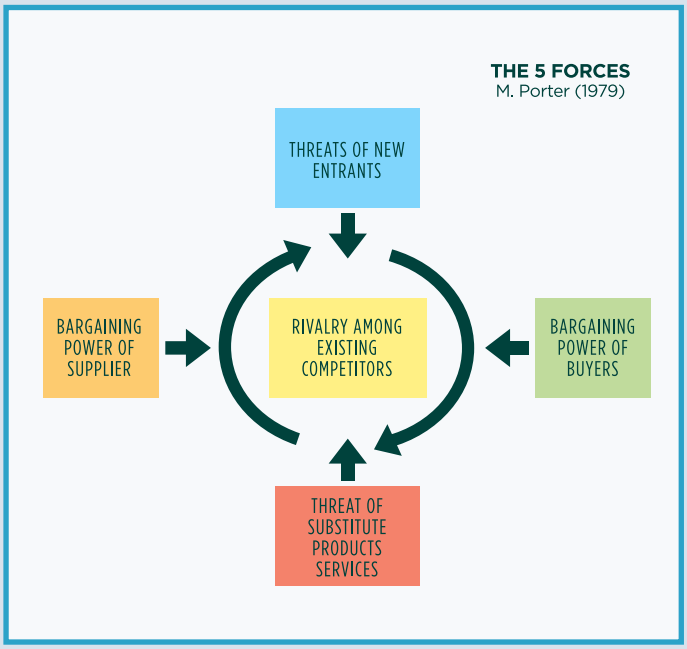
La lettura del grafico di Porter: uno spunto per le PMI in momenti di crisi.

di Andrea Spensieri (*) [1]

In una intervista pubblicata di recente il professor Michael Eugene Porter della Harvard University [2] ci spiega come il suo modello pubblicato nel 1979 (grafico accanto) abbia consentito importantissimi passi in avanti negli studi e nelle attività legate alle discipline aziendali di imprese di tutto il mondo e di tutte le dimensioni.
Un aspetto di notevole interesse è capire come oggi in una fase recessiva nel nostro Paese, che sta perdurando da 5 anni (2008-2013), si possa reagire in maniera incisiva rispetto alle attività ed ai comportamenti che le aziende pongono in essere. Le cinque forze illustrate rappresentano infatti leve competitive che hanno rappresentato negli anni, per chi le ha sapute utilizzare nella maniera più efficace, veri e propri strumenti di crescita sia in termini di profitti che in termini di posizionamento sul mercato.
Al contrario un utilizzo distorto di queste leve può avere determinato, in taluni casi estremi, anche la definitiva estinzione di organizzazioni anche complesse. Gli anni di crisi possono rappresentare nella storia un momento importante, anche se in alcune circostanze drammatico, per apportare alle organizzazioni cambiamenti radicali e strategici.



GLI ASPETTI ORGANIZZATIVI

Una diversa e più efficiente organizzazione, un nuovo modo di operare con i fornitori o con i clienti, o semplicemente un nuovo modo di approvvigionarsi in termini di beni, servizi, risorse umane e finanziarie, o un nuovo approccio al mercato con una revisione dei margini interni, una maggiore/minore segmentazione per prodotto, una diversa analisi dei comportamenti dei clienti o la scelta dei partner possono rappresentare una chiave di successo.

In alcuni casi ciascuno di questi fattori critici di successo può essere rimodulato interamente, in altri casi si possono ad esempio riorganizzare le modalità di condurre determinati rapporti o consuetudini non vantaggiose, radicate magari per anni da comportamenti seriali e non corretti gestionalmente, a vantaggio della propria organizzazione. In sintesi ciò rappresenta la declinazione della pianificazione e il controllo del *turnaround*.[3]
La revisione dell'assetto organizzativo mediante una accurata analisi e confronto delle attitudini e delle motivazioni dei propri collaboratori, l'analisi critica dei propri indici finanziari e del ciclo finanziario, la revisione dell'approccio al mercato, l'analisi del proprio sistema produttivo o semplicemente l'analisi di altri sbocchi commerciali sono azioni tese al miglioramento e alla revisione critica partendo da alcuni aspetti:

- ***come si interagisce sul mercato***
- ***come si produce internamente***
- ***con quali prodotti e/o servizi***
- ***con quali clienti e fornitori si opera***
- ***a quali condizioni economico-finanziarie***
- ***con quale struttura***
- ***con quali margini***
- ***con quali effetti finanziari***
- ***con quali effetti patrimoniali***
- ***a quale mercato conviene rivolgersi***
- ***con quale approccio organizzativo***

Queste ed altre domande possono consentire una diversa visione della propria attività e delle diverse modalità di operare in un mercato globale per **trasformare strategicamente il proprio business** mediante un approccio critico, con la consapevolezza che un investimento di questo tipo può permettere di sviluppare una strategia competitiva in momenti di turbolenza e rendere preparati di fronte ai radicali mutamenti già avvenuti nel mercato per potere meglio cogliere la fase di ripresa.
É ormai chiaro a tutti, imprese, consulenti e clienti che consuntivare non basta più ma la competizione globale impone la **necessità di pianificare in tutte le dimensioni di impresa**.

L'ESPERIENZA SUL CAMPO

I BUSINESS CASE

Spesso intervenendo su PMI (o Grandi Imprese) anche strutturate ci si accorge che manca ad esempio cultura rispetto al controllo di gestione o alla gestione del cash flow, mentre risultano più diffuse le pratiche legate alla "accountability", anche perché agevolate dalle imposizioni fiscali. Non sempre tuttavia si hanno le competenze interne necessarie a sviluppare la struttura con un approccio compatibile al proprio business in termini di pianificazione strategica. La complessità di un budget del resto richiede competenze previsionali non sempre comprese nei profili contabili.

Capita non di rado di sentirsi porre la domanda: "...ne vendiamo tanti anche all'estero, ma non sappiamo esattamente quanto ci costino..", oppure di verificare con il dipartimento Controllo di gestione quanto siamo lontani dalla determinazione dei valori corretti nella configurazione di costo di un prodotto e di conseguenza alla previsione di marginalità, o ancor peggio non avere visione prospettica dei flussi.
Dopo giorni, quando non mesi, di attività delle risorse interne ed esterne per implementare i software giusti e soprattutto capire i "drivers" più corretti per una analisi dei costi efficace, ci si trova di fronte ad analisi a "full o direct costing" che rivelano in realtà margini risicatissimi. Queste analisi rappresentano la partenza per obiettivi micro che portano a posizionamenti di ROI e ROE, Cash Flow operativo ambiziosi e soprattutto appetibili in termine di valore d'impresa.

Il caso concreto riguarda una azienda del mondo fashion (20 dipendenti, circa 200 indiretti), per la quale l'analisi dei margini su un prodotto tipo ha riportato i seguenti dati:

SITUAZIONE "BUY"								
COSTI euro	**41**	**1.269**	**5.706**	**124**	**164**	**247**	**113**	**7.664**
Ore risorse interne	41	137	29	91	133	220	42	
Automezzi Ammortamento/leasing								
Carburante		23		33	31	27		
Corriere		11					71	
Materia prima								
Accessori			306					
Model service		2						
Lavorazione esterna tessuti		835						
Lavorazione esterna fashion			5.371					
Lavorazione esterna modellistica		261						
NUMERO CAPI								**326**
COSTO UNITARIO euro								**24**

Questo strumento diviene allora una potentissima fonte di informazioni rispetto alle analisi sui margini e sulla competitività dell'impresa e può guidare ad una serie di azioni che è possibile intraprendere per migliorare le performance economiche e di cash flow, supportati da analisi su dati microeconomici.
L'analisi della marginalità si accompagna spesso all'analisi dei costi interni e conseguentemente impone una riflessione sull'organizzazione prima interna e successivamente rivolta ai partner esterni.

Proprio da questa riflessione e da una attenta analisi delle competenze interne, il Board è stato supportato su decisioni che hanno riguardato l'organizzazione e l'approccio al mercato delle forniture e delle competenze, semplificato dall'avere già fatto investimenti interni su strumenti per le lavorazioni.

