con il Contributo
Camera di Commercio
Roma

Work days e strumenti di supporto alla crisi e alla ripartenza per le imprese laziali: dal business plan al check up economico finanziario

Sommario

Premessa 1

La progettazione del modello 5

Il questionario somministrato 10

Risultanze emerse 15

Incontri preliminari: le tematiche affrontate 19

La programmazione 32

Il controllo 34

Gli incontri ad hoc 39

Il business plan 42

Finalità del business plan 42

Le componenti del Business Plan 44

Conclusioni 57

Premessa

Nel corso del presente progetto Unindustria ha avuto modo di supportare le aziende che ne hanno fatto richiesta in merito a sensibili tematiche interne, acquisendo documenti riservati in merito alle reali situazioni economiche e patrimoniali delle aziende e dell'imprenditore ed entrando nel merito dell'organizzazione aziendale interna dal punto di vista dei sistemi contabili e gestionali adottati.

Stante la naturale riservatezza di tali informazioni, al fine di tutelare la privacy dell'azienda e dell'imprenditore, nel prosieguo non vi sarà menzione riguardo i nominativi dei soggetti che hanno usufruito del servizio, ma più genericamente si illustreranno le principali problematiche emerse, il lavoro di sensibilizzazione svolto e le azioni correttive poste in essere.

In un contesto economico come quello attuale, contraddistinto da un'evidente incertezza sul futuro e da una notevole complessità gestionale, è indispensabile che gli imprenditori si dotino di "Fondamentali", ovvero di strumenti che aiutino loro ad avere dei punti fermi.

Sembra un concetto banale eppure, nell'esperienza quotidiana, ci si accorge che in pochi affrontano la realtà circostante con l'equipaggiamento idoneo e in particolare non lo fa la maggioranza delle PMI che in gran parte sono sempre state gestite in modo meno ortodosso rispetto a realtà più strutturate in ambito industriale o commerciale.

Il motivo per cui tanti imprenditori continuano a gestire la propria azienda senza "fondamentali" risiede nel fatto che spesso in passato i margini erano molto più ampi rispetto ad oggi ed eventuali errori erano comunque

“coperti” da un ricorso al credito talora eccessivo. Purtroppo tale realtà è ormai cessata, e occorre prenderne coscienza perché chi non si adegua, presto o tardi, sarà travolto.

A questo proposito tale lavoro ha lo scopo di introdurre nella coscienza imprenditoriale un “fondamentale” che le aziende, quale sia la loro dimensione, dovrebbero far proprio: il check-up economico, finanziario e patrimoniale.

Il check-up economico, finanziario e patrimoniale è il primo passo che le aziende dovrebbero compiere per mettere sotto controllo la propria attività. Con la parola check-up si intende un’approfondita diagnosi dello stato di salute dell’azienda.

Tale indagine è indispensabile per due ragioni. Intanto perché permette di individuare eventuali aree critiche, ovvero disfunzioni gestionali. In secondo luogo perché fornisce una “mappa” utilissima da cui partire per intraprendere azioni correttive e riportare l’azienda sui giusti binari.

Lo scopo è quello di prendere coscienza della propria azienda, del modo in cui è gestita e di come sta reagendo al mondo esterno. Per questa ragione vengono analizzati i tre aspetti fondamentali:

- Economico
- Finanziario
- Patrimoniale

Innanzitutto è opportuno che l’imprenditore prenda coscienza del livello di redditività della propria gestione. Non si tratta però solamente di un semplice confronto tra costi e ricavi, bensì di qualcosa di più approfondito

finalizzato ad individuare anche il punto di pareggio, il valore aggiunto e il margine di contribuzione: l'analisi economica rappresenta la base di tutto.
La redditività, infatti, è una condizione indispensabile per prendere qualsiasi decisione. Tale analisi, che in prima battuta può sembrare superflua, spesso si rivela fondamentale.
Capita che l'imprenditore non solo ignori se la propria azienda abbia un risultato positivo o negativo, ma ignori anche l'ammontare di tale utile o perdita. Ciò può avvenire sia perché l'imprenditore di solito non dispone di dati certi e facilmente reperibili sia perché sovrappone la sfera economica con quella finanziaria, travisando un ricavo con un'entrata monetaria.
Altro aspetto fondamentale è quello di monitorare la capacità della propria azienda a far fronte agli impegni assunti, mettendo in relazione l'equilibrio tra fonti a breve e fonti a medio-lungo termine.
Un'azienda, infatti, può essere in salute economica, ma non avere la liquidità necessaria per pagare la rata del mutuo a fine mese o non avere sufficienti affidamenti in banca e, quindi, non avere "spazio" per anticipare il proprio portafoglio. Tecnicamente, in questi casi, si parla di "crisi di liquidità": ovvero incapacità di far fronte agli impegni di breve periodo.
Infine, occorre che l'imprenditore prenda coscienza se la struttura della propria azienda (terreni, immobili, serre ecc.) è coerente con i finanziamenti in essere e con il capitale proprio investito. È importante, infatti, che l'attivo immobilizzato sia finanziato con fonti a medio-lungo termine piuttosto che con scoperti di conto e al contrario l'attivo circolante sia finanziato con fonti a breve.
Risulta evidente, in definitiva, l'importanza del check-up economico, finanziario e patrimoniale. In un contesto incerto come quello attuale

rappresenta, infatti, un primo passo per costruirsi dei punti fermi e cominciare a gestire l'azienda in modo evoluto.

Successivamente al check up, che misura lo stato attuale in cui si trova l'azienda e permette di evidenziare criticità e opportunità, attraverso un business plan costruito e tarato su misura è possibile intraprendere e monitorare costantemente le azioni correttive necessarie.

La progettazione del modello

Il gruppo di lavoro ha operato partendo dalla convinzione, sperimentata sul campo, che reperire e valutare le informazioni sullo stato di salute reale della singola impresa non è compito facile.

L'imprenditore infatti difficilmente è disposto a divulgare informazioni "sensibili" sulla propria azienda, e, qualora sia comunque disposto, il reperimento e lo studio delle informazioni richiede approfondite analisi e personale specializzato.

Data anche l'attività svolta nel corso del precedente anno si è appurato che un'approfondita analisi, se fatta su un numero rilevante di aziende, non porterebbe ai risultati sperati. "Entrare" dentro un'azienda, capirne i meccanismi, inquadrare i punti di forza, di debolezza, di rischio, intervenire sul management, sono solo alcuni aspetti che il check up e il seguente business plan analizzano approfonditamente.

In sostanza il gruppo di lavoro si è trovato a un bivio metodologico: raggiungere il maggior numero di imprese e offrire loro un servizio "di massa", oppure puntare su un livello di servizio offerto qualitativamente più alto servendo più efficacemente un minore numero di aziende.

Premesso che ancora oggi l'imprenditore non ha piena coscienza dei benefici che un'analisi del genere può comportare all'impresa e spesso non tollera la "presenza di estranei" nella sua attività aziendale, si è quindi proceduto con lo scopo di offrire un servizio di qualità alle sole imprese che effettivamente sentivano la necessità di un'approfondita analisi.

In un lavoro di questo tipo ciò che particolarmente influenza il buon esito di tutta la progettualità è la fase di approccio all'imprenditore.

Si è quindi cercato, almeno nella fase iniziale, di non richiedere informazioni troppo personali sull'imprenditore e sull'attività, approcciando

l'imprenditore con un linguaggio più comprensibile anziché con un linguaggio economico.

Come primo approccio è stato quindi elaborato un questionario adatto a questo scopo: interloquire con l'imprenditore con un linguaggio a lui comprensibile anziché utilizzare un linguaggio tecnico-professionale.

Il questionario iniziale è stato progettato per far sì che comprendesse molteplici aree funzionali-gestionali, dal cui esito sarebbe stato possibile conoscere, seppur in maniera approssimativa, lo stato attuale dell'azienda e dare evidenza, sin dal principio, di quali potessero essere le aree sulle quali intervenire.

Nel particolare il questionario ha riguardato le seguenti aree:

- Pianificazione e controllo
- Relazioni aziendali: clienti e fornitori
- Risorse umane, famiglia e vita
- Finanza e gestione del lavoro
- Consulenza professionale e sostegno

Per contattare le aziende è stato creato dal gruppo di lavoro un canale ad hoc attraverso la creazione di una casella email: workdays@un-industria.it.

Grazie al database Unindustria, che conta più di 3.000 aziende sul territorio laziale, si è cercato di mirare l'invio del questionario in modo tale che il campione risultante fosse rappresentativo delle diverse sezioni merceologiche e delle aree provinciali di riferimento (Roma, Frosinone, Latina, Rieti e Viterbo).

Le aree merceologiche in cui sono inquadrate le aziende laziali all'interno di Unindustria, giova ricordarlo, sono:

- Alimentare;
- Attività estrattive;
- Carta, Stampa e Cartotecnica;
- Chimica, Gomma e Materie Plastiche;
- Comunicazioni;
- Consulenza, Attività professionali e Formazione;
- Distribuzione;
- Edilizia;
- Editoria, Informazione e Audiovisivo;
- Elettronica ed Elettrotecnica;
- Energia;
- Farmaceutica e Biomedicali;
- Finanza, Credito, Assicurazioni e Immobiliare;
- Industria della Ceramica;
- Industria del Turismo e del Tempo Libero;
- Information Technology;
- Infrastrutture;
- Legno, Arredo e Nautica;
- Metalmeccanica, Metallurgica e Costruzione Macchinari;
- Progettazione, Materiali e Impianti;
- Sanità;
- Servizi Ambientali;
- Sicurezza;

Tessile, Abbigliamento, Moda e Accessori;

Trasporto e Logistica.

Per cercare di ottenere un risultato significativo, al di là del numero delle aziende incontrate e servite, il secondo passo è stato quello di suddividere le aziende secondo la classe dimensionale (numero di dipendenti):

- 1-10
- 2-20
- 21-50
- 51/100
- 101-200
- >200

Chiaramente più cresce il numero di dipendenti e più ci si trova di fronte ad aziende strutturate, con aree funzionali ben definite e con una netta distinzione tra proprietà e management.

Tali aziende hanno al loro interno funzioni dedicate all'amministrazione e al controllo e sistemi gestionali creati e cuciti in base alle loro specifiche esigenze.

