



REPORT DIMOSTRATIVO / EDIZIONE 2026

Dove si crea valore. Dove si perde margine.

Analisi integrata dei processi aziendali: **commerciale, commesse, controllo di gestione, produzione, magazzino, logistica, e-commerce e finanza.**

AZIENDA SIMULATA / MEKTRIA INDUSTRIAL S.R.L.

Caso dimostrativo di impresa elettromeccanica che progetta e produce su commessa, distribuisce ricambi e vende online. Dati, nomi, risultati e scenari sono interamente inventati per illustrare il metodo di analisi.

PREMESSA / COME LEGGERE IL DOCUMENTO

Un esempio, non una diagnosi

Un report dimostrativo può essere rigoroso senza fingere che i dati provengano da un cliente reale.

Mektria Industrial S.r.l. è un'impresa interamente immaginaria. I numeri sono stati costruiti in modo coerente tra conto economico, commesse, magazzino e tesoreria per mostrare come un'analisi gestionale possa attraversare funzioni aziendali normalmente separate. Nessuna cifra costituisce una stima di performance, un benchmark di mercato o una garanzia di risultato.

IL VALORE DEL METODO

Il punto non è produrre molti grafici: è ricondurre ricavi, costi, tempi, materiali e cassa alle stesse entità operative. Ogni indicatore dovrebbe portare a una decisione, a un responsabile e a una fonte verificabile.

Percorso di lettura

Pagine	Ambito	Domanda di management
03-05	Sintesi e redditività	L'impresa cresce con margini sostenibili?
06-10	Commerciale, commesse, controlling	Quali clienti e lavori creano valore reale?
11-16	Operations e canali	Dove nascono ritardi, immobilizzi e disservizi?
17-19	Finanza e cruscotto	Quale liquidità serve per sostenere le attività?
20-24	Criticità e percorso	Che cosa misurare e correggere prima?

Due livelli di informazione

OSSERVATO NELLO SCENARIO

Valori ipotetici assunti come dati di partenza, evidenziati in tabelle e KPI.

DA VERIFICARE IN AZIENDA

Ipotesi e diagnosi che richiederebbero dati attendibili, colloqui e un approfondimento operativo.

Tutte le raccomandazioni sono esempi di metodo. Il documento non attesta la disponibilità di specifiche funzionalità in un software ERP, che andrebbero verificate in sede progettuale.

SCENARIO DIMOSTRATIVO • IMPRESA E DATI INTERAMENTE FITTIZI

SINTESI DIREZIONALE

La crescita non basta

La lettura integrata evidenzia un equilibrio fragile fra portafoglio ordini, capacità operativa e assorbimento di liquidità.

RICAVI LTM	EBITDA	CONSEGNE PUNTUALI	CAPITALE OPERATIVO
14,8 M€	9,3%	82%	3,60 M€
ultimi 12 mesi	1,38 M€ simulati	obiettivo interno 92%	circolante netto operativo

Mektia genera una contribuzione industriale complessiva del **33,9% dei ricavi**, ma l'esecuzione non conserva sempre il margine atteso. La produzione su commessa richiede acquisti anticipati e una pianificazione rigorosa; ritardi di distinta base o componenti critici spostano ricavi e incassi, mentre materiali e ore sono già impegnati.

Le tre evidenze che meritano la prima decisione

- 01 Scostamento economico.** L'esempio della commessa C-26018 passa da 21,9% a 16,1% di margine di contribuzione previsto: la perdita di 5,8 punti si forma durante l'avanzamento, non a bilancio chiuso.
- 02 Capacità e puntualità.** Nel piano a 12 settimane il collaudo è caricato al 112% della capacità disponibile. Il rischio non è soltanto operativo: ritarda la fatturazione per milestone e aumenta i lavori in corso.
- 03 Capitale assorbito.** Scorte, lavori in corso e crediti commerciali raggiungono 5,68 M€ lordi. I debiti verso fornitori e gli anticipi clienti compensano solo parzialmente il fabbisogno.

PROPOSTA DI APPROCCIO

Prima di sostituire o ampliare i sistemi, ricostruire un set minimo di dati comuni: ID commessa, distinta, ore, varianti, conferme dei fornitori, giacenze, promessa al cliente e scadenziario. Solo così il cruscotto diventa uno strumento decisionale, non una collezione di numeri.

CONTESTO AZIENDALE

Mektria Industrial: il caso

Profilo operativo costruito per rappresentare le esigenze di una PMI manifatturiera multicanale.

PERSONE 48 tra operations e staff	RICAVI 14,8 M€ base annua simulata	COMMESSE APERTE 84 fotografia al 30/09/2026	BACKLOG 4,8 M€ ordini non ancora evasi
---	--	---	--

L'azienda progetta quadri e sottosistemi elettromeccanici per costruttori di macchine e integratori industriali. Affianca alle commesse speciali una gamma di assemblati standard e ricambi, distribuiti tramite rete commerciale e un portale e-commerce. Le due sedi operative condividono un magazzino centrale e risorse tecniche specialistiche.

