



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

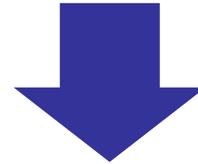
S.A.F.
SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE LUIGI MARTINO

Il Commercialista è il Consulente Aziendale

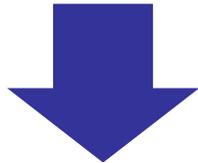
Dott. Alessandro Mattavelli
Commissione Finanza e Controllo di Gestione

Milano, 13 marzo 2017 – Sala Convegni - Milano Corso Europa, 11

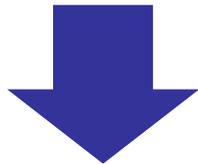
Secondo le indagini gli studi professionali dei commercialisti sono numerosi e diffusi in tutta Italia **ma sono molto piccoli e poco organizzati**



Le indagini più recenti mostrano una progressiva riduzione degli studi individuali che non favorisce però né l'associazionismo professionale né la costruzione di reti **MA la condivisione di studio finalizzata ad abbattere i costi organizzativi ed operativi**



La mancata evoluzione della professione ha inciso sulle performance economiche dei professionisti che sono stati costretti a rivedere i programmi di sviluppo e di riorganizzazione professionale



Secondo alcune indagini svolte dall'IRDCEC, tale tendenza ha colpito le fasce più mature della categoria

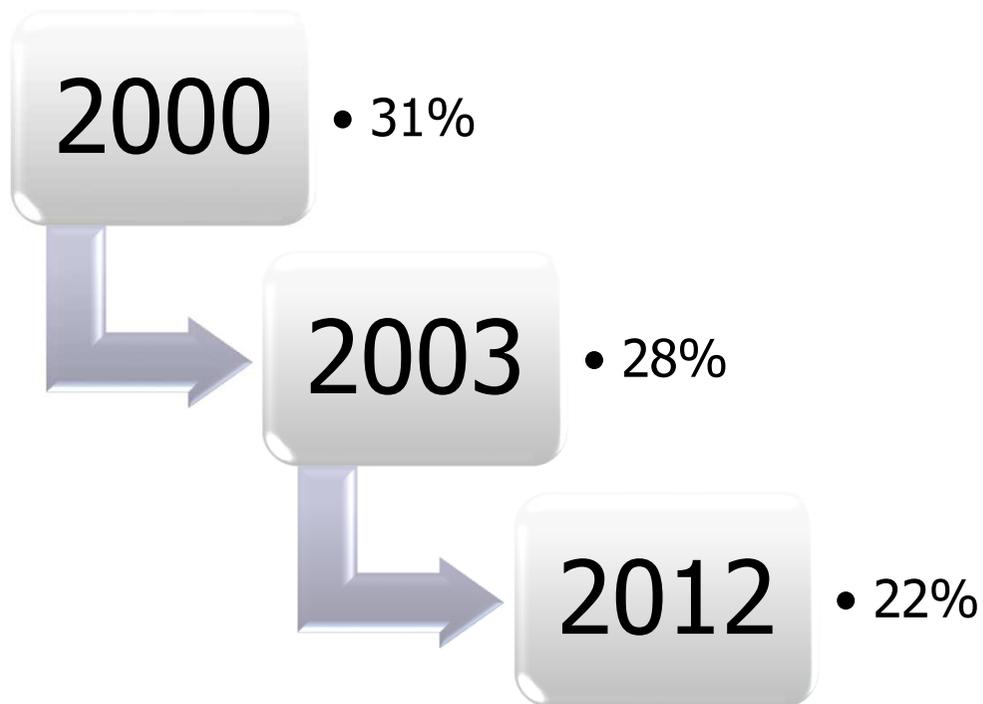
MENTRE

per coloro che hanno avviato la professione da pochi anni si verifica l'estrema difficoltà ad investire nell'apertura di un nuovo studio professionale

Alcuni dati...

Negli ultimi anni si è delineata in maniera netta la figura del **collaboratore di studio**

Gli studi associati negli anni...



In cinque anni il numero degli iscritti all'albo dei praticanti è passato da 26.411 a 16.553

-37,4%

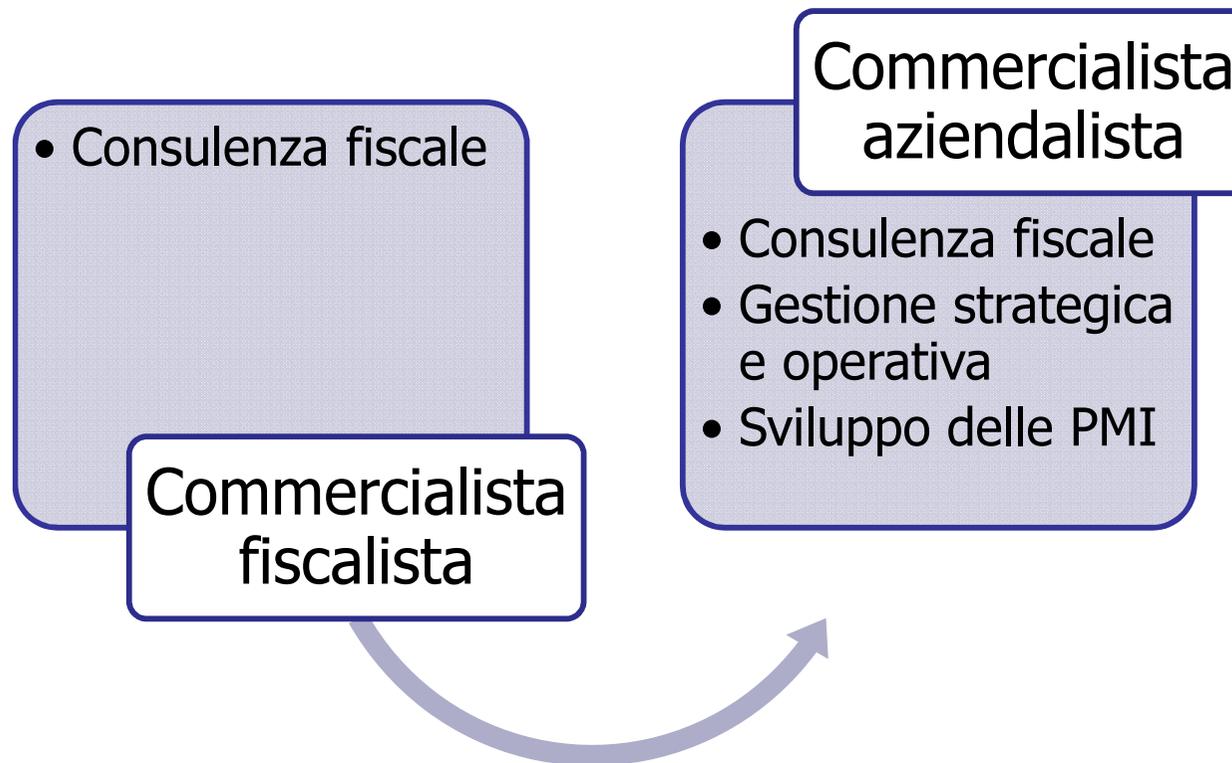
Le piccole medie imprese

Se si concentra l'attenzione sulle PMI più dinamiche con elevato potenziale di crescita (che rappresentano un segmento significativo nell'economia italiana) si avverte la formazione di un nuovo fabbisogno di assistenza e consulenza alla gestione e allo sviluppo dell'azienda **che il tradizionale studio professionale impostato prevalentemente sulla consulenza contabile e fiscale non è in grado di soddisfare**



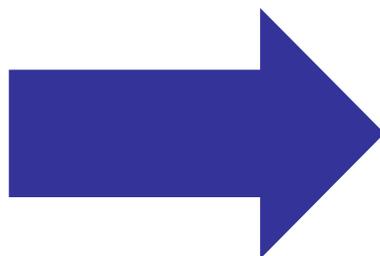
Le PMI costrette a fronteggiare una maggiore incertezza sia sul piano strategico che operativo si trovano ad avere bisogno di una consulenza aziendale specifica

La figura del commercialista



Alcuni dati...

Il **71%** dei
professionisti lavora in
studi medio-piccoli
(anche con meno di tre
addetti)



Dei quali il **52%** NON ha
profili specialistici

Indagini 2012 - specializzazione della professione

- **diritto fallimentare/procedure concorsuali (23%)**
- **esecuzioni mobiliari e immobiliari (6%)**
- **mediatori (9%)**
- **attività di sindaco e/o revisione legale dei conti (48%)**
- **revisori negli enti pubblici territoriali (17%)**
- **contenzioso tributario (56%)**
- **consulenza contrattuale (44%)**
- **consulenza societaria (56%)**
- **consulenza aziendale (29%)**
- **consulenza del lavoro (20%)**
- **finanza agevolata (19%)**
- **amministrazione di aziende (20%)**
- **amministrazione di patrimoni e beni (44%)**
- **bilanci sociali (18%)**
- **amministrazione del personale (14%)**
- **perizie, le valutazioni e i pareri (49%)**
- **operazioni straordinarie (40%)**

La crisi della figura del commercialista

Negli ultimi anni solo il 35% dei professionisti è riuscito a lavorare in modo continuativo.

Dal 2008 al 2013 il 66,4% dei professionisti ha lavorato in modo discontinuo.

Quale sarà il futuro del commercialista??

Cosa ci aspetta: tra opportunità e minacce

- Outsourcing contabile low cost
- Fatturazione elettronica
- Contribuente fai da te (precompilati ...)
- 140.000 esuberanti nel settore bancario
- Figure alternative al commercialista...
- Software di contabilizzazione automatica tramite tracciati Sepa
- Software riconoscimento fatture
- Sempre maggiore esigenza di interlocutori preparati a parlare con i gli stakeholder

UN'OPPORTUNITÀ PER IL COMMERCIALISTA

IL CONTROLLO DELLA GESTIONE

Cos'è il controllo di gestione

Il ***controllo di gestione*** è un insieme di strumenti e tecniche (*sistema direzionale*) in grado di fornire alla direzione e alla proprietà informazioni utili per:

- comprendere meglio la realtà aziendale
- garantire l'efficacia ed efficienza della gestione
- organizzazione ed impiegare meglio le risorse



Il controllo di gestione: finalità

Se correttamente progettati, predisposti e “fatti funzionare”, i sistemi di controllo direzionale sono in grado di offrire un contributo indispensabile alla gestione di un’organizzazione in termini di:

Capacità di valutare in che misura le diverse unità componenti l’organizzazione hanno tenuto comportamenti o raggiunto risultati coerenti con gli obiettivi prescelti

Controllo
esecutivo

Capacità di prendere decisioni coerenti con gli obiettivi strategici predefiniti e/o rivisitati

Supporto al processo
decisionale

- Sviluppo di nuovi prodotti
- Investimenti
- Localizzazione
- Make or Buy
- Prezzo di vendita
- Volumi di produzione
- Forme di indebitamento
- Scelte di finanziamento
-



Sistema «direzionale»: rispetto a cosa?

