

GIAN PIERO TURLETTI

**PROBLEMI AZIENDALI: COME
RISOLVERLI?**

Report collegato a:



*Puoi distribuire gratuitamente questo ebook a chiunque.
Puoi inserire i tuoi link affiliato.*

**Le soluzioni più semplici ad alcuni importanti
problemi aziendali**

PROBLEMI AZIENDALI: COME RISOLVERLI?

Questo report riunisce, per vostra maggior comodità, gli articoli, che ho dedicato, sul blog di Autostima, a questo argomento.

Problemi aziendali: come risolverli?

Vedremo insieme come affrontarli e quale può essere, nella maggior parte dei casi, la soluzione pratica, che in molti casi ha consentito a diverse imprese di superarli brillantemente.

Si tratta di veri e propri **ostacoli**, che l'impresa può trovare sul suo cammino, e **tali da rallentare o impedire, se non seriamente affrontati, il raggiungimento degli obiettivi prefissati.**

Esamino, per primo, uno dei più diffusi problemi, quello della **carenza di liquidità aziendale**. Si tratta, in effetti, di uno dei più gravi problemi per un'impresa, tanto che, se non affrontato adeguatamente, può anche portare a situazioni di insolvenza, cioè

incapacità di pagare i debiti e di adempiere le proprie obbligazioni e, nei casi più gravi, anche al fallimento.

L'impresa, infatti, nella sua complessa e articolata organizzazione, si compone di taluni elementi fondamentali, tra i quali il fattore umano e quello finanziario si collocano, per importanza, ai primi posti. Anche nelle situazioni, in cui l'impresa si dia un'attenta programmazione, può quindi verificarsi una scarsità di uno o più di tali elementi e, come un'autovettura non potrà andare molto distante, senza la necessaria quantità di carburante, la stessa situazione capita in assenza del carburante aziendale per eccellenza, la liquidità finanziaria.

Possono, infatti, sempre intervenire situazioni impreviste di difficoltà, tali da richiedere anche una rivisitazione dei piani e dei programmi aziendali e con conseguenze riguardanti, innanzi tutto, proprio i flussi finanziari. Le due principali sono rappresentate da:

- Fallimenti di altre imprese.
- Fasi recessive dell'economia.

Tra le cause più comuni della carenza di liquidità, innanzi tutto si colloca **il fallimento di altre imprese**. Se, infatti, la nostra impresa vanta dei crediti non ancora riscossi verso un'altra azienda, se poi questa fallisce ne deriva una serie di conseguenze negative per i flussi finanziari in entrata, tra cui:

- mancata sicurezza che dalla liquidazione degli asset dell'impresa fallita si ricavino risorse sufficienti a pagare anche il nostro credito, in tutto o in parte;
- anche nel caso si trovino risorse sufficienti per soddisfare il nostro credito, la procedura fallimentare ha comunque tempi non veloci, quanto a liquidazione dei creditori.

Altra causa che può impattare negativamente sui flussi finanziari della nostra impresa è poi costituita da **fasi di rallentamento o di recessione**. In tali situazioni, la domanda di mercato tende a contrarsi e questo, quindi, ha ripercussioni negative sul fatturato.

Venendo ora alla disamina delle possibili soluzioni, se ne possono prospettare principalmente due. Iniziamo a concentrarci sulla prima: **finanziamenti**.

Esistono, in primo luogo, **forme di finanziamento all'impresa** che consistono **nell'anticipare alla stessa tutto o parte degli importi relativi ai crediti vantati nei confronti dei propri debitori, soprattutto altre imprese.**

Questi finanziamenti sono riconducibili a varie forme tecniche, principalmente anticipi fatture, factoring e anticipo crediti, e consistono **nell'anticipare, da parte della banca o istituto finanziario che le eroga, l'importo dei crediti vantati nei confronti di altri soggetti.**

Questo, come si diceva, soprattutto quando i propri clienti siano altre imprese. Nel caso, infatti, di imprese che si occupano di prodotti o servizi a privati, il cosiddetto mercato del largo consumo, il cliente paga solitamente alla consegna.

Viceversa, nei rapporti tra aziende **il cliente paga non subito, ma a una certa distanza di tempo, solitamente a 30, 60, 90, 120 giorni ecc.**

Ecco, quindi, che ottenere subito, invece, un importo pari al fatturato atteso consente un'importante risorsa per la liquidità aziendale. Il raggiungimento di questo importante obiettivo aziendale, cioè ottenere da una banca o società finanziaria una linea di credito, come poco prima descritta, richiede, ovviamente, che l'impresa richiedente, la vostra impresa, sia in buone condizioni economico-finanziarie ed ecco, quindi, che può essere molto **utile mettere in atto un altro piccolo ma rilevante segreto.**

Trattandosi di linee di anticipo crediti, occorre sottolineare che ottenere queste e altre tipologie di finanziamento, soprattutto da una banca, non è così automatico, ed ecco, quindi, una soluzione che spesso agevola l'impresa anche sotto questo profilo.

