



La classe **5B**  
in visita aziendale  
presso lo studio

**AP & Partners<sup>®</sup>**

CONSULENTI DI DIREZIONE AZIENDALE

nell'ambito delle iniziative  
PMI Day Unindustria Ferrara  
10 novembre 2016

# 1. Presentazione dello studio

Su organizzazione di Unindustria, nell'ambito dell'attività denominata PMI DAY, ci siamo recati nello studio "AP & Partners", collocato in posizione prossima al centro della città, all'interno di un palazzo d'epoca.

Siamo stati accolti dal dott. Panizza e dal dott. Gennari, che ci hanno fatto accomodare in un'ampia sala riunioni, allestita con posti per tutti gli alunni e le insegnanti. In un momento successivo, abbiamo potuto visitare tutti i singoli uffici dello studio.

A&P è uno studio di consulenti specializzati nel supporto alle imprese in ambito amministrativo e finanziario, con particolare riferimento al controllo di gestione e ai modelli organizzativi.

La panoramica delle loro attività ci è stata descritta mediante una [PRESENTAZIONE CURATA DAL DOTTOR GENNARI](#), dove le varie aree di intervento sono state messe in relazione con il famoso diagramma di Porter.



L'attività di questi consulenti potrebbe esplicitarsi, con maggiore efficacia, prima del verificarsi dello stato di crisi aziendale, affiancandosi all'attività verticalizzata sulle consulenze fiscali e contabili; nei tempi attuali, invece, il più delle volte questo tipo di consulenti si trova ad agire già quando il cliente è in stato pre-fallimentare.

Gli ultimi importanti lavori dei consulenti della società A&P hanno riguardato situazioni di crisi aziendale, per i quali è stato necessario redigere report trimestrali/mensili con un taglio gestionale. Questi report:

1. evidenziano i flussi di cassa e i margini servendosi della contabilità dei costi;
2. comprendono anche l'analisi finanziaria e dei flussi di cassa, che nei periodi di crisi danno informazioni più utili dell'analisi di costi.

Tra le attività non specificatamente aziendali, si individuano le seguenti: perito del tribunale; collaborazione come giornalisti per Sole 24 ore (quotidiano economico) e per IPSOA (quotidiano giuridico); formazione, anche in ambito universitario.

## I consulenti

All'interno di AP&P, lavorano 10 persone con competenze e specializzazioni diverse, ma vi sono contatti anche con figure professionali esterne (avvocati e commercialisti) che intervengono in casi di concordato e come curatori fallimentari in tribunale.

Il dott. Panizza ed il dott. Gennari hanno puntualizzato come sia necessario, per svolgere bene il proprio lavoro, studiare in continuazione e come ciò, per loro, rappresenti "un piacere".

Tra gli strumenti individuati come indispensabili figurano:

- la conoscenza della lingua inglese;
- la dimestichezza nell'uso dei principali software Office Productivity Tools, in particolare Excel.
- l'abitudine ad usare software per l'amministrazione aziendale.

Boni A. e Pasini S

## 2. I nostri approfondimenti

### Controllo di gestione

Comprende: contabilità analitica, costo orario industriale, costo dei prodotti, budget e forecasting, reporting, analisi dei flussi di cassa.

Sviluppare un sistema di controllo di gestione significa avere costantemente sotto controllo la struttura dei costi e dei ricavi aziendali e la possibilità, in sede di determinazione dei prezzi, di avere ben chiaro il costo dei prodotti/servizi offerti. Un sistema completo di controllo di gestione permette, inoltre, di analizzare periodicamente la performance aziendale (report) e verificare costantemente che la gestione sia in linea con la pianificazione di brevissimo, breve e lungo periodo, rispettivamente forecast, budget e business plan. L'analisi finanziaria completa le prospettive offerte dal sistema di controllo di gestione, testando la solidità dell'azienda nella gestione delle entrate e delle uscite finanziarie.

AP & Partners, con i suoi consulenti di direzione, offre un servizio che abbraccia queste ed altre tematiche aziendali con l'obiettivo di ottimizzare le risorse interne all'impresa riducendo

l'incertezza, analizzando costi e ricavi, pianificando a brevissimo, breve e lungo periodo, passando da un'analisi puntuale dei flussi di cassa.