Dopo diversi mesi di attività si è giunti ad una situazione del tipo illustrato nello schema a pag seguente.
La decisione di svolgere internamente alcune attività prima svolte all'esterno ha permesso di realizzare nella fattispecie alcune "economie di scala" date in parte da una maggiore produttività interna a seguito di una revisione delle mansioni, in parte dal recupero di sprechi e qualità, *cost reduction* ed ottimizzazioni di spesa sprigionando l'effetto sul margine evidenziato pari al **25%**.
Questa scelta strategica ha consentito lo sviluppo su mercati esteri, nel frattempo raggiunti grazie ad un piano di internazionalizzazione, di maggiori volumi a prezzi più competitivi, la ripresa della marginalità si è accompagnata allo sviluppo di un *cash flow* operativo positivo, grazie anche al ciclo finanziario generato dall'approccio a mercati che hanno facilitato politiche di finanza anticipata garantita.
Anche sul fronte nazionale l'impatto di una maggiore competitività ha importato notevoli benefici di conto economico che supportano a valori prospettici l'effetto positivo sul *cash flow*.

SITUAZIONE "MAKE"								
COSTI euro	**342**	**720**	**4.001**	**126**	**170**	**276**	**115**	**5.749**
Ore risorse interne	342	435	2.376	92	136	250	43	
Automezzi Ammortamento/leasing								
Carburante		24		34	34	26		
Corriere		12					72	
Materia prima			343					
Accessori			307					
Model service		3						
Lavorazione esterna tessuti		176						
Lavorazione esterna fashion			975					
Lavorazione esterna modellistica		70						
NUMERO CAPI								**326**
COSTO UNITARIO euro								**18**
SAVING GROSS MARGIN euro								**6**

L'IMPORTANZA DELLA MARGINALITÀ E LA RELAZIONE CON IL CASH FLOW OPERATIVO

Una corretta e precisa analisi dei costi e di pricing consente di creare strumenti necessari per le decisioni "make or buy" e per la revisione critica e soprattutto funzionale in ottica "lean" della propria struttura organizzativa. La riproposizione di analisi di costo pone spesso davanti all'evidenza della necessità di rivedere rapporti finanziari con fornitori e clienti in un'ottica di miglioramento delle performance del "working capital management".
La forte contrazione creditizia impone poi domande non solo inerenti al controllo costi, ma soprattutto alla capacità di produrre cash flow. Risulta infatti sempre più importante tenere sotto controllo i "segnali deboli" [4] della ge-stione. In quest'ottica può divenire determinante capire come si possa affrontare il mercato non solo e non sempre in cerca di leva finanziaria, ma addirittura aggredendolo con una strategia orientata al "cash flow".
Spesso analisi puntuali di cash flow permettono di scoprire risorse utili esistenti contabilmente ma latenti se non ottimizzate dagli operatori.

Il BUSINESS CASE

Di seguito si riporta un esempio di sviluppo del cash flow di una startup del settore cosmetico. La revisione dei margini attraverso l'analisi dei costi ha permesso di impostare il business

