



ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI DI MILANO

SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE



Il dottore commercialista e la pianificazione e il controllo nella PMI

nr. **20.** Aldo Camagni
Riccardo Coda
Riccardo Sclavi

Commissione
Finanza e Controllo di Gestione 2005/2007

i quaderni



SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE



Il dottore commercialista e la pianificazione e il controllo nella PMI

nr. **20.** Aldo Camagni
Riccardo Coda
Riccardo Sclavi

Commissione
Finanza e Controllo di Gestione 2005/2007

I Quaderni della Scuola di Alta Formazione

Comitato Istituzionale:

Diana Bracco, Marcello Fontanesi, Mario Forchetti, Giuseppe Grechi, Luigi Martino, Francesco Miceli, Lorenzo Ornaghi, Angelo Provasoli.

Comitato Scientifico:

Giuseppe Bernoni, Franco Dalla Sega, Rita Anna Di Gregorio, Felice Martinelli, Luigi Martino, Guido Marzorati, Renzo Nisi, Lorenzo Pozza, Patrizia Riva, Massimo Saita, Antonio Tangorra, Stefania Totaro.

Comitato Editoriale:

Claudio Badalotti, Aldo Camagni, Ciro D'Aries, Francesca Fieconi, Carlo Garbarino, Cesare Gerla, Luigi Martino, Francesco Novelli, Patrizia Riva, Gian Battista Stoppani, Alessandra Tami, Dario Velo, Cesare Zafarana.

Commissione Finanza e Controllo di Gestione 2005-2007:

Delegato del Consiglio: Stefano Poggi Longostrevi.

Presidente della Commissione: Francesco Lenoci.

Componenti: Agnese Alessandrini, Rossana Arioli, Carlo Arlotta, Alessandro Aymone, Carlotta Barbieri, Carlo Bellavite Pellegrini, Giorgio Benin, Filippo Bergamino, Francesca Berti, Franco Bertoletti, Federico Bertolini, Gregorio Bertolino, Alessandra Bestiani, Alessandro Bianchi, Giampaolo Bonilauri, Simone Bottero, Gianluigi Brambilla, Federico Broglia, Paolo Brunetti, Aldo Camagni, Marco Capolino, Salvatore Carbone, Antonio Carnevali, Claudio Pietro Antonio Castellano, Riccardo Coda, Elisabetta Coda Negozio, Gabriele Dal Negro, Annalisa De Palma, Roberta Dell'Apa, Francesco Di Russo, Daniele Di Teodoro, Mario Fiocca, Guglielmo Fittante, Antonio Fossati, Maria Caterina Frustaci, Gianluca Gabellini, Alberto Gafforio, Roberto Gaslini, Corrado Giardina, Edoardo Ginevra, Andrea Giunta, Marco Fabio Gulisano, Patrizia La Rocca, Oreste Lanfranchi, Marco Lazzaro, Milena Livio, Angelo Mangipinto, Ilaria Mariani, Maria Marmolaro, Andrea Moiraghi, Francesco Novelli, Federica Perli, Carlo Alessandro Pesaro, Carlo Renato Pirotta, Lorenzo Podini, Roberto Radicioni, Giorgio Razza, Angelo Riva, Patrizia Riva, Antonino Romeo, Carla Maria Ruggeri, Alberto Russo, Matteo Luigi Sartirana, Riccardo Sclavi, Tiziano Luigi Sesana, Massimo Simone, Andrea Sisti, Vincenzo Strigaro, Alessandra Elisabetta Tami, Giulio Tedeschi, Simona Maria Turci, Giorgio Venturini, Leonardo Vesely, Andrea Vestita, Alessia Carla Vinci, Giuseppe Vittorio, Luigi Alessandro Werner.

Direttore Responsabile:

Patrizia Riva

Segreteria:

Elena Cattaneo

corso Europa, 11 • 20122 Milano

tel: 02 77731121 • fax: 02 77731173

INDICE

Parte prima:

Le nuove competenze necessarie al Dottore Commercialista	7
1. L'evoluzione della figura del Dottore Commercialista.....	7
2. La natura della vigilanza sulla gestione svolta dagli organi di controllo	9
3. La conoscenza del profilo e dell'attività dell'impresa.....	13
3.1 L'ampiezza delle conoscenze richieste.....	14
3.2 L'acquisizione delle informazioni necessarie	16
4. La vigilanza attraverso la conoscenza e la valutazione dell'adeguatezza dei sistemi di governo dell'impresa.....	17

Parte seconda:

Il budget per le pmi	21
1. Significato e scopo del processo di budgeting.....	21
1.1. Definire l'obiettivo	21
1.2. L'ambiente organizzativo	22
2. Il budget e gli altri strumenti simili.....	22
2.1. Pianificazione, previsione e programmazione	23
2.2. Il budget: definizione e scopo.....	23
2.3. Come fissare gli obiettivi.....	25
2.4. L'approccio incrementale e l'approccio a base zero	26
2.5. Il programma di azione	27
2.6. Il budget come “autorizzazione a spendere”	28

3.	L'applicazione del budget alle pmi.....	29
3.1.	Gli aspetti organizzativi.....	30
3.2.	Gli aspetti contabili.....	31
3.3.	Gli aspetti decisionali.....	32
3.4.	L'orizzonte temporale del budget.....	32
3.5.	Le fasi di elaborazione del budget.....	34
4.	I diversi tipi di budget operativo	37
4.1.	Il budget della funzione commerciale.....	37
4.2.	Il budget di produzione e i costi standard	40
4.3.	Il budget degli altri costi di struttura	45
4.4.	Il budget degli investimenti	46
4.5.	Il budget finanziario.....	48
4.6.	Il budget patrimoniale	51
5.	Introdurre il budget in una pmi.....	52
	Convinzione che il budget “serva”	53
	Complicità con l'imprenditore e passaggio generazionale	53
	Coinvolgimento della struttura	54
	L'informatica.....	55
	Semplificazioni.....	55
	Andare per gradi	55
6.	Conclusioni	56
Parte terza:		
	Il controllo di gestione nelle piccole imprese di servizi.....	57
1.	Il controllo di gestione: definizione e necessità nelle piccole imprese.....	57
2.	Specifici tratti caratteristici delle imprese di servizi.....	58
3.	Perché il controllo di gestione nelle piccole imprese di servizi	59

4.	Il sistema di pianificazione e controllo per le piccole imprese di servizi.....	60
4.1	L'applicazione del modello alle piccole imprese di servizi.....	62
4.2	L'analisi economica e finanziaria	63
4.3	La matrice servizi/clienti	64
4.4	L'analisi what-if.....	64
4.5	Il reporting	66
5.	Casi di applicazione del modello in alcune tipologie di piccole imprese di servizi.....	66
5.1	Settore alberghiero: il caso della Tourist spa	67
5.2	Settore trasporto pubblico locale e autonoleggio: il caso della Atpl Spa.....	72
6.	Considerazioni conclusive e punti da tener presente nell'introduzione del sistema di controllo	81
	Bibliografia	85

PARTE PRIMA*: LE NUOVE COMPETENZE NECESSARIE AL DOTTORE COMMERCIALISTA

1. L'evoluzione della figura del Dottore Commercialista

Tra le grandi professioni liberali quella del Dottore Commercialista appare essere la più recente essendo stata istituita con il D.P.R. 27 ottobre 1953 n. 1067. Nonostante ciò è stata più di altre soggetta a profonde innovazioni, che hanno richiesto una parallela evoluzione dei suoi contenuti tipici.

Fino a non molti anni fa le competenze normalmente necessarie al dottore e al ragioniere commercialista per operare come consulente e come sindaco nelle aziende di piccola e media dimensione erano quelle tributarie, amministrativo-contabili e di diritto commerciale. L'economia di azienda e quindi la conoscenza dei processi operativi dell'impresa al di fuori dell'area amministrativa non era un'area di competenza diffusa e nemmeno ritenuta necessaria per lo svolgimento della normale attività professionale.

Anche all'interno dell'area amministrativa, l'interesse era generalmente centrato sulle rilevazioni di contabilità generale finalizzate alla redazione del bilancio di esercizio secondo norme di legge che, solo a partire dagli anni '80, con l'attuazione della IV Direttiva Europea, sono state disegnate per dare una rappresentazione della situazione patrimoniale e finanziaria e dell'andamento economico dell'esercizio. I temi della contabilità industriale e dei costi, della contabilità direzionale e dei sistemi informativi per la direzione, della pianificazione e del controllo di gestione, dell'analisi finanziaria per lo sviluppo di indicatori interni, quando erano presenti in azienda non erano oggetto di specifico interesse né venivano considerati importanti per l'attività professionale svolta. Neppure la loro introduzione era considerata un'area di possibili consulenze professionali e solo

* A cura di Aldo Camagni, *Commissione di Finanza e Controllo di Gestione.*

raramente di suggerimenti all'imprenditore per migliorare la gestione amministrativa dell'azienda. Lo stesso bilancio consolidato, che molto poteva dare anche sul piano gestionale, non era materia padroneggiata con la necessaria competenza.

Da allora molte cose sono cambiate.

Sono cambiate le richieste dell'impresa, che sempre più, anche per i passaggi generazionali intervenuti, si rende conto di aver bisogno per competere di sistemi informativi e di gestione capaci non solo di supportare l'assolvimento degli obblighi di legge ma anche di supportare le strategie di espansione, sia a livello nazionale che internazionale, di procedure interne per pianificare a breve e medio termine e per gestire e minimizzare i rischi a cui l'azienda è esposta, di un reporting interno capace di mostrare ai manager l'andamento delle aree di cui sono responsabili segnalando gli scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati, di sistemi di misura dell'efficienza e dell'efficacia dei processi operativi, di metodi capaci di misurare se e in che modo le linee di azione scelte stanno creando valore. Sempre più queste esigenze diventano richieste al dottore commercialista per suggerimenti e, parallelamente, appare cambiata anche la sensibilità degli studi dei dottori commercialisti verso l'allargamento delle capacità professionali e verso la specializzazione in nuovi ambiti di consulenza quali quelli della finanza e controllo, della compliance, della internazionalizzazione.

