in ostaggio di un'esigenza di innovazione che si scontra con una difficoltà "atavica" nell'individuare idee realmente innovative e, spesso, anche con una lentezza decisionale che spesso "brucia" le poche idee individuate.

Mediante la **costruzione di un processo strutturato di gestione dell'innovazione**, l'azienda potrà certamente innescare un processo virtuoso che, nel giro di alcuni mesi, potrà offrirle un **paniere di ipotesi di innovazione molto più ampio rispetto al passato, ed una sorprendente capacità di portare velocemente quelle migliori verso l'effettiva realizzazione.**



# 7.

GESTIONE DELLE OPERATIONS R&D  
Area tecnico-produttiva-logistica-innovazione



## 7 A. AMBIENTE ED ENERGIA

a cura di: Anselmo Petraroli – Genia Business S.r.l.

### Oggetto

Se si vuole parlare del problema energia, per onestà intellettuale ci si deve basare su dati incontrovertibili. Tutto il resto è aleatorio.

La scarsità delle risorse energetiche nell'immediato futuro è la vera emergenza del nostro tempo.

La Cina, che fino a poco tempo fa era considerato un Paese prossimo al terzo mondo, negli ultimi anni cresce e si industrializza a ritmi vertiginosi. Già ora essa brucia più carbone di Stati Uniti, Europa e Giappone messi insieme, e in media apre una centrale termoelettrica ogni settimana. E la stessa Cina insieme all'India, qualora dovessero arrivare al medesimo consumo di petrolio pro capite che c'è oggi in Giappone, consumerebbero più petrolio di quanto il mondo riesca oggi a produrre.



Questi due scenari, da soli, mostrano come l'emergenza attuale sia causata dall'eccessivo affidamento sul petrolio e sugli altri combustibili fossili da parte dell'industria e dell'economia mondiali.

Il prezzo del petrolio è un perenne sali-scendi oggetto di speculazioni, in attesa del prossimo, ineluttabile record. Queste fluttuazioni continue, insieme alla certezza che le fonti fossili sono destinate ad esaurirsi, indicano chiaramente che è tempo di trovare una valida alternativa al petrolio.

Ma si deve e si può fare subito qualcosa di concreto.

Tralasciando il nucleare, il cui problema delle scorie radioattive rimane irrisolto, la strada giusta punta in modo deciso sulle energie rinnovabili: il Fotovoltaico, l'Eolico, la Biomassa nonché la Cogenerazione.

### Obiettivo

Per un imprenditore è necessario prendere atto che il risparmio energetico, unitamente alle energie rinnovabili e alla cogenerazione, sono soprattutto una grande opportunità anche grazie agli incentivi attualmente in vigore. In particolare sono investimenti che consentono all'azienda di abbattere i consumi ed auto-prodursi energia risolvendo definitivamente i problemi del caro-bollette. Ciò consente di sviluppare al meglio il proprio business nel prossimo futuro e contribuire, fattivamente, a risolvere il problema energetico su scala nazionale.

### Metodologia

Non esiste l'impianto ideale che possa risolvere, in tutto o in parte, i fabbisogni energetici di un'impresa.

Probabilmente un mix di soluzioni potrebbe essere l'ideale, ma la realtà è che esiste una sola ricetta: un'accurata e meticolosa Diagnosi Energetica.

Una Diagnosi Energetica completa prende in considerazione sia il processo produttivo (consumi e modalità di utilizzo dei macchinari e delle apparecchiature) sia l'involucro (strutture – infissi - impianto di riscaldamento - impianto per la produzione di acqua calda sanitaria - impianto di raffrescamento); ma non solo: è necessario considerare anche tutti gli aspetti economico-finanziari dell'intervento.

Una buona diagnosi energetica deve prevedere quindi lo sviluppo di almeno 6 punti.

### **1. Diagnosi Energetica dell'involucro.**

Attraverso appositi strumenti viene analizzata la trasmittanza dei muri e degli infissi e l'efficienza energetica degli impianti (impianto di riscaldamento, di raffrescamento e quello per la produzione di acqua calda sanitaria).

### **2. Diagnosi Energetica del processo produttivo.**

Personale esperto deve incontrare i responsabili dei processi produttivi dell'azienda per conoscere il funzionamento, il layout e l'organizzazione del processo produttivo (periodi e modalità di utilizzo dei macchinari). Devono poi essere analizzati: il consumo energetico dei singoli macchinari (energia consumata in rapporto alla lavorazione effettuata), i consumi energetici secondari (illuminazione, sprechi energetici derivati da abitudini di utilizzo non efficienti), le bollette di energia elettrica e gas e le condizioni contrattuali con i gestori della fornitura di energia elettrica e gas.

### **3. Indicazioni per l'attuazione di soluzioni migliorative dal punto di vista energetico.**

Il personale esperto deve quindi elaborare proposte che possono riguardare: l'involucro, la sostituzione di macchinari energivori, modifiche al layout produttivo nonché alle abitudini scorrette e ai consumi energetici secondari, il cambio di contratto per la fornitura di energia elettrica e gas. Si potrà inoltre valutare l'installazione di impianti per la produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili.

### **4. Ricerca di risorse per finanziare l'investimento.**

Sarà opportuno reperire mutui bancari e/o leasing di Istituti di Credito, disponibili ad erogare all'Azienda finanziamenti di medio-lungo termine per la realizzazione degli interventi, alle migliori condizioni di mercato previste per questo tipo di interventi.

### **5. Ricerca di agevolazioni e contributi.**

È altresì necessario individuare tutte le normative Europee, Nazionali, Regionali e Provinciali cui l'azienda può accedere riguardanti contributi a fondo perduto ed incentivi per la realizzazione di interventi volti all'efficienza energetica.

### **6. Business Plan e calcolo del T.I.R. (Tasso Interno di Rendimento)**

L'elaborazione di piani economico-finanziari – ossia Business Plan – devono riportare tutti i dati e le variabili possibili: costi complessivi degli interventi, possibili costi di manutenzione, tasso e rata dell'eventuale mutuo, risparmio globale dei consumi di energia, agevolazioni e contributi, ammortamento fiscale, tariffa incentivante GSE (Gestore Servizi Elettrici) e benefici economici dell'energia prodotta (in caso di installazione di impianto fotovoltaico), al fine di consentire all'Azienda la scelta economica-finanziaria più oculata in rapporto alle sue specifiche esigenze. Con uno schema chiaro ed esaustivo devono essere inoltre calcolati sia i Flussi di Cassa generati annualmente, sia il T.I.R. (Tasso Interno di Rendimento) sia eventuali altre leve finanziarie: questi elementi infatti sono indispensabili ai fini di una corretta valutazione dell'investimento e della redditività del capitale investito sia per l'impresa che per la Banca finanziatrice.

# 7 B. LEAN PRODUCTION: UN APPROCCIO PER MIGLIORARE DRASTICAMENTE L'EFFICIENZA

a cura di: Alberto Stancari e Violante Battistella – Mondaini Partners S.r.l.

## Oggetto

Per guardare avanti, ed affrontare la sfida imposta dai mercati globali, occorre spesso prendere atto che il modello tradizionale d'impresa, ed in particolare quello organizzativo derivante dalla cultura aziendale degli anni '60-'70-'80, non è più competitivo. Un deciso cambiamento interno, con un giusto approccio sistemico, pur se difficile offre benefici inaspettati. Oggi, tuttavia, è ancora troppo poco diffuso nelle nostre aziende.

Per quanto riguarda i sistemi logistico-produttivi, al di là della ovvia necessità di un controllo dei costi molto accurato e frequente e di un drastico taglio ove la spesa sia sproporzionata rispetto all'equilibrio economico dell'azienda, è necessario seguire percorsi che non portino, come contraltare, ad un impoverimento della competitività. In altre parole, il problema non è solo "ridurre i costi", ma bensì consiste nel "migliorare drasticamente l'efficienza, riducendo di conseguenza i costi". L'esperienza maturata sui temi della "misurazione interna" dice che molte aziende apparentemente "tirate" presentano, alla prima verifica dell'efficienza, performances che si aggirano attorno al 60%.

La "Lean Production" (ovvero la filosofia del "Lean Thinking" applicata alle Operations) è una teoria manageriale, non "regolata" da Enti normatori/certificatori, che, pur avendo preso corpo già nei primi anni '90, rimane ancora oggi assolutamente ed estremamente innovativa. Essa mescola l'esperienza manageriale delle imprese americane con le metodologie giapponesi applicate alla produzione, nate in Toyota negli anni '70 e note come "Toyota Production System" (TPS).

