

# **SIMULATION**

## **Reengineering your Business**

---



**NET CONSULTING** S.r.l.

Consulenza Globale d'Impresa

Venezia • Parma • Riccione • Terranuova (AR) • Pescara



**SIMULATION** Reengineering your Business rappresenta uno dei modo più concreti e veloci per valutare con quali modalità **ristrutturare la propria impresa**. È uno strumento che permette di decidere **come e dove agire per riallineare gli obiettivi dell'azienda** in un mercato che, a partire dal 2008, ha assunto caratteristiche involutive. Attraverso tecniche di analisi di sensitività, consente con grande velocità e facilità, di simulare il miglioramento che si ottiene sulla redditività aziendale agendo sulle sei principali variabili economiche (fatturato, riduzione dei costi fissi e/o dei dipendenti, ecc..). In tal modo è possibile individuare le leve su cui agire per risanare situazioni economiche deficitarie, tipiche delle aziende in crisi o stati di pre-crisi, con la possibilità di suddividere con gradualità il miglioramento nei prossimi tre esercizi. E' inoltre possibile pervenire anche ad una ricostruzione tecnica ed ottimizzata dello Stato Patrimoniale. La ricostruzione dello Stato Patrimoniale rappresenta un altro tassello fondamentale alla ristrutturazione, dato che permette di avere una quadratura tra business e capitali (sia fissi che circolanti), nonché delle fonti di finanziamento necessarie, equamente distribuite tra capitale proprio, debiti di medio/lungo e debiti di breve.

**SIMULATION** Reengineering your Business è il risultato della esperienza di un team di professionisti che operano nel **campo del management d'impresa** e nell'ambito dei **processi di ristrutturazione aziendali**. Pur non intendendo sostituirsi all'attività di esperti nelle specifiche attività di ristrutturazione, risanamento e riassetto strategico in chiave turnaround, **SIMULATION** Reengineering your Business può supportare l'impresa o il consulente, **mettendo immediatamente in luce i risultati delle decisioni potenzialmente da intraprendere**.

Per utenti **NET CONSULTING** S.p.A. Consulenza Globale d'Impresa stata predisposta una apposita routine per inserire i dati economici dal modulo *Analisi di bilancio* di



**SIMULATION** Reengineering your Business è di uso immediato perché permette la gestione di incrementi/riduzioni di costo/ricavo solo attraverso **sei linee direttrici**:

1. **personale**, per ciascuna area aziendale;
2. **costi fissi**, per ciascuna area aziendale;
3. **fatturato**;
4. possibilità di modificare l'**incidenza del costo per materie prime**;
5. **costi variabili**, per ciascuna area aziendale;
6. modifica dei **prezzi di vendita**.

L'esperienza ci insegna che in questo periodo di recessione le **possibilità di ristrutturare le imprese** dipendono, in linea di massima, per il:

- 40% dalla possibilità di agire purtroppo sul primo parametro, anche attraverso ammortizzatori sociali (CIGO, CIGS...) e non (accordi di solidarietà, part-time, lavoro interinale...) – *relativamente a questo aspetto si consulti l'help del programma, nella parte relativa alla "Presentazione del software"*;
- 30% dalla possibilità di agire sul secondo parametro;
- 15% dalla possibilità di poter realmente incrementare il fatturato;
- 10% dalla possibilità di riuscire ad ottenere prezzi di acquisto più favorevoli e/o fornitori alternativi più economici, a parità di aspetti qualitativi e servizio;
- 5% dalla possibilità di poter agire sui costi variabili generici (provvigioni, trasporti, energia, c/to terzi, oneri finanziari di breve...).

L'help del software cerca, fin dove possibile, di **dare utili consigli su come operare in chiave di ristrutturazione**, evitando di creare disservizi alla clientela e di intraprendere una campagna sfrenata orientata prevalentemente nell'ottica della riduzione dei prezzi.

