Il ruolo dell'Advisor nei processi di risanamento aziendale (rilevanza del Controllo di Gestione)

Convegno "Il Codice della Crisi"(ex D.Lgs. 14/2019)
Unione Industriale, Via Fanti 17 – Torino
Sala Agnelli e Piemonte
Venerdì 08 Novembre 2019

Storyboard

- La crisi nella vita di un'impresa
- La fine dell'impresa, davvero inevitabile?
- La realtà dietro l'inevitabile
- Chi lotta per la continuità? Il turnaround advisor
- Sono davvero in crisi? (si domanda l'imprenditore)
- Cosa non fare in stato di crisi?
- Il ruolo dell'advisor nella crisi d'impresa
- La mera realtà dei fatti (sul controllo di gestione)
- Quando il CdG è davvero efficace

SLIDE 3

8 NOVEMBRE
2019

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese

La crisi nella vita di un'impresa

NeT project

SLIDE **4**

8 NOVEMBRE
2019

Gli imprenditori pensano spesso alle imprese come organismi viventi…

https://pbs.twimg.com/media/DIECHVfXoAACTmp.jpg

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

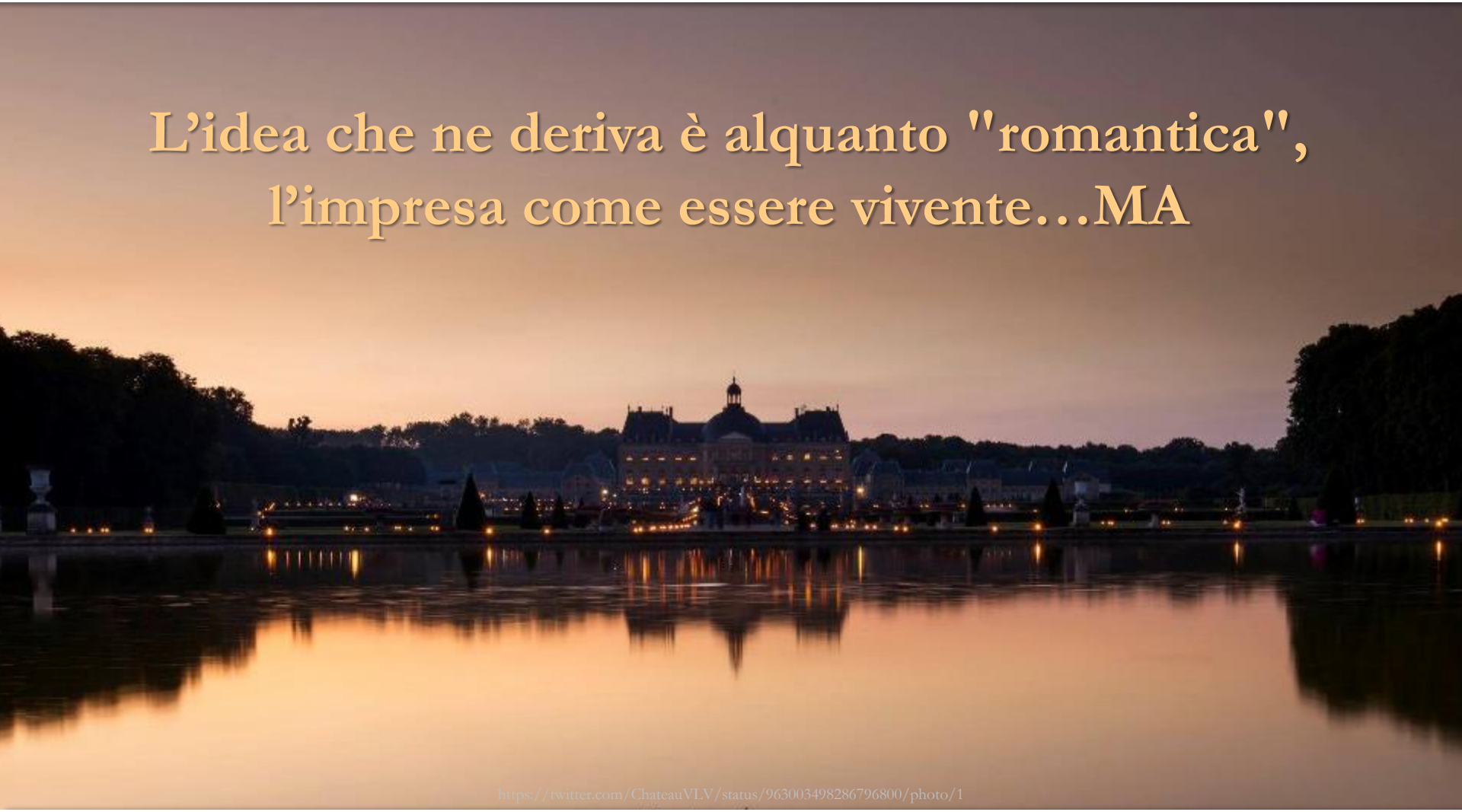
Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese
ORDINE DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI TORINO

https://www.interestinginsects.com/butterfly/monarch-butterfly-life-cycle/

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese

L'idea che ne deriva è alquanto "romantica", l'impresa come essere vivente…MA



https://twitter.com/ChateauVLV/status/963003498286796800/photo/1

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese
ORDINE DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI TORINO

Genera un "tarlo" tutt'altro che marginale...

https://www.altrapsicologia.it/articoli/addio-studenti-psicologia-benvenuti-counselor/attachment/dealing-with-doubt/

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese

…che la fine dell'impresa sia inevitabile come lo è per un essere vivente.

http://www.blog.com.au/media/19375/130818-candles.jpg

SLIDE 9

8 NOVEMBRE
2019

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese

La fine dell'impresa, davvero inevitabile?