## Obiettivo

Attraverso l'approccio della "Lean Production", è possibile lavorare contemporaneamente, ed in modo ugualmente efficace, sia sul drastico miglioramento dell'efficienza produttiva, sia sulla "fluidificazione" dei flussi dei materiali e sul conseguente drastico abbattimento delle scorte lungo tutto il flusso (materie prime, semilavorati, prodotti finiti).

Ecco dunque che, per aziende che vogliono aumentare la propria competitività e lo vogliono fare in tempi abbastanza rapidi, le metodologie della "Lean Production" permettono di farlo in modo assolutamente efficace.

## Metodologia

### L'approccio ai sistemi logistico-produttivi

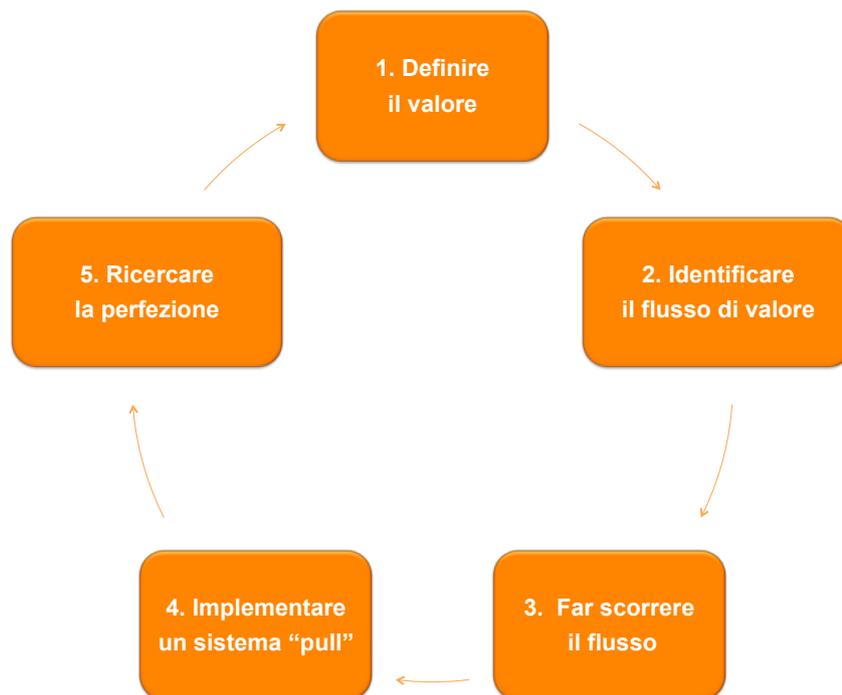
Il concetto di "spreco", giunto a noi dalla grande attenzione dei giapponesi verso i "muda" (appunto, gli sprechi), può essere definito individuando queste sei tipologie:

- Sprechi per sovrapproduzione.
- Sprechi per attese.
- Sprechi per trasporto.
- Sprechi di processo.
- Sprechi per scorte.
- Sprechi per difetti.

Tali voci determinano la vasta area di attenzione in azienda, ed enormi possibilità di miglioramento.

## 7 B. LEAN PRODUCTION: UN APPROCCIO PER MIGLIORARE DRASTICAMENTE L'EFFICIENZA

Figura 1: Gli step dell'approccio lean all'organizzazione



I passi per valutare attentamente gli sprechi, ed individuare le parti del processo logistico-produttivo ove intervenire prioritariamente, corrispondono ai seguenti 5 principi cardine (Figura1):

Il primo principio, o anche fase di un programma "lean", si basa sulla definizione di quali attività "creano valore" e quali invece, sulla base del concetto di sprechi sopra illustrato, devono essere ridotte o eliminate; mentre secondo la visione tradizionale il valore viene creato dal produttore e dipende strettamente dalle tecnologie esistenti e dalle competenze chiave, secondo la visione "snella" esso è definito dal cliente finale, ignora attività e tecnologie esistenti e può portare ad un ripensamento dell'azienda sulla base del prodotto.

Tale flusso ("Value Stream") è l'insieme di tutte le azioni, sia a valore aggiunto che a non valore aggiunto, necessarie affinché una materia prima divenga prodotto finito; mettersi in ottica "Value Stream" significa quindi lavorare sul processo complessivo (non sulle singole attività) e migliorare l'insieme, non limitandosi ad ottimizzare le sue singole parti. Quindi, attraverso la definizione dei prodotti/servizi offerti, e dei relativi flussi di informazioni e flussi di trasformazione fisica, è possibile comprendere il funzionamento dei processi (sviluppo prodotto, gestione ordini e produzione) ed individuare tutti i punti ove si vengono a creare gli sprechi. Uno strumento molto utile a tale scopo è la cosiddetta "Value Stream Mapping", ovvero la rappresentazione grafica, mediante simboli ed icone noti, del flusso del valore (fisico ed informativo): tale rappresentazione consente di sviluppare una visione d'insieme dei processi e facilita l'individuazione di sprechi e criticità. Esistono una serie di informazioni quantitative da tenere in considerazione, alcune delle quali sono indicate direttamente in apposite aree della mappatura (si veda l'esempio in Figura 2):

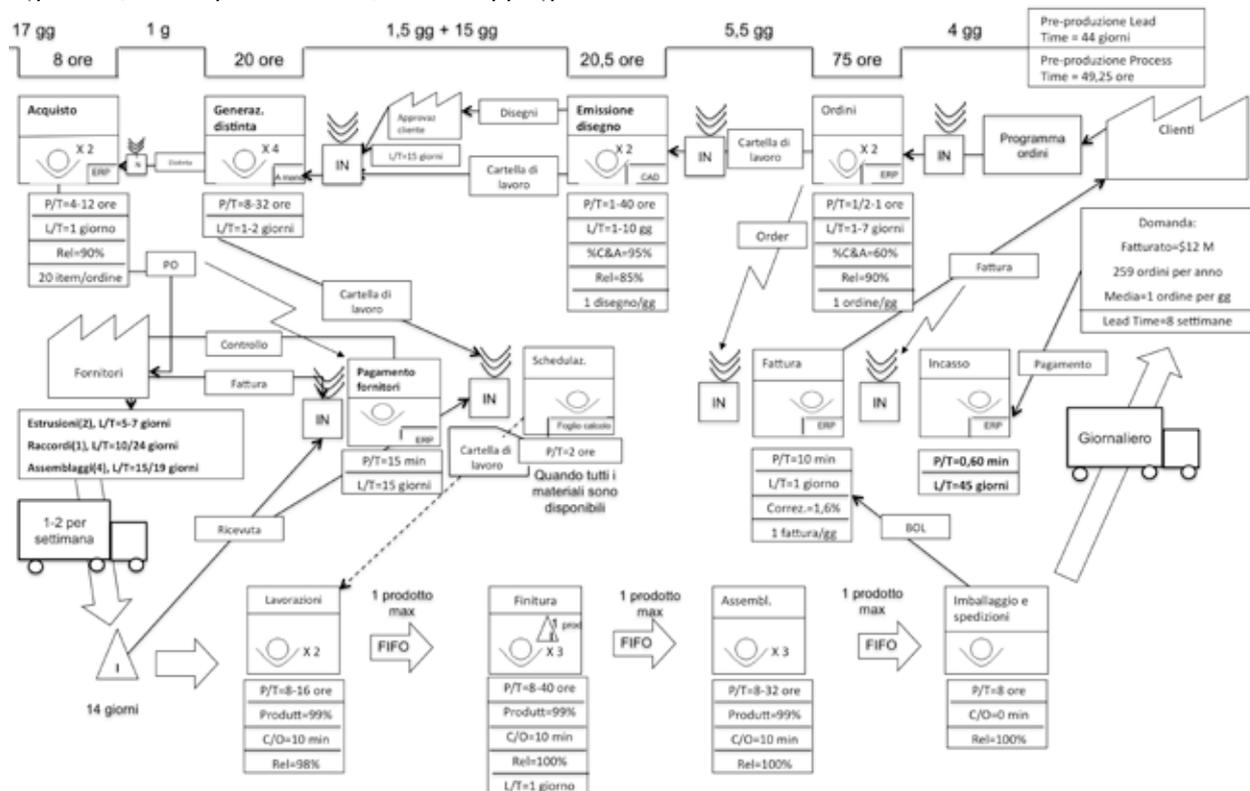
- Tempo di ciclo, ovvero il tempo che intercorre da quando esce un pezzo dal processo a quando esce il successivo;
- Tempo di set-up, necessario per cambiare la produzione da un modello di prodotto ad un altro;
- Lead time, cioè il tempo che impiega un prodotto per attraversare tutte le fasi di un processo;
- Tempo a valore aggiunto, caratterizzato da quegli elementi del lavoro che trasformano il prodotto in un modo per cui il cliente è disposto a pagare;
- Tempo disponibile, al netto delle pause;
- Uptime, ovvero affidabilità degli impianti;
- Percentuale degli scarti;
- Numero di operatori.