**SIMULATION** Reengineering your Business permette di lavorare in modalità manuale o automatizzata direttamente dal software. In questo secondo caso il programma ha tre modalità. Nella prima è il software che restituisce *consigli matematici* sul da farsi: un mix tra modifiche ai costi fissi, modifiche sul personale e ai costi variabili, partendo da una incidenza ideale di costo per materia prima. Nella seconda si tratta di *dare un "peso"* alle sei macro categorie ed eventualmente splittare gli obiettivi sul triennio. Nella terza occorre scegliere *l'anno da ristrutturare* e la *macro categoria* su cui intervenire. Il programma valuta successivamente ed attraverso appositi indici, **l'attendibilità del piano elaborato** per ciascun anno ed eventuali *what-if*.

Il software è stato creato con l'obiettivo di poter restituire risultati immediati **dedicando ad esso non oltre venti minuti di lavoro**, dato che permette una gestione *con o senza* la definizione dei sottobiettivi di processo. La definizione dei sottobiettivi, infatti, richiederebbe più tempo per l'elaborazione ma permetterebbe all'azienda di pianificare e programmare efficacemente le responsabilità e le date di scadenza di ciascuna attività.

Da questo punto di vista **SIMULATION** Reengineering your Business permette difatti **due modalità gestionali**:

- una prima, ad uso di **consulenti ed aziende**, con lo scopo di definire il progetto di massima (**piano di lavoro ed obiettivi**) – vedere le immagini delle pagine successive;
- una seconda, ad uso **aziendale interno**, che permette di pianificare i sottobiettivi per ciascun responsabile di processo (**programmazione dei sottobiettivi di processo**) – vedere immagine di pagina 8.

Nell'eventualità si decida di lavorare con il secondo caso (dal dettaglio) il software, tramite appositi pulsanti, definisce automaticamente il **piano di lavoro** e gli **obiettivi riepilogati**, senza necessità di ulteriori interventi.

In **SIMULATION** è presente il caso aziendale **Autocat Srl** i cui dati e le prove simulative sono completamente fruibili dall'utente.

La società Autocat Srl opera nel campo industriale dei beni di consumo. Dopo aver subito l'ennesima perdita economica nel 2011, pari a 722 mila euro, il consiglio di amministrazione ha deciso di mettere riparo a questa emorragia chiedendo l'intervento di specialisti in ristrutturazione e rilancio d'impresa.

L'analisi ha evidenziato i seguenti aspetti negativi (punti deboli):

- l'azienda risulta leggermente sparametrata relativamente alla incidenza del **costo per materie prime**. Tale considerazione è emersa attraverso un'accurata analisi con bilanci di aziende competitor e con lo stesso grado di integrazione verticale;
- il **fatturato procapite** è troppo basso, analisi eseguita con lo stesso criterio di cui sopra, questo significa o che viene ridotto il personale o che si aumenta il fatturato, oppure una combinazione dei due fattori che porti un più giusto rapporto;
- vi sono diversi **costi di tipo variabile** che incidono percentualmente troppo sul fatturato;