Si è quindi pensato che raggiungere tali aziende con questo servizio sarebbe stato un lavoro pressochè irrilevante, poiché al di là delle informazioni che il gruppo di lavoro avrebbe potuto ottenere non si sarebbero potute affrontare con il giusto livello di impegno tematiche e problematiche specifiche che avrebbero richiesto tempi di valutazione estremamente lunghi.

Scartate quindi le aziende con classe dimensionale rilevante i destinatari che più avrebbero trovato benefici usufruendo del servizio sono sembrate, agli occhi del gruppo di lavoro, le aziende con un numero di dipendenti inferiore a 20.

Nel database Unindustria tali aziende risultano essere più di 1.000.

Nell'ottica del gruppo di lavoro il percorso metodologico per lo svolgimento del progetto è stato caratterizzato dalle seguenti fasi:

- Approccio alle aziende mediante questionario
- Analisi delle risultanze del questionario
- Analisi risultanze e incontro preliminare con le aziende con l'obiettivo di far meglio conoscere l'importanza della pianificazione strategica
- Approfondimenti ad hoc con le singole aziende per analisi del business specifico al fine di dotare l'impresa e l'imprenditore di strumenti di pianificazione e controllo

Di seguito si riporta il questionario somministrato alle aziende:

Il questionario somministrato

Camera di Commercio Roma

Questionario

WORKDAYS E STRUMENTI DI SUPPORTO ALLA CRISI

A) Pianificazione e controllo

1. Sapete a che punto volete che sia la vostra azienda fra un anno e come fare per arrivarci?
   - ☐ Si
   - ☐ No
   - ☐ Non so/Non ci ho pensato

2. La vostra contabilità è aggiornata e affidabile?
   - ☐ Si
   - ☐ No
   - ☐ Non so

3. L'ultima serie di conti (verificati) risale a più di 12 mesi fa?
   - ☐ Si
   - ☐ No

4. Preparate regolarmente delle previsioni del flusso di cassa?
   Il flusso di cassa o cash flow è la differenza tra il denaro che entra e quello che esce
   - ☐ Si
   - ☐ No
   - ☐ Non so

5. Sapete quanto dovete pagare e quando?
   - ☐ Si
   - ☐ No

6. Sapete chi vi deve denaro e quando?
   - ☐ Si
   - ☐ No

7. Confrontate regolarmente gli obiettivi fissati e i risultati effettivi ottenuti?
   - ☐ Si
   - ☐ No

8. Avete un'assicurazione contro gli incendi o altri eventi sfavorevoli che potrebbero danneggiare gravemente la vostra struttura?
   - ☐ Si
   - ☐ No
   - ☐ Non so

B) Relazioni aziendali: clienti e fornitori

9. La vostra azienda ha un vantaggio competitivo specifico riconosciuto e apprezzato dai vostri clienti, in grado di distinguervi dalla concorrenza?
   - ☐ Si
   - ☐ No
   - ☐ Non so

10. Le vendite stanno diminuendo?
   - ☐ Si
   - ☐ No

11. La vostra azienda dipende da un numero ristretto di clienti?
   - ☐ Si
   - ☐ No

12. C'è stato un aumento delle reazioni negative dei clienti durante gli ultimi mesi?
   - ☐ Si
   - ☐ No

13. La vostra azienda dipende da un numero ristretto di fornitori?
   - ☐ Si
   - ☐ No

14. I rapporti coi fornitori non sono duraturi e costanti?
   - ☐ Si
   - ☐ No
   - ☐ Non so

C) Risorse umane famiglia e vita

15. L'assenza del personale o dei soci (per malattie o vacanze) ha effetti negativi sull'azienda?
   - ☐ *Non c'è personale*
   - ☐ *Non ci sono soci*
   - ☐ Si
   - ☐ No

16. C'è un aumento nel ricambio e/o nell'assenteismo dei dipendenti?
   - ☐ Si
   - ☐ No
   - ☐ Non so

17. Pagate il personale in ritardo?
    - ☐ Si
    - ☐ No

18. Formazione: pensate che le competenze del vostro personale siano al passo coi tempi?
    - ☐ Si
    - ☐ No

19. Le vostre competenze sono al passo coi tempi?
    - ☐ Si
    - ☐ No

20. Avete adottato provvedimenti per rispondere all'impatto sull'azienda di un vostro eventuale infortunio o disabilità?
    - ☐ Si
    - ☐ No

21. Avete pensato agli effetti sull'azienda di una rottura nella vita personale o di un lutto familiare?
    - ☐ Si
    - ☐ No
    - ☐ Non so
    - ☐ Non pertinente

22. Ogni tanto vi prendete dei giorni per "ricaricare le pile"?
    - ☐ Si
    - ☐ No

D) Finanza e gestione del lavoro

23. Le scorte stanno crescendo e le vendite sono inferiori al previsto?
    - ☐ Si
    - ☐ No
    - ☐ Non so
    - ☐ Settore d'attività che non necessita di scorte

24. I costi sono saliti oltre il previsto?
    - ☐ Si
    - ☐ No
    - ☐ Non so

25. Recentemente i fornitori hanno rifiutato di farvi credito?
    - ☐ Si
    - ☐ No

26. Recentemente avete cercato sul mercato un finanziamento del capitale operativo e vi è stato rifiutato?
    - ☐ Si
    - ☐ No

27. Siete in grado di rispettare i termini di tutti i vostri bisogni di finanziamento?
    - ☐ Si
    - ☐ No
    - ☐ Non so
    - ☐ Non ho mai preso denaro a prestito

28. State aumentando le quantità di denaro prese a prestito per poter andare avanti?
    - ☐ Si
    - ☐ No
    - ☐ Non so

29. State vendendo i beni dell'azienda per poter andare avanti?
    - ☐ Si
    - ☐ No

30. Il vostro scoperto bancario è in continua crescita?
    - ☐ Si
    - ☐ No

31. Quando il denaro cominciava a scarseggiare avete contattato l'ufficio IVA, la sicurezza sociale e/o le autorità tributarie per ottenere dilazioni di pagamento?
    - ☐ Si
    - ☐ No
    - ☐ Non c'è mai stata grande scarsità di denaro

32. Le vostre spese personali hanno un'incidenza negativa sull'azienda?
    - ☐ Si
    - ☐ No

33. Provvedete alla vostra retribuzione prelevando denaro contante dalla cassa?
    - ☐ Si
    - ☐ No

34. Avete una retribuzione mensile per le vostre spese private?
    - ☐ Si
    - ☐ No

E) Come ottenere consulenza e sostegno

35. In caso di difficoltà finanziarie per l'azienda, chi consultate?

- ☐ 1. Nessuno - Posso farcela da solo
- ☐ 2. Il creditore interessato (pubblico)
- ☐ 3. Il creditore interessato (privato)
- ☐ 4. Il coniuge o compagno/a
- ☐ 5. Altri imprenditori
- ☐ 6. I servizi di assistenza gratuiti
- ☐ 7. Un consulente privato
- ☐ 8. Altri

36. Ricorrete regolarmente a una consulenza professionale nei seguenti casi?

- ☐ 1. Contabilità
- ☐ 2. Tassazione
- ☐ 3. Ambiente
- ☐ 4. Sicurezza sociale
- ☐ 5. Salute e sicurezza sul lavoro
- ☐ 6. Audit
- ☐ 7. Altre questioni giuridiche

37. Ci sono controversie in corso riguardo all'applicazione dei contratti?

- ☐ Si
- ☐ No

38. Avete ricevuto minacce di azioni legali per il mancato pagamento di un debito?

- ☐ Si
- ☐ No

39. Avete perso fiducia nella vostra gestione dell'azienda?

- ☐ Si
- ☐ No

Risultanze emerse

Nell'analisi dei questionari, punto di partenza del lavoro svolto, è emerso come la pianificazione e il controllo siano spesso per l'imprenditore dei concetti "astratti" e lontani dalla realtà dell'impresa.

Specie nelle realtà medio piccole manca infatti una funzione aziendale e risorse dedicate in grado di raccordare le diverse informazioni e offrire all'imprenditore una visuale d'insieme dell'azienda. Lo stesso imprenditore è peraltro focalizzato su altre tematiche da lui ritenute "core" e spesso prende decisioni strategiche senza considerare pienamente le ricadute che tali scelte potrebbero avere.

Sembra banale, ma già alle prime risposte del questionario si è avuta evidenza di come dati fondamentali non siano monitorati e analizzati con la giusta attenzione.

Le conclusioni emerse, identificate secondo le aree del questionario, possono essere così riassunte:

- **Pianificazione e controllo**

  Il 60% del campione non ha una contabilità aggiornata e verificata e il piano dei conti non corrisponde/non rispecchia le esigenze dell'azienda. Questo perché molto spesso la contabilità è demandata a soggetti esterni (commercialisti) che si limitano a registrare la "prima nota" e comunicare con l'imprenditore solo in fase di scadenze fiscali e di chiusura del bilancio d'esercizio.

Manca in queste aziende una contabilità interna che, affidata a risorse dedicate, sia sempre aggiornata e consenta di conseguenza l'estrazione di situazioni contabili periodiche certe e verificate.

Difficilmente quindi l'imprenditore può sapere con precisione la reale situazione nei confronti di clienti e fornitori e quindi monitorare e prevedere il flusso finanziario entrate-uscite di cassa.

- **Relazioni aziendali**

  Per quanto concerne quest'area è emerso che il 40% del campione dipende da un numero ristretto di fornitori, il 30% non ha clienti e fornitori di riferimento mentre il restante 30%, proprio perché non ha una visione d'insieme dell'azienda, non ha saputo rispondere.

  Di fondo però c'è un dato che deve far riflettere: avere clienti e fornitori strategici può essere o meno un punto di forza, ma in ogni caso la politica aziendale adottata deve essere una scelta dell'imprenditore: è lui che in sede di pianificazione deve valutare quale segmento di clientela servire (di massa o di nicchia) e se dipendere o meno da un numero ristretto di fornitori. Ogni decisione in merito ha diversi riflessi sulla realtà aziendale: dipendere da un numero ristretto di clienti, infatti, potrebbe significare mettere in crisi la liquidità aziendale in caso di mancato rispetto degli accordi di pagamento anche da parte di un solo cliente. Per contro, avere un numero ristretto di fornitori, potrebbe significare sottostare alle decisioni di questi ultimi nel caso che gli acquisti relativi non siano rilevanti per il fornitore, oppure avere un potere contrattuale rilevante nel caso in cui gli acquisti dell'azienda rappresentino una percentuale importante del fatturato del fornitore di riferimento.

