



# Executive Education Program

## 9 Proposte

**Alcuni possibili percorsi di Executive Management che appaiono come 9 Momenti critici per il successo nella gestione di una rivendita**

Nella speranza di incontrare le Vostre esigenze e nella convinzione che il futuro sarà di quelle imprese che investono nella crescita professionale delle proprie persone, vi sottoponiamo titoli e contenuti di un possibile

Percorso di General Management.

Saremo lieti di accogliere anche Vostre specifiche richieste.

**Virginia Gambino**

**Alberto Bubbio**

*Docente di planning and control*

*alla Liuc Business School-Università Cattaneo*

## **1. La gestione di una Rivendita nella fase di crescita rapida in un mercato maturo**

Quest'apparente paradosso, crescere in un mercato stabile, è quello che alcune Rivendite stanno realizzando. Per farlo hanno dovuto puntare su alcuni aspetti che si sono rivelati gli ingredienti vincenti:

- La capacità di crescere per «linee esterne»: cosa serve per essere efficaci nelle operazioni di acquisizione di altre imprese
- L'impatto sulla gestione finanziaria dell'impresa acquisitrice
- Le competenze che le persone in azienda devono avere
- Gli strumenti che possono essere utili per allineare le realtà aziendali acquisite alla cultura e al profilo dell'impresa acquisitrice
- Accorgimenti che aumentano l'efficacia delle operazioni di acquisizione

## **2. Come formulare e attuare la strategia nei Gruppi/Consorzi di imprese: i possibili strumenti a supporto di alleanze strategiche che funzionino**

### *Contenuti*

Per creare formalmente un Gruppo/Consorzio basta un notaio, per farlo funzionare no. Sono necessari:

- La condivisione degli scopi per cui è opportuno entrare a far parte di una di queste nuove realtà: non è solo un vantaggio da riduzione dei costi di acquisto grazie ai volumi realizzati dalla nuova entità
- Le «economie di scopo» relative a quelle attività che da sola la singola rivendita non è in grado di fare
- La disponibilità a collaborare e condividere da parte dei titolari delle rivendite
- Strumenti che aiutino
- Strumenti che rendano tangibile la convenienza economica nel muoversi in tale direzione

## **3. 7 passi per realizzare un efficace passaggio generazionale (da imprenditore a persone della famiglia e, in alternativa, da imprenditore a manager) a "regola d'arte"**

### *Obiettivi della giornata*

In questi ultimi anni uno dei problemi che affligge molte imprese italiane è il necessario passaggio del testimone. E' il "temuto" e spesso "poco accettato" passaggio generazionale ( da padre in figlio o da imprenditore a manager).

Poche regole e alcuni strumenti possano aiutare a realizzare in modo efficace questo passaggio.

### *Destinatari*

Destinatari del seminario sono tutti quegli imprenditori che devono o dovranno affrontare il tema del passaggio generazionale, un tema delicato che deve essere affrontato prima che diventi indilazionabile.

### *Contenuti*

- Quando ci si deve porre il problema: prima è, meglio è
- Il primo punto dell'accordo tra padre e figlio/i : di diritto si è soci e non manager
- Attitudine e caratteristiche che dovrebbe avere il "delfino"

- Cosa è necessario sapere e saper fare per diventare manager/imprenditore e sostituire l'imprenditore in carica
- Chiarezza di regole e di obiettivi: il ruolo del Consiglio di Amministrazione e l'opportunità di farlo funzionare (organo di equilibrio)
- La rilevanza di redigere un "patto di famiglia"
- Il passaggio generazionale non è questione di un attimo ma di anni, va pianificato
- La possibilità/necessità di "proteggere" il patrimonio della famiglia: trust o fondo patrimoniale o altro ancora

Inoltre il problema del passaggio, paradossalmente, diventa particolarmente delicato quando si ha abbondanza o carenza di «delfini»; in particolare il problema è più difficile da risolvere quando tutti i candidati-delfini sono «motivati» e «validi» o/e magari oltre ai candidati «della famiglia» ci sono anche dei manager.