Condizione attuale Autocat Srl			           			
Valore della produzione (senza ricavi aggiuntivi)	6.008.542	Eur				
Costi fissi	3.121.984	Eur				
incidenza materia prima (CMP)	45,9%	%				
incidenza altri costi variabili	15,2%	%				
MdCL	38,9%	%				
dipendenti "effettivi"	57	unità				
Valore della produzione pro-capite	105.413	Eur				
Utile lordo ordinario	- 660.803	Eur				
<b>Simula</b> (N.B.: i valori su fondo giallo possono essere modificati gli altri sono calcolati e non modificabili)			<b>pianifica i dati nei vari anni</b>			Unità di misura
			2013	2014	2015	
<b>aumento i prezzi di vendita del...</b>	<b>0,0%</b>	%	0,0%	0,0%	100,0%	%
<b>diminuisco l'incidenza del CMP del... (attuale=45,9%)</b>	<b>-2,9%</b>	%	40,0%	60,0%	0,0%	%
<b>aumento il fatturato di... (attuale di 6,0 MIO Eur)</b>	<b>600,0</b>	milaEur	10,0%	25,0%	65,0%	%
<b>diminuisco gli altri costi variabili del... (attuali=15,2%)</b>	<b>-3,9%</b>	%	-2,3%	-1,3%	-0,3%	%
... di cui nella parte produttiva (attuali=2,9%)	dettagli <b>-0,4%</b>	%	40,0%	35,0%	25,0%	%
... di cui nella parte tecnica (attuali=0,0%)	dettagli <b>0,0%</b>	%	0,0%	0,0%	100,0%	%
... di cui nella parte amministrativa (attuali=0,0%)	dettagli <b>0,0%</b>	%	0,0%	0,0%	100,0%	%
... di cui nella parte commerciale (attuali=11,9%)	dettagli <b>-3,5%</b>	%	60,0%	34,3%	5,7%	%
... tra gli oneri finanziari a breve (attuali=0,4%)	dettagli <b>0,0%</b>	%	0,0%	0,0%	100,0%	%
<b>diminuisco i costi fissi (escluso personale) di...</b>	<b>- 115,9</b>	milaEur	- 98,9	- 12,0	- 5,0	milaEur
riduzione costi fissi produttivi (att=368; net=121 milaEur)	dettagli -	milaEur	-	-	-	milaEur
riduzione costi fissi tecnici (att=11; net=11 milaEur)	dettagli -	milaEur	-	-	-	milaEur
riduzione costi fissi amministrativi (att=450; net=423 milaEur)	dettagli - 82,5	milaEur	- 67,5	- 10,0	- 5,0	milaEur
riduzione costi fissi commerciali (att=114; net=103 milaEur)	dettagli - 33,4	milaEur	- 31,4	- 2,0	-	milaEur
<i>Il valore a destra di att= indica il costo fisso a consuntivo del comparto (milaEuro) mentre il valore a destra di net= indica lo stesso valore esclusi i relativi ammortamenti (milaEuro)</i>						
<b>riduco il personale di... (attuale n.ro 57,0 unità)</b>	<b>- 10,0</b>	unità	-	4,0	- 2,0	unità
riduzione costi per personale (tot. attuale=1.775,2 mila Eur)	- 321,6	milaEur	- 120,4	- 72,2	- 129,0	milaEur
riduzione personale di fabbrica diretto (attuale n.ro 26,0 unità)	- 3,0	unità	- 2,0	-	- 1,0	unità
... al costo lordo annuo medio procapite di:	- 28.658	Eur	- 57,3	-	- 28,7	milaEur
riduzione personale di fabbrica indiretto (attuale n.ro 10,0 unità)	- 2,0	unità	- 1,0	-	- 1,0	unità
... al costo lordo annuo medio procapite di:	- 29.569	Eur	- 29,6	-	- 29,6	milaEur
riduzione personale R&S e tecnico (attuale n.ro 8,0 unità)	- 2,0	unità	-	-	- 2,0	unità
... al costo lordo annuo medio procapite di:	- 35.380	Eur	-	-	- 70,8	milaEur
riduzione personale amministrativo e gener. (attuale n.ro 10,0 unità)	- 2,0	unità	- 1,0	- 1,0	-	unità
... al costo lordo annuo medio procapite di:	- 33.550	Eur	- 33,6	- 33,6	-	milaEur
riduzione personale commerciale (attuale n.ro 3,0 unità)	- 1,0	unità	-	- 1,0	-	unità
... al costo lordo annuo medio procapite di:	- 38.610	Eur	-	- 38,6	-	milaEur

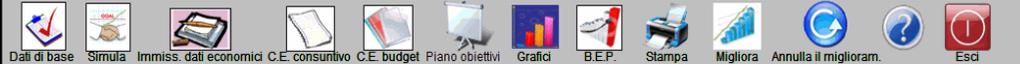
- il **break-even** è **pressoché irraggiungibile**, si tratterebbe di incrementare istantaneamente il fatturato di 2 milioni di Euro (33%, ossia un terzo), cosa non fattibile nel breve periodo ed a parità di condizioni;
- **non è possibile incrementare i prezzi di vendita**, al fine di migliorare il margine lordo, poiché le vendite ne risentirebbero immediatamente in maniera negativa.