NeT project

SLIDE **10**

8 NOVEMBRE

2019

Così parrebbe quando si parla di "Business Life"

https://umedotcom.files.wordpress.com/2017/02/cheat-death-man.jpg

"Le imprese statunitensi ed europee durano in media 18 anni e il 60% delle Fortune 500 '70 oggi non esiste più "

Fortune, 2014

https://timedotcom.files.wordpress.com/2017/02/cheat-death-man.jpg

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese

"Più del 55% delle imprese non sopravvive oltre i 5 anni"

Ufficio Studi CGIa, 2017

https://medium.com/imm-design-perspectives-spring-2017/complexity-vs-confusion-64a14705936d/

NeT project

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese
ORDINE DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI TORINO

"Le imprese italiane durano in media 12 anni e le più vecchie garantiscono l'occupazione"

Unioncamere, 2019

https://www.youtube.com/watch?v=Z50jEi1igNQ

Colpa dell'irreversibilità…

→ Crescita
→ Complessità
→ Sovracapacità
→ Rigidità
→ Declino

https://medium.com/imm-design-perspectives-spring-2017/complexity-vs-confusion-64a14709936d/

SLIDE 1

8 NOVEMBRE
2019

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

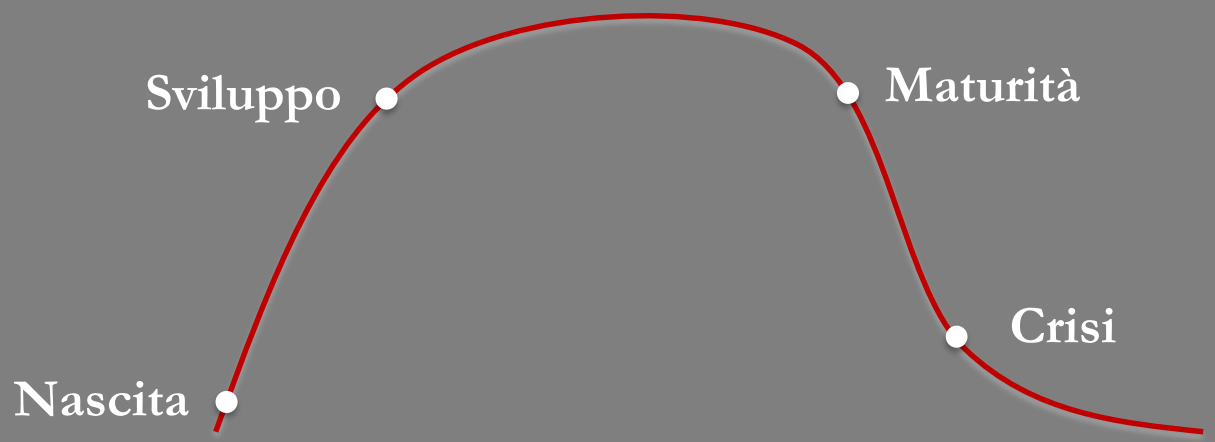
Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese

La realtà dietro l'inevitabile

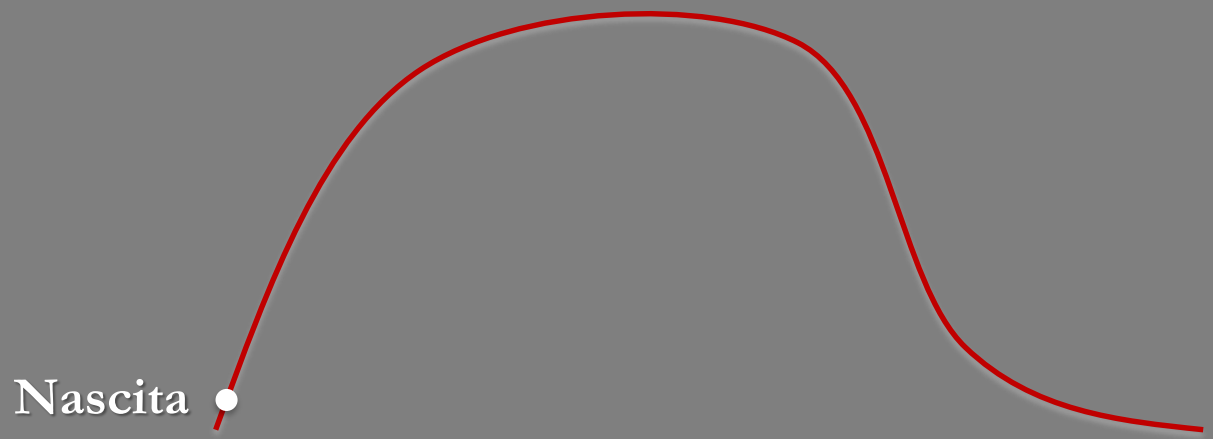
NeT project

Robert E. Quinn & Kim Cameron

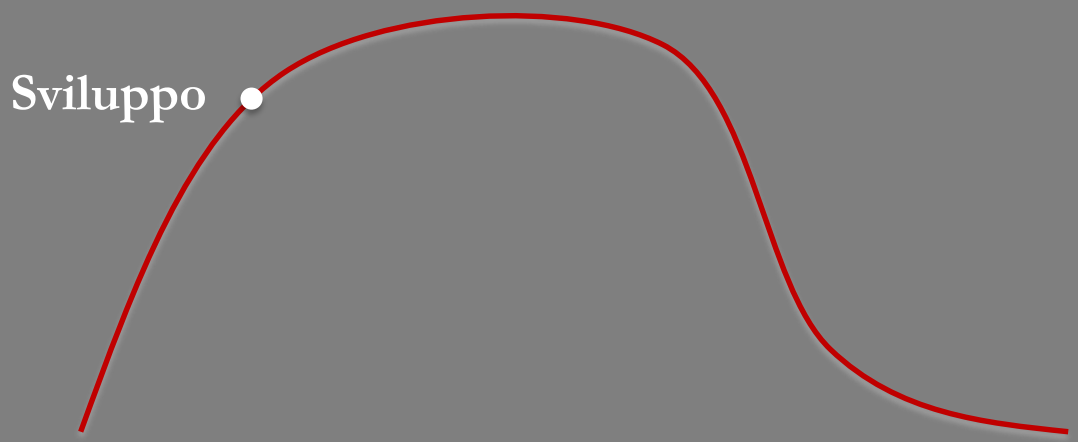
Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness, 1983