Alberani L., Napolitano C., Benvenuti G.

## Pianificazione strategica

In una parola, business plan. Con questo strumento l'azienda ha la possibilità di pianificare le proprie attività nel lungo periodo in base alle diverse finalità cui è destinato (valutazione nuovi investimenti, pianificazione interna, rilancio aziendale, risanamento, M&A operations, internazionalizzazione, procedure fallimentari). Il business plan diventa, per l'imprenditore o il management, un diario di bordo utile per intercettare per tempo le criticità gestionali ed affrontarle con adeguate soluzioni e strumenti. Il tutto nella ricerca del raggiungimento degli obiettivi prefissati e con il monitoraggio costante dell'andamento della gestione. Essendo uno strumento di comunicazione aziendale, è di forte impatto per tutti i soggetti a cui è destinato. AP & Partners, con i suoi consulenti di direzione, affianca l'azienda in questo processo di analisi sia interna che esterna in grado definire compiutamente la linea strategica da seguire.

Alberani L., Benvenuti G., Napolitano C.

## Privacy

I consulenti dello studio svolgono un ruolo fondamentale per la tutela della privacy in quanto la legislazione italiana in materia di privacy è molto complessa e si può facilmente essere sanzionati per una banale o involontaria violazione.

La normativa italiana è molto all'avanguardia, rispetto a quella di molti paesi stranieri anche più ricchi ed evoluti del nostro.

Pasini S., Fergnani B., Boni A., Pozzati L., Bubalini K.

## Modelli organizzativi 231

AP & Partners segue un percorso che, partendo dalle attività svolte dall'azienda e dalle prassi, valuta i processi e/o aree a rischio commissione di reati. Il successivo sviluppo del Modello Organizzativo evidenzia i comportamenti etici idonei a prevenire le ipotesi di reato previste dal D.Lgs e su cui gravano pesanti sanzioni pecuniarie ed interdittive.

AP & Partners, con i suoi consulenti di direzione, progetta e implementa modelli organizzativi offrendo assistenza e manutenzione del sistema; analizza e valuta strutture, meccanismi e processi organizzativi oltre ad analizzare e valutare qualitativamente e quantitativamente le risorse; realizza procedure per l'organizzazione del personale.

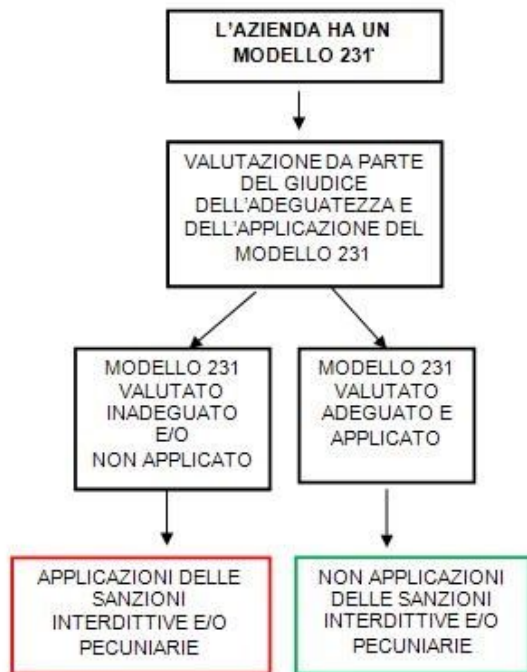


L'Ente/Società non risponde dei reati commessi dai propri dipendenti se prova:

- di aver adottato ed attuato efficacemente modelli organizzativi, gestione e controllo 231 conformi ai requisiti del D.Lgs. 231/2001;
- di aver affidato ad un organismo dotato di autonomi poteri d'iniziativa e controllo la vigilanza e l'aggiornamento di tale Modello 231;
- che il modello è stato eluso in modo fraudolento.

