

**PIANIFICHIAMO E REALIZZIAMO
IL MIGLIOR UTILE POSSIBILE PER L' AZIENDA**

Chi Siamo

Siamo specialisti in Consulenza di Direzione, grazie ad una pluriennale esperienza maturata come managers in aziende organizzate a livello internazionale, al fine di offrire i seguenti servizi professionali per le PMI:



- **Pianificazione e Controllo di Gestione**, per progettare ed implementare business plan, budget, rolling forecast e contabilità industriale, definendo Vision e Mission aziendale, Swot Analysis ed iniziative strategiche.
- **Temporary management**, per gestire il passaggio generazionale ed infondere cultura manageriale alle nuove generazioni o, più semplicemente, per «portarsi in casa» competenze di alto livello a costi accessibili e certi.
- **Internazionalizzazione**, affinché le imprese possano vendere e acquistare prodotti o servizi all'estero, con particolare riferimento al mercato cinese ed est europeo, nonché creare sedi produttive e commerciali fuori dal territorio italiano.

Controllo di Gestione: la nostra metodologia

Analizziamo le serie storiche dei dati contabili per capire come si muoveranno i costi fissi e variabili: il bilancio è utile ma non sufficiente per prevedere cosa potrà accadere in futuro.

Applicando algoritmi statistici alle serie storiche, all'interno del nostro simulatore di analisi predittiva, generiamo il **Forecast** (dall'inglese «previsione») di Conto Economico, aprendo una finestra sui costi e ricavi dei 12 mesi successivi.

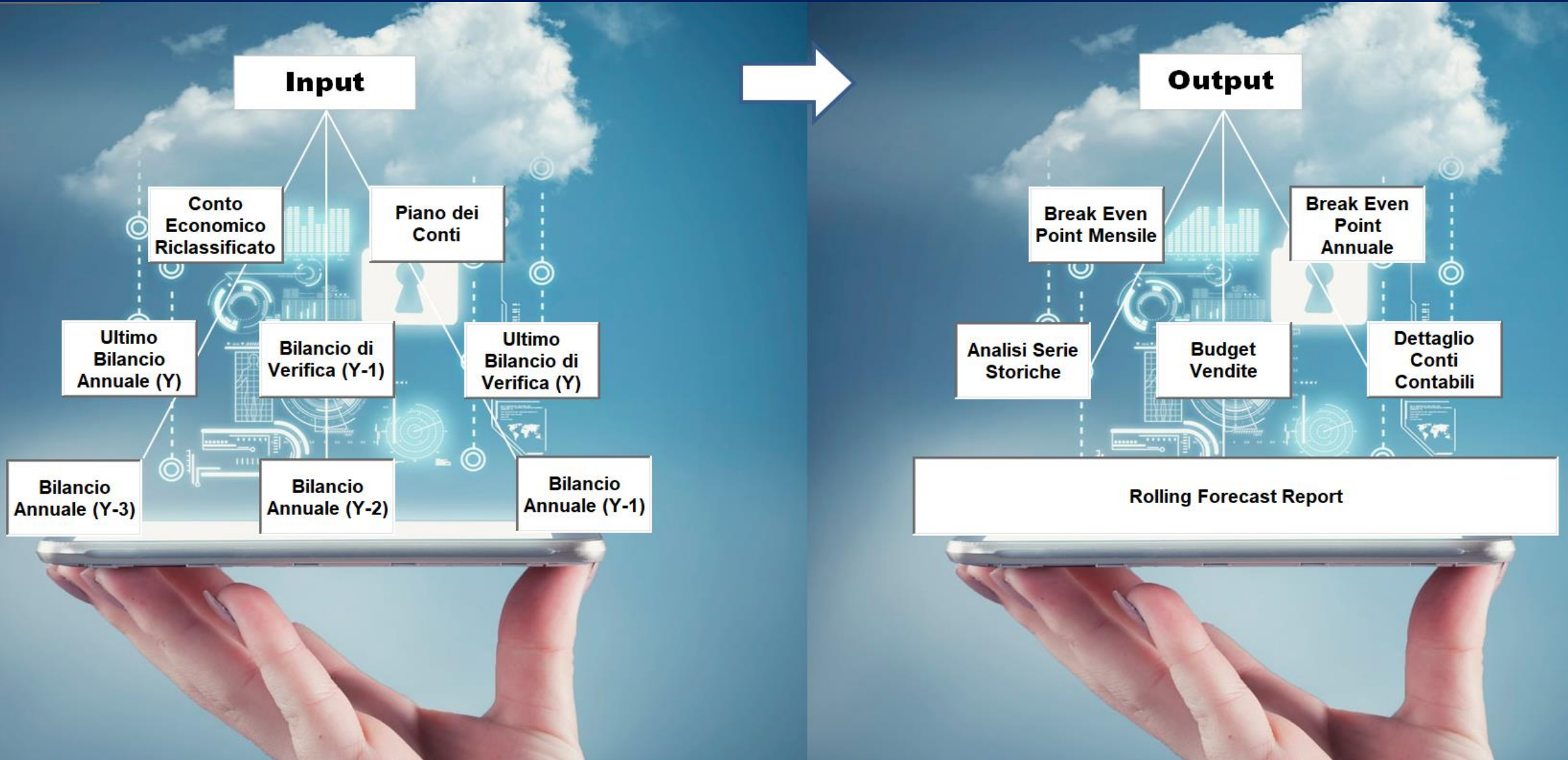
Per ogni singolo mese dell'anno successivo, determiniamo i dati del **Fatturato Obiettivo** (alimentato dal budget delle vendite) e del **Break Even Point** (ossia il fatturato minimo necessario a pareggiare tutti i costi), comparandoli agli **Ordini Aperti** (che misurano il fatturato che si potrà effettivamente realizzare): tale cruscotto di informazioni rappresenta il «Joystick» necessario a pilotare l'azienda.