Il *controllo di gestione* è l'insieme di:

- Principi
- Regole
- Strumenti e procedure

a disposizione della direzione aziendale per consentirle di prendere decisioni corrette in funzione degli obiettivi che si è posta utilizzando la propria struttura

- Organizzativa
- Tecnico - contabile
- Di Processo

Pianificazione strategica

quali prodotti vendere

su quali mercati

con quale tecnologia

con quale grado di integrazione

con quali fonti finanziarie

Controllo di gestione

quanto ci poniamo come obiettivo di fatturato del "prodotto x"
nel prossimo esercizio

con quale consumo di risorse, con quale livello di qualità

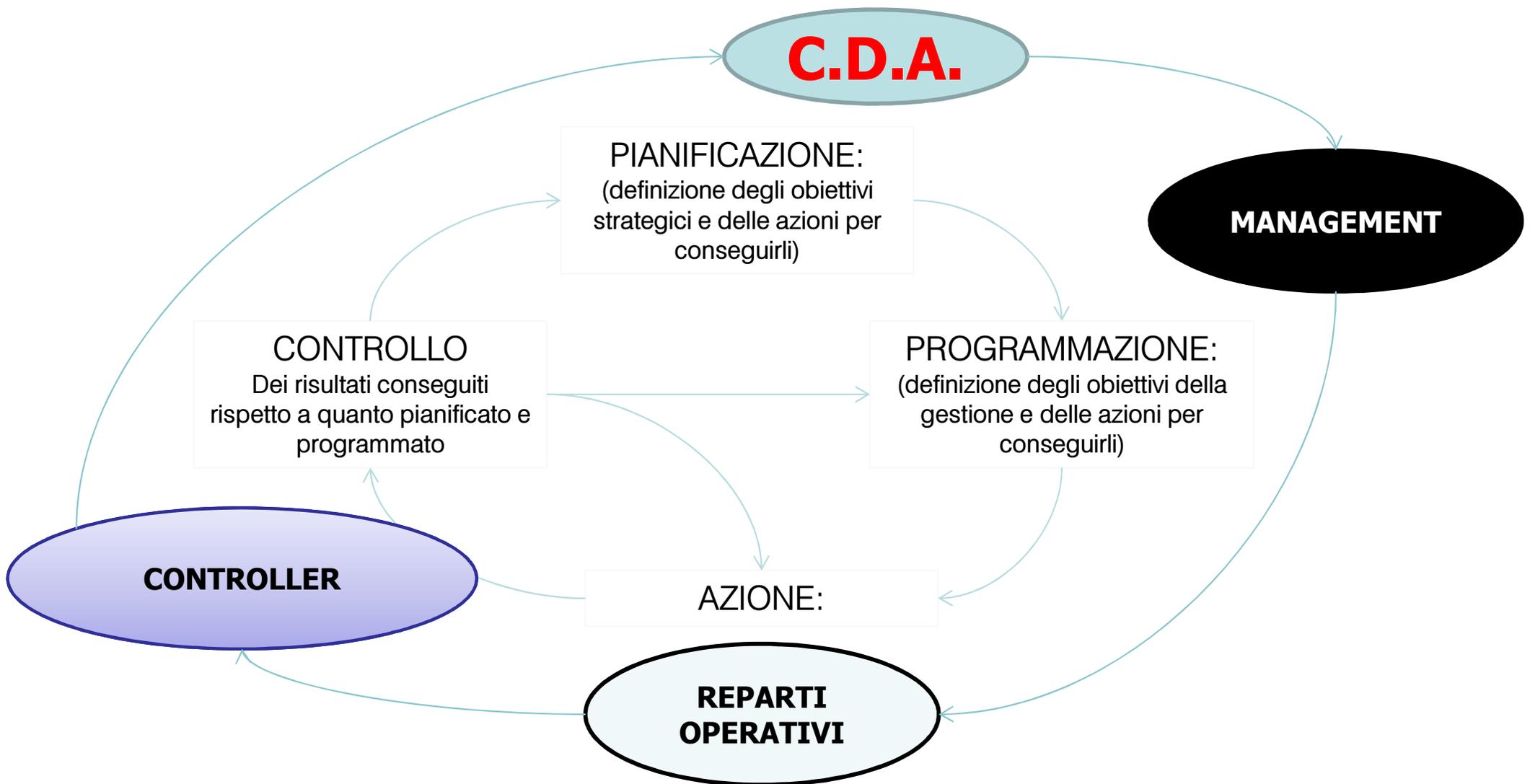
...

Fasi del controllo di gestione

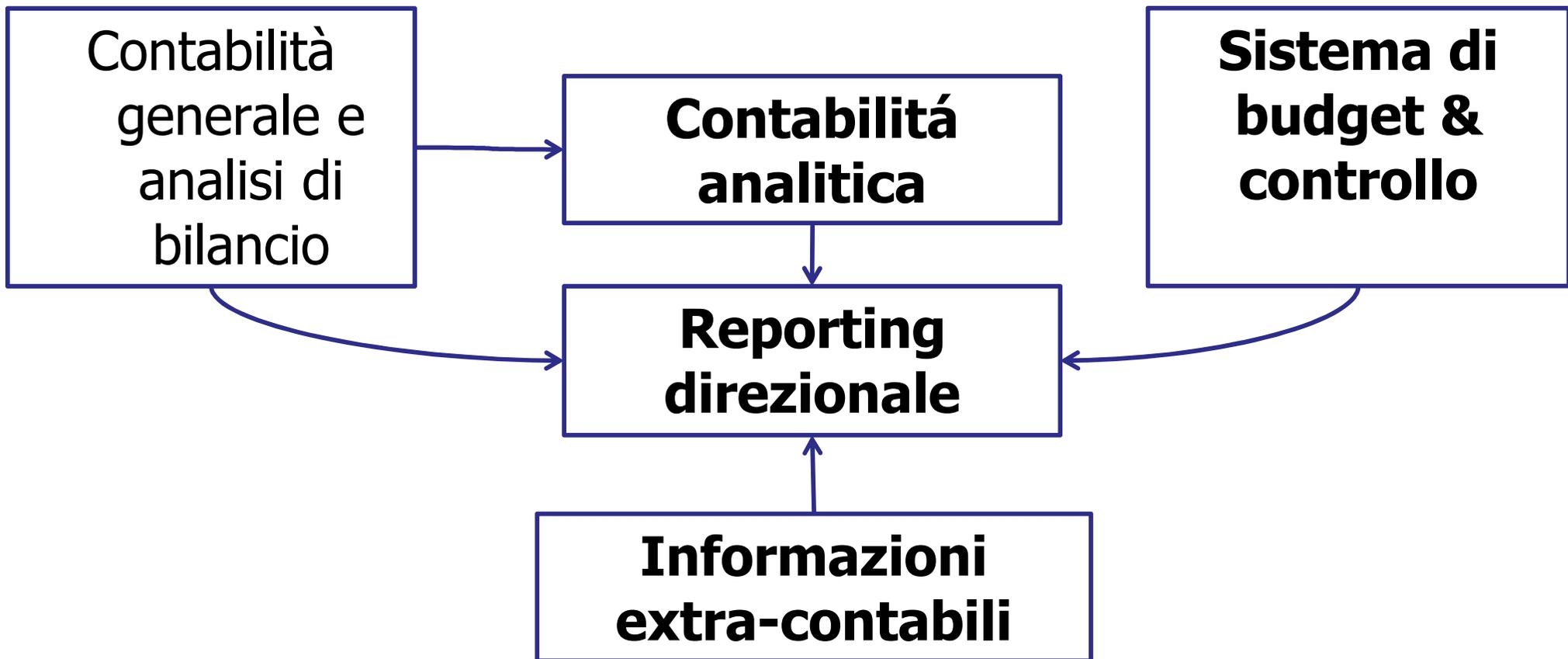
Le fasi principali attraverso cui si attua il controllo di gestione sono:

1. La Pianificazione
2. La Programmazione
3. Il Controllo

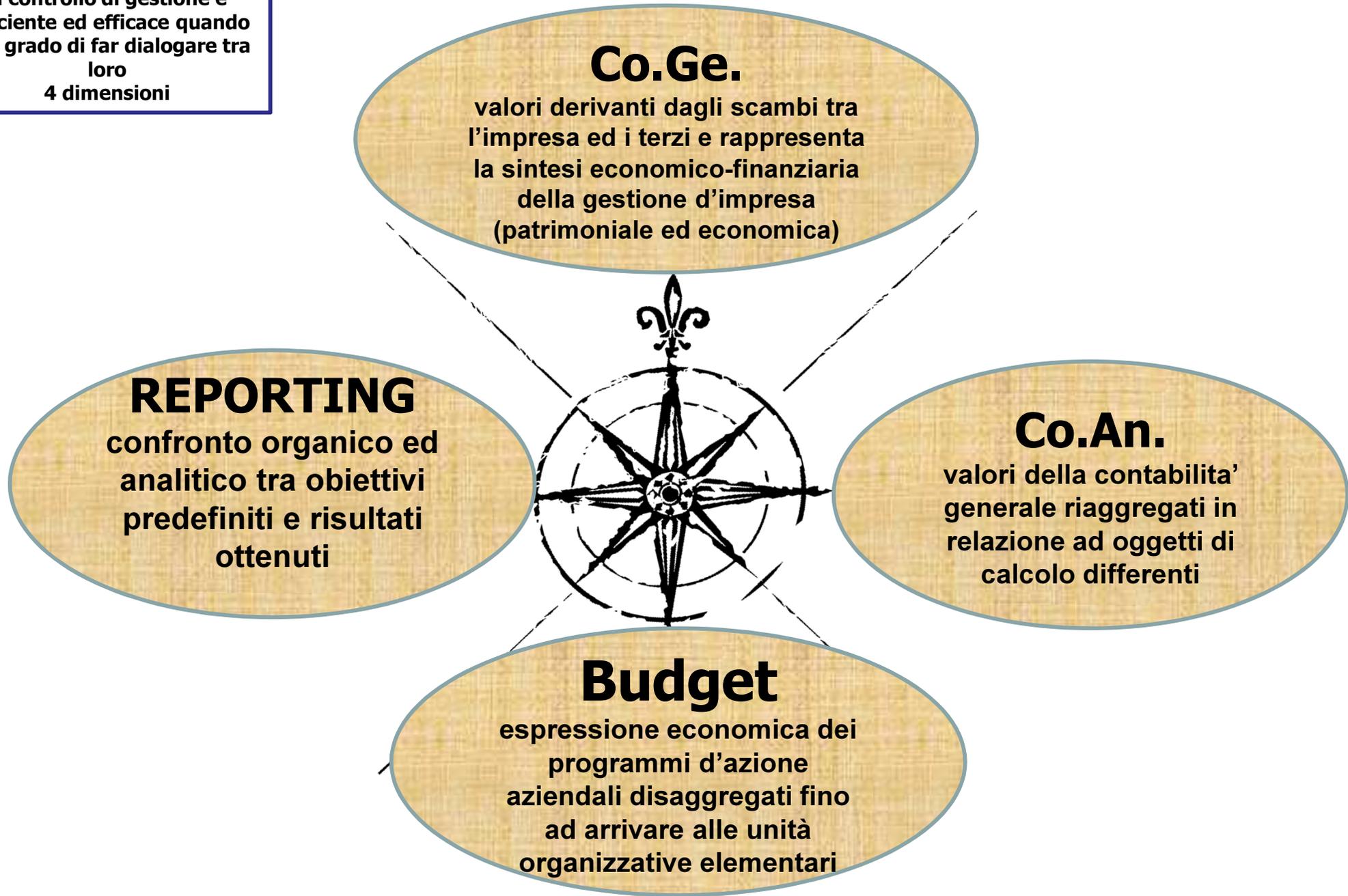
Il ciclo del controllo di gestione



La strumentazione tecnico-contabile del controllo di gestione



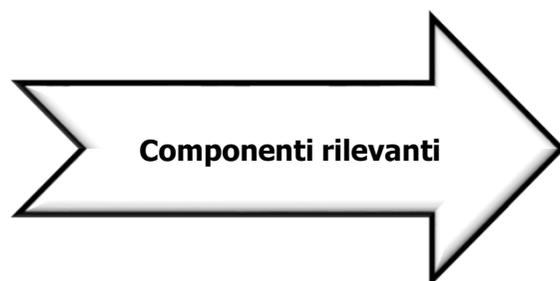
Il controllo di gestione è efficiente ed efficace quando è in grado di far dialogare tra loro 4 dimensioni



Il reporting direzionale

E' uno degli strumenti chiave utilizzabili dal management per governare l'azienda

La costruzione di tale strumento richiede un approfondito esame della realtà in cui l'azienda decide di sviluppare la propria attività



Cos'è il reporting direzionale

E' l'insieme organizzato dei RAPPORTI di GESTIONE contenenti le informazioni relative ai RISULTATI CONSEGUITI



**Un REPORTING efficace richiede che tali RISULTATI vengano CONFRONTATI con:
II BUDGET
II CONSUNTIVO dei periodi precedenti**

I punti del reporting direzionale

Punto di partenza

- Analisi della realtà oggetto d'esame

Obiettivo di fondo

- Creare consapevolezza sulla direzione perseguita dall'azienda e sul grado di raggiungimento degli obiettivi perseguiti

Funzione svolta

- «Bussola» aziendale per:
 - individuare se la direzione è giusta
 - capire come ci si sta muovendo rispetto alla direzione intrapresa

Orientamento temporale

- Di due tipi:
 - al passato (feed-back)
 - al futuro (feed-forward)

Caratteristiche

- Sistema di indicatori per il governo dell'azienda

I possibili scopi del sistema di reporting

A) STRUMENTO INFORMATIVO sulle PRESTAZIONI realizzate

B) STRUMENTO di stimolo alla RICERCA delle CAUSE dei RISULTATI

C) MECCANISMO di APPRENDIMENTO



Le caratteristiche del reporting direzionale

Tempestività

Sintesi

Rilevanza delle informazioni

Forma libera

Modalità di aggregazione

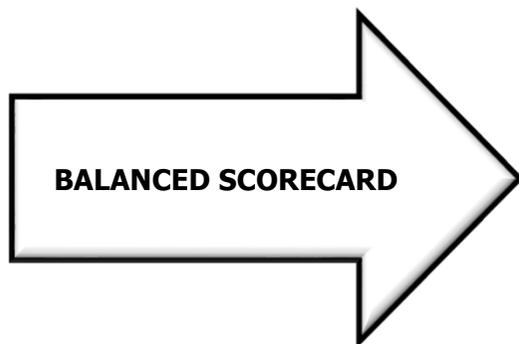
ORIENTARE LA GESTIONE ALLA STRATEGIA

LA BALANCED SCORECARD

Logiche di sviluppo del sistema di reporting direzionale



Strumento che consente di tenere sotto controllo le variabili chiave, focalizzandosi prevalentemente sull'area finanziaria e su quella operativa



(Obiettivo più ampio) Si propone anche come strumento di comunicazione della strategia e di monitoraggio dei processi innovativi e di apprendimento

BSC: le parole di Kaplan

Ed allora "...le aziende, nell'impostare il sistema di reporting direzionale, dovrebbero selezionare quei parametri che meglio sono in grado di stimolare comportamenti volti a conseguire la prescelta strategia e i relativi obiettivi....forse, negli ambienti produttivi, sarebbe necessario sviluppare un maggior coordinamento tra i dati operativi (per la gran parte misure di tipo fisico-tecnico predisposte per i manager di produzione) e i parametri economico-finanziari" (Kaplan,1983).

