

**ANALISI DI COMPETIVITA' NEL
SETTORE EDITORIALE**

QUADERNI GIFRAM

Prof. Ing. Francesco GUERRA

2012

I quaderni della Gifram rappresentano una sintesi della attività di analisi e ricerca sviluppata nei vari campi di interesse organizzativo e gestionale nei diversi settori di interesse.

I settori di interesse sono quelli classici del campo industriale e quello dei servizi collegati e collegabili.

I quaderni si propongono come contributo di trasferimento di conoscenze teoriche ed applicative nei vari campi affrontati in imprese leader per dimensioni ed innovatività gestionale.

Sono a disposizione per sottolineare l'importanza di codificare attività di ricerca, applicazione, simulazione ed opportunità per piccole, medie e grandi imprese onde favorire ulteriori passi di miglioramento basati su esempi, valutazioni, problemi e realtà in un qualche modo già studiate.

Vogliono, pertanto, essere un punto di partenza sia interno sia esterno, nei limiti di riservatezza imposti, per ulteriori spunti di ricerca e di base organizzativa applicata

Indice

- 1 Introduzione
- 2 I Prodotti
- 3 Volumi di riferimento e scenario
- 4 Analisi del sistema produttivo a livello di prestazioni:
 - 4a) Indici globali
 - 4b) Struttura
 - 4c) Analisi dei mezzi di lavoro ed utilizzo
 - 4d) Analisi dell'inquadramento
 - 4e) Analisi delle opportunità
- 5) Analisi dei costi e dei ricavi per adeguamento nuovo 6+6 anno 2012
- 6) Budget ed obiettivi di vendita per famiglia
- 7) Criteri di approvazione dei preventivi ed approvazione dei prezzi e dei margini
- 8) Analisi delle Commesse
- 9) Previsione Fabbisogno con esubero e mancanti, investimenti e formazione
- 10) Piano triennale 2012, 2013, 2014
- 11) Analisi dei consuntivi del primo semestre 2012
- 12) Conclusioni
- 13) Allegati e bibliografia

1) Introduzione

In questo quaderno viene presentato un modello metodologico utilizzato per la valutazione di competitività di piccole e medie imprese in generale ed in particolare nel settore editoriale.

Tale quaderno è successivo ad altri che presentano modelli legati al settore degli elettrodomestici, delle motociclette, degli accessori per saldatura, servizi aeroportuali, automobilisti, componentistica automobilistica, accessori per stampanti, ed altri settori.

2) I Prodotti

I Prodotti sono segmentati per famiglie e linee di prodotto per meglio comprenderne l'importanza e la competitività secondo un classico schema di evoluzione storica esposti nella seguente tabella metodologica.

Famiglia	Fatturato* 2007	%	Fatturato 2008	%	Fatturato 2009	%	Fatturato 2010	%	Fatturato 2011	%	Fatturato Budget preconsuntivo 2012	%
Prodotto 1												
Prodotto 2												
Prodotto 3												
Varie												
Totale		100		100		100		100		100		100
Alto												

3) Volumi di riferimento e scenario

In sintesi è necessario presentare i volumi di riferimento per il prossimo budget confrontato con gli anni precedenti.

Lo schema di riferimento per i volumi produttivi esposti in termini economici può essere il seguente :

Famiglia	Fatturato Budget* 2012	%	Consuntivo primo semestre 2012	Consuntivo 2011
Prodotto 1				
Prodotto 2				
Prodotto 3				
Varie				
Totale				
Differenza budget versus consuntivo anno precedente				

Per correttezza di valutazione è sempre utile sviluppare l'analisi alla fine del primo semestre secondo il seguente schema con confronti tra gli anni e l'incidenza percentuale del semestre.

Mese	2010 consuntivo	2011 consuntivo	2012 consuntivo	2012 budget
Gennaio				
Febbraio				
Marzo				
Aprile				
Maggio				
Giugno				
Luglio				
Agosto				
Settembre				
Ottobre				
Novembre				
Dicembre				
Totale				
% su fine anno				
Differenza				
Giorni lavorat. II° semestre				
Fatturato /giorno				

Dall'evidenza dei risultati del primo semestre è spesso necessario rivedere il budget per attualizzarlo con le realtà operative di periodo con evidenza del portafoglio ordini esistente e la previsione, il più possibile dettagliata, di nuovi ordini in linea con il seguente schema.