Oggi spesso il dottore commercialista, non più solo professionista di fiducia dell'imprenditore ma anche capace di capire gli strumenti di cui l'impresa ha bisogno, si propone in veste di consulente per assistere l'impresa, soprattutto la piccola impresa che vuole crescere, nell'implementazione di quanto lui stesso ha proposto. Ma, a parte la maggiore o minore propensione del singolo professionista ad approfondire nuovi temi e a sviluppare nuove competenze, occorre ribadire che, a seguito delle riforme che hanno profondamente modificato il nostro ordinamento in senso europeo, oggi certi ruoli professionali, in primis quelli del sindaco o del revisore, non possono più essere ricoperti efficacemente senza una conoscenza approfondita dell'azienda e delle sue modalità operative e quindi degli strumenti amministrativi che ne supportano la gestione.

Il diritto societario richiede oggi al commercialista nuove competenze per svolgere efficacemente il suo ruolo di controllo sull'amministrazione e sui conti come vedremo nei paragrafi successivi.

2. La natura della vigilanza sulla gestione svolta dagli organi di controllo

La riforma del diritto societario, con la separata qualificazione del controllo contabile anche per le società non quotate, ha reso centrale per i professionisti membri di organi di controllo societario, la vigilanza e il controllo sull'amministrazione delle società, con rilevanti nuove responsabilità. La riforma, con la modifica dell'art. 2403 c.c., ha di fatto esteso i contenuti dell'attività di controllo. Il contenuto della norma è passato dalla vigilanza sulla “osservanza della legge e dello statuto” e quindi da un controllo principalmente di legalità con solo un generico richiamo al controllo sull'amministrazione della società, alla ben più pregnante e impegnativa “vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società e sul suo concreto funzionamento” che richiede quindi un controllo sulla gestione attraverso la conoscenza dell'organizzazione e dei processi operativi della società.

Ai maggiori contenuti si affiancano maggiori responsabilità per i professionisti, che devono oggi “adempire i loro doveri con la professionalità e la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico”. Ciò richiede al professionista incaricato nuove competenze per assolvere le accresciute responsabilità. La vigilanza sui rischi ai quali l'impresa è esposta: strategici, operativi, finanziari e di comunicazione finanziaria, nonché delle modalità con i quali questi rischi vengono gestiti, diventa elemento cardine del controllo e richiede una conoscenza approfondita dell'attività svolta dall'azienda controllata, del suo assetto organizzativo e dei suoi fattori critici di successo e di rischio, conoscenza che l'organo di controllo deve ottenere sia facendo ricorso alle diverse tecniche e strumenti che possono facilitarla, sia entrando in modo più incisivo nella conoscenza delle attività di gestione svolte dall'organo o dalle figure organizzative a ciò preposte. Il collegio sindacale e gli altri organi di controllo societario, nello spirito della riforma, esercitano quindi una vigilanza che, molto più che in passato, si estende su tutta l'attività sociale. La vigilanza del sindaco deve estendersi fino a valutare i possibili effetti delle scelte di gestione sull'equilibrio economico e finanziario dell'impresa per anticipare possibili problemi di continuità aziendale. Il revisore nelle aziende pubbliche deve addirittura valutare l'economicità della gestione oltre agli equilibri di bilancio. La vigilanza sulla gestione e sui rischi a cui essa è esposta deve essere effettuata anche mediante il ricorso a specifici indicatori, ottenibili con le tecniche di analisi finanziaria, con particolare

attenzione agli aspetti finanziari della gestione, che trovano la loro sintesi nel rendiconto finanziario, tecniche e documenti dei quali è essenziale conoscere l'uso e le chiavi di lettura.

Tale allargata attività di vigilanza richiesta dal legislatore, viene svolta a tutela degli interessi degli azionisti, sia di maggioranza che di minoranza, e di tutti coloro che sono portatori di interessi nell'impresa (creditori sociali, dipendenti, clienti e fornitori, ecc.). La tutela di questi interessi, che esistono anche nelle società a ristretta base azionaria o di minore dimensione, è uno dei punti cardine della riforma.

Pur apparendo chiaro, in base alla lettera dell'art. 2403 c.c., che tale vigilanza non può e non deve sconfinare nell'ambito di una valutazione di merito sull'opportunità o convenienza economica delle scelte di gestione che sono di competenza degli amministratori, la stessa, anche in base allo spirito della riforma, non può però nemmeno ridursi alla verifica della pura legittimità formale degli atti e delle deliberazioni degli organi della società.

Deve ritenersi allora che la vigilanza richiesta all'organo di controllo debba collocarsi in una posizione intermedia e che quindi essa debba estendersi al contenuto degli atti di gestione degli amministratori esecutivi per quanto riguarda il loro dovere generale di diligente amministrazione e di rispetto degli obblighi di prudente condotta previsti per la loro funzione. Non vi è quindi un dovere per l'organo di controllo di sindacare sull'opportunità gestionale delle scelte compiute dagli amministratori, cosa che non sarebbe comunque possibile, ma solo sulla loro "prudenza". Questo richiede di entrare nel merito delle operazioni di gestione (e del procedimento decisionale seguito) per poterne valutare la loro legittimità sostanziale e correttezza di esecuzione.

La vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione si sostanzia quindi nel verificare la conformità delle scelte di gestione ai generali criteri di prudenza e razionalità economica. In questo senso all'organo di controllo è richiesto di verificare che le decisioni sulle operazioni di gestione di particolare rilevanza non siano estranee all'oggetto sociale, non siano in conflitto di interessi o in contrasto con le deliberazioni assunte e siano prese sulla base di informazioni adeguate e che siano state poste in essere da parte degli amministratori tutte le cautele e le verifiche preventive necessarie.

Ma non viene richiesto ai sindaci (e ai consiglieri di sorveglianza per l'espreso rinvio all'art. 2403 c.c. primo comma) solo questo. Viene anche richiesto di vigilare, come abbiamo visto, perché non vengano compiute operazioni che siano:

- imprudenti o azzardate;
- tali da compromettere l'integrità del patrimonio sociale.

Qui non si tratta più di controlli formali di legalità o di legittimità ma si tratta di valutare il rischio strategico e il rischio operativo, cioè dove portano le scelte di fondo strategiche, come l'azienda opera, in termini di efficacia ed efficienza, per il raggiungimento degli obiettivi aziendali che da queste scelte discendono e come le operazioni esaminate si inseriscono in questo quadro.

Sono valutazioni complesse e se, come abbiamo visto, esiste una responsabilità, che strumenti ha l'organo di controllo per valutare tutto ciò?

La professione contabile, sia internazionale che nazionale, ha da tempo inserito la valutazione del rischio e dell'adeguatezza dei sistemi disegnati per gestirlo nel modo più opportuno, tra le attività necessarie ed essenziali nel controllo. La professione contabile internazionale ha trattato questo aspetto negli International Standard of Auditing con lo ISA 315 *“Understanding the entity and its environment and assessing the risk of material misstatement”*, approvato anche nella versione italiana col titolo *“La comprensione dell'impresa e del suo contesto e la valutazione dei rischi di errori significativi”*.

Questo si applica anche a tutti i controlli societari e richiede all'incaricato del controllo, che a livello internazionale è di tipo contabile perché non esiste la separazione tra organi di controllo vigenti in Italia, di approfondire la conoscenza dell'impresa, del suo ambiente di riferimento, incluso il suo sistema di controllo interno. Su questo argomento, in Italia, in seguito al D.lgs. 58/1998 (legge Draghi) i Consigli Nazionali dei Dottori Commercialisti e Ragionieri hanno da tempo fornito concrete indicazioni con i *“Principi di comportamento del collegio sindacale nelle società di capitali con azioni quotate nei mercati regolamentati”*⁽¹⁾, dove veniva fornita una definizione del sistema di controllo interno che individuava due principali aspetti di tale sistema rilevanti per l'organo di controllo e tra loro interdipendenti:

a) il *“controllo della gestione”*, insieme di direttive, procedure e tecniche per la pianificazione ed il controllo delle attività aziendali per il raggiungimento degli obiettivi di gestione;

⁽¹⁾ Documento dell'ottobre 2000 a cura del Gruppo Ristretto coordinato dal dott. Matteo Caratozzolo, pubblicato sul sito del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti: www.cndc.it tra gli Studi e Ricerche di argomento societario.

b) il “controllo amministrativo contabile”, che ha per oggetto la corretta rappresentazione contabile e la corretta comunicazione dei fatti aziendali, nonché la salvaguardia dei dati e del patrimonio aziendale.

I principi di comportamento del collegio sindacale, che si affiancano alla “Guida operativa sulla vigilanza del sistema di controllo interno” dell'Ottobre 2000⁽²⁾, trattano per le società soggette alla Draghi, della vigilanza sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e sull'adeguatezza ed affidabilità del sistema amministrativo e contabile. Con il nuovo art. 2403 c.c. tale norma viene estesa a tutte le società, richiedendo, come si è visto, la vigilanza del collegio sindacale sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e in particolare sull'adeguatezza della struttura organizzativa e sull'adeguatezza e concreto funzionamento dell'assetto amministrativo e contabile adottato dalla società. Nei fatti, come per le società quotate, la vigilanza ha per oggetto il sistema di controllo interno, e cioè “l'insieme delle direttive, delle procedure e delle tecniche adottate dall'azienda per fornire una ragionevole sicurezza” sugli obiettivi di controllo che si vogliono raggiungere tra i quali vi sono sempre:

- la conformità delle attività degli organi aziendali all'oggetto sociale e agli obiettivi di risultato che l'impresa si propone di conseguire fissati nelle direttive ricevute secondo principi di efficacia, efficienza ed economicità;
- la salvaguardia del patrimonio aziendale;
- l'attendibilità dei dati per la gestione e per le comunicazioni finanziarie;
- la prevenzione e tempestiva individuazione di errori, irregolarità e reati;
- il rispetto delle leggi e dei regolamenti.