## 7 B. LEAN PRODUCTION: UN APPROCCIO PER MIGLIORARE DRASTICAMENTE L'EFFICIENZA

Parametri molto importanti per valutare le “prestazioni del flusso” e per definire le eventuali azioni di miglioramento da applicare sono invece:

- Takt Time, che rappresenta la frequenza alla quale occorre produrre per rispondere alla richiesta del cliente (tempo di lavoro disponibile per turno/vendite in pezzi per turno);
- Rapporto tra tempo a valore aggiunto e tempo di attraversamento, per verificare il tempo che effettivamente è utilizzato per produrre valore per il cliente finale;
- Capacità produttiva corrente, uguale al rapporto tra il tempo disponibile ed il tempo di ciclo, moltiplicato per la percentuale di affidabilità.

Figura 2: Un esempio di “Value Stream Mapping”



3. Fare scorrere il flusso. Questo terzo principio si propone, di fatto, di introdurre l'ormai noto approccio all'organizzazione “per processi”, al fine di snellire le attività e sincronizzare il lavoro di aree aziendali diverse.

4. Fare in modo che il flusso sia “tirato” dal cliente. Una volta individuata la corretta modalità di funzionamento dei processi, con i giusti flussi fisici ed informativi, occorre impostare la gestione di tali processi al fine di farli operare “con il ritmo richiesto dal mercato”. Tutto ciò che non è sincronizzato con la domanda, infatti, genererà scorte o sovrapproduzione.

5. Ricercare la perfezione. Una volta superati i primi quattro passi, l'approccio “lean” propone l'implementazione di un sistema manageriale orientato al “miglioramento continuo”, così da permettere all'azienda il consolidamento dei risultati ottenuti, e la continua tensione a ridurre altri sprechi.

### Il percorso di implementazione del “lean thinking”

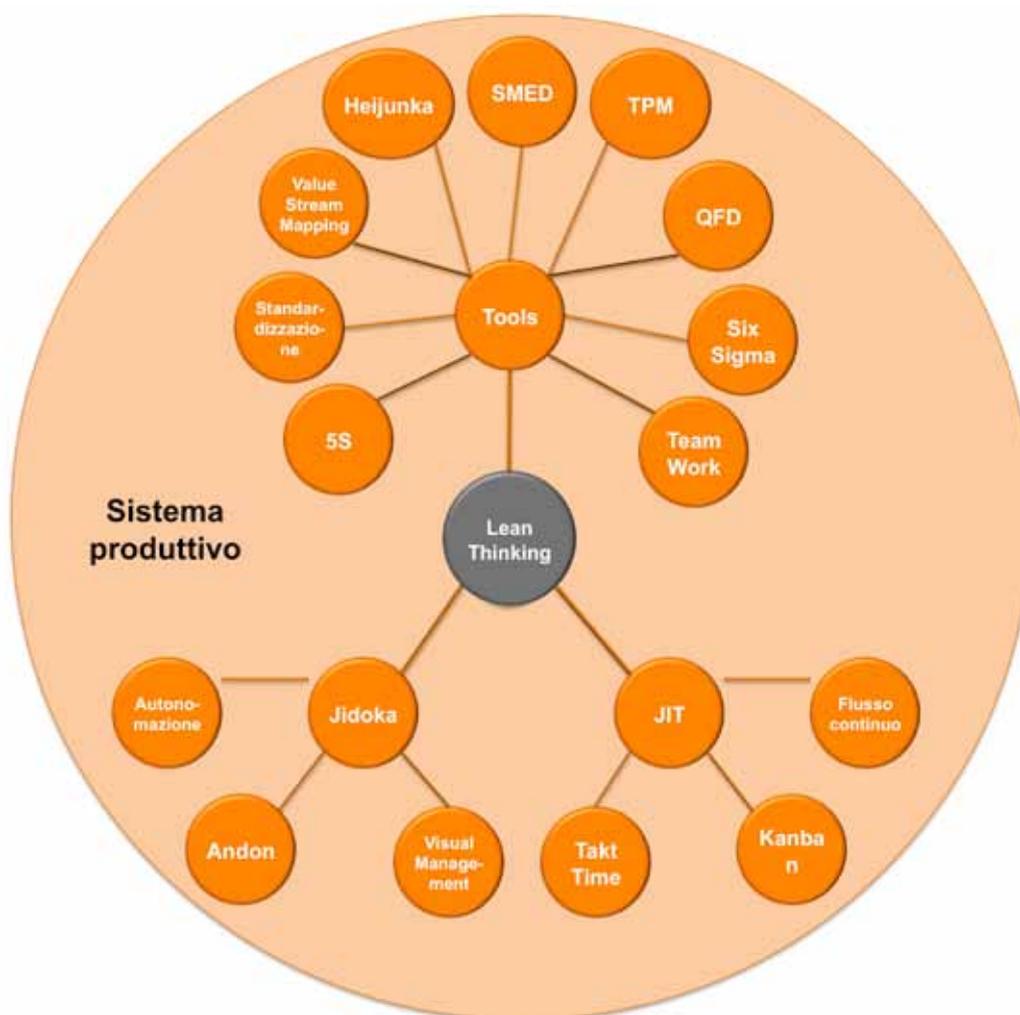
L'aspetto veramente importante dell'approccio “lean” è il fatto di poter sfruttare le linee guida del “pensiero snello” per giungere ad identificare una logica aziendale snella. Infatti, molto spesso i manager adottano alcune delle tecniche richiamate nell'ambito della letteratura e l'esperienza relative al lean thinking, ma non colgono appieno l'opportunità, ed il conseguente grande beneficio, di integrare le diverse tecniche in un approccio aziendale globale.

## 7 B. LEAN PRODUCTION: UN APPROCCIO PER MIGLIORARE DRASTICAMENTE L'EFFICIENZA

L'implementazione del "lean thinking", che può peraltro essere sviluppata per gradi, seguendo tutti i principi già esposti ed "amalgamandoli" nel modo più consono all'azienda che li vuole attuare, si fonda, come mostrato in Figura 3, su tre approcci fondamentali, ognuno dei quali caratterizzato da appositi strumenti necessari per la loro realizzazione:

- Jidoka, con cui si intende la fermata della linea e delle macchine nel momento in cui si riscontrano errori, per evitare che parti sbagliate passino oltre e spezzino il flusso più avanti;
- JIT (Just In Time), che prevede la produzione e la consegna del prodotto esattamente nelle quantità e nei tempi richiesti dal cliente;
- Tools, ovvero una serie di strumenti, complementari a quelli tipici dei due precedenti approcci e fondamentali nell'ottica del miglioramento dell'efficienza.

Figura 3: Le prospettive di approccio alla Lean



### Risultati ottenibili

Seguendo un percorso come quello illustrato ai paragrafi precedenti, con la giusta selezione delle moltissime tecniche che possono supportare una trasformazione "lean" (in funzione dei punti di debolezza principali, della facilità a rimuovere certe inefficienze e dell'effettiva preparazione del personale), è possibile raggiungere miglioramenti di efficienza da un 5% a un 30%. Tali risultati, in funzione delle performances di partenza e dunque del "posizionamento" dell'azienda all'inizio del proprio percorso, possono significare aumenti di produttività da un 10% fino ad oltre il 50%, con grandi ripercussioni positive sui risultati economici.

## 7 C. RISK MANAGEMENT

### 1. FMEA - (Failure Mode and Effect Analysis) Analisi dei rischi del prodotto/processo

a cura di: Renato Fabbri e Gianfranco Guerini Rocco – CUBO Società di Consulenza Aziendale S.r.l.

#### Oggetto

La reale qualità tecnica e l'affidabilità di un prodotto/processo, nasce da:

- una progettazione robusta, cioè da metodologie di ricerca e sviluppo consolidati che permettano di prevenire il rischio.
- un processo robusto, in grado di garantire la ripetibilità nel tempo delle performance del prodotto e della sua affidabilità durante il ciclo di vita.