Consuntivo primo semestre
+
Portafoglio ordini a fine giugno
+
Stima nuovi ordini secondo semestre
=
Nuovo budget aggiornato

Lo schema porta, normalmente, ad un nuovo budget, che è utile segmentare nei classici casi di simulazione:

- evento migliore
- evento più probabile
- evento peggiore

come segue

Consuntivo a giugno	Portafoglio a fine giugno	Nuovi ordini luglio – dicembre consegnabili	Totale	
				Caso migliore
				Caso più probabile
				Caso peggiore

Di conseguenza è buona prassi presentare una simulazione mensilizzata del caso più probabile , peggiore e migliore con il seguente schema atto ad evidenziare i punti di forza e di debolezza.

mese	Fatturato Anno 2011	Fatturato Anno 2012	Fatturato Annuo obiettivo	Differenza	Numero giorni	Fatturato al giorno
Gennaio						
Febbraio						
Marzo						
Aprile						
Maggio						
Giugno						
Luglio						
Agosto						
Settembre						
Ottobre						
Novembre						
Dicembre						
Totale						
Previsione 6+6						
Portafoglio						
Differenza						
Ordini mese						

4) Analisi del sistema produttivo a livello di prestazioni

Per meglio comprendere la realizzabilità e la competitività della revisione di budget precedentemente proposta è utile valutare i seguenti indici:

4a) Indici globali

In prima analisi risulta utile confrontare i principali indici con il settore di riferimento per commentarne la competitività come segue:

Elemento	Mediobanca grafica editoriale 2010	Mediobanca grafica editoriale 2009	Caso di studio 2009	Caso di studio 2010	Caso di Studio 2011	Note e commenti
Fatturato per addetto (Euro)						
Rotazione scorte						
Incidenza Lavoro su fatturato %						
Credito Clienti giorni a calendario						
% Utile o perdita						
% Assenteismo						
Immobilizzi per addetto (Euro)						
% impiegati/operai Medie imprese e imprese industriali						

Dalle sopraesposte tabelle si possono sviluppare alcune considerazioni di base atte ad inquadrare, caso per caso, la posizione competitiva riferita a :

- il fatturato per addetto
- gli immobilizzi tecnici lordi per addetto
- la rotazione delle scorte
- l'incidenza del lavoro sul fatturato
- la copertura del credito Clienti
- la incidenza degli impiegati sugli operai.

4b) Struttura

E' necessario presentare la situazione di riferimento degli organici suddivisi per Cognome e nome, Categoria, Impiegato di Struttura, Impiegato di produzione, Operaio Diretto, Operaio Indiretto ed altre informazioni secondo lo schema seguente:

Cognome e Nome	Categoria	Impiegato di struttura	Impiegato produzione	Operaio diretto	Operaio indiretto	Data di assunzione	Anzianità Aziendale	Titolo studio	Età

Da inquadrarsi, poi, nell'organigramma e nelle famiglie di prodotto per ogni valutazione di selezione del portafoglio come segue:

Settore dell'organigramma	Cognome e nome	Categoria	Impiegato struttura	Impiegato produzione	Operaio diretto	Operaio indiretto	Famiglia Prodotto1	Famiglia Prodotto2

Con valutazione degli opportuni indici.

4c) Analisi dei mezzi di lavoro ed utilizzo

Per quanto riguarda i principali indici di produttività è utile presentare uno schema riconducibile al seguente in linea con il flusso dei materiali:

Settore	Indice	2007	2008	2008	2009	2010	2011	2012 primo semestre	Obiettivo migliore	obiettivo più probabile	Obiettivo peggiore
Reparto 1	ore/pezzo										
	ore/pezzo										
	Pezzi/ora										
Reparto 2	Ore/pezzo										
	Ore/pezzo prodotto										
	Pezzi equivalenti totali/ore										
Reparto 3	ore teoriche/ore effettive										
Reparto 4	Colpi/ora										
Impianto 1	Minuti/avviamenti										
	Colpi/ora										
	% Avviamento										
	% Fermo										
	Utilizzo su due turni										
Impianto 2	Minuti/avviamenti										
	Colpi/ora										
	% Avviamento										
	% Fermo										
	Utilizzo su due turni										
Impianto n	Minuti/avviamenti										
	Colpi/ora										
	% Avviamento										
	% Fermo										
	Utilizzo su un turno										
Reparto 5	ore teoriche/ore effettive										
	pezzi/ore										
Reparto 6	ore teoriche/ore effettive										
	Pezzi/ore										

Dalla sopra esposta tabella è possibile commentare le singole opportunità nei casi migliore, più probabile e peggiore oltre ad effettuare confronti con accordi sindacali o tabelle di organizzazione del lavoro recepite in prassi o in procedure.

4d) Analisi dell'inquadramento

E' bene commentare le categorie contrattuali presenti e la loro distribuzione.

4e) Analisi delle opportunità

E' bene sintetizzare le opportunità riscontrate.