Il modello economico in tre linee

Linea	Ricavi annui	Contribuzione	Nota gestionale
Commesse e custom	9,40 M€	2,82 M€ / 30,0%	Maggiore variabilità di tempi e costi
Assemblati standard	2,55 M€	0,97 M€ / 38,0%	Volumi e standardizzazione
Ricambi e service	2,85 M€	1,23 M€ / 43,2%	Include 0,90 M€ da e-commerce
TOTALE	14,80 M€	5,02 M€ / 33,9%	Margine di contribuzione, non EBITDA

Un unico flusso, responsabilità diverse

01 Lead / opportunità	02 Offerta / costing	03 Ordine / distinta
04 Acquisti / produzione	05 Collaudo / consegna	06 Fattura / incasso

Controllo di integrazione: il numero di commessa collega offerta, distinta, acquisti, avanzamento, spedizione e documenti contabili.

SCENARIO DIMOSTRATIVO • IMPRESA E DATI INTERAMENTE FITTIZI

REDDITIVITÀ / CONTO ECONOMICO

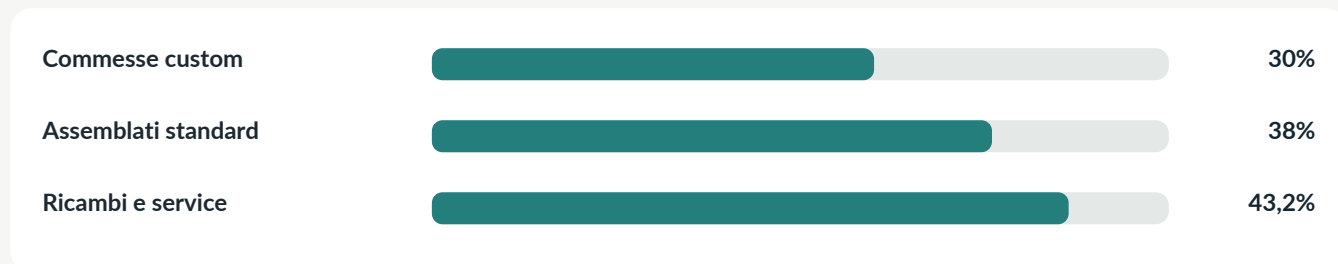
Da 14,8 milioni a 1,38 di EBITDA

La redditività emerge quando il mix commerciale viene collegato a costi variabili, attività operative e spese di struttura.

Voce gestionale LTM	Valore	% ricavi	Interpretazione
Ricavi delle vendite	14,80 M€	100,0%	Commesse, standard e ricambi
Costi industriali diretti	(9,78 M€)	66,1%	Materiali, ore dirette, terzisti
Margine di contribuzione	5,02 M€	33,9%	Capacità di assorbire i costi fissi
Costi di struttura e supporto	(3,64 M€)	24,6%	Commerciale, struttura e funzioni
EBITDA simulato	1,38 M€	9,3%	Prima di ammortamenti e oneri

Un EBITDA del 9,3% può apparire soddisfacente nel suo insieme, ma il dato medio nasconde il comportamento eterogeneo delle tre linee. La distribuzione ricambi contribuisce percentualmente più delle commesse custom, che assorbono competenze elevate e sono sensibili a rilavorazioni, varianti non approvate e ore fuori preventivo.

Contributo per linea: una media che va spiegata



LETTURA ECONOMICA

Non basta misurare il fatturato per venditore. Il commerciale deve vedere contribuzione per offerta e rischio di esecuzione, oltre a ricavi e acquisizione ordini.

LETTURA ORGANIZZATIVA

Per confrontare le marginalità occorre una regola condivisa di imputazione delle ore dirette, dei materiali, dei terzisti e delle rettifiche di commessa.

Convenzioni del caso: il margine di contribuzione è dopo i costi industriali direttamente imputabili; l'EBITDA considera ulteriori costi di struttura. Importi arrotondati.

SCENARIO DIMOSTRATIVO • IMPRESA E DATI INTERAMENTE FITTIZI

COMMERCIALE / SVILUPPO

Vendere bene prima di produrre

La qualità del margine nasce dalle regole di preventivazione, dalla pipeline e dalla promessa al cliente.

OPPORTUNITÀ 6,2 M€ pipeline qualificata	OFFERTE EMESSE 276 negli ultimi 12 mesi	OFFERTE VINTE 94 conversione 34,1%	BACKLOG ORDINI 4,8 M€ non confondere con pipeline
--	--	---	--

La pipeline esprime una **possibilità commerciale**, non un impegno produttivo. Il backlog rappresenta invece ordini acquisiti e ancora da evadere. Quando i due valori vengono sommati in modo improprio, la pianificazione sovrastima carico e incassi futuri. La stessa disciplina deve essere applicata alle offerte: valore, probabilità, costo tecnico, revisione del prezzo e data promessa.

Tre controlli prima della conferma dell'ordine

- 01 Margine preventivo.** Prezzo netto dopo sconti, materiali valorizzati al costo aggiornato, ore per reparto, terzisti e riserva per rischi tecnici.
- 02 Capacità realizzativa.** Verifica delle settimane di engineering, cablaggio e collaudo, con evidenza dei colli di bottiglia già impegnati.
- 03 Condizioni di incasso.** Allineamento fra anticipi, SAL, consegna, fatturazione e assorbimento di capitale durante l'esecuzione.