Dalle considerazioni di sopra si evince che occorre lavorare sia **sull'incremento del margine di contribuzione** lordo, sia sulla **riduzione dei costi fissi**.

L'analisi ha tuttavia evidenziato anche i seguenti aspetti positivi (punti di forza):

- l'azienda ha **margin di lavoro verso determinate zone estere** potenzialmente interessate al prodotto, che ha delle peculiarità rispetto ai competitor locali;
- non è stata mai eseguita una **ricerca di fornitori alternativi**. Da una ricerca condotta ad hoc è emerso che sul mercato esistono fornitori alternativi e più economici di alcuni di quelli attuali, a parità di qualità e servizio.

Infine si è evidenziato che il piano di ristrutturazione può essere portato a termine complessivamente **entro tre anni**. Occorre quindi pianificare gli interventi da eseguire per ciascun anno, le relative responsabilità e le date limite di ciascun intervento.

						
<b>Risultati Autocat Srl</b>						
	Attuale	in % su vp	risultati nei vari anni			in % al 3o anno
			2013	2014	2015	
piano di incremento dei prezzi			0,0%	0,0%	0,0%	%
fatturato lordo	6.154.333		6.214.333	6.364.333	6.754.333	Eur
piano di incremento del fatturato			60.000	150.000	390.000	Eur
<b>Valore della Produzione annuo (senza altri ricavi)</b>	<b>6.008.542</b>		<b>6.228.254</b>	<b>6.407.390</b>	<b>6.875.096</b>	<b>Eur</b>
piano di incremento del Valore della Produzione			3,7%	2,9%	7,3%	%
<b>costi fissi annui*</b>	<b>3.121.984</b>	51,0%	<b>2.902.649</b>	<b>2.818.489</b>	<b>2.684.501</b>	<b>Eur</b> 39,0%
piano di riduzione dei costi fissi			- 219.336	- 84.160	- 133.987	Eur
incidenza del costo materie prime	45,9%		44,7%	43,0%	43,0%	%
piano di riduzione dell'incidenza del CMP			-1,2%	-1,7%	0,0%	%
incidenza altri costi variabili	15,2%		12,9%	11,6%	11,3%	%
piano di riduzione dell'incidenza di altri costi variabili			-2,3%	-1,3%	-0,3%	%
costi variabili complessivi	61,1%		57,7%	54,6%	54,3%	%
<b>margine di contribuzione lordo*</b>	<b>38,9%</b>		<b>42,3%</b>	<b>45,4%</b>	<b>45,7%</b>	<b>%</b>
piano incremento del MdCL			8,8%	7,3%	0,7%	%
B.E.P. sul Valore della Produzione*	8.177.870	133,7%	7.094.111	6.418.852	6.067.699	Eur 88,3%
piano riduzione del B.E.P.			-13,3%	-9,5%	-5,5%	%
B.E.P. sul Fatturato lordo*	8.267.964		6.868.137	6.533.552	6.186.229	Eur
<b>utile lordo prima delle tasse, senza plus/minusv/proventi</b>	<b>- 660.803</b>	<b>-10,8%</b>	<b>- 265.071</b>	<b>92.298</b>	<b>459.383</b>	<b>Eur</b> 6,7%
% utile lordo	-11,0%		-4,3%	1,4%	6,7%	%
utile netto (indicativo)	- 722.347	-11,8%	- 324.436	- 3.572	253.279	Eur 3,7%
% utile netto	-11,8%		-5,2%	-0,1%	3,7%	%
n.ro dipendenti	57,0		53,0	51,0	47,0	unità
piano riduzione del personale			- 4,0	- 2,0	- 4,0	unità
Valore della produzione pro-capite	105.413		117.514	125.635	146.279	Eur

N.B.: I valori in blu sono da considerare positivi, quelli in rosso negativi.  
\* Costi fissi e margine di contribuzione lordo non tengono in considerazione IRAP e IRES mentre il calcolo sui B.E.P. si.