EURO/00					
Rendiconto finanziario/Cash Flow	**31.12.12**	**31.12.13**	**31.12.14**	**31.12.15**	**31.12.16**
Utile/(perdita) di esercizio-Profit/(loss)	68	320	340	387	393
Ammortamenti/Amortization	22	7	7	3	7
Accantonamenti/Accrual	0	0	0	0	0
Acc.to Fondo TFR/Accrual benefit employee	1	1	1	1	1
(Plusvalenze)/Minusvalenze non monetarie-plus/minus	11	32	30	2	(2)
Flusso di cassa della gesitone corrente/Current cash flow	(34)	360	378	393	399
Rimanenze finali/Inventories	0	(49)	(53)	(56)	(60)
Crediti verso clienti/Acconunts receivable	(58)	(555)	(592)	(640)	(691)
Debiti verso Fornitori/Accounts Payables	12	57	168	180	193
Altri crediti/Other Currentassets	(16)	0	0	0	0
Fondo TFR/Retirement benefit obligations	1	1	1	1	1
Fondo per rischi e onrei/Accrued expenses	0	0	0	0	0
Altri Debiti/Other Current Liabilities	(3)	62	170	188	197
Variazioni delle attività e passività di esercizio/Cash flow FS	(63)	(284)	(306)	(328)	(360)
Flusso di cassa da attività d'esercizio	**(97)**	**76**	**72**	**65**	**39**
(Acquisto)/Vendita cespiti patrimoniali-Increase/decrease Assets	0	0	0	0	0
(Aumento)/Diminuzione Crediti Finanziari-Increase/Decrease financial assests	(0)	0	0	0	0
Assunzione nuovi Mutui/Increase Loan	0	0	0	0	0
Effetto netto operazioni straordinarie/M&A effects	0	0	0	0	0
Flusso di cassa/Cash flow	**(44)**	**56**	**52**	**65**	**39**
Saldo iniziale/Start	(44)	(38)	(32)	20	85
Flusso di cassa complessivo/Net cash flow	**(44)**	**56**	**52**	**65**	**39**
Saldo Finale/Final cash	(88)	(32)	(20)	85	125

plan a 5 anni, da tale revisione sono state poste in essere una serie di azioni organizzative, a partire dall'area commerciale, logistica fino quella amministrativa e finanziaria rivolte allo sviluppo del business.

Questo tipo di analisi ha permesso di individuare i punti di forza e di debolezza della struttura , ed il suo approccio al mercato, con l'appoggio del management interno e dei finanziatori esterni.

Da questa impostazione sono derivate considerazioni e strategie che hanno supportato lo sviluppo del business plan e del relativo cash flow presidiato dal management attraverso analytical review mensili, che consentono di intraprendere azioni tempestive o di passare ad una revisione del budget.

Dallo schema di cash flow risulta evidente come si raggiunga la positività di margini e flussi nel giro di due anni dallo *start-up*, raggiungendo dal terzo anno in poi il *break-even* positivo e flussi di cassa positivi.

CONCLUSIONI

In alcune esperienze di riorganizzazione è possibile diversificare il business ad esempio affiancandolo a una modalità "cash generator" in grado di supplire, in termini di supporto alla gestione caratteristica, a momenti di carenza di liquidità.

In questi progetti può accadere di scoprire che da una fase embrionale queste start-up con una pianificazione ben impostata e con azioni tempestive del management si trasformino, nel tempo, nel core business dell'azienda.

Nei casi di successo, con condizioni di mercato attivo, l'adozione di un modello di controllo della gestione in termini di costi e di organizzazione e una pianificazione finanziaria strategica ben impostate e presidiate sono alla base di una buona partenza o di risanamenti di realtà consolidate.

Lo sforzo empirico necessario si concretizza nell'analisi quali-quantitativa della fattispecie concreta e di tutte le variabili che la circondano, senza che sia trascurato alcun aspetto organizzativo.

01. (*) CFO, Certified Management Consultant,Socio Ordinario ASFIM.
CMC® (Certified Management Consultant) is the qualification mark awarded by APCO, the Italian Institute of Management Consultants, on behalf of ICMCI, the International Council of Management Consulting Institutes, and represents meeting the highest global standards and ethical canons of the profession. Less than 1% of all consultants have achieved this level of excellence. See "Why hire a CMC?" <http://www.imcusa.org/?WHYHIREACMC>.
02. Michael Eugene Porter (Ann Arbor, 23 maggio 1947) è un accademico ed economista statunitense.Professore alla Harvard Business School dove dirige l'Institute for Strategy and Competitiveness.Porter è uno dei maggiori contribuenti della teoria della strategia manageriale. I suoi obiettivi più importanti erano quelli di poter determinare come una società (azienda), o una regione, possa costruirsi un vantaggio competitivo.
03. "Pianificazione e controllo dei risanamenti aziendali", P.Bastia, Giappichelli 1996.
04. "Le risposte strategiche ai segnali deboli", I.H.Ansoff.