5) Analisi dei costi e dei ricavi per adeguamento nuovo budget 6+6 anno 2012

In base ai volumi determinati nel paragrafo "Volumi di riferimento e scenario" è necessario valutare la composizione dei costi dell'anno in corso per valutarne la congruenza con i casi di simulazione migliore, più probabile e peggiore per definire correttamente il punto di pareggio e le iniziative da intraprendere.

La procedura è la seguente :

- a) analisi abc dei costi e dei ricavi con una stima dei costi variabili e fissi
- b) analisi di adeguamento dei costi ai ricavi di 6+6 considerando i prezzi costanti ed i costi fissi costanti e quelli variabili proporzionali tranne considerazioni specifiche sul personale
- c) obiettivi di ulteriore recupero per voce sulla base di considerazioni oggettive e soggettive con applicazione delle stime di opportune efficienze

Sulla base di quanto sopra è necessario presentare una analisi di costi e ricavi in proiezione dai consuntivi alle stime con efficientamento come segue.

COSTI

Voce di spesa	Tipologia	Costo fisso o variabile	Valore storico	% voce	% progressiva
Voce importanza A					
Voce importanza B					
Voce importanza ...					
Voce importanza C					
Totale				100	100

RICAVI

Voce di Ricavo	Tipologia	Note	Valore storico	% voce	% progressiva
Voce importanza A					
Voce importanza B					
Voce importanza ...					
Voce importanza C					
Totale				100	100

A questo punto è possibile analizzare il possibile 6+ 6 anno di budget per tutti i costi da tenere in considerazione secondo i passi precedentemente esposti

Il 6+6 o un budget di esercizio può essere presentato con il seguente schema per i casi di simulazione più probabile, migliore, peggiore:

Voce di spesa	Tipologia	Costo	Valore Storico	% su fatturato	Caso di simulazione	note	Ulteriori passi	motivazione	Valore atteso
Voce 1									
Voce n									
Totale Costi				100					
Fatturato									
Utile									

Con un obiettivo di costi da sintetizzare in una tabella con le seguenti caratteristiche

Voce di spesa	Tipologia	costo	Valore Storico	% su fatturato storico	Valore obiettivo	% su fatturato obiettivo	Delta %
Voce import. A							
Voce import. n							
Voce import. C							
Totale Costi							
Totale fatturato di Riferimento							

6) Budget ed obiettivi di vendita per famiglia di prodotti

E' necessario definire il budget per famiglie di prodotto come segue confrontare il budget 2012 ed il 6+6 con la composizione del mix delle famiglie di prodotto

Famiglia	Consuntivo Fatturato 2010	Fatturato 2011	Budget 2012	Primo semestre 2011	Primo semestre 2012	6+6 Anno 2012
Prodotto 1						
Prodotto 2						
Prodotto 3						
Altro						
Totale						

E' necessario evidenziare i margini commerciali per famiglie di prodotti onde ottimizzare il mix in funzione dei margini sia di contribuzione sia commerciali.

7) Criteri di approvazione dei preventivi ed approvazione dei prezzi e dei margini

Risulta di conseguenza immediata valutare la procedura di approvazione degli ordini sulla base dei preventivi equilibrati, della copertura dei costi e dei relativi margini con corrette attribuzione dei costi variabili, semivariabili e semifissi in generale ed anche per Cliente.

8) Analisi delle Commesse

Per poter valutare meglio la procedura di preventivazione è indispensabile effettuare una valutazione a consuntivo delle singole commesse per ordine e Cliente segmentate per:

- margini a preventivo e procedura di calcolo
- margini a consuntivo

con verifiche sia globali che per singolo codice.

E' necessario presentare anche l'importanza economica delle singole commesse, il tempo di attraversamento, la loro numerosità e quanto altro utile per singolo caso.

Uno schema di riferimento può essere il seguente:

Famiglie	% Ricavi	Numero	Superiori a n Euro	% superiore a n Euro	% a valore	Numero Clienti
Prodotto 1						
Prodotto 2						
Prodotto 3						

Con una esposizione dell'andamento nel tempo come nella seguente tabella metodologica.

Tale precedente tabella presenta valutazioni strategiche interessanti tramite una correlazione con la tabella del fatturato medio per famiglia e per commessa qui sotto riportato

Settore	Valore medio per commessa a 2009 (Euro)	Valore medio per commessa a 2010 (Euro) (sei mesi)	Valore medio per commessa a Tutto 2010	Valore medio per commessa a Sei mesi 2011	Valore medio per commessa Sei mesi 2012	Tempo di attraversam. medio 2009 (giorni)	Tempo di attraversa mn medio 2010 primo semestre	Tempo di attrav Tutto 2010	Tempo di attraver 2011 Primo semest.	Tempo di attraver 20112P rimo semest.
Prodotto 1										
Prodotto 2										
Prodotto 3										
Totale										