In base alle considerazioni esposte si è deciso di agire nel seguente modo:

- **riduzione dei costi fissi** per circa 116 mila Eur di cui quasi tutti gestibili entro i primi due anni;
- **riduzione dell'incidenza del costo per materie** prime di 2,9 punti percentuali, da effettuare entro due anni;
- **riduzione di alcuni costi variabili** per 3,9 punti percentuali, da effettuare quasi interamente nei due anni successivi;
- **incremento del fatturato** per un milione di euro (all'estero), realizzabile però tra il secondo ed il terzo anno, data la necessità di trovare nuovi mercati/clienti.



ed il terzo anno, data la necessità di trovare nuovi mercati/clienti.

La combinazione dei fattori sopra indicati non porta in ogni caso una quadratura nel rapporto *fatturato/numero dipendenti* per cui è necessario intervenire su una **riduzione del personale** per dieci unità, da eseguire nel corso del triennio.

Mettendo in atto queste attività, l'azienda Autocat Srl:

- **riduce sensibilmente la perdita** nel primo anno;
- chiude a **break-even** nel secondo anno;
- realizza un **utile netto del 3,7%** nel terzo anno.

ATTIVO PATRIMONIALE (Importi in Eur)				PASSIVO PATRIMONIALE (Importi in Eur)			
Voci	Attuale	Ricostruzione	Differenze	Voci	Attuale	Ricostruzione	Differenze
IMMOBILIZZAZIONI	6.751.265	6.751.265	-	PATRIMONIO NETTO	4.122.645	1.434.857	- 2.687.788
Materiali	6.274.000	6.274.000	-	FONDI AMMORTAMENTO	3.429.175	3.429.175	-
Immateriali	47.605	47.605	-	ALTRI FONDI	600.836	600.836	-
Finanziarie	429.660	429.660	-	Fondo Svalutazione Crediti	53.000	53.000	-
MAGAZZINO	2.768.715	846.581	- 1.922.135	Fondo Svalutaz. Magazzino	120.000	120.000	-
DISPONIBILITA' E LIQUIDITA'	4.463.895	1.523.010	- 2.940.885	Altri Fondi Spese e T.F.R.	427.836	427.836	-
Crediti verso Clienti	3.019.956	1.241.833	- 1.778.123	DEBITI MEDIO-LUNGO TERMINE	2.828.000	2.298.715	- 529.285
Altri crediti	38.365	-	- 38.365	DEBITI CORRENTI	3.003.219	1.357.272	- 1.645.947
Banche c/c Attivi	1.056.472	-	- 1.056.472	Fornitori Operativi	851.000	567.961	- 283.039
Cassa	349.101	281.177	- 67.924	Altri	466.540	460.758	- 5.783
				Banche passive	1.685.679	328.554	- 1.357.125
<b>TOTALE ATTIVITA'</b>	<b>13.983.875</b>	<b>9.120.855</b>	<b>- 4.863.020</b>	<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>13.983.875</b>	<b>9.120.855</b>	<b>- 4.863.020</b>

**Indicatori patrimoniali e finanziari (verde=OK rosso=non OK blu=migliore)**

	attuale	ricostruz.	
capitale "netto" (mio Eur)	10,38	5,52	capitale lordo - fondi ammortamento e fondi svalutazione.
turnover fatturato/capitale	0,58	1,25	
indipendenza finanziaria	39,7%	26,0%	
indice di liquidità corrente	2,07	1,25	Considera 400 mila Eur di rate mutuo (quote capitale) a breve.
indice di liquidità immediata (acid-test)	1,30	0,84	Considera 400 mila Eur di rate mutuo (quote capitale) a breve.
interessi passivi/fatturato	7,0%	2,8%	(stima in base al nuovo assetto patrimoniale)

Lo Stato Patrimoniale tecnicamente ricostruito indica una riduzione di capitali per circa 4,9 mio Eur.  
Il turnover del fatturato sul capitale è pari a 1,25: valore ideale.