Il Modello correttamente predisposto ed efficacemente attuato evita di sanzioni di natura pecuniaria (la cui quantificazione avviene in quote, per importi che possono arrivare ad 1 milione e mezzo di euro) ed interdittiva quali:

- Interdizione dall'esercizio dell'attività;
- Sospensione o revoca di autorizzazioni, licenze o concessione;
- Divieto di contrattare con la P.A.;
- Esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e revoca di quelli concessi;
- Divieto di pubblicizzare beni o servizi.



Occhi S., Pozzati L., Rizzi C.A.

## Sistemi Qualità

AP & Partners, con i suoi consulenti di direzione, supporta le aziende attive nei settori del manifatturiero, dei servizi, del commercio e dell'alimentare. Realizza schemi di certificazione quali:

- ISO 9001 → è una norma che si applica nel sistema organizzativo di tutti i processi aziendali, dal commerciale alla gestione degli acquisti, alla produzione, etc.;
- ISO 14001 → è una certificazione utilizzata sia nel settore privato sia in quello pubblico per accrescere la fiducia di tutti coloro che partecipano attivamente alla vita dell'azienda principalmente nella gestione del settore ambientale;
- OHSAS 18001 → è una norma che assicura l'applicazione dei requisiti previsti per i Sistemi di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro e consente a un'Organizzazione di valutare meglio i rischi e migliorare le proprie prestazioni;
- ISO IEC 27001 → è l'unica norma internazionale soggetta a verificare i requisiti per un sistema di gestione per la sicurezza delle informazioni;

- ISO 50001 → è una norma diretta a ridurre il proprio consumo energetico, i costi e le emissioni di gas serra.

Vezzoni S., Ghirardello L., Tavolazzi C., Rizzi C.A.

## Sustainability

AP & Partners supporta l'azienda nella redazione di bilanci di sostenibilità/sociali e altri strumenti di rendicontazione extra-finanziaria in conformità alle linee guida nazionali e internazionali e attività complementari come:

- verifica e attestazione del bilancio di sostenibilità
- organizzazione e gestione di piani di stakeholder engagement;
- l'analisi di materialità e relativa matrice;
- supporto nella redazione di codici etici;
- analisi degli aspetti socio-ambientali della filiera produttiva e assistenza nell'impostazione di sistemi di monitoraggio della supply chain (linee guida OCSE);
- affiancamento alla figura di CSR manager (project management e attività operative);
- attività di audit (siti produttivi, società controllate, fornitori, ecc.) su aspetti socio-ambientali;
- formazione, anche attraverso piattaforme e-learning, sulle tematiche di sostenibilità.
- AP & Partners, con i suoi consulenti di direzione, progetta e implementa tutte queste attività supportando l'azienda in ogni specifica fase.

Alberani L., Napolitano C., Benvenuti G., Molinari Tosatti G.

## 3. Piano di risanamento

Un piano di risanamento è un piano redatto in situazioni di crisi aziendale che ha lo scopo di programmare l'attività dell'azienda per i futuri 3-5 anni, per evitare il fallimento e riportare l'impresa in una soddisfacente situazione economica e finanziaria. E' generalmente formato da un marketing plan ed un business plan.

Ci è stato mostrato un esempio di piano di risanamento riguardante un'azienda di Modena, leader mondiale nella produzione di macchinari per imballaggi dell'editoria, che si trovava in difficoltà a causa della globalizzazione. Quest'azienda ha chiesto l'aiuto di AP & Partners all'ultimo momento e subito il team ha iniziato a lavorare impiegando 2695 ore per la stesura

del programma di circa 200 pagine, che ha richiesto un durissimo lavoro di squadra talvolta anche molto stressante.

Grazie all'esperienza e alle competenze del team, però, l'operazione è andata a buon fine e l'azienda ha iniziato e continua a rispettare il piano stabilito.

Pasini S.

## Business plan su tre anni

Lo scopo del business plan è quello di definire sinteticamente l'idea imprenditoriale che si vuole realizzare.

Il business plan ha quindi tre funzioni principali:

- Serve per formalizzare le idee di gestione dell'impresa
- Serve come strumento di verifica a consuntivo per valutare le performance dell'impresa in un determinato arco temporale
- Serve per la ricerca e l'ottenimento di finanziamenti.

