

# UNA CRISI NON VA MAI SPRECATA<sup>1</sup>

## (Una prospettiva in chiave aziendale)

di Giuliano Ravasio

### 1. Analisi di scenario

La parola CRISI<sup>2</sup>, coinvolge vari aspetti della nostra esistenza:

- i. **Crisi SANITARIA** da Corona Virus con PAURA di contagio sofferenza e morte;
- ii. **Crisi FINANZIARIA** e **Crisi ECONOMICA** con PAURA di perdita della continuità delle nostre condizioni di vita;
- iii. **Crisi SOCIO-POLITICA** con PAURA di perdita di umanità (rarefazione dei rapporti interpersonali) perdita di valori e perdita delle libertà personali.

Notiamo bene: crisi, in origine, sta per: scelta, decisione, e in medicina fase decisiva della malattia. Molte persone, a vario livello (politico, scientifico, e religioso) sostengono che i comportamenti imposti per contrastare l'epidemia sono scelte necessarie perché la situazione nella quale ci troviamo è assimilabile a quella di uno stato di guerra e che per vincere la "guerra al virus" ogni restrizione delle libertà personali è necessaria e giustificata.

Per fortuna c'è anche chi afferma che: *"Questo è il tempo della cura e non dell'odio"*<sup>3</sup>: un tempo di ascolto e di dolore condiviso.<sup>4</sup>

*"La PAURA è la maestra che ci insegna a cambiare le cose"*<sup>5</sup>, afferma Gianrico Carofiglio.

*"Nulla sarà più come prima"*, sostiene Jeremy Rifkin, guru dell'economia applicata all'ecologia: "nella storia le trasformazioni epocali sono sempre precedute da disastrose epidemie"<sup>6</sup>.

La Crisi SANITARIA è quella che si è presentata per prima, e ha assunto la priorità di intervento: la salute è il bene primario in assoluto, se non c'è la salute la vita stessa è messa a repentaglio e se non c'è vita non ci sono bisogni da soddisfare.

---

<sup>1</sup>The Yale Book of Quotations: F.L. Emerson nel 1942 affermava di aver rintracciato la frase, per la prima volta in uno scritto del 1934. Di recente, la frase è stata pronunciata da Rahm Israel Emanuel, politico democratico, Capo di Gabinetto della Casa Bianca, nel Governo del Presidente Barack Obama.

<sup>2</sup><http://www.treccani.it/vocabolario/ricerca/crisi/>

<sup>3</sup>Luigi Cancrini, Psicoterapeuta, 81 anni, fondatore del Centro Studi di terapia Familiare

<sup>4</sup>Luigi Cancrini, "La Repubblica" 29 marzo 2020, pag. 21. La pandemia secondo L'Autore, affermato psicoterapeuta, è un'occasione di rigenerazione, *"un'opportunità di scoprire vicinanza e solidarietà, ossia le risorse più importanti per vivere meglio. La guerra è il tempo dell'odio, in guerra per sopravvivere si è costretti ad uccidere l'altro. Questo di oggi, invece è il tempo della vicinanza e della solidarietà. Il nemico è esterno all'umanità e gli uomini sono costretti ad unirsi per far fronte ad una minaccia comune; la paura ci fa scoprire la prossimità"*.

<sup>5</sup>Gianrico Carofiglio, "La Repubblica" 19 marzo 2020, pag. 24. E l'Autore prosegue: *"quella che stiamo sperimentando oggi è anche e soprattutto una paura di comunità – in un certo senso una paura da fine del mondo, per lo meno per come lo abbiamo conosciuto fino ad oggi"*.

<sup>6</sup>Jeremy Rifkin, "La Repubblica A&F" 30 marzo 2020, pag. 9.

La Crisi FINANZIARIA ed ECONOMICA è arrivata subito dopo a causa dei comportamenti restrittivi che è stato necessario adottare per contenere la pandemia, quando si è profilata la necessità di soddisfare solo i bisogni della sopravvivenza materiale.

La Crisi SOCIO-POLITICA è arrivata per ultima e si è concretizzata nella restrizione dei comportamenti quotidiani, con il rischio di perdita di umanità e valori.