- **Risorse umane famiglia e vita**

  Quest'area del questionario in sede di somministrazione ha suscitato inizialmente alcune polemiche. Parte del campione ha avuto infatti la sensazione che tali domande non fossero necessarie alla finalità del progetto e che nulla hanno a che vedere in termini di "check up aziendale". In realtà questa affermazione non è corretta per una serie di motivazioni. In primo luogo capire se l'azienda dipende da un numero ristretto di persone/soci è importante in una visione d'insieme per valutare cosa fare e come reagire nel caso in cui quella risorsa non sia più disponibile all'interno dell'azienda. Occorre quindi prevedere un meccanismo di ricambio (change management) che possa dare all'azienda la continuità di cui necessita. In secondo luogo i rapporti con i dipendenti spesso sono uno specchio fedele di quella che è la realtà aziendale nel complesso: un ritardo dei pagamenti o un assenteismo rilevante potrebbe voler significare che l'azienda non è in grado di remunerare i fattori produttivi o, nel secondo caso, che i dipendenti non si sentano parte integrante del processo produttivo e che non condividano appieno le politiche aziendali. Avere del personale motivato che si senta parte integrante del gioco di squadra è infatti uno dei principali fattori di successo.

- **Finanza e gestione del lavoro**

  L'area in questione ha fatto emergere alcuni spunti interessanti su cui poi ci si è concentrati più approfonditamente in sede di incontri ad hoc con le aziende. Quali che siano gli aspetti organizzativi e la pianificazione questa area è ben nota all'imprenditore in quanto rappresenta la cartina al tornasole di tutta la gestione aziendale.

Per diversi aspetti infatti le aziende nel complesso faticano ad ottimizzare il ciclo monetario entrate-uscite e sempre più necessitano di liquidità per supportare il circolante operativo.

Indipendentemente dal fatturato, concetto economico, le aziende devono essere governate in primis con l'obiettivo dell'equilibrio finanziario. Da qui deriva l'esigenza di far comprendere all'imprenditore l'importanza della funzione "tesoreria" e delle risorse dedicate al monitoraggio di incassi, pagamenti e rapporti e condizioni in essere con gli istituti di credito.

Il monitoraggio costante dei flussi di cassa e la loro previsione a breve termine comporta benefici che non sempre l'imprenditore è in grado di percepire. Ad esempio avendo una previsione di incassi è possibile stabilire quando un determinato investimento può essere fatto, e una corretta gestione dello scadenzario contabile permette di soddisfare dapprima i fornitori strategici relegando temporaneamente i fornitori minori in secondo piano.

Altre volte in maniera troppo "allegra", avendo un castelletto a disposizione, si ricorre allo strumento degli anticipi fino a copertura totale dell'importo messo a disposizione, senza prima aver ragionato sulla reale necessità di tali anticipi, e senza peraltro considerare il costo annuo per questo servizio.

- Come ottenere consulenza e sostegno

  Il perché di questa ultima parte è presto detto. Nell'idea del gruppo di lavoro il percorso logico è stato il seguente: dopo aver analizzato i diversi aspetti della gestione aziendale e aver suscitato l'interesse e la curiosità da parte dell'imprenditore, cerchiamo di analizzare se e come le aziende cercano aiuti da professionisti del settore, e se tali

aiuti siano sufficienti e funzionali a rispondere alle esigenze dell'imprenditore.

Come già accennato, stante anche il costo, le aziende difficilmente si affidano a consulenti esterni qualificati e specialisti, relegando in toto la consulenza aziendale al commercialista "vecchio stampo", il quale però spesso non ha tutti gli strumenti necessari per poter al meglio supportare l'imprenditore. Ecco allora che a nostro avviso risulta di fondamentale importanza far comprendere all'imprenditore che ogni area aziendale necessita di uno specialista ad hoc: come un buon medico generico, il commercialista deve indirizzare il "paziente" imprenditore di volta in volta allo specialista di riferimento.

Incontri formativi con specialisti del settore e successive analisi di approfondimento possono quindi costituire per l'imprenditore un valido strumento di supporto nella gestione aziendale.

Incontri preliminari: le tematiche affrontate

E' utile sottolineare che in ottica di incontri preliminari l'obiettivo che il gruppo di lavoro si è prefissato è stato quello di far comprendere come il check up, che monitora lo stato attuale dell'attività, sia sostanzialmente una fotografia attuale dell'impresa che permette in una seconda fase di intraprendere le azioni correttive necessarie, ma ancor prima del check up deve esserci una pianificazione strategica, affinchè il check up stesso possa essere considerato come un monitoraggio di obiettivi già prefissati.

In tali incontri si è quindi cercato, con l'aiuto di professionisti del settore, di far comprendere come teorie economiche e gestionali possono essere adattate alla singola realtà di impresa.

Per poter realizzarsi, la pianificazione così come l'esecuzione deve trovare il suo fondamento in una serie di attività ben definite. Queste fasi sono:

1) **Chiara definizione degli obiettivi** e dello scopo dell'impresa: la definizione degli obiettivi costituisce il nocciolo duro della pianificazione aziendale. Non è, infatti, pensabile l'implementazione di una qualsiasi strategia senza sapere esattamente dove si vuole arrivare, cosa si vuole fare e con che mezzi.
2) **Sviluppo delle politiche necessarie per il raggiungimento degli obiettivi**: una volta definiti gli obiettivi è indispensabile sviluppare anche le politiche, le strategie per implementare il processo volto al raggiungimento degli obiettivi che ci si è prefissi nella prima fase.
3) **Fissazione delle responsabilità**: al fine di raggiungere gli obiettivi è necessario che all'interno dell'organizzazione aziendale vengano ripartite le responsabilità in merito alle scelte da operare. Alle responsabilità però si devono collegare anche gli incentivi. AI dirigenti che meglio riescono a mettere in atto gli obiettivi aziendali e a raggiungerli può essere corrisposto una sorta di premio per lo sforzo praticato. Questa prassi è un modo per coinvolgere, generalmente agli stadi più elevati dell'organigramma aziendale (dirigenti e quadri), coloro che sono chiamati a implementare le strategie e quindi invogliarli nel raggiungere al meglio i fini aziendali.
4) **Scelta di un approccio generale e di un piano d'azione.**
5) **Applicazione di tecniche specializzate al lavoro intrapreso.**
6) **Mantenimento del controllo** mediante mezzi capaci di misurare i risultati raggiunti: il controllo, come è stato fatto notare da altri autori, costituisce il punto di partenza per misurare le performance aziendali, per capire se si è stati in grado di raggiungere gli obiettivi.

Gli strumenti necessari ad effettuare il controllo sono: il piano e il budget (misurano gli obiettivi da raggiungere), la contabilità gestionale (verifica come effettivamente sono stati raggiunti gli obiettivi) e il reporting (confronta il preventivo con il consuntivo).

Inoltre attraverso gli incontri preliminari si è voluto far comprendere agli imprenditori lo stretto legame che intercorre tra pianificazione, programmazione e controllo.

Per pianificazione si intende l'attività volta ad assolvere il compito di valutare la fattibilità delle idee, convertirle in linee precise, specificando mediante la definizione di obiettivi che le esprimano e individuare le alternative per la loro realizzazione. Lo sviluppo temporale è, conseguentemente, quello di medio e lungo periodo (3 – 5 anni).

La programmazione, invece, tende a tradurre gli obiettivi formulati nell'ambito della pianificazione in scelte concrete, tenuto conto delle risorse a disposizione. La programmazione, nell'ambito dei sistemi di controllo tradizionali, costituisce l'elemento essenziale del controllo di gestione.

Il controllo rappresenta la fase conclusiva del processo insito nel sistema e consente di analizzare le differenze che sorgono tra le previsioni e quanto si è verificato.

Lo schema logico è dunque il seguente:

· stabilire la direzione di marcia da seguire;

· definizione e comunicazione delle strategie;

· attuazione delle strategie mediante la definizione degli obiettivi a breve termine;

· assegnazione degli obiettivi e loro raggiungimento;

· misurazione, comparazione e verifica dei risultati ottenuti rispetto a quelli programmati inizialmente.

Il tutto richiede che alla base del processo sussista un solido ed accurato sistema di misurazioni della gestione e quindi di strumenti e di metodologie coerenti con l'attività svolta. Tali strumenti diventano parte integrante del sistema.

Chiaramente l'implementazione di tali strumenti per l'imprenditore rappresenta un investimento, talvolta anche particolarmente oneroso, e richiede all'interno dell'azienda un cambio di mentalità anche nei confronti delle risorse interne.

Affinché il Sistema di Pianificazione, Programmazione e Controllo sia sufficientemente ben implementato e quindi possa avere una qualche utilità ai fini decisionali e strategici dell'azienda, anche le sue componenti devono essere strutturate con criterio.

In particolare, il Sistema si forma di diverse componenti, tra le quali spiccano la struttura organizzativa dell'azienda, il sistema informativo, il processo, le rilevazioni e le informazioni di supporto alla pianificazione, alla programmazione e al controllo.

La struttura organizzativa

La struttura organizzativa assume particolare rilevanza nell'ambito del Sistema di pianificazione, programmazione e controllo. Nell'azienda, nella complessità della sua struttura organizzativa, in cui il potere decisionale e le responsabilità sono diffusamente sparse nella struttura, il vertice solo non riesce ad accentrarli interamente. Questo consente lo sviluppo armonico dell'azienda, nella quale l'alta direzione attua un processo di decentramento decisionale delegando gradualmente parte dei propri

poteri ad unità organizzative sottostanti, formando in questo modo una struttura sostanzialmente piramidale del potere.