Riteniamo che la verifica di un assetto organizzativo adeguato ed efficiente, come pure la vigilanza sulla correttezza e prudenza dell'amministrazione, comportino da parte degli organi di controllo anche la necessità di comprendere gli aspetti gestionali dell'impresa e quindi di conoscerne l'attività e l'ambiente di riferimento, nonché l'adeguatezza del sistema di pianificazione e di controllo della gestione come supporto al

⁽²⁾ Guida per l'osservanza dell'art. 149 1° comma, punto C, D.Lgs. 24 febbraio 1998, N. 58, a cura del Gruppo Ristretto coordinato dal dott. Matteo Caratozzolo, pubblicato sul sito del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti: www.cndc.it tra gli Studi e Ricerche di argomento societario.

raggiungimento degli obiettivi dell'impresa ed alla gestione dei rischi operativi a questo riguardo.

3. La conoscenza del profilo e dell'attività dell'impresa

Ai fini della valutazione del rischio è richiesta un'adeguata *conoscenza e comprensione del profilo, della storia, dell'ambiente e del settore di riferimento, della realtà operativa dell'impresa, incluso il suo sistema amministrativo e di controllo interno*, conoscenza che appare essenziale per indirizzare correttamente l'attività di vigilanza svolta dagli organi di controllo societario. Il componente dell'organo di controllo, come il revisore contabile, *deve acquisire le informazioni necessarie* per poter individuare e comprendere gli avvenimenti, le operazioni e i processi operativi che possono/potrebbero avere effetti significativi sulla gestione, sulla propria attività di vigilanza e sulla relazione finale da emettere sul bilancio di esercizio ai sensi dell'art. 2429 e 2409-ter del Codice Civile.

L'adeguata conoscenza dei rischi a cui è esposta l'impresa oggetto di controllo comporta di conoscere le sue caratteristiche specifiche: forma e composizione societaria, struttura organizzativa e sistemi aziendali, oggetto sociale e ramo (o rami) di attività, ambito geografico di operatività, con adeguata comprensione della sua struttura patrimoniale e finanziaria e delle componenti chiave dei risultati economici. Oltre a quelle dell'impresa devono anche essere conosciute le caratteristiche dell'ambiente economico e giuridico in cui essa opera e del settore di riferimento. Nel corso dell'attività di vigilanza tipica dei doveri professionali dei componenti degli organi di controllo societario risulta essenziale poter attingere a tutto il patrimonio di conoscenze sull'impresa. Inoltre tale conoscenza spesso permette di fornire utili suggerimenti all'impresa sulla migliore gestione del rischio e su possibili miglioramenti del sistema organizzativo, amministrativo-contabile e di controllo interno, dando così *valore* all'attività di vigilanza svolta.

Per svolgere correttamente le attività di controllo occorre una *conoscenza di base dell'ambiente economico e giuridico* - cioè delle condizioni economiche e giuridiche essenziali - *del settore in cui opera l'impresa* oggetto di controllo.

Per approfondire la conoscenza specifica dell'attività dell'impresa occorre conoscere, in particolare:

- la *strategia* aziendale (sistemi di pianificazione del futuro);
- i *rischi* (esterni e interni) dell'attività dell'impresa;

- come la direzione gestisce tali rischi (*sistema di controllo e gestione del rischio*);
- le *procedure/i processi operativi e l'organizzazione* all'interno dell'impresa;
- le *risorse finanziarie* a disposizione per lo sviluppo della strategia.

Le conoscenze e le informazioni acquisite sono fondamentali per chi esercita l'attività di controllo legale ai fini della:

- *identificazione e corretta valutazione del rischio*, sia il generale rischio operativo che eventuali rischi specifici, loro probabilità di accadimento e impatto;
- *esecuzione efficiente ed efficace* dell'attività di controllo in base ai rischi identificati;
- *documentazione* del fatto che l'attività di controllo sia correttamente orientata al rischio,
- *valutazione critica* delle informazioni raccolte e degli elementi probativi emersi.

Dovrà esservi coerenza tra i dati indicati nel bilancio e nella relazione sulla gestione che lo correda e le conoscenze acquisite sull'attività e sulle prospettive della società.

In generale, come precedentemente accennato, la conoscenza approfondita dell'azienda può far in modo che l'attività di controllo legale non risulti solo un adempimento costoso ed un obbligo di legge ma possa risultare utile alla società che ne è oggetto anche sotto il profilo operativo e di miglioramento del sistema di controllo interno, valorizzando così il lavoro svolto.

3.1 L'ampiezza delle conoscenze richieste

Il grado di conoscenza richiesto è quello di una *conoscenza generale* della realtà socio-economica e ambientale *del settore* nel quale la società opera e di una *conoscenza più specifica* dell'attività *della società* e delle sue modalità di svolgimento.

Chi esercita il controllo legale deve conoscere l'attività svolta dall'azienda e l'ambiente economico e giuridico in cui la stessa opera, a un livello sufficiente per giudicare della razionalità economica delle operazioni di gestione e per identificare i fattori che possono influenzare la correttezza e la prudenza della gestione svolta da parte degli amministratori esecutivi e l'accuratezza del rendiconto agli azionisti nel bilancio d'esercizio e nella relazione sulla gestione. La conoscenza acquisita permette quindi di valutare la *legalità*, cioè la conformità alle norme di legge ed a specifici regolamenti, ma anche la *prudenza* delle

decisioni prese dagli amministratori esecutivi e se le stesse sono correttamente rappresentate nel bilancio, nella nota integrativa e nella relazione sulla gestione.

Il *livello di conoscenza* deve essere tale da *consentire un'adeguata valutazione*:

- dei fattori significativi per il successo dell'impresa (*fattori critici di successo*);
- degli obiettivi e della *strategia* dell'impresa (pianificazione strategica dell'impresa);
- dei *rischi di natura operativa, significativi dal punto di vista economico e finanziario* che potrebbero compromettere il successo della strategia (o il raggiungimento degli obiettivi o addirittura la continuità dell'attività aziendale) e dei relativi provvedimenti per la gestione di questi rischi;
- dell'adeguatezza dell'*assetto organizzativo e di controllo* e delle *procedure* aziendali (in generale dei sistemi informativi e del sistema dei controlli interni);
- di *situazioni che appaiono anomale* (operazioni straordinarie dove non siano chiari obiettivi ed effetti o con parti correlate, o al di fuori dall'oggetto sociale, atti non conformi allo statuto, a leggi o a regolamenti, incoerenza tra dati statistici, gestionali o informazioni acquisite e dati contabili e di bilancio, ecc.).

La conoscenza acquisita non deve essere specialistica ma deve essere *sufficiente* per una valutazione dei rischi connessi all'impresa e per identificare e vigilare sugli eventi e le operazioni che possono avere un effetto significativo sugli equilibri aziendali o sul bilancio e che debbono essere menzionati nella relazione finale.

Per chiarire meglio il grado di conoscenza richiesto occorre ricordare che il componente dell'organo di controllo, come il revisore, *in base alla conoscenza acquisita* dell'azienda, deve poter:

- valutare i rischi dell'attività tipica dell'impresa (business risk) in relazione al settore di attività, alla natura dell'impresa e al tipo di attività svolta tenendo in considerazione i sistemi in essere per la gestione di tali rischi;
- valutare i rischi inerenti agli obiettivi e strategie delle diverse aree di operatività aziendale, gli effetti che gli stessi possono avere sulla situazione economica e finanziaria dell'impresa e sul bilancio ed i controlli interni predisposti per attenuare tali rischi (se ed in quale misura gli stessi vengono affrontati dal sistema di controllo interno);
- valutare l'efficacia del sistema di controllo interno e delle sue componenti, tra cui l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, le procedure, ecc.;

- determinare la necessità di approfondimenti su specifiche aree di rischio;
 - identificare le persone o le imprese che rappresentino parti correlate e valutare la congruità delle operazioni di gestione effettuate con le stesse;
 - accertare eventuali contraddizioni nelle informazioni e nei documenti ricevuti (es. indicazioni contraddittorie e dichiarazioni degli amministratori o di altre persone che hanno fornito informazioni) o eventuali situazioni anomale (es. indizi su irregolarità, violazioni di legge, informazioni non corrette nel bilancio d'esercizio o nella relazione sulla gestione).

3.2 L'acquisizione delle informazioni necessarie

L'acquisizione delle informazioni necessarie alla conoscenza dell'azienda e del settore nel quale opera è un *processo continuo* che prevede l'integrazione delle informazioni già raccolte con altre successivamente acquisite.

Prima di accettare un incarico (nel caso di azienda non preventivamente conosciuta) il componente dell'organo di controllo, come il revisore, deve procurarsi informazioni preliminari sulla società, sul settore, sulla struttura proprietaria e organizzativa, sull'attività svolta, anche per assicurarsi della possibilità di avere (o di poter acquisire) le adeguate competenze tecniche nel settore specifico per la corretta esecuzione dell'incarico.

Successivamente all'accettazione dell'incarico, nella fase di avvio dell'attività di controllo, il componente dell'organo di controllo, come pure il revisore, devono *verificare ed approfondire* le informazioni ottenute e devono *acquisire ulteriori informazioni* riguardanti l'attività aziendale e l'ambiente economico e giuridico nel quale l'impresa opera. Tali informazioni, come detto, devono essere aggiornate e ampliate continuamente, documentando opportunamente tale processo.