Nelle parole di Kaplan, studioso di management statunitense, riecheggia l'importante considerazione che **i sistemi di misurazione** della performance debbano **fornire** a tutto il corpo aziendale le **linee guida da seguire**, spiegando a ogni dipendente quali risultati si aspettino da lui e indicandogli le azioni da intraprendere per conseguire quei risultati

Introduzione al concetto di Balanced Scorecard

- ❖ La **Balanced Scorecard (BSC)** è un sistema di misurazione e valutazione delle performance del management aziendale che utilizza in modo integrato informazioni relative a quattro distinte prospettive di analisi:

SCORECARD
“Pagella”

- **Finanziaria**
- **Clienti**
- **Processi interni**
- **Apprendimento e crescita**

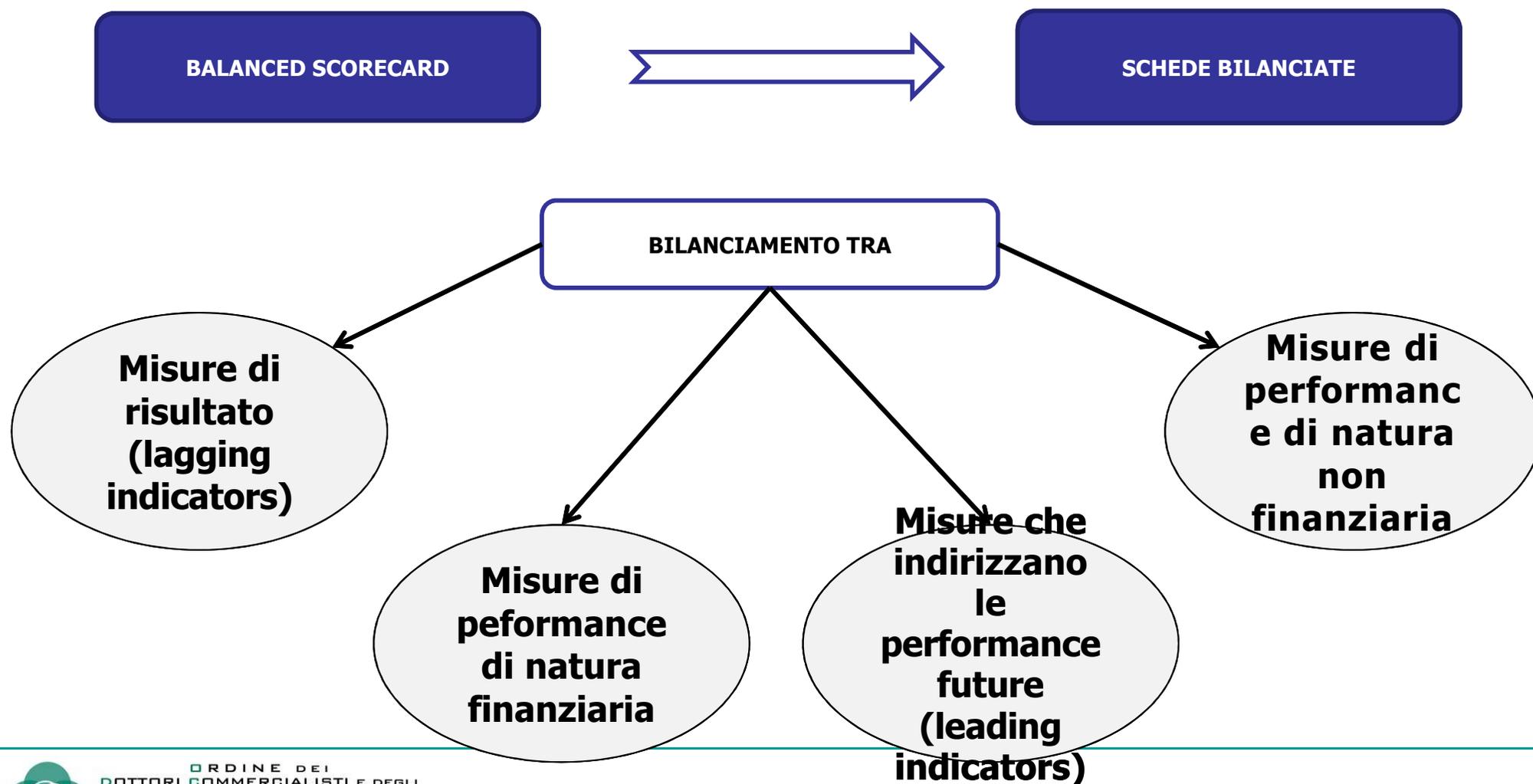
- ❖ La costruzione di indicatori specifici per ogni prospettiva consente di stabilire un bilanciamento (da qui il termine “balanced”) ed una correlazione tra i diversi indicatori di controllo delle performance nei seguenti termini:

BALANCED
“Bilanciata”

- **sia verso l’interno (azienda) che verso l’esterno (mercato)**
- **sia in ottica di breve periodo che di medio lungo termine**

Come nasce la BSC

E' un modello ideato da R. Kaplan e D. Norton (Harvard Business School) nel 1992
Termine mutuato dai tabelloni delle gare di baseball



Balanced Scorecard (BSC)

Controlla le performance aziendali in quattro aree chiave o prospettive:

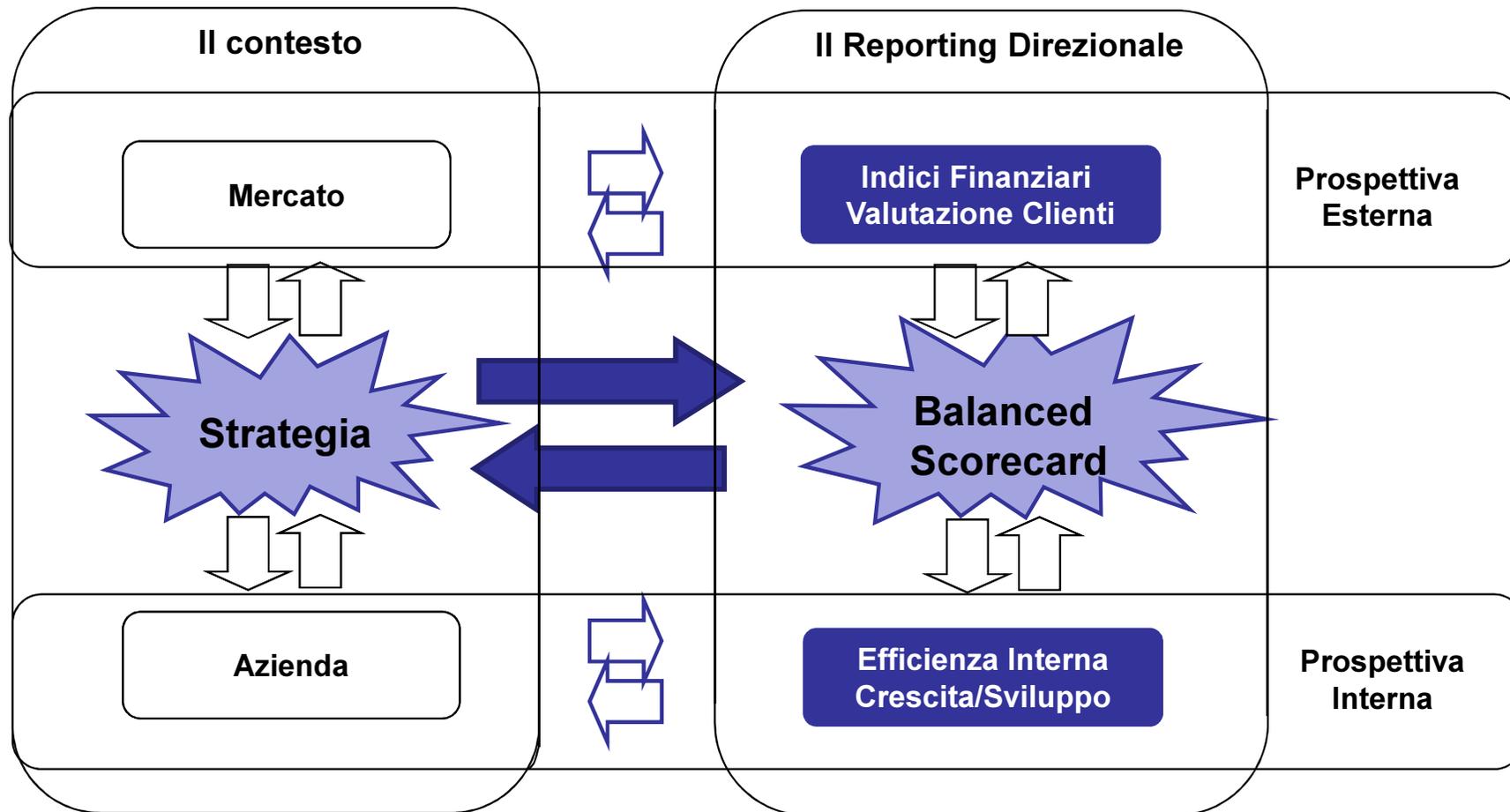
- risultati finanziari (obiettivi di breve termine)**
- prestazioni rispetto ai clienti (obiettivi di medio termine)**
 - prestazioni rispetto ai processi gestionali interni (obiettivi di medio termine)**
- iniziative di crescita e di apprendimento (obiettivi di lungo termine)**

L'idea della BSC è:

- di predisporre di un set di indicatori coordinati tra loro che rappresenti uno schema interpretativo dell'azienda, consentendo in tal modo una valutazione globale dei risultati**
- gli indicatori traducono la missione e la strategia in azioni, allineando i comportamenti di tutti i soggetti all'interno dell'impresa**

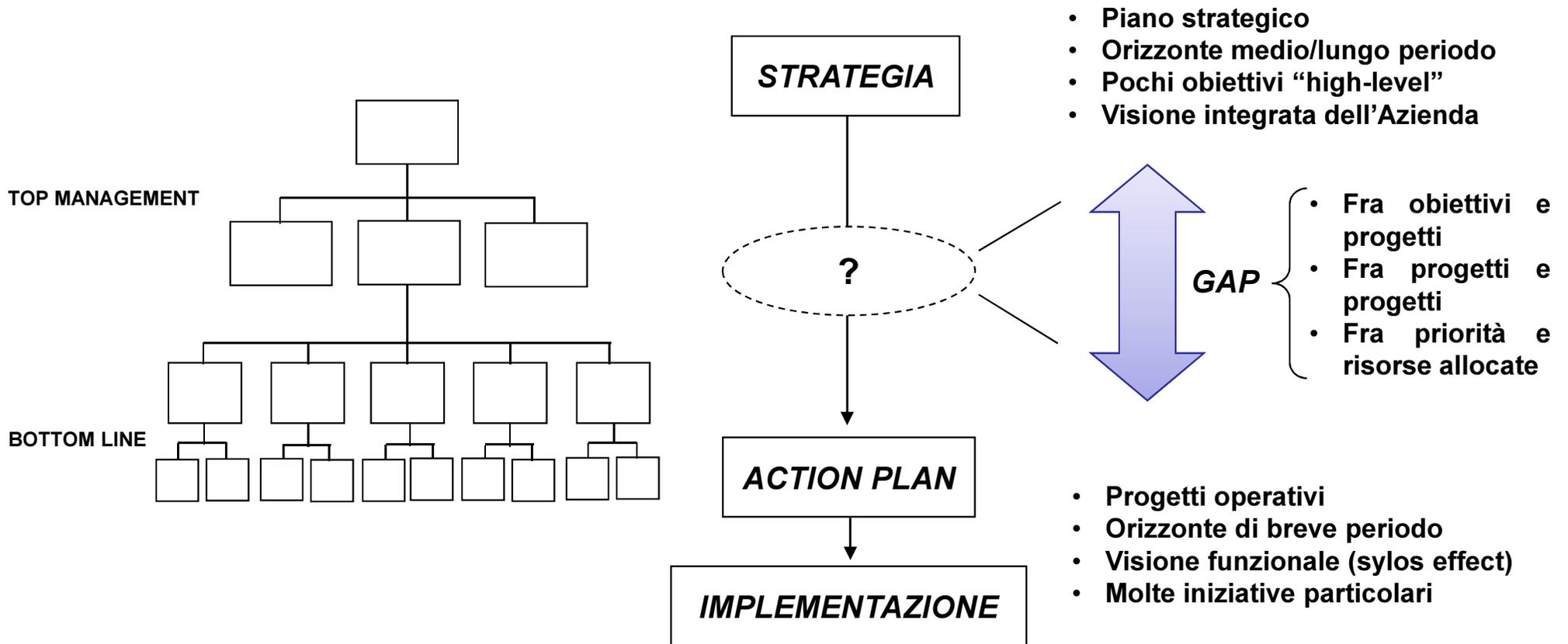
La BSC come strumento di monitoraggio

La **Balanced Scorecard** costituisce lo strumento per il monitoraggio delle scelte strategiche