Questa distribuzione comporta, come inevitabile conseguenza, anche la diffusione delle responsabilità ai soggetti a cui viene devoluto il potere decisionale. La responsabilizzazione del management in base ai risultati conseguiti è molto importante per "tenere sotto controllo" gli stessi da parte della direzione aziendale. In questo modo il management, nonostante la discrezionalità attribuitagli, rimane condizionato dal raggiungimento degli obiettivi che gli sono stati attributi dal vertice. Ciò assicura lo svolgimento dell'attività aziendale in base ad una visione unitaria. Se così non fosse, ogni manager tenderebbe a rincorrere i propri obiettivi trascurando quelli degli altri, e conseguentemente quelli aziendali.

La corretta distribuzione delle responsabilità nell'ambito del processo di pianificazione e programmazione è un elemento essenziale per la piena accettazione dello stesso sistema di controllo in un'azienda. Per fare questo, l'azienda viene suddivisa in centri nei quali convergono le responsabilità su determinate variabili, la cui analisi permette successivamente, in fase di controllo, la valutazione del raggiungimento degli obiettivi fissati dai manager. Detti centri vengono definiti, quindi, centri di responsabilità.

Tipicamente i centri di responsabilità possono essere così classificati:

- **centri di spesa**, in cui non è possibile, o quantomeno è molto difficile, quantificare l'output del centro, e quindi l'efficienza. In questi centri, allora, la responsabilità che viene attribuita al manager è rappresentata quasi esclusivamente da contenimento delle spese sostenute nell'ambito del centro, quindi da una migliore utilizzazione delle risorse che gli sono state attribuite. Si tratta, ad esempio, dei

centri relativi alla direzione aziendale, all'amministrazione e ai servizi generali;

- **centri di costo**, in cui è possibile determinare con sufficiente attendibilità l'output e misurare conseguentemente l'efficienza. La responsabilità del capo del centro consiste dunque nel contenimento dei costi e di rispettare determinati standard di efficienza. E' il caso, ad esempio, dei centri produttivi, centri ausiliari alla produzione (come, ad esempio, quello di manutenzione), etc.;
- **centri di ricavo**, in cui la responsabilità è determinata dai ricavi per i prodotti e servizi venduti. Sono centri di ricavo, ad esempio, le unità organizzative di vendita (filiali, prodotti, canali commerciali), in cui si riassumono i ricavi per prodotto, canale, area geografica, etc. Per conseguire risultati ottimali, il manager ha a disposizione diverse variabili tra cui i volumi di vendita, i prezzi, il numero dei venditori, l'incidenza delle spese commerciali;
- nei **centri di profitto** la responsabilità affidata al manager è determinata sulla base sia dei ricavi sia dei costi dei fattori produttivi, ossia in termini di margini di contribuzione. La valutazione che viene quindi effettuata dall'alta direzione è fondata sui profitti conseguiti in questi centri. Sono tipicamente centri di profitto i centri commerciali. E' possibile ritrovare centri di profitto anche nell'ambito della produzione. Si pensi, ad esempio, ai centri ausiliari alla produzione, i quali accolgono sia i costi dei fattori produttivi acquistati per poter svolgere la loro attività, sia i ricavi derivanti dai prezzi di trasferimento ai centri produttivi per il servizio a questi prestato;

- **centri di investimento**, in cui la responsabilità è concentrata sugli investimenti (sia di capitale fisso sia di capitale circolante) ed è misurata mediante la redditività del capitale investito (ROI – Return On Investment) o dal profitto residuale che viene ottenuto dal centro in seguito al riaddebito dei costi finanziari sostenuti per il capitale investito;
- **centri finanziari**, in cui confluiscono i flussi finanziari. La misurazione dell'efficienza di questi centri è misurata dal cash flow che sono in grado di generare;
- **centri contabili**. Si tratta di centri fittizi in cui confluiscono i conti che non hanno rilevanza economica o finanziaria. Un tipico centro contabile o fittizio è il centro immobili, in cui sono raggruppati il capitale investito per i fabbricati in cui viene svolta l'attività ed i costi relativi all'utilizzo e alla gestione degli stessi. Questi vengono poi ribaltati sugli altri centri sotto forma di proventi da affitti attivi, in modo da ripartire correttamente il costo degli immobili sui vari centri dell'azienda.

Il sistema informativo

Le informazioni di utilità interna ed esterna all'azienda sono racchiuse nel sistema informativo aziendale. Sia gli organi del vertice strategico, sia quelli della linea intermedia e del nucleo operativo, mediante il suo utilizzo, possono facilmente accedere alle informazioni di cui hanno bisogno per assumere le decisioni più appropriate. Nel dettaglio:

- il vertice strategico necessita sia di informazioni che provengono dall'elaborazione dei dati interni sia di informazioni esterne

all'impresa. Durante il processo di pianificazione è importante tenere conto, oltre che delle caratteristiche dell'impresa, come la situazione economica, finanziaria e patrimoniale, anche dell'analisi dell'evoluzione del mercato, al fine di poter individuare i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce;

- i dirigenti della linea intermedia utilizzano per la maggior parte i dati che provengono dall'interno dell'azienda, come quelli relativi ai costi di produzione, ai margini di redditività e analisi di natura finanziaria. Il compito di questo livello aziendale è quello di coordinare il lavoro all'interno dell'area in cui il manager è responsabile, sulla base dei dati interni che potranno essere sia preventivi (ad esempio, il budget), sia consuntivi (contabilità gestionale e contabilità generale), sia "misti" (come il reporting);
- il nucleo operativo, in quanto più a diretto contatto con l'esterno, necessita sia di informazioni che provengono dall'interno, ed in particolare dai manager di linea intermedia, sia quelle che derivano dall'esterno, con riferimento ai rapporti intrattenuti dall'azienda con i soggetti esterni (fornitori, clienti, etc.).

Oggi, le moderne tecniche informatiche hanno permesso di realizzare, specie per le imprese di medie e grandi dimensioni, sistemi informativi altamente integrati fra loro.

Abbiamo, ad esempio, i sistemi ERP (Enterprise Resource Planning) che consentono, tra le altre cose, di colloquiare direttamente anche con i soggetti esterni all'impresa.

Fondamentalmente, il sistema informativo aziendale è composto da due componenti.

La prima comprende la componente fisica o materiale, ossia, in buona sostanza, l'hardware e il software utilizzati per la raccolta, l'elaborazione e la trasmissione delle informazioni. La seconda componente riguarda l'insieme coordinato delle informazioni e delle procedure utilizzate per la trasmissione nei tempi e nei modi opportuni a soddisfare le esigenze conoscitive di chi deve usufruirne ai fini decisionali o per gli adempimenti agli obblighi della legislazione civilistica e fiscale.

In buona sostanza, gli obiettivi a cui il sistema informativo deve tendere riguardano innanzitutto la documentazione dei fatti amministrativi. Questo ha come sub-obiettivo la diffusione delle informazioni sia all'interno dell'azienda, quindi per fini gestionali e decisionali, sia all'esterno. Deve quindi essere di supporto alle scelte degli organi decisionali e operativi. Perché ciò avvenga deve fornire tutti quegli strumenti che sono ricompresi nel Sistema di pianificazione, programmazione e controllo di gestione, ossia deve essere in grado di elaborare piani, predisporre i budget, elaborare le informazioni a consuntivo mediante la contabilità analitica e riepilogare il tutto nei report. Non solo. Gli scopi gestionali e decisionali sono sicuramente alla base del sistema informativo aziendale, come supporto agli utilizzatori interni. Il sistema, però, può elaborare informazioni anche per gli utilizzatori esterni e in generale per tutti gli stakeholder. Si tratta cioè di produrre tutti i rendiconti e gli altri documenti relativi all'attività aziendale imposti dalla legge.

In generale, il sistema di amministrazione e controllo può essere così schematicamente rappresentato:

Chiaramente **tale sistema è destinato alle aziende più evolute** nelle quali tutto il personale segue delle procedure stabilite al fine di consentire al management e alla proprietà di usufruire di informazioni tempestive sul reale andamento dell'azienda.

E' chiaro da questa analisi che il piccolo-medio imprenditore non dispone ne' delle risorse economiche ne' delle risorse umane per implementare un sistema ERP complesso, ma molto può e deve essere fatto con una corretta "educazione alla pianificazione".

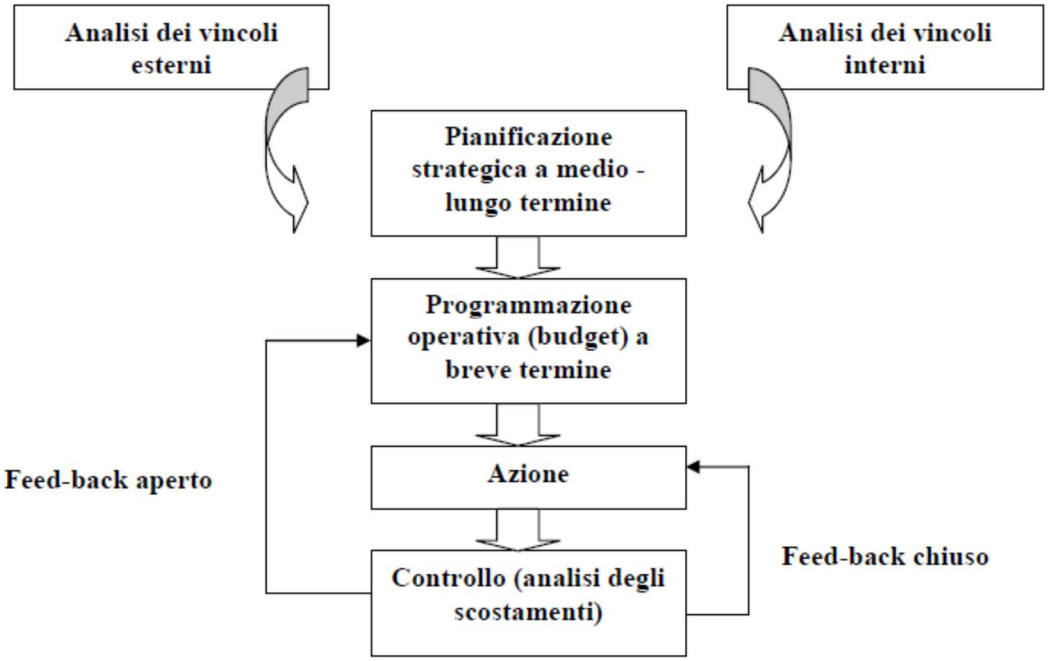
Spesso e volentieri in tali realtà aziendali dei semplici fogli calcolo possono essere un valido strumento, a patto che siano ben strutturati secondo le esigenze dell'azienda.