Possiamo essere certi che alla fine dell'emergenza le libertà fondamentali saranno ripristinate e che non si presenteranno altre situazioni che a parere di chi governa, possano giustificare la continuazione delle restrizioni?

Cosa accadrà? Che mondo ci sarà dopo? Presi come siamo ad affrontare il presente, non è facile prevedere o anche solo immaginare come sarà il futuro. Tra le menti più illustri, il pensiero comune è unanime: tutti concordano nell'affermare che nulla sarà più come prima e Jeremy Rifkin chiosa: *“cerchiamo di far sì che – il futuro - sia migliore”*.<sup>7</sup>

## **2. Prospettiva in chiave aziendale – La Mappa strategica aziendale**

Le aziende, per avviare un cambiamento verso il superamento della situazione di crisi devono, ciascuna per il proprio settore, estendere le considerazioni di scenario generale allo scenario della propria realtà economica, finanziaria, ed organizzativa, e quindi individuare la propria VISION, i propri obiettivi strategici e i propri criteri di comportamento.

### **2.1. Soggetti coinvolti**

#### **- L'imprenditore.**

*“È imprenditore chi esercita professionalmente una attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni e servizi”*.<sup>8</sup> Il Codice Civile non definisce l'impresa ma solo chi la esercita. *“L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori”*<sup>9</sup>

Con una terminologia più attuale e meno giuridica si può affermare che l'imprenditore è un **“problem solver”**. La sua caratteristica principale è data dalla capacità di organizzare positivamente la propria attività essendo in grado di affrontare più problemi allo stesso tempo, tutti urgenti, prioritari ed inderogabili

In situazioni di normalità, le doti personali dell'imprenditore possono essere sufficienti se adeguate alla struttura di aziende di dimensioni medio piccole che si trovano in uno stato equilibrio:

- a) equilibrio finanziario,
- b) stabilità o espansione di mercato,
- c) pace sindacale.

Tuttavia, quando per vari motivi la situazione aziendale perde i propri equilibri fondamentali, l'imprenditore deve saper riconoscere che diviene necessario dotarsi di collaboratori professionali esterni in grado di dare supporto nella individuazione delle strategie aziendali. Le scelte continueranno ad essere effettuate dall'imprenditore ma accompagnato dal suo consulente strategico.

---

<sup>7</sup>Jeremy Rifkin, cit.

<sup>8</sup> C.C. Art. 2082

<sup>9</sup> C.C. Art. 2086, comma 1

### **- Il consulente strategico dell'imprenditore.**

Questa figura professionale è fondamentale e deve essere scelta con molta attenzione, le caratteristiche fondamentali del consulente strategico dell'imprenditore, secondo me devono essere:

- a) **indiscussa competenza professionale** di tipo: economico, finanziario, giuridico, tecnologico-digitale e di *marketing*;
- b) **assoluta indipendenza** rispetto a tutte le componenti aziendali;
- c) **accertata onestà intellettuale** e morale.

La categoria di professionisti che secondo me, meglio risponde alle sopra elencate caratteristiche è quella dei dottori commercialisti ed esperti contabili che sin dalla nascita dell'albo professionale sono istituzionalmente definiti esperti economisti e giuristi d'impresa.

Nelle situazioni di crisi economico-finanziaria, il primo compito del consulente strategico dell'imprenditore, è sicuramente quello di alleggerire l'imprenditore dall'assolvimento di tutti gli adempimenti amministrativi e organizzativi necessari per ripristinare la situazione di equilibrio finanziario. La liquidità aziendale è come l'aria: se non si respira si muore dopo pochi minuti; e così se viene meno la liquidità necessaria per far fronte alle obbligazioni a breve, nell'impresa si innesca immediatamente una serie di altri disequilibri: l'imprenditore comincia ad essere assillato dai creditori (fornitori, dipendenti, istituzioni. etc.) e perde la lucidità necessaria per risolvere gli altri ordinari problemi organizzativi.

Non è questa la sede per un approfondimento delle caratteristiche dell'equilibrio finanziario, concetto per il quale faccio rinvio alla abbondante, approfondita trattazione disponibile sull'argomento.