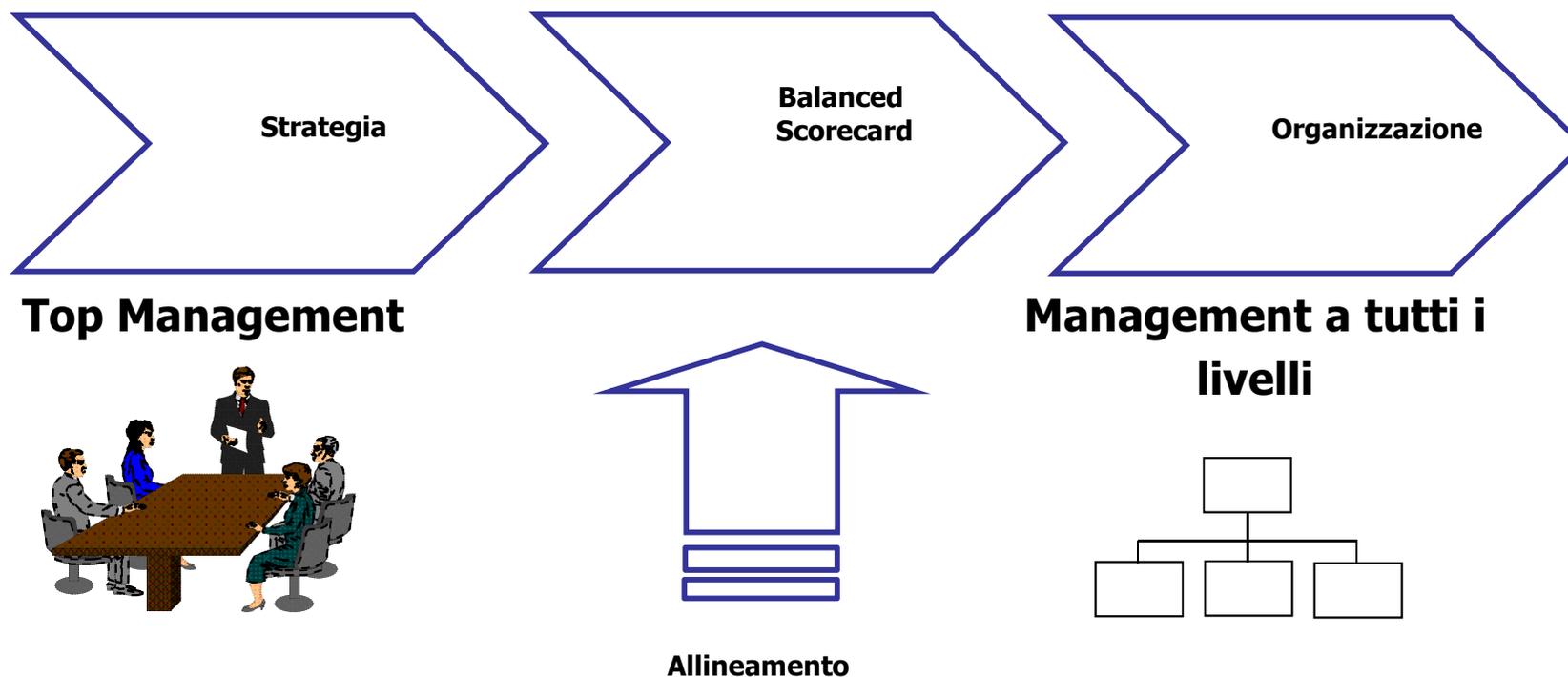


La BSC consente di realizzare la strategia...

L'insuccesso della strategia top-down è spesso legato alle difficoltà di una sua traduzione diretta in iniziative operative

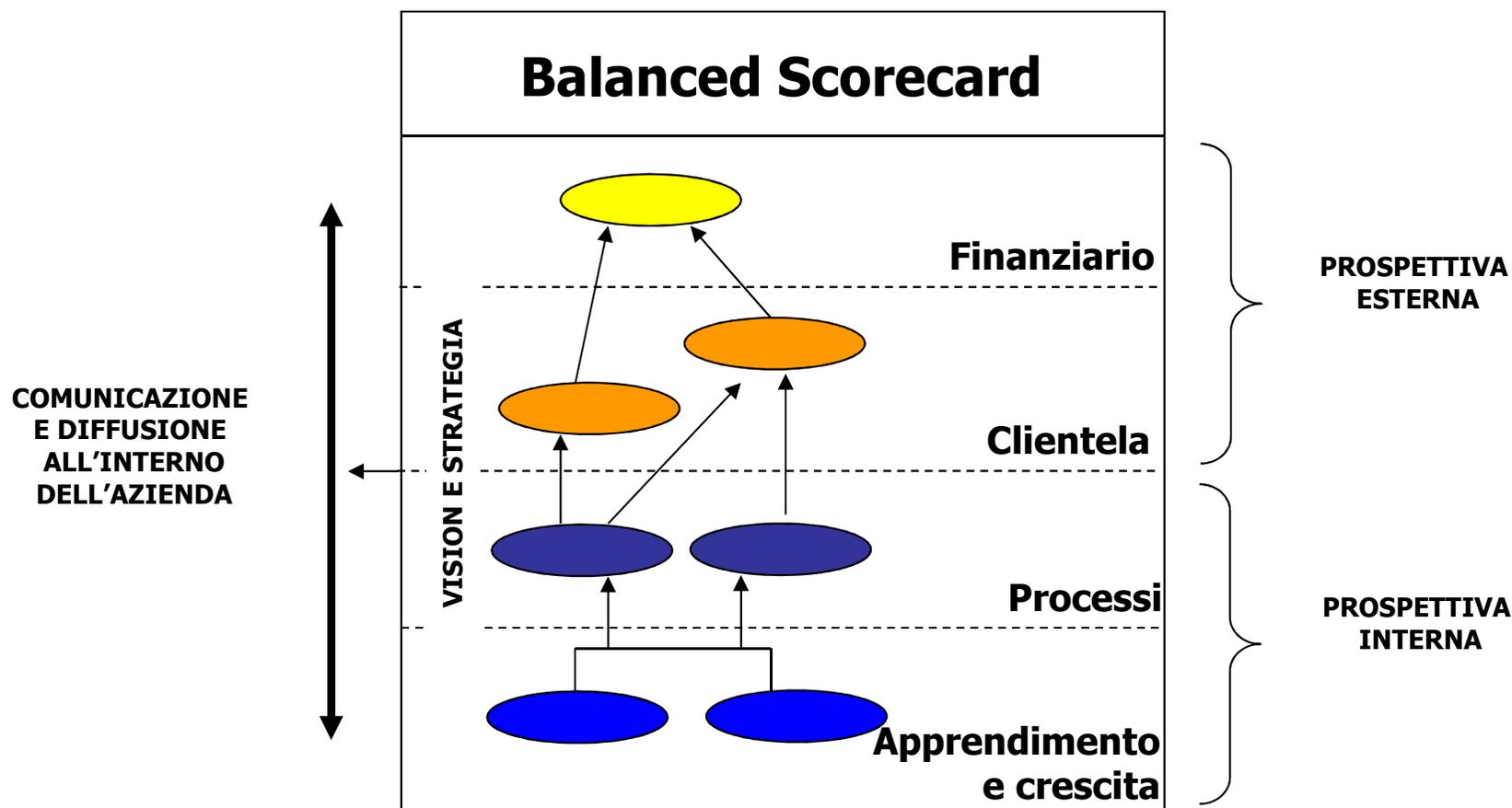


...attraverso il collegamento con la struttura organizzativa



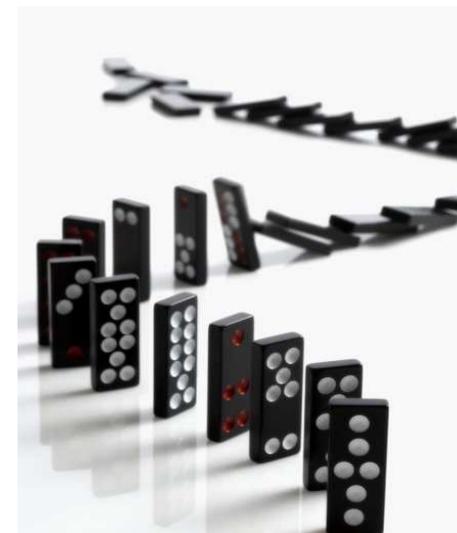
La **BALANCED SCORECARD** è un sistema di gestione che fa da ponte tra **STRATEGIA** e **ORGANIZZAZIONE**, traducendo la strategia in un insieme coerente di obiettivi ed indicatori di performance, coinvolgendo e mobilitando il management operativo nel processo

La BSC e il modello di correlazione (linkage model)



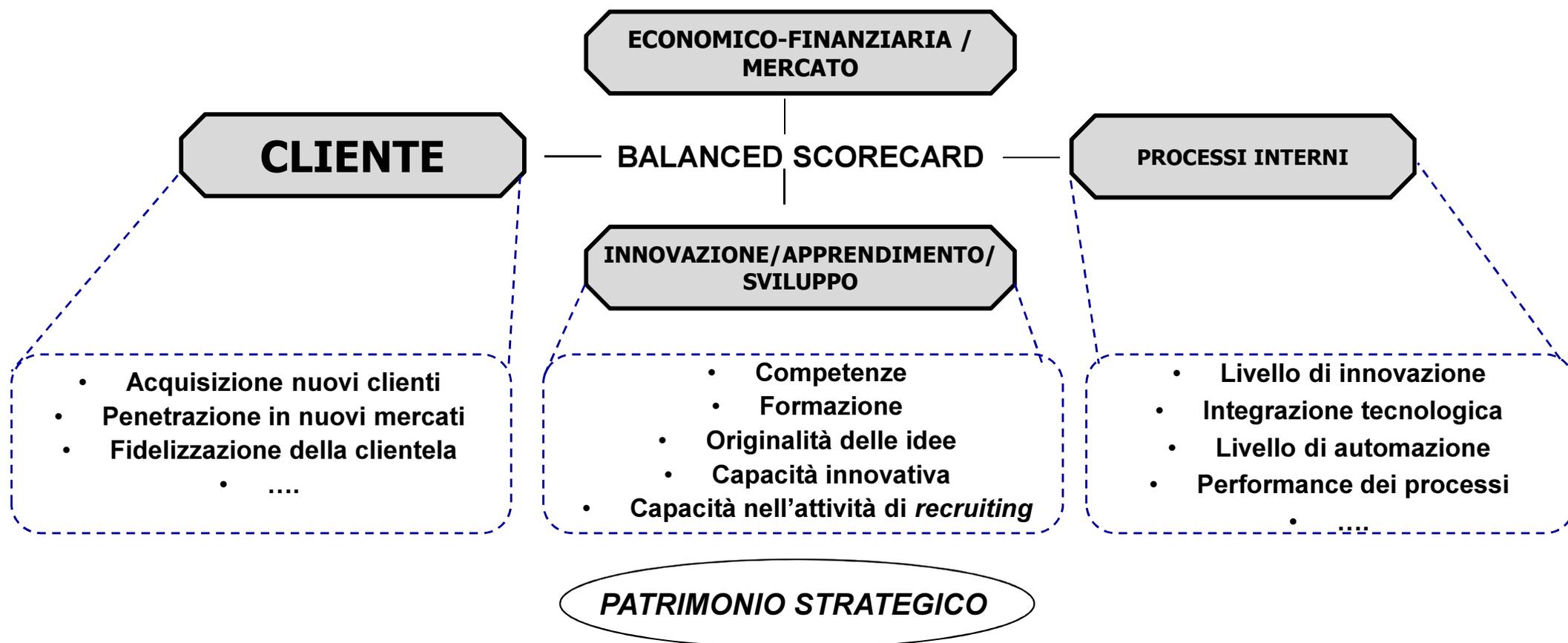
Le relazioni causa-effetto tra gli indicatori