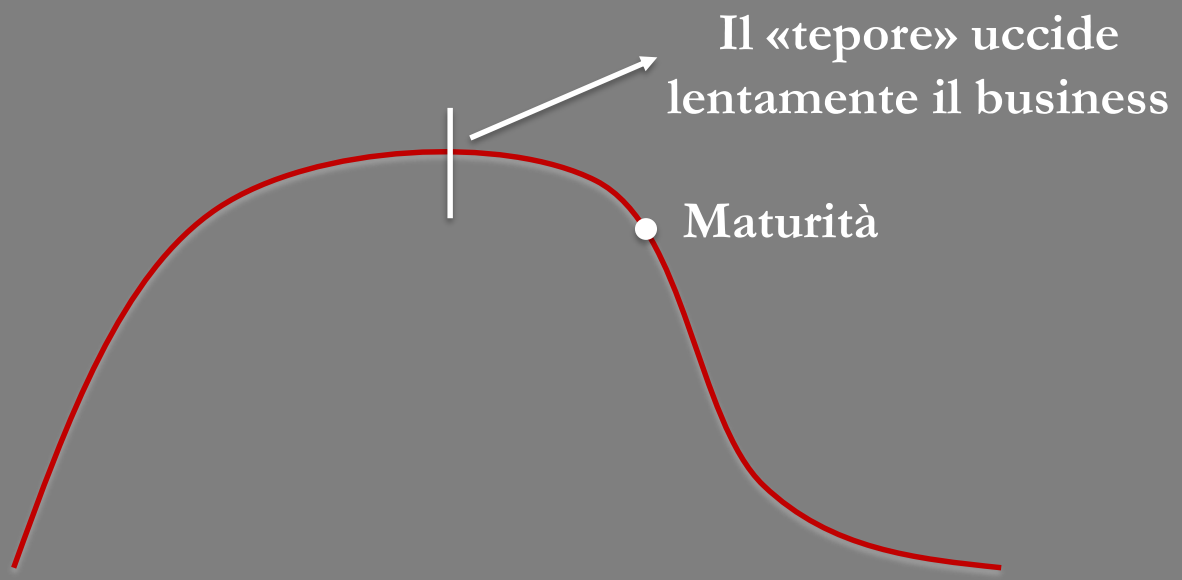
Stato di euforia della serie «saremo i migliori»



Circolo virtuoso della serie «siamo i migliori»

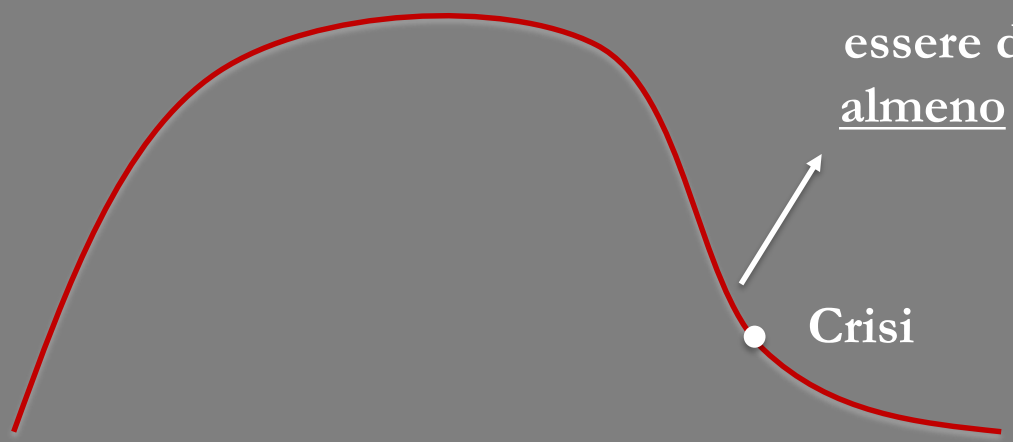


Culla degli allori della serie «è solo un momento»



Crisi della serie «non sappiamo più cosa fare!»

La maggioranza delle crisi d'impresa può essere diagnosticata almeno 3 anni prima



SLIDE 2

8 NOVEMBRE
2019

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese

Chi lotta per la continuità? Il turnaround advisor

NeT project

Attraverso la business transformation, durante la maturità, e il turnaround, in condizione di crisi

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese
ORDINE DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI TORINO

La fine dell'impresa può essere evitata se la crisi è gestita efficacemente…

https://www.bestfunforall.com/better/Fish-Jump-wallpaper.php

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese
ORDINE DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI TORINO

…al punto che vede nella crisi una tra le migliori opportunità di sviluppo aziendale.

https://bmcdotcom.files.wordpress.com/2019/06/work-life-balance.jpg

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese

Stuart C. Gilson

Creating Value Through Corporate Restructuring, 2010

H. Kent Baker & Halil Kiymaz

The Art of Capital Restructuring, 2011

Alan Tilley & Bryan Mansell

Unlocking and Preserving Value in Distressed Businesses, 2019

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese
ORDINE DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI TORINO