A mio parere è fondamentale che il consulente si impegni a fondo al fine di far perdere all'imprenditore il senso della **paura di perdita di continuità**, perché questa paura ingenera incertezza e "L'incertezza è una minaccia vera, in quanto:

- i. colpisce il livello micro-economico (es.: **mi preoccupa il domani**);
- ii. si riflette sulle dinamiche macro-economiche (es.: **come si può intervenire?**);
- iii. si riflette sul livello micro-economico (es.: **chi mi rassicura?**)<sup>10</sup>

### **3. Un modello economico alternativo è quello proposto dai sostenitori dell'economia del bene comune**

Una possibile VISION del modo in cui le aziende possono operare è costituito dai valori del "**Modello dell'economia del bene comune**<sup>11</sup>", secondo il quale la prosperità delle aziende non può più dipendere esclusivamente dalla capacità di produrre reddito per i propri azionisti.

A livello mondiale la consapevolezza della necessità di rispettare il pianeta in cui viviamo, ha ormai assunto grande rilievo: i consumatori cittadini del mondo, sono sempre più consapevoli delle condizioni di deterioramento del pianeta e con crescente attenzione orientano le proprie scelte di acquisto verso prodotti offerti da quelle aziende che adottano i valori della "**Matrice del Bene Comune**<sup>12</sup>"; aziende che non si limitano solo a rispettare tutte le leggi ma che assumono un

<sup>10</sup> Prof. Paolo Ermanno Università degli Studi di Udine – atti dell' incontro di Unicorn Trainers Club Udine del 20/04/2020

<sup>11</sup> Federazione Italiana del Bene Comune: <https://www.economia-del-bene-comune.it/visione-2/>

<sup>12</sup> Matrice del Bene Comune:

[https://www.economia-del-bene-comune.it/wp-content/uploads/2020/02/matrice\\_ebc\\_5-0it-1.pdf](https://www.economia-del-bene-comune.it/wp-content/uploads/2020/02/matrice_ebc_5-0it-1.pdf) la MDBC è un prospetto riepilogativo che raccoglie l'elenco e l'importanza dei valori del bene comune.

comportamento proattivo, al fine di conseguire benefici per le proprie maestranze, per i consumatori e per le condizioni generali del pianeta.

La **Federazione Italiana del bene comune**<sup>13</sup> è l'organismo che in Italia si incarica di armonizzare le varie iniziative che riguardano l'economia del bene comune, compresa la certificazione dei bilanci del bene comune, delle aziende che scelgono di compilarlo; **la matrice del bene comune** è un prospetto riepilogativo che raccoglie l'elenco e l'importanza dei valori del bene comune.

Ad ogni livello dimensionale, dalle multinazionali alle PMI, è sempre più frequente la scelta di compilare e farsi certificare il **"Bilancio del bene comune"** che non è il "bilancio" delle "imprese sociali" di cui Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 112; è **invece un documento, redatto su base volontaria ed eventualmente fatto certificare, che elenca e descrive i valori ed i comportamenti che l'azienda ha adottato per il raggiungimento del bene di tutti** e non solo dei propri azionisti.<sup>14</sup>

### **Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza**

Nelle scelte strategiche delle aziende italiane, una importante novità è rappresentata dalla riforma emanazione del **nuovo "Codice della Crisi d'impresa e della insolvenza"**<sup>15</sup> - in attuazione della legge 19 ottobre 2017, n. 155.<sup>16</sup>

La disciplina prescrive che tutti gli imprenditori, di qualsiasi dimensione e forma giuridica, dal 16 marzo 2019 si adeguino al nuovo testo dell'**art. 2086, secondo comma del C.C.**; e **"istituiscano adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili"**, in grado di garantire e mantenere la continuità aziendale, intesa nella accezione anglosassone di *early warning e gonig concern*, vale a dire capacità di fare ogni giorno qualcosa in grado di accrescere il valore dell'azienda.