Ogni successivo esercizio si devono *aggiornare le informazioni* dell'esercizio precedente. Le informazioni ottenute in precedenza e l'esperienza accumulata contribuiscono ad una sempre maggiore comprensione sull'impresa, deve tuttavia essere costantemente verificata l'esistenza di situazioni che possono non rendere più attuali le informazioni precedentemente raccolte.

Per questo si devono rilevare ogni anno i cambiamenti significativi dell'attività aziendale, dell'ambiente economico e giuridico, dell'organizzazione e dell'articolazione territoriale rispetto all'esercizio

precedente e modificare conseguentemente, dove necessario, il profilo dell'impresa lasciandone traccia nella documentazione.

Le *fonti* da cui ottenere informazioni sulla società sono molteplici:

- conoscenze acquisite precedentemente, aggiornate costantemente attraverso pubblicazioni sul settore (statistiche, rapporti delle associazioni di settore, rapporti pubblicati da banche o analisti finanziari, riviste specializzate, internet, ecc.);
- documentazione della società (es. bilanci di esercizio, bilanci infrannuali, budget, piani pluriennali, reports gestionali, organigrammi e funzionigrammi, procedure e controlli interni, piano dei conti, relazioni degli auditors interni, verbali di riunioni, ecc.)
- interviste con la Direzione e con le persone chiave della società;
- visite alle sedi dell'impresa, ai suoi impianti di produzione, ai magazzini di distribuzione;
- acquisizione di informazioni approfondite sui processi amministrativi e sui sistemi informativi e di controllo della gestione;
- discussione delle aree identificate come critiche con la Direzione e altri soggetti incaricati di attività di controllo;
- aggiornamenti sulle leggi e regolamenti che interessano la società;
- altri documenti (es. contratti collettivi di lavoro e accordi integrativi aziendali, contratti significativi, contratti di durata pluriennale, copertura assicurativa).

4. La vigilanza attraverso la conoscenza e la valutazione dell'adeguatezza dei sistemi di governo dell'impresa

La conoscenza dell'azienda parte da quella del sistema di governo dell'impresa o *governance*, articolato su persone ed organi con responsabilità esecutive e persone ed organi con responsabilità di controllo. Il sistema di governo dell'impresa fa parte del sistema di controllo interno con le sue componenti: assetto e struttura organizzativa e sistemi amministrativo e contabile. Gli attori di questo sistema sono tra loro collegati in uno schema che vede la presenza di responsabili delle funzioni di staff e operative e di soggetti esterni dedicati al controllo. Nel suo complesso il sistema deve garantire all'impresa una gestione efficace e controllata in tutti i suoi rischi per il raggiungimento dei suoi obiettivi.

I componenti degli organi societari di controllo, come pure i revisori incaricati del controllo contabile, nei loro rispettivi ruoli, hanno il compito di valutare il sistema di controllo interno e l'affidabilità delle sue

componenti principali, cioè dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile. L'attività di vigilanza del collegio sindacale, come abbiamo visto nel paragrafo precedente, si fonda su informazioni acquisite nel divenire della gestione dell'impresa e per la gran parte originate dal sistema informativo, di controllo, della gestione e di controllo per la prevenzione di irregolarità e errori e la salvaguardia del patrimonio. L'affidabilità di tali informazioni dipende dall'adeguatezza ed efficacia di tali sistemi, pertanto attività preliminare degli organi e soggetti incaricati del controllo è quella della verifica della validità dei sistemi che le generano e sul loro corretto funzionamento.

Si tratta in concreto di:

- verificare l'ambiente dei controlli, valutando l'atteggiamento, la consapevolezza ed i comportamenti della direzione riguardo all'etica e ai controlli interni;
- valutare l'adeguatezza della struttura organizzativa dell'azienda, verificando, tra l'altro, la consapevolezza da parte delle funzioni aziendali riguardo alle responsabilità organizzative definite dalla direzione (anche se non necessariamente formalizzate in un organigramma) con chiara definizione di deleghe e procure coerenti con le responsabilità assegnate;
- conoscere e valutare i sistemi di pianificazione (budget e piani pluriennali) e controllo di gestione in uso presso la società;
- verificare, raccogliendo informazioni dai responsabili di funzione, che il personale abbia la necessaria competenza per svolgere le mansioni assegnate (con adeguata supervisione) e che la responsabilità dell'autorizzazione delle operazioni sia separata dalla gestione finanziaria, di incassi e pagamenti, e dalle rilevazioni contabili (separazione dei compiti e delle funzioni);
- verificare con gli stessi responsabili che l'impiego delle risorse aziendali, intese come componenti umane e di mezzi di lavoro, sia efficace ed efficiente e che sia assicurata la salvaguardia e la conservazione dei beni immateriali e materiali componenti il patrimonio aziendale;
- verificare che le procedure adottate per assicurare l'attendibilità dei dati contabili ed extra-contabili siano operative e correttamente applicate per la prevenzione di errori o irregolarità;
- verificare la conformità a leggi, regolamenti, normative di settore e l'adeguatezza delle procedure in essere che ne assicurano il rispetto.

Nel caso la società abbia adottato un modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.lgs. 231/2001 occorre ottenere copia del modello e della sottostante mappatura dei rischi di reato e creare un adeguato canale di comunicazione con l'organo preposto alla vigilanza e

aggiornamento di tale modello.

Le procedure di controllo attraverso le quali gli organi che svolgono il controllo sull'amministrazione si assicurano del concreto funzionamento degli assetti organizzativo, amministrativo e contabile e i soggetti incaricati del controllo contabile acquisiscono sufficienti elementi probativi sull'efficacia dei controlli per la corretta rilevazione contabile dei fatti di gestione e sul processo di formazione del bilancio sono chiamate *procedure di conformità*. Tali procedure servono a verificare:

a) l'adeguatezza delle procedure e dei controlli esistenti e
b) la loro effettiva e continua applicazione nel periodo di revisione considerato.

La tipologia e l'ampiezza delle procedure di conformità prescelte dipendono dalle dimensioni, dalla complessità della società, dalla natura dei sistemi contabili e di controllo utilizzati.

Le procedure di conformità possono includere:

- verifica della documentazione giustificativa di operazioni o fatti di gestione;
- domande sui controlli effettuati e loro osservazione diretta;
- riesecuzione di procedure di controllo, ad esempio riconciliazioni bancarie, anche attraverso l'uso di tecniche computerizzate;
- esecuzione di indagini con il personale coinvolto (in questi casi può essere opportuno chiedere allo stesso un'opinione sulla validità delle procedure e dei controlli in essere).

Esiste inoltre un'estesa varietà di strumenti e tecniche che possono essere utilizzati nella documentazione e valutazione dei sistemi di controllo quali: descrizioni, questionari, liste di controllo e diagrammi di flusso. Esistono anche, nella letteratura tecnica, liste di obiettivi di controllo a cui fare riferimento.

In base ai risultati delle procedure di controllo svolte l'organo di controllo o il revisore contabile dovranno segnalare tempestivamente i punti di debolezza riscontrati, sollecitare ai responsabili della gestione gli opportuni interventi correttivi, valutare in via preliminare la reale efficacia dei miglioramenti che si intendono effettuare e verificare successivamente che i punti di debolezza evidenziati siano stati corretti o superati con nuove e più valide procedure di controllo interno.

Poiché la responsabilità ultima del sistema di governo e controllo dell'impresa è dei suoi organi gestori, questi, insieme all'organo di controllo, dovranno operare per assicurarsi dell'adeguatezza e dell'efficace funzionamento dei previsti meccanismi di controllo. Questi possono essere sia di tipo organizzativo che procedurale. Sul piano organizzativo è

importante definire corrette linee di responsabilità, propriamente comunicate e coerenti con i poteri conferiti, nonché principi di tutela nel disegno delle strutture organizzative, più o meno formalizzate, quali la separazione delle funzioni. E' importante inoltre che all'interno dell'impresa vi sia un sistema informativo e di reporting che evidenzii, ad uso del controllo della gestione ma anche degli organi di controllo esterni, gli andamenti consuntivi rispetto ai preventivi di budget, con un'opportuna analisi degli scostamenti. Sul piano procedurale occorrono poi controlli atti a prevenire o identificare errori o irregolarità, inseriti all'interno dei processi operativi che sottintendono la rilevazione contabile dei fatti di gestione e la formazione del bilancio e dei dati finanziari comunicati all'esterno, ma anche, in senso più allargato, la salvaguardia del patrimonio aziendale, sia tangibile sia intangibile. Occorre poi che la vigilanza effettuata dagli amministratori sul sistema di controllo, permetta agli stessi di assicurare che tali controlli siano applicati ed operino efficacemente, cosa della quale l'organo di controllo si accerterà con verifiche specifiche.

Questi sono aspetti di controllo nuovi per effettuare in modo efficace l'attività di vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, anche a tutela dei terzi che hanno interessi nell'azienda, e contribuiscono a sottolineare la sostanziale evoluzione del ruolo di controllo del Collegio sindacale delineata in precedenza e la necessità di sempre maggiori competenze aziendalistiche nei professionisti che operano oggi presso le imprese.

PARTE SECONDA*: IL BUDGET PER LE PMI

1. Significato e scopo del processo di budgeting

1.1. Definire l'obiettivo

“Chissà cos'avrebbe scoperto Colombo se l'America non gli avesse sbarrato la strada” (Stanislaw J. Lec).

Come Cristoforo Colombo non è riuscito a raggiungere le Indie Occidentali per mancanza delle carte che gli indicassero la rotta (e la presenza di un continente in mezzo al percorso!) così anche un'azienda che cerca di raggiungere un obiettivo deve avere un'idea di quale sia l'obiettivo da raggiungere e delle azioni che sono utili od opportune per poterlo raggiungere.