Traduciamo in numeri e obiettivi di miglioramento le sensazioni dell'imprenditore sullo stato di salute della propria azienda, mettendo in atto le opportune strategie per comprimere i costi e sviluppare le vendite.

Implementiamo la **Contabilità Analitico-Industriale**, per identificare con chiarezza i margini realizzati (per prodotto, cliente o mercato di riferimento), al fine di supportare sia le decisioni operative (formulazione dei prezzi, definizione del mix di vendita e attività di miglioramento continuo) sia le scelte strategiche (selezione dei mercati, piani di sviluppo commerciale e scelte di investimento).

Costruire il futuro, senza subirlo passivamente, è la chiave di volta per realizzare il miglior utile possibile per l'azienda.

Simulatore: Modello Input Output



Simulatore: il Joystick per pilotare l'azienda

Periods	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Eventi Impatti												
Dati Actual	723.463	448.624	1.327.068	752.710	625.868	435.811	618.060	0	0	0	0	0

Fatturato obiettivo	8.852.866												Pendenza	-	Filtro sui picchi	0%	Seasonality	On
Slope factor	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000					
Seasonality	0,734	1,032	1,048	0,947	1,232	1,245	0,976	0,809	0,968	1,077	1,085	0,846						
Slope+Season	0,734	1,032	1,048	0,947	1,232	1,245	0,976	0,809	0,968	1,077	1,085	0,846						
Edge Filter	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-						

