

## PERCHÉ LE AZIENDE SONO IN CRISI: IL RITARDO COMPETITIVO

Fino a pochi anni fa la competizione fra le aziende, era focalizzata su aspetti qualitativi e di marketing (qualità del prodotto e servizio al cliente), mentre “il prezzo” era importante ma minore rispetto agli altri aspetti in gioco e richiesti dal mercato.

Le aziende pagavano importi anche superiori a quanto riscontrato nei preventivi pur di salvaguardare qualità e puntualità nei rifornimenti per non interrompere le vendite.

Dal 2001 in poi, causa le note vicende già citate sul nostro sito (Muro di Berlino, Cina, Euro), “il prezzo” è **diventato fattore molto competitivo** in uno scenario con l’arresto della crescita delle quantità vendute e in seguito una loro discesa, a causa della diminuzione dei consumi sui mercati nazionali, dipendente della globalizzazione con conseguente migrazione della fabbricazione in Asia.

I prezzi e i volumi hanno cominciato a scendere e in queste condizioni, da che mondo è mondo, i risultati economici e finanziari aziendali peggiorano.

**Quando la competizione è globale e su tutti i fattori del business, sono necessari metodi più moderni per la guida delle aziende** e il controllo di gestione assume importanza strategica sia per la normale gestione quotidiana in ambiente competitivo sia per il futuro aziendale.

La stragrande maggioranza delle aziende é in crisi, allora perché ci sono aziende che appartengono a settori in crisi e, nonostante questo, producono utili e rafforzano la quota di mercato?

In base all’esperienza riscontrata nella nostra professione, ci sono tre fattori che penalizzano le aziende e tutti riconducibili allo stesso problema strategico:

- **manca un controllo di gestione adatto a gestire la competizione con i concorrenti** (nazionali e esteri) e le relative scelte strategiche di mercato e di prodotto.
- **manca lo strumento di distinte base e cicli di lavorazione**, fondamentale per gestire l’organizzazione della produzione e calcolare il costo dei prodotti.
- **i costi dei prodotti sono calcolati con metodi e criteri errati**, obsoleti già dagli anni ’80.

Il ritardo competitivo nell’introduzione di sistemi moderni di controllo gestione, nell’attuale situazione di cambiamento continuo, provoca ritardi e difficoltà nelle decisioni e quindi indebolisce la competitività aziendale nell’azione/reazione concorrenziale: oggi per stare sul mercato, bisogna decidere bene e subito.

Per capire meglio, riepiloghiamo il percorso di costruzione di un budget annuale:

- calcolo del *costo standard di materiali, lavorazioni esterne, trasporti a clienti*
- calcolo del *costo orario dei dipendenti*
- calcolo del *costo orario dei macchinari*
- calcolo del *budget delle spese generali e incidenza sui prodotti*
- *utilizzo dei costi orari (dipendenti-macchinari-incidenza spese generali) in distinte base e cicli di lavorazione per determinare il costo franco fabbrica dei prodotti*

## PERCHÉ LE AZIENDE SONO IN CRISI: IL RITARDO COMPETITIVO

- *budget delle vendite con calcolo redditività mercati-aree geografiche-clienti-prodotti*

Cos'è un budget? Eccone un riassunto concettuale:

*prevedere i costi dell'anno successivo, applicarli ai dati tecnici dei prodotti, cioè a distinte base (materiali necessari) e cicli di lavorazione (percorso di fabbricazione) per ottenere il costo franco fabbrica, aggiungere in seguito il costo di trasporto (per cliente) e provvigione, prevedere gli articoli e quantità vendute ai clienti, valorizzarle a ricavi e costi per valutare, dal punto di vista strategico, le possibili azioni commerciali.*

Lo scopo di un budget è analizzare la redditività, necessaria per reagire ai concorrenti e restare sul mercato.

Il **calcolo di redditività in mercati-aree geografiche-clienti-prodotti** è quindi strategico per due motivi:

- **evitare di perdere clienti per prezzi troppo elevati e recuperare quelli perduti**
- **governare le vendite, specialmente su nuovi mercati o prodotti**

C'è un altro aspetto cruciale nelle mutate condizioni di mercato: oggi **si perdono clienti e vendite per qualche punto percentuale di differenza prezzo** con la concorrenza.

Dagli anni '80 la gestione delle vendite, l'afflusso di lavoro in azienda, le decisioni sui prodotti da rinnovare, ristrutturare, abbandonare sono governate, nelle aziende competitive, dal corretto calcolo del costo dei prodotti e quindi su di un serio controllo di gestione che aiuti la competizione commerciale.

**Un'azienda che non ha il controllo di gestione, come può essere governata correttamente?**

**Senza dati validi e simulazioni di cambiamento, come si possono decidere strategie e azioni commerciali?**

**Che cosa succede se l'azienda utilizza sistemi di calcolo dei costi non adatti alla competizione commerciale?**

**Le crisi aziendali nascono dalla mancata evoluzione del sistema di controllo, cioè dal ritardo competitivo.**

**Oggi le aziende prive di un moderno controllo di gestione fanno sempre più fatica a vendere, anche se hanno buoni prodotti, perché non conoscere i costi e margini dei prodotti impedisce di orientare l'azienda verso mercati, aree geografiche, clienti, prodotti più favorevoli per la redditività aziendale.**

Gli imprenditori dicono "gli affari vanno male" e hanno assolutamente ragione, perché la globalizzazione ha spostato le fabbriche da metà del mondo portandole nell'altra metà provocando la peggior crisi economica della storia, ma **se per stare sul mercato bisogna cambiare, allora l'azienda deve cambiare.**

Le aziende possono avere ancora successo e risultati grazie alla qualità dei loro prodotti ed efficienza produttiva, ma bisogna avere il coraggio di evolvere il vecchio sistema di controllo di gestione.