

**Dietro un'impresa di successo c'è una
decisione lungimirante**

Come nasce il cambiamento

Fare impresa con successo è diventato sempre più difficile e, nel sistema economico, burocratico e legislativo vigente, richiede competenze e conoscenze tecniche approfondite ma anche capacità organizzative e di gestione dei rapporti interpersonali, che abbraccino i vari aspetti operativi e strategici della vita aziendale, assicurando un percorso di miglioramento continuo.

Affidarsi al manager professionista che sappia accompagnare l'imprenditore nelle scelte di business, supportando a 360 gradi la gestione d'impresa in modo più efficace ed efficiente, può rappresentare una svolta importante per quelle aziende che sapranno differenziarsi all'interno di un contesto competitivo che richiede un valore aggiunto sempre maggiore, con l'obiettivo di consolidare le relazioni commerciali esistenti e conseguire nuova clientela.



Il nostro network professionale sviluppa specifici servizi di consulenza finalizzati a risolvere le problematiche più ricorrenti di organizzazione aziendale ed a migliorare la trasparenza dei flussi informativi nel rapporto banca-impresa, favorendo anche la concessione di nuova liquidità grazie ad accordi con primari istituti di credito, poiché le realtà meno strutturate non godono normalmente di figure manageriali che sappiano guidare lo sviluppo competitivo o affrontare una situazione di crisi, nell'alveo di un piano industriale che sia veritiero, solido e realizzabile.

Le nostre competenze

Siamo specialisti in consulenza di direzione, organizzazione, ristrutturazione e internazionalizzazione aziendale, grazie ad una pluriennale esperienza maturata come managers del settore industriale e commerciale, al fine di offrire i seguenti servizi:



- **Organizzazione aziendale**, con implementazione dei principali strumenti di pianificazione e controllo, quali: business plan, budget e reportistica periodica; procedure e organigrammi aziendali, contabilità industriale e key performance indicators; attività di cost reduction e ottimizzazione della tesoreria e dei flussi finanziari.
- **Temporary management**, per gestire il passaggio generazionale, la mancanza di figure di alto profilo o per ricorrere ad un manager super partes, spaziando dalla direzione generale alla direzione amministrativa, information technology e project management.
- **Ristrutturazione del debito**, con analisi dello stato di crisi e delle cause che l'hanno generata, predisposizione di scenari di riequilibrio nel medio-lungo periodo, negoziazione dei debiti con i principali creditori, evitando ove possibile il ricorso a procedure concorsuali.
- **Supporto all'internazionalizzazione**, affinché le imprese possano vendere e acquistare prodotti o servizi all'estero, creare sedi produttive e commerciali o alleanze strategiche fuori dal territorio italiano, anche in ottica di pianificazione fiscale internazionale.



Case History



■ **Casista:** azienda di lavorazione e posa del vetro per arredamenti, pareti divisorie, parapetti e applicazioni industriali; fatturato pari a 13 milioni di Euro.

- **Problematiche:** programmazione della produzione inefficiente (ritardi di consegna pari al 50% del portafoglio ordini); scarsa autonomia del personale nell'espletamento delle proprie mansioni; gestione incompleta e non puntuale delle scorte di magazzino; mancata conoscenza dei costi effettivi e standard di produzione, idonea a supportare il processo decisionale del management.
- **Intervento:** attività di riorganizzazione aziendale della durata di 15 mesi con revisione completa dei flussi di programmazione e dei sistemi informativi (di concerto con il fornitore di software). Dati i brevi lead time di consegna per i clienti (11 giorni medi dall'ordine), sono stati progressivamente introdotti: l'utilizzo degli scadenziari di fase, per spingere la produzione secondo le date previste, in ottica «push» e non «pull»; il monitoraggio settimanale dei carichi di lavoro, la rilevazione dati «in campo» e l'analisi tempi e metodi per reparto, al fine di ottimizzare i lotti, i cicli e le tempistiche di produzione (ritardi di consegna scesi al 10% del portafoglio ordini). Per aumentare il livello di autonomia nella gestione del lavoro, sono stati introdotti specifici piani di formazione, responsabilizzazione e coinvolgimento proattivo delle risorse umane, con la definizione di ruoli, mansioni, procedure e obiettivi aziendali. La gestione inefficiente delle scorte è stata risolta attraverso l'implementazione dei codici a barre, per la corretta rilevazione di carichi e scarichi di produzione/magazzino nonché per garantire la rintracciabilità del materiale. E' stata infine implementata la contabilità analitico-industriale per la determinazione del costo orario per ogni lavorazione (molatura, tempera, stratifica etc.) e non per singola commessa, vista la loro eccessiva numerosità e lo scarso ritorno in termini di informazioni utili al processo decisionale e poiché i listini di vendita sono determinati sulla base delle lavorazioni previste; quest'ultime, pertanto, sono state individuate come centri di costo e profitto su cui impostare l'analisi della redditività aziendale.

CLIENTS

CASI
DI SUCCESSO

CASE

STUDY Cliente: azienda di costruzione stampi e stampaggio gomma-plastica per la produzione di componenti tecnici destinati al settore medicale e automotive; fatturato pari a 2,5 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 10 mesi per la riorganizzazione societaria 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 costi a basso valore aggiunto; creazione di un ufficio commerciale e potenziamento della rete vendita, con revisione delle politiche commerciali in ottica customer oriented ed investimento strategico in scorte minime di magazzino.

CASE

STUDY Cliente: azienda di costruzioni specializzata in edilizia civile e commerciale, per la realizzazione di residence, poli logistici e industriali; fatturato pari a 5 milioni di Euro.

- **Problematiche:** bassa redditività (EBITDA 6% contro 11% medio dei competitors); rischio di sconfinamento sugli affidamenti bancari in essere; incidenza elevata delle perdite su crediti.
- **Intervento:** piano di ristrutturazione del debito, focalizzato al riequilibrio finanziario dell'azienda in un arco temporale di 6 mesi, con rinegoiazione dei mutui secondo un piano di ammortamento quinquennale e conseguente ripristino al 100% dei fidi bancari; riduzione del parco fornitori di materia prima e rinegoiazione delle condizioni di acquisto; riduzione mirata del personale, di concerto con le rappresentanze sindacali; implementazione di analisi preventive sulla solvibilità della clientela, al fine di mitigare le problematiche d'incasso (EBITDA migliorato al 10%).



STUDY **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.

Grazie per l'attenzione

Contatti:

Dott. Flavio Marzani

Via Sandro Pertini, 18 - 25038 Rovato (BS)

Tel.: 0307040455 Fax: 0307040265

Cell.: 3312625799 Mail: f.marzani@gestimpresaonline.it