"Trae valore dalla crisi chi impiega nuove competenze, prima e meglio"

Kathleen M. Eisenhardt & Jeffrey A. Martin

Dynamic Capabilities: What Are They?, 2000

https://southerncourier.co.za/152148/lend-a-helping-hand-to-the-epic-foundation/

SLIDE 2

8 NOVEMBRE
2019

Sono davvero in crisi?
(si domanda l'imprenditore)

Chi perde reddito
Chi aumenta l'indebitamento
Chi brucia cash flow

Luigi Guatri

Crisi e risanamento delle imprese, 1984

http://mail.dg52.ru/21-grey-abstract.html

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese

Richard Sloan

Do stock prices fully reflect information about future earnings?, 1996

Chi perde reddito
Chi riduce ROA e ROI
Chi perde cash flow

https://www.theukdomain.uk/cyber-attacks-civil-unrest-floods-business-prepared-face-common-crisis-now-can-take-test-find/

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese
ORDINE DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI TORINO

Chi riduce il ritorno sugli investimenti
Chi rallenta il ciclo commerciale
Chi perde ebitda e cash flow

Doug Yakola
2014

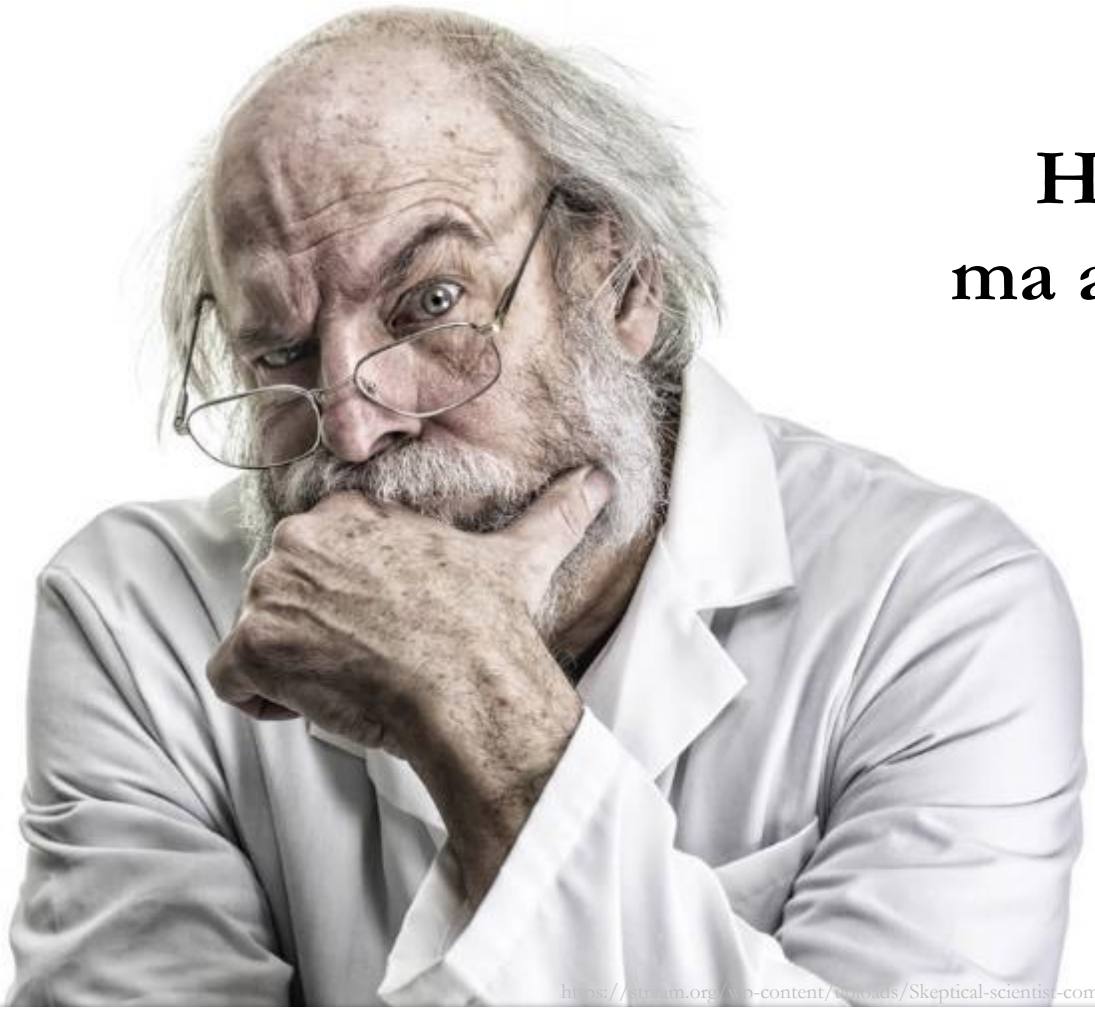
https://www.rivoluzione-liberale.it/36488/primo-piano/sullorlo-del-baratro.html

Crisi: lo stato di difficoltà **economico-finanziaria** che rende **probabile** l'insolvenza del debitore e che per le imprese si manifesta come **inadeguatezza** dei **flussi di cassa prospettici** a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate

ex D.Lgs 14/2019

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese
ORDINE DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI TORINO



Ho capito il pericolo ma adesso cosa faccio?

https://stream.org/wp-content/uploads/Skeptical-scientist-compressed-cropped.jpg

SLIDE 3

8 NOVEMBRE
2019

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese

Cosa non fare in stato di crisi

NeT project

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese

Perché il tasso di insuccesso del turnaround è così elevato?

https://www.objectstyle.com/f/blog_posts/software-project-failure.png

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese
ORDINE DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI TORINO