- **La progettazione del sistema di indicatori deve includere un insieme di relazioni (ipotesi) tra gli obiettivi e le misure nelle diverse prospettive, in modo tale da creare una catena di causa - effetto che pervade tutta la BSC e rendere esplicita la sequenza di ipotesi alla base di una strategia**
- **Ogni misura della BSC deve essere un elemento in una catena di relazioni causa - effetto che comunica in modo esplicito il significato di una strategia aziendale**



I fattori critici di successo e la creazione di valore

La BALANCED SCORECARD costituisce la soluzione ideale per il presidio delle variabili "chiave" aziendali, in quanto si focalizza sulle determinanti del vantaggio competitivo e quindi sulla capacità dell'azienda di creare valore nel breve e medio-lungo termine



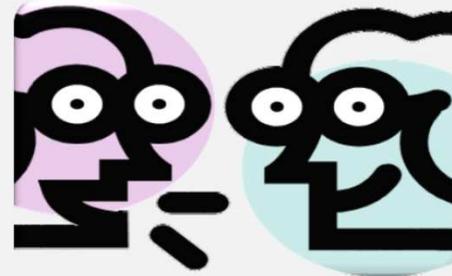
Implementazione di una Balance Scorecard



- Analisi della Missione e delle strategie aziendali
- Definizione degli obiettivi strategici



Definizione della prima bozza di Balanced scorecard

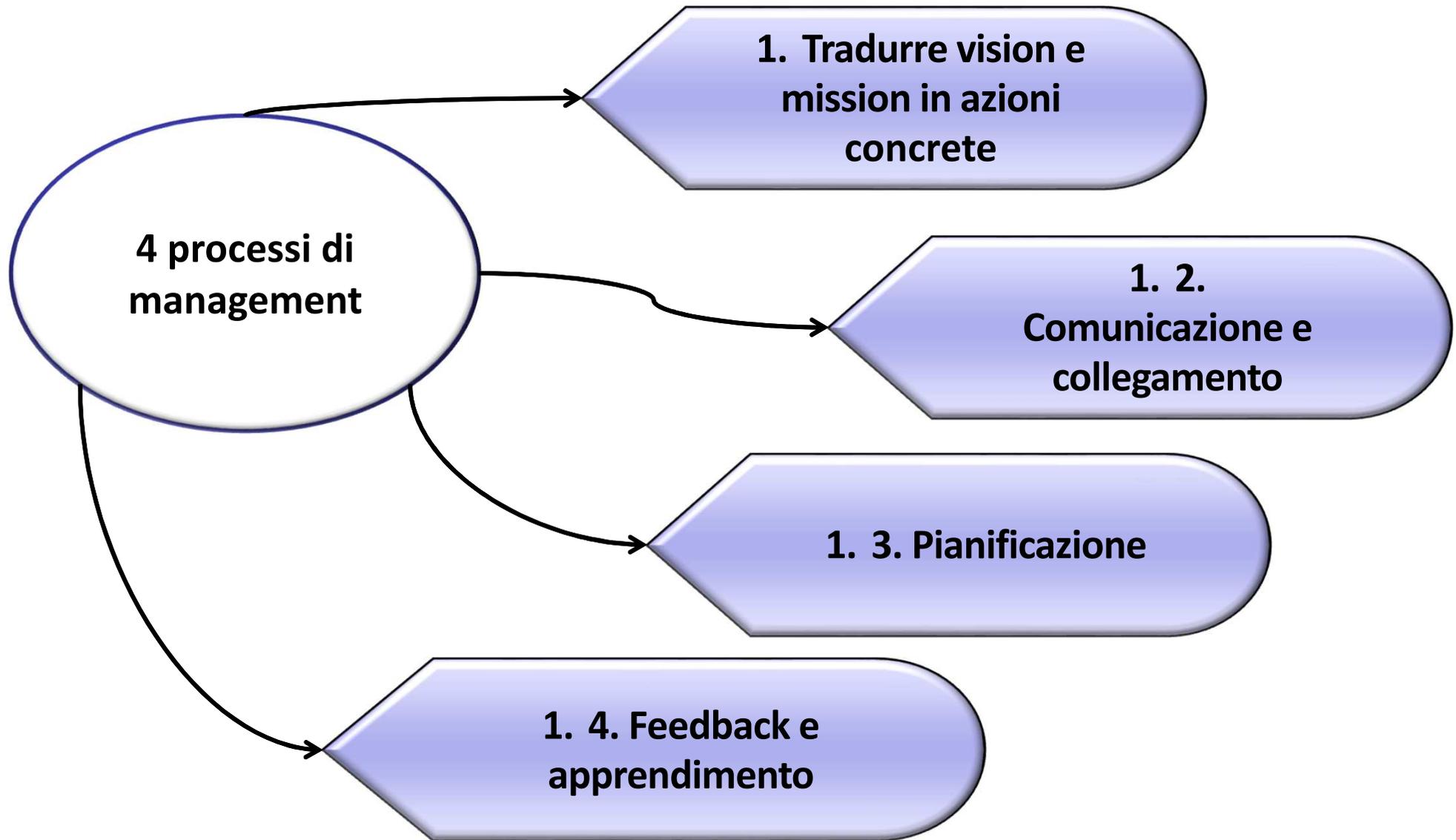


Discussione con i collaboratori e sviluppo di un programma per implementare la Balanced Scorecard



Nomina di un team per l'implementazione e la diffusione della Balanced Scorecard a tutti i livelli organizzativi

Strumenti della BSC



1. Tradurre in azioni

Chiarimento della vision comune e definizione della strategia da parte di imprenditore/ top management

Traduzione strategia in obiettivi chiaramente assegnati e definiti secondo un processo top down

Declinazione di obiettivi e misure lungo 4 prospettive:

- economico-finanziaria
- clienti
- processi interni
- crescita e apprendimento

Non si limita ad osservare in modo separato i risultati raggiunti nelle quattro prospettive, ma cerca di integrarle, al fine di valutare gli effetti generati dalle azioni strategiche. Le quattro prospettive sono infatti fra loro collegate da legami di causa-effetto.

2. Comunicazione e collegamento

- **Comunicare (bollettini, circolari, annunci,..) gli obiettivi e le misure a tutti i livelli dell'organizzazione**
- **Allineare gli obiettivi individuali alla strategia**
- **Fissare scadenze a breve termine per le misure comprese nella scheda**
- **Correlare sistemi incentivanti con le misure della BSC**

3. Pianificazione

- **Integrazione tra pianificazione strategica e quella operativa**
- **Per tradurre i target in azioni si redigono dei programmi da cui nasce il budget**

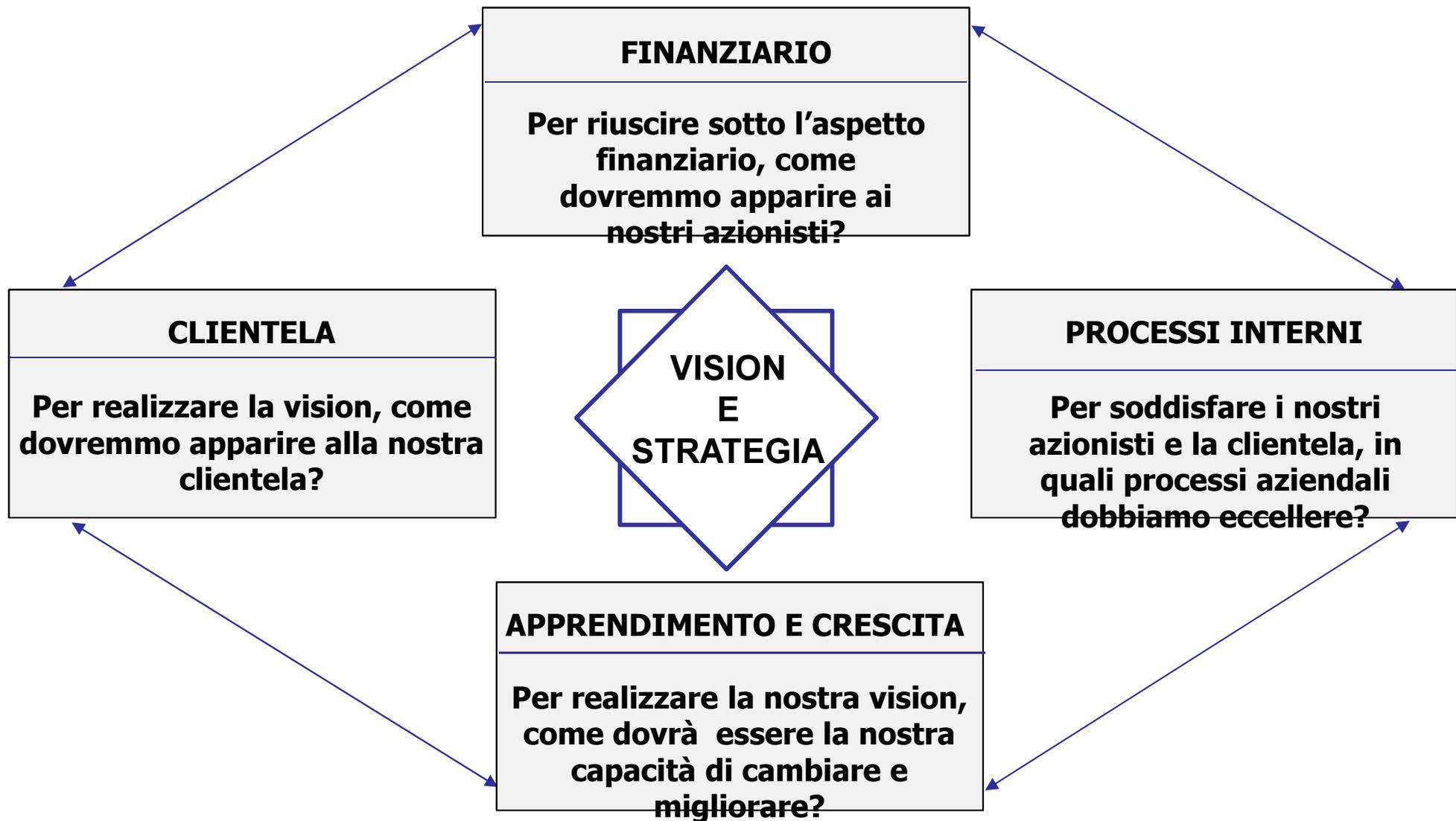
4. Feed-back e apprendimento

La strategia sta funzionando?

cd. “double loop process” ossia si verifica se l'attuazione della strategia segue quanto programmato e se la strategia è ancora valida e destinata al successo



I 4 quadranti della BSC



La prospettiva finanziaria

- La prospettiva finanziaria raccoglie le misure di tipo economico-finanziarie ed analizza il comportamento dell'impresa nei confronti dei propri azionisti
- Le misure di performance finanziarie indicano se le azioni poste in essere dal Management stanno contribuendo al perseguimento degli obiettivi strategici aziendali e stanno concorrendo alla creazione di valore all'azienda
- Gli obiettivi finanziari possono differire in funzione dello stadio del ciclo di vita dei prodotti/servizi (crescita, mantenimento e declino) e del tema strategico posto in essere (sviluppo fatturato e mix, riduzione costi/miglioramento della produttività, rendimento del capitale)
- È possibile mettere in relazione i diversi stadi del ciclo di vita aziendale con gli indirizzi strategici adottati

