

I “fondamentali” per affrontare la crisi

I “nuovi” fattori critici di successo



Foto: Flowercouch of Holland

- ▶ 1. CAPITALE CIRCOLANTE NETTO OPERATIVO
- ▶ 2. MARGINALITÀ OPERATIVE
- ▶ 3. STRATEGIE DI MARKETING



di FRANCO SPINELLI

Un modo per lasciarsi definitivamente alle spalle la crisi e guardare al futuro con più ottimismo consiste nell'identificare i propri **fattori critici di successo**.

Quando si parla di fattori critici di successo si intendono le **variabili su cui l'imprenditore – o più in generale la direzione aziendale – può agire con le sue decisioni e che possono incidere in modo significativo sulla posizione competitiva dell'impresa** all'interno del settore in cui essa opera.

Tali fattori variano a seconda del settore e non sono immutabili nel tempo, ovvero si modificano. È per questo ultimo motivo che diviene **fondamentale identificare quelli “nuovi”** che per for-

za di cose saranno diversi da quelli del periodo pre-crisi.

Per quanto riguarda il settore florovivaistico si possono a grandi linee individuare tre “nuovi” fattori critici di successo, ovvero delle **variabili su cui l'imprenditore dovrà porre l'attenzione per ri-costruire le basi della propria azienda**:

- 1) capitale circolante netto operativo;
- 2) marginalità operative;
- 3) strategie di marketing.

Analizziamo brevemente tali “nuovi” fattori critici di successo.

1. CAPITALE CIRCOLANTE NETTO OPERATIVO. Se nel periodo pre-crisi nelle aziende si privilegiava l'aspetto economico (ricavi e costi), oggi e soprattutto **in futuro diverrà sempre più preminente l'aspetto finanziario (entrate e uscite)**. Sarà fondamentale concentrare l'attenzione su tematiche

gestionali quali: i tempi medi di incasso e di pagamento, il rischio insoluti, la gestione del magazzino ecc. Ovvero tematiche attinenti alla liquidità. Risulterà vincente pertanto l'azienda in grado di gestire e incrementare la propria liquidità attraverso una gestione più efficiente del cosiddetto “capitale circolante netto operativo”.

2. MARGINALITÀ OPERATIVE. Il periodo pre-crisi è stato contraddistinto da una rincorsa forsennata verso il fatturato. Gli imprenditori sono stati per così dire accecati dai volumi di produzione e di vendita per cui il metro di valutazione della bontà della gestione aziendale si era ridotto, ai loro occhi, a quel “numerino” in cima al partitario: i ricavi. Un'azienda con il fatturato in crescita significava un'azienda in salute, in caso contrario si era di fronte ad una situazione preoccupante. Ma chi l'ha detto? La “crisi” è servita a qualcosa: di sicuro ha eliminato tale idea pre-costituita secondo la quale un'azienda si valuta sull'incremento o il decremento del suo fatturato. In futuro, al contrario, diventerà sempre più “critico” **concentrarsi sulle marginalità apportate, a prescindere dalle quantità prodotte e vendute**. In questo senso sarà vincente l'azienda in grado di do-

tarsi di una struttura organizzativa più efficiente, capace di ottimizzare la combinazione dei fattori produttivi e ottenere di conseguenza margini più alti.

3. STRATEGIE DI MARKETING. Nel periodo pre-crisi – in cui come detto dominava lo spirito di aumentare costantemente il fatturato – si considerava l'aggressività commerciale un fattore critico di successo. Il ragionamento era il seguente: più si vende, più aumenta il fatturato e di conseguenza

il benessere aziendale. Gli imprenditori allora hanno investito molto nel dotarsi di una rete commerciale ampia privilegiando l'aspetto quantitativo su quello qualitativo. Ora il contesto è cambiato e **in futuro diverrà fondamentale dar luogo a politiche commerciali volte a favorire la selezione della clientela**.

In questo senso le aziende dovranno dotarsi di strategie di marketing strutturate che tengano conto di elementi quali: ciclo di vita del prodotto, politiche di prezzo, caratteristiche del mercato di riferimento, caratteristiche dei concorrenti ecc.

IDENTIFICARE I “NUOVI” FATTORI CRITICI DI SUCCESSO SERVE A COSTRUIRE UNA “NUOVA” NORMALITÀ

In ultima analisi, identificare i propri fattori critici di successo significa conoscere meglio la propria azienda e di conseguenza essere in grado di gestirla più efficacemente all'interno di un *business* in continua evoluzione. Nei prossimi numeri parleremo più ap-

profondamente di un altro fattore critico di successo di cui abbiamo solo accennato: l'organizzazione aziendale.

Il tema presentato nell'articolo sarà oggetto del prossimo Master organizzato dalla Spinelli & Associati il prossimo 15 Novembre a Firenze che fa parte della Campagna “Ridare valore al valore”. Per partecipare, contattare: firenze@spinelliassociati.it

PER SAPERNE DI PIÙ

SPINELLI & ASSOCIATI è una società di consulenza manageriale, fondata dal dott. Franco Spinelli (consulente di management CMC, iscritto ad APCO), che opera su tutto il territorio nazionale da oltre 30 anni. La sede della società è a Firenze, in Toscana. La scelta di rimanere legati a questa regione, come base operativa, è strettamente integrata alla filosofia “*fuori dal gruppo*” secondo la quale i consulenti devono mantenere un punto di vista esterno che consenta loro di intervenire a più livelli nelle varie aree aziendali, mantenendo – aspetto fondamentale per tutte le attività di lucida analisi – una qualità della vita a misura d'uomo. In questo modo l'intervento esterno può essere in grado di valutare le criticità senza esserne travolto e il consulente può diventare, a tutti gli effetti, agente di cambiamento strategico. La Spinelli & Associati concorda con il cliente interventi personalizzati che possano riguardare le seguenti aree: strategia, programmazione e controllo di gestione, *marketing*, *merger* e *acquisition*, finanza aziendale, organizzazione, produzione, logistica, qualità e ambiente, sistemi informativi, formazione.

Chi è interessato a ricevere testi specifici e ad approfondire i temi trattati negli articoli proposti sulla rivista può mettersi in contatto direttamente con l'Ufficio Studi Spinelli & Associati (referente: dott. Lapo Balli, lapo@spinelliassociati.it).

Tel. 055 287377
www.spinelliassociati.it

INSERZIONE PUBBLICITARIA

VECCHI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO	NUOVI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO
Marginalità economica	Capitale circolante netto operativo
Entità del fatturato	Marginalità operative
Aggressività commerciale	Strategie di marketing