Il turnaround viene agito come riduzione e non trasformazione

https://hcah.in/health-advantage/7-best-home-remedies-for-arthritis/maintain-weight/

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese
ORDINE DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI TORINO

I manager interni sono spesso più bravi a gestire situazioni stabili che non cambiarle

http://www.objectivity.com/f/blog_posts/software-project-failure.png

L'opzione «bite the bullet» viene spesso azionata anzitempo

https://i2.wp.com/thebookoninvesting.com/wp-content/uploads/2017/02/dreamstime_xl_43351694.jpg

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese

Non si può mettere un taxista al volante di una F1 e pretendere soddisfi gli obiettivi di scuderia

https://genasystech.co.uk/2019/05/23/opinion-the-need-for-speed-transforming-the-insurance-market/

NeT project

SLIDE 3

8 NOVEMBRE
2019

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese

Il ruolo dell'advisor nella crisi d'impresa

NeT project

Il turnaroundista introduce le migliori best practices in azienda, svolge il ruolo di evangelist e ne presidia l'adozione da parte di tutti.

Per questo diventa il primo (e spesso unico) riferimento dell'imprenditore.

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese

Il suo è un ruolo importantissimo perché…

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese
ORDINE DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI TORINO

Stabilisce obiettivi full potential

amalfinotizie.it/alex-zanardi-chi-e-cia-carriera-incidente-moglie-e-curiosita-sul-pilota-e-atleta/

OBIETTIVI FULL POTENTIAL

BEST PRACTICES DEL TURNAROUND ADVISOR

1. I miglioramenti incrementali non si sostengono
2. Il budget gaming deve essere avversato
3. Tutte le obiezioni debbono essere comprovabili
4. Dal «non si può fare» al «cosa mi serve per farlo»
5. Dare il massimo per avere il massimo «one shot»

Crea il senso di urgenza

amalfinotizie.it/alex-zanardi-chi-e-eta-carriera-incidente-moglie-e-curiosita-sul-pilota-e-atleta/

SENSO DI URGENZA

BEST PRACTICES DEL TURNAROUND ADVISOR

1. I rumours «da crisi» vanno azzerati da subito
2. L'attenzione va riposta solo al core business
3. No bite the bullet, no cessione, no white knight
4. L'attendismo decisionale è la peggior decisione
5. Il lavoro next-to-deadline va avversato

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese

Rafforza il management team

https://www.rugbypass.com/news/blacks-team-face-wallabies-named/

MANAGEMENT TEAM

BEST PRACTICES DEL TURNAROUND ADVISOR

1. Il «fuori tutti» crea più problemi che opportunità
2. La leadership scadente va allontanata subito
3. Chi non crea cultura d'impresa, non aiuta
4. «Abbiamo trovato il nemico, siamo noi» (W. Kelly)
5. «La regata non la si perde perché gira il vento»

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese
ORDINE DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI TORINO

Comunica, comunica e comunica

https://elemental.medium.com/the-cryptic-language-of-non-verbal-communication-c3deee315326

COMUNICAZIONE SEMPRE, DENTRO E FUORI

BEST PRACTICES DEL TURNAROUND ADVISOR

1. Comunicare la crisi crea cultura d'impresa
2. Comunicare la crisi aiuta a trovare nuove strade
3. Il coinvolgimento di tutti è sempre opportunità
4. La comunicazione deve essere sistematica
5. La comunicazione deve essere analitica