La disciplina modifica sostanzialmente l'atteggiamento del legislatore nei confronti delle attività imprenditoriali e stabilisce che nei casi di insolvenza, l'imprenditore non sia più considerato generalmente "colpevole", ma sia considerato alternativamente: **"imprenditore fraudolento"**, quando non si è adeguato alle nuove norme, e **"imprenditore sfortunato"**, quando, pur essendosi tempestivamente adeguato alle nuove norme, è comunque incorso in una situazione di insolvenza, ma solo a causa di eventi straordinari, non prevedibili e, soprattutto, non dipendenti dalle sue scelte aziendali.

Con il predetto assetto normativo il legislatore ha avuto l'intendimento di promuovere, incentivare e premiare comportamenti di moralizzazione del mondo imprenditoriale italiano, in modo che sul mercato permangano solo aziende sane, solo aziende in grado di far fronte ai propri impegni finanziari, senza creare situazioni di insolvenza a catena. La normativa, infatti, prosegue imponendo agli imprenditori di istituire **adeguati sistemi di individuazione precoce della presenza di fondati indizi di crisi**, facendo volutamente riferimento a **fondati indizi e non a prove**, perché la presenza di prove manifesta l'esistenza di una situazione di crisi già in essere, e come tale molto difficilmente sanabile: L'individuazione precoce di fondati indizi di crisi mette invece l'imprenditore nelle condizioni di poter agire, prima che la crisi si manifesti e non sia più controllabile.

Secondo il **Nuovo Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza**, l'imprenditore che intercetta fondati indizi di crisi deve tempestivamente attivarsi, in proprio o con l'ausilio di un professionista preparato e indipendente, per predisporre un piano di risanamento da sottoporre alla approvazione e

<sup>13</sup>Federazione Italiana del Bene Comune: <https://www.economia-del-bene-comune.it/visione-2/>

<sup>14</sup><https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/imprese-sociali/>

<sup>15</sup>Decreto Legislativo 12 Gennaio 2019, n. 14. – Supplemento ordinario alla "Gazzetta Ufficiale" n. 38 del 14 febbraio 2019 – serie generale.

<sup>16</sup>Supplemento ordinario alla Gazzetta Ufficiale n. 38 del 14 febbraio 2019 – Serie Generale

al successivo controllo di attuazione da parte di un organismo di nuova istituzione, presso le CCIAA: l'OCRI (Organismo di Composizione della Crisi d'Impresa) .

#### **4. Una crisi non va mai sprecata e va convertita in una opportunità**

Per convertire la crisi aziendale in una opportunità è **fondamentale l'atteggiamento positivo dell'imprenditore** e del suo consulente strategico, è quindi necessario:

- **evitare di considerare un ostacolo le imposizioni** che derivano dal rispetto delle norme per il superamento della crisi sanitaria;
- **cercare di individuare gli aspetti positivi dei nuovi comportamenti** cogliendo l'occasione per orientare le scelte operative verso una nuova e migliore organizzazione del lavoro, valutando anche l'eventualità di adottare i valori della Matrice del Bene Comune (MDBC);
- **cogliere le occasioni di miglioramento sfruttando i nuovi strumenti oggi a disposizione** delle aziende, per effetto dell'impulso innovativo delle **tecnologie digitali** e dell'**automazione industriale**, che l'Europa e i singoli Stati Europei sostengono attraverso i programmi e le azioni "dell'**Agenda Digitale Europa**" e delle rispettive Agende digitali nazionali - "**Agenda Digitali Italia**", "**Agenda Digitale Germania**", ecc.
- **adottare sistemi di digitalizzazione delle procedure amministrative**, contabili ed operative, ivi compresa la possibilità di sviluppare nuove forme di lavoro, anche riorganizzando gli spazi di lavoro in modo da consentire il distanziamento sociale prescritto dalla nuove norme sanitarie, e anche valutando la possibilità di adottare forme di lavoro a distanza, cosiddetto "*smart working*<sup>17</sup>;
- **adottare sistemi di informatizzazione 4.0**, vale a dire la possibilità di far dialogare fra loro le macchine operatrici senza necessità di intervento umano;
- **individuare nuovi canali di distribuzione**, non solo *e-commerce*, ma anche reti tradizionali come la telefonia, il porta a porta, ecc. dato che non tutti i consumatori sono digitalmente connessi, va poi considerata la possibilità di arricchire l'offerta con consulenze in grado di valorizzare il prodotto proposto: es. consegne, servizi a domicilio, ecc.;
- **aggiornare le politiche di marketing**, superando e abbandonando azioni di tipo intrusivo, per cercare di passare ad azioni di tipo recettivo delle necessità dei consumatori;
- **aggiornare in chiave anglosassone le tradizionali forme di governo dell'impresa**, con un sempre più frequente utilizzo di tecniche di valutazione precoce di variabili qualitative, oggettivamente misurabili (**scoring dei processi aziendali**) in grado di intercettare e tener costantemente monitorato l'andamento delle **ASA (Aree Strategiche di Affari con i KPA)** e delle **performance dei singoli processi**, tramite indicatori (**KPI – Key Performance Indicator**), per un rapido e costante confronto di ciò che sta accadendo con gli obiettivi aziendali e quindi con la possibilità di attuare immediati interventi correttivi.