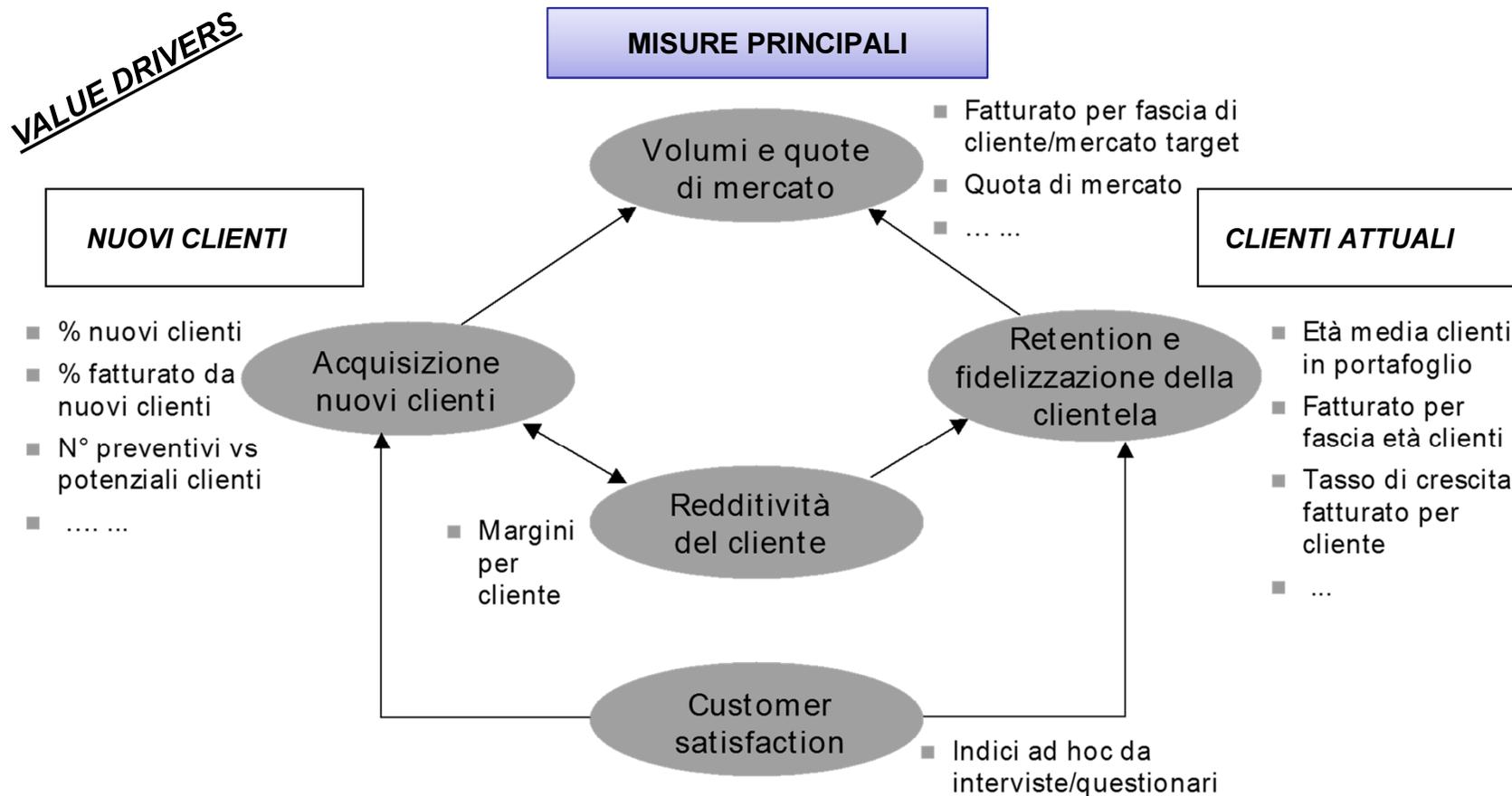
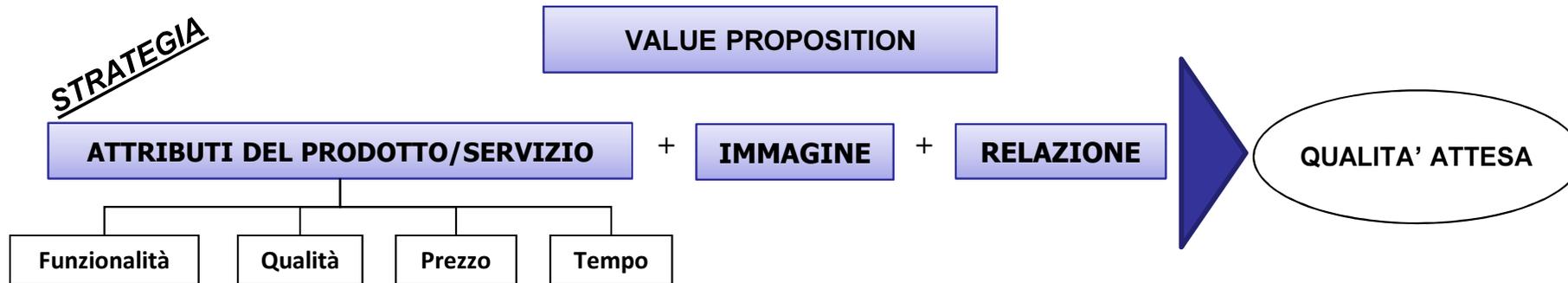
L'obiettivo di fondo della gestione di impresa è la Creazione di Valore per l'azionista

La prospettiva finanziaria-esempio

CICLO DI VITA DELL'IMPRESA				
	Crescita	Maturità	Declino	
TEMI STRATEGICI	Sviluppo fatturato e Mix	<ul style="list-style-type: none"> Tasso di crescita del fatturato % fatturato da nuovi prodotti ... 	<ul style="list-style-type: none"> Quota di mercato % di fatturato da restyling prodotti Redditività di prodotto / cliente ... 	<ul style="list-style-type: none"> Redditività di prodotto / cliente % clienti redditizi ...
	Riduzione costi / miglioramento produttività	<ul style="list-style-type: none"> Fatturato per dipendente 	<ul style="list-style-type: none"> Benchmarking costi Tassi di riduzione costi % costi indiretti sul fatturato ... 	<ul style="list-style-type: none"> Costi unitari di prodotto Costi per transazione ...
	Rendimento del capitale	<ul style="list-style-type: none"> % investimenti / Fatturato % costi R&D sul fatturato ... 	<ul style="list-style-type: none"> Razionalizzazione Capitale operativo Tasso di utilizzo delle immobilizzazioni ... 	<ul style="list-style-type: none"> Payback period ...

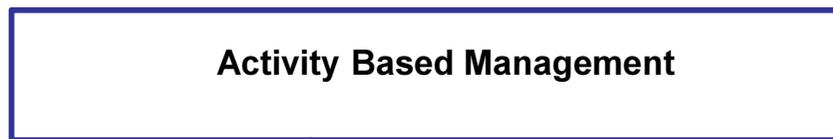
La prospettiva dei clienti

- **Nella prospettiva clienti il management aziendale identifica i clienti ed i segmenti di mercato nei quali l'azienda compete. Questa prospettiva descrive le modalità di creazione di valore per il cliente e di soddisfazione delle esigenze dei clienti**
- **Questa prospettiva riporta alcune misure principali (core) che includono l'acquisizione, il mantenimento, la soddisfazione del cliente e la quota di mercato nei segmenti di riferimento**
- **La prospettiva clienti include anche specifiche misure relative alla Value proposition che l'azienda offre ai clienti dei segmenti serviti. La Value proposition è specifica di ogni realtà aziendale e consente di definire i generatori delle misure principali**



La prospettiva dei processi interni

- Nella prospettiva dei processi interni il management identifica i processi più critici (core processes) nei quali l'impresa deve "eccellere". Per la definizione dei processi critici si ricorre spesso ad analisi di "Best Practice" del settore tramite appositi Benchmark
- La prospettiva interna identifica i processi critici. E' necessario pertanto attivare una misurazione integrata e coerente di performance di costo, tempo e qualità di processo

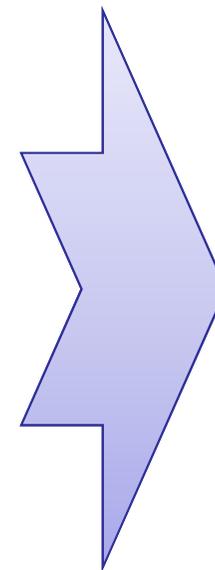


EFFICIENZA

- Produttività (rapporto Unit per Person)
- Saturazione capacità produttiva
- Riduzione costi (rapporto Cost per Unit)

EFFICACIA

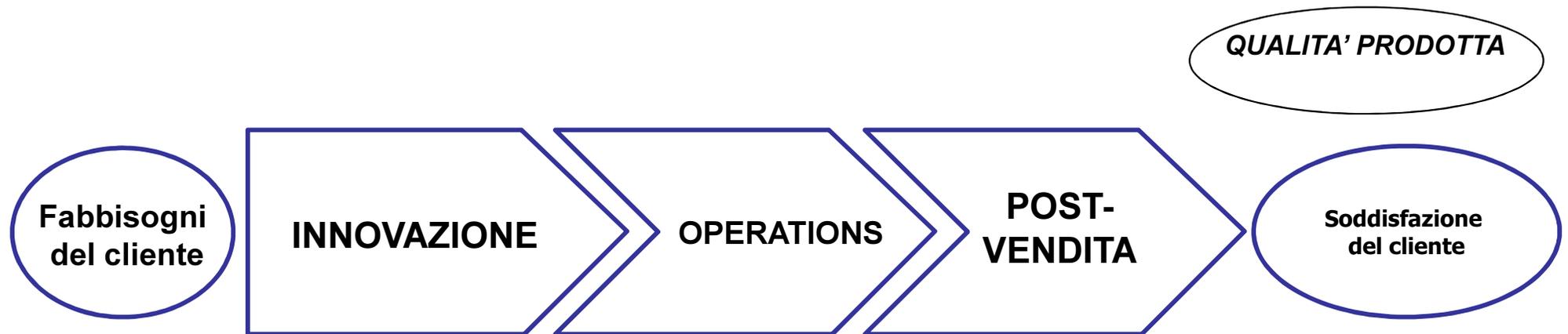
- Qualità interna (rilavorazioni, scarti)
- Qualità esterna (reclami)
- Tempi (Lead Time)



- Analisi dei processi
- Misurazione dei processi



La prospettiva dei processi interni-esempio



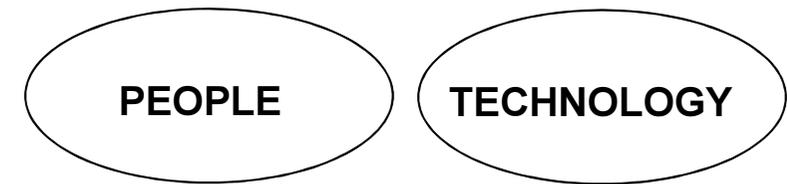
Indicatori

- | | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|--|
| ■ Fatturato da nuovi prodotti | ■ Costo standard di prodotto | ■ N° richieste di intervento per cliente |
| ■ N° nuovi prodotti | ■ % ordini evasi in tempo | ■ Tempo medio evasione richieste di intervento |
| ■ Tasso di ritorno su progetti R&D | ■ Indice di efficienza del servizio | ■ % insoluti sul fatturato |
| ■ Time to market | ■ | ■ |
| ■ | | |