È opportuno porsi l'obiettivo di avere un cosiddetto **“polmone finanziario”**, cioè **ricercare sempre un livello di liquidità maggiore di quello che risulterebbe strettamente necessario in base agli impegni formulati nei piani aziendali e quando la nostra impresa sia in buone condizioni economico-finanziarie, cioè senza aspettare eventuali periodi di crisi.**

Avere, quindi, un 20, 30% in più, rispetto alla liquidità strettamente necessaria alla gestione aziendale programmata risulta opportuno, per diversi motivi.

Intanto, ricordiamo che quando un'impresa chiede una o più linee di credito a una banca, quest'ultima preferirà accordargliele, se la sua situazione economico-finanziaria risulta positiva, a fronte dell'analisi condotta dalla banca stessa. Meglio, quindi, cercare una maggior liquidità quando già quest'ultima sia presente in azienda, unitamente ad altri elementi che denotano una positiva impostazione economico-finanziaria.

Inoltre, **avere una liquidità eccedente serve proprio per i periodi di crisi, quando le risorse finanziarie scarseggiano** e anche le banche, evidentemente, saranno decisamente più restie nell'accordare i finanziamenti richiesti.

Come vi ho poi anticipato nelle precedenti parti di questo corso, una delle principali cause della **carenza di liquidità aziendale** è dovuta a situazioni di difficoltà relative a periodi di rallentamento economico o a vere e proprie recessioni.

Un'azienda che vanti dei crediti nei confronti di un'altra, potrà in queste situazioni trovare decisamente delle **difficoltà ulteriori**, nell'incassarli, proprio a fronte delle difficoltà che a sua volta incontra l'impresa cliente, soprattutto a causa di un rallentamento o, peggio, di una contrazione nel fatturato.

Ma ecco che, anche in questi casi, sussiste un'opportuna soluzione. I crediti commerciali, infatti, si possono assicurare presso banche o società assicurative specializzate in questo ramo, che erogheranno l'importo del credito non riscosso a fronte di una situazione di default del debitore.

Ancora una volta, però, è bene sottolineare che **non esiste un automatismo tra richiesta e delibera positiva**.

La banca o l'assicurazione considera a tutti gli effetti **questa polizza come una linea di credito accordata all'impresa che l'abbia richiesta** e, conseguentemente, sarà disponibile ad accordarla in misura tanto maggiore quanto maggiore si presenterà la solidità economico-finanziaria della richiedente e dell'impresa debitrice.

È quindi preferibile, non mi stancherò mai di ripeterlo, chiedere questa eventuale forma assicurativa quando l'impresa si trovi in una buona condizione economica, piuttosto che aspettare momenti di crisi.

Passo ora a considerare una problematica che, per certi versi, è affine: lo **sviluppo del fatturato**.

È di tutta evidenza, infatti, che il fatturato è il primo e più importante dei flussi finanziari in entrata e costituisce una delle componenti fondamentali del bilancio. **Ma come svilupparlo?** Nella situazione attuale, un'efficace azione commerciale non può prescindere da una corretta impostazione di **marketing**.

Partiamo, quindi, dalla premessa che lo sviluppo dell'azione commerciale non può prescindere da una corretta **risposta alla domanda e alle esigenze del segmento di mercato, cui si rivolge l'impresa**. La via migliore da seguire si è rivelata quella del **marketing-mix**, cioè una serie di tecniche e di risorse che rappresentano le leve da utilizzare.

Ognuna di esse porta il suo contributo e **il risultato complessivo è spesso quello di una sinergia, cioè l'utilizzo combinato delle diverse leve porta spesso a un risultato, che risulta maggiore della somma dei risultati che deriverebbero dall'utilizzo delle singole componenti.**

Le diverse leve di marketing possono riguardare sia iniziative online, che offline.

Iniziamo, quindi, a considerare i diversi strumenti che è opportuno non tralasciare in una efficace azione di marketing online:

- **posizionamento;**
- **strumenti freeperclick;**
- **strumenti payperclick;**
- **article e blogmarketing;**
- **supporto tramite stampa offline.**

Sulle diverse azioni che si possono intraprendere, per rendere realmente vincente un'azione commerciale tramite internet, non mi dilungo, essendoci in questo sito già molte specifiche risorse a

disposizione, compresi vari articoli espressamente dedicati all'argomento.