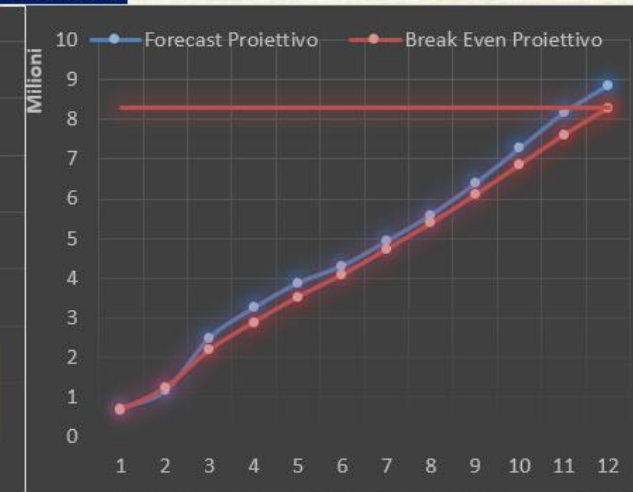
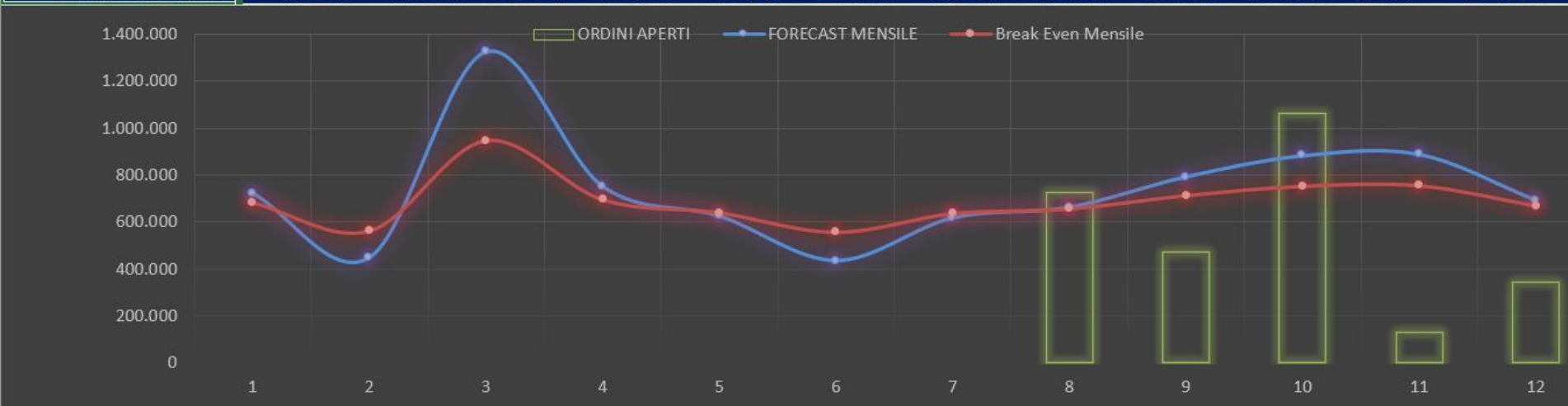
BUDGET MENSILE	541.783	761.510	772.983	698.556	909.066	918.181	720.327	597.182	713.846	794.871	800.315	624.248	remaining
Delta with Actuals	181.680	(312.886)	554.085	54.154	(283.198)	(482.370)	(102.267)	0	0	0	0	0	(390.800)
Re-allocation	0	0	0	0	0	0	0	66.104	79.018	87.987	88.590	69.100	390.800
FORECAST MENSILE	723.463	448.624	1.327.068	752.710	625.868	435.811	618.060	663.287	792.864	882.858	888.905	693.349	8.852.867
ORDINI APERTI	0	0	0	0	0	0	0	726.056	471.299	1.064.902	133.000	343.900	2.739.157
Delta with Forecast	0	0	0	0	0	0	0	62.769	(321.565)	182.044	(755.905)	(349.449)	(1.182.106)
Break Even Mensile	683.809	563.020	949.086	696.663	640.917	557.389	637.485	657.362	714.310	753.861	756.519	670.574	8.280.995

Home Chiudi

Salva Stampa

Aggiorna

SIMULATOR 4.0





- **Cliente:** società commerciale e di marketing che realizza campagne promozionali, nel settore retail e farmaceutico, per la fidelizzazione della clientela; fatturato pari a 40 milioni di Euro.
- **Problematiche:** assenza di processi strutturati di pianificazione strategica, operativa e controllo di gestione; margine di contribuzione non rilevato per singola commessa ma soltanto a livello aggregato, in base alla contabilità generale, poco utile come supporto al processo decisionale; gestione inefficiente della logistica, affidata in outsourcing ai fini dello stoccaggio, delle consegne e dei resi relativi ai prodotti oggetto delle campagne promozionali.
- **Intervento:** implementazione degli strumenti di pianificazione e controllo in un arco temporale di 24 mesi, attraverso: definizione di Vision (ciò che la società ambisce a diventare in futuro) e Mission aziendale (perché la società esiste e quale è il suo scopo) con relativa traduzione in valori misurabili (KPIs) a lungo termine; stima delle proiezioni di baseline a 5 anni, senza considerare azioni correttive; analisi interna dei punti di forza e debolezza rispetto ai competitors; analisi esterna del macroambiente in cui opera l'azienda e delle 5 forze di Porter (barriere di entrata, potere contrattuale dei clienti, potere contrattuale dei fornitori, esistenza di prodotti/servizi sostitutivi e come risultante finale, posizionamento e spinta competitiva), da cui si generano opportunità o minacce = Swot Analysis; valutazione impatto economico/finanziario di opportunità e minacce; proiezioni finanziarie con impatto delle minacce per ottenere la adjusted baseline; definizione delle sfide chiave, che si generano dal neutralizzare le minacce e sfruttare le opportunità, facendo leva sui punti di forza e minimizzando i punti di debolezza; scelta delle sfide chiave e definizione del piano d'azione per raggiungere la Vision, suddiviso in piano di miglioramento continuo (che fa leva sul sistema OKR, con definizione di pochi obiettivi chiave a breve termine, che siano chiari, misurabili e condivisi in tutta l'azienda, il cui raggiungimento non richiede investimenti aggiuntivi) e successivo piano di iniziative strategiche; definizione delle leve da cui scaturiscono le iniziative strategiche: (segue)