Nei sistemi gestionali complessi tutto il sistema è composto da una serie di input che confluiscono nei database delle prime note contabili che, grazie

all'utilizzo di sistemi amministrativi integrati, vanno ad alimentare sia il sistema di contabilità generale sia quello di contabilità analitico gestionale. Ciascuno di essi genera, in seconda istanza, una serie di output annuali (sono ad esempio il Bilancio di esercizio e le dichiarazioni fiscali) e infrannuali. Il sistema di contabilità analitico gestionale confrontato con il budget permette di alimentare il sistema di reporting, fondamentale per il controllo di gestione.

I processi

Pianificazione, programmazione e controllo, sono fasi interdipendenti tra di loro e che fanno parte di un processo unitario più ampio. Tale processo può essere così schematicamente sintetizzato:



Il punto di partenza del processo consiste nell'analisi dei vincoli interni ed esterni all'azienda. Ogni decisione aziendale in merito agli obiettivi da raggiungere non può prescindere da un'attenta e preventiva verifica di

fattibilità, con la quale si considerano in anticipo le condizioni esterne ed interne che limitano la concreta possibilità di realizzare i programmi. Sarebbe, infatti, dispendioso, e anche stupido, porre in essere un determinato progetto senza tenere in considerazione le dovute variabili ambientali, le risorse disponibili all'azienda, etc. Bisogna in sostanza analizzare i vincoli interni ed esterni, tra cui troviamo:

Vincoli interni	• condizioni economiche, sociali, politiche e giuridiche; • configurazione del mercato e della domanda globale; • numero, quote di mercato e politiche produttive e commerciali dei concorrenti; • situazione del mercato del lavoro, della tecnologia e degli altri fattori produttivi da impiegare; • situazione del mercato dei capitali.
Vincoli esterni	• disponibilità di personale competente; • esistenza di risorse tecnologiche adeguate; • reperibilità dei fattori produttivi;

	• possibilità di acquisire i mezzi finanziari necessari; • situazione dell'organizzazione aziendale e delle relazioni umane fra i soggetti dell'impresa.

Con le informazioni relative ai vincoli interni ed esterni che vengono elaborate dal sistema informativo è poi possibile prendere le decisioni aziendali per raggiungere i fini aziendali. A questo punto, quindi, interviene la fase della pianificazione aziendale. Si tratta di elaborare scelte di medio lungo periodo in quanto coinvolgono le dimensioni, la struttura produttiva, la rete distributiva e l'immagine aziendale, che sono aspetti non facilmente modificabili nel breve periodo.

I piani sono poi trasformati in programmi operativi, fissando obiettivi di breve periodo che consentano di realizzare i livelli di redditività e di sviluppo previsti dai piani a medio lungo termine. In questa sede, stabilite le azioni per risolvere i problemi della gestione corrente, vengono stabiliti anche i soggetti responsabili del raggiungimento degli obiettivi.

Formulati i programmi, le aziende devono operare concretamente cercando di uniformare le proprie azioni a quanto stabilito nella programmazione. Man mano che l'attività di impresa si svolge, si procede al controllo, ossia alla verifica della conformità dei risultati della gestione agli obiettivi programmati. Il controllo, quindi deve essere attuato durante

lo svolgimento dell'attività aziendale e non al termine del periodo di riferimento.

Questo permette, eventualmente, di intraprendere le azioni correttive per reindirizzare la gestione sulla scorta di quanto previsto nella programmazione.

La programmazione

La programmazione costituisce, nell'ambito del sistema di pianificazione, programmazione e controllo, la fase immediatamente conseguente alla pianificazione. Con questo processo si intende trasformare quelle che sono le linee guida contenute nel piano in azioni operative. La programmazione si esprime in concreto con la formulazione del budget di esercizio.

Il budget rappresenta la metodologia con la quale si estrinseca la programmazione.

Esso è la formulazione in termini quantitativi e monetari di programmi aziendali concernenti future operazioni di gestione configurate in funzione del raggiungimento di determinati obiettivi. In pratica, gli obiettivi strategici definiti in sede di pianificazione devono essere disaggregati in obiettivi di gestione operativa, i quali costituiranno le basi per la predisposizione del budget.

Il budget esprime dunque ciò che dovrebbe accadere se si realizzassero le condizioni operative ipotizzate, le quali sono alla base della definizione degli standard. Infatti, la quantità standard è la misura dei risultati che si dovrebbero ottenere nell'ipotesi di un'efficienza aziendale regolare, buona o perfetta. Anche se non si vuole pervenire alla determinazione di dati ideali, corrispondenti alle condizioni ottimali di funzionamento, occorrerà sempre che i dati rispondano almeno ad una efficienza media o normale.

Se, infatti, si utilizzassero dei dati concreti, relativi cioè a condizioni presenti nell'azienda, non si potrà mai considerare il budget come strumento di miglioramento dell'efficienza aziendale. Come si misura questo miglioramento? Semplicemente, a consuntivo bisognerà confrontare i risultati ottenuti con quelli previsti a budget. Dalla differenza tra i due si valuteranno chiaramente i miglioramenti (o peggioramenti) realizzati dall'azienda.

Chiarita l'utilità degli standard nella redazione del budget è importante sottolineare che esso ha anche la funzione di guidare e responsabilizzare i manager verso gli obiettivi di breve periodo. Questa responsabilizzazione sorge appunto mediante la previsione di quantità e costi standard. Essi spingono i manager verso il raggiungimento di obiettivi di efficienza a cui può essere attribuito, in taluni casi, un particolare incentivo.

Normalmente il budget è riferito a un anno, con articolazione interna trimestrale o mensile, a seconda delle esigenze e della dimensione aziendale.

La costruzione del budget si sviluppa in una serie di fasi tra di loro coordinate. In primo luogo, vengono ripresi i piani di azione pluriennali dai quali emergono gli obiettivi di vendita che si dovranno perseguire nell'esercizio. A questa fase corrisponde la predisposizione del piano integrato di vendita, produzione e scorte. Ciò permette di determinare i quantitativi di beni che devono essere prodotti sia per la vendita, sia per la giacenza di magazzino, necessaria per evitare interruzioni nella produzione. Segue, quindi, il budget del sistema produttivo il cui compito è quello di determinare il costo di produzione dei singoli prodotti. Abbiamo poi il budget commerciale dal quale emergono i ricavi delle vendite e i costi commerciali, fissi e variabili. La fase successiva riguarda la redazione dei

budget delle strutture centrali, tra cui assume particolare rilevanza il budget degli investimenti.

Il controllo

L'ultima fase del processo del sistema di pianificazione, programmazione e controllo è, appunto, il controllo. In realtà, il controllo può essere inteso in diverse accezioni, tali da permettere di dire che tutto il sistema di pianificazione, programmazione e controllo è pervaso dal controllo. Infatti, il sistema di controllo, in base alla sua classificazione temporale, può essere distinto in:

- controllo antecedente o ex ante, relativo alla fase di preventivo, ovvero prima che si verifichi il fatto aziendale. In questa tipologia di controllo si inseriscono le fasi di pianificazione e di programmazione.
- controllo susseguente o consuntivo o ex post, è rivolto all'analisi dei fatti aziendali una volta che questi si sono manifestati. Il controllo susseguente può essere ulteriormente visto come controllo feed back (rivolto all'indietro), con il quale si cerca di rimuovere eventuali disfunzioni che si sono già manifestate, e controllo feed forward (rivolto al futuro)

Il controllo di gestione, dal punto di vista oggettivo, prende come riferimento l'aspetto economico (espresso dai costi e dai ricavi), l'aspetto patrimoniale (attività e passività, ossia del capitale investito) e l'aspetto monetario (rappresentato dai flussi di cassa in entrata e in uscita).

La contabilità analitica

La contabilità analitica (o gestionale) è un complesso di scritture che riguarda la rilevazione consuntiva, l'imputazione, il raggruppamento, l'analisi, la dimostrazione e il controllo dei costi e dei ricavi aziendali, nonché il calcolo di risultati economici particolari.

La contabilità analitica ha quindi lo scopo di consentire una corretta osservazione economica dei fenomeni aziendali e fornire un valido supporto informativo ai processi decisionali. Non solo. Essa deve:

- controllare i costi al fine di attuare politiche di riduzione degli stessi;
- verificare l'efficienza aziendale, soprattutto mediante il raffronto fra dati standard e dati consuntivi;
- programmare l'attività aziendale;
- controllare lo svolgimento dell'attività per verificare se viene effettuata secondo le linee del programma;
- valutare i risultati economici riferiti a particolari operazioni o attività;
- controllare i prezzi di vendita per orientare le decisioni aziendali verso politiche di vendita o di prezzi che tendono a massimizzare il risultato economico aziendale;
- rilevare i valori da attribuire alle rimanenze di prodotti e semilavorati;
- fornire informazioni per le scelte fra le varie alternative (calcoli di convenienza economica comparata).

La sua massima utilità è raggiunta nell'ambito delle imprese industriali o nelle aziende che lavorano cd "per commessa", in cui, evidentemente, la formazione dei costi è più complessa a causa dei processi di trasformazione

fisico-tecnica delle materie prime in prodotti finiti. Tuttavia, essa può essere vantaggiosamente utilizzata anche da altri tipi di imprese, allo scopo di assumere decisioni più consapevoli e di controllare meglio la economicità di gestione.

La contabilità analitico gestionale e la contabilità generale sono quindi strumenti profondamente diversi. Tuttavia, tra le due esistono numerosi collegamenti, tra cui, il fatto che entrambe le contabilità analizzano uno stesso fenomeno ma con modalità differenti: il reddito di esercizio. Inoltre, esiste un interscambio di informazioni tra le due. In particolare, la contabilità generale fornisce i dati di base alla contabilità analitica e quest'ultima ne fornisce altri, come la valorizzazione dei prodotti finiti per la determinazione del magazzino alla chiusura dell'esercizio.

Nell'ambito dei sistemi informativi aziendali, oggi i moderni sistemi permettono che, mediante l'inserimento di un'unica prima nota, si possano sviluppare tante differenti rilevazioni contabili a seconda del sistema amministrativo in cui si inseriscono.

L'analisi degli scostamenti e il sistema di reporting

La fase terminale del controllo di gestione, nella sua tradizionale accezione, è data dall'analisi degli scostamenti e dal sistema di reporting.

L'analisi degli scostamenti viene condotta mediante il confronto tra i risultati preventivati mediante il budget e i risultati a consuntivo realizzati nell'esercizio e rilevati tramite la contabilità analitica. Il calcolo degli scostamenti è utile per individuare le cause che li hanno generati e quindi intraprendere le azioni correttive adeguate.

Il procedimento sommario per effettuare l'analisi degli scostamenti è il seguente:

- determinazione dello scostamento complessivo dato dalla differenza tra i dati standard del budget e i dati consuntivi della contabilità analitico – gestionale;
- scomposizione dello scostamento globale in scostamenti elementari, che possono essere molteplici e di segno opposto;
- individuazione delle cause degli scostamenti;
- adozione di azioni correttive, laddove le cause degli scostamenti sono controllabili dall'impresa.

Gli scostamenti vengono anche definiti varianti, in quanto, appunto, esprimono la variazione (in termini assoluti o percentuali) rispetto alle previsioni di budget. Tali varianti possono essere variamente classificate in:

- varianti di budget, le quali esprimono il mancato raggiungimento degli obiettivi di volumi di attività previsti a budget;
- varianti di composizione, esaminano le conseguenze degli spostamenti nel mix dei prodotti, canali, mercati, etc. rispetto alle risultanze del budget;
- varianti di efficienza, che mostrano le differenze tra i prezzi ed i rendimenti dei fattori produttivi e dei prodotti rispetto a quelli previsti a budget.

Il calcolo e la scomposizione degli scostamenti permette di condurre un'accurata analisi sulle motivazioni del sorgere di una differenza tra i risultati attesi e quelli conseguiti, sulla responsabilità di tale differenza e su come sia possibile intervenire per poter correggere la situazione creatasi.

I risultati dell'analisi degli scostamenti vengono riepilogati nei report, o rendiconti di controllo, con cui si evidenza il confronto tra budget e consuntivi. Nella realtà operativa possono assumere forme diverse,

esattamente come avviene per il budget e per i piani. Il sistema di reporting si basa su una serie di principi:

- rilevanza delle informazioni: le informazioni che vengono a generarsi dal sistema di amministrazione e controllo sono moltissime. E' fondamentale, tuttavia, per il sistema di reporting riuscire a riprendere quelle che sono le informazioni rilevanti per il processo decisionale, differenziandole rispetto al livello aziendale a cui si rivolge. Le informazioni possono essere di natura diversa, con un diverso riferimento temporale e diversa frequenza;
- selettività delle informazioni: le informazioni, già filtrate dal principio di rilevanza, devono essere ulteriormente scremate in modo che vengano individuate quelle che hanno priorità rispetto alle altre. Questo principio, quindi, va ad affinare la qualità dell'informazione ai fini del processo decisionale;
- aggregazione per centro, prodotto, canale, etc.: questo principio, definito anche segmental reporting, ha lo scopo di individuare tutti i possibili segment (conti economici, patrimoniali, centri, canali, prodotti, brand, etc.) del business dell'azienda. L'utilizzo, ad esempio, di un'analisi condotta sul segment "prodotto" ha lo scopo di verificare la redditività dello stesso, la convenienza da parte dell'azienda di mantenerlo ancora nel portafoglio prodotti, etc.;
- articolazione: la completezza delle informazioni del sistema di reporting è garantita dall'articolazione del sistema stesso. I criteri utilizzati per l'articolazione del reporting sono, essenzialmente, quello economico-finanziario-patrimoniale, quello temporale e quello statico o dinamico;

- rappresentazione formale e temporale: come accennato sopra, la struttura del reporting e quindi la sua rappresentazione è differente a seconda dell'azienda. Tuttavia, la struttura formale del reporting permette agli utilizzatori una maggiore comprensione del fenomeno che stanno analizzando. Ciò può realizzarsi anche mediante l'utilizzo di grafici, diagrammi e tabelle.

Dal punto di vista temporale, invece, è fondamentale analizzare la frequenza del reporting e la sua tempestività. Nell'ambito decisionale, un'informazione tempestiva anche se imprecisa è preferita ad una precisa ma pervenuta tardi.

Gli incontri ad hoc

Terminati i workshop tematici, che come abbiamo visto hanno affrontato in linea generale le tematiche attinenti alla pianificazione e al controllo, per le aziende che ne hanno fatto richiesta è iniziata l'ulteriore fase di approfondimento in cui il gruppo di lavoro è "entrato" nelle realtà quotidiana delle aziende per poter suggerire, post analisi dei dati, delle linee guida operative e azioni da intraprendere nel breve periodo.

Le informazioni derivanti dal bilancio molto spesso infatti non consentono, se non per macro aree, di ottenere una visione a 360° dell'azienda, per cui occorre personale qualificato che sappia individuare, partendo dal bilancio d'esercizio, le situazioni più a rischio sulle quali intervenire.

Dal confronto con l'imprenditore e con il personale amministrativo interno all'azienda sono emerse alcune difficoltà riguardanti soprattutto la lettura del bilancio. Una contabilità "esterna" non consente infatti di ottenere un

significativo livello di dettaglio per le singole voci economiche e patrimoniali necessarie per una corretta riclassificazione.

Inoltre molto spesso il piano dei conti adottato è generico e non aiuta a suddividere l'operatività aziendale nelle diverse aree.

Ad esempio, proprio perché il commercialista si limita alle sole registrazioni contabili, nella voce "Ricavi di vendita" sono inseriti indistintamente tutti i ricavi, non considerando la diversa natura degli stessi e la redditività delle singole aree. Un esempio concreto a cui si è assistito è stato quello di una società che opera nella vendita al dettaglio che vende diverse tipologie di merci che però non comparivano distinte nel piano dei conti.

Un'altra fattispecie ha riguardato un punto vendita con diverse sedi ma con un piano dei conti "singolo". Se è vero che comunque, grazie alla collaborazione del personale interno all'azienda, si è riusciti a suddividere costi e riscavi per singola sede, è pur vero che la pianificazione di un piano dei conti ad hoc per le registrazioni contabili consentirebbe una facile lettura dell'andamento dei singoli punti vendita. Così la singola voce "Ricavi di vendita" è stata suddivisa in:

- Ricavi di vendita "A"
- Ricavi di vendita "B"
- Ricavi di vendita "C"

Lo stesso ragionamento è stato fatto per quei costi direttamente imputabili alle diverse sedi (esempio utenze). La macrovoce "Costi energia elettrica" anche qui è stata suddivisa in:

- Energia elettrica sede "A"
- Energia elettrica sede "B"
- Energia elettrica sede "C"

Così facendo anche per altre voci di costo è stato possibile analizzare la redditività del singolo punto vendita e dare alla proprietà delle indicazioni strategiche sulle quali intervenire.

Molte delle piccole medie imprese, abbiamo appurato, non sono dotate di una contabilità analitica e di un sistema gestionale in grado di generare output ad hoc. Stante questa realtà rispondere concretamente alle esigenze manifestate dall'imprenditore ha comportato un grande sforzo in termini di analisi da parte del gruppo di lavoro.

Tra tutte l'esigenza maggiormente riscontrata è stata quella dell'accesso a fonti di finanziamento finalizzato sia a nuovi investimenti sia al finanziamento del circolante.

In questi casi ci si è adoperati secondo una duplice strada.

Le aziende che necessitavano di finanziamenti sul circolante sono state supportate dal gruppo di lavoro nella predisposizione di un piano finanziario da sottoporre agli istituti di credito in cui risultasse chiaro lo scopo del finanziamento e la capacità di rimborso dell'azienda.

Le aziende che invece necessitavano di finanziamenti per nuovi investimenti sono state supportate nella realizzazione di un business plan più complesso in cui esplicare il perché della necessità del finanziamento e il valore aggiunto che questo avrebbe apportato all'azienda.

Si è visto come spesso l'imprenditore non ha una visione corretta di cosa sia un business plan e di come questo debba essere correttamente redatto a seconda di quale sia la finalità e il soggetto destinatario.

La concezione prevalente è quella secondo la quale il business plan altro non è che una "banale" proiezione di costi-ricavi ed entrate-uscite.

Il piano economico finanziario, invece, deve essere visto come la traduzione numerica di tutta una serie di ipotesi e strategie precedentemente descritte

e analizzate: rappresenta in sostanza la conclusione dell'intero business plan, per la cui corretta stesura si rimanda al capitolo successivo.

Il business plan

La predisposizione del Business Plan, o piano aziendale, è un momento fondamentale, sia per aziende in fase di start-up o in rapida crescita sia per aziende giunte a un livello di sviluppo più avanzato.

Il Business Plan consente all'imprenditore di raggiungere diversi obiettivi, come ad esempio, fornire una guida strategica, capitalizzare sui punti di forza e gestire al meglio i punti di debolezza dell'azienda, individuare i fattori chiave per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, aiutare a reperire mezzi finanziari necessari per la crescita (Private Equity, IPO, Business Angels ed altri finanziamenti) ma anche stabilire importanti accordi commerciali con partner (clienti, fornitori, distributori). Dal punto di vista temporale, invece, è fondamentale analizzare la frequenza del reporting e la sua tempestività. Nell'ambito decisionale, un'informazione tempestiva anche se imprecisa è preferita ad una precisa ma pervenuta tardi.

Finalità del business plan

Il Business Plan è un documento che illustra in modo quantitativo e qualitativo le strategie future dell'azienda e le azioni da intraprendere per perseguire tali strategie. Le finalità del Business Plan possono essere molteplici:

• Fornire un indirizzo strategico univoco alle diverse funzioni aziendali;

• Essere uno strumento di controllo da parte degli azionisti sull'operato del management;

• Essere uno strumento di incentivazione del management basato sul raggiungimento degli obiettivi indicati nel piano;

• Fornire le informazioni necessarie per permettere a terzi di investire nell'azienda sotto forma di capitale di rischio (es. Private Equity, Venture Capital, Partner in Joint Venture, altri azionisti terzi);

• Fornire le informazioni utili per permettere a istituti di credito di concedere finanziamenti / mutui a medio e lungo termine;

• Soddisfare le esigenze di comunicazione finanziaria in vista di una quotazione (IPO, Initial Public Offering).

