



ABOUT CONSULTING S.p.A.

Tipografia industriale

Situazione iniziale

- TARGET CLIENTI: costituita prevalentemente aziende private di grandi e medi, per cataloghi e riviste periodiche.
- FATTURATO: 6,8 milioni di euro
- Margine industriale: 19,5%
- MOL: -130 mila euro:
- RISULTATO OPERATIVO: -450 mila euro
- DIPENDENTI: 34 dipendenti
- Struttura di costi fissi molto snella, ma investimenti in macchine di stampa elevati con conseguente indebitamento

Problemi

- Forte stagionalità delle vendite e della produzione
- Flessione delle vendite del 15-20% rispetto all'anno precedente
- Azione commerciale poco efficace e flessibile in relazione ai diversi target di clientela e volumi di acquisto
- Politica commerciale conservativa e poco orientata alla ricerca di nuove quote di mercato

Il sistema di costistica adottato, orientato ad un logica "full cost", ha portato nel tempo ad una politica di prezzo indifferenziata e ad una azione commerciale eccessivamente selettiva, pur in presenza di capacità produttiva non utilizzata.

Intervento

Si è sviluppato per una durata totale di 3 mesi sui seguenti assi:

- Reportistica , costi e preventivazione:
 - revisione dei costi orari di produzione, con introduzione di una logica "direct cost"
 - impostazione del sistema di preventivazione e della politica di prezzo, con l'obiettivo di differenziare prezzi e margini attesi in funzione del target di clientela e dei volumi complessivi
- Organizzazione commerciale:
 - introduzione di un sistema di reporting mensile, che ha permesso la riorganizzazione dell'amministrazione, con recupero di 1 risorsa da dedicare all'attività di sviluppo vendite
 - avvio di un'attività sistematica di ricerca di nuovi clienti e opportunità
 - inserimento di un nuovo funzionario di vendita per la ricerca di nuovi clienti
- Organizzazione produzione e investimenti:
 - dismissione e chiusura reparti a minore efficienza e competitività
 - introduzione del 2° turno intero e successivamente del 3° turno nel reparto stampa principale, con aumento di efficienza e riduzione dei costi orari di produzione
 - investimento in macchina di stampa più efficiente, mirata ad alcuni segmenti di mercato ad elevato potenziale, in modo da attuare un'azione commerciale mirata
 - esternalizzazione delle attività post stampa

Risultati: l'azienda oggi

- **Fatturato: 8,5 milioni di euro dopo il primo anno 15 milioni di euro dopo il secondo anno**
- **Portafoglio ordini medio pari a 50-60 gg**
- **Aumento della quota di "repetitive sales" del +30%**
- **Margine industriale pari al 24,5%, (+3% sul valore della produzione)**
- **Risultato operativo netto: -50 mila euro**