Vorrei solo soffermarmi sull'ultimo tipo di leva indicato: **il supporto della carta stampata.**

Questa rappresenta una risorsa sinora poco utilizzata, ma che potrebbe rivelare grandi potenzialità, valevole, comunque, sia per imprese presenti anche solo sul web, sia per quelle offline.

L'obiettivo fondamentale, infatti, per ogni iniziativa di marketing che voglia essere realmente efficace, è il conseguimento di un significativo numero di visitatori, clienti in carne e ossa nel mondo reale, e **traffico targettizzato**, cioè di un numero **di potenziali clienti, in grande quantità sul proprio sito o blog**. E tale meta può certo essere più agevolmente raggiunta, in misura tanto maggiore, quanto maggiore sarà la propria **visibilità**.

Un efficace strumento è quindi dato dalla **diffusione della propria visibilità tramite la carta stampata o altri mass-media.**

Diversi sono, a tale riguardo, i metodi per raggiungere una certa visibilità della propria realtà aziendale. Intanto, i metodi gratuiti, che consistono in azioni di reiterato contatto con gli organi d'informazione.

Si tratta di contattare le redazioni di quei media che, per **temi ed interessi, siano complementari ai prodotti o servizi della nostra impresa.**

È infatti probabile che siano essi i primi ad essere interessati alla nostra realtà aziendale. Ne consegue l'opportunità di creare apposito materiale divulgativo da inoltrare alle varie redazioni, dichiarandosi quindi disponibili per articoli, interviste, approfondimenti.

Ci sono, in ogni caso, anche **i metodi a pagamento**, sostanzialmente riconducibili a forme di pubblicità costruite, però, come se fossero articoli (**redazionali**).

In questi casi, si fa pubblicare un articolo del tipo “notizie dalle aziende”, in cui l'impresa si concentra nel comunicare la

propria storia e i propri prodotti/servizi, come se l'organo d'informazione ricevesse e pubblicasse gratuitamente tale comunicato, mentre la pubblicazione rientra, invece, in un servizio a pagamento.

Affrontiamo ora uno dei temi, che di solito destano maggiormente l'attenzione di imprenditori e di manager: **come sviluppare un'efficace azione commerciale offline?**

Ancora una volta, può essere utile ricorrere al concetto di **marketing-mix** per indicare una pluralità di tecniche e di strumenti che possono contribuire al conseguimento di importanti risultati commerciali. Mentre nella precedente parte di questo minicorso abbiamo considerato, sostanzialmente, le principali leve del marketing online, vediamo di seguito a cosa principalmente ricorrere offline:

- **promozione**
- **prodotto/servizio**
- **pubblicità**
- **distribuzione**
- **analisi mercati.**

Vista anche la finalità di questo minicorso, certo non è questa la sede per approfondire tutte le problematiche che si ricollegano a questi elementi (e a cui dedico decine e decine di pagine nel mio ebook *Progetto azienda*), ma possiamo fornire alcune indicazioni essenziali. Ecco, quindi, uno schema delle principali questioni da affrontare, in relazione alle componenti, appena elencate, di un piano di **marketing- mix**.

Promozione:

- **quali particolari promozioni eventualmente utilizzare (regali, tre per due.....)?**
- **quanto ripetere una o più promozioni?**
- **quale obiettivo ha la promozione: fidelizzazione della clientela, conseguimento di una maggior quota di mercato?**

Prodotto/servizio

- **a quale prodotto/servizio si dedica l'azienda?**
- **quali sono le nostre competenze al riguardo?**
- **com'è posizionata la concorrenza?**

Pubblicità

- **quale forma di pubblicità risulta più efficace (televisiva, radiofonica....)?**
- **quale struttura risulta più opportuno utilizzare, per il lancio e la gestione di campagne pubblicitarie (agenzia esterna, struttura interna)?**
- **quale periodicità e quali media utilizzare?**

Distribuzione

- **qual è la distribuzione più idonea per il nostro prodotto/servizio (propri centri commerciali, agenti....)?**
- **analisi fatturato/costi delle diverse ipotesi distributive;**
- **evoluzione distributiva del settore di riferimento.**

Analisi dei mercati

- **segmentazione del mercato e analisi quali-quantitativa della domanda;**
- **analisi dei rapporti costi/benefici, in relazione a ipotesi di posizionamento su segmenti di mercato diversi;**

- **analisi del mercato tramite la “matrice prodotto mercato” (vecchio prodotto-vecchio mercato; vecchio prodotto-nuovo mercato; nuovo prodotto-vecchio mercato; nuovo prodotto-nuovo mercato).**

Tutti i problemi aziendali sinora esaminati, nell’ambito di questo minicorso hanno un filo rosso che li collega, si tratta cioè di **problemi interni all’impresa**. Ma è indubbio che l’azienda opera in un determinato contesto sociale e, quindi, non può non interagire con la realtà esterna.