9) Previsione Fabbisogno con esubero e mancanti, investimenti e formazione

Sulla base dei volumi produttivi definiti nei precedenti paragrafi è necessario presentare il classico fabbisogno del personale secondo un carico per settore che evidenzi l'andamento storico ed i target di breve e lungo periodo sia di incremento sia di riduzione delle risorse direttamente ed indirettamente impegnate con una classica tabella del tipo seguente segmentata per i casi di simulazione predisposti:

Reparto	Addetti anno n-2	Addetti anno n-1	Addetti anno n	Addetti anno n+1	Target di breve	Target di medio periodo
Reparto 1						
Reparto 2						
Totale Fabbrica						
Produzione						
Acquisti						
Amministrazione						
Progettazione						
Vendite						
Totale full time equivalent						
Iscritti						
Differenza						
Note						

10) Piano triennale

E' buona norma integrare ogni valutazione di competitività in un piano triennale

Si presenta una traccia per la predisposizione di tale piano attraverso due tabelle :

- a) precedente piano se esistente
- b) nuovo piano in evoluzione sul precedente o ex novo

Si noti che è buona norma avere in ipotesi la composizione dei costi di partenza secondo il seguente schema:

Tipologia	Percentuale
Costi fissi	
Costi del Personale	
Costi variabili	

La tabella sintetica può essere la seguente:

Piano triennale PRECEDENTE

Elemento	Budget 2011 e consuntivo 2011	2012	2013	2014
Ricavi Prodotto 1				
Ricavi Prodotto 2				
Ricavi Prodotto3				
Totale Ricavi				
Investimenti				
% Investimenti sul fatturato				
Addetti				
Margine di calcolo				
Utile				
Mancato assorbimento costi fissi				
Margine obiettivo sui preventivi				
Rapporto Consuntivi / Preventivi				
Margine obiettivo sui preventivi a recupero mancato assorbimento costi fissi				
Consequente incremento % di maggiorazioni nei costi – preventivi in procedura				
Riduzione Capitale circolante				
Utile				
Produttività ad incremento utile				

Piano triennale NUOVO

Elemento/ anno	2011	2012 (1)	2012 (2)	2012 (3)	2012 (4)	2013	2014
Ricavi Prodotto 1							
Ricavi Prodotto 2							
Ricavi prodotto 3							
Totale Ricavi							
Investimenti							
% Investimenti sul fatturato							
Addetti							
Margine di calcolo preventivi							
Utile							
Mancato assorbimento costi fissi							
Margine obiettivo sui preventivi							
Rapporto Consuntivi / Preventivi							
Margine obiettivo sui preventivi a recupero mancato assorbimento costi fissi							
Conseguente incremento % di maggiorazioni nei costi – preventivi in procedura							
Riduzione Capitale circolante							
Utile							
Produttività ad incremento utile							

(1) piano precedente, (2) budget, (3) caso più probabile (4) caso peggiore

11) Analisi consuntivi primo semestre 2012

Data la data di elaborazione del caso a cavallo dei consuntivi del primo semestre 2012 è sempre utile valutare in ABC i costi ed i ricavi del semestre considerato

E' utile valutare i consuntivi del primo semestre 2012 confrontati con il primo semestre 2011 e tutto il 2011 con indicazione delle principali variazioni per famiglia materie prime, produzione, beni di terzi, personale , oneri diversi di gestione ed altro secondo il seguente schema

Voce di spesa	Tipologia	Anno 2011	%	Primo semestre 2011	%	Primo semestre 2012	%	Delta %	Delta %
Voce 1									
Voce 2									
Voce n									
Totale Costi									
Fatturato di Riferimento									
Note									

Analogamente è utile valutare i ricavi come segue .

Voce di ricavo	Anno 2011	Primo semestre 2011	Primo semestre 2012	Delta %	Note
Voce 1					
Voce n					
Totale					

12) Conclusioni

Le conclusioni evidenziano normalmente :

- l'andamento dei ricavi
- l'andamento dei costi in valore assoluto ed in proporzione ai ricavi
- interventi di revisione dei costi variabili
- interventi di revisione dei costi di struttura
- analisi del personale
- analisi dei clienti
- una revisione triennale di scenario sia in modo deterministico sia con simulazioni di caso migliore, peggiore e più probabile
- una tabella riassuntiva di ricavi, materie prime, costi di produzione, personale, oneri diversi, beni di terzi, margine lordo, ammortamenti, margine prima degli oneri finanziari, oneri finanziari, reddito prima delle tasse, tasse ed utile.

ALLEGATI E BIBLIOGRAFIA

Gli allegati e la bibliografia sono in biblioteca sia di caso sia generale di settore