#### **4. Come può il Controllo di Gestione aiutare a migliorare i risultati di una rivendita**

Il Controllo di gestione è paragonabile a quell'attività che un bravo skipper di una barca a vela (la navigazione a vela è più vicina alla navigazione che da sempre nei secoli è avvenuta) svolge quando debba effettuare una lunga traversata. Dopo aver controllato lo «scafo», valuta le competenze del suo equipaggio, fa «cambusa», verifica le riserve di acqua, fissa la «meta» (di solito il porto di destinazione), la rotta e dopo essere salpato, saltuariamente fa «il punto barca». Eh sì! Perché come ricordava, già ai tempi dei Romani, Seneca, «se non possiamo dirigere il vento possiamo orientare le vele».

Pertanto il controllo di gestione se desidera essere di supporto ad uno «skipper» aziendale deve svolgere in modo efficace 5 funzioni:

- funzione di indirizzo e coordinamento
- funzione informativa
- funzione motivazionale
- funzione di alleggerimento del tempo che la direzione dedica alla gestione operativa
- funzione di accumulo di esperienza

e per farlo deve essere coerente con alcune variabili:

- Deve aiutare ad individuare e gestire le variabili chiave per il successo aziendale (F.c.s.)
- Deve aiutare definire le marginalità dei prodotti
- Deve aiutare nella gestione dei clienti (non basta fare l'ABC clienti per fatturato neanche per margini)
- Consente di fare non solo Cost control ma un più strategico cost management
- L'analisi dei risultati nel durante (il punto barca) e la comprensione delle determinanti la performance
- Il controllo di gestione per tendere, in modo oggettivo, verso l'applicazione dei principi della meritocrazia in azienda

#### **5. Gestire il mix dei prodotti venduti e gli impatti sulla Redditività di una Rivendita**

Perché la Redditività è condizione di sopravvivenza ed è indispensabile per una crescita equilibrata.

La redditività d'impresa: così semplice da misurare (Roe e Roi), così difficile da gestire.

La redditività non è solo marginalità.

Il mix di vendita come elemento determinante:

- Politiche di determinazione dei prezzi di vendita: i possibili mark-up % in relazione al mercato e alle caratteristiche della domanda e dell'offerta
- Marginalità dei prodotti: come determinarla e valutarla
- Dalla Marginalità percentuale (Contributions ratio) alla Marginalità complessiva

La necessità di conoscere e gestire le determinanti della Redditività:

- Risultato economico
- Ricavi di vendita
- Asset nei quali si è investito

Le variabili strategiche dalle quali dipende la Redditività di un'impresa della distribuzione.

La redditività d'impresa è inoltre un mix tra risultati della gestione operativa e quelli della gestione finanziaria, la cui rilevanza dipende da «quanto è costosa» la risorsa finanziaria.

I motivi per cui bisogna dimenticare il mito del Fatturato.

Le principali variabili da manovrare, quelle dove piccole variazioni offrono grandi impatti sui risultati:

- margine di intermediazione, prezzi di vendita e costo della merce (le relazioni con i fornitori)
- costi fissi della struttura operativa e costi fissi di supporto
- gestione del magazzino
- gestione dei crediti verso clienti
- investimenti in tangibile (capannoni e sala mostre)
- investimenti in intangibile (competenze delle persone, notorietà azienda, patrimonio di clienti, soluzioni Information Technology-Digital)

Mai dimenticare che una soddisfacente redditività è la condizione necessaria, ancorché non sufficiente, per una soddisfacente liquidità (capacità dell'impresa di generare in autonomia disponibilità di cassa).

Le interessanti riflessioni da un confronto con altre imprese della distribuzione commerciale Irs (Gds): la Redditività è soprattutto il risultato della strategia aziendale e della sua attuazione.

## **6. Gestione finanziaria di Crediti e Scorte: i cinque aspetti che un responsabile di Rivendita deve conoscere**

Talvolta si sente parlare di Rivendite che entrano in difficoltà per non aver saputo gestire con efficacia il c.d. Capitale Circolante (Working Capital). Ma il loro errore è aver considerato il Circolante per quello che è: una fonte di servizi ai clienti senza soppesarne gli impatti sulla gestione finanziaria dell'impresa.