La gestione del rischio per il produttore è sempre più strategica, soprattutto quando l'Azienda opera in Mercati Stranieri dove si è consolidata la cultura della responsabilità sui danni causati da deficienze imputabili al prodotto. Sono a tutti noti gli effetti disastrosi, sia per l'immagine che per i costi correlati, conseguenti agli interventi riparatori, soprattutto se effettuati all'estero. La situazione assume proporzioni ancor più gravi se si è costretti ad effettuare campagne di richiamo del prodotto.

#### Obiettivo

L'Azienda deve essere in grado di valutare i rischi potenziali di un prodotto, già in fase di progettazione e realizzazione, utilizzando un metodo di analisi (AIAG [Automotive Industry Action Group] FMEA 4° ed), che deve basarsi sull'esperienza consolidata, ma deve anche organizzarla e metterla a disposizione di tutta l'Azienda. Il metodo FMEA permette di capitalizzare le analisi dei rischi già portate a termine in precedenti realizzazioni (lesson learned) e farle migrare su nuove progettazioni.

#### Metodologia

La FMEA è un'attività preventiva finalizzata ad evitare le modalità di guasto attraverso adeguate azioni svolte in fase progettuale. La FMEA definisce la priorità delle caratteristiche da mantenere sotto controllo associando degli indici di rischio ad ogni potenziale causa di guasto.

La FMEA si presenta come un approccio sistematico per l'identificazione dei rischi potenziali di un prodotto e, per essere efficace, necessita dell'apporto delle conoscenze che provengono dalle esperienze maturate da tutte le funzioni aziendali. Ne consegue che la FMEA non è il compito da affidare ad una persona (o ad un ufficio) ma bensì è un "lavoro di gruppo" portato avanti da un Team Polifunzionale che raggruppa tutte le conoscenze e l'esperienza dell'Azienda.

La FMEA comporta l'analisi del progetto secondo i seguenti passi fondamentali:

- Analisi Funzionale: quali sono le funzioni che il prodotto deve svolgere?
- Failure Mode: in quale modo il prodotto può non erogare la funzione per la quale è stato realizzato?

## 7 C. RISK MANAGEMENT

### 1. FMEA - (Failure Mode and Effect Analysis) Analisi dei rischi del prodotto/processo

Per ogni potenziale guasto si individuano gli effetti che il guasto può causare associando a ciascuno:

- un indice di gravità (scala da 1 a 10) denominato Severity = S cioè: quanto è grave l'effetto del guasto?
- un indice di frequenza (scala da 1 a 10) denominato Occurrency = O cioè: con quale frequenza può presentarsi il guasto?
- un indice che esprime la possibilità di rilevamento (scala da 1 a 10) denominato Detection = D: quanto è difficile rilevare la difettosità?

Il prodotto dei tre fattori fornisce l'Indice di Priorità del Rischio:

$$\text{RPN (Risk Priority Number)} = S \times O \times D$$

Una volta determinati gli RPN (avendo cura di focalizzare l'attenzione sui valori più grandi di RPN dando la priorità alla Severity) si procederà a stabilire:

- Azioni Correttive: come fare per eliminare il rischio?
- Matrice di Correlazione Prodotto/Processo: quali caratteristiche critiche vengono influenzate in ogni singola fase del processo?
- Control Plan: quali controlli sono necessari per evitare la generazione di caratteristiche critiche durante il processo?

Al termine del lavoro di gruppo, il Team Polifunzionale assicurerà l'Azienda ed il Mercato di aver analizzato, con un approccio sistematico, tutti i rischi potenziali di un prodotto (e del suo processo di realizzazione), di averne individuato tutte le azioni correttive e di aver elaborato un piano per tenere sotto controllo il processo di fabbricazione.

# 7 C. RISK MANAGEMENT

## 2. RISK MANAGEMENT E COMPLIANCE

a cura di: Alessandra Damiani – I.D.S.C. S.r.l.

### Oggetto

La corretta gestione dei rischi aziendali ed il rispetto delle normative sono due fattori che influiscono in maniera determinante sul successo di un'impresa e sulla sua stessa sopravvivenza.

Possiamo distinguere fattori di rischio interni all'azienda (di processo, di investimento, di finanziamento, ...) ed esterni (di contesto, di mercato, ambientali, socio-politici, ...). I rischi legati al mancato rispetto di specifici obblighi di legge si collocano idealmente tra queste due macroclassi, in quanto derivano da un fattore esogeno, ma richiedono pur sempre l'adozione da parte dell'imprenditore di un determinato comportamento.

L'imprenditore è abituato a guardare alle varie normative in materia di privacy (D.lgs. 196/2003), sicurezza del lavoro (D.lgs. 81/2008), responsabilità penale delle società (D.lgs. 231/2001), ambiente, come sempre nuovi costi che gravano sulla gestione aziendale e la "paralizzano". Tuttavia il mancato rispetto delle normative vigenti, ma anche la semplice inosservanza degli usi di un particolare mercato, rischiano di compromettere la continuità stessa dell'attività aziendale.

Il proliferare di normative che spesso si sovrappongono, il fenomeno della globalizzazione, l'adesione volontaria a percorsi di certificazione di sistema o di prodotto rendono sempre più complesso per l'impresa avere la tranquillità di "essere in regola" e di non sprecare risorse per rispettare tali obblighi. Con il termine "compliance" si indica l'effettiva adozione da parte dell'impresa di un determinato comportamento previsto da una specifica normativa.

### Obiettivo

Un progetto di verifica della compliance aziendale e di gestione dei rischi a cui l'attività dell'impresa è esposta si pone come obiettivi:

- garantire la continuità aziendale e tutelare i soci e gli amministratori della società da possibili responsabilità penali e civili;
- condurre un'analisi dei rischi derivanti dal mancato rispetto di una o più normative;
- minimizzare l'impatto economico dei singoli adempimenti attraverso l'analisi dei processi e l'eliminazione delle ridondanze tra le informazioni ed i documenti richiesti dalle varie normative;
- migliorare la competitività dell'impresa attraverso un maggior controllo sui propri processi organizzativi.

### Metodologia

L'intervento tipicamente comporta un check-up iniziale (risk assessment), la suddivisione tra interventi indispensabili e facoltativi (risk management), la programmazione di come svolgere il monitoraggio nel tempo dei fattori critici di rischio (risk control).

La fase di verifica iniziale è finalizzata a fotografare lo stato di fatto in cui si trova l'azienda e per essere svolta in maniera efficiente ed obiettiva si basa generalmente sulla compilazione di questionari per la rilevazione di una serie di informazioni standard relative al funzionamento dei diversi reparti ed alla mappatura dei processi decisionali ed operativi.

Questa prima verifica porta all'individuazione delle classi di rischio a cui è esposta l'attività dell'impresa ed alle specifiche normative alle quali la stessa è assoggettata.

Successivamente, l'analisi dei rischi consente di identificare in maniera chiara le priorità di intervento e gli obiettivi di riduzione del rischio da perseguire.

Ai fini della sua valutazione, il rischio aziendale è definito come combinazione di probabilità e di gravità (severità) di possibili conseguenze negative; la "valutazione del rischio" consiste nella valutazione globale di tali probabilità e gravità; tutto allo scopo di scegliere le adeguate misure di sicurezza.

Quindi si passa alla fase più propriamente operativa, nel corso della quale si realizzano gli interventi programmati, e da ultimo, non appena i nuovi processi operativi sono stati messi a regime, si avvia il monitoraggio delle anomalie.

## 7 C. RISK MANAGEMENT

### 2. RISK MANAGEMENT E COMPLIANCE

A seconda della classe di rischio da trattare, l'impresa può essere obbligata dalla legge, o comunque trovare opportuno, affidare ad un soggetto esterno l'incarico di monitoraggio periodico dei rischi, in modo da garantire il mercato, i soci, i lavoratori ed in generale tutte le parti interessate circa l'indipendenza e l'autonomia del soggetto chiamato al controllo.

Nelle realtà più strutturate la figura del "risk manager" trova sempre più spesso collocazione nell'ambito dell'organigramma. Si tratta di una specifica funzione aziendale dedicata all'analisi ed al monitoraggio delle diverse tipologie di rischio aziendale. Nell'ambito delle realtà con una pianta organica più ridotta tale ruolo può più frequentemente sommarsi a quello di responsabile del sistema qualità.

Entrambe le funzioni sono infatti trasversali rispetto alle funzioni aziendali tipiche, con conseguenti possibili interferenze e sovrapposizioni. Per raggiungere l'obiettivo di contenere i rischi connessi all'esistenza stessa dell'azienda come sopra esposti e di migliorare l'efficienza del sistema aziendale nel suo complesso, la direzione dovrebbe preoccuparsi di dotare queste due funzioni di poteri di intervento nell'ambito delle altre funzioni.