▪ (continua) leva della crescita (che si concentra sui 7 gradi di libertà dell'azienda, aumentando le vendite prima con la clientela esistente, poi con nuovi clienti e via via con nuovi prodotti/servizi, con nuovi canali, con l'espansione geografica, con nuove acquisizioni e con nuovi business o integrazioni verticali), leva della riduzione dei costi (per eliminare attività che non creano valore, esternalizzare processi riducendone i costi, razionalizzare i costi di produzione), leva organizzativa (per rivedere struttura, organigramma, mansionari e procedure aziendali), leva del personale (per coinvolgere i collaboratori); valutazione dei benefici attesi da OKR e iniziative strategiche, con aggiornamento delle proiezioni finanziarie; predisposizione output finale: piano strategico o business plan a 5 anni, corredato da stato patrimoniale, conto economico e rendiconto finanziario; declinazione del business plan in modo più dettagliato nel budget annuale (strumento di programmazione operativa), i cui obiettivi di breve periodo sono oggetto di controllo attraverso il financial reporting mensile (che ne rileva gli scostamenti per le opportune azioni correttive), per poi essere riproiettati a fine anno con il rolling forecast. Contestualmente al processo di pianificazione, è stata introdotta anche la contabilità analitica, sostituendo il gestionale Zucchetti in favore di SAP B1, che ha permesso di «spaccare» il margine di contribuzione del financial reporting nelle sue varie componenti di generazione del reddito, evidenziando la redditività per operazione promozionale, per cliente, per linea di prodotto, per marchio e per key account. Si è inoltre proceduto all'analisi della tesoreria e del cash flow operativo, nell'ottica di rendere coerenti e sostenibili gli impegni finanziari con l'andamento effettivo del business, con l'adozione di strumenti di finanza strutturata (basket bond, interamente sottoscritto da Banca Intesa). Il riesame delle attività di supply chain management ha infine portato all'introduzione di inventari a rotazione e alla riduzione delle tariffe applicate dai fornitori, con i quali è stato effettuato l'allineamento digitale dei sistemi informativi. Grazie all'attività svolta, abbiamo accompagnato la società nel processo di quotazione alla Borsa Italiana, segmento AIM.



- **Cliente:** azienda di costruzione stampi e stampaggio gomma-plastica per la produzione di componenti tecnici destinati al settore medico e automotive; fatturato pari a 3,5 milioni di Euro.
- **Problematiche:** difficile gestione del passaggio generazionale; sito produttivo inadeguato e sottodimensionato rispetto alle esigenze aziendali; mancanza di una vera e propria struttura commerciale.
- **Intervento:** attività di temporary management della durata di 12 mesi per lo sviluppo dell'attività in ottica manageriale, con graduale passaggio di consegne dal padre al figlio nella gestione aziendale; assistenza nella progettazione del nuovo capannone industriale, con definizione del layout secondo un approccio alla produzione snella di tipo flow-shop (per flussi), per ridurre i semilavorati (wip) e la movimentazione dei materiali; creazione di un ufficio commerciale e potenziamento della rete vendita, con assistenza allo scouting e inserimento di un nuovo key account per il mercato europeo.
- **Cliente:** azienda di costruzioni specializzata in edilizia civile e commerciale, per la realizzazione di residence, poli logistici e industriali; fatturato pari a 7 milioni di Euro.
- **Problematiche:** bassa redditività (EBITDA 6% contro 10% medio dei competitors); rischio di sconfinamento sugli affidamenti bancari in essere; elevata incidenza delle perdite su crediti.
- **Intervento:** piano di ristrutturazione del debito, focalizzato al riequilibrio finanziario dell'azienda in un arco temporale di 6 mesi, con rinegoziazione dei mutui secondo un piano di ammortamento quinquennale e conseguente ripristino al 100% dei fidi bancari; riduzione del parco fornitori di materiali e rinegoziazione delle condizioni di acquisto; gestione centralizzata dei subappalti e forniture con posa in opera, per conseguire economie di scala; riduzione mirata del personale, di concerto con le rappresentanze sindacali; analisi preventive di solvibilità della clientela (EBITDA migliorato al 10%).