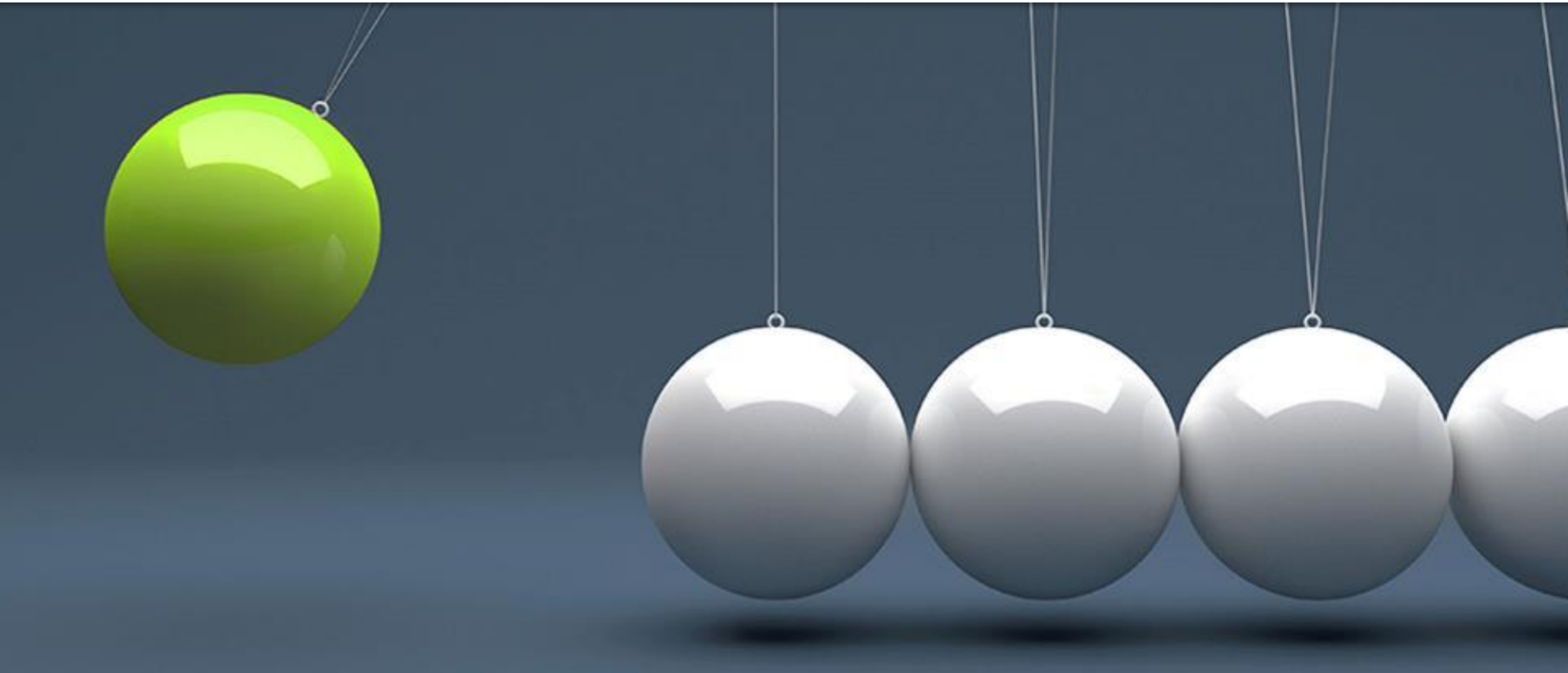
Gestisce cash-driven

talkmarkets.com/content/us-markets/cash-allocations-king-or-trash?post=207768

CASH IS KING

BEST PRACTICES DEL TURNAROUND ADVISOR

1. La gestione va rivista in ottica cash-driven
2. Il monitoraggio finanziario deve avvenire daily
3. La cash retention è un passaggio obbligato
4. Senza un buon forecasting non c'è turnaround
5. Il futuro è a a breve, a medio e a lungo termine



Crea la cultura dell'execution

https://www.regions.com/Insights/Commercial/Operations/business-strategy-and-execution-what-business-shouldnt-learn-the-hard-way

CULTURA DELL'EXECUTION

BEST PRACTICES DEL TURNAROUND ADVISOR

1. Il mindset è «pianifico, faccio, verifico, correggo»
2. In crisi una non decisione è la peggiore decisione
3. La decisione va «messa a terra» e testata subito
4. Il kaizen non è idoneo inizialmente in crisi
5. La cultura del «fare» va trasferita a tutti in azienda

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese

Potenzia e rivede il CONTROLLO DI GESTIONE

https://wallhere.com/it/wallpaper/870164

NeT project

SLIDE **5**

8 NOVEMBRE
2019

La mera realtà dei fatti (sul controllo di gestione)

Scenario 1
(50% dei casi)

BILANCIO GENERALE

Periodo esaminato dal 01/01/2012 al 31/12/2012

ATTIVITA'

conto	descrizione	saldo
30	**Crediti verso clienti**	
30/com	Comune di Napoli	
30/reg	Regione Campania	
30/pro	Provincia di Napoli	
30/na	Napoli Sociale	
41	**Banche e conti correnti**	
4100	Banca Pop. Di Ancona c/c 11480	
4103	Banca Pop. Di Ancona c/c 20713	
4104	Banca Etica c/c 119708	
4105	Banca Mali	
4106	Banca Cebaci	
42	**Assegni ,denaro e valori**	
4200	Cassa contanti	
50	**Crediti verso erario**	
5130	Crediti da rimborso 730	
	TOTALE	
	DISAVANZO DI GESTIONE 2012	
	TOTALE A PAREGGIO	

PASSIVITA'

conto	descrizione	saldo
41	**Banche e conti correnti**	
4107	Banca Etica c/c 129860	
50	**Capitale e Riserve**	
5003	Patrimonio associazione	
5080	**Debiti verso enti**	
75	Debiti verso INPS	
7500	debiti verso INAIL	
80	**Risconti passivi**	
	AVANZO DI GESTIONE 2011	
	TOTALE	

BILANCIO GENERALE

Periodo esaminato dal 01/01/2012 al 31/12/2012

COSTI

Conto	Descrizione	Saldo
91	**Acquisti di beni e servizi**	
9102	Acquisti di materiali di consumo	
9104	Spese varie	
9105	Compensi occasionali	
9107	Cancelleria	
9133	Spese telefoniche	
9137	Costi per servizi	
9139	Acqua potabile	
9140	Spese telefoniche mobile	
9141	Spese postali	
9142	Spese condominio anno 2011 e 2012	
9144	Rimborso spese	
9145	Costi di trasporto	
9148	Spese vitto	
6149	Costi Africa delle survie	
9150	Costi per consulenze	
6151	Costi spedizione	
9166	Spese rappresentanza	
9168	Spese viaggio	
9195	Spese parcheggio	
9198	Pedaggi autostradali	
92	**Costi del personale**	
9200	Stipendi e salari	
9201	Contributi su stipendi e sal	
93	**Oneri diversi di Gestione**	
9301	Assicurazioni	
9320	Oneri contrattuali	
9355	Quota associativa Cocis	
96	**Oneri finanziari**	
9633	Spese bancarie	
99	**Oneri tributi di competenza**	
9901	Irap	
9914	Imposte e tasse comunali	
9917	autoliquidazione inail	
	TOTALE	

RICAVI

Conto	Descrizione	Saldo
82	**Altri ricavi e proventi**	
8211	Contributo Provincia di Napoli	
8212	Contributo LTM	
8214	Contributo progetto APS	
8216	Contributo Fondazione Banco Nap	
8218	Contributo Consorzio Co.Re.	
8243	Donazioni	
8248	Raccolta Fondi	
8249	donazioni 5x1000	
8251	Contributo comune di napoli	
83	**Proventi finanziari**	
8303	Interessi attivi di conto	
	TOTALE	
	DISAVANZO DI GESTIONE	
	TOTALE A PAREGGIO	