*Contenuti*

- Concessione del credito, un servizio che si deve capire quanto costa all'azienda

- Crediti: cosa significa manovrare la durata del credito concesso
- A quali clienti concedere il credito, lavorare come se si fosse una banca: quanto concedere, per quanto e a quanto
- Scorte tra finanza aziendale e servizio ai clienti: quando la rotazione delle scorte va a danno del servizio
- Che ruolo è opportuno che svolgano i fornitori?

## 7 La Direzione per obiettivi (management by Objective), per gestire in modo smart e agile un'impresa

### *Obiettivi e contenuti della giornata*

La Direzione per obiettivi (Management By Objective - MBO) è una delle soluzioni proposte dalle teorie di Management per una gestione di impresa "flessibile" e adatta all'attuale contesto ambientale. Tale tecnica risponde infatti a due principali esigenze: la prima è rappresentata dal perseguimento di una strategia aziendale, che valorizzi le potenzialità e le risorse presenti nell'azienda; la seconda è data dalla crescita culturale e professionale delle persone, a tutti i livelli dell'organizzazione.

La sua versione strategica, più recente e più selettiva, è quella proposta da Andy Grove, Ceo di Intel, ed è conosciuta come Objective & Key Results (Okr).

La Direzione per obiettivi (Dpo) è il processo attraverso il quale i manager devono identificare congiuntamente gli obiettivi aziendali da perseguire; definire le aree di responsabilità individuale, in termini di risultati attesi; per avvalersi infine delle misure ottenute come guida per definire il contributo delle persone al loro perseguimento.

La Dpo ha lo scopo di evitare che ci si perda nei dettagli, bloccati in quella che si può definire la trappola dell'attività, activity trap, e dei compiti ossia l'eccessivo coinvolgimento dei manager nelle attività quotidiane, distogliendo attenzione e risorse ad attività di respiro aziendale. La Dpo è un invito a concentrarsi sui risultati desiderati, anziché sulle attività, per questo motivo spesso viene anche chiamata Direzione per risultati (Management by Results).

Uno dei punti chiave della Dpo è la comprensione degli obiettivi aziendali e la loro condivisione da parte di tutte le persone con responsabilità gestionali. Una volta che ognuno ha i suoi obiettivi specifici, coerenti con quelli aziendali, si tengono sotto controllo questi obiettivi, e, ove necessario, si modificano le iniziative volte al raggiungimento. In tal modo l'azienda è in grado di ottenere i migliori risultati desiderati e possibili, date le risorse a disposizione.

I vantaggi ottenibili attraverso la Direzione per obiettivi sono riassumibili nei seguenti aspetti:

- una maggior comprensione di ciò che viene richiesto ai singoli per perseguire gli obiettivi aziendali;
- una maggior autonomia sul piano delle azioni da intraprendere per raggiungere gli obiettivi desiderati;
- aspetti motivazionali derivanti da obiettivi chiari; gli obiettivi devono essere SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-related);
- una gestione più flessibile, non si definiscono più i compiti dei singoli ma le loro responsabilità;
- organizzazione chiara e flessibile e comunque non "burocratica";
- attività di verifica nel tempo del raggiungimento o meno degli obiettivi più rapide ed efficaci

## *Contenuti della giornata*

- La Direzione per obiettivi per una direzione orientata al futuro e ai risultati desiderati
- Perché gestire per obiettivi? Senza obiettivi è difficile definire le cose da fare e responsabilizzare le persone
- La Direzione per obiettivi è profondamente diversa dalla Direzione per compiti: da una struttura "burocratica" ad una struttura "intelligente e agile" (smart & agile)
- La direzione per obiettivi per pensare ed agire come squadra
- Come si scelgono e si fissano gli obiettivi in azienda
- Con la Direzione per obiettivi il problema non è "fare", ma "fare le cose che servono per raggiungere gli obiettivi" (ecco a cosa servono gli obiettivi)
- Le diverse tipologie di obiettivi nelle imprese di distribuzione lts: gli obiettivi strategici, i target e gli obiettivi operativi
- Gli obiettivi devono essere misurati: si misura per responsabilizzare e per verificare se si stiano raggiungendo o meno gli obiettivi
- Come determinare gli obiettivi aziendali e quelli dei principali collaboratori: il caso di un'impresa di distribuzione lts con area tecnica (installatori e imprese) e show room
- Fin dove far calare gli obiettivi nella struttura organizzativa
- L'eventuale relazione tra obiettivi raggiunti e ricompense