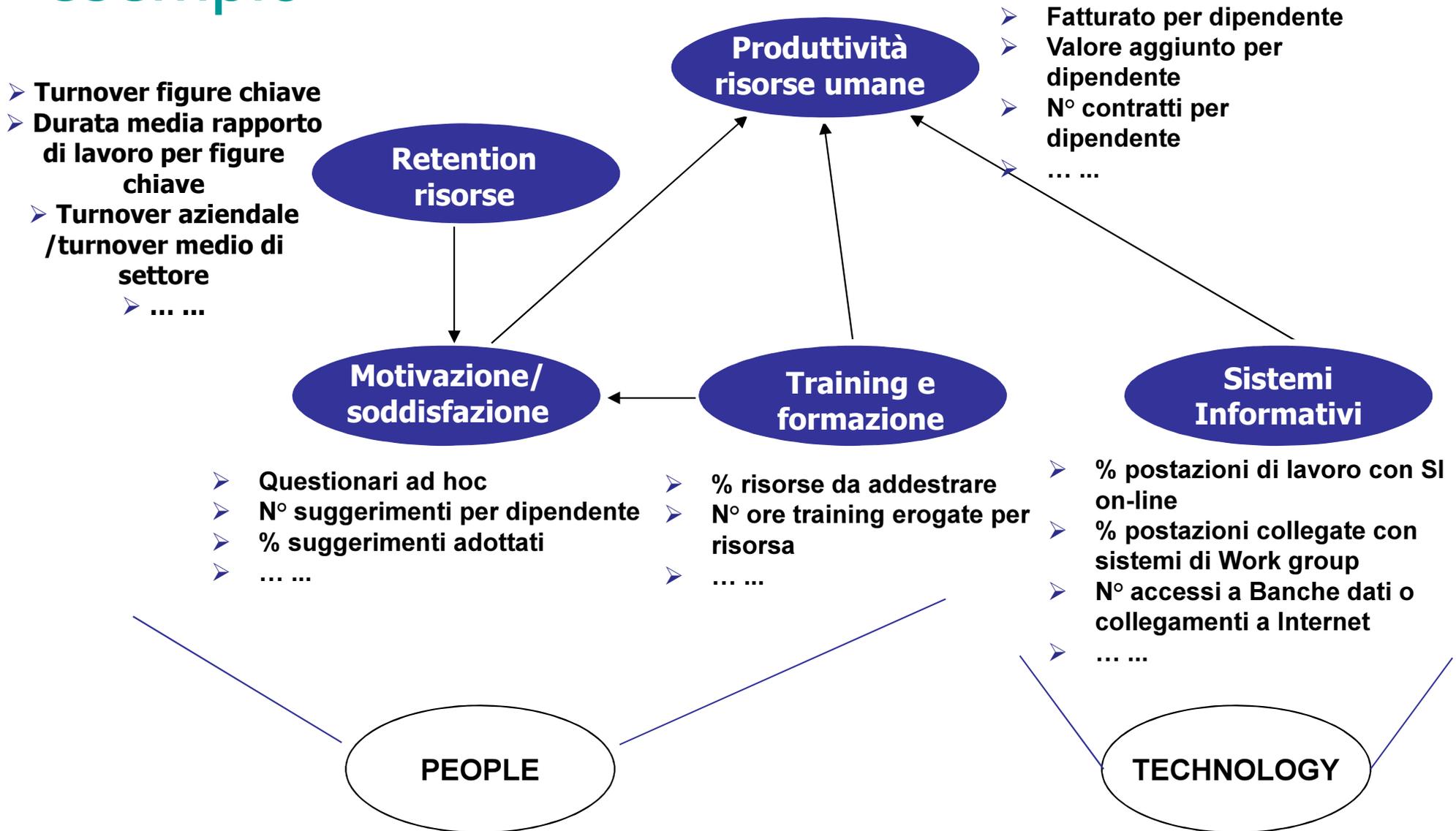
I processi devono rappresentare sia la *long wave* della creazione del valore (ad esempio sviluppo nuovo prodotto) che la *short wave* di creazione del valore (ad esempio operations e servizi post-vendita)

La prospettiva apprendimento e crescita

- Questa prospettiva, storicamente meno presidiata dai sistemi di controllo, identifica “l’infrastruttura” che l’azienda deve costruire per sostenere una crescita organizzativa di lungo periodo, focalizzandosi su tre principali elementi:
 - persone
 - sistemi
 - procedure organizzative
- Il fine di tale prospettiva è di creare le ottimali condizioni organizzative e strutturali per lo sviluppo aziendale
- In questa prospettiva sono definiti gli elementi per colmare eventuali gap tra le condizioni esistenti e quelle necessarie per raggiungere gli obiettivi definiti nelle altre prospettive, attraverso apposite azioni, ad esempio: il reskilling dei dipendenti, il rafforzamento dell’Information Technology e dei sistemi, e nell’allineamento delle procedure e routine organizzative.

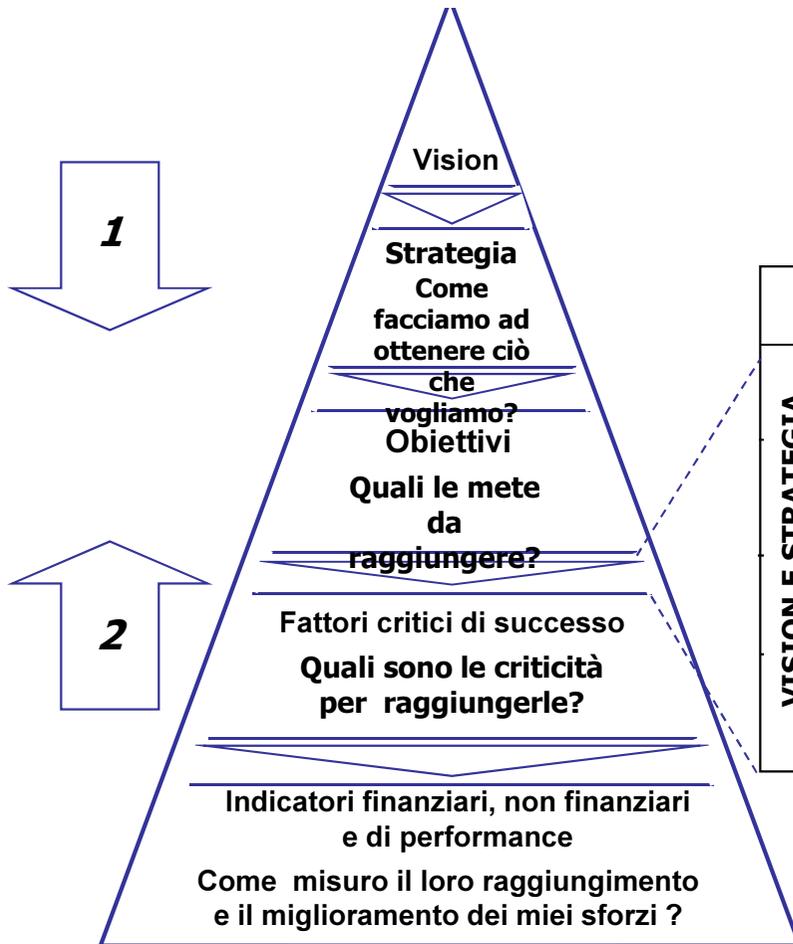


La prospettiva apprendimento e crescita- esempio

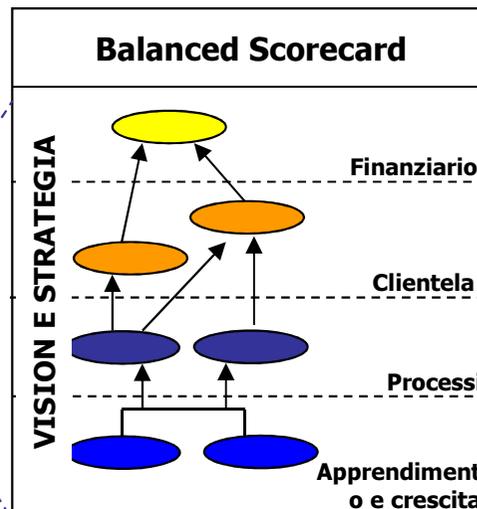


Il processo di «costruzione» della BSC

FASE TOP-DOWN



FASE BOTTOM-UP



La Balanced Scorecard prevede che dalla definizione della Vision si derivi la strategia aziendale di medio-lungo periodo e, da questa, gli obiettivi di medio-breve periodo

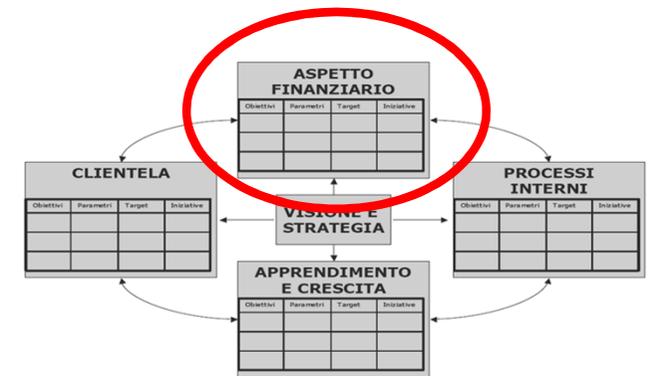
Attraverso la definizione dei fattori critici di successo, come insieme di indicatori collegati da relazioni di causa effetto, si attua il collegamento tra la strategia e la vision aziendale e gli indicatori specifici di performance delle singole prospettive e degli obiettivi particolari della struttura organizzativa



DALLA TEORIA ALLA PRATICA ...

UNA PROPOSTA DI APPLICAZIONE

La prospettiva economica finanziaria (Ritorno al bilancio)



Fonte: Contabile con scritture extracontabili derivanti dal Budget

Articolazione: Bilancio sintetico con possibilità di esplodere le voci

Responsabilizzazione formale:

- l'ufficio CO.GE dovrà provvedere a tenere sempre aggiornate le registrazioni
- Il magazzino dovrà fornire una situazione aggiornata mensilmente
- L'ufficio Co.An dovrà essere in grado di prevedere i costi non compresi dalla co.ge
- Il gruppo di direzione sarà chiamato a riflettere sui risultati di bilancio

Rilevanza informativa: al bilancio dovrà essere allegata uno scoring con i principali indici e il confronto rispetto al mercato.

Tempestività: entro il 20 di ogni mese

Periodicità: Mensile

Multidimensionalità: Il bilancio sarà economico – patrimoniale e finanziario con cash flow. Sarà privilegiata la forma grafica a quella numerica

Selettività: 4 fogli al massimo (Cruscotto- Bilancio - Rendiconto Finanziario – Indici di Bilancio)

Flessibilità: il cruscotto dovrà essere completamente personalizzabile

Fruibilità: le voci saranno riconciliate con la contabilità industriale (spiegando le differenze) in maniera tale da consentire una lettura a diversi livelli aziendali

La prospettiva del cliente (Un cliente soddisfatto soddisferà l'azienda)



Fonte:

- Dati quantitativi: Report commerciali
- Dati qualitativi: Assicurazione qualità

Articolazione: Report di fatturato/valore aggiunto – Report della qualità – Report di soddisfazione della clientela (da creare)

Responsabilizzazione formale: Uffici vendita – Assicurazione qualità - Marketing

Rilevanza informativa: Oltre ai dati sul fatturato dovranno essere tenuti in considerazione: quota di mercato, tasso di fidelizzazione clientela, capacità di acquisizione nuovi clienti, grado di soddisfazione, livello di redditività del cliente per l'azienda, richieste più ricorrenti (di prodotto e di gamma)

Tempestività: aggiornamento continuo sia delle informazioni quantitative (da parte dell'edp) che qualitative (da parte della Assicurazione Qualità)

Periodicità: Disponibilità continua dei dati

Esempio di tabella di marcia

- Settimana 1: Analisi del fatturato con il responsabile della dimensione del cliente mese n-1
- Settimana 2: Analisi dei fattori di successo e dei report relativi con la qualità
- Settimana 3-4: Analisi e discussione dei clienti negativi e azioni conseguenti

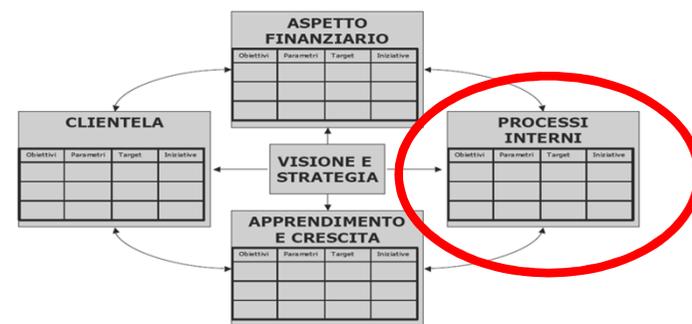
Multidimensionalità: focus sull' "essere" e il "dover essere" (analisi degli scostamenti)

Fruibilità: Coinvolgimento degli uffici anche sugli aspetti qualitativi e non solo quantitativi

Selettività: possibilità di report generali e particolari (per i clienti maggiori)

Flessibilità: possibilità di personalizzazione della reportistica

La prospettiva dei processi interni (Dall'ABC all'Activity Based Management)



Fonte: Sistema A.B.C.

Articolazione: Report sui valori dei costi per ogni processo e dei relativi cost driver con possibilità di zoommare fino al singolo costo del singolo processo.