A livello mondiale, lo strumento più diffuso e utilizzato per tenere sotto controllo l'andamento aziendale è rappresentato dalla tecnica delle **BSC<sup>18</sup>, (Balanced Score Card)**, in particolare, la **BSC** proposta nel **1992 da R. Kaplan e D. Norton**.

---

<sup>17</sup>Diego Barberi "Smart-Working le tre cose che si deve sapere" – per un approfondimento sul tema.

<https://www.prodigitale.org/blog/smart-working-le-tre-cose-da-sapere.html>

<sup>18</sup>BSC (Balanced Score Card di R. Kaplan e D. Norton – Harvard University 1992)

Una valutazione della diffusione in Italia, delle tecniche di BSC è stata effettuata da Alberto Bobbio.<sup>19</sup> Per un agevole utilizzo della **BSC** si può far riferimento al “**Cruscotto di Controllo Aziendale**”<sup>20</sup>: SW in Cloud proposto dal professor Simone Brancozzi).

## **5. La situazione della attuale decrescita forzata dell’economia mondiale.**

Per effetto delle limitazioni imposte dalle autorità per il superamento della crisi sanitaria, il mondo si trova oggi – aprile 2020 - ad affrontare una importante decrescita dei livelli di produzione. **Una decrescita che non è la conseguenza della adozione di un modello di sviluppo economico che attraverso la promozione di una decrescita produttiva controllata, ha come obiettivo il raggiungimento di un miglior modello di vita**<sup>21</sup>. Si tratta invece di una decrescita straordinaria forzata. Ciò nonostante alcuni effetti della decrescita, anche se forzata, sono assimilabili a quelli che si avrebbero in una situazione di decrescita guidata. Infatti, in ambedue i casi, **il rallentamento dei ritmi di vita determina comunque una riduzione dell’inquinamento, del rumore, ed un miglioramento della qualità dell’aria che respiriamo**. Anche le relazioni tra le persone subiscono modifiche: **i rapporti interpersonali vengono rivalutati, le persone si accorgono di chi vive loro accanto e ricominciano a prestarsi aiuto nelle piccole necessità, nei piccoli gesti quotidiani**. **In sostanza, l’attuale situazione di decrescita dell’economia mondiale, anche se forzata, pare stia mettendo in moto meccanismi di ripresa, nei rapporti di umanità**; auspichiamo che alla ripresa di umanità faccia seguito una ripresa della situazione economica e finanziaria, come è accaduto dopo le ultime recenti situazioni di crisi economiche del: 1929, 1945 e 2008.

## **6. Protocollo di comportamento dell’imprenditore che vuole reagire e impegnarsi per convertire la situazione di crisi in una opportunità di sviluppo della propria azienda.**

Considerazioni preliminari:

- **Nessuno può pensare di salvarsi da solo:** sia che si tratti di crisi sanitaria, sia che si tratti di crisi economico-finanziaria, nessuno è in grado di salvarsi da solo; tutte le relazioni sono oggi saldamente interconnesse e di conseguenza il superamento della situazione di crisi non può che dipendere da azioni combinate di tutti i soggetti coinvolti: tramite l’adozione di comportamenti di distanziamento sociale per il superamento della crisi pandemica e tramite il concorso di azioni governative di sostegno economico con il comportamento reattivo degli imprenditori, per il superamento della crisi economico-finanziaria.
- **Nessuno può pensare di essere tratto in salvo da altri:** in particolare gli imprenditori non possono pensare che la salvezza della azienda dipenda solo dalla quantità e qualità degli aiuti pubblici: le azioni governative di sostegno potranno essere efficaci solo se l’imprenditore si porrà