Certo, tante aziende, e soprattutto tante piccole aziende della realtà italiana operano abitualmente senza una definizione esplicita degli obiettivi (o senza obiettivi del tutto), ma se tale modo di operare non genera, nel breve periodo, particolari problemi in situazioni di concorrenza bassa o moderata, di dinamica ambientale stabile e di margini di profitto elevati, al venire meno di tali condizioni, quando il contesto di riferimento si fa più dinamico, anche per le piccole e medie imprese diviene necessario adottare un approccio volto ad anticipare gli eventi, piuttosto che a subirli passivamente.

Pietro Onida, già nel 1970, scrisse che *i procedimenti del cosiddetto “controllo a bilancio preventivo” o “budgetario” rispondono prima di tutto all'elementare esigenza di ogni consapevole e accorta amministrazione di operare guardando innanzi più che sia possibile e aprendosi il più vasto orizzonte che le circostanze consentono, così da poter studiare e predisporre tempestivamente i mezzi e gli strumenti per trarre il miglior vantaggio dalle congiunture e dalle tendenze favorevoli e da poter affrontare nelle*

* A cura di Riccardo Sclavi, *Commissione di Finanza e Controllo di Gestione.*

migliori condizioni le congiunture avverse. D'altronde, già nel 1923 McKinsey, che vive nel contesto economico molto più dinamico degli Stati Uniti d'America, aveva introdotto nella teoria della gestione aziendale il concetto di *profit plan*, cioè di un documento in cui venissero formalizzate le azioni da intraprendere per il raggiungimento di un determinato obiettivo di profitto.

1.2. L'ambiente organizzativo

Anche se il processo di budgeting nasce storicamente nelle aziende maggiormente strutturate, ove le singole unità organizzative definiscono i propri obiettivi e li coordinano con quelli delle altre unità in modo da dare vita al *profit plan* complessivo dell'intera azienda e posto che il livello di strutturazione delle PMI italiane è solitamente minimo, non è detto che un sistema di pianificazione, di budgeting e di controllo non sia attuabile o sia superfluo⁽³⁾.

Un primo tipo di organizzazioni in cui ha senso l'introduzione del processo di budgeting è quello in cui l'imprenditore (il titolare) si affida a collaboratori per la gestione dell'attività, quali un responsabile commerciale o un responsabile di produzione, e questo anche se costoro, come illustrato nelle pagine seguenti, non godono di particolare autonomia nella definizione dei propri obiettivi.

Ma il budget può dare un apporto positivo anche in realtà aziendali dove le decisioni sono centralizzate al massimo livello, in quanto può diventare un documento di riferimento che formalizza le scelte di gestione e dà vita ad un processo di apprendimento, teso a migliorare le scelte volte ad una gestione diretta ad anticipare il futuro.

2. Il budget e gli altri strumenti similari

Prima di proseguire nella nostra analisi del processo di budget, cerchiamo di definire correttamente che cosa intendiamo con il termine *budget* e come questo strumento di gestione aziendale si differenzia da altri strumenti similari.

⁽³⁾ Cfr. in questo senso la sezione di questo quaderno sul Controllo di Gestione nelle PMI a cura del dott. Riccardo Coda.

2.1. Pianificazione, previsione e programmazione

Le tre “P” della gestione aziendale si riferiscono ad altrettanti approcci nei confronti del futuro ed alla qualificazione di taluni elementi come “fissi”, “variabili” o “influenzabili”.

La pianificazione riguarda gli obiettivi di lungo periodo e le scelte di fondo dell'azienda, tanto che spesso alla parola “pianificazione” si affianca l'aggettivo “strategica”: nel lungo periodo tutti gli elementi sono variabili e tutto (o quasi, compatibilmente con le dimensioni aziendali) può essere influenzato. Le principali scelte in quest'ambito vanno dalle combinazioni produttive da adottare alla scelta dei mercati da raggiungere.

Solitamente nelle PMI la pianificazione resta ad un livello poco o per nulla formalizzato, dato che il processo generalmente coinvolge solamente la figura dell'imprenditore e non si concretizza nella redazione di documenti specifici, se non quando questi vengono richiesti dagli Istituti di credito.

La previsione rappresenta invece un approccio passivo di breve periodo, in quanto ha lo scopo di prospettare l'evoluzione dell'ambiente e/o dell'impresa in assenza di decisioni volte a dominare l'evolversi dei fenomeni. Il processo di previsione è praticamente presente in tutte le PMI e solitamente si concretizza in una simulazione di “come va a finire”, non fosse altro che diretta a quantificare l'utile che verrà realizzato nell'esercizio in corso ed il carico fiscale che si dovrà sostenere.

Il bilancio di previsione (o bilancio preventivo) è il documento, espresso in termini quantitativi, che risponde alla domanda “quali saranno i risultati economico-finanziari dell'azienda, se le cose continuassero ad andare come sono andate finora e l'azienda proseguisse nella stessa direzione?”

Le scelte di programmazione rappresentano un punto intermedio tra pianificazione e previsione, dato che come quest'ultima si focalizzano su un'ottica di breve periodo (uno, massimo due esercizi), ma come la programmazione necessitano di un approccio attivo, che richiede la definizione di obiettivi per la gestione operativa al fine di definire modalità efficaci ed efficienti di impiego delle risorse. La formalizzazione di tali obiettivi si concretizza nel documento che assume il nome di budget.

2.2. Il budget: definizione e scopo

La risposta alla domanda su che cosa sia il budget, è che *il budget è un programma di azione espresso in termini quantitativo - monetari, che copre un*

determinato arco di tempo.

Il budget, quindi, contiene una *quantificazione degli obiettivi* da raggiungere e delle *risorse che l'azienda deve predisporre* per poter conseguire questi obiettivi nell'*arco di tempo* prestabilito.

Ovviamente non è possibile la redazione di un budget in assenza di previsioni e di pianificazione, poiché gli obiettivi della gestione operativa devono essere coerenti con le scelte strategiche dell'imprenditore e lo scenario di riferimento del budget viene a risentire comunque delle ipotesi che l'azienda formula circa il futuro del settore di appartenenza, del mercato del credito, della tecnologia ecc.

Non è necessario che le previsioni poste alla base del budget siano “esatte” ma è sufficiente che siano “sostanzialmente corrette”, cioè che non contengano distorsioni fondamentali rispetto alle dinamiche ambientali tali da portare a scelte di gestione operativa fundamentalmente errate. Se determinate grandezze ambientali vengono sovra- o sottostimate, non è particolarmente grave a livello di budget (lo sarebbe nel caso di un bilancio preventivo, perché la quantificazione a priori del risultato aziendale risulterebbe inattendibile) dato che ciò rientra comunque nel processo di apprendimento che si collega al budget tramite l'analisi degli scostamenti tra obiettivi e risultati e l'identificazione delle determinanti.

Molto spesso nelle prime fasi di introduzione del budget nelle PMI il principale valore aggiunto dato dallo strumento non è quello di fornire un documento per la gestione operativa, ma quello di dare vita ad un processo di apprendimento all'interno della struttura aziendale e di comprendere e documentare le interrelazioni che esistono tra le varie aree dell'azienda. Anche se questo aspetto verrà trattato in dettaglio più avanti, sono comunque evidenti, ad esempio, le connessioni che devono esistere tra scelte relative alla politica commerciale in fatto di volumi e decisioni in merito alla capacità produttiva, laddove la seconda deve essere in grado di fare fronte alle richieste della prima.

Tale processo di apprendimento, che è fondamentale in una struttura organizzativa con già un minimo di decentramento del potere decisionale, poiché ogni responsabile di funzione arriva a comprendere e a quantificare le correlazioni esistenti tra la propria area di responsabilità e le altre componenti della struttura, è utile anche nel caso di gestioni estremamente accentrate in quanto consente all'imprenditore di fondare le proprie scelte operative su basi razionali di flussi input - output tra le varie aree aziendali.

2.3. Come fissare gli obiettivi

Abbiamo visto sopra che il budget contiene la quantificazione di obiettivi: vediamo ora come e da chi questi possono essere fissati e come deve essere impostato il programma di azione per raggiungerli.

Anche se solitamente la responsabilità di definire gli obiettivi dovrebbe competere a chi li deve raggiungere (responsabile commerciale per gli obiettivi di fatturato, responsabile di produzione per gli obiettivi di costo, ecc.) la struttura organizzativa di una PMI comporta che gran parte delle decisioni “importanti” passino dalla scrivania dell'imprenditore. Se aggiungiamo a questo il fatto che in una PMI spesso manca esperienza nel processo di budget, la scelta obbligata agli inizi è quella degli obiettivi calati dall'alto, imposti dal titolare o discussi con il responsabile di funzione, a seconda dello stile direzionale dell'azienda.

Un grave rischio, soprattutto nei primi tempi dall'introduzione del budget in un'azienda, è che i responsabili di funzione quantifichino i propri obiettivi in modo eccessivamente conservativo, definendo traguardi facili da raggiungere. Tale situazione è ancora più probabile, e rischiosa, quando al raggiungimento degli obiettivi è legato un sistema di valutazione del personale o un sistema premiante, poiché le persone tendono a cercare di conseguire una valutazione positiva ed i benefici economici associati, piuttosto che darsi degli obiettivi, magari ardui da raggiungere, ma maggiormente coerenti con la strategia e gli obiettivi di sviluppo dell'azienda.

In generale, il budget può essere sviluppato sulla base di una stima dei costi e dei ricavi di tipo:

- prudentiale (ricavi bassi e costi alti);
- realistica;
- con ricavi difficili da raggiungere e con costi compressi al minimo.

A questi tre approcci corrispondono tre tipi differenti di budget, ognuno con utilizzi diversi all'interno dell'azienda:

- programmazione finanziaria
- decisioni di gestione operativa
- motivazione.

Scelte di tipo prudentiale sono quelle più indicate per la programmazione finanziaria della gestione aziendale: bassi tassi di crescita del fatturato uniti ad un incremento dei costi dipingono uno scenario negativo relativamente all'evoluzione della gestione aziendale; se l'azienda si predispone ad affrontare una situazione di questo tipo, a maggior ragione sarà in grado di gestire con ragionevoli margini di manovra una

evoluzione normale della gestione e sarà in grado di superare con maggiore facilità una crisi imprevista.