## Processo di Risk Management



<ul style="list-style-type: none"><li>• Analisi preliminare</li><li>• Individuazione delle classi di rischio</li><li>• Misurazione dei rischi</li><li>• Assegnazione del rischio target per ogni classe</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analisi delle attività che provocano i rischi individuati</li><li>• Valutazione dei presidi organizzativi e strutturali</li><li>• Definizione delle strategie più efficienti</li><li>• Adozione di ulteriori interventi per la mitigazione del rischio (es. assicurazione)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Monitoraggio del livello di rischio</li><li>• Controllo e gestione del rischio residuo</li><li>• Valutazione ulteriori interventi correttivi</li><li>• Valutazione trade-off costi/benefici</li></ul>
---	--	---

a cura di: Gianfranco Barbieri, I.D.S.C. S.r.l. e di Marco Sarti, InTeam S.r.l.

#### Oggetto

Il D.lgs. 231/2001 ha introdotto una nuova forma di responsabilità per le imprese (e più in generale per qualunque persona giuridica), rivoluzionando uno dei principi cardine del diritto penale commerciale, per il quale “societas delinquere non potest”. In passato solo le persone fisiche potevano commettere reati, mentre oggi una società può subire sanzioni pecuniarie e interdittive molto gravi (ad esempio la sospensione dell’attività) nel caso in cui non si sia dotata di un’organizzazione adeguata ad evitare i rischi connessi all’attività che svolge.

In questo modo il Legislatore vuole eliminare dal mercato i soggetti che lavorano male e che non si preoccupano di dotarsi di un modello organizzativo idoneo a scongiurare comportamenti illeciti da parte degli amministratori e degli alti dirigenti (le c.d. figure “apicali”).

La normativa identifica una serie di reati “presupposto” (es. lesioni personali causate da incidente sul lavoro, corruzione, falso in bilancio, operazioni a danno dei creditori, ...) a fronte dei quali la magistratura deve sempre verificare se l’impresa ha posto in essere le misure necessarie ad evitare l’illecito.

Se ad esempio si verifica un incidente sul lavoro, le persone materialmente responsabili rischiano le pene previste dagli articoli 589 e 590 del codice penale, ma la società stessa rischia di dover pagare sanzioni salatissime e di subire ulteriori sanzioni quali:

- l’interdizione dall’esercizio dell’attività;
- la sospensione o la revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell’illecito;
- il divieto di contrattare con la pubblica amministrazione, salvo che per ottenere le prestazioni di un pubblico servizio;
- l’esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e l’eventuale revoca di quelli già concessi;
- il divieto di pubblicizzare beni o servizi.

Negli ultimi anni la giurisprudenza ha prodotto numerose sentenze che hanno definito il concetto di “colpa organizzativa” e creato preoccupanti precedenti nelle principali fattispecie di reati economici.

In aggiunta, la tendenza del Legislatore è stata quella di allargare sempre più il numero dei reati presupposto che fanno scattare la verifica del modello organizzativo, rendendo di fatto indispensabile per qualunque impresa tenere in considerazione questa normativa.

#### Obiettivo

Il decreto non regola le caratteristiche specifiche del modello, ma si limita a definirne le finalità. In questi anni le associazioni di categoria, tra le quali anche Confindustria, hanno predisposto modelli pensati per specifici settori e dimensioni di impresa, ma bisogna comunque sapere che questi modelli non sono vincolanti e la loro adozione non garantisce l’imprenditore circa il fatto che, nel caso specifico, il giudice consideri il modello adottato inadeguato.

L’obiettivo dell’intervento è quindi analizzare i rischi ai quali è esposta l’impresa rispetto ai vari reati presupposto e verificare la possibilità di estendere od integrare i modelli organizzativi già attivi in modo da renderli idonei a scongiurare la responsabilità amministrativa dell’ente.

Il modello organizzativo previsto dal D.Lgs. 231/2001 deve:

- consentire di individuare le attività dell’ente nel cui ambito possono essere commessi reati;
- indicare specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l’attuazione delle decisioni dell’ente per la prevenzione dei reati;

- prevedere le modalità di individuazione e gestione delle risorse finanziarie destinate all'attività nel cui ambito possono essere commessi reati;
- prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli;
- prevedere un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate.

#### Metodologia

L'intervento richiede il coinvolgimento di competenze diversificate in ambito aziendale e legale-commerciale. Per questa ragione la realizzazione di un progetto di questo genere rende necessario coordinare un team di lavoro multidisciplinare che comprenda da un lato esperti di discipline aziendali in grado di analizzare e mappare i processi aziendali ed i relativi rischi, e dall'altro legali in grado di valutare la tenuta del modello sul piano giuridico.

Una fase molto importante dell'attività consiste nell'integrazione del modello con altri modelli organizzativi già presenti in azienda, quali ad esempio il modello ISO 9001, in modo da evitare ridondanze e dispersività.

La normativa prevede la nomina di un organismo di vigilanza che ha il compito di sorvegliare l'effettiva applicazione del modello organizzativo e segnalare tempestivamente eventuali anomalie o necessità di adeguamento del modello. Il nuovo organo va ad affiancarsi al collegio sindacale ed all'organo di revisione contabile, dai quali deve essere assolutamente indipendente.

# 7 D. PRODURRE MEGLIO E A ZERO-DIFETTI

## 1. MIGLIORAMENTO PRODUTTIVO

a cura di: Gianni Cuppini – Cubo Società di Consulenza Aziendale S.r.l.  
 Alberto Stancari e Violante Battistella – Mondaini Partners S.r.l.

### Oggetto

Il mondo è globale e i competitors non solo usufruiscono dei livelli salariali più bassi, ma dimostrano flessibilità e buone capacità di innovare. Le aziende italiane devono puntare sulla riduzione dei costi e quindi sul miglioramento della produttività e soprattutto sull'innovazione e sulla creatività. Infatti la riduzione dei costi ha un forte impatto sul conto economico sia a parità di fatturato che, a maggior ragione, su un aumento del fatturato.

### Obiettivo

Il recupero di efficienza e l'incremento di produttività possono essere perseguiti attraverso l'applicazione dell'approccio DMAIC, orientato al miglioramento continuo ed alla costante ricerca di riduzione degli sprechi; tale approccio, applicabile ai vari processi organizzativi, si suddivide in 5 fasi interconnesse, ovvero:

- valutazione degli scopi dei processi;
- mappature di dettaglio dei processi e delle relative attività.

- metodi di controllo;
- il piano di risposta.

- generazione di soluzioni alternative e loro costificazione;
- scelta della/delle soluzioni più idonee;
- implementazione della/delle soluzioni.



- piano per la misura delle attività;
- implementazione del piano di raccolta dati;
- valutazione delle attività (sì valore, no valore);
- valutazione della performance, mediante il calcolo di indici.

- analisi delle attività;
- analisi delle cause base di perdita di efficienza;
- evidenziazione delle disfunzioni e delle anomalie.

Ne consegue che, nella fase Measure, è necessario prendere in considerazione un indicatore OEE overall equipment efficiency. OEE è una grandezza dinamica che riassume i tre elementi fondamentali per il controllo della produzione e cioè il tempo di utilizzo sul tempo disponibile (availability), l'efficienza o performance e il tasso di qualità della produzione. È importante imparare le modalità per calcolarlo, verificandolo periodicamente, per introdurre continuamente miglioramenti.



# 7 D. PRODURRE MEGLIO E A ZERO-DIFETTI

## 1. MIGLIORAMENTO PRODUTTIVO

### Metodologia

Per introdurre miglioramenti occorre:

- Determinare gli scopi;
- Definire i processi relativi ai singoli scopi;
- Evidenziare le attività per ciascun processo.

Sulle attività evidenziate si possono applicare tecniche specifiche quali:

**SMED (Single Minute of Die):** questa tecnica Toyota permette di ridurre drasticamente i tempi di set up, fino a portarli ad una durata esprimibile in minuti, con numeri di una sola cifra; tale importante risultato è ottenibile da un lato attraverso la conversione, per quanto possibile, di set up interni (a macchina ferma) in set up esterni (a macchina funzionante), dall'altro mediante la ricerca di una semplificazione e standardizzazione di tutte le operazioni eseguite in fase di set up. Tutto ciò può portare non solo ad una consistente riduzione dell'incidenza dei costi relativi su quelli totali, ma anche allo sviluppo delle capacità, in azienda, di realizzare lotti di piccole dimensioni con frequenti cambi di produzione, con un conseguente incremento di flessibilità e capacità di soddisfazione delle esigenze del cliente. L'approccio SMED quindi consente di ridurre le perdite per macchina ferma, con il conseguente miglioramento in particolare dell'Indice di Utilizzo.

**TPM (Total Productive Maintenance)** prende in esame l'insieme delle problematiche tecniche ed organizzative della manutenzione, con l'obiettivo di migliorare la sua gestione, minimizzare il numero di fermate indesiderate degli impianti e massimizzare i loro impieghi; si basa su 5 punti fondamentali:

- eliminazione di tutte le possibili cause di perdita (di tempo, di velocità, difettosità, ecc.);
- programma di manutenzione autonoma, eseguita dagli operatori, ovvero i diretti utilizzatori delle macchine;
- piani di manutenzione programmata ed ispettiva;
- piani di manutenzione predittiva, che mettendo sotto controllo una o più, variabili; permette di eseguire gli interventi di manutenzione quando questa o queste variabili diventano critiche;
- aumento della competenza specifica, mediante investimenti in formazione.

**MTM (Methods Time Misurement):** questo metodo si pone l'obiettivo di determinare i tempi standard di attività, molto ripetitive, tenendo conto degli aspetti ergonomici e della sicurezza, nell'ottica dell'incremento di produttività, e si compone dei seguenti passi:

- analisi del posto di lavoro (area di lavoro, manodopera, attrezzi, macchine, prodotto, ecc.);
- suddivisione delle attività in operazioni elementari;
- scelta dei punti di riferimento, ovvero degli istanti di inizio e di termine delle singole operazioni individuate;
- determinazione del tempo standard.

Cronotecnica e osservazioni istantanee.

Nel caso di attività ripetitive, ma a piccoli lotti, occorre utilizzare la cronotecnica e nel caso invece di attività ripetitive, ma non continue, che si ripetono cioè con casualità, come nel caso dei magazzinieri, occorre utilizzare un metodo statistico che va sotto il nome di osservazioni istantanee.

**SIX SIGMA:** è una metodologia sviluppata per accelerare il miglioramento della qualità di servizio, concentrando gli sforzi sulla riduzione della variabilità e l'eliminazione delle operazioni non a valore aggiunto; a questo scopo è fondamentale l'applicazione di una serie di tecniche statistiche orientate al cosiddetto SPC (Statistical Process Control), aventi l'obiettivo di evidenziare ed eliminare le principali cause di sprechi e difettosità, mediante l'utilizzo di una serie di strumenti specifici.

**Kaizen:** per avere successo con queste metodologie occorre creare gruppi di lavoro interfunzionali da addestrare alla tecnica Kaizen, in modo che si possa affrontare ciascuna problematica con razionalità ma dai punti di vista di coloro che sono coinvolti in quella problematica.

# 7 D. PRODURRE MEGLIO E A ZERO-DIFETTI

## 2. APQP (Advanced Product Quality Planning) & PPAP (Production Part Approval Process)

a cura di: Renato Fabbri – CUBO Società di Consulenza Aziendale S.r.l.

### Oggetto

Affinché un'attività produttiva vada a buon fine occorre un piano.

È necessario, cioè, seguire un processo sistematico e strutturato per identificare, definire e specificare gli obiettivi ed i risultati necessari per il “rilascio” di prodotti che soddisfino i bisogni e le aspettative del Cliente, assicurando i livelli di qualità previsti.

È necessario, inoltre, assicurarsi che tutti i Fornitori esterni dei componenti utilizzati nel progetto abbiano recepito le caratteristiche tecniche desiderate e che il loro processo disponga della adeguata potenzialità per produrre secondo il regime prefissato.

Nel mondo automotive, l'AIAG (Automotive Industry Action Group) ha contribuito a soddisfare queste esigenze preparando due strumenti:

#### - APQP (Advanced Product Quality Planning) – PROJECT MANAGEMENT.

La progettazione non ha come solo scopo la realizzazione di un prodotto con specifiche caratteristiche tecniche. La progettazione è un processo critico che deve assicurare time to market, costi, volumi di produzione e qualità.

#### - PPAP ( Production Part Approval Process) VALIDAZIONE DEI COMPONENTI

L'introduzione nel processo di nuovi componenti, componenti modificati, o derivanti da processi modificati è sempre un fattore di rischio, soprattutto se essi sono realizzati da Fornitori o Conto Terzisti. I rischi principali derivano dalla carenza di caratteristiche tecniche, carenza di qualità ed affidabilità, sia da non sufficiente capacità produttiva.

### Obiettivo

#### - APQP (Advanced Product Quality Planning) – PROJECT MANAGEMENT.

L'Azienda deve essere in grado di mantenere sotto controllo i progetti di nuovi prodotti, modifiche e carry – over utilizzando una metodologia (AIAG APQP) in grado di definire e monitorare:

- Tempi e milestone
- Soddisfazione dei Requisiti
- Documenti di output (deliverables)

Il processo di progettazione deve essere descritto e ridefinito in modo scalabile in funzione della complessità del progetto stesso.

#### - PPAP ( Production Part Approval Process) VALIDAZIONE DEI COMPONENTI

L'Azienda deve essere in grado di mantenere sotto controllo la introduzione di nuovi componenti (e modifiche di prodotto e processo) soprattutto se provenienti da origine esterna. Il processo di approvazione di nuovo componente deve essere gestito con una precisa metodologia (AIAG PPAP) .

Un corretto processo di validazione dei componenti permette inoltre di creare un fascicolo tecnico, che definisce lo stato iniziale di riferimento del prodotto e del processo e che quindi è fondamentale per la gestione futura dei reclami (e degli eventuali contenziosi).

## 7 D. PRODURRE MEGLIO E A ZERO-DIFETTI

### 2. APQP (Advanced Product Quality Planning) & PPAP (Production Part Approval Process)

#### Metodologia

- APQP (Advanced Product Quality Planning) – PROJECT MANAGEMENT.

Il Piano di Progettazione APQP deve essere articolato nelle seguenti fasi:

- Plan & Define: definizione degli obiettivi del progetto, delle specifiche funzionali, delle specifiche tecniche e dei tempi
- Product Design & Development: progettazione del prodotto, verifica delle soluzioni proposte, analisi dei rischi
- Process Design & Development: definizione del processo produttivo, analisi dei rischi, definizione dei Piani di Controllo, valutazione della capacità produttiva
- Prototype Launch: pianificazione dei lanci prototipali, controllo dei prototipi e feedback sulla progettazione
- Product & Process Validation: pianificazione dei lanci di preserie in condizioni normali di produzione

- PPAP ( Production Part Approval Process) VALIDAZIONE DEI COMPONENTI

Il processo PPAP deve essere articolato nelle seguenti fasi:

- Classificazione della criticità della modifica
- Definizione del livello di accreditamento del Fornitore
- Verifica degli elementi documentali (specifiche di progetto, disegni, analisi dei rischi di prodotto processo, documentazione delle materie prime), piani di controllo
- Prelancio: verifica della stabilità del processo produttivo (Preliminary Ppk - Process Performance Index), verifica dei processi di controllo (GR&R - Gauge Repeatability and Reproducibility)
- Verifica della Capacità di Processo: OEE Overall Equipment Effectiveness)
- Congelamento del Prodotto / Processo

L'utilizzo di queste metodiche, che sono obbligatorie per chi si cimenta nel mondo automotive, può aiutare i produttori di beni destinati a qualsivoglia mercato, a fornire prodotti che soddisfino i bisogni e le aspettative del Cliente, assicurando i livelli di qualità, i tempi e le quantità previsti.

# 7 E. LOGISTICA - RIEQUILIBRIO DEL MAGAZZINO

a cura di: Marco Sarti – InTeam S.r.l.

## Oggetto

Il valore e la sostenibilità finanziaria delle aziende sono pesantemente influenzate dal capitale circolante. Una delle componenti del circolante più difficile da controllare è il valore delle rimanenze. Molto spesso accade che il capitale impegnato nel magazzino sia squilibrato, cioè il valore impegnato per le varie tipologie di prodotti non sia coerente con le redditività prevedibili per ciascuna tipologia.

Le azioni che normalmente le aziende compiono quando affrontano il problema del magazzino sono orientate a una riduzione generalizzata o per categorie molto ampie, cosa che può portare a riflessi anche pesanti sul livello di servizio e alla perdita di clienti e fatturato.