ESEMPIO DI REGOLA COMMERCIALE

Se una nuova commessa presenta una contribuzione stimata inferiore al 20%, la vendita non viene automaticamente bloccata: viene richiesta una motivazione documentata e una verifica con produzione e controllo di gestione. La soglia è dimostrativa e non un benchmark settoriale.

Il KPI da cambiare

Accanto a valore delle offerte e tasso di conversione introdurre il **margine di contribuzione atteso del portafoglio ordini acquisito**, distinto dalla redditività consuntiva. La differenza tra le due misure rivela dove la promessa commerciale perde valore nella catena operativa.

ANALISI PORTAFOGLIO

Non tutti i ricavi valgono allo stesso modo

Una segmentazione utile permette di attribuire marginalità e capitale impiegato a prodotti, clienti e canali.

Cluster di ricavi	Ricavi	Margine diretto	Domanda da porre
Progetti ad alta ingegneria	4,20 M€	27%	Quante ore non fatturabili?
Commesse ripetitive	5,20 M€	32,4%	Sono replicabili le distinte?
Assemblati standard	2,55 M€	38%	Qual è la variabilità dei lotti?
Ricambi / service	2,85 M€	43,2%	Quale costo di servizio per canale?

La scomposizione delle commesse custom in lavori ad alta ingegneria e lavori ripetitivi chiarisce perché una stessa linea possa avere redditività molto diverse. Nel caso simulato i due cluster delle commesse concorrono, al netto degli arrotondamenti, alla contribuzione complessiva del 30% della linea custom.

La doppia dimensione: cliente e canale

MARGINE PER CLIENTE

Oltre al volume, considerare numero di varianti, urgenze, resi, dilazioni e costo di gestione. Un cliente ad alto fatturato può generare poco cash flow.

ECONOMIA DEL CANALE

Il canale e-commerce vale 0,90 M€ ed è **già incluso** nei 2,85 M€ dei ricambi. Commissioni, picking, imballo e gestione resi richiedono una misura distinta.

DECISIONE DI PRICING

L'analisi per segmento deve mostrare se il prezzo copre l'intero costo diretto del servizio. Una marginalità percentuale elevata può essere erosa da piccoli ordini frequenti, urgenze, credito commerciale e processi manuali.

Regola di qualità dati

Classificare ogni riga d'ordine con **business line**, cliente, canale di acquisizione e centro di responsabilità. Le dimensioni non vanno sommate fra loro: sono viste differenti sullo stesso ricavo, non ulteriori ricavi.

SCENARIO DIMOSTRATIVO • IMPRESA E DATI INTERAMENTE FITTIZI

PROCESSO ORDER-TO-CASH

Il ritardo si decide settimane prima

Le milestone consentono di anticipare l'impatto economico dei problemi operativi, anziché scoprirli alla scadenza.

Milestone commessa C-26018	Prevista	Aggiornata	Impatto
Distinta base congelata	Settimana 2	Settimana 3	1 settimana
Arrivo componente critico	Settimana 5	Settimana 7	2 settimane
Montaggio completato	Settimana 9	Settimana 10	1 settimana
Collaudo completato	Settimana 11	Settimana 13	2 settimane
Consegna cliente	Settimana 12	Settimana 14	2 settimane

Il ritardo di consegna non nasce al momento dell'imballaggio. La distinta congelata una settimana dopo il piano e la conferma tardiva di un componente non sostituibile avviano una sequenza di attese che porta il collaudo oltre la finestra prevista. Il problema diventa finanziario quando la fatturazione dipende dall'accettazione finale del cliente.

Un segnale operativo deve avere tre campi

- 01 Data necessaria.** Quando il componente deve essere disponibile per rispettare la milestone successiva, non semplicemente la data richiesta al fornitore.
- 02 Data confermata.** Informazione esplicita del fornitore, aggiornata e con una misura della sua affidabilità storica.
- 03 Impatto e alternativa.** Commesse coinvolte, costo di un eventuale expediting, componente sostitutivo validato e responsabile della decisione.

INDICATORE DI ANTICIPO

Misurare ogni settimana la quota di righe materiali critiche senza data di consegna confermata prima del rilascio in produzione. Nel caso simulato le righe critiche non presidiate sono 14.

ANALISI COMMESSA / CASO CONCRETO

Quando il margine evapora

Commessa C-26018: una variante fatturabile non basta a compensare acquisti extra e rilavorazioni.

Voce di commessa	Baseline	Aggiornato	Scostamento
Ricavo contrattuale	420.000 €	429.000 €	+9.000 €
Materiali diretti	174.000 €	192.000 €	+18.000 €
Ore dirette e rilavorazioni	112.000 €	123.000 €	+11.000 €
Terzisti / costi esterni	42.000 €	45.000 €	+3.000 €
Margine di contribuzione	92.000 €	69.000 €	-23.000 €
Margine % ricavi	21,9%	16,1%	-5,8 p.p.

L'offerta originaria prevedeva costi diretti per 328.000 euro, con contribuzione di 92.000 euro. In corso d'opera emergono 18.000 euro di materiali non previsti, 11.000 di rilavorazioni e 3.000 di lavorazioni esterne aggiuntive. La variante cliente incrementa i ricavi di 9.000 euro, ma il margine aggiornato scende a 69.000 euro. La contrazione percentuale si calcola sui ricavi aggiornati, non sul valore originario dell'ordine.

Dove intervenire

PREVENTIVO TECNICO

Bloccare una baseline approvata: distinta, ore per centro di lavoro, versioni tecniche e condizioni commerciali. Le varianti non devono sovrascrivere lo storico.

CONTROLLO IN CORSO

Consuntivi settimanali per commessa, previsione a finire (EAC) e regole per autorizzare extracosti. Il responsabile deve vedere lo scostamento prima della consegna.

DOMANDA DI DIREZIONE

Quante commesse stanno consumando la contribuzione attesa senza che l'organizzazione lo rilevi in tempo? Nel cruscotto simulato, sei commesse hanno un margine aggiornato inferiore alla baseline approvata.

CONTROLLO DI GESTIONE

Un modello industriale leggibile

La contabilità generale dice che cosa è accaduto. Il controllo gestionale spiega dove, per chi e perché.

Un modello attendibile deve distinguere **costi diretti di commessa**, **costi specifici di linea** e **costi di struttura**. Attribuire indistintamente tutti i costi indiretti a una commessa produce margini apparentemente precisi ma poco utili. La prima domanda non è quale algoritmo usare, bensì quali decisioni devono essere supportate dai numeri.

Struttura minima delle analisi

Oggetto	Fonte primaria	Frequenza	Controllo
Ricavo netto	Ordini, fatture, note credito	Settimanale	Sconti e competenza
Materiali per commessa	Prelievi, acquisti, BOM	Settimanale	Scarti e resi
Ore / avanzamento	Consuntivi e centri di lavoro	Settimanale	Ore indirette / mancanti
Contribuzione per linea	Analitica e gestionale	Mensile	Regole di allocazione
Cash forecast	Scadenziario e milestone	Settimanale	Probabilità incassi

Dalla consuntivazione al forecast

- 01 Baseline.** Costo e prezzo al momento dell'ordine, congelati con data e approvazione.
- 02 Actual.** Materiali realmente consumati, ore registrate, lavori esterni e spese documentate.
- 03 Estimate at Completion.** Costo totale previsto alla chiusura, aggiornato con lavoro residuo e varianti.
- 04 Delta e responsabilità.** Scostamenti separati per prezzo di acquisto, quantità, efficienza, scarto e perimetro tecnico.

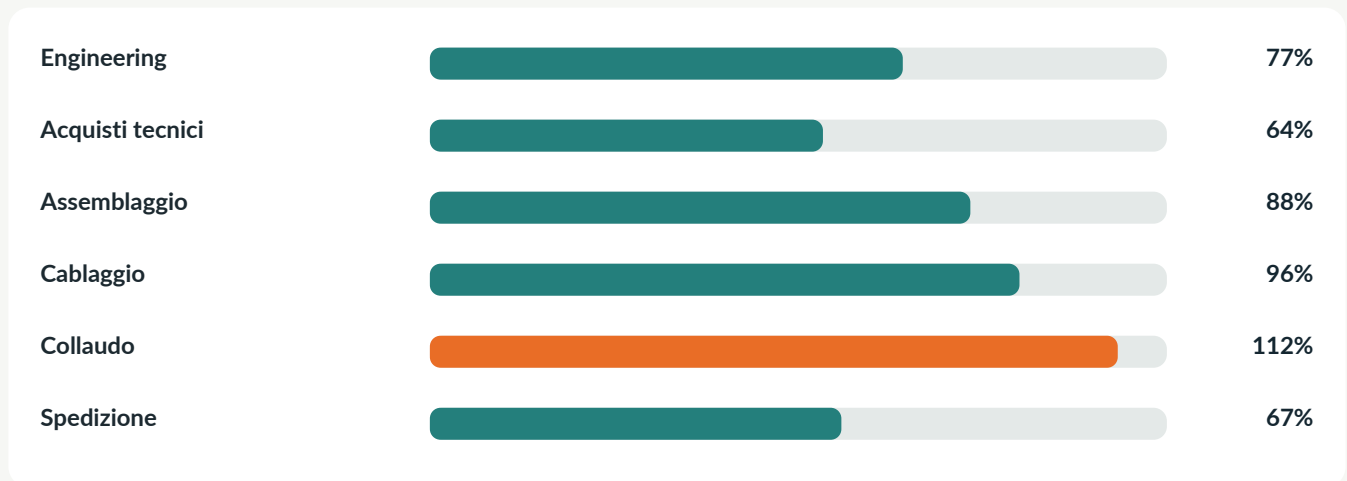
RISULTATO ATTESO DEL MODELLO

Un confronto attendibile budget-consuntivo per linea, cliente e commessa permette di leggere la qualità dei margini prima dell'approvazione del bilancio, senza confondere stime, valori contabilizzati e previsioni.

PIANIFICAZIONE / CAPACITÀ

Il collaudo è il collo di bottiglia

Una commessa non è in ritardo soltanto perché manca materiale: anche le competenze e i banchi di prova hanno capacità finite.



Nel piano simulato a dodici settimane il collaudo richiede il **112% della capacità disponibile**. Le ore di engineering sono invece al 77%: non avrebbe senso assumere che ogni reparto sia saturo o che la crescita organica risolva automaticamente il problema. La priorità consiste nel livellare il mix di commesse e distinguere attività effettive, attese materiali, setup e rilavorazioni.

Decisioni da rendere visibili nella pianificazione

- 01 Promessa di consegna.** La data proposta al cliente deve usare carichi confermati e capacità effettiva, non tempi standard non aggiornati.
- 02 Sequenza delle priorità.** Riprogrammare una commessa critica richiede di mostrare i costi di spostamento sulle altre commesse e gli effetti sulle milestone di incasso.
- 03 Alternativa produttiva.** Straordinari, terzisti o un secondo turno vanno valutati in base a costo, competenze, qualità e margine residuo.

KPI OPERATIVO

Carico/capacità per centro di lavoro e settimana, visualizzato insieme alle date cliente e al margine a finire. La saturazione, da sola, non misura l'efficienza.

ACQUISTI / RISCHIO FORNITORI

Non tutti i lead time sono uguali

Le conferme e la variabilità di consegna sono spesso più utili della data nominale indicata nel listino.

Famiglia di componente	Lead time	Variabilità	Impatto potenziale
Azionamenti speciali	8 settimane	± 3 settimane	Blocco collaudo
Sensori industriali	5 settimane	± 1 settimana	Talvolta sostituibili
Cablaggi custom	4 settimane	± 2 settimane	Rilavorazioni
Carpenterie dedicate	6 settimane	± 2 settimane	Blocco montaggio

Un fabbisogno generato correttamente dalla distinta base perde valore se la data necessaria non è confrontata con la conferma effettiva del fornitore. Per le famiglie critiche la variabilità storica suggerisce quando anticipare un ordine, concordare una capacità riservata o qualificare una seconda fonte. La scelta non deve produrre automaticamente più scorta per ogni articolo.

Matrice delle azioni sul rischio

ALTA CRITICITÀ / BASSA SOSTITUIBILITÀ

Verificare conferme settimanali, scorta selettiva, alternative tecniche approvate e impatto sulle commesse.

BASSA CRITICITÀ / ALTA ROTAZIONE

Valutare riordino parametrico, raggruppamento consegne e frequenza ottimizzata. Non dedicare lo stesso presidio manuale a ogni riga.

LETTURA ECONOMICA

Misurare separatamente extra-costi per urgenze, trasporti espressi e materiale inutilizzato. Ridurre il costo di acquisto unitario non sempre minimizza il costo complessivo del servizio.

MAGAZZINO / CAPITALE IMMOBILIZZATO

Stock utile e stock silenzioso

La classificazione delle giacenze deve unire valore, rotazione, criticità tecnica e fabbisogni futuri.

STOCK FISICO

1,94 M€

esclusi i lavori in corso

WIP

1,26 M€

valore separato dallo stock

COPERTURA STOCK

72 gg

proxy sul costo diretto annuo

LENTO / OBSOLETO

220 k€

giacenze da riesaminare

Classe scorte	Valore	Copertura	Lettura
A - componenti critici	860.000 €	79 giorni	Servizio e single source
B - ricorrenti	560.000 €	48 giorni	Parametri di riordino
C - accessori	300.000 €	120 giorni	Riduzione dei lotti
Slow moving / obsolete	220.000 €	oltre 12 mesi	Revisione e recupero

Nel caso simulato le giacenze complessive sono 1,94 milioni, mentre i lavori in corso ammontano a 1,26 milioni: **sono due aggregati differenti**, che non vanno confusi. L'inventario può essere elevato senza rendere disponibili in tempo i pochi componenti realmente critici. Viceversa, ridurre indiscriminatamente lo stock potrebbe aumentare i fermi produzione.

DECISIONE DELLA DIREZIONE

Avviare una revisione a matrice valore/rotazione/criticità e distinguere gli articoli da proteggere da quelli da smaltire, recuperare o acquistare su ordine. L'obiettivo è liberare capitale senza peggiorare il servizio.

RIORDINO / PIANIFICAZIONE MATERIALI

Dal fabbisogno al riordino corretto

Una proposta d'acquisto deve conoscere disponibilità realmente utilizzabile, tempi e priorità delle commesse.

Un motore di pianificazione materiali efficace parte dai fabbisogni esplosi per data, li confronta con le giacenze disponibili, gli ordini già emessi, le prenotazioni e le conferme fornitore. Le giacenze contabili non coincidono necessariamente con ciò che può essere assegnato a una commessa: esistono stock in quarantena, materiali riservati, lotti non idonei e lead time variabili.

Esempio di priorità sui componenti

Articolo	Disponibile	Fabbisogno 30 gg	Segnale
Azionamento AX-40	4 pz	11 pz	Scopertura di 7 pz
Sensore SS-12	80 pz	65 pz	Coperto, verificare sicurezza
Cablaggio CB-90	22 kit	41 kit	Ordine da anticipare
Connettore CN-18	620 pz	280 pz	Eccesso relativo

Tre condizioni per un suggerimento affidabile

- 01 Dato temporale.** I fabbisogni devono essere datati e collegati a una commessa, non aggregati indistintamente su un mese.
- 02 Dato qualitativo.** Disponibilità netta, materiali impegnati, versione distinta, sostituti tecnici e lotti utilizzabili.
- 03 Dato economico.** Costo del fermo, costo della scorta, minimo d'ordine, trasporto e condizioni commerciali.

SCENARIO DI SENSITIVITÀ

Un taglio del 10% dello stock complessivo libererebbe teoricamente circa 194.000 euro di capitale. È una simulazione aritmetica: non è un obiettivo garantito, né implica che il 10% possa essere ridotto senza rischi sul servizio.

LOGISTICA / SERVIZIO AL CLIENTE

Spedire non significa consegnare

La qualità della consegna richiede una lettura congiunta di disponibilità, collaudo, preparazione e trasporto.

CONSEGNE PUNTUALI 82% on-time delivery	OTIF 79% puntuali e complete	TARGET OTIF 90% obiettivo interno ipotetico	RIGHE CRITICHE 14 senza conferma affidabile
---	---	--	--

Il 79% delle consegne risulta puntuale e completo: significa che circa una consegna su cinque non soddisfa almeno uno dei due requisiti di servizio. Le cause ipotizzate non dipendono solo dal vettore. L'esempio include attese di collaudo, documentazione tecnica incompleta, consegne parziali, errori di picking e necessità di ripianificare la spedizione.

Per arrivare al livello di servizio promesso

Passaggio	Condizione di rilascio	Indicatore
Collaudo	Esito registrato e documentazione pronta	Ore di attesa dopo test
Picking	Materiali corretti per commessa / ordine	Accuratezza righe
Imballaggio	Istruzioni e marcature complete	Rilavorazioni / danni
Trasporto	Data confermata e prova consegna	OTIF / reclami

SERVIZIO

Una spedizione parziale può soddisfare una parte del cliente ma generare una seconda consegna, un reclamo e costi logistici aggiuntivi.

COSTO

Il costo logistico deve includere preparazione, imballo, trasporto, urgenze e resi; non soltanto la fattura del corriere.

MISURA PRIORITARIA

Calcolare OTIF per promessa confermata al cliente, con causale strutturata di ogni mancato rispetto: materiali, capacità, qualità, documenti o trasporto.

E-COMMERCE / POST-VENDITA

Il digitale deve conoscere il magazzino

La redditività del canale online dipende dall'allineamento tra disponibilità, pricing, servizio e processi di evasione.

RICAVI ONLINE	ORDINI	ORDINE MEDIO	RESI
900 k€ inclusi nei ricambi	1.800 anno simulato	500 € 900k / 1.800	4,8% quota degli ordini online

L'e-commerce rappresenta 0,90 milioni di vendite, già compresi nella linea ricambi da 2,85 milioni: **non si somma nuovamente ai ricavi aziendali**. Il beneficio di un canale digitale non va giudicato soltanto dagli ordini generati, ma dal margine di canale al netto di commissioni, prelievi, imballi, trasporto, assistenza, pagamenti e resi.

La scheda articolo come punto di controllo

- 01** **Disponibilità vendibile.** Valore aggiornato per magazzino, stock riservato, ordini non evasi e arrivi affidabili.
- 02** **Prezzi e condizioni.** Listini B2B per cliente o gruppo, soglie, promozioni, fiscalità e coerenza con i prezzi ERP.
- 03** **Ordine unico.** Anagrafica, pagamento, evasione, documento di trasporto, fattura e reso devono condividere un'identità tracciabile.
- 04** **Servizio post-vendita.** Ricambi compatibili, matricole, ticket e cronologia cliente possono creare valore oltre la singola vendita.

ATTENZIONE ALLE FALSE ECONOMIE

Un margine commerciale alto su un ricambio può essere annullato da due spedizioni, un reso tecnico o una disponibilità mostrata erroneamente. Una vista di redditività per ordine permette di identificare il costo del servizio.

CAPITALE CIRCOLANTE / FINANZA

La liquidità è dentro i processi

Gli indicatori operativi spiegano perché un portafoglio ordini redditizio può assorbire cassa.

Voce del capitale operativo	Saldo simulato	Segno nel fabbisogno
Scorte di materiali / prodotti	1,94 M€	Assorbimento
Lavori in corso non fatturati	1,26 M€	Assorbimento
Crediti commerciali	2,48 M€	Assorbimento
Debiti verso fornitori	(1,36 M€)	Copertura spontanea
Anticipi da clienti	(0,72 M€)	Copertura anticipata
Capitale circolante operativo netto	3,60 M€	Fabbisogno netto simulato

Il valore di 3,60 milioni è il saldo di aggregati distinti e omogenei nella simulazione. Non equivale a indebitamento finanziario, né misura da solo lo stato di salute aziendale. È però utile per collegare politiche di stock, avanzamento delle commesse, fatturazione, recupero crediti e negoziazione degli anticipi.

DSO 61 gg crediti / ricavi	GIORNI STOCK 72 gg proxy su costi diretti	DPO 51 gg fornitori / costi	CICLO PROXY 82 gg 61 + 72 - 51
--	---	---	--

NOTA DI LETTURA FINANZIARIA

Il ciclo di 82 giorni è un indicatore semplificato: usa i materiali a stock come proxy e non incorpora i lavori in corso. Non va presentato come CCC contabile completo. Il WIP deve essere analizzato separatamente per commessa e milestone.