Le scelte di tipo ottimistico (magari volutamente molto ottimistico) hanno un'importante funzione di motivazione dei soggetti coinvolti nella gestione dell'impresa in quanto fissano dei traguardi, detti anche *target*, che possono essere delle vere e proprie sfide per gli attori coinvolti nel processo di gestione aziendale. E' però importante che la scelta di tali obiettivi ambiziosi sia consapevole e che coloro che analizzano le cause dell'eventuale mancato raggiungimento dei traguardi fissati tengano conto del modo in cui questi sono stati stabiliti; inoltre non devono essere fissati target troppo ambiziosi. Se gli obiettivi vengono percepiti già a priori come irraggiungibili da parte di chi deve provare a conseguirli si rischia di ottenere il risultato contrario, di ridurre la motivazione o, peggio, di allontanare dall'azienda i soggetti più validi. Lo stesso vale nel caso di un'analisi a posteriori che enfatizzi eccessivamente o sottovaluti il mancato raggiungimento dell'obiettivo motivante perché da un lato ripropone il problema dei traguardi irraggiungibili, dall'altro viene sminuita l'importanza degli obiettivi stabiliti per la gestione operativa.

La scelta di valori realistici è senza dubbio il migliore compromesso per la definizione di un programma di azione, tuttavia anche questa scelta necessita la capacità di sviluppare previsioni corrette per la definizione degli obiettivi e non deve trascurare la possibilità di migliorare la posizione competitiva dell'azienda fissando traguardi ragionevolmente ambiziosi.

Quando l'azienda acquista dimestichezza con il processo di budgeting può essere adottata anche una molteplice definizione di obiettivi, fissando traguardi ottimistici con funzione incentivante ed altri realistici e di minima.

2.4. L'approccio incrementale e l'approccio a base zero

Nella definizione degli obiettivi in termini quantitativi, possono essere efficacemente utilizzati due tipi di approccio: il primo si basa sui dati dell'esercizio precedente ed individua i miglioramenti da apportare mentre il secondo parte dal risultato economico che si vuole conseguire e costruisce a ritroso i dati intermedi.

Poiché l'azienda è una realtà in continua evoluzione, ma con una propria storia, la scelta dell'uno o dell'altro approccio possono risultare molto simili, dal momento che anche l'approccio a *base zero* utilizza i dati storici specifici per la ricostruzione dei dati intermedi.

L'approccio *incrementale* presenta un'applicazione più facile, ed è infatti

il più diffuso, in quanto prende a riferimento i dati del preconsuntivo dell'esercizio in corso, evitando il processo astratto di costruzione del conto economico obiettivo, tuttavia può essere fuorviante se si verificheranno mutamenti dell'ambiente di riferimento o se l'esercizio utilizzato come punto di partenza contiene delle anomalie o degli eventi destinati a non ripetersi.

2.5. Il programma di azione

Il programma di azione viene definito come un insieme coordinato di decisioni anticipate studiate nelle loro reciproche connessioni e dipendenze con un certo anticipo rispetto a quando le stesse verranno tradotte in azioni irreversibili.

Lo scopo del programma di azione è definire l'obiettivo da raggiungere (*dove arrivare*), le azioni da intraprendere (*cosa fare*), i tempi (*quando*) e le funzioni aziendali coinvolte (*chi lo deve fare*). La risposta in termini qualitativi a queste quattro domande definisce il programma d'azione; la risposta in termini quantitativo - monetari è il budget.

Prima di poter scrivere le cifre che costituiscono il budget, occorre definire i programmi d'azione in termini qualitativi, in modo da ottenere un primo livello di condivisione degli obiettivi e dei piani di azione tra i componenti della struttura organizzativa dell'azienda.

Supponendo che alle domande evidenziate sopra si vogliano dare le seguenti risposte:

- dove arrivare.....incremento delle vendite
- cosa fare.....campagna sconti
- quandoestate
- chi lo deve fareresponsabile commerciale

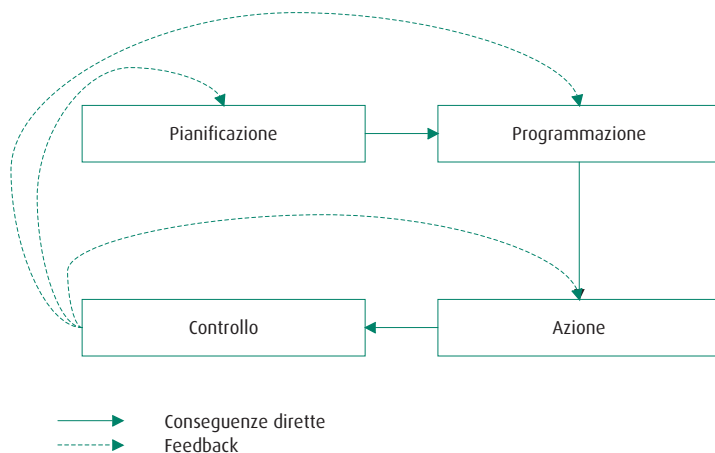
prima ancora di arrivare a ipotizzare qualunque elemento quantitativo occorre verificare con i diversi responsabili la fattibilità di quanto ipotizzato. Si possono verificare situazioni in cui il responsabile amministrativo evidenzia che in quel periodo vi è il pagamento delle imposte, quindi la situazione della liquidità aziendale presenta già elementi di criticità, piuttosto che il responsabile di produzione sottolinea la necessità di investimenti per far fronte alla vendita dei maggiori volumi.

La valutazione di questi elementi, già a livello qualitativo, prima ancora che quantitativo, deve arrivare a dare vita ad un processo dialettico all'interno dell'azienda proprio per stimolare il processo di apprendimento evidenziato sopra.

Ancora più importante è che il programma di azione sia deciso in

modo “anticipato”, cioè che le interrelazioni fra le scelte siano esaminate e valutate, per quanto possibile, sia in termini assoluti che per la coerenza reciproca, prima di venire tradotte in scelte operative irreversibili o comunque costose da modificare.

Le scelte di gestione aziendale si caratterizzano, infatti, sia per una serie di conseguenze dirette che derivano dalle decisioni strategiche, le quali influenzano le scelte operative che, a loro volta condizionano le azioni intraprese, sia per un feedback che, in base alla valutazione dei risultati delle azioni, spinge a ripensare alle scelte ed alle valutazioni effettuate in precedenza, evidenziandone le conseguenze e le incoerenze che si possono manifestare o che si sono verificate, a seconda che si ragioni in un'ottica di programmazione o di consuntivazione.



L'assunzione di decisioni e la valutazione della loro conseguenza e delle loro prevedibili conseguenze, prima che tali decisioni siano tradotte in azioni irreversibili, consente di innescare il processo di feedback e di “Imparare dall'esperienza” prima ancora di aver iniziato a porre in essere le operazioni di gestione (e di aver dovuto sostenere i relativi costi!).

2.6. Il budget come “autorizzazione a spendere”

Il budget solitamente, oltre alla funzione di definire gli obiettivi delle singole aree di responsabilità, cioè di scomporre gli obiettivi dell'azienda in (sotto)obiettivi coordinati delle singole funzioni in modo che il raggiungimento dei diversi (sotto)obiettivi comporti o porti verso il raggiungimento dell'obiettivo complessivo, assolve anche alla funzione di

assegnare le risorse alle unità organizzative. Una volta definiti i margini di spesa delle singole unità organizzative e verificate le coerenze e la fattibilità all'interno del programma di azione complessivo dell'azienda, non è necessario autorizzare le singole spese finché queste rimangono all'interno di quanto preventivato.

Questo (limitato) aspetto del budget è stato particolarmente enfatizzato nella gestione amministrativa del settore pubblico in tutti i Paesi con un sistema politico democratico, in cui il bilancio preventivo approvato da parte di un organo elettivo, costituisce un'assegnazione di risorse vincolate ad uno scopo e, quindi, una sorta di “autorizzazione a spendere” per l'organo esecutivo.

L'accettazione di questa veste del budget in una PMI può comportare resistenze tanto più elevate quanto più è centralizzato il sistema decisionale, però è un fattore da tenere attentamente in considerazione in quanto solleva il titolare dalla necessità di verificare tutte le spese della gestione quotidiana: se per una funzione aziendale è stata definita un'allocazione di risorse ed il quantitativo di risorse assegnate è coerente con i programmi di azione definiti a livello di intera azienda, in assenza di eventi straordinari che giustifichino una modifica del budget, la verifica delle spese effettuate nell'ambito dei limiti assegnati costituisce un esercizio sterile (in quanto non fa altro che ripetere un controllo già effettuato) e invasivo dell'autonomia di gestione di un responsabile di funzione (in quanto non verifica se/come questi stia raggiungendo i propri obiettivi, ma in quale particolare modo stia spendendo denaro che è stato autorizzato a spendere).

3. L'applicazione del budget alle pmi

Il processo di formulazione del budget nelle PMI può utilizzare gran parte degli strumenti sviluppati nel corso degli anni dalle aziende di maggiori dimensioni, tuttavia presenta alcune specificità. Queste sono connesse con la minore decentralizzazione del processo decisionale e con la minore complessità che devono avere gli strumenti utilizzati. La prima questione si connette alla struttura sostanzialmente verticistica che si riscontra in organizzazioni di piccola dimensione, dove il titolare/imprenditore è direttamente coinvolto nei processi decisionali, poiché, oltre ad essere spesso il principale apportatore di capitale, è anche il soggetto che ha sviluppato e gestito in prima persona per parecchio tempo l'azienda.