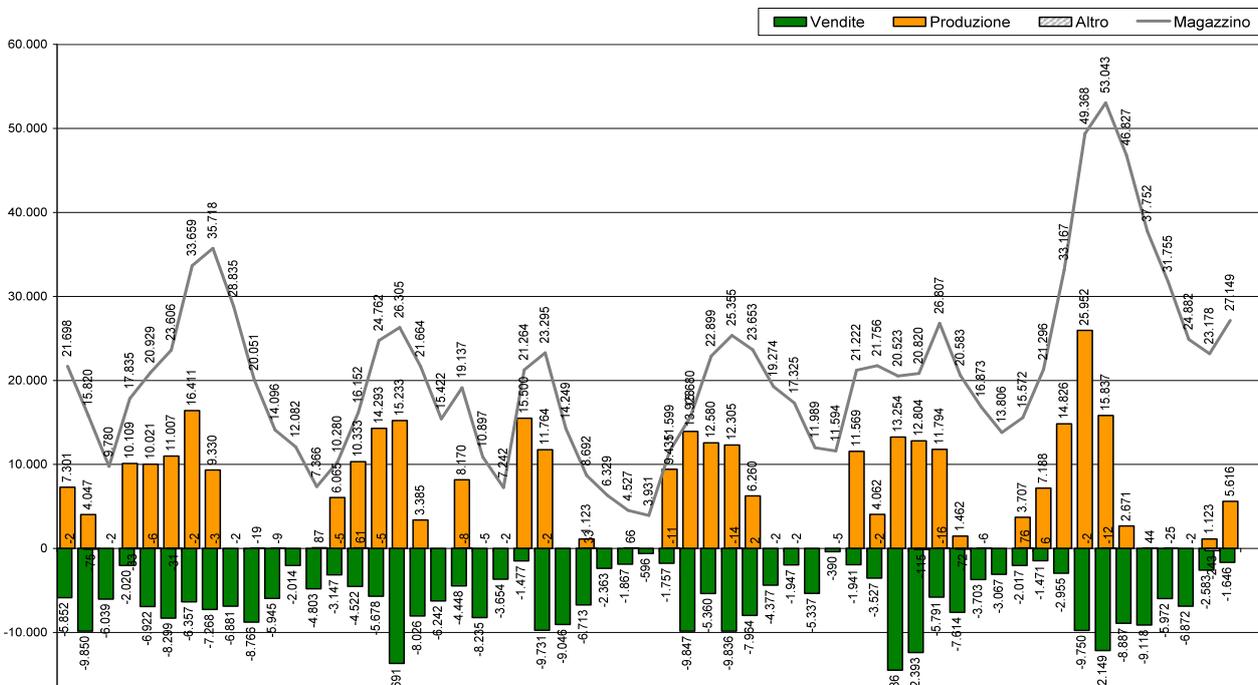
Gli obiettivi di livello di servizio e riduzione del magazzino sono evidentemente obiettivi contrastanti, che è difficile perseguire contemporaneamente. E' quindi necessario analizzarli contemporaneamente per evitare che i benefici di un progetto di riequilibrio siano solo temporanei o addirittura portino più danni che benefici.

## Obiettivo

Riequilibrare il magazzino, cioè attribuire a ciascun prodotto o linea di prodotti la giusta quantità di rimanenze, coerente con i processi dell'azienda e le possibilità di ciascun prodotto.

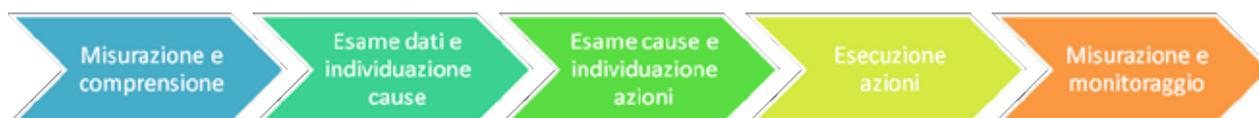
Impostare un processo di monitoraggio per poi individuare e quindi applicare periodicamente azioni di riequilibrio con smaltimenti mirati e ostacoli a squilibri futuri.

Integrare nel processo di lavoro di tutti i giorni l'analisi continua della situazione della gamma e delle scorte per mantenere l'equilibrio al massimo livello possibile



## Metodologia

Quasi sempre le aziende non hanno i dati necessari e sufficienti a prendere decisioni relative alle rimanenze perché nei sistemi informatici sono presenti dati a un livello di analiticità troppo alto (la singola transazione) o troppo basso (l'andamento generale). Inoltre la conoscenza dei processi (acquisti, logistica, vendite) è sempre distribuita fra diverse aree aziendali e quindi difficilmente sintetizzabile. E' quindi necessaria una fase di accurata analisi prima di poter impostare le azioni correttive. La metodologia di lavoro prevede una serie di fasi:



### Fase 1: misurazione e comprensione del fenomeno

In questa fase si creano gli strumenti tecnico informatici per misurare il fenomeno del magazzino ed effettuare una pre-analisi qualitativa e quantitativa volta a comprenderne e condividerne la portata. L'analisi quantitativa è indispensabile alla misurazione corretta di un fenomeno su cui spesso non si hanno i dati al livello di dettaglio adeguato.

### Fase 2: esame dei dati e individuazione delle cause

In questa fase si identificano le cause che hanno comportato le problematiche emerse nella fase precedente, tramite lavoro di gruppo l'analisi delle informazioni e dei dati raccolti nella Fase 1. La partecipazione attiva delle funzioni aziendali è propedeutica all'integrazione delle soluzioni nei processi aziendali nelle fasi finali del progetto.

### Fase 3: esame delle cause e pianificazione delle azioni correttive

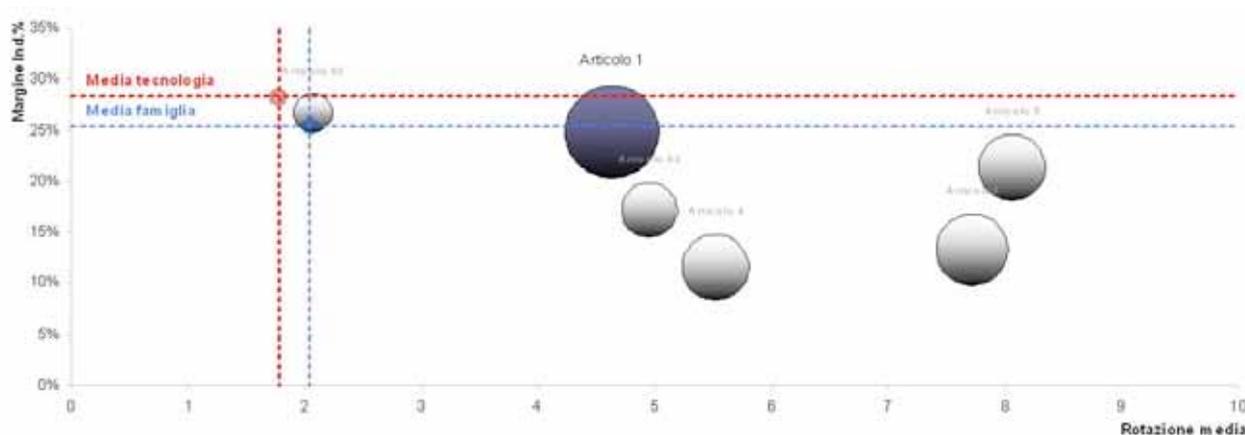
Sulla base delle macro cause identificate e precedentemente ordinate per importanza il gruppo o i gruppi di lavoro procedono a proporre le azioni correttive per ogni processo e funzione. Ogni azione diventa così integrata in un quadro generale di miglioramento.

### Fase 4: esecuzione delle azioni correttive

In questa fase verranno avviati i progetti di miglioramento pianificati e decisi nella fase precedente. Il gruppo di lavoro controlla gli indicatori definiti nelle prime fasi del progetto e può così analizzare gli effetti veri delle azioni correttive.

### Fase 5: misurazione degli effetti sul magazzino e monitoraggio

In questa fase verranno messi in produzione i report e dati per la misurazione del livello e della composizione del magazzino. I dati contenuti nei report saranno oggetto di analisi per verificare il successo delle azioni perseguite e definire ulteriori azioni o cambi di rotta. In questo modo la metodologia di progetto entrerà a far parte dei processi aziendali di routine.



