

Case history n.1

Azienda familiare
12 dipendenti
6 milioni fatturato
Settore commerciale

All'avvio dei lavori di consulenza l'azienda si presenta nelle seguenti condizioni:

- i figli lavorano in nero da dieci anni
- i dipendenti lavorano mediamente 11 ore al giorno e non viene loro retribuito lo straordinario
- ai dipendenti viene concessa una settimana di ferie l'anno

Possiamo rilevare che:

- la produttività è bassa
- l'azienda non è in grado di valutare la redditività per cliente

A distanza di un anno di lavoro consulenziale:

- i figli sono regolarmente assunti;
- sono state assunte due nuove unità;
- i dipendenti lavorano mediamente 8 ore al giorno;
- ai dipendenti vengono concesse due settimane di ferie l'anno;
- il magazzino è informatizzato;
- la clientela è stata segmentata per fatturato e tempi di incasso e sono stati introdotti premi di fine anno ai clienti virtuosi;
- sono stati risolti gli sprechi sui riordini e sui tempi medi di giacenza
- sono state ridotte drasticamente le rotture di stock
- è stato aumentato l'ordine medio mensile da parte del cliente
- sono stati ridotti i costi per interessi passivi
- è stato ampliato il magazzino ed è stato ottimizzato il picking con aumento della produttività oraria di circa l'80% e un aumento di fatturato del 10%.

Tutte queste innovazioni hanno generato surplus e una quota di questo surplus è stato distribuito ai dipendenti.

Come è stato possibile

La seconda generazione desiderava ricercare strade in grado di sospingere l'azienda fuori dai vecchi schemi paterni ma non ne conosceva gli strumenti. Il padre è disposto a cedere solo a condizione di comprendere i vantaggi dell'alternativa.

Non vi è stato un mero calcolo di costi benefici monetari poiché la scelta non si è svolta su un piano meramente razionale, ma si è fatto leva sulla necessità di detenere un unico sistema di contabilità finalizzato al controllo di gestione e alla liberazione di risorse mentali che vengono distratte dalla pianificazione strategica.

Conclusioni

Il caso studio qui presentato costituisce un esempio abbastanza diffuso che, con magnitudo differenti, abbiamo riscontrato presso decine di aziende. Le imprese sono spesso incapaci di ricercare soluzioni in grado di assicurare una maggiore produttività, tagliando le inefficienze interne e di generare maggiore valore ricercando nuove nicchie di mercato.

La loro difficoltà viene suffragata da alcuni elementi:

- 1) l'assenza di dati certi, poichè la gestione di un doppio sistema contabile rende impossibile generare una contabilità analitica in grado di comprendere i margini di profitto;
- 2) l'assenza di competenze manageriali interne;
- 3) l'ausilio di professionisti esterni che avallano o suggeriscono pratiche e comportamenti non idonei.
- 4) la forte cultura e competenza interna nell'utilizzo di pratiche e percorsi elusivi ed evasivi, avallata dai feedback e dalla cultura locale;

In merito a questo ultimo punto, dobbiamo notare che, in alcuni settori, il mercato locale B2B richiede tali pratiche e predilige i fornitori che siano in grado di offrire merce senza esibizione della relativa fattura, o per quantitativi inferiori o per prezzi difforni dalla realtà. Le imprese che vogliano quindi conoscere il proprio prezzo medio di vendita, le quantità vendute al singolo cliente, e la marginalità per prodotto o per business unit, devono affidarsi a complicatissimi calcoli in excel che spesso si rivelano errati.

Anche quando è il mercato locale a desiderare che tali atteggiamenti vengano perpetuati, valgono i punti di cui sopra. In particolare, l'assenza di competenze manageriali nella ricerca di nuovi canali distributivi e nella gestione della supply chain, può vincolare le aziende a permanere in uno stato di irregolarità. Abbiamo notato, infatti, che le aziende che hanno aperto il loro business ai mercati internazionali si allineano alla regolarità e ne traggono notevoli benefici informativi. Gli imprenditori percepiscono che tale status quo è un vincolo allo sviluppo, poichè drena energie mentali che potrebbero essere utilizzate per affinare la strategia, la comprensione dell'ambiente interno ed esterno.

CentoCinquanta srl
Francesco Messina