

# Il Modello BMCGRASP™ - Governing Responsibility to Achieve Sustainable Profitability

## Le origini

Le competenze che hanno portato alla ideazione e messa in campo del modello BMCGRASP™ derivano dall'esperienza accumulata nella Direzione di alcune significative Funzioni aziendali in primarie aziende e dalla successiva lunga presenza in diversi Consigli di Amministrazione, anche in qualità di Presidente. Il vissuto di tali responsabilità, unito alla passione per la soluzione ed il governo della complessità, ha portato a consolidare convinzioni sulla frequente sistematica inadeguatezza degli strumenti a disposizione dell'imprenditore e del manager per una veramente efficace gestione delle responsabilità loro affidate. L'amara constatazione è che molto frequentemente decisioni anche assai rivelanti vengono prese sulla scorta di insufficienti, opinabili, non trasparenti corredi informativi. E, ancora peggio, i risultati delle decisioni non vengono compiutamente monitorati nei loro effetti. Dal desiderio di mettere a disposizione di imprenditori e di manager uno strumento che meglio permetta loro di esercitare fino in fondo le responsabilità, attivando appieno le loro capacità di gestione, utilizzando nel modo più efficace il loro intuito ed il loro impegno, nasce allora "GRASP", che non è solo l'acronimo delle leve più rilevanti per la gestione di qualunque impresa, il **governo** e le **responsabilità**, da utilizzare per il raggiungimento di **livelli di profitto sostenibili** e tali da soddisfare le aspettative degli *stakeholders*, ma significa anche nella sua accezione letterale "**padronanza, conoscenza profonda**". Esattamente quanto serve per gestire una intera azienda come pure una qualsiasi responsabilità aziendale, ove l'interesse dell'imprenditore e del top manager non consiste solamente nel dotarsi personalmente dei più efficaci strumenti per gestire le proprie responsabilità, ma anche nel mettere i collaboratori in grado di esercitare essi stessi la più consapevole gestione delle specifiche responsabilità loro affidate.

## La visione d'azienda sottostante al Modello

Alle origini del Modello, occorre premetterlo con estrema chiarezza, sta una visione dell'azienda come gruppo coordinato di professionisti, ognuno incaricato della responsabilità di gestione di specifiche aree di attività, strettamente interconnesse fra loro in quanto coincidenti nel loro scopo ultimo che è il successo dell'impresa, ma anche nettamente distinte nelle professionalità e competenze, nella tipologia dei compiti, nei risultati, nei livelli di servizio prestati e di contributi dati alla globale redditività aziendale. Estranea alla visione del modello è esattamente la visione opposta, quella dell'azienda come insieme di responsabilità indistinte, non identificate, come insieme di fenomeni non dominabili in quanto fra loro inesorabilmente frammisti e compensati. Proprio il fenomeno della compensazione domina con estrema frequenza le aziende: compensazione fra efficienze ed inefficienze, fra affari profittevoli ed affari non profittevoli, fra competenze ed incompetenze, fra decisioni corrette ed errori. L'esercizio delle responsabilità imprenditoriali e manageriali non può prescindere dalla capacità di distinguere le diverse situazioni e di poter quindi prendere con tempestività e consapevolezza le opportune azioni correttive.

## **La rilevanza delle informazioni gestionali in azienda, nel contesto delle attività di pianificazione e controllo e nel quadro di una sicura governance**

Si è trasfuso nel Modello BMCGRASP™ quanto l'esperienza suggerisce in materia di capacità di gestione, intesa come capacità strutturale e capacità di informazione, capacità di programmazione e capacità di controllo. Per capacità strutturale si intende il quadro delle responsabilità, preciso ed armonico con la strategia perseguita, e l'articolazione delle stesse a vari livelli coordinati. Per capacità di informazione si intende la disponibilità di dati sistematicamente ed organicamente strutturati, di natura economica e finanziaria, organizzati secondo uno schema di relazioni che inevitabilmente – per essere efficace – deve confluire in una analisi di redditività predisposta nella forma di conto economico scalare, indicatore quindi di risultati economici di sintesi a diversi livelli, a partire da un risultato commerciale grezzo, fino a vari opportuni margini di contribuzione, ed all'utile lordo e netto di imposte. Per capacità di programmazione si intende la sintetizzazione della strategia aziendale in formali obiettivi decentrati tali da poter essere riconosciuti come propri da parte dei singoli punti dell'intera struttura aziendale, fino al livello costituito da chi ha in azienda anche la più piccola area di responsabilità. Per capacità di controllo si intende la capacità di scorgere tempestivamente la devianza dagli obiettivi, e di intervenire tempestivamente.

### **Il Modello BMCGRASP™, le Analisi di Redditività, le attività di Pianificazione e Controllo**

Il Modello da per scontato che le aziende abbiano sviluppato in qualche misura (più o meno ampia) attività nei campi delle tecniche di Contabilità Analitica, ivi incluse le analisi di redditività, e di Pianificazione e Controllo, e che tali attività siano al momento più o meno sofisticate ed articolate a seconda delle necessità riscontrate e delle difficoltà incontrate; o che se ciò non è avvenuto, abbiano comunque concreto interesse ad approfondire tali temi. La finalità del Modello è infatti quella di evidenziare appieno le potenzialità, straordinarie, generalmente non ancora utilizzate nel contesto di tali attività.

### **I limiti generalmente riscontrati nel contesto delle attività di Analisi di Redditività, di Pianificazione e Controllo**

Le attività di Analisi di Redditività e di Pianificazione e Controllo scontano in genere i limiti dovuti ad un insieme di concause, riconducibili essenzialmente a tre fenomeni peraltro collegati: la loro ideazione a cura di specialisti della materia e non da parte di chi ha la responsabilità globale della gestione, il loro livello in genere riferito ad aggregazioni non operative (talvolta addirittura all'intera azienda), la difficoltà (ed i tempi necessari) di analisi, reperimento ed inserimento delle informazioni di base per la loro evoluzione. Fa testimonianza di ciò il frequente utilizzo di “studi ad hoc” quando si riscontri importante ed urgente la focalizzazione di alcuni fenomeni, studi quindi validi per il momento in cui vengono elaborati, di cui appunto la loro estemporaneità fa di conseguenza perdere il loro potenziale di strumenti evolutivi delle tecniche di Pianificazione e Controllo Aziendali.

### **Il primo principio base su cui si fonda il Modello: la visione del Vertice Aziendale nella costruzione delle informazioni gestionali**

Il Modello intende sovvertire lo stile con cui sono vissute in aziende le tecniche gestionali. Esse beninteso devono continuare ad essere nutrite con i contributi professionalmente competenti degli specialisti di tali materie, ma devono essere costruite e gestite con gli apporti essenziali – e con la

responsabilità prima – di chi ha la responsabilità globale della gestione. Di chi, appunto, ha il peso ed il diritto/dovere della decisione, che sa che la sua decisione è innanzitutto quella di valutare se l'azienda è ben gestita nelle aree chiave essendo sorretta dalle necessarie competenze e capacità manageriali (ed in caso di risposta negativa ha il dovere di provvedere), e che sa che questa sua globale responsabilità si ripercuote a cascata sui suoi collaboratori, anch'essi nella necessità di dover disporre di adeguati strumenti per valutare le proprie scelte e per gestire i propri collaboratori.

### **Il processo decisionale ed i livelli di dettaglio e di precisione delle informazioni; il concetto di “proxy”**

I sistemi gestionali in riferimento sono costruiti essenzialmente in funzione della necessità di prese di decisione. Ora, chiunque abbia vissuto la vita d'azienda sa bene che vi sono due errori fondamentali nelle prese di decisione, l'impulsività, e quindi l'assenza di validi elementi razionali, e la cronica indecisione, tipica della estenuante ricerca di sempre più estesi e dettagliati corredi informativi (a tal proposito giovi considerare che anche la non-decisione è una decisione a pieno titolo ed effetto). Il buon decisore sa che non si troverà mai nella condizione di disporre di informazioni reddituali dettagliate e disaggregate al livello dell'assoluto dettaglio e precisione; ma sa anche che è indispensabile basare la decisione sulla identificazione di elementi economici identificativi di un “proxy” affidabile, al caso basati sull'integrazione di dati contabili o pseudo-contabili e di stime responsabilmente effettuate.

### **Il secondo principio base su cui si fonda il Modello: il rifiuto della visione dell'impresa come “incompetente” sui fatti fondamentali che influenzano la sua gestione**

Le difficoltà all'evoluzione dei sistemi di contabilità analitica e di analisi gestionale sono, come detto, rappresentate – oltre che da altri concomitanti fattori – dalla difficoltà e dai tempi necessari per reperire le informazioni di base necessarie. Ciò è comprensibile se si considerano tali sistemi alla stregua di puri sistemi di tipo contabile. Qualora invece, come correttamente va inteso, tali sistemi siano orientati alla loro missione fondamentale di supporto alla presa di decisioni, allora lo scoglio della mancanza (o delle difficoltà e dei lunghi tempi di reperimento) delle informazioni di base è da superarsi surrogando (al caso temporaneamente) le informazioni “contabili” mancanti con stime responsabilmente effettuate (opportunamente verificate ed autorevolmente validate) da parte delle competenti strutture aziendali, ricorrendo al caso quando necessario/opportuno anche ad affidabili competenze esterne. Detto in estrema sintesi e con estrema decisione, se è concepibile che in azienda la disponibilità di informazioni dettagliate ed articolate di tipo contabile sconti imperfezioni, lacune o ritardi, non è invece concepibile che l'azienda, o parti di essa, si dichiari “incompetente” ad effettuare stime e ad esprimere quindi responsabili opinioni su fatti fondamentali, la cui conoscenza può rappresentare il successo o l'insuccesso dell'azienda, la sua prosperità o la sua estinzione. Accettare l'incompetenza e quindi l'impossibilità di stime valutative sull'entità di fenomeni essenziali alla vita dell'azienda è francamente incomprensibile. D'altronde, è esperienza comune che l'utilizzo sinergico di misurazioni e di stime è prassi assai utilmente adottata nell'effettuazione di quelli che si sono definiti “studi ad hoc” volti a focalizzare fenomeni non sistematicamente rilevati dalle procedure aziendali, e che tali studi spesso costituiscono la base per decisioni aziendali di tipo strategico e tattico assolutamente rilevanti. Di fatto, risulta quindi assolutamente conseguente e coerentemente affidabile l'assunzione della metodologia di tali “studi ad hoc” come sistematico contributo all'evoluzione del sistema informativo gestionale, che in tal modo acquisisce da subito significativo maggior valore aggiunto, e provvedere poi gradualmente a mettere a piano la sostituzione delle stime con informazioni di tipo contabile.