Il bilancio di verifica…

http://www.neaculture.it/wordpress/wp-content/uploads/2013/07/BILANCIO-2012DEFINITIVO-040913-.jpg

https://ayaflaw.com/what-is-a-doubt-as-to-collibility-offer-in-compromise/

Scenario 2
(30% dei casi)

Il bilancio riclassificato…

Income Statement	Year 5
Revenue	
Total Revenue	
Cost of Revenue, Total	
Gross Profit	
Selling/General/Administrative Expenses, Total	
Research & Development	
Depreciation/Amortization	
Unusual Expenses (Income)	
Other Operating Expenses, Total	
Operating Income	
Interest Expense	
Income Before Tax	
Income Tax - Total	
Income After Tax	
Total Extraordinary Items	
Net Income	

Vertical Analysis	Year 5
Gross Profit Ratio	
Operating Profit Ratio	
Net Profit Ratio	
Tax Ratio	
Interest Coverage Ratio	

https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/types-of-financial-analysis/

SLIDE **61**

8 NOVEMBRE

2019

https://blog.trojanrecruit.com.au/2017/10/common-causes-of-workplace-demotivation/

Scenario 3
(29% dei casi)

Sales		$3,000,000
Cost of goods sold		
Direct materials	$975,000	
Direct labor	225,000	
Machinery repairs (variable cost)	60,000	
Depreciation—Plant equipment (straight-line)	300,000	
Utilities ($45,000 is variable)	195,000	
Plant management salaries	200,000	1,955,000
Gross profit		1,045,000
Selling expenses		
Packaging	75,000	
Shipping	105,000	
Sales salary (fixed annual amount)	250,000	430,000
General and administrative expenses		
Advertising expense	125,000	
Salaries	241,000	
Entertainment expense	90,000	456,000
Income from operations		$ 159,000

Il master budget…

SLIDE **64**

8 NOVEMBRE

2019

ckpepper website-assets.s3-eu-west-1.amazonaws.com/images/Demotivated.jpg?mtime=20180320142420

A una visione così «alta» sfuggono dati e informazioni essenziali per l'uscita dalla crisi

https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/0/00/Airplane_Window_View_3_2013-04-01.jpg

SLIDE 6

8 NOVEMBRE

2019

Quando il CdG è <u>davvero</u> efficace

CASE STUDY NR. 1

SOCIETÀ DEL COMPARTO F&B

	Y1	Y2
Fatturato	28,3	31,2
Cagr		*9,1%*
Cogs	17,2	21,2
% su fatturato	*60,7%*	*68,7%*
Ebitda	2,0	0,8
% su fatturato	*6,9%*	*2,5%*

…uno sguardo ai dati

CASE STUDY NR. 1

SOCIETÀ DEL COMPARTO F&B

Aumento dei prezzi di acquisto?

No, i prezzi di approvvigionamento permangono i medesimi…

Perdita del potere contrattuale?

No, i fornitori affidano la società così come in passato…

Errate politiche di magazzino?

No, la società applica logiche di pull-production

CASE STUDY NR. 1

SOCIETÀ DEL COMPARTO F&B

A cosa è dovuto il drastico aumento nel Cogs???

Abbiamo introdotto 5 Kpis e chiesto ai coordinatori di produzione di monitorarli quotidianamente e restituirci i feedbacks con frequenza settimanale…questi i risultati che abbiamo ottenuto dopo 20 giorni di analisi.

CASE STUDY NR. 1

SOCIETÀ DEL COMPARTO F&B

	W1	W2	W3
Variazioni % dal piano produttivo	2,1%	2,2%	2,4%
Disponibilità delle materie prime	97,8%	98,1%	98,3%
Scarto %	8,4%	4,2%	8,2%
Tempo medio di attrezzaggio	50min	20min	48min
Assenteismo	2,1%	2,7%	1,9%

CASE STUDY NR. 1

SOCIETÀ DEL COMPARTO F&B

Si rileva da subito un andamento discontinuo tra le settimane. La W2 risulta «atipica» rispetto alla W1 e alla W3. Per questo abbiamo chiesto ritorni ai coordinatori e al responsabile di produzione.

Questi i feedbacks…

CASE STUDY NR. 1

SOCIETÀ DEL COMPARTO F&B

Nella W2 non sono state prodotte le nuove referenze entrate in catalogo negli ultimi 12 mesi. Tali nuove referenze sono in realtà vecchi prodotti rivisitati con guarnizioni a base di creme. Queste ultime si «attaccano» alle vasche degli impianti e comportano più tempo di pulitura, più consumo di acqua e maggiore % di scarto nei prodotti successivi.

CASE STUDY NR. 1

SOCIETÀ DEL COMPARTO F&B

Abbiamo completamente rivisto il CdG…
ecco il risultato a 3 mesi dallo start del turnaround

CASE STUDY NR. 1

SOCIETÀ DEL COMPARTO F&B

Date le caratteristiche del business, abbiamo optato per una balanced scorecard a 24 Kpis

CASE STUDY NR. 2

SOCIETÀ DEL COMPARTO CUSTOMER SERVICE

	Y1	Y2
Fatturato	37,2	38,1
Cagr		*2,4%*
Ebitda	5,5	5,6
% sul fatturato	*14,9%*	*14,6%*
CCC (gg)	64,1	98,2
Fabbisogno	6,6	10,4

…uno sguardo ai dati

CASE STUDY NR. 2

SOCIETÀ DEL COMPARTO CUSTOMER SERVICE

Illiquidità inattesa del mercato?

No, il mercato presenta le medesime dinamiche del passato…

Insolvenza da parte di uno o più clienti?

No, i principali clienti risultano affidabili…

Politiche di inventory cambiate?