Di qui tutta una serie di problematiche, in gran parte riconducibili a quella **particolare funzione denominata “Pubbliche Relazioni”**, che si occupa di creare, comunicare e divulgare **una positiva immagine aziendale**.

In questa parte del corso voglio invece dedicarmi a un altro aspetto che incide spesso in misura rilevante sull’azienda sotto il profilo dei rapporti con altri soggetti, quello legale.

Per il solo fatto di esistere, l’impresa è infatti destinataria di una pluralità di norme, amministrative, civili, penali, che determinano

spesso problemi più o meno ricorrenti. Intendo però, in questa sede, non occuparmi dell'infinità di questioni che potrebbero ricollegarsi a questo tema e per le quali sarebbero probabilmente necessari più trattati, di diritto civile, penale, societario, fallimentare, amministrativo, tributario, e via dicendo, ma di una specifica questione, che assume una certa rilevanza statistica. Mi riferisco alle **controversie legali in materia contrattuale**.

L'impresa regola i propri rapporti civilistici con i terzi, clienti, dipendenti, fornitori... essenzialmente tramite lo strumento giuridico del contratto e, conseguentemente, possono insorgere **questioni anche di consistente rilevanza economica**.

Si ipotizzi il caso, ad esempio, di un cliente, debitore dell'azienda, che in base a una certa interpretazione di un contratto stipulato con la medesima, decida, anche solo parzialmente, di non adempiere le proprie obbligazioni. Talora un contratto può anche riguardare somme rilevanti, centinaia di migliaia di euro o milioni.

Ecco, quindi, che **l'azienda è costretta a fare i conti con un elemento esterno costituito dal sistema legale**. Come noto, **quello italiano, per venire al “nocciolo” della questione, non è certo tra i più efficaci e veloci, anche per quanto concerne proprio la giustizia civile**.

L'impresa, quindi, anche nel caso abbia ragione, non potrà veder riconosciuta quest'ultima se non con consistente ritardo, di solito, e conseguente danno economico.

Come affrontare questo problema? Fortunatamente **la soluzione c'è**, ed è prevista dal nostro stesso ordinamento. Si tratta di ricorrere a **forme di giustizia civile privata**, in cui non è un magistrato, funzionario pubblico, a decidere la controversia, ma un **privato, consensualmente indicato dalle parti, cioè un cosiddetto arbitro**.

Si può ricorrere, infatti, di comune accordo tra le parti, a una procedura denominata **“arbitrato”**, in cui il giudice privato assumerà una decisione, denominata **lodo arbitrale**, che avrà efficacia analoga a quella di una sentenza.

Ecco, comunque, **pro e contro** di questo istituto giuridico:

- Velocità nella decisione (non si devono attendere i tempi della giustizia pubblica).
- Costi solitamente più elevati.

Il secondo aspetto si ricollega al fatto che, solitamente, soprattutto per questioni di un certo rilievo, si ricorre a esperti legali in determinate materie, ed esistono, infatti, anche studi legali specializzati in arbitrati, con onorari di un certo "peso".

Mettendo tutto sul piatto della bilancia, direi che comunque sono più i pro che i contro, in quanto il maggior probabile costo è più che compensato da tempi decisamente più veloci, con conseguente vantaggio economico. Del resto, si può anche concordare che tutti, o parte, dei costi siano addebitati alla parte soccombente.

Concludo con un'indicazione di *altre risorse gratuite* sulle problematiche aziendali:

- ecco il link ad un mio report gratuito:

<http://www.autostima.net/download/omaggi/valoreazienda.zip>

- alcune video clip su vari temi, tra cui le problematiche d'impresa, anche queste completamente gratuite, si trovano sul sito

www.clubauthority.com

GIAN PIERO TURLETTI

PROBLEMI AZIENDALI: COME RISOLVERLI?

Report collegato a:



*Puoi distribuire gratuitamente questo ebook a chiunque.
Puoi inserire i tuoi link affiliato.*

**Le soluzioni più semplici ad alcuni importanti
problemi aziendali**