---

<sup>19</sup>Liuc Papers n. 159, Serie Economia aziendale 21, supplemento a dicembre 2004

<sup>20</sup>**Versione italiana della BSC** a cura del prof. Simone Brancozzi – Facoltà di Economia “Giorgio Fuà” dell’Università Politecnica delle Marche – Dottore Commercialista. <https://www.cruscottodiconrollo.it/>

<sup>21</sup>Serge Latouche in “Breve trattato sulla decrescita serena” e Thomas Piketty in “Il capitale del XXI secolo”.

in una posizione proattiva volta ad utilizzare gli aiuti pubblici nell'ottica di un miglioramento prospettico delle dinamiche negative che hanno causato la situazione di crisi aziendale.

Inoltre, l'imprenditore che si è già adeguato al nuovo art. 2086, secondo comma C.C. e ha quindi istituito "adeguati assetti organizzativi, amministrativi, contabili" in grado di garantire la continuità aziendale, ossia il "going concern" al fine di ottenere un quotidiano incremento di valore della propria azienda, si troverà in una situazione di vantaggio e potrà quindi:

- 6.1 effettuare una attenta analisi dello scenario generale macro-economico, con le sue possibili evoluzioni. Per farlo, potrà ricercare informazioni nelle numerose banche dati raggiungibili via internet, quali: **a)** Fondo Monetario Internazionale – World Economic Outlook, **b)** OCSE, **c)** Banca dati della FAO, **d)** quella della BCE e della Banca d'Italia, **e)** ISTAT, ecc.
- 6.2 effettuare una contestualizzazione dello scenario macro-economico, rispetto al proprio settore di attività e al mercato di riferimento della sua azienda;
- 6.3 impegnarsi con sincera obiettività in una valutazione delle caratteristiche del prodotto/servizio della sua azienda, con particolare riferimento al suo ciclo di vita, per rendersi conto delle possibili scelte a seconda che il prodotto/servizio che sta proponendo, si trovi in una fase: **di avvio, di espansione, di stagnazione, o di declino;**



- 6.4 valutare attentamente l'eventuale necessità di cambio, anche radicale, del proprio modello di business;
- 6.5 formulare ipotesi del suo atteggiamento strategico: **a) difensivo**, **b) aggressivo**, **c) attendista**;
- 6.6 predisporre la mappa strategica di breve, medio e lungo periodo.  
A quest'ultimo scopo, l'imprenditore dovrà considerare:
  - ✓ la definizione della Mission aziendale (**cosa vuole ottenere**);
  - ✓ l'individuazione dei valori ai quali vuole ispirarsi (**cosa ritiene giusto fare**);
  - ✓ L'effettuazione di una analisi SWOT<sup>22</sup> per l'individuazione dei suoi: – Punti forza, Punti di debolezza, le sue Opportunità e le minacce che su di lui incombono.
  - ✓ l'approfondimento dell'analisi di scenario, per valutare:
    - gli aspetti socio-politici;
    - il prevedibile andamento del trend di mercato;

<sup>22</sup> SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

- il segmento e il gruppo obiettivo del suo mercato;
- il prevedibile andamento del trend tecnologico;
- la consistenza della concorrenza, attuale e latente.

#### 6.7 l'individuazione degli obiettivi per ASA (Aree Strategiche di Affari)

✓ **Area strategica clienti:**

- livello di soddisfazione del cliente,
- fidelizzazione del parco clienti;
- aumento del parco clienti;
- leve di vendita.