- **Cliente:** azienda chimica di produzione additivi, pigmenti e coloranti, sia naturali sia sintetici, destinati all'industria alimentare; fatturato pari a 8 milioni di Euro.
- **Problematiche:** vendite in calo e focalizzate al mercato italiano, in un contesto di riduzione generalizzata dei consumi e di crescente competitività, con la necessità di individuare nuovi sbocchi commerciali e differenti canali distributivi.
- **Intervento:** piano di internazionalizzazione della durata di 12 mesi per la ricerca di nuovi clienti e partner strategici all'estero. Data l'elevata qualità dei prodotti, la loro facilità di trasporto ed il fatto che alcuni tra i clienti facevano parte di realtà multinazionali, l'attenzione è stata rivolta al mercato cinese, procedendo attraverso i seguenti steps: individuazione delle fiere di settore nelle città più importanti (Shanghai, Pechino, Shenzhen e Guangzhou); analisi dei competitors italiani e stranieri presenti in Cina, nonché del loro sistema di vendita e dei prezzi di mercato applicati; scouting dei potenziali clienti cinesi; verifica delle procedure di esportazione dall'Italia, in accordo con quanto prescritto dal MOFCOM (Ministry of Commerce People's Republic of China) e dall'AQSIQ (Administration of Quality Supervision, Inspection and Quarantine); analisi dei costi, delle metodologie e delle tempistiche di trasporto, tenendo in considerazione che l'importazione di prodotti agroalimentari in Cina è soggetta all'imposta sul valore aggiunto (regime speciale al 13% e non ordinario al 17%), ai dazi doganali (che oscillano tra il 15% e il 20%) e all'imposta sul consumo, quest'ultima progressivamente soppressa per i principali prodotti. L'attività di internazionalizzazione, effettuata anche grazie ad un nostro corrispondente italiano residente a Shanghai, presente da oltre 15 anni in loco, ha comportato la visita delle principali fiere e di alcuni potenziali clienti, prima di giungere alla firma del primo contratto di fornitura con Unilever; successivamente, è stata aperta una società in Cina, controllata al 100% (WOFE), per la distribuzione dei prodotti sul mercato cinese.

Contatti

Dott. Flavio Marzani

Via Villatico, 23 - 25032 Chiari (BS)

Tel.: 3312625799 Mail: f.marzani@5consult.it

Laureato in Economia e Commercio presso l'Università degli Studi di Brescia.

Inizia la sua carriera nel 1998 come revisore contabile presso Ernst & Young S.p.A. e matura, in seguito, esperienze pluriennali nella Direzione Amministrativa e Generale presso Gruppo Alfa Acciai SpA, dal 2001 al 2006 (Settore Siderurgico), Gruppo IG Holding SpA, dal 2007 al 2012 (Settore Automotive), Lidl Italia, dal 2012 al 2013 (GDO), Gruppo Linea Verde SpA, dal 2013 al 2015 (Energie Rinnovabili).

Nel corso della sua esperienza, ha mostrato un forte senso pratico, diventando un manager capace di raggiungere obiettivi concreti e sviluppando competenze multidisciplinari nell'area amministrativa e finanziaria, HR, produzione, logistica ed investimenti.

Dal 2016, mette a disposizione le sue competenze come Consulente di Direzione e coordina un Network di professionisti specializzati in riorganizzazione aziendale.