Il Business Plan è un documento che, in genere, copre un periodo prospettico di tre/cinque anni.

Per tale ragione necessita di essere aggiornato sistematicamente per recepire i cambiamenti nell'evoluzione dei risultati economici e finanziari raggiunti dall'azienda e i conseguenti possibili cambiamenti delle strategie aziendali. Per queste ragioni, il Business Plan è un documento estremamente dinamico.

Il Business Plan è uno strumento utile per tutte le aziende, sia che esse si trovino in una fase di start-up, sia che operino in contesti più maturi o in crescita. Considerate le molteplici finalità e i diversificati ambiti aziendali lo si declina in diversi modelli e tipologie.

Questa guida si pone l'obiettivo di descrivere gli elementi quantitativi e qualitativi di "base" da utilizzare nella redazione del piano industriale e non vuole avere carattere prescrittivo. Sarà necessario adattare tali suggerimenti alla situazione contingente di mercato in cui opera l'azienda,

settore di appartenenza, fase del ciclo di vita, dimensioni, finalità del business plan, ecc.

Il percorso di realizzazione del Business Plan dovrebbe tenere conto dell'elaborazione dei seguenti argomenti:

- Executive Summary
- La società
- I prodotti
- L'analisi del settore
- L'analisi di mercato
- La strategia di marketing
- La struttura del management
- Il piano di realizzazione
- I capitali necessari
- Le informazioni finanziarie

Le componenti del Business Plan

L'Executive Summary

L'Executive Summary è la sezione più importante del Business Plan, poiché rappresenta la sintesi del progetto imprenditoriale futuro. Sulla base di questa sezione, l'investitore (o qualsiasi altro lettore del Business Plan), deciderà se procedere o meno nella lettura approfondita delle altre sezioni del piano.

È consigliabile redigere questa sezione per ultima, quando ogni capitolo sarà stato attentamente completato e analizzato in tutte le sue parti.

L'Executive Summary dovrebbe essere di lunghezza compresa fra una e cinque pagine e dovrebbe riportare in modo chiaro e conciso le

informazioni di maggiore rilievo sull'azienda e sui traguardi da raggiungere in termini economici e finanziari. Questa sezione dovrà contenere alcune brevi considerazioni sui seguenti punti:

La Società;

I prodotti;

Il mercato;

L'area finanziaria;

Il management;

La società

Questa sezione è dedicata a una descrizione più approfondita della società, dei suoi obiettivi di breve e lungo termine, dei punti di forza e di debolezza e dei fattori di successo. Ciò che bisogna esplicare in questa sezione riguarda:

a) In quale settore opera l'azienda?
   Dovrà comprendere una descrizione generale e una di dettaglio, con una certa chiarezza di esposizione per aiutare a capire lo scenario competitivo in cui opera l'imprenditore.
b) Quali sono gli obiettivi della società?
   Si tratta di indicare obiettivi quantitativi economico-finanziari, ricavi, margine di contribuzione, EBITDA, utile netto, capitale circolante netto e posizione finanziaria netta e altri Key Performance Indicators tipici del settore e della società. Non vanno trascurati gli obiettivi qualitativi, quali ad esempio indici di customer satisfaction.
c) Quali sono i fattori critici di successo della società? I fattori critici di successo sono quegli elementi contraddistintivi che permettono il

raggiungimento degli obiettivi aziendali. In questa sezione si dovranno indicare quali sono le caratteristiche proprie del management, della organizzazione aziendale e dei suoi prodotti che hanno contribuito, o si prevede contribuiranno, al successo imprenditoriale.

d) Quali sono i successi già conseguiti e i punti di forza della società? Nella descrizione si dovrà spiegare se si intende capitalizzare su ciò che in passato si è rivelato un fattore di successo oppure se si desidera avviare linee di business alternative o complementari basate su nuove competenze o su un diverso utilizzo delle vecchie.

e) Quali sono state le difficoltà e i punti di debolezza?
Descrivere le difficoltà e i punti di debolezza che minacciano il successo dell'azienda e che devono essere eliminati o mantenuti sotto controllo. Non tutti i punti di debolezza potranno essere eliminati. Starà all'imprenditore decidere quali siano quelli su cui lavorare e quali costituiscono il compromesso strategico necessario. In sostanza, si dovrà spiegare come si opererà in base ad un calcolo costi/benefici.

f) Altre informazioni generali da inserire, se pertinenti:

• Tipo di società e data di costituzione
• Cambiamenti passati e previsti della forma giuridica della società
• Investitori e amministratori
• Organigramma

I prodotti/servizi

Questa sezione è dedicata alla descrizione e all'illustrazione approfondita dei prodotti/servizi attuali e ai piani per il futuro. È consigliabile specificare se i prodotti/servizi sono pronti per l'immissione

sul mercato o, in caso contrario, indicare il time to market (tempo necessario al lancio del prodotto sul mercato). Le caratteristiche distintive del prodotto o le altre possibili fonti di vantaggio competitivo dovranno essere dettagliatamente descritte. Questa sezione dovrebbe basarsi, inoltre, su tutte le informazioni ricavate dalle risposte alle seguenti domande:

- Il prodotto/servizio della società è coperto da brevetto o possiede altre caratteristiche che ne indicano la proprietà (marchi registrati, ecc.)?
- In che modo il prodotto/servizio si distingue da quello della concorrenza? Quali vantaggi si possono offrire al cliente?
- Quali sono i vantaggi competitivi, i punti di forza e di debolezza e le caratteristiche del prodotto/servizio rispetto a quelli della concorrenza?
- Si tratta di un prodotto/servizio attuale? Si possono immaginare potenziali obsolescenze/possibili perdite di quote di mercato?
- Qual è la produzione e il mix di vendita di ciascun prodotto/servizio della società?
- Quali sono i prezzi di vendita, i costi e il margine di contribuzione di ciascuna linea di prodotto/servizio?
- Com'è composto l'attuale portafoglio clienti (sia utenti diretti sia finali)?
- Quali sono i componenti principali dei prodotti/servizi?
- Quali gli eventuali problemi attuali e futuri relativi alla fornitura dei componenti?
- Qual è la catena del valore della nostra offerta?

- Quali sono i trend di vendita e di marginalità dell'attuale portafoglio prodotti suddiviso per aree omogenee (di prodotto, di geografia, ecc.)?
- Sono in programma innovazioni delle linee di prodotto esistenti?
- Sono previsti prodotti/servizi nuovi e quali sono i tempi di sviluppo previsti?
- Qual è il prezzo di vendita, il costo e il margine di contribuzione previsti per i futuri prodotti e in che modo si prevede che cambieranno il mix di vendita e la redditività globale?
- Le innovazioni previste cambieranno sostanzialmente il posizionamento strategico e la catena del valore?

L'analisi di mercato

Questa sezione tratterà il tema della concorrenza e il posizionamento della società rispetto agli altri player; evidenzierà le reali opportunità per la società di raggiungere gli obiettivi prefissati. Un'analisi di mercato soddisfacente dovrà contenere almeno le risposte alle seguenti domande:

a) Qual è il mercato target e la clientela specifica attuale (tenendo presente che non necessariamente coincidono)?

b) Che dimensioni ha il mercato target?

• Storico

• Attuale

• Previsto (3-5 anni)

c) In che modo si può segmentare il mercato target:

• Aree geografiche, settori, acquirenti

• Tipologia di clienti (grossisti, consumatori diretti)

- Prospettive di crescita nell'ambito di ciascun segmento
- Tecnologie di utilizzo o di produzione
- Livello di servizio richiesto

d) Quali sono i trend del mercato target?

e) In che fase economica si trova il mercato target?

f) Chi sono i concorrenti? Cosa si sa di loro in termini di:

- Dimensione relativa
- Punti di forza e di debolezza
- Quota di mercato
- Reputazione
- Prospettive

g) Chi sono i clienti e quali sono le loro preferenze di prodotti/servizi e le motivazioni all'acquisto?

h) In che modo avviene la distribuzione nei mercati target?

- Rivenditori
- Vendite dirette
- Distributori
- Agenti

i) Quali sono le vendite, i margini e l'EBITDA della società suddivisi per segmento di mercato (attuali e previsti)?

j) Qual è la quota di mercato attuale e prevista della società?

In questa sezione, da come si evince, si dovrà dimostrare il grado di conoscenza del mercato; le fonti da cui reperire informazioni sono numerose, ad esempio:

- Fonti varie: siti internet dei concorrenti attuali, opuscoli illustrativi dei prodotti/servizi, relazioni di bilancio depositate per le società quotate in Borsa, ecc.
- Colloqui con i responsabili marketing delle aziende leader.
- Pubblicazioni del settore: esistono molte società specializzate nel raccogliere informazioni commerciali e studi su diversi settori, riviste specializzate di settore, ecc. a cui si potranno richiedere le informazioni o commissionare studi appositi.
- Clienti attuali e potenziali: sono preziosi nella vita dell'azienda. Il loro parere è assolutamente necessario. Si dovrà tenere presente il loro feedback sia per quanto riguarda i prodotti/servizi, sia per i piani futuri.

La strategia di marketing

Una volta completata la descrizione dettagliata del mercato, si passerà all'approfondimento dei metodi di distribuzione dei prodotti/servizi e alle strategie necessarie a tal fine.

Le risposte alle seguenti domande consentiranno di sintetizzare l'approccio della società al marketing:

a) Qual è il mercato target (per segmento)?