**CUBO Società di Consulenza Aziendale S.r.l.**  
Via Mazzini 51/3 - 40137 Bologna  
Tel. 051.39.73.80 - Fax 051.39.02.80  
www.cuboconsulenza.com - e-mail:info@cuboconsulenza.com



Cubo nasce nel 1980 con vocazione Consulenziale nelle aree Tecnico-Logistico/Produttive e nella re-ingegnerizzazione dei processi e delle strutture. Cubo si impegna ad affiancare le Aziende Clienti nel raggiungimento degli obiettivi con l'introduzione di principi di Lean Thinking e strumenti mirati allo sviluppo dell'Innovazione, utilizzando tecniche di analisi del valore dei processi e delle informazioni. Cubo opera nella Formazione ritenendola presupposto necessario al fine di introdurre cambiamenti/ miglioramenti organizzativi e di elevare la cultura aziendale.

Cubo ha, inoltre, acquisito una posizione di leadership nella Ricerca/Selezione delle Risorse Umane, a cui si affiancano le attività di valutazione delle figure professionali, presenti in Azienda, e di analisi del Clima Aziendale finalizzata al miglioramento dell'Empowerment in Azienda.

Cubo mantiene rapporti di partnership con Società, sia italiane che estere ed, in forma esclusiva per l'Italia, con Ford-Aus und Weiterbildung (Ford Motor Company).

**GENIA BUSINESS S.r.l.**  
Via Caduti del Pilastro 8 - 40055 Castenaso (BO)  
Tel. 051.6051081 - Fax 051 785819 - NUMERO VERDE 800 893419  
www.geniabusiness.com



Genia Business è Società altamente specializzata in Finanza d'impresa con particolare riferimento ai contributi a fondo perduto, finanziamenti agevolati, incentivi e bonus fiscali nonché nel reperimento di risorse finanziarie – finanziamenti, mutui, concessioni o ampliamenti di fido - presso primari istituti di credito. Genia Business è altresì specializzata in progettazione di grandi impianti fotovoltaici e relativa istruzione nonché gestione di gara di appalto esemplare.

**I.D.S.C. INVESTIMENTI DIREZIONE SERVIZI E CONSULENZA SRL**  
Via Riva di Reno 65 - 40122 Bologna  
Tel. 051.23.11.25 - Fax 051.23.75.53  
e-mail: info@idscweb.com



La società di consulenza di direzione IDSC nasce a Bologna nel 1981 con l'obiettivo di completare la gamma di servizi professionali offerti dallo Studio Barbieri & Associati Dottori Commercialisti. Per Gianfranco Barbieri già negli anni ottanta le imprese bolognesi chiedevano ai professionisti, oltre ai tradizionali valori di deontologia, affidabilità e riservatezza riconoscibili nello Studio tradizionale, anche organizzazione, efficienza e tecnologia all'avanguardia.

Il metodo di lavoro si concretizza nella consulenza per l'avvio e la crescita di nuove imprese, di supporto nel passaggio generazionale o di affiancamento nella soluzione delle crisi o nelle ristrutturazioni aziendali. Grazie all'attività di ricerca svolta dalla dott. Alessandra Damiani e dal dott. Giacomo Barbieri, le tecnologie proposte da IDSC consentono ai Clienti di trovare supporto concreto nella riorganizzazione e razionalizzazione dei processi amministrativi al fine di comprimere i costi di personale, dell'infrastruttura informatica e dei servizi professionali.

**InTeam S.r.l.**  
Via Paolo Nanni Costa 12 - 40133 Bologna  
Tel. 051.31.37.76 - Fax. 051.64.27.502  
www.inteam.it - e-mail: info@inteam.it



InTeam è una società di consulenza direzionale che ha festeggiato recentemente il decennale dalla fondazione nei suoi uffici di Bologna e Reggio Emilia; l'obiettivo di InTeam è supportare gli imprenditori, per agevolarli nel raggiungimento dei loro obiettivi strategici e accrescere il valore della loro azienda.

La struttura è costituita da quattro soci e 15 professionisti, con esperienza fra i 10 e i 25 anni, maturata in ambienti multinazionali nei settori industria, servizio, consulenza e revisione.

Le attività di InTeam si svolgono nelle aree del Reporting, Miglioramento delle Prestazioni Aziendali, Corporate Finance, Gestione del Rischio e Controllo Interno, Consulenza Strategica e Direzionale.

Le modalità di erogazione del servizio sono configurabili secondo le esigenze del cliente. Gli interventi possono essere svolti come progetti di consulenza (con tempi, costi e risultati attesi definiti), e/o da professionisti in outsourcing e/o attraverso l'applicazione di soluzioni tecnologiche, dalle più semplici fino alla progettazione e implementazione di soluzioni avanzate, in partnership con primarie società.

**MELIORA CONSULTING S.r.l.**  
Via Verde, 11 - 40138 Bologna  
Tel. 051.34.66.26 Fax. 051.30.74.21  
<http://www.melioraconsulting.it>



Meliora Consulting è una società di consulenza di direzione che supporta l'imprenditore e/ o il manager nella comprensione dei risultati e delle prospettive aziendali attraverso analisi volte ad evidenziare i punti di forza e di debolezza dell'attività aziendale.

Meliora Consulting redige planning economico-finanziari e patrimoniali, analizzando e riscontrando i dati con l'imprenditore, al fine di presentare in tempi rapidi richieste di finanziamenti ad Istituti di Credito, valutare le strategie di sviluppo e quantificare i complessi aziendali per compra-vendite.

Meliora Consulting ha realizzato, grazie alla collaborazione integrata di informatici, ingegneri gestionali e consulenti economico-finanziari, un modello di Business Intelligence per le piccole medie imprese, selezionato, tra i progetti innovativi, dalla Regione Emilia Romagna. Il modello fornisce informazioni veloci, puntuali, chiare ed affidabili per conoscere in tempo reale la situazione aziendale ed attuare con la massima tempestività i cambiamenti necessari

**Mondaini Partners s.r.l.**  
Via Santo Stefano, 16 - 40125 Bologna  
Tel. +39 051/237443 Fax. +39 051/274138  
[www.mondainipartners.com](http://www.mondainipartners.com) - e-mail: [info@mondainipartners.com](mailto:info@mondainipartners.com)



Dal 1996 ad oggi, Mondaini Partners ha affiancato le imprese nei processi di riorganizzazione e innovazione strategica. Fondata da Davide Mondaini, oggi la società vanta uomini e competenze tali da potersi posizionare come player riconosciuto a livello nazionale nel mondo della consulenza strategica ed organizzativa.

Interventi

Mondaini Partners oggi affianca le imprese in funzione delle specifiche esigenze, affrontando di caso in caso i tre momenti cruciali per la riorganizzazione ed il rilancio:

- Prevenzione (mediante le attività di valutazione finanziaria, monitoraggio di settori e mercati, revisione del business model)
- Gestione (mediante piani di risanamento, temporary managers, profonde riorganizzazioni, operazioni straordinarie)
- Rilancio (attraverso il risanamento dei business meritevoli, la ristrutturazione del debito, la ricerca di partners finanziari ed industriali, l'esecuzione dei piani aziendali) professionali.

**RONCUCCI&PARTNERS Headquarters**  
Piazza dei Martiri 5 - 40121 Bologna  
Tel. +39 051 255 676 - Fax. +39 051 421 08 03  
[www.roncucciandpartners.com](http://www.roncucciandpartners.com) - e-mail: [info@roncucciandpartners.com](mailto:info@roncucciandpartners.com)



Roncucci&Partners Group è una società di business consulting specializzata in consulenza di direzione e processi di internazionalizzazione di impresa. Opera con sedi dislocate in aree strategiche, per meglio sostenere uno sviluppo imprenditoriale globale e innovativo. Grazie ad una lunga esperienza maturata sul campo dai suoi professionisti, può contare su un'estesa rete di relazioni con imprese e istituzioni internazionali, fattore oggi indispensabile per assistere le aziende nei loro progetti di crescita in modo personalizzato, efficace e puntuale. Oltre ad essere presente con i propri uffici in Serbia e India, R&P ha promosso la nascita e lo sviluppo di un networking di imprese - Strategic Alliance - World Wide Network (SA-WWN), una rete internazionale di business development nata dalla volontà di supportare i processi di internazionalizzazione delle imprese italiane ed estere nei principali mercati mondiali. La presenza capillare su questi mercati di partner strategici del Network, permette di fornire un'assistenza efficace e veloce grazie soprattutto ad un'approfondita conoscenza della business community locale e dei principali player privati e pubblici.





Email: [tinnovativo@unindustria.bo.it](mailto:tinnovativo@unindustria.bo.it)

Sede di rappresentanza  
40124 BOLOGNA, Via San Domenico 4  
tel. 051529629 - fax. 0512913413

Sedi operative Imola  
40026 IMOLA, p.le Pertini 8  
tel. 0542644044 - fax. 0542643971