L'indice di liquidità è ideale (ma questo indice è poco significativo per via delle scorte) e l'acid-test è leggermente basso.  
I debiti correnti sono stati ritirati per ottenere tale indice di liquidità corrente.  
Da un punto di vista prettamente "finanziario" le scorte dovrebbero essere pari a 0,53 mio Eur.  
Le banche attive sono pari a 0 Eur poiché ci si riferisce al saldo banche passive/banche attive.  
I debiti di medio-lungo termine sono stati ridotti al fine di avere la quadratura con il capitale.  
Il patrimonio netto è stato ritirato per avere compatibilità con l'indice di indipendenza finanziaria, in relazione al nuovo capitale.

presuppone delle attività che possono essere splittate in tre anni, agendo su specifici parametri.

Altre situazioni potrebbero richiedere un intervento che non vada oltre un anno, magari agendo su altre variabili.

Gli obiettivi da portare a termine, i nominativi dei responsabili e le date limite sono visibili nei **sotto-biettivi di processo** indicati nell'apposito modulo. L'esempio è puramente indicativo e serve solo per dare un'idea sulla complessità dell'argomento con una contrapposta semplicità d'uso del software. Il caso citato, difatti,

CONTO ECONOMICO CONSUNTIVO A COSTI, RICAVI E RIMANENZE AUTOCAT SRL				SOTTOBIETTIVI DI PROCESSO E SCADENZE				
Stampa	COSTI D'ESERCIZIO	% variab.	Attuale (2011) Eur	% attuale su VP	Note	importo fisso (Eur)	imp. variabile % distrib.	entro il ...
Linea 1				0,0%				
Linea 2				0,0%				
Linea 3				0,0%				
Linea 4				0,0%				
Linea 5				0,0%				
ACQUISTI ED ONERI ACCESSORI			2.902.002	48,3%				
Materie Prime e Imballaggi per:			2.902.002	48,3%	nuovo fornitore alluminio per minor incidi CMP del 1,2%		-2,9%	40%
Linea 1			288.171	4,8%				20/10/12
Linea 2			542.879	9,0%				
Linea 3			180.755	3,0%				
Linea 4			1.743.586	29,0%				
Linea 5			146.610	2,4%				
Acquisto Prodotti Finiti Industriali:			0	0,0%				
Linea 1			0	0,0%				
Linea 2			0	0,0%				
Linea 3			0	0,0%				
Linea 4			0	0,0%				
Linea 5			0	0,0%				
Oneri su Acquisti/Noli/Dogane			0	0,0%				
COSTO DEL PERSONALE			1.798.622	29,9%				
Produttivo Diretto	0%		745.119	12,4%	riduzione personale n.ro 2 unità		- 2,0	31/12/12
Produttivo Indiretto	0%		295.690	4,9%	riduzione personale n.ro 1 unità		- 1,0	31/12/12
Area Amministrazione e Generale	0%		335.500	5,6%	riduzione personale n.ro 1 unità		- 1,0	31/12/12
Area Commerciale	0%		115.830	1,9%				
Stipendi R&S e Tecnici	0%		283.040	4,7%				
Lavorazioni Esterne e Domicilio	100%		23.443	0,4%				
SPESE TECNICHE - PRODUZIONE			548.657	9,1%				
Consumi Energetici	60%		135.800	2,3%	prevista riduzione di potenza, costo -0,4% di cui il 60% entro 10 anni		-0,4%	50%
Combustibili e Acqua	0%		1.635	0,0%				
Consulenze Tecniche	0%		4.900	0,1%				
Manutenzioni Tecniche	100%		20.866	0,3%	maggior manutenzione preventiva, -0,1% di cui 60% entro		-0,1%	60%
Trasporti su Vendite	100%		278.404	4,5%	elim. trasp. mezzi propri, utilizzo padroncini, costo -1% 70% entro 10		-1,0%	70%
Attrezzature Minute	100%		4.400	0,1%				
Leasing	0%		0	0,0%				
Varie	0%		1.126	0,0%				
Spese per Collaudi e Manutenzioni	0%		0	0,0%				
Smaltimento Rifiuti Industriali	0%		237	0,0%				
Assicurazione Stabile	0%		24.000	0,4%	riduzione polizza	-5.000		