E' quindi un documento che serve a delineare il quadro di un'azienda nell'arco di un determinato periodo temporale (si va da tre/quattro anni ad un anno) consentendo di fornire una vera e propria "fotografia" della situazione dell'azienda nel suo complesso. Proprio per questo la sua stesura deve essere particolarmente curata ed esaustiva, sia nel contenuto sia nella forma di presentazione: le notizie e le idee in esso contenute devono essere precise e dettagliate, ma al tempo stesso anche innovative ed accattivanti.

Benvenuti B., Fergnani B.

## Ristrutturazione debiti

La ristrutturazione dei debiti, che serve per recuperare la solvibilità dei creditori e sanare l'azienda, può avvenire quando la situazione di crisi aziendale può essere risolta in un arco temporale limitato grazie alla conseguente diminuzione del proprio livello di indebitamento aziendale ed attraverso l'adozione di politiche di riassetto della gestione operativa e strategica dell'impresa comprendendo eventuali "operazioni straordinarie".

Nel caso, invece, che l'azienda sia in grave crisi, non può adottare questa tipologia, ma deve predisporre un piano di risanamento industriale.

Benvenuti B., Fergnani B.

## Lay-out produttivo

Lo studio del layout di un'azienda consiste nell'armonizzare attraverso l'analisi di un certo insieme di dati, la disposizione di superfici, attrezzature, materiali, uomini, servizi ecc. in modo da realizzare la massima produttività.

Lo studio del layout può quindi essere inteso come la ricerca di pianificazione e di integrazione dei vari componenti che intervengono nella produzione.

Si può quindi dire che un layout ottimale è quello che consente di soddisfare nel miglior modo possibile le esigenze di tutti gli stakeholders.

I suoi obiettivi principali sono:



- Facilitare il processo produttivo attraverso il coordinamento della successione delle operazioni.
- Minimizzare il costo dei trasporti, sempre attraverso un attento esame dei flussi dei materiali e una scelta accurata dei mezzi destinati a tale scopo.
- Mantenere una giusta flessibilità delle installazioni tenendo conto sia della necessità di futuri ampliamenti sia di modifiche nel ciclo di produzione.
- Ridurre gli investimenti attraverso un attento impiego delle varie apparecchiature.
- Impiegare economicamente l'area a disposizione.
- Organizzare in modo razionale l'utilizzo della manodopera riducendo sia le operazioni eccessivamente faticose, non solo per ovvi motivi sociali, ma anche per un maggior sviluppo della produzione.
- Potenziare, ovunque sia possibile, l'impiego di apparecchiature ad alto livello di automazione utilizzando l'uomo come supervisore.
- Migliorare le condizioni di sicurezza e di comfort con il miglior isolamento da fattori nocivi (rumori, vibrazioni, esalazioni).

Benvenuti B., Fergnani B.

## Stress test

Gli stress test sono delle previsioni dell'attività aziendale che stabiliscono fino a che punto l'azienda può permettersi di non rispettare il piano di risanamento senza fallire. E' molto importante in quanto è probabile che qualcosa non sia seguito perfettamente come stabilito sia per colpa di terzi che dell'azienda stessa.

Pasini S.

## Altro

Abbiamo sentito parlare anche di:

Rating azienda con tecnica score

MKT plan

Analisi Swot

BCG

Ciclo vita prodotto

Diagrammi di Gantt.

Faremo approfondimenti nel corso del prossimo pentamestre

## TRASVERSALE:

La nostra classe ha gradito molto la visita allo studio e la loro attività lavorativa ci è sembrata molto interessante e soddisfacente.

Alcuni di noi apprezzerebbero lavorare in questo ambito; altri, invece, nonostante siano rimasti entusiasti, non si sentono in grado, a causa della necessità di studiare costantemente e dello stress che può provocare il lavoro. La visita è servita anche per far capire ad altri ragazzi che il settore economico-aziendale non rientra nelle aspettative per il loro futuro.

Vogliamo ringraziare la società AP & Partners per l'accoglienza e per la disponibilità che hanno avuto ad illustrarci dettagliatamente il loro lavoro, e per averci offerto alla fine della mattinata un ben gradito buffet di qualità che ci ha stupito molto.

Boni A., Pasini S.