• Area geografica

• Settore

• Tipo di acquirente

b) Quali sono i gruppi di clienti a cui la società si rivolge?

c) Quale segmento di mercato è adatto alle caratteristiche proprie della società?

d) Il servizio offerto dalla concorrenza a tali gruppi è inadeguato o addirittura inesistente? Se la società può entrare in questo mercato in modo proficuo, occorre chiarire perché un concorrente già esistente non potrebbe fare altrettanto (volume dei ricavi, la concentrazione della clientela, ecc.).
e) Quali sono i vantaggi e svantaggi geografici della società?
f) Su cosa sarà basata la credibilità nel mercato (società e prodotto)?
g) La strategia dei prezzi punta sulla fascia alta, media o bassa del mercato e perché?
h) La società concederà condizioni di pagamento favorevoli?
i) Le garanzie sui prodotti/servizi saranno standard?
j) Per generare vendite, a quali caratteristiche del prodotto/servizio si darà risalto?
k) Quale immagine si cercherà di trasmettere? Il livello di qualità, affidabilità, servizio e tempi di risposta dovrà essere coerente (la qualità abbinata a un prezzo basso può sembrare un'incongruenza, ma se è questo il caso, occorre spiegarne il motivo).
l) Quanto si prevede di investire in pubblicità e pubbliche relazioni? Quali saranno i canali privilegiati per questo genere di investimenti?
m) Di quali canali distributivi si servirà la società? Descrivere concretamente le modalità di consegna dei prodotti agli acquirenti:
   - Distribuzione presso lo stabilimento
   - Distribuzione a livello locale di proprietà dell'azienda
   - Distribuzione esterna
n) Come verrà strutturato il servizio di assistenza per il prodotto, in modo che eventuali problemi di riparazione comportino il minimo costo per l'azienda e il minimo disturbo per il cliente?

- Assistenza solo presso lo stabilimento
- Personale tecnico di assistenza dell'azienda in loco
- Servizio di assistenza in appalto
- Contratti di assistenza

o) Indicare le modalità di vendita del prodotto. Se ci si vuole appoggiare a una rete di agenti di vendita, quali incentivi adotterà la società per motivarli ad approfondire la conoscenza del prodotto?

p) Si tratta di un prodotto a elevato contenuto tecnico che richiede personale di vendita specializzato? Il top management sarà direttamente coinvolto nel processo di vendita, per conferire credibilità al prodotto e all'azienda? Che dimensioni dovrà avere la forza vendita per raggiungere i livelli di vendita previsti?

q) Che tipo di retribuzione si prevede per il personale di vendita: commissioni (pagabili al momento dell'ordinativo o al ricevimento del pagamento), premi, stipendi o una combinazione di questi?

La struttura del management

La presenza di un management solido è assolutamente fondamentale agli occhi del potenziale investitore. È consigliabile dare risalto a quelle esperienze del management che, nel complesso, possono ridurre il rischio tipicamente associato all'attività di impresa, soprattutto se si parla di start up o di società in rapido sviluppo. In qualsiasi tipo di Business Plan, questa sezione dovrà contenere le seguenti informazioni:

a) Breve presentazione dei componenti chiave del management e della proprietà: titoli di studio, specializzazioni, esperienza (compresi precedenti incarichi). È importante indicare sinteticamente i successi

conseguiti. È possibile allegare alcune presentazioni più dettagliate in appendice al Business Plan.

b) Responsabilità funzionali. Elencare le varie funzioni, le persone a cui sono assegnate e i futuri cambiamenti previsti.
c) Funzioni ancora da assegnare. Se esistono importanti aree funzionali ancora vacanti, indicare le misure da intraprendere e i tempi previsti.
d) Politica gestionale. Qual è la politica decisionale e gestionale della società?
e) Consiglio di Amministrazione. Indicare le esperienze di ciascun membro.

Il piano di realizzazione

Dopo aver risposto alle domande fondamentali sulla società che riguardano l'ambiente esterno, si passerà allo sviluppo del piano operativo. A tal fine, si elencheranno le azioni e le attività, suddivise per funzione aziendale, necessarie per raggiungere gli obiettivi della società.

E' necessario includere la tempistica di ogni attività pianificata, indicando i tempi d'inizio e di fine attività:

a) Ricerca e sviluppo (R&S): Risorse impegnate o pianificate; risultati previsti
b) Strutture richieste: In leasing; acquistate
c) Fabbisogno di risorse umane: Mercato del lavoro locale Specializzato/Non specializzato
d) Produzione in outsourcing:

   Fonte unica o multipla

   Controllo qualità

   Analisi make or buy attuale e da piano

e) Investimenti necessari:

   Elenco impianti

   Requisiti finanziari

   Produttività/dayback period

f) Controllo qualità:

   Materie prime

   Produzione

   Prodotti finiti

g) Processi:

   Capacità produttiva

   Percorsi critici

   Analisi dei costi (fissi, variabili, semi-variabili)

   Stagionalità

I capitali necessari

Per un potenziale investitore questa sezione sarà basilare per capire l'esborso finanziario richiesto. Le seguenti domande faciliteranno la preparazione:

a) Qual è l'importo totale dei fondi necessari al piano di sviluppo e qual è l'importo richiesto dalla società all'investitore finanziario? Qual è il "timing" di utilizzo dei capitali richiesti nei prossimi anni?

b) Quale parte di tali finanziamenti si richiede agli investitori e agli istituti di credito che riceveranno il Business Plan (compreso l'importo, i termini ed eventuali accordi di garanzia)?

c) Per il finanziamento sotto forma di capitale di rischio:

   - Quale percentuale della società si intende cedere e quali sono il tasso di rendimento implicito e la strategia di uscita (way out)

proposti agli investitori (es. buy-back, offerta al pubblico, vendita)?

d) Per il finanziamento sotto forma di debito.
   - Qual è il tasso d'interesse proposto dalla società e quali sono i tempi di rimborso?

Le informazioni finanziarie

È consigliabile presentare proiezioni quinquennali: mensili per il primo anno (budget) e il secondo anno e, se possibile, semestrali per i successivi tre. È inoltre indispensabile inserire nel Business Plan i dati finanziari storici. Le informazioni dovranno contenere:

- Conti economici (storici e prospettici).
- Stati patrimoniali (storici e prospettici).
- Flussi di cassa (storici e prospettici).

Insieme al Business Plan, o in un momento successivo, dovranno essere inseriti, se disponibili, i bilanci degli ultimi tre anni completi delle note integrative, delle relazioni sulla gestione, e delle relazioni della società di revisione. In linea di principio, le informazioni finanziarie dovrebbero:

- rispecchiare il Business Plan quantificato (di conseguenza, dovrebbero essere coerenti con la struttura complessiva del piano);
- dimostrare la fattibilità finanziaria della strategia e se questa consente il raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- fornire un indicatore fondamentale dell'ammontare dei finanziamenti esterni necessari per la realizzazione della strategia. Le informazioni finanziarie comprenderanno anche le proiezioni future in risposta alle seguenti domande:

- Quale sarà il presumibile andamento economico della società (EBIT-EBITDA)?
- Quale sarà la situazione della liquidità? (posizione finanziaria, proiezioni dei flussi di Cassa)
- Quale sarà la posizione patrimoniale della società?

Le informazioni finanziarie dovranno anche includere un elenco delle assunzioni più significative adottate in ogni singola sezione o in tutte le proiezioni finanziarie:

• Assunzioni di base;

• Assunzioni particolarmente sensibili alle variazioni macroeconomiche;

• Assunzioni diverse dagli andamenti storici;

• Assunzioni che includono un grado di incertezza elevato.

Saranno inclusi i principali indici finanziari, confrontati con le medie della concorrenza e del settore. Gli indici chiave comprenderanno il rapporto attuale fra le passività totali e il patrimonio netto, il rendimento del capitale investito e il punto di pareggio. Un'analisi di sensitività dei risultati al variare delle ipotesi più significative è auspicabile e anticipa una delle domande e delle preoccupazioni più sentite in operazioni di questo tipo.

Conclusioni

Il lavoro svolto ha permesso alle aziende che ne hanno fatto richiesta di vedere concretamente quali sono le attività che debbono essere svolte "dietro le quinte" dell'operatività aziendale. L'imprenditore, per sua natura, è preso dal "fare" e non sempre pianifica le attività da intraprendere, monitorandone costantemente l'andamento e mettendo in atto azioni correttive qualora l'andamento delle stesse non sia quello previsto.

A monte di questa evidenza a nostro avviso permangono 2 motivazioni fondamentali: cultura d'impresa e capitali necessari.

Per quanto riguarda la cultura d'impresa nel nostro territorio l'imprenditore medio-piccolo, specie se conduttore di un'azienda familiare, continua ad accentrare in sé quasi tutto il potere decisionale. La sua convinzione è spesso quella che nessun altro conosce l'azienda meglio di lui e che la stessa azienda possieda delle peculiarità e delle esigenze non riscontrabili in altre aziende. Il concetto "abbiamo sempre fatto così" comporta che le piccole medie imprese difficilmente sentono la necessità di organizzarsi a dovere in tematiche riguardanti la pianificazione e il controllo e spesso considerano registrazioni contabili e contabilità generale un mero obbligo normativo e non uno strumento funzionale al controllo di gestione. Si è visto come già una corretta personalizzazione del piano dei conti consenta di avere un minimo di contabilità analitica e un maggiore livello di dettaglio interno, ma le stesse registrazioni contabili devono a nostro avviso essere affidate a risorse interne all'azienda e non a professionisti esterni. Una corretta tenuta della contabilità comporta che il professionista di riferimento sia in grado già da una prima analisi di comprendere l'andamento dell'azienda e consigliare l'imprenditore sulle migliori strategie da adottare. In assenza di tali informazioni gran parte del lavoro del professionista è per gioco forza

caratterizzato dalla raccolta e riclassificazioni di dati contabili con incalcolabili inefficienze in termini di tempo dedicato, costo per l'imprenditore e rapidità nel produrre risultati.

Per quanto concerne i capitali necessari è innegabile che l'implementazione di un sistema contabile-gestionale efficiente rappresenta un investimento monetario notevole da parte dell'imprenditore in termini di hardware e software e l'accesso al credito per tali finalità è molto spesso precluso.

Con il lavoro svolto si è cercato di sensibilizzare le imprese sull'importanza della pianificazione e del controllo e sui benefici che un monitoraggio costante delle attività può portare all'azienda.

Purtroppo però, in assenza di politiche che incentivino gli investimenti in pianificazione e controllo, tale attività viene svolta su richiesta dell'imprenditore nel momento in cui manifesta una particolare esigenza: diventa quindi un'attività di "risposta", snaturando così la sua reale funzione.