No, la società continua a operare con giacenze vicine al JIT…

CASE STUDY NR. 2

SOCIETÀ DEL COMPARTO CUSTOMER SERVICE

A cosa è dovuto il drastico aumento nel CCC???

Abbiamo mappato i principali processi costituenti la supply chain, costruito una stream value map, analizzato le attività a valore rispetto a quelle no-value-added e, in ultimo, misurato la customer satisfaction dei 5 main clients...queste le considerazioni finali.

CASE STUDY NR. 2

SOCIETÀ DEL COMPARTO CUSTOMER SERVICE

	CL1	CL2	CL3	CL4	CL5
Preventivazione	4/5	4/5	5/5	4/5	5/5
Gestione ordine	3/5	5/5	4/5	3/5	4/5
Carico del ticket	4/5	4/5	5/5	4/5	5/5
Pianificazione servizio	3/5	5/5	5/5	5/5	5/5
Qualità del servizio	4/5	4/5	4/5	5/5	4/5
Consuntivazione	2/5	1/5	1/5	2/5	1/5
Fatturazione	1/5	2/5	3/5	2/5	2/5

CASE STUDY NR. 2

SOCIETÀ DEL COMPARTO CUSTOMER SERVICE

Risulta immediatamente evidente come i processi di consuntivazione e fatturazione fossero quelli ritenuti dai key accounts più passibili di miglioramento. Abbiamo condiviso l'analisi con i manager aziendali.

Questi i feedbacks…

CASE STUDY NR. 2

SOCIETÀ DEL COMPARTO CUSTOMER SERVICE

La Società si è rivolta sempre più a key accounts che hanno preteso più comunicazioni rispetto a quanto la Società faceva in passato. Il back office commerciale è rimasto congestionato, scontando ritardi nel caricamento ordini. Tardando tale attività, l'assistenza non ha potuto consuntivare gli interventi. La fatturazione è avvenuta non concordando gli addebiti ex ante con i Clienti.

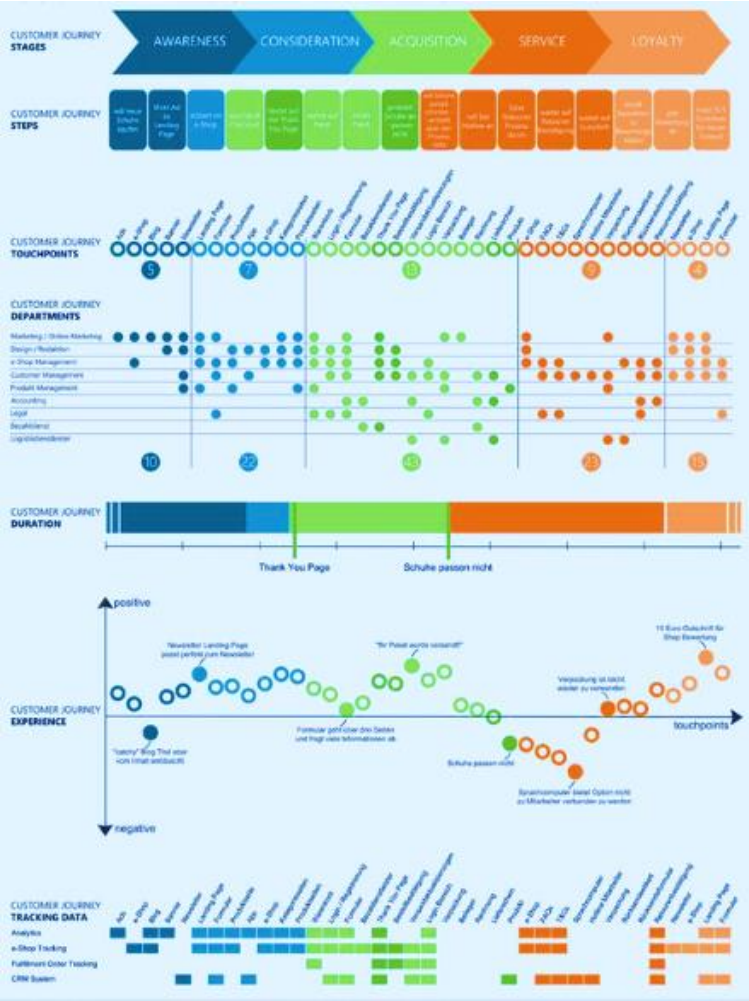
CASE STUDY NR. 2

SOCIETÀ DEL COMPARTO CUSTOMER SERVICE

Anche qui abbiamo rivisto il CdG…
ecco il risultato a 3 mesi dallo start del turnaround

CASE STUDY NR. 2

SOCIETÀ DEL COMPARTO CUSTOMER SERVICE



Date le caratteristiche del business, abbiamo optato per una customer journey map a 18 Kpis

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese

In situazione di crisi il miglior problem solving è il problem living, con un approccio necessariamente bottom-up

https://best-wallpaper.net/Airplane-from-bottom-view-sky-clouds-flight_wallpapers.html

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese

Affidarsi a sistemi di controllo di gestione slegati da obiettivi, strategie, processi e attività fornisce un'immagine sfocata dell'impresa e dei suoi problemi

https://www.pexels.com/photo/lights-night-lens-blur-9374/

E un sistema di controllo direzionale fondato su soli dati contabili, rischia di condurre chi legge a conclusioni errate

https://www.cheapdisabilityaids.co.uk/ekmps/shops/podcmedia/images/10-pack-transparent-numbers-89634-1-p.jpg

Grazie a tutti per l'attenzione

Via Alberto Nota 5, Torino
www.knetproject.com
www.linkedin.com/company/knet-project-srl
info@knetproject.com

Business Manager «Turnaround & Restructuring»
Ing. Heber Caramagna
h.caramagna@knetproject.com
+39 344.08.14.814