✓ **area strategica finanziaria ed economica:**

- definizione degli obiettivi di ROS<sup>23</sup>;
- definizione degli obiettivi di ROI<sup>24</sup>;
- definizione degli obiettivi del Margine di Struttura Allargato<sup>25</sup> (MSA).

$$MSA = (N + PC) - AI$$

ATTIVITA'	PASSIVITA'	
ATTIVITA' CORRENTI (AC)	PASSIVITA' CORRENTI	
	PASSIVITA' CONSOLIDATE (PC)	MSA
ATTIVITA' IMMOBILIZZATE (AI)	CAPITALE NETTO (N)	

✓ **area strategica processi:**

- qualità dei fornitori;
- margine di contribuzione per addetto;
- percentuale di conversione di contatti in contratti;
- percentuale di insoluti sul fatturato.

✓ **area strategica di formazione-innovazione:**

- numero di consigli ricevuti dai collaboratori;
- percentuale ricavi da prodotti innovativi, su ricavi totali;
- numero di ore di formazione dell'imprenditore;
- numero di ore di formazione dei collaboratori.

<sup>23</sup> ROS: Return on Sales

<sup>24</sup> ROI: Return on Investment - <https://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp>

<sup>25</sup> IMSA: Margine di Struttura Allargato: IMASA = (N+PD/A) - <https://www.infomanager.it/it/glossario/indice-del-margine-di-struttura-allargato/>

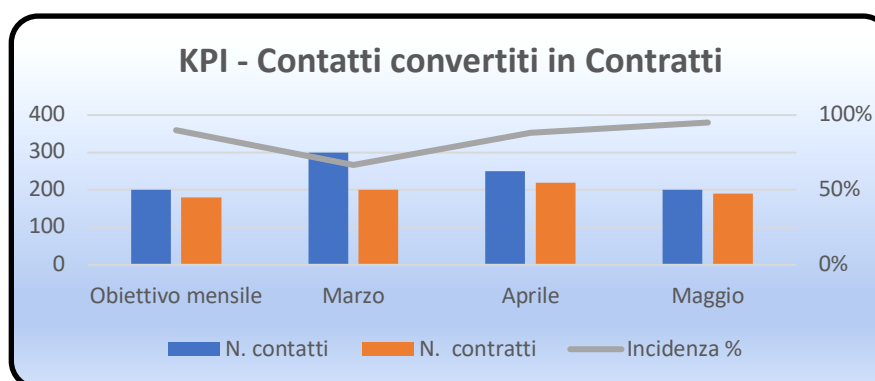


Per le voci (gli *Item*) di ciascuna ASA vanno stabiliti gli obiettivi da raggiungere nel periodo considerato (per una efficace applicazione della BSC, la periodicità dei controlli deve essere frequente, possibilmente con cadenza mensile o al più tardi trimestrale).

Rientra tra i compiti del consulente strategico dell'imprenditore, coadiuvarlo, nella individuazione dei processi più significativi da tenere sotto controllo e nella determinazione degli obiettivi da stabilire per ciascun processo. A titolo meramente esemplificativo ma non esaustivo, per l'item **"leve di vendita" della area strategica clienti**, si può ipotizzare come obiettivo un certo numero di ("**contatti**" es. 200 contatti mese da convertire in 180 "**contratti**" mese). Al momento della verifica sarà poi possibile percentualizzare l'incidenza dei risultati a consuntivo rispetto agli obiettivi stabiliti.

Nel tempo sarà poi anche possibile misurare l'andamento delle singole performance di periodo per individuare il trend dei risultati ottenuti e quindi adottare eventuali comportamenti correttivi, incidendo sui processi e/o sulla revisione degli obiettivi prefissati.

ITEM	Obiettivo mensile	Marzo	Aprile	Maggio
N. contatti	200	300	250	200
N. contratti	180	200	220	190
Incidenza %	90%	67%	88%	95%



## 7. Conclusioni – UNA CRISI NON VA MAI SPRECATA E VA TRASFORMATA IN UNA OPPORTUNITÀ

Nelle situazione di crisi sta ad ogni singolo individuare le circostanze necessarie per trasformare la situazione di crisi in una opportunità di sviluppo.

Grazie per l'attenzione e buon lavoro

*Ringrazio le mie sorelle dottoressa **Maria Gabriella Ravasio** e dottoressa **Francesca Ravasio** per la collaborazione alla stesura e alla revisione del testo proposto.*

*Giuliano Ravasio*

Socio fondatore di PROdigitale