Responsabilizzazione formale: verranno definiti i responsabili di processo che dovranno migliorare l'efficienza del processo

Rilevanza informativa: Saranno individuati processi critici ed analizzati in profondità

Tempestività: aggiornamento continuo

Periodicità: Ogni settimana un incontro con il responsabile di un gruppo di processi a rotazione

Multidimensionalità: L'ABC dovrà servire per:

- Determinare il costo di prodotto (unica funzione ad oggi parzialmente implementata)
- Eliminare attività inutili (non a valore aggiunto)
- Modificare i processi per renderli efficienti

Fruibilità: Tutti i responsabili di processo dovranno leggere lo stesso report

Selettività: 1 foglio generale e 1 foglio per ogni processo

Flessibilità: possibilità di aggiungere, togliere aggregare processi e indicatori

La prospettiva dell'apprendimento e della crescita (Ricerca e sviluppo a tutto campo)



Fonte: La ricerca e sviluppo per lo sviluppo tecnologico e di prodotto- La direzione risorse umane per i progetti organizzativi

Articolazione: Report di progetto – Diagrammi di GANNT

Responsabilizzazione formale: con il responsabile della dimensione sviluppo per la fornitura dei report i responsabili di progetto per i singoli progetti

Rilevanza informativa: Report sui ritardi

Tempestività: aggiornamento continuo

Periodicità: Ogni settimana riunione con il responsabile della dimensione sviluppo per verifica progetti

Multidimensionalità: focus sull' "essere" e il "dover essere" (analisi degli scostamenti)

Fruibilità: Tutti i responsabili di progetto avranno lo stesso report della direzione e si confronteranno su quello

Selettività: 1 foglio generale e 1 foglio per ogni progetto

Flessibilità: Il report di progetto potrà essere modificato secondo le esigenze e le particolarità del progetto

Il team operativo

- **REFERENTE**
- **COORDINATORE TECNICO**
- **RESPONSABILE DIMENSIONE FINANZIARIA**
- **RESPONSABILE DIMENSIONE DEI PROCESSI**
- **RESPONSABILE DIMENSIONE DELLO SVILUPPO**
- **RESPONSABILE DIMENSIONE DEL CLIENTE**

L'intervista strategica

DATI AZIENDA

Nome azienda Riferimento E-mail Logo 

Professionista Riferimento E-mail

Sito aziendale

Indicare incidenza % per tipo di attività

Manifatturiera	Commerciale	Servizi	Altro	Ateco 1	Ateco 2	Ricavi	CEE	Extra CEE	Italia
100 %	0 %	0 %	0 %	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	3 %	1 %	96 %

Indicare % per tipo di distribuzione

Diretta	Agente	Distributore	Altro	Indicare % per tipo di Produzione	Su commessa	A lotti	Magazzino	Altro
0 %	<input type="text"/>	100 %	0 %	<input type="text"/>	10 %	<input type="text"/>	90 %	0 %

SISTEMA INFORMATIVO: Come è organizzata l'azienda per reperire le informazioni che occorrono alla gestione

Tipo Contabilità Ordinaria Interna
 Semplificata Esterna
 Altro

Software utilizzati in azienda

Come vengono registrate le seguenti attività: 1=Non vengono gestite 2=Manualmente 3=Word 4=Excel 5=Software esterno scollegato al gestionale 6=Software esterno collegato al gestionale 7=Sistema di business intelligence 8=Sono integrate nel gestionale

1 Preventivi	<input type="checkbox"/>	9 Produzione	<input type="checkbox"/>	17 CRM (Customer relationship management)	<input type="checkbox"/>
2 Ordini	<input type="checkbox"/>	10 Magazzino	<input type="checkbox"/>	18	<input type="checkbox"/>
3 Fatture attive	<input type="checkbox"/>	11 Progettazione	<input type="checkbox"/>	19	<input type="checkbox"/>
4 Incassi e pagamenti	<input type="checkbox"/>	12 Manutenzione impianti	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>
5 Contabilità IVA	<input type="checkbox"/>	13 Distinte base	<input type="checkbox"/>	21	<input type="checkbox"/>
6 Contabilità generale	<input type="checkbox"/>	14 Cicli di produzione	<input type="checkbox"/>	22	<input type="checkbox"/>
7 Cespi	<input type="checkbox"/>	15 Centri di costo	<input type="checkbox"/>	23	<input type="checkbox"/>
8 Contabilità analitica	<input type="checkbox"/>	16 Sistema Qualità	<input type="checkbox"/>	24	<input type="checkbox"/>

In che modo è possibile ottenere i seguenti report: 1=Non disponibile 2=Con rielaborazioni esterne 3=Automaticamente 4=Non necessaria per il tipo di attività svolto

1 Preventivi per cliente	<input type="checkbox"/>	17 Bilancio per centri di costo	<input type="checkbox"/>	33	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Preventivi per stato avanzamento	<input type="checkbox"/>	18 Ordinato per cliente	<input type="checkbox"/>	34	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Venduto per cliente	<input type="checkbox"/>	19 Ordinato per articolo	<input type="checkbox"/>	35	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Venduto per articolo	<input type="checkbox"/>	20 Ordinato cliente/articolo	<input type="checkbox"/>	36	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Venduto cliente/articolo	<input type="checkbox"/>	21 Margine per articolo ordinato	<input type="checkbox"/>	37	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Margine per articolo	<input type="checkbox"/>	22 Report di produzione: Qta per articolo	<input type="checkbox"/>	38	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Bilancio periodico	<input type="checkbox"/>	23 Report di produzione: Tempi pdz per articolo	<input type="checkbox"/>	39	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Esplosione distinta base	<input type="checkbox"/>	24 CRM	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Scadenziario	<input type="checkbox"/>	25 Questionari soddisfazione clientela	<input type="checkbox"/>	41	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Inventario	<input type="checkbox"/>	26 Questionari soddisfazione dei dipendenti	<input type="checkbox"/>	42	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Movimenti magazzino	<input type="checkbox"/>	27 Budget delle vendite	<input type="checkbox"/>	43	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Cash flow consuntivo	<input type="checkbox"/>	28 Budget di produzione	<input type="checkbox"/>	44	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Cash flow previsionale	<input type="checkbox"/>	29 Budget di tesoreria	<input type="checkbox"/>	45	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 DSO (calcolo giorni di incasso per cliente)	<input type="checkbox"/>	30 Piano di manutenzione impianti	<input type="checkbox"/>	46	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Giacenze per anzianità	<input type="checkbox"/>	31	<input type="checkbox"/>	47	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Indici di Bilancio	<input type="checkbox"/>	32	<input type="checkbox"/>	48	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 =Non disponibile

Con quale periodicità e chi consulta i seguenti report (G= almeno giornalmente; S=almeno settimanalmente;M= Almeno mensilmente; T= Almeno trimestralmente; Q= Almeno ogni 4 mesi; S= almeno ogni sei mesi; A=Almeno una volta all'anno; N= Mai;NN= non sono necessarie)

Report	Periodicità	Chi li consulta	Report	Periodicità	Chi li consulta
Preventivi per cliente	<input type="checkbox"/>		Bilancio per centri di costo	<input type="checkbox"/>	
Preventivi per stato avanzamento	<input type="checkbox"/>		Ordinato per cliente	<input type="checkbox"/>	
Venduto per cliente	<input type="checkbox"/>		Ordinato per articolo	<input type="checkbox"/>	
Venduto per articolo	<input type="checkbox"/>		Ordinato cliente/articolo	<input type="checkbox"/>	
Venduto cliente/articolo	<input type="checkbox"/>		Margine per articolo ordinato	<input type="checkbox"/>	
Margine per articolo	<input type="checkbox"/>		Report di produzione: Qta per articolo	<input type="checkbox"/>	
Bilancio periodico	<input type="checkbox"/>		Report di produzione: Tempi pdz per articolo	<input type="checkbox"/>	
Esplosione distinta base	<input type="checkbox"/>		CRM	<input type="checkbox"/>	
Scadenziario	<input type="checkbox"/>		Questionari soddisfazione clientela	<input type="checkbox"/>	
Inventario	<input type="checkbox"/>		Questionari soddisfazione dei dipendenti	<input type="checkbox"/>	
Movimenti magazzino	<input type="checkbox"/>		Budget delle vendite	<input type="checkbox"/>	
Cash flow consuntivo	<input type="checkbox"/>		Budget di produzione	<input type="checkbox"/>	
Cash flow previsionale	<input type="checkbox"/>		Budget di tesoreria	<input type="checkbox"/>	
DSO (calcolo giorni di incasso per cliente)	<input type="checkbox"/>		Piano di manutenzione impianti	<input type="checkbox"/>	
Giacenze per anzianità	<input type="checkbox"/>		0	<input type="checkbox"/>	
Indici di Bilancio	<input type="checkbox"/>		0	<input type="checkbox"/>	
0	<input type="checkbox"/>		0	<input type="checkbox"/>	
0	<input type="checkbox"/>		0	<input type="checkbox"/>	
0	<input type="checkbox"/>		0	<input type="checkbox"/>	
0	<input type="checkbox"/>		0	<input type="checkbox"/>	

MERCATO: Come si comportano i protagonisti del mercato e perché

Identifica la catena del valore del prodotto/servizio. In quale stadio di mercato e della catena produttiva si colloca l'attività dell'impresa. Che passaggi subisce la materia prima di arrivare al segmento di cui si occupa l'azienda



Aree di business in cui opera l'impresa

<input type="text"/>	<input type="text"/>	%	< <input type="text"/> >
<input type="text"/>	<input type="text"/>	%	< <input type="text"/> >
<input type="text"/>	<input type="text"/>	%	< <input type="text"/> >
<input type="text"/>	<input type="text"/>	%	< <input type="text"/> >
<input type="text"/>	<input type="text"/>	%	< <input type="text"/> >
<input type="text"/>	<input type="text"/>	%	< <input type="text"/> >
<input type="text"/>	<input type="text"/>	%	< <input type="text"/> >
Altro	100	%	

Chi è il cliente del mercato? Piccoli e numerosi o Grandi e pochi?

Qual è il prodotto finale (al termine della filiera)

Come giudica il cliente i seguenti fattori. Assegnare un punteggio (0=Non importante - 5=Molto importante)

Prezzo	0	< <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> >
Qualità	0	< <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> >
Servizio pre vendita	0	< <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> >
Servizio post vendita	0	< <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> >
Immagine aziendale	0	< <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> >
Distribuzione	0	< <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> >
	0	< <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> >
	0	< <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> >
	0	< <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> >
	0	< <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> >

Da chi è rappresentata l'offerta? Piccoli e numerosi o Grandi e pochi?

Qual è la materia prima

Chi sono i players emergenti (leader, new entry ...)

Come giudica l'offerta i seguenti fattori. Assegnare un punteggio (0=Non importante - 5=Molto importante)

Prezzo	0	< <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> >
Qualità	0	< <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> >
Servizio pre vendita	0	< <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> >
Servizio post vendita	0	< <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> >
Immagine aziendale	0	< <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> >
Distribuzione	0	< <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> >
	0	< <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> >
	0	< <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> >
	0	< <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> >
	0	< <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> >

Forze di Porter

Che potere negoziale hanno i clienti e da cosa è dato

--

In generale il livello di concorrenza è Alto ?

--

Che potere negoziale hanno i fornitori e da cosa è dato

--

E' un mercato attrattivo? Perché

--

Che rischi/possibilità ci sono che sul mercato si affaccino nuovi players quali barriere all'entrata ci sono

--

Il mercato è in crescita?

--

Esistono prodotti o servizi che possono sostituire il prodotto attualmente offerto

--

Quali sono le prospettive future

--

AZIENDA: Visto il mercato come si colloca l'azienda

Organigramma: indicare le figure chiave e ruolo

Catena del valore dell'azienda: indicare i passaggi che vanno dall'idea di prodotto alla sua vendita indicando le funzioni dedicate a ciascuna fase



Concorrenti

STRATEGIA

In cosa l'azienda si distingue dai concorrenti, quali sono i plus che orientano i clienti verso i prodotti servizi dell'azienda

SWOT: Punti di forza; Punti di debolezza; Opportunità; Minacce. Evidenziare per ambito (Prodotto, servizio, mercato, immagine, organizzazione)



Mission: perché esiste l'azienda

Vision: dove voglio arrivare e entro quando

Motto: in poche parole l'azienda e cosa vuole fare...

Abbiamo un piano

Chi lo conosce

Qual è l'obiettivo

Entro quando si deve realizzare (come minimo e come massimo)

Quali parametri sono in grado di rappresentare l'obiettivo

Cosa deve assolutamente e funzionare

Che rischi ci sono

Entro il

Entro il

Entro il

Entro il

Le tappe del piano



Entro il

Entro il

Entro il

Abbiamo un piano B? Se sì quale?

Andiamo a cominciare ...

- Come mi preparo?
 - Libero tempo e risorse
 - Ripenso la squadra (potenziare i giovani)
 - Mi formo
- Dove trovo i clienti?
 - Fare uno screening dei propri clienti
 - Interessarsi al tema e partecipare al dibattito
 - Partire con proposte limitate, legate a specifiche occasioni
- Come faccio a farmi pagare?
 - Presentare i vantaggi (l'azienda in tasca)
 - Ricorrere alla formazione finanziata
 - Procedere in maniera modulare

grazie

a.mattavelli@studio-mattavelli.com

www.studio-mattavelli.com

<https://it.linkedin.com/in/alessandro-mattavelli-bb59658>