TESORERIA / PREVISIONE

L'utile non paga le scadenze

La proiezione di cassa collega milestone di fatturazione, termini commerciali, ordini di acquisto e pagamenti.

Flusso di cassa (migliaia €)	Ottobre	Novembre	Dicembre
Saldo iniziale	620	380	90
Incassi operativi	+ 1.050	+ 1.120	+ 1.610
Pagamenti fornitori	- 860	- 940	- 1.120
Personale	- 310	- 310	- 320
Altre uscite / investimenti	- 120	- 160	- 80
Saldo finale	380	90	180

La liquidità scende da 620.000 euro iniziali a un saldo previsto di 90.000 euro a fine novembre, pur in presenza di ordini acquisiti. Il dato decisivo è il calendario degli incassi, non l'importo complessivo delle commesse in portafoglio. In un'azienda reale questo prospetto dovrebbe essere aggiornato settimanalmente su un orizzonte mobile di tredici settimane.

Stress test: un incasso slitta di 30 giorni

SCENARIO BASE

Il saldo finale previsto per novembre è **+90.000 €**. Le ipotesi includono tutti gli incassi e i pagamenti della tabella.

SCENARIO AVVERSO

Se un incasso di **350.000 €** slitta da novembre a dicembre, il saldo teorico di novembre diventa **-260.000 €**, prima di qualunque linea di credito.

DECISIONE DI TESORERIA

Il responsabile finanziario deve conoscere la disponibilità effettiva di affidamenti, i pagamenti rinviabili e il rischio degli incassi non confermati. Lo stress test illustra una necessità potenziale di copertura: non è una previsione dell'azienda reale.

SCENARIO DIMOSTRATIVO • IMPRESA E DATI INTERAMENTE FITTIZI

GOVERNANCE / CRUSCOTTO

Dai KPI alle responsabilità

Un indicatore efficace ha una definizione, una frequenza, una fonte e una persona che decide.

KPI	Valore demo	Owner principale	Azione / cadenza
Margine commessa a finire	16,1% su C-26018	Controlling + PM	Varianti / ogni settimana
OTD consegne	82%	Operations	Cause ritardo / settimanale
OTIF	79%	Logistica	Azioni per causale / settim.
Saturazione collaudo	112%	Pianificazione	Sblocco / bisettimanale
Stock lento / obsoleto	220 k€	Acquisti / magazzino	Piano rientro / mensile
DSO	61 gg	Amministrazione	Scaduto / settimanale
Copertura di cassa	90 k€ (nov.)	Finance	13 settimane / settimanale

Il cruscotto non dovrebbe limitarsi a mostrare una freccia rossa. Ogni scostamento deve essere esplorabile fino al documento o all'evento sorgente: variante non approvata, conferma fornitore mancante, quantità prenotata, collo di bottiglia o fattura scaduta. La governance del dato precede l'automazione dei dashboard.

La logica del semaforo non basta

- 01 Soglia.** Definire un limite calibrato sulla storia e sugli obiettivi dell'impresa, non un numero generico scelto dall'AI.
- 02 Causa.** Rendere leggibili le componenti dello scostamento e distinguere ciò che è consolidato da ciò che è una previsione.
- 03 Responsabile.** Attribuire un owner che decida entro una data e registri l'esito dell'azione.

PRINCIPIO DI FONDO

La direzione deve poter leggere lo stesso fenomeno attraverso ricavi, redditività, tempo e cassa, senza esportazioni manuali diverse per ogni reparto.

SEI AREE CRITICHE / 1 DI 2

Dove concentrare l'analisi

Le criticità sono ipotesi contestuali al settore elettromeccanico su commessa, non diagnosi di un cliente reale.

01

Margine di commessa sotto controllo

Il rischio nasce da distinta non congelata, extracosti imputati in ritardo e varianti commerciali non approvate. La misura chiave è il margine a finire rispetto alla baseline: nella C-26018 passa dal 21,9% al 16,1%.

Presidio proposto. Confronto settimanale preventivo, consuntivo e costo residuo; autorizzazione tracciata delle varianti.

02

Contabilità industriale e pricing

Senza regole coerenti per ore, terzisti e costi diretti si confondono redditività della commessa e redditività complessiva dell'azienda. Le medie per linea possono nascondere clienti e prodotti sotto remunerativi.

Presidio proposto. Dizionario costi, centri di responsabilità, contribuzione per riga d'ordine e controllo degli sconti.

03

Capacità produttiva e materiali

Il collaudo saturo al 112% e le conferme fornitore incerte producono un effetto a catena su consegne, qualità e fatturazione. Le priorità devono essere determinate sul piano condiviso.

Presidio proposto. Carico/capacità per settimana, disponibilità netta, date promesse e alternative tecniche.

SEI AREE CRITICHE / 2 DI 2

Dal capitale al servizio

La priorità reale delle criticità cambierebbe in base ai dati raccolti nel questionario e alle verifiche operative.

04

Scorte e lavori in corso immobilizzati

1,94 milioni di materiali a stock e 1,26 milioni di WIP assorbono capitale in fasi diverse del processo. Il rischio è proteggere codici non critici e restare scoperti su componenti strategici.

Presidio proposto. ABC dinamica per valore e criticità; analisi slow moving; WIP per commessa e milestone.

05

Consegne e logistica non affidabili

La puntualità all'82% e l'OTIF al 79% segnalano che non basta verificare l'uscita merce. Materiali, collaudo, documenti e trasporto devono rispondere alla stessa promessa cliente.

Presidio proposto. Causali strutturate di ritardo, tracciamento milestone, costo di doppie spedizioni e resi.

06

Canali digitali scollegati dall'ERP

I 900.000 euro online richiedono disponibilità vendibile attendibile, prezzo coerente e documenti sincronizzati. Un portale può amplificare errori di magazzino e generare costi di servizio non visibili.

Presidio proposto. Ordine unico cross-channel, sincronizzazione stock e pricing, margine netto per ordine e gestione resi.

DATI / INTEGRAZIONE

Dalla registrazione alla decisione

Il disegno informativo deve preservare la tracciabilità degli eventi, non replicare archivi incoerenti.

SORGENTI

CRM / offerte · ERP ordini e contabilità · Produzione e WIP · WMS e-commerce

MODELLO COMUNE

ID cliente · commessa · articolo · centro di lavoro · data · versione

GOVERNO DEL DATO

Regole di qualità · owner · aggiornamento · riconciliazioni

LETTURA DIREZIONALE

Contribuzione · OTIF · carichi · stock · cash forecast

Un modello informativo non richiede necessariamente di sostituire immediatamente tutte le applicazioni. Richiede invece un perimetro chiaro su quali eventi costituiscono la **fonte primaria** e quali campi devono essere allineati. La doppia scrittura manuale aumenta i tempi e riduce la fiducia nei KPI.

Verifiche indispensabili prima di parlare di soluzione ERP

- Mappare i processi reali, le responsabilità e la disponibilità delle informazioni necessarie.
- Verificare le funzionalità native dei prodotti candidati, le licenze, le integrazioni e gli sviluppi eventualmente richiesti.
- Definire con il cliente la proprietà dei dati, la sicurezza, gli audit trail e i criteri di collaudo.

PERIMETRO DELLA DIMOSTRAZIONE

Il dossier descrive un'architettura gestionale possibile; non attribuisce automaticamente a MERP, a Mago o ad altri prodotti funzioni che non siano state verificate nel progetto specifico.

PIANO DI INTERVENTO / 90 GIORNI

Prima misurare. Poi cambiare.

Una roadmap credibile produce evidenze verificabili prima delle scelte di piattaforma e investimento.

01-15

Mappare

3 commesse campione, fonti dati, regole di prezzo, flussi materiali, DSO e logica delle milestone.

Output: Matrice processi e fonti con responsabili.

16-35

Ricostruire

Ricalcolo contribuzioni, ordini aperti, carichi e scadenziario; riconciliazione tra gestionale e realtà operativa.

Output: Baseline sottoscritta dei KPI.

36-60

Prototipare

Dashboard su casi campione, simulazione margini a finire e cash forecast, test con commerciale e operations.

Output: Differenze dati e tempi di aggiornamento misurati.

61-90

Decidere

Priorità di implementazione, analisi gap funzionali, costi, benefici, ruoli, qualità dato e piano di adozione.

Output: Business case e piano esecutivo approvati.

Come determinare il valore senza promettere ROI

Le opportunità vanno valutate per **impatto**, **fattibilità** e **qualità del dato**. Le sensitività del caso mostrano ordini di grandezza, non risultati acquisiti: cinque giorni di DSO equivalgono teoricamente a circa 203.000 euro di crediti; due punti di contribuzione su 4,8 milioni di backlog valgono 96.000 euro di margine potenziale. Nessun valore deve essere sommato o dichiarato realizzabile prima della verifica.



UN ESEMPIO DI METODO. NON UN MODELLO PRECONFEZIONATO.

Il vero valore nasce quando i numeri parlano tra loro.

Un'analisi aziendale utile non si ferma alla lista delle criticità. Collega le opportunità commerciali alla capacità reale, le commesse alla loro marginalità, le scorte alla disponibilità dei materiali e i risultati economici alla liquidità necessaria per sostenerli.

Questo report rappresenta il **livello di profondità e il metodo** con cui una valutazione può essere impostata. Il lavoro su un'azienda reale partirebbe dalle sue risposte e proseguirebbe con dati, verifiche, indicatori e priorità specifici. Non sarebbe una copia di questo scenario.

ANALISI E IMPOSTAZIONE METODOLOGICA



Atik S.r.l. | Soluzioni ERP, integrazione dei processi e analisi gestionale

Via G. Cimabue 35, 20851 Lissone (MB) | P.IVA 08960070962

Tel. +39 02 39198473 • www.atik.it • www.merp.it • info@atik.it

Avvertenza: Mektria Industrial S.r.l. è un'impresa inventata. Dati, situazioni, indicatori e scenari sono simulati. Il documento non costituisce una diagnosi, un'offerta economica o una promessa sulle funzionalità di un prodotto.