## **Il terzo principio base su cui si fonda il Modello: il rifiuto della visione verticistica dell'impresa**

Il fattore fondamentale di successo di ogni impresa risulta essere il decentramento delle responsabilità, con evidenti benefici in termini di rapidità di decisione, aumento di professionalità e consapevolezza operativa, sintonia con il mercato, gratificazione personale, solo per citare i principali, e fermo il fatto che “decentramento” va coniugato con “governo”. Per dispiegare i benefici effetti di cui è portatore, occorre peraltro che il decentramento sia effettivo e non si limiti ad una dichiarazione di intenzioni, ove si dichiara di voler decentrare (o di aver decentrato) e nei fatti l'azienda resta governata in modo verticistico. Decentramento effettivo si ottiene solo quando il monolite aziendale risulta di fatto armonicamente articolato in un conglomerato di una moltitudine di imprese, corrispondenti ad ogni punto di responsabilità aziendale, a capo delle quali sono collocati grandi, medi, piccoli imprenditori. Tale disegno di effettivo decentramento e di costruzione di diffusa imprenditorialità si colloca all'interno di una realtà operativa in cui lo scambio di servizi/beni fra i vari punti di responsabilità è realtà di fatto, e presuppone ovviamente l'esistenza di un responsabilmente solido sistema di prezzi di trasferimento interno. Esiste una “cartina di tornasole” per verificare se il decentramento risulta effettivo o nominale: la disponibilità ad ogni livello di responsabilità aziendale, anche dei più decentrati, di evidenze sistematiche di tipo economico, tipicamente il conto economico scalare, che evidenzino il valore economico di quel livello di responsabilità con l'opportuno confronto di ricavi e costi, e con la relativa applicazione delle tecniche di pianificazione e controllo. Ovviamente l'esistenza di tali evidenze non può prescindere dal loro intenso utilizzo sia in funzione di auto-analisi che di dialettico confronto con i livelli aziendali immediatamente superiori ed inferiori.

## **La necessità del Modello in quanto diretta espressione della responsabilità dell'imprenditore e del top manager**

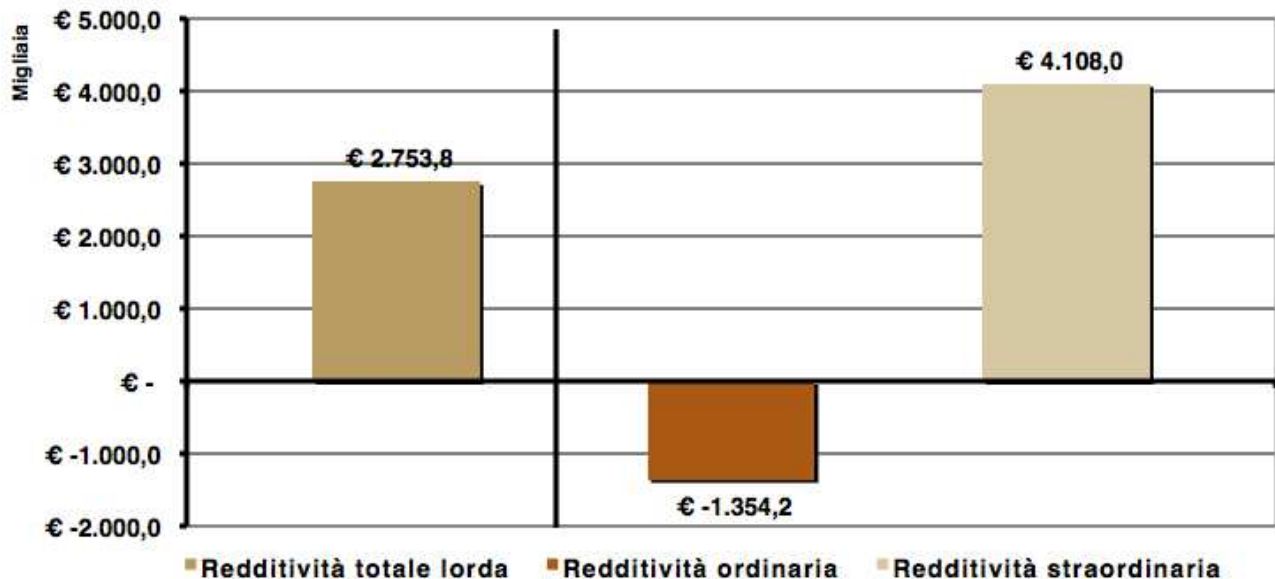
Le esperienze aziendali in riferimento hanno visto all'opera imprenditori e top manager anche di primarie aziende che, nel consapevole esercizio delle loro responsabilità, si sono posti appropriate domande sulle migliori modalità di gestione delle responsabilità loro affidate, si sono dati risposte in larga parte di tipo qualitativo non trovando nei sistemi informativi che scarsi elementi valutativi, ed hanno preso giocoforza decisioni di tutta rilevanza in base essenzialmente a tali elementi di tipo qualitativo, dolendosi di non potersi giovare di più solidi elementi quantitativi. Molto spesso si è riscontrato un fenomeno definibile come la “solitudine del numero 1”, fenomeno che si moltiplica a dismisura nella visione dell'impresa come integrazione dell'attività imprenditoriale di molti, e che è fortemente acuito dalla forzata necessità di essere costretti a prese di decisioni sulla base essenzialmente di fattori qualitativi, non supportati e sorretti da quegli elementi quantitativi che sarebbero invece necessari. Il Modello nasce quindi come strumento necessario per dare un solido dimensionamento quantitativo al processo di gestione aziendale, innanzitutto nella gestione delle responsabilità di vertice ma poi a cascata nella gestione delle responsabilità decentrate e quindi all'intero corpo dell'azienda.

## **La struttura del Modello quale nasce dalle responsabili domande dell'imprenditore e del top manager**

La ricostruzione della struttura del processo decisionale di gestione delle responsabilità, a partire da quella di vertice aziendale, è riprodotta nel Modello. Vediamone nei dettagli il processo evolutivo, che idealmente inizia quando, nell'esaminare l'andamento dell'azienda (ad esempio rappresentata

da un Bilancio portato all'approvazione di un Consiglio di Amministrazione) l'imprenditore ed il top manager si trovano di fronte ad un dato di sintesi, rappresentato dalla Redditività Totale consuntivata in un risultato positivo di 2,8 milioni, e la prima riflessione corre immediatamente alla evidente necessità di identificarne la componente di redditività straordinaria, le cui fonti originarie non si presentano ripetibili essendo estranee al "core business", e la componente di redditività ordinaria, riferita alle attività che perdurando nel tempo assicurano la sostenibilità dell'azienda e che quindi vanno valutate nel processo di pianificazione/budget riferito al periodo a venire. L'articolazione, facilmente desumibile anche dai dati di contabilità generale, si presenta nel caso in esame nei seguenti termini:

Articolazione della Redditività Totale in Redditività Ordinaria e Redditività Straordinaria



e mostra come il risultato ordinario sia poco gratificante e l'esercizio chiuda con segno positivo solo grazie a fatti eccezionali e non ripetibili. L'imprenditore ed il top manager si interrogano responsabilmente sulle motivazioni del risultato ordinario d'esercizio di segno negativo, e la loro professionalità non può fare a meno di identificare una serie di "fattori aziendale chiave" la cui gestione incide all'evidenza – positivamente o negativamente – sul risultato ordinario, e di porsi conseguentemente le domande sulla dimensione della loro incidenza economica – positiva o negativa – su tale risultato:

- gli investimenti effettuati negli anni ed al momento utilizzati dall'impresa sono stati efficaci?
- la gestione della relazione con il mercato della clientela ottiene risultati economici adeguati?
- le strutture di produzione rispettano le attese di costo in termini efficienti?
- le modalità produttive/operative utilizzate dalla concorrenza sono più efficaci delle nostre? in senso lato, la nostra efficacia organizzativa come si colloca in termini competitivi?
- la gestione finanziaria dell'azienda è svolta in termini opportuni?
- la gestione dei rapporti con i fornitori è corretta?
- il nostro posizionamento nei confronti del mercato dei fornitori è tale da metterci in condizione di ottenere condizioni almeno pari a quelle della concorrenza?

domande tutte che in termini di relazione strategia/struttura si identificano con la domanda direttamente legata alla qualità ed alla professionalità della gestione, e quindi alla figura, al ruolo ed alla professionalità dei diretti collaboratori:

- ho fatto in modo che i fattori chiave che fanno il successo o l'insuccesso della azienda siano adeguatamente presidiati con strutture direttamente e professionalmente responsabili?



mentre dalla discussione in Consiglio emerge generalmente altro fattore chiave da considerare nella valutazione dell'entità del risultato ordinario:

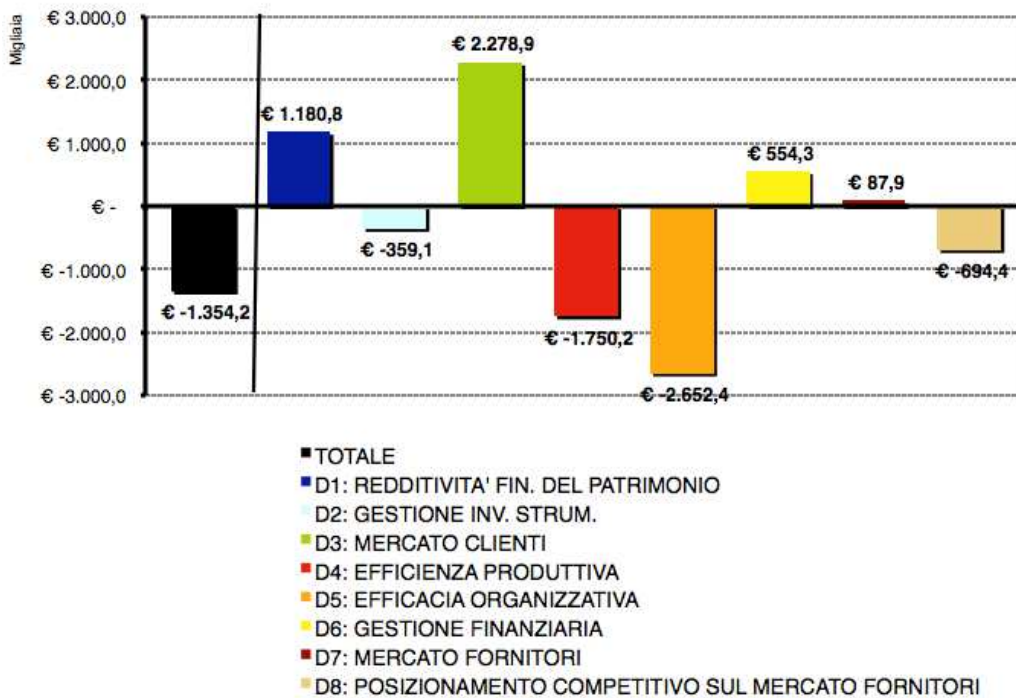
- la dotazione patrimoniale dell'impresa esiste nel presupposto che il profitto derivante dall'attività imprenditoriale si aggiunga alla redditività di tipo finanziario intesa risk-free, quale ottenibile dall'investitore sul mercato finanziario: a quale ammontare di redditività di puro tipo finanziario l'investitore dunque ha rinunciato investendo in azienda? Tale ammontare rappresenta evidentemente un "minimo" atteso, cui aggiungere la remunerazione del fattore rischio.

I "fattori aziendale chiave" identificati dalle responsabili domande dell'imprenditore e del top manager corrispondono alle "Fonti di Redditività" che tipicamente vanno a comporre la redditività globale di una impresa (alcune di esse potranno presentarsi come non influenti in specifiche imprese, mentre in altre imprese se ne potranno presentare altre aggiuntive specifiche della singola azienda). Risulta evidente che dal consolidarsi di opinioni in merito all'incidenza di tali Fonti di Redditività sull'andamento dell'azienda discendono gli interventi da proporsi/adottarsi nei confronti delle strutture aziendali, essendo i vari fattori strettamente legati alla gestione effettuata dalle Funzioni Aziendali, quali la Direzione Progettazione Impianti, la Direzione Mercato Clienti, la Direzione Produzione, la Direzione Organizzazione, la Direzione Finanza, la Direzione Acquisti. L'imprenditore ed il top manager non possono fare a meno di collegare le opinioni in merito all'incidenza dei diversi fattori sull'andamento dell'azienda in apprezzamenti sulla professionalità o meno dei manager che sono a capo delle Funzioni Aziendali chiave, e di chiedersi se essi siano da confermare o sostituire. Eppure, sulla base dell'esperienza della quotidiana relazione di lavoro, tutti i diretti collaboratori appaiono professionali, motivati, incisivi, efficienti, ben immedesimati nelle necessità dell'azienda (...) possibile che l'insufficiente andamento aziendale sia dovuto in ugual misura a tutti loro (...) siamo forse circondati da una serie di mediocri manager, abili nel ben vendere la propria immagine? In definitiva abbiamo fatturato quasi 500 milioni di Euro per licenziare un mediocre Bilancio che non chiude in perdita solo grazie a delle componenti straordinarie! È evidente che dobbiamo prendere provvedimenti (...) potremmo chiedere a tutti di spendere di meno! Ma così facendo, non faremo mancare spese indispensabili al buon andamento aziendale? O potremmo dare alla Direzione Mercato obiettivi di quantità e di prezzo ben superiori agli attuali risultati! Ma così facendo, non rischiamo di andare fuori mercato? Quanto meno, dobbiamo dire a tutti di migliorare i loro risultati! Ma senza dar loro indicazioni precise, non rischiamo forse di rivolgere un monito insulso?

### **Le risposte del Modello BMCGRASP™ alle responsabili domande dell'imprenditore e del top manager**

La messa in opera del Modello permette all'imprenditore ed al top manager di uscire dai rischi di valutazioni soggettive basate su elementi qualitativi, in generale sull'apparenza delle cose e non sulla loro realtà, attraverso la responsabile condivisione con le Funzioni Aziendali di una serie di elementi quantitativamente misurati nella loro dimensione economica e quindi nella loro ripercussione sulla redditività aziendale. I fatti, incontrovertibili in quanto a loro esistenza ed in precedenza non misurati in quanto a loro dimensione, appaiono ora nella loro consistenza economica corredata dalle articolazioni contenute nei conti economici scalare loro riferiti, sia pur come ricordato nella dimensione di un "proxy" derivante dall'uso integrato di elementi contabili e di stime. Ecco i dati di sintesi a livello delle Fonti di Redditività; si richiama l'attenzione sul fatto che tali dati sono costruiti per aggregazione di dati di dettaglio, la cui disponibilità – come oltre si vedrà – permette di avere a disposizione i più completi ed articolati elementi di valutazione:

### Articolazione della Redditività Ordinaria nelle Fonti di Redditività



Emerge in piena evidenza che il risultato della Redditività Ordinaria presenta al suo interno significative compensazioni fra Fonti di Redditività i cui risultati positivi sono apprezzabili (per un totale di circa 4,1 milioni di Euro, in particolare dovuti alla Gestione del Mercato Clienti ed alla Gestione Finanziaria), e Fonti di Redditività con risultati negativi fortemente penalizzanti (per un totale di circa 5,5 milioni di Euro, in particolare dovuti all'Efficienza Produttiva ed all'Efficacia Organizzativa); sostanzialmente equilibrate risultano la Gestione degli Investimenti Strumentali e la Gestione del Mercato Fornitori, mentre il dimensionamento della Redditività Finanziaria del Patrimonio indica il livello minimo di redditività ordinaria da conseguire per porre l'investitore in equilibrio con le opportunità di investimento risk-free e il risultato negativo riferito al Posizionamento Competitivo sul Mercato Fornitori indica l'effetto negativo scontato a motivo delle contenute dimensioni aziendali che ostacolano, per alcune materie prime, l'accesso a più convenienti mercati di approvvigionamento.

### Gli elementi di dettaglio all'interno delle singole Fonti di Redditività Aziendali

Già si è ricordato che un elemento di forza del Modello consiste nel fatto che i dati economici a livello delle Fonti di Redditività Aziendali sono costruiti esclusivamente per aggregazione dei dati economici relativi ai singoli specifici elementi che costituiscono le varie Fonti, facendo luce anche all'interno delle singole Fonti sul fenomeno della compensazione e permettendo quindi le analisi più approfondite e gli interventi più incisivi. Si commentano per sintesi (dati in milione di Euro con un decimale) quanto emerso all'interno delle Fonti "Gestione degli Investimenti Strumentali", "Gestione Finanziaria", "Gestione Mercato Fornitori", "Posizionamento Competitivo sul Mercato Fornitori", mentre le evidenze più rilevanti riscontrate sul "Mercato Clienti", sull' "Efficienza Produttiva", sull' "Efficacia Organizzativa" verranno specificamente commentate con maggiori dettagli. La redditività dei 26 cespiti che vanno a comporre i Beni Strumentali (redditività negativa a livello di Fonte per 0,4 milioni) presenta risultati positivi per 9 di essi per un totale di 0,1 milioni, risultati negativi per 17 di essi per un totale di 0,5 milioni. La redditività della Gestione Finanziaria

(positiva per 0,5 milioni) risulta articolata in 0,3 milioni derivante dalla gestione dei flussi finanziari interni e per 0,2 milioni dalla gestione delle relazioni con Banche (6 relazioni con redditività positiva per 0,3 milioni e 3 relazioni con redditività negativa per 0,1 milioni). La redditività delle 74 relazioni che vanno a comporre la Gestione Mercato Fornitori (redditività positiva a livello di Fonte per 0,1 milioni) presenta risultati positivi per 46 di esse per un totale di 0,2 milioni, risultati negativi per 28 di esse per un totale di 0,1 milioni. La redditività degli 80 prodotti (materie prime) che vanno a comporre il Posizionamento Competitivo sul Mercato Fornitori (redditività negativa a livello di Fonte per 0,7 milioni) presenta risultati positivi per 18 di essi per un totale di 0,1 milioni, risultati negativi per 62 di essi per un totale di 0,8 milioni. Per tutte le informazioni gestionali di cui sopra, come d'altronde per tutte le informazioni espresse dal Modello, sono disponibili espressioni grafiche che permettono la più immediata percezione del fenomeno gestionale oggetto di analisi.

## **Il Mercato Clienti**

L'analisi della redditività del Mercato Clienti risulta effettuata tramite una matrice (tavola a doppia entrata) Clienti/Prodotti, il cui dato di estrema sintesi esprime una redditività positiva totale di 2,3 milioni. Il rapporto dell'azienda con il suo mercato è caratterizzato da forte concorrenza e quindi da bassi margini unitari, nonché da un marcato fenomeno di vendita congiunta, lo stesso cliente acquistando strutturalmente una pluralità di prodotti. L'esame delle risultanze reddituali della tavola a doppia entrata è possibile in estremo dettaglio per singola cella "prodotto/cliente" che esprime la redditività dello specifico prodotto acquistato dallo specifico cliente, ma anche più sinteticamente sia per "totali di prodotto" che esprimono la redditività totale di ogni prodotto (o al caso di "famiglie" di prodotti), che per "totali di cliente" che esprimono la redditività totale di ogni cliente (o al caso di segmenti di clientela) riferita a tutti i prodotti acquistati dallo stesso.

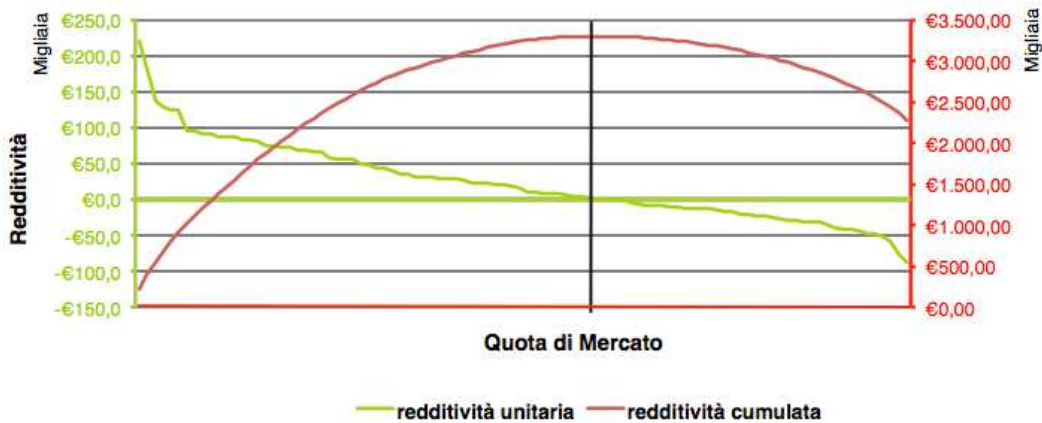
## **Il Mercato Clienti: i dati riferiti ai prodotti**

L'analisi della redditività di prodotto evidenzia che la redditività totale del Mercato di 2,3 milioni si è formata con contributi di redditività positiva per 58 prodotti per un totale di 3,3 milioni e con contributi di redditività negativa per 39 prodotti per un totale di 1,0 milioni, come riassumibile nella seguente espressione grafica, ove la redditività totale del singolo prodotto è riprodotta in termini unitari sulla scala di sinistra del grafico ordinando i prodotti per Redditività decrescente, ed in termini cumulati sulla scala di destra del grafico sempre seguendo l'ordinamento dei Prodotti per Redditività decrescente.

Il grafico evidenzia come la Redditività del Mercato, che potrebbe collocarsi in 3,3 milioni se l'azienda perseguisse strettamente una strategia di vendita di prodotto avente per obiettivo la massimizzazione della redditività, in realtà si colloca solo in 2,3 milioni a fronte peraltro del mantenimento di una significativa maggior quota di mercato.



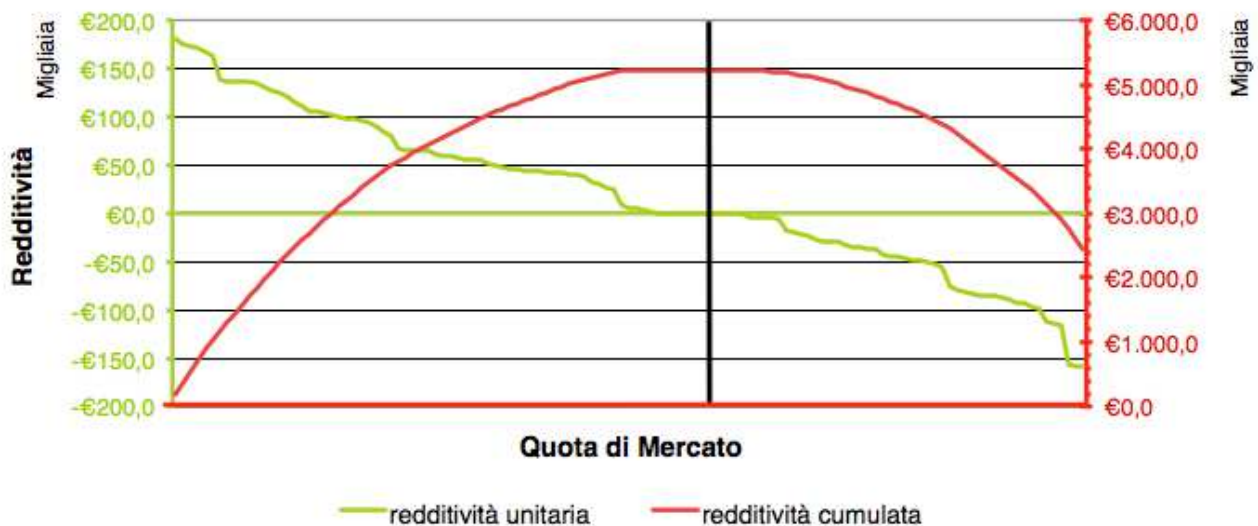
Mercato Clienti – Dati per Prodotto (dinamica della Redditività unitaria di Prodotto sulla scala di sinistra del grafico; dinamica della Redditività cumulata di Prodotto sulla scala di destra del grafico)



### Il Mercato Clienti: i dati riferiti ai clienti

L'analisi della redditività di cliente evidenzia che la redditività totale del Mercato di 2,3 milioni si è formata attraverso la gestione di due gruppi di clienti, rispettivamente con redditività positiva e con redditività negativa, ed esprime per il primo gruppo redditività positiva per un totale di 5,2 milioni e per il secondo gruppo redditività negativa per un totale di 2,9 milioni, come riassumibile nella seguente espressione grafica ove la redditività totale del singolo cliente è riprodotta in termini unitari sulla scala di sinistra del grafico ordinando i clienti per Redditività decrescente, ed in termini cumulati sulla scala di destra del grafico sempre seguendo l'ordinamento dei clienti per Redditività decrescente:

Mercato Clienti – Dati per Cliente (dinamica della Redditività unitaria di Cliente sulla scala di sinistra del grafico; dinamica della Redditività cumulata di Cliente sulla scala di destra del grafico)



Il grafico evidenzia come la Redditività del Mercato, che potrebbe collocarsi in 5,2 milioni se l'azienda perseguisse strettamente una strategia di servizio al cliente avente per obiettivo la massimizzazione della redditività, in realtà si colloca solo in 2,3 milioni a fronte peraltro del mantenimento di una significativa maggior quota di mercato.

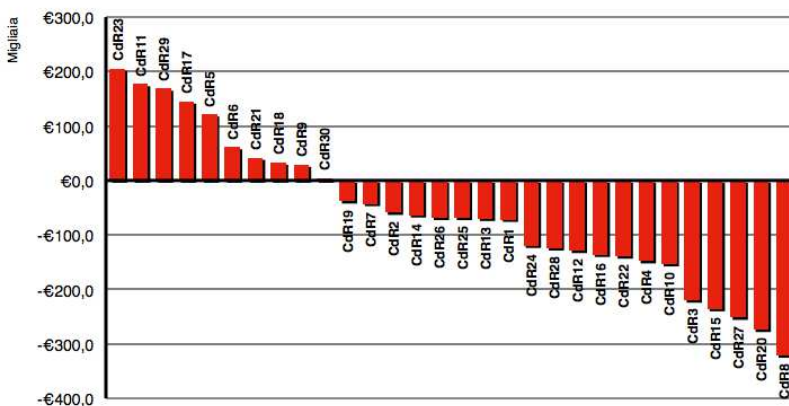
A livello di singolo prodotto si riscontrano fortissime compensazioni fra clienti con redditività positiva e negativa, come pure a livello di singolo cliente fra prodotti con redditività positiva e negativa. Tale situazione è estremamente indicative della natura e della complessità del business sul

quale l'azienda è impegnata; il totale dei valori di redditività delle singole celle "prodotto/cliente" (all'interno nelle quali la compensazione non è incisiva) con redditività positiva è infatti di 22,4 milioni e di quelle con redditività negativa è di 20,1 milioni.

### L'Efficienza Produttiva (strutture di produzione)

L'analisi dell'attività svolta dalle strutture di produzione, che considera i processi produttivi attualmente adottati dall'azienda e concerne il confronto fra le attese di costo (o "costi standard aziendali") ed i costi effettivi, evidenzia che, delle 30 strutture operanti, 10 presentano costi effettivi inferiori alle attese e 20 invece costi effettivi superiori alle attese, esprimendo i seguenti risultati:

Efficienza produttiva (singole strutture di produzione, ordinate per efficienza decrescente)



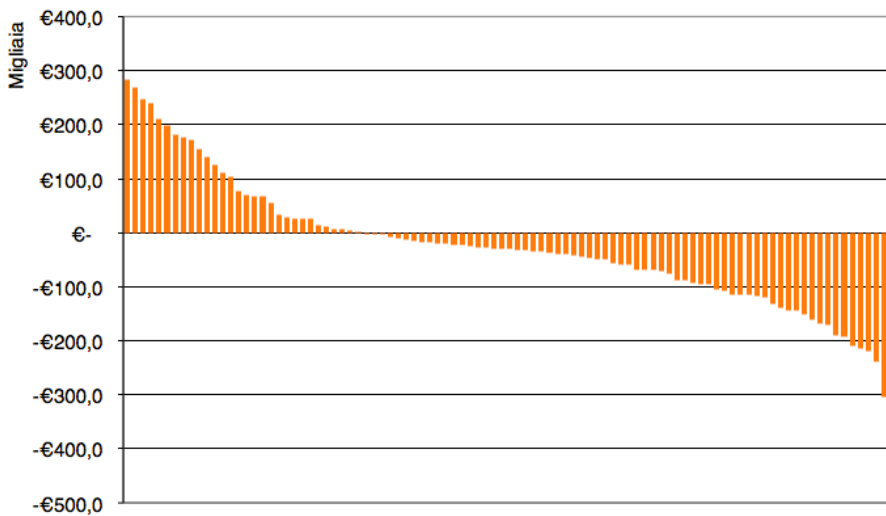
La redditività negativa della Fonte Efficienza Produttiva per 1,7 milioni risulta così essersi formata attraverso le modalità operative di un gruppo di 20 strutture produttive inefficienti aventi costi effettivi superiori alle attese per un totale di 2,7 milioni, in parte compensati dalle modalità operative di un gruppo di 10 strutture produttive efficienti aventi costi effettivi inferiori alle attese per un totale di 1,0 milioni.

### L'Efficacia Organizzativa (processi produttivi)

L'analisi delle modalità produttive/operative con cui sono organizzati i processi produttivi e le procedure aziendali, operata tramite il confronto fra i "costi standard aziendali" ed i "costi standard benchmarking" riferiti ad un "riferimento virtuoso" di mercato opportunamente scelto in funzione della tipologia del business su cui l'azienda è impegnata (in genere la media del primo quartile o del primo decile delle aziende concorrenti ordinate in funzione dell'efficacia organizzativa dei loro processi/procedure, in altri casi ad esempio un processo affermatosi in termini di eccellenza), esprime il valore economico dell'efficacia organizzativa in termini di confronto competitivo.

L'analisi dei 98 processi (e/o procedure) utilizzate dall'azienda evidenzia che 29 processi presentano costi standard aziendali inferiori ai costi standard benchmarking e 69 processi invece costi standard aziendali superiori ai costi standard benchmarking:

Efficacia Organizzativa (singoli processi/procedure, ordinati per efficacia decrescente)



La redditività negativa della Fonte Efficacia Organizzativa per 2,7 milioni risulta così essersi formata attraverso le modalità operative del gruppo di 69 processi aventi costi standard aziendali superiori ai costi standard benchmarking per un totale di 5,8 milioni, in parte compensati dalle modalità operative del gruppo di 29 processi aventi costi standard aziendali inferiori ai costi standard benchmarking per 3,1 milioni.

#### **Sintesi del caso in esame offerta dal Modello BMCGRASP™**

Le responsabili domande dell'imprenditore e del top manager trovano esauriente risposta, permettendo una diagnosi precisa che porta a decisioni puntuali focalizzate innanzitutto a correggere le aree di redditività negativa emerse. Il principale problema aziendale è emerso essere collocato sui versanti della efficienza produttiva e dell'efficacia organizzativa, ma tutte le Direzioni aziendali, attraverso le analisi di dettaglio messe a loro disposizione, hanno gli strumenti per avviare significativi interventi con significative probabilità di successo. E soprattutto si evita di dare obiettivi commerciali pericolosi per la possibilità di innescare una spirale negativa che conduca l'azienda a diminuire significativamente la sua presenza sul mercato, e quindi pericolosi addirittura per la continuità dell'azienda. I principali interventi riguarderanno la ragionevole ma significativa attenuazione delle aree negative emerse sul gruppo di clienti con redditività negativa, sulle strutture di produzione aventi costi effettivi superiori ai costi attesi, sui processi aventi costi standard aziendali superiori ai costi standard benchmarking. Il top manager avrà la consapevolezza di approvare obiettivi basati su analisi di dettaglio che sono sia una garanzia per la correttezza della loro formulazione che una sicura guida per la loro concreta realizzazione.

#### **La programmazione per il periodo successivo. Le Fonti non strategiche per l'anno di budget**

Si commentano per sintesi (dati in milione di Euro con un decimale) gli obiettivi definiti in merito alle Fonti "Gestione degli Investimenti Strumentali", "Gestione Finanziaria", "Gestione Mercato Fornitori", "Posizionamento Competitivo sul Mercato Fornitori" "Redditività Finanziaria del Patrimonio", mentre quanto definito in merito a "Mercato Clienti", ad "Efficienza Produttiva", e ad "Efficacia Organizzativa" verrà specificamente commentate con maggiori dettagli. La redditività dei cespiti che vanno a comporre i Beni Strumentali risulta sostanzialmente invariata, essendo previsto di compensare variazioni positive su nuovi cespiti acquisiti ad alta produttività con

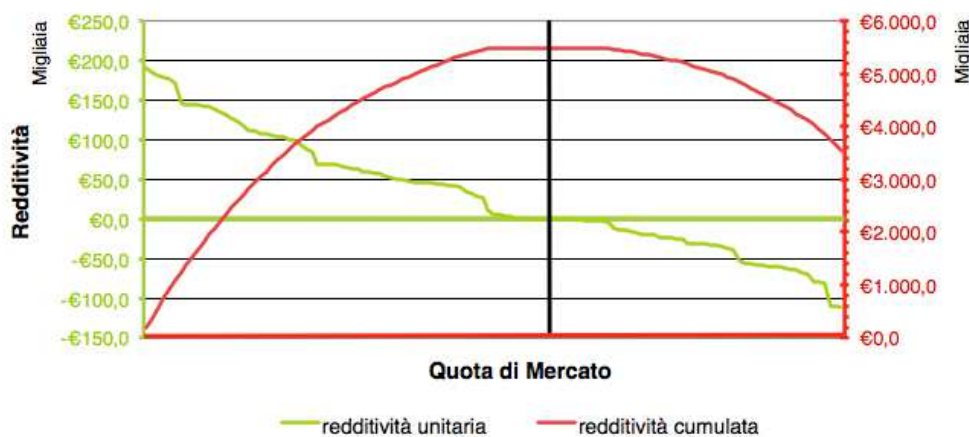
variazioni negative su cespiti esistenti e ad alto grado di obsolescenza. La redditività della Gestione Finanziaria è prevista anch'essa sostanzialmente invariata con limitatissime variazioni dovute a miglioramenti nella gestione dei flussi finanziari interni e nell'attenuazione delle aree di redditività negativa sulle relazioni con banche. Anche la redditività della Gestione Mercato Fornitori è prevista sostanzialmente invariata con lieve attenuazione della redditività negativa riscontrata nella relazione con alcuni fornitori. La redditività del Posizionamento Competitivo sul Mercato Fornitori è prevista invariata in funzione del perdurare su alcuni approvvigionamenti dell'impossibilità di accesso, a motivo delle contenute dimensioni aziendali, a più convenienti mercati di approvvigionamento. La Redditività Finanziaria del Patrimonio è prevista in leggero aumento in funzione della variazione dei tassi base di riferimento del mercato del denaro.

### La programmazione per il periodo successivo. Il Mercato Clienti (gestione dell'attuale clientela)

Le linee di indirizzo date alla Direzione Mercato Clienti consistono nel consolidamento della redditività nei confronti della clientela a redditività positiva operando esclusivamente su questa parte di clientela sul mix di prodotti fino a raggiungere un incremento dei ritorni reddituali del 5%, ed in significativi recuperi di redditività nei confronti della clientela a redditività negativa operando sia sul pricing che sul mix di prodotti fino a contenere il risultato economico negativo nella misura del 30%; in considerazione della congiuntura economica gli obiettivi dimensionali prevedono una stabilità dei volumi di vendita in poco meno di 500 milioni, secondo la seguente dinamica:

#### Anno "n+1" –

Mercato Clienti – Dati per Cliente (dinamica della Redditività unitaria di Cliente sulla scala di sinistra del grafico; dinamica della Redditività cumulata di Cliente sulla scala di destra del grafico)



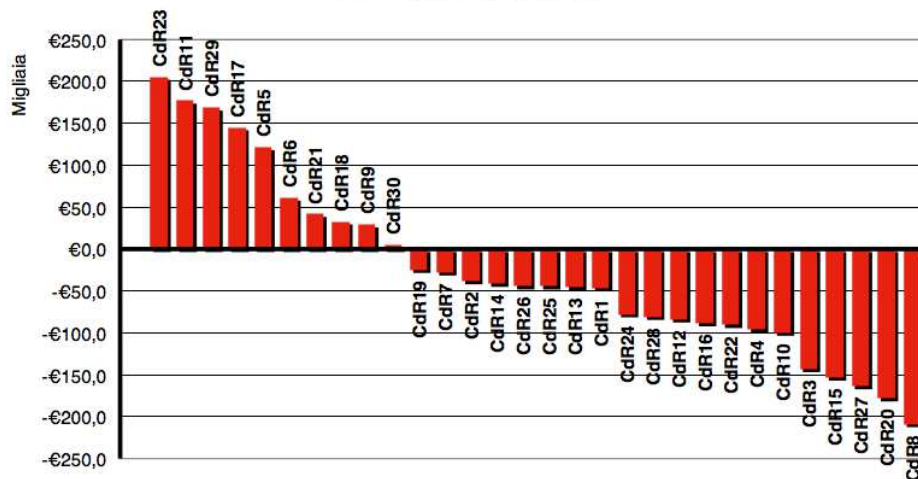
L'obiettivo reddituale assegnato alla Direzione Mercato Clienti resta fissato in 3,4 milioni, corrispondente a maggior redditività di 1,1 milioni e quindi passando dai 2,3 milioni dell'anno "n" a 3,4 milioni nell'anno "n+1"; per quanto concerne il gruppo dei clienti con redditività positiva l'obiettivo di maggior redditività resta fissato in 0,3 milioni, passando quindi dai 5,2 milioni dell'anno "n" a 5,5 milioni nell'anno "n+1"; per quanto concerne il gruppo dei clienti con redditività negativa l'obiettivo di maggior redditività resta fissato in 0,8 milioni, passando quindi dal risultato negativo di 2,9 milioni nell'anno "n" al risultato negativo di 2,1 milioni nell'anno "n+1".

### La programmazione per il periodo successivo. L'Efficienza Produttiva

Le linee di indirizzo date alla Direzione Produzione consistono nel mantenimento della situazione in atto nei confronti delle strutture produttive che stanno operando in termini di efficienza e nella significativa riduzione dei margini di inefficienza delle strutture produttive che stanno operando in termini di inefficienza fino a contenerne il risultato economico negativo nella misura del 35%, secondo la seguente dinamica:

Anno “n+1” –

Efficienza Produttiva (singole strutture di produzione, ordinate per efficienza decrescente)



L’obiettivo reddituale assegnato alla Direzione Produzione resta fissato nel raggiungimento di un recupero di redditività di 0,9 milioni, passando da una redditività negativa di 1,7 milioni dell’anno “n” ad una redditività ancora negativa, ma di dimensioni più contenute, di 0,8 milioni nell’anno “n+1”; tale obiettivo deve realizzarsi incidendo sull’attività del gruppo delle strutture inefficienti passando da un risultato negativo di 2,7 milioni ad un risultato negativo di 1,8 milioni; il gruppo delle strutture efficienti è previsto mantengano nell’anno “n+1” i risultati positivi dell’anno “n” assommanti a 1,0 milioni.

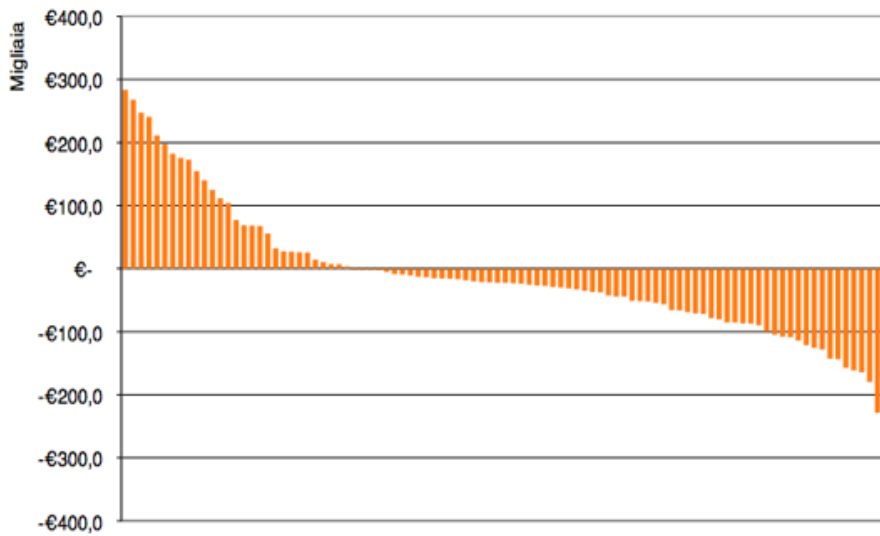
### La programmazione per il periodo successivo. L’Efficacia Organizzativa (processi produttivi)

Le linee di indirizzo date alla Direzione Progettazione Impianti ed alla Direzione Organizzazione per i versanti di competenza consistono nella graduale sostituzione durante il periodo di budget dei processi produttivi e delle procedure aziendali che si presentano superate (facendo riscontrare costi standard aziendali superiori ai costi standard benchmarking), avvalendosi in tali interventi in misura significativa del supporto dei più qualificati, sperimentati e referenziati fornitori di impiantistica e di software all’avanguardia nel settore. La messa in opera di tale serie di interventi porterà a raggiungere già nell’anno di budget (ed in misura notevolmente maggiore nell’anno successivo) una significativa riduzione dell’impatto economico negativo della inefficacia organizzativa, fino a contenere il risultato economico negativo dell’eccedenza dei costi standard aziendali rispetto ai costi standard benchmarking del gruppo dei processi produttivi e delle procedure aziendali che si presentano superate nella misura del 25%, secondo la seguente dinamica:

Anno “n+1” –



Efficacia Organizzativa (singoli processi/procedure, ordinati per efficacia decrescente)

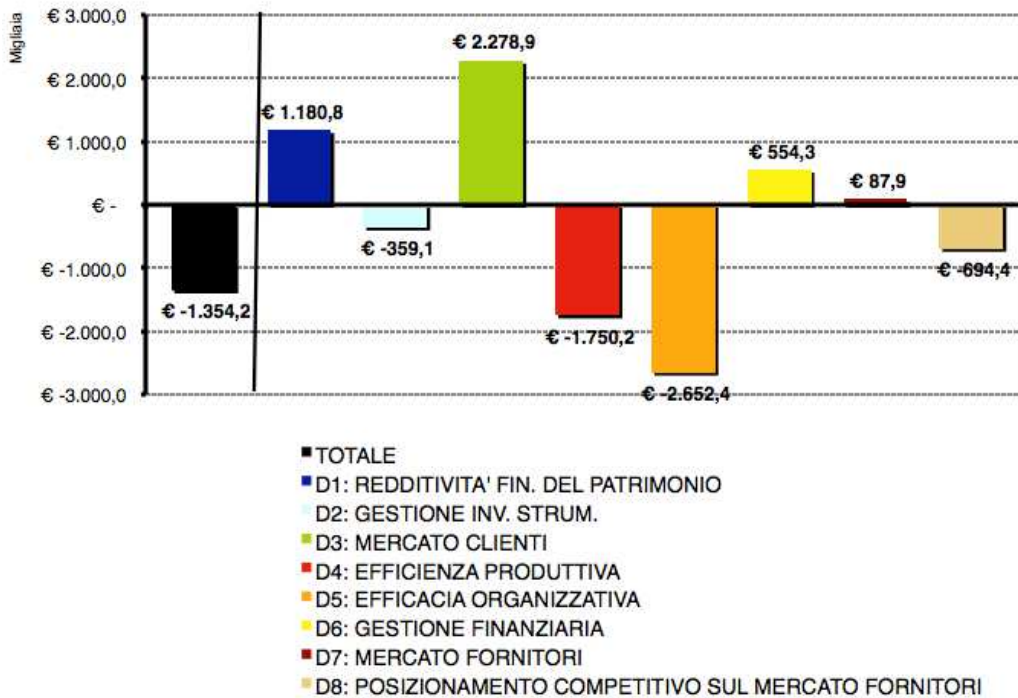


L'obiettivo reddituale assegnato alla Direzione Progettazione Impianti ed alla Direzione Organizzazione resta quindi fissato nel raggiungimento di un recupero di redditività di 1,5 milioni passando da una redditività negativa di 2,7 milioni ad una redditività ancora negativa ma di dimensioni più contenute in 1,2 milioni, operando con sostituzioni sul gruppo dei processi produttivi e delle procedure che si presentano superate la cui incidenza passa da una redditività negativa di 5,8 milioni dell'anno "n" ad un risultato pure negativo ma più contenuto di 4,3 milioni nell'anno "n+1"; invariata fra l'anno "n" e l'anno "n+1" l'incidenza positiva dei processi produttivi e delle procedure che si presentano dotate di un buon grado di efficacia valutato in 3,1 milioni.

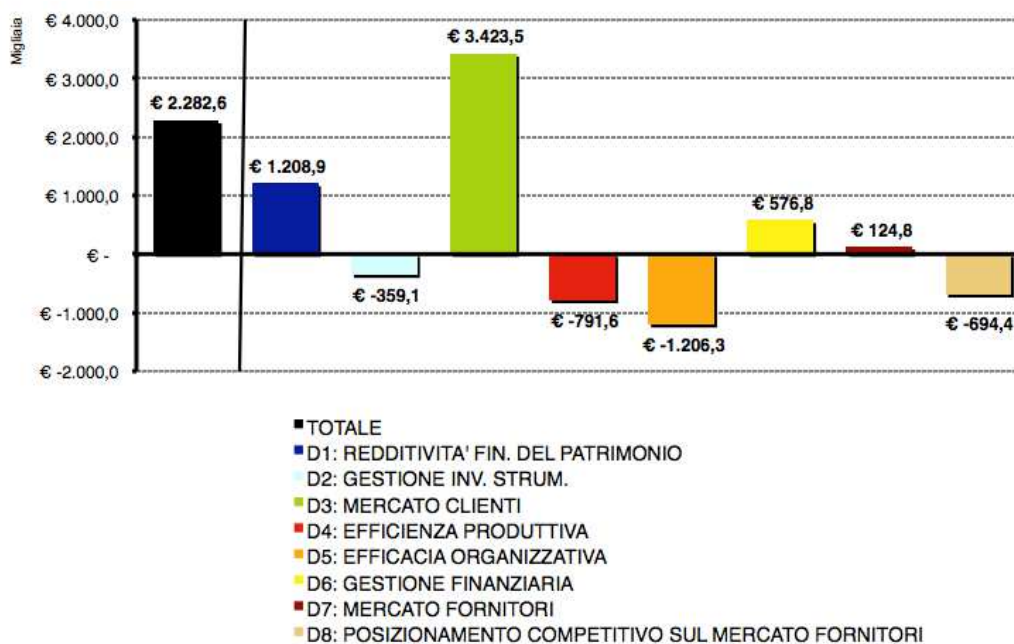
### **I risultati di sintesi: il risultato quantitativo (operando sui costi e sulla clientela attuale)**

Gli effetti della disponibilità delle informazioni di sintesi e di dettaglio proprie del Modello BMCGRASP™ e del loro utilizzo in chiave operativa risulta in tutta la sua efficacia nei termini seguenti, che sintetizzano la dimensione di recupero di redditività resa possibile dall'utilizzo di avanzate tecniche di analisi di redditività ai fini della programmazione e del controllo. La Redditività Ordinaria aziendale segna un ben significativo recupero di 3,6 milioni (da - 1,3 a + 2,3 milioni), attraverso attività direttamente mirate a precisi obiettivi accuratamente identificati rivolti ai versanti che si sono manifestati prioritari in materia di interventi: la redditività del Mercato Clienti aumenta di 1,1 milioni, dell'Efficienza Produttiva di 0,9 milioni, dell'Efficacia Organizzativa di 1,5 milioni, delle altre Fonti globalmente di 0,1 milioni.

**Anno “n” - Articolazione della Redditività Ordinaria nelle Fonti di Redditività**



**Anno “n+1” - Articolazione della Redditività Ordinaria nelle Fonti di Redditività**

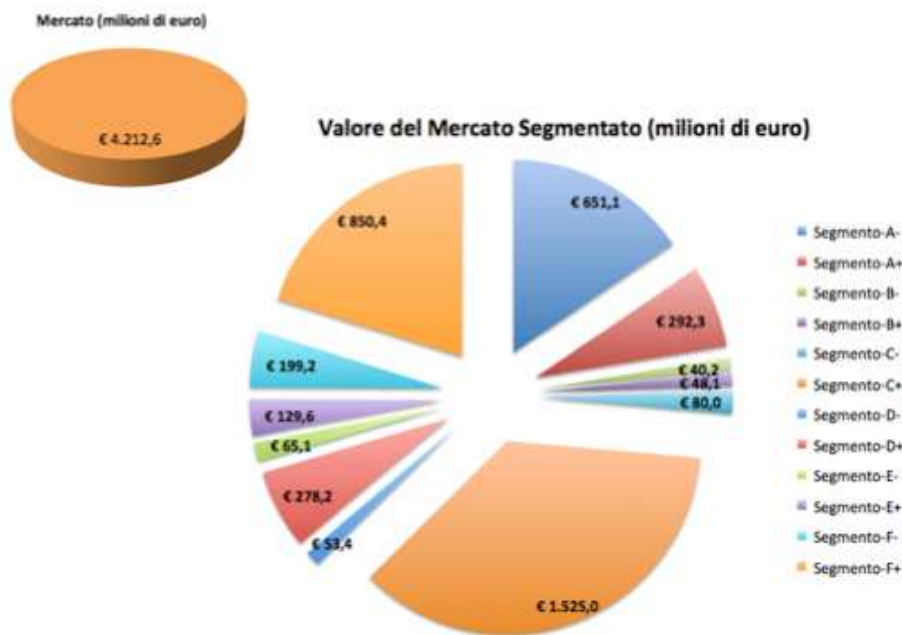


**Lo sviluppo realizzabile dalla integrazione delle informazioni gestionali interne con le informazioni sulla struttura del mercato. Le conseguenti azioni mirate sui segmenti della clientela potenziale maggiormente attrattivi**

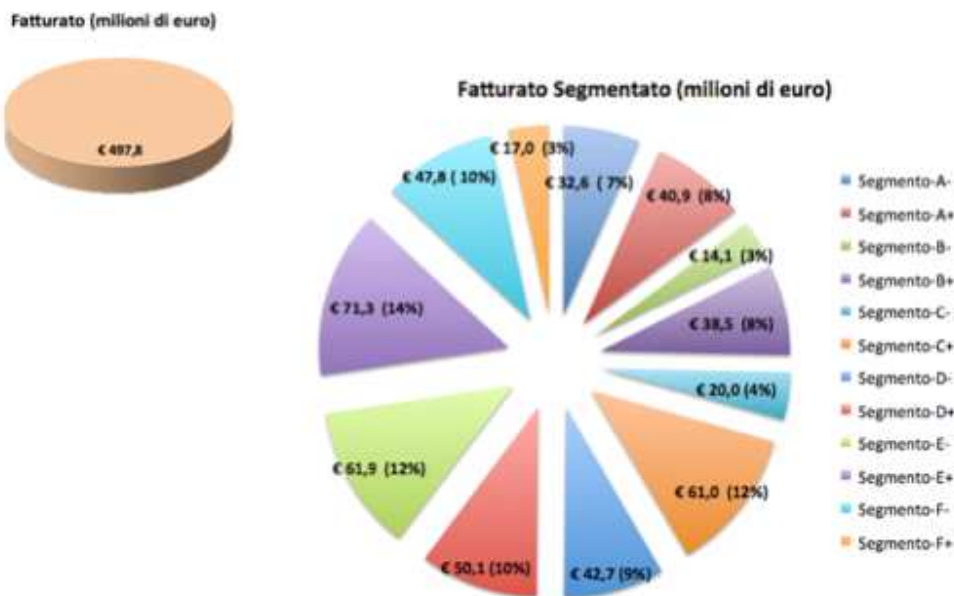
L'utilizzo integrato delle conoscenze sulla struttura del mercato e delle conoscenze sulla struttura della redditività della attuale clientela porta ad individuare, in modo efficace in quanto mirato, la

priorità delle azioni commerciali da condurre, attraverso un processo che vede alcune fondamentali tappe.

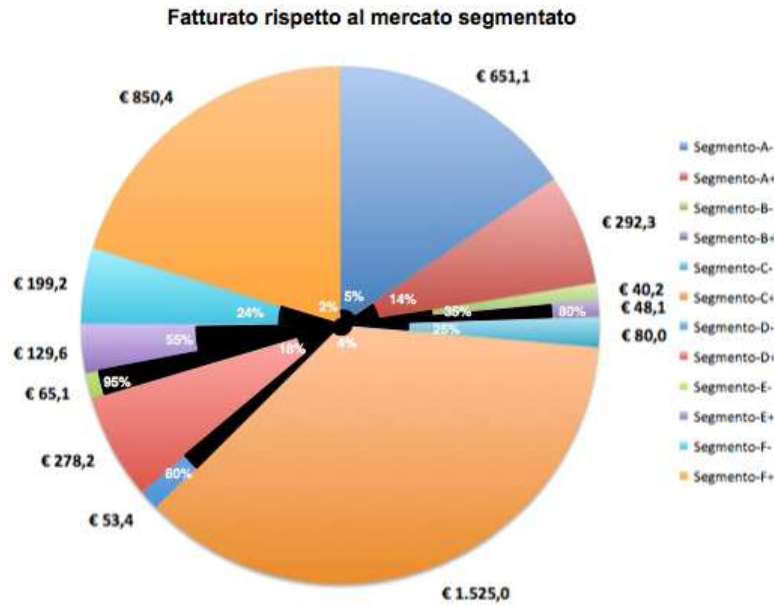
L'individuazione della dimensione del mercato totale, opportunamente segmentato:



viene integrata con le parallele informazioni sulla segmentazione della clientela attuale,

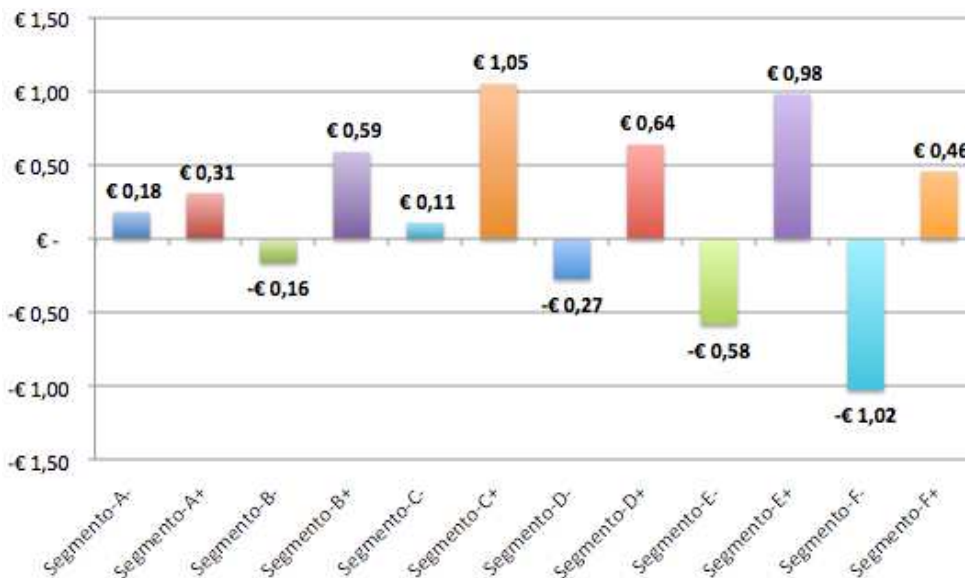


in modo da identificare il posizionamento dell'azienda in termini di quota di mercato nei confronti di ogni specifico segmento di mercato:



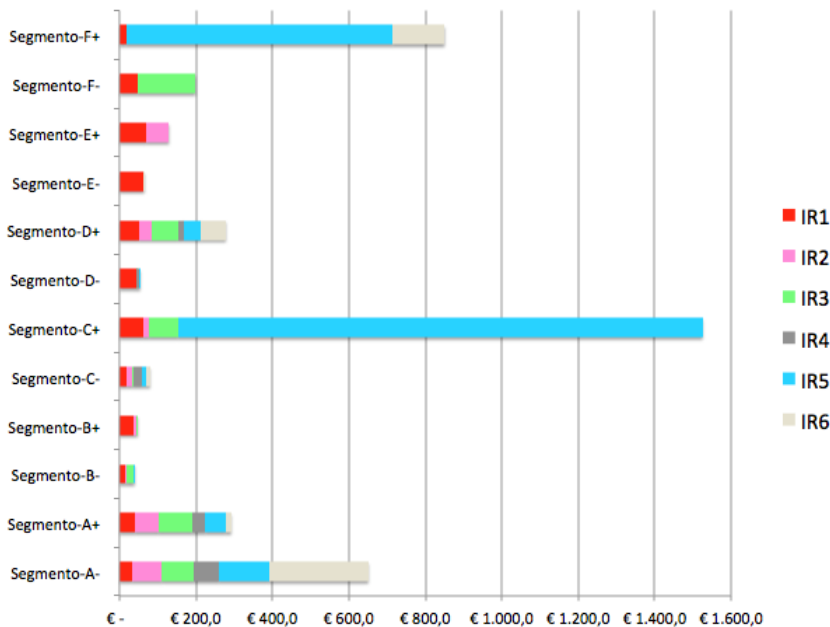
Le informazioni sulla redditività dei singoli segmenti della clientela attuale forniscono un sicuro riferimento per l'individuazione delle priorità da assegnare alle azioni sul mercato proponibili nei confronti della clientela potenziale.

Redditività dei Segmenti di Clientela (dati in milioni di Euro)



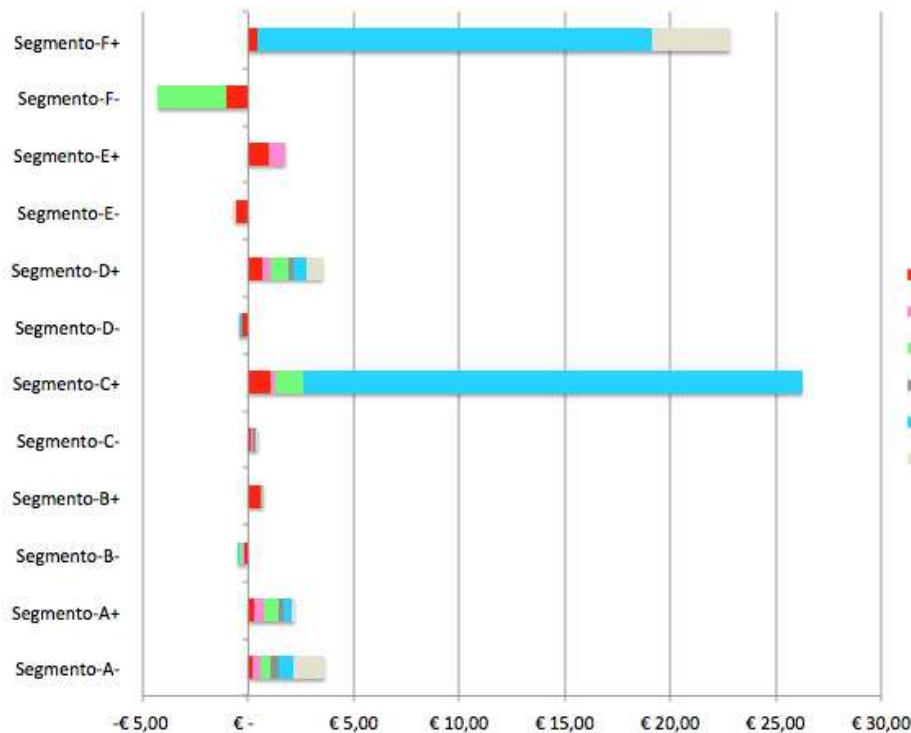
L'analisi della struttura dei singoli segmenti porta poi ad identificare il dimensionamento della clientela, attuale e potenziale, articolato per ogni segmento secondo il criterio della "Intensità di Relazione/Conoscenza" Azienda/Mercato: IR1: mercato della clientela, fatturato Azienda, IR2: mercato della clientela, fatturato concorrenza, IR3: mercato della non clientela, conosciuto e gradito, IR4: mercato della non clientela, conosciuto e scartato per rischio, IR5: mercato della non clientela, non identificato e presumibilmente gradito, IR6: mercato della non clientela, non identificato e scartato per dimensioni/distanza:

Articolazione del fatturato della clientela per Segmento, sub-articolato per Intensità di Relazione/Conoscenza (dati in milioni di Euro)



La proiezione sui sub-segmenti identificati di clientela potenziale dei risultati di redditività ottenuti sulla clientela attuale appartenente allo stesso segmento permette di identificare il potenziale di redditività attribuibile allo specifico sub-segmento:

Redditività potenziale degli specifici segmenti, con articolazione per sub-segmenti con differente Intensità di Relazione/Conoscenza (dati in milioni di Euro)



Ai fini di determinare scelte ottimali di priorità in merito alle azioni commerciali da attivare, si opera sui soli sub-segmenti aventi Intensità di Relazione/Conoscenza “IR2: mercato della clientela,

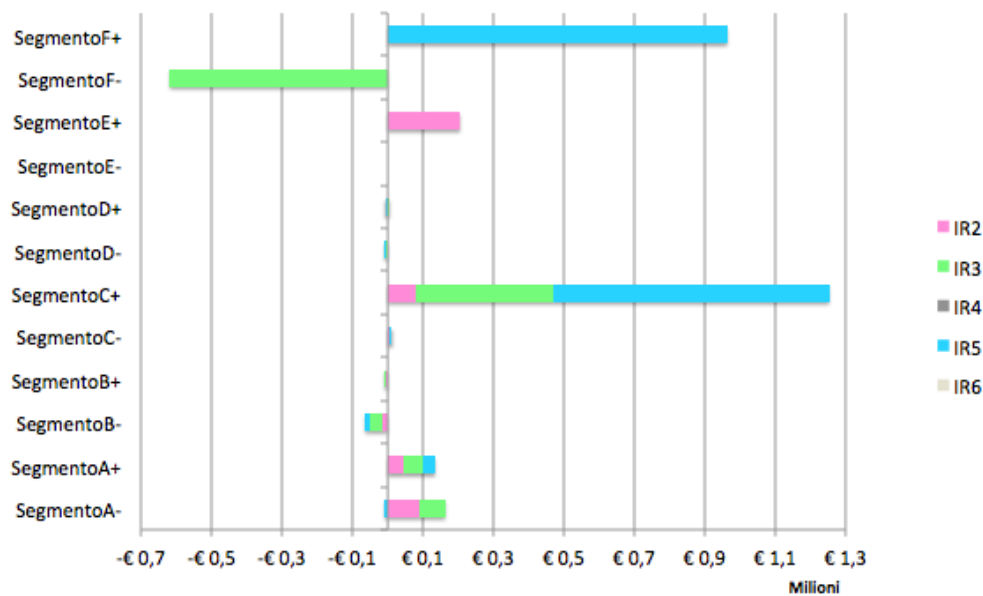


fatturato concorrenza”, “IR3: mercato della non clientela, conosciuto e gradito”, “IR5: mercato della non clientela, non identificato e presumibilmente gradito”, escluse ovviamente azioni nei confronti dei sub-segmenti scartati per rischio/dimensioni/distanza.

L’applicazione alla redditività potenziale degli specifici sub-segmenti di prudenziali stime sui ritorni delle azioni commerciali potenzialmente attivabili (tali stime sono ottenibili al caso con ricerche di mercato, ove già non si disponga di una “storia” relativa ad azioni commerciali attivate in periodi precedenti) permette di identificare la redditività potenziale lorda della porzione acquisibile dei sub-segmenti.

Portando in diminuzione della redditività potenziale lorda della porzione acquisibile dei sub-segmenti il costo dello sforzo commerciale necessario per raggiungere gli specifici sub-segmenti si identifica la redditività potenziale netta della porzione acquisibile degli specifici sub-segmenti, nei seguenti termini:

Redditività potenziale netta della porzione acquisibile degli specifici sub-segmenti



Sulla base della redditività potenziale netta della porzione acquisibile degli specifici sub-segmenti si determinano le scelte di priorità identificando i sub-segmenti sui quali condurre azioni commerciali, con i seguenti ragionati e ragionevoli risultati attesi in termini di maggior fatturato e di maggior redditività:

Fatturato e Redditività risultante dalle azioni commerciali attivabili nei confronti dei più appetibili sub-segmenti



L'incremento di redditività del Mercato Clienti risulta quindi, integrando le azioni sulla clientela attuale con quelle sulla clientela potenziale acquisibile, nei seguenti termini:

Redditività totale del Mercato Clienti (clientela attuale e clientela acquisibile)

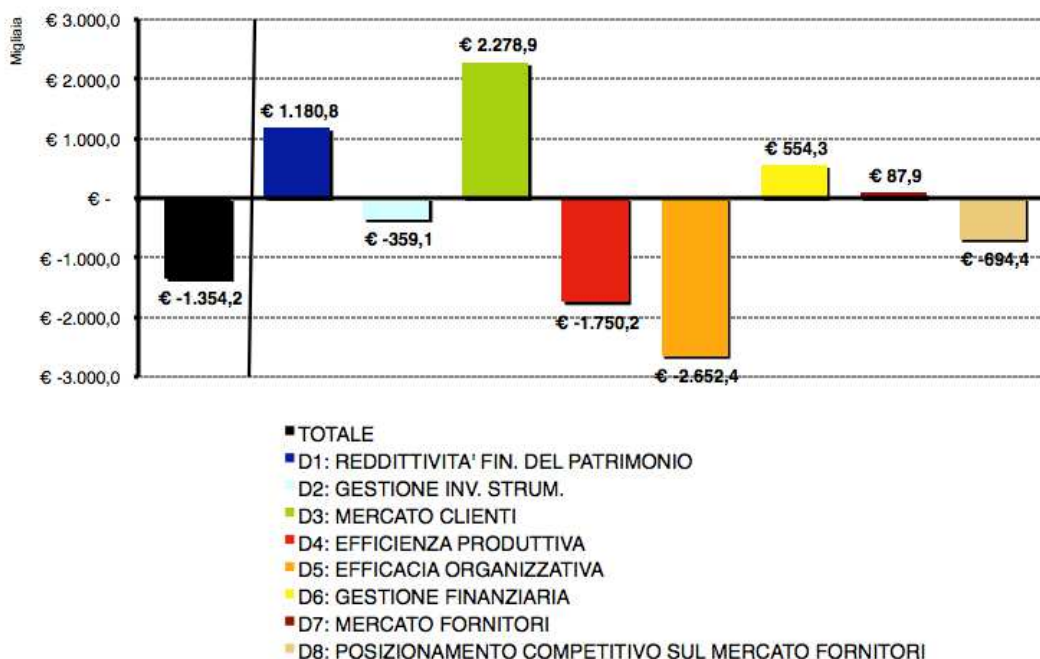


ove il ritorno reddituale passa da 2,3 milioni a 5,8 milioni con un incremento di 3,5 milioni di cui 1,1 milioni per azioni sulla clientela attuale e 2,4 milioni per azioni sulla clientela acquisibile.

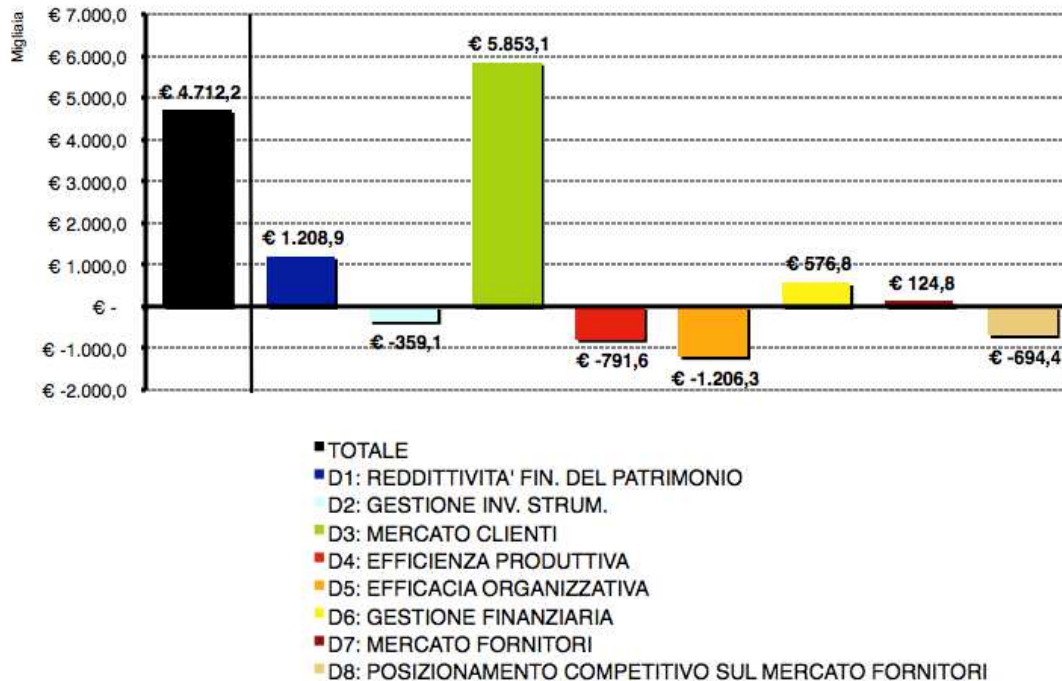
**I risultati di sintesi: il risultato quantitativo (operando sui costi, sulla clientela attuale ed attivando azioni mirate sui segmenti della clientela potenziale maggiormente attrattivi).**

Gli effetti della disponibilità delle informazioni di sintesi e di dettaglio proprie del Modello BMCGRASP™ e del loro utilizzo in chiave operativa, inclusa l'attivazione di azioni mirate sui segmenti della clientela potenziale maggiormente attrattivi, risultano in tutta la loro efficacia nei termini seguenti:

Anno "n" - Articolazione della Redditività Ordinaria nelle Fonti di Redditività



## Anno “n+1” -Articolazione della Redditività Ordinaria nelle Fonti di Redditività



che sintetizzano la dimensione di recupero di redditività resa possibile dall'utilizzo di avanzate tecniche di analisi di redditività e dalla loro integrazione con le informazioni sulla struttura dei mercati ai fini della programmazione e del controllo. La Redditività Ordinaria aziendale segna un ben significativo recupero di 6,0 milioni (da - 1,3 a + 4,7 milioni), attraverso attività direttamente mirate a precisi obiettivi accuratamente identificati rivolti ai versanti che si sono manifestati prioritari in materia di interventi (la redditività del Mercato Clienti aumenta di 3,5 milioni, dell'Efficienza Produttiva di 0,9 milioni, dell'Efficacia Organizzativa di 1,5 milioni, delle altre Fonti di 0,1 milioni).

### I risultati di sintesi: il risultato qualitativo

Occorre sottolineare che il risultato più rilevante non appare essere quello rappresentato dagli immediati risultati economici, pur importanti, ma dalla capacità gestionale dell'intera impresa che ne risulta grandemente migliorata. In effetti, i benefici della messa in opera del Modello, del suo rodaggio, del suo utilizzo come strumento di indirizzo e controllo della gestione, si realizzano nella consapevolezza acquisita da imprenditore, top manager e struttura tutta aziendale di disporre di un sicuro strumento per garantire la continuità e sicura profittabilità dell'azienda. Tali maggiori benefici si ripercuoteranno in misura economica ancora maggiore negli anni a venire.

### Le conclusioni

La metodologia presentata esprime compiutamente, applicata ad un caso aziendale, il grande potenziale di incremento della redditività derivato da conoscenze approfondite sulle fonti di formazione della redditività e sulla struttura dei mercati di riferimento. Tali informazioni, articolate nelle dimensioni operative, trasparenti e riconoscibili da parte di chi operativamente è tenuto a prendere decisioni, possono fornire ai vari livelli di responsabilità (da quelli di vertice fino a quelli più decentrati) una guida sicura per prendere decisioni, misurarne gli effetti, delegare efficacemente le responsabilità, colloquiare nel modo più efficace, sedimentare in modo sicuro e senza dispersioni

il patrimonio di know-how dell'azienda. Il Modello porta al livello di concettualizzazione globale realizzazioni ed analisi via via nel tempo rese disponibili in specifici settori da parte di singole aziende; spesso tali approfondimenti ed analisi risultano essere stati effettuati con “studi ad hoc” i cui benefici – proprio per l'estemporaneità di detti studi, destinati a focalizzare al momento uno specifico problema e non a divenire corrente e stabile strumento di conoscenza, gestione e monitoraggio – non hanno poi trovato la giusta via per essere patrimonializzati. Il Modello può quindi correttamente essere visto come il risultato di uno sforzo di integrazione fra eccellenti realizzazioni settoriali. Il suo dichiarato obiettivo è quello di fornire ad imprenditore e top manager una sicura via di riferimento e di successo. La sua realizzazione in azienda non può che essere graduale, a partire dalle aree ritenute più critiche, ed il suo rodaggio è ottenibile solo attraverso un congruo periodo di applicazione. La gradualità della realizzazione potrà, proprio per la disponibilità del Modello, contare su una valida, indispensabile, prospettiva globale: il “sistema azienda/mercato” è infatti visto nella interezza della sua complessità e ne sono di conseguenza focalizzati tutti i punti critici, alcuni dei quali altrimenti potrebbero essere facilmente sottaciuti o sottovalutati.

**Francesco Monti**  
*Presidente*  
*Business Management Consultants*  
*info@bmcnetwork.net*