## **8. Imparare ad utilizzare il budget per una gestione orientata al futuro nelle imprese della distribuzione dei materiali edili**

***Da proporre in ottobre-novembre quando nelle imprese si parla di Budget***

### *Obiettivi della giornata*

Diversamente da quanto qualcuno pensa il budget non è passato di moda, anzi abbiamo imparato ad usarlo meglio. Innanzitutto si è capito che non è uno strumento di previsione, ma uno strumento per indirizzare l'impresa nella direzione desiderata guardando al futuro. E' frutto di un processo articolato (9 fasi) che in azienda, se impostato in modo corretto, può aiutare a fare "squadra" e a motivare le persone a vari livelli organizzativi.

Per far sì che un budget risulti "vincente" però bisogna adottare alcuni accorgimenti. Almeno quelli che verranno presentati durante questa giornata.

### *Destinatari*

La giornata è destinata agli imprenditori della distribuzione e ai loro principali collaboratori in quanto persone interessate a trasformare il budget da strumento "amministrativo-contabile" a potente strumento di direzione per un'impresa orientata al futuro.

### *Contenuti*

#### *Mattina*

- Il budget non è una previsione
- A cosa serve realmente il budget: è uno strumento di direzione aziendale
- Come si deve elaborare il budget se si desidera sia uno strumento di direzione
- Le 9 fasi di elaborazione del budget
- Prima fase: l'analisi dell'ambiente esterno
- Seconda fase: l'analisi dei risultati aziendali degli ultimi anni (la storia)



- Terza fase: la definizione degli obiettivi strategici che il vertice desidera raggiungere. Il budget per tradurre la strategia in azioni di gestione operativa

Pomeriggio

- Quarta fase: l'avvio del processo di elaborazione del budget e i segreti per elaborare un budget delle vendite "vincente"
- Quinta fase: il budget degli approvvigionamenti, con l'individuazione dei fornitori "chiave"
- Sesta fase: il budget dei costi delle strutture aziendali
- Settima fase: l'elaborazione del budget economico complessivo
- Ottava fase: il budget degli investimenti
- Nona fase: la verifica della fattibilità finanziaria del budget attraverso l'elaborazione dei flussi di cassa prospettici

## 9. Una strategia, a volte, ha bisogno di una strategia

o anche

**Conoscere il posizionamento strategico della propria impresa per formulare la strategia futura: partendo da uno stress test per capire in profondità «dove siamo»**

Spesso in azienda si è convinti di avere una Good Strategy, ma ci si può sbagliare: per capirlo è necessario determinare qual è il proprio posizionamento strategico e se è in linea con quello pensato e desiderato.

La due componenti nella determinazione del posizionamento strategico:

- successo competitivo
- successo eco-fin

Alcuni esempi di imprese di distribuzione specializzata che hanno intrapreso una Good Strategy.

- Quali sono le leve che determinano la capacità competitiva di un'impresa: dalla notorietà del Brand alla capacità di essere «smart»
- Quando essere più grandi non è detto che sia la strategia vincente
- Le «mosse strategiche» da intraprendere muovendo dal «posizionamento competitivo»
- Le decisioni strategiche: come e dove investire (strategic expenses – stratex)
- Le decisioni di investimento per il mantenimento del posizionamento strategico (capital expenses – capex)
- Le decisioni operative per migliorare già nel breve la Redditività (operating expenses- opex)
- Ecco perché tra «il dire e il fare» c'è il «saper cosa fare»