La seconda questione si collega alla minore complessità che devono avere gli strumenti di previsione e di stima impiegati dato che in una PMI esistono minori competenze per padroneggiarli e, comunque, l'ambiente competitivo che si deve affrontare comporta un grado di complessità inferiore rispetto a quelle delle aziende di maggiori dimensioni.

3.1. Gli aspetti organizzativi

Per risultare efficiente e costruttivo, il processo di redazione del budget non deve essere qualcosa di imposto o di “calato dall'alto”, ma deve necessariamente coinvolgere tutta la struttura aziendale, in modo che il documento di programmazione che ne esce risulti e venga percepito come qualcosa di condiviso da parte di tutti coloro che ne hanno partecipato alla redazione. I soggetti che devono essere coinvolti nel processo sono: responsabili operativi, imprenditore, responsabile amministrazione e controller; questo in considerazione del fatto che il budget deve rispondere a sei esigenze fondamentali: capire cosa fare per raggiungere gli obiettivi; migliorare l'integrazione tra le funzioni aziendali; rimuovere le “ansie da fatturato” non motivate; promuovere l'accumulo di esperienza; accelerare le decisioni nella gestione quotidiana e alleggerire l'imprenditore dai problemi della gestione operativa.

I responsabili operativi e l'imprenditore, compatibilmente con il livello di decentramento decisionale presente nell'azienda, devono definire gli obiettivi e formulare i piani di azione per il loro raggiungimento: ad essi spetta quindi la parte “creativa” del processo di budget, cioè quella che deve definire gli obiettivi, i piani di azione ed assegnare le risorse per il raggiungimento degli obiettivi.

L'amministrazione ed il controller partecipano alla redazione del budget come supporto tecnico, ma non ne hanno la responsabilità della redazione: la loro collaborazione deve limitarsi alla coordinazione del processo di programmazione, all'assemblaggio del budget, alla verifica della fattibilità ed al supporto delle funzioni aziendali nella redazione delle rispettive parti, ma non deve avere alcun impatto sulla quantificazione degli obiettivi stessi o delle modalità per raggiungerli.

Le responsabilità del budget devono essere collegate alle scelte organizzative, per cui il responsabile commerciale prepara il budget della raccolta ordini, i responsabili vendite preparano il budget delle vendite, l'ufficio acquisti prepara il budget degli approvvigionamenti, il responsabile finanza prepara il budget dei fabbisogni, ecc.

Il controller è la figura apportatrice delle competenze tecniche per il

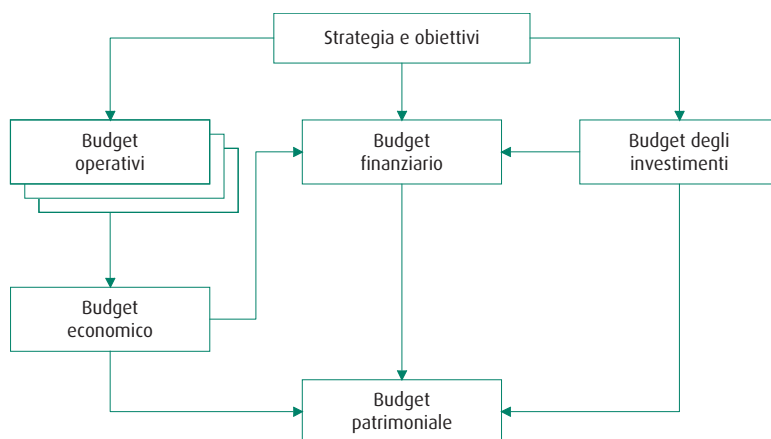
funzionamento del sistema di budgeting e reporting, cioè il soggetto che si occupa dell'assemblaggio dei dati, della verifica delle correlazioni tra gli output di una funzione aziendale e gli input di un'altra (es. gli obiettivi di vendita determinano i fabbisogni di produzione o di approvvigionamento) e dell'analisi delle motivazioni che hanno eventualmente condotto ad un risultato differente dagli obiettivi stabiliti.

Una peculiarità delle PMI, diretta conseguenza delle loro dimensioni, è che il controller, dove esiste, non viene coinvolto a tempo pieno, ma alterna momenti di maggiore impegno (redazione del budget e analisi mensili degli scostamenti) a momenti di minore lavoro ed è una figura che richiede particolari competenze e professionalità, che nel resto del tempo potrebbero non essere necessarie. Ecco il motivo per cui nella realtà delle PMI del nostro Paese si sta affacciando alla ribalta la figura del controller - consulente, cioè quella di un soggetto esterno all'azienda, che la supporta nei momenti di necessità per la redazione del budget e l'analisi degli scostamenti, senza costituire un costo fisso e senza comportare il sottoutilizzo di una risorsa qualificata.

3.2. Gli aspetti contabili

In quanto “bilancio di obiettivi”, il budget non può prescindere da tutti gli aspetti contabili della normale gestione aziendale, anzi, solitamente il budget scompone il conto economico dell'azienda in una serie di conti economici (eventualmente anche parziali) delle singole funzioni, in modo che ognuno di essi corrisponda all'obiettivo che questa funzione vuole raggiungere o che le è stato assegnato.

I principali collegamenti sono evidenziati nella figura seguente:



I budget operativi delle singole funzioni (vendite, produzione, costi fissi di struttura), consolidati, determinano il budget economico a livello di intera azienda; questo, a sua volta, tramite le politiche finanziarie, determina il budget finanziario (detto anche budget di cassa o di tesoreria) e, unitamente alle politiche di investimento, influenza il budget patrimoniale, cioè lo stato patrimoniale-obiettivo finale, che è l'elemento di base per determinare la coerenza o meno dei singoli budget.

L'aggregazione ed il consolidamento del budget economico, del budget finanziario e del budget degli investimenti potrebbero infatti condurre ad un budget patrimoniale che evidenzia problemi in termini di solidità o di liquidità dell'azienda o, comunque, una situazione non coerente con le strategie o gli obiettivi aziendali, per cui occorre ridefinire gli obiettivi intermedi in modo da assicurare il raggiungimento degli obiettivi complessivi aziendali.

3.3. Gli aspetti decisionali

Come abbiamo visto nello schema del paragrafo precedente, la strategia e gli obiettivi dell'azienda condizionano la redazione dei budget operativi, del budget finanziario e del budget degli investimenti: tali budget devono essere necessariamente coerenti con le politiche aziendali di crescita, di fatturato e finanziarie in modo da assicurare lo sviluppo dell'azienda nella direzione voluta.

La definizione degli obiettivi complessivi a livello di azienda e delle strategie per il loro raggiungimento nelle PMI non può che essere compito dell'imprenditore/titolare, mentre gli obiettivi a livello di singola unità operativa dovrebbero competere ai vari responsabili. Spesso, tuttavia, nell'introduzione del processo di budget, quando le varie aree della struttura non hanno ancora un sufficiente grado di confidenza con la formulazione di obiettivi propri, non è infrequente che questi vengano assegnati direttamente dal titolare, in modo autoritario o tramite discussione e condivisione con chi dovrà raggiungerli, a seconda dello stile di direzione adottato.

3.4. L'orizzonte temporale del budget

Non esiste una regola generale per la definizione di quale deve essere l'orizzonte temporale corretto del budget: dal momento che questo documenti contiene la quantificazione degli obiettivi, la sua estensione temporale deve essere coerente con la logica di pianificazione e

programmazione dell'azienda (e del settore di appartenenza). Visto che il budget è uno strumento gestionale, cioè un sistema per guidare l'azienda verso il raggiungimento di determinati obiettivi, esso deve essere tarato in modo da facilitare la guida dell'azienda, senza farsi condizionare da aspetti di tipo contabile, civilistico o fiscale.

Se, ad esempio, un'azienda opera in un settore legato alla moda, ove gli obiettivi vengono definiti in termini di “stagioni” o di “collezioni”, anche il budget deve risentire di questo particolare orizzonte temporale di pianificazione, ignorando magari l'esercizio di bilancio, che coincide con l'anno solare.

Per quanto concerne l'estensione dell'orizzonte di budget, salvo casi particolari, l'approccio più comune è quello dei dodici mesi. Programmazioni su orizzonti temporali più ridotti possono aver significato in contesti a forte dinamicità settoriale o aziendale; programmi a più lungo termine finiscono con il presentare una rigidità o un'aleatorietà eccessive. In settori che presentano una forte dinamica (positiva o negativa, cioè di sviluppo o di crisi) diviene necessario rivedere obiettivi e programmi di azione in modo più frequente rispetto a quanto avviene in contesti ambientali stabili, poiché muta la situazione che si deve fronteggiare: così il budget non può continuare a fissare obiettivi che non hanno più attinenza con la realtà. Allo stesso modo, aziende che attraversano una fase di forte crescita o di grave crisi possono riscontrare che gli obiettivi fissati inizialmente non hanno alcun collegamento con la realtà o perché sono stati raggiunti e superati molto prima di quanto ci si aspettava o perché sono diventati irraggiungibili, ma in ogni caso, non ha più senso assumerli come punto di riferimento.

Un approccio molto più avanzato all'orizzonte temporale di pianificazione, ma che poco si adatta alla realtà delle PMI e, in special modo, alle PMI che stanno introducendo il sistema di budget, è quello dell'orizzonte temporale scorrevole, per cui viene definito il budget “dei prossimi 12 mesi”. Inizialmente viene stabilito il budget dei primi dodici mesi; al trascorrere del primo mese, viene pianificato il dodicesimo mese successivo e così via. Tale approccio presenta l'importante vantaggio di fornire gli obiettivi per tutto l'orizzonte di programmazione stabilito dall'azienda, poiché questi sono quantificati sempre “per i prossimi 12 mesi”, al contrario di un orizzonte temporale di programmazione fisso dove, quando ci si avvicina al suo termine, non si dispone che di obiettivi definiti ancora per breve tempo. Tuttavia, questo approccio incrementa moltissimo il tempo dedicato alla pianificazione, stante il fatto che il processo di programmazione non è concentrato in un singolo momento

dell'anno, ma è sempre presente e, qualora tale processo non sia qualcosa di acquisito ed abituale ma richieda particolare impegno, potrebbe sottrarre risorse all'attività operativa dell'azienda.

3.5. Le fasi di elaborazione del budget

In linea generale, l'elaborazione del budget può essere scomposta su otto fasi:

- a) analisi della situazione aziendale
- b) previsione dell'evoluzione del mercato e dell'ambiente
- c) definizione della strategia aziendale
- d) quantificazione degli obiettivi aziendali
- e) elaborazione dei programmi di azione e quantificazione degli obiettivi dei singoli centri di responsabilità
- f) verifica della raggiungibilità degli obiettivi, attraverso il consolidamento del budget
- g) revisione
- h) approvazione del piano completo di budget (“master budget”) e sua diffusione alle unità organizzative

a) **analisi della situazione aziendale**

L'analisi della situazione aziendale comporta la redazione di un preconsuntivo dell'esercizio in corso e la valutazione della posizione dell'impresa rispetto al mercato ed all'ambiente competitivo. La correttezza delle valutazioni effettuate, come abbiamo visto in precedenza (§ 2.2) non deve essere assoluta, ma deve comunque essere sostanzialmente corretta; gli strumenti per effettuare questa analisi sono quelli della previsione contabile, da un lato, ed i dati statistici di settore o le valutazioni qualitative dell'azienda circa la propria posizione competitiva, dall'altro.

b) **previsione dell'evoluzione del mercato e dell'ambiente**

Il budget necessariamente incorpora valutazioni circa la prevedibile evoluzione del mercato cui si rivolge l'azienda e dell'ambiente competitivo con cui ci si deve confrontare. Anche in questo caso vale il discorso fatto in precedenza circa la correttezza delle previsioni, supportato dal fatto che in azienda non sono normalmente presenti risorse e competenze per una puntuale analisi statistica e che i costi del commissionare una ricerca del genere all'esterno sono normalmente superiori ai benefici che si otterrebbero. Inoltre, a differenza delle aziende di maggiori dimensioni, in sede di elaborazione del budget si deve tenere conto che una PMI, a

motivo delle ridotte dimensioni, difficilmente è in grado di influenzare, tramite le sue scelte operative, l'ambiente di riferimento.

c) **definizione della strategia aziendale**

La definizione della strategia aziendale comporta una definizione di tipo qualitativo della direzione di sviluppo dell'azienda. E' questo un passo fondamentale nel processo di budget in quanto comporta la transizione da un livello "inconscio", in cui il titolare ha un'idea della strategia da seguire, ad un livello "esplicito", in cui tale strategia viene formalizzata e comunicata ai collaboratori.

d) **quantificazione degli obiettivi aziendali**

La conseguenza dell'esplicitazione della strategia è la formalizzazione degli obiettivi che l'imprenditore vuole raggiungere. Se l'obiettivo inconscio di "fare meglio dell'anno scorso" viene esplicitato, ad esempio, in "incrementare il fatturato del 10% ed il margine operativo del 5%", viene definito un traguardo che l'azienda deve impegnarsi a raggiungere e viene fissata una pietra di paragone per misurare le performance ottenute. Un elemento che, per chiarezza e lealtà nei rapporti aziendali, dovrebbe essere legato agli obiettivi di budget è il sistema premiante: aumenti retributivi e/o somme una tantum per i soggetti coinvolti nella gestione aziendale dovrebbero essere una conseguenza del raggiungimento degli obiettivi connessi con la strategia aziendale.

La formalizzazione e la quantificazione da parte dell'imprenditore degli obiettivi a livello di intera azienda costituisce inoltre un limite minimo agli obiettivi che i responsabili di area possono assegnare a se stessi: se, ad esempio, l'obiettivo è quello visto in precedenza, il responsabile commerciale, nel caso in cui possa fissare autonomamente il proprio obiettivo, invece di riceverlo direttamente dall'imprenditore, non potrà fissare il tasso di crescita delle vendite al di sotto del 10% e non potrà permettersi investimenti commerciali (politiche di sconto, pubblicità o campagne promozionali) di ammontare tale da non rispettare il target stabilito in termini di margine operativo.

e) **elaborazione dei programmi di azione e quantificazione degli obiettivi dei singoli centri di responsabilità.**

Questa fase del processo di budgeting viene spesso definita come "l'imprenditore si aspetta che ogni uomo faccia il proprio dovere": una volta definita la strategia aziendale e quantificati gli obiettivi che devono essere raggiunti, tutti gli attori che partecipano alla definizione del budget devono predisporre i propri programmi di azione per raggiungere gli obiettivi complessivi dell'impresa. Così il responsabile commerciale definirà programmi di vendita e di investimenti commerciali, il

responsabile di produzione determinerà il fabbisogno di capacità produttiva e di approvvigionamenti, il responsabile di tesoreria stabilirà i fabbisogni finanziari, le forme tecniche per renderli disponibili ed il relativo costo.

f) **verifica della raggiungibilità degli obiettivi, attraverso il consolidamento del budget**

Una volta definiti tutti i budget operativi, il controller e la funzione amministrativa dell'azienda si occupano dell'assemblaggio dei dati, redigendo un "conto economico obiettivo" per il periodo oggetto di programmazione.

Questa fase non deve essere meramente passiva, ma deve avere un approccio critico nei confronti dei dati che sono stati forniti nei singoli budget operativi, per evidenziare incongruenze o errori nei processi di programmazione delle singole aree. Ad esempio potrebbero presentarsi obiettivi di incremento della produzione che sottostimano il fabbisogno di incremento della manodopera, obiettivi di crescita delle vendite in assenza di investimenti molto superiori ai trend storici oppure obiettivi di costo dell'indebitamento che non sono in linea con le tendenze dei mercati finanziari.

Dal consolidamento dei singoli budget operativi, però, possono emergere anche situazioni di incoerenza tra il budget di un'unità organizzativa e quello di un'altra: ad esempio gli obiettivi di produzione possono non essere sufficienti a soddisfare quelli di vendita o gli obiettivi di tesoreria possono non essere in grado di sostenere una politica commerciale improntata alla concessione di maggiori dilazioni di pagamento.

g) **revisione**

Se dall'attività di cui al punto precedente emergono situazioni di incoerenza, i dati che devono essere oggetto di revisione vengono sottoposti nuovamente alla struttura che li ha forniti per una verifica e per l'eliminazione delle incongruenze interne e/o delle incoerenze con i dati di un'altra struttura, comportando la ripetizione delle attività di cui ai punti e) ed f). Se, invece, dal consolidamento non sono emerse incongruenze o anomalie, la fase di revisione del budget non produce conseguenze.

h) **approvazione del piano completo di budget ("master budget") e sua diffusione alle unità organizzative**

Una volta che il budget risulta formalmente corretto e privo di incongruenze, è opportuno che avvenga un atto formale di approvazione da parte del titolare, in modo da dare una veste di ufficialità agli obiettivi

che si vogliono raggiungere e, di conseguenza, agli obiettivi che le singole unità organizzative devono perseguire.

A questo punto, ogni unità ragionerà in termini di raggiungimento degli obiettivi fissati nel proprio budget (ad esempio, il responsabile commerciale avrà i propri traguardi di vendita ed i limiti di spesa per provvigioni e pubblicità), sapendo che il perseguimento di tali obiettivi porta l'azienda verso il raggiungimento degli obiettivi complessivi.

4. I diversi tipi di budget operativo

I principali tipi di budget operativo che si incontrano nella realtà delle PMI sono sei:

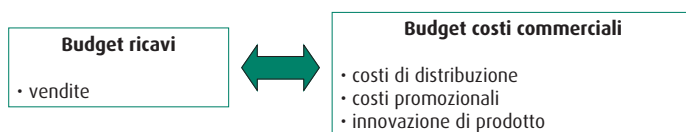
- budget della funzione commerciale
- budget della produzione e costi standard
- budget degli altri costi di struttura
- budget degli investimenti
- budget finanziario
- budget patrimoniale

Quando un'azienda affronta l'introduzione del processo di budget, difficilmente riuscirà ad introdurre da subito e contemporaneamente tutti i tipi di budget operativo, in quanto gli ultimi due presentano un livello di complessità superiore e sono la conseguenza di molte interrelazioni tra gli altri quattro.

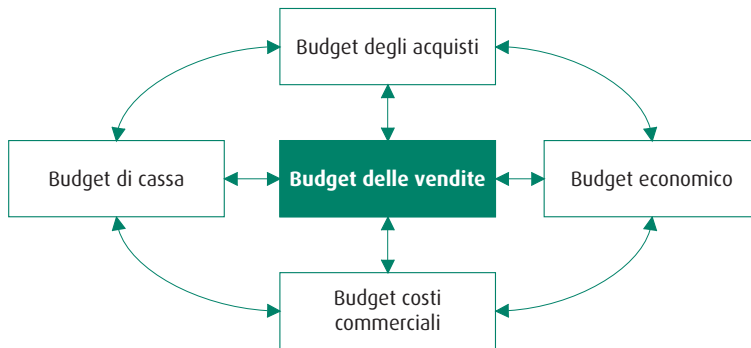
Ciò non vuol dire che si debba rinunciare all'introduzione del budget, ma tale processo può (e, anzi, spesso deve) avvenire in modo graduale, adottando gli strumenti più complessi e sofisticati una volta che l'azienda ha acquisito dimestichezza con quelli più semplici e immediati.

4.1. Il budget della funzione commerciale

La funzione commerciale è l'unica area aziendale apportatrice di “fatturato” in senso stretto, per cui questo budget sarà centrato principalmente sulla quantificazione dei ricavi; il raggiungimento di obiettivi di fatturato comporta però il sostenimento di costi specifici per il loro conseguimento, di cui possiamo evidenziare alcuni dei principali:

