

APPLICAZIONE DEL MODELLO **BMCGRASP™**

L'applicazione del modello BMCGRASP™ avviene attraverso un processo di revisione dell'attuale sistema di responsabilità dell'azienda e dell'attuale modalità di pianificazione strategica, di analisi dei risultati e di gestione del processo di budget condiviso con Proprietà e Top Management al fine di indirizzare la forma più adatta di applicazione del modello al caso specifico e al momento aziendale.

Le attività assumono dimensione, e in alcuni casi contenuto, differente a seconda che l'applicazione operativa del modello avvenga sotto forma di progetto o sotto forma di servizio:

- A. **Forma di progetto:** l'applicazione del modello ed il suo trasferimento all'impresa con adattamento alla realtà aziendale avviene in forma di consulenza, con implementazione in forma graduale e senza interventi in prima istanza sui processi informatici esistenti; la consulenza include l'assistenza nella analisi dei risultati.
- B. **Forma di servizio:** ancorché abbia anch'essa ovviamente contenuti progettuali, avviene con erogazione dei risultati sulla base della trasmissione da parte dell'azienda di file contenenti dati aziendali opportunamente strutturati, ricavati dalle informazioni presenti in azienda o da stime opportunamente formulate (rispetto alla forma di progetto, la quantità di dati stimati si presume significativamente maggiore, con conseguente maggiori livelli di approssimazione dei risultati). E' applicabile preferibilmente a imprese di medio-piccola dimensione. Per ogni tipo di impresa, anche di dimensione medio-grande, proprio per le sue caratteristiche può costituire una prima fase di applicazione/test del modello, una sorta di start up a bassa personalizzazione. L'obiettivo primario è quello di valutare la qualità dei risultati e le conseguenti analisi ed interventi possibili da parte dell'imprenditore e/o top manager.

1. L'obiettivo del progetto è quello della applicazione personalizzata del modello alla realtà aziendale attraverso l'acquisizione e l'utilizzo delle informazioni specifiche dell'azienda. L'analisi critica dei risultati, anche laddove si sia optato per il servizio, permette la condivisione con i punti di responsabilità della struttura organizzativa, in un processo sia di coinvolgimento che di reiterazione.

Sono qui elencati in sintesi gli elementi da considerare per l'impianto del modello:

- struttura del Conto Economico Scalare (categorie principali e sottocategorie di 1°, 2°, n.simo livello) e verifica degli schemi in essere.
 - tempo base di periodo di consuntivo/budget (trimestre, mese, settimana, giorno)
 - struttura aziendale (Divisioni, ed entità assimilabili, e loro articolazione strutturale).
 - Gamma Prodotti e loro raggruppamenti in Categorie/Famiglie; la struttura definita deve essere omogenea sui versanti "Produzione" e "Vendita".
 - Portafoglio Clienti e loro eventuale raggruppamento in Segmenti.
 - Costi standard aziendali sulla base del processo produttivo (in senso lato, includendo i rapporti interni cliente-fornitore) e dell'analisi dei fattori della produzione (lavoro articolato per categorie, materie prime, materiali, mezzi finanziari, etc.).
 - Rivelazione o stima dei costi standard benchmarking per prodotto/servizio.
 - flussi di servizi interni (e fenomeni analoghi) prestati/ricevuti dalle strutture aziendali.
 - pricing per servizi interni con il maggior possibile riferimento ai costi standard benchmarking.
 - criteri di allocazione dei costi residui (costi generali non appartenenti a processi produttivi o a servizi interni prestati), avendo presente che tale categoria deve essere la più ristretta possibile.
 - schema di attribuzione dei costi effettivi, dei costi/ricavi interni, dei costi benchmarking e dei ricavi alle corrispondenti strutture aziendali, prodotti, clienti, o alle categorie appartenenti alle Fonti di Redditività raggruppate sotto le grandi categorie "Efficacia" ed "Efficacia".
 - Attività informatiche relative.
2. Il progetto deve ovviamente ricomprendere una serie di verifiche iniziali e di analisi che permettono l'identificazione e la condivisione dei principi su cui il modello si basa, ma anche consentono di elaborare le personalizzazioni partendo dall'assetto del sistema di responsabilità presente e/o pianificato dall'imprenditore/top manager; tali attività comprendono quindi:
 - Analisi dell'assetto di governance e del sistema di responsabilità, della struttura organizzativa e del sistema di deleghe in essere e dei flussi informativi.

- Analisi del piano strategico di riferimento e implicazioni sulla governance/organizzazione.
- Approfondimento della struttura e delle caratteristiche del modello da parte di imprenditore e/o top manager e loro principali collaboratori.
- Analisi della coerenza del business dell'Azienda con la struttura base del Modello e conseguenti eventuali adattamenti del Modello.
- Scelte di gradualità di implementazione (includendo le priorità in merito alle analisi delle diverse fonti di redditività e del contenuto delle relative responsabilità)
- Analisi preliminare informatica.

3. L'impianto del Modello BMC_{GRASP}TM fornisce i risultati che permettono:

- I. La visione dei dati aziendali per una prima analisi critica, e cioè:
 - Prima analisi critica dei risultati da parte di imprenditore/topmanager e loro diretti collaboratori (con coinvolgimento eventuale di altri responsabili di struttura/attività).
 - Interventi correttivi conseguenti.
 - Seconda analisi e critica.
 - Interventi correttivi conseguenti.
 - Validazione dello schema adottato.
- II. La prima attività di consuntivazione, cioè:
 - Messa in opera del primo periodo di consuntivo, distribuzione capillare dei risultati.
 - Analisi e critica dei risultati da parte delle strutture aziendali (a tutti i livelli di responsabilità).
 - Interventi correttivi conseguenti.
 - Seconda analisi e critica.
 - Interventi correttivi conseguenti.
- III. Decisione formale di imprenditore/topmanager sulla messa in effettivo per le ricorrenti attività di consuntivazione, analisi dei risultati, critica, messa a punto, e successive attività ricorrenti di consuntivazione, analisi dei risultati, critica, messa a punto.

4. Il Modello BMC_{GRASP}TM prevede poi il suo utilizzo in fase di Budget, dovendo eseguire cioè:

- a. Prima attività di programmazione e definizione degli obiettivi con stesura del budget per l'anno n+1
 - Definizione dei criteri per la formulazione degli obiettivi di costo e ricavo per l'anno n+1
 - Prima stesura del budget
 - Analisi e critica dei risultati della prima stesura del budget, con definizione degli interventi correttivi.
 - Seconda stesura del budget.
 - Analisi e critica dei risultati della seconda stesura del budget, con definizione degli interventi correttivi.
 - Ufficializzazione del budget.
 - b. Ricorrenti attività di consuntivazione, con controllo dei risultati e degli andamenti storici.
 - Analisi dei risultati a tutti i livelli di responsabilità.
 - Tempestivi interventi correttivi sulle politiche di vendita e sull'efficienza/efficacia aziendale.
5. A chiusura di un ciclo completo di "programmazione/budget anno n+1"- "controllo del raggiungimento degli obiettivi dell'anno n+1"- "programmazione/budget anno+2", decisione formale di investitore/top manager sull'utilizzo ricorrente del modello quale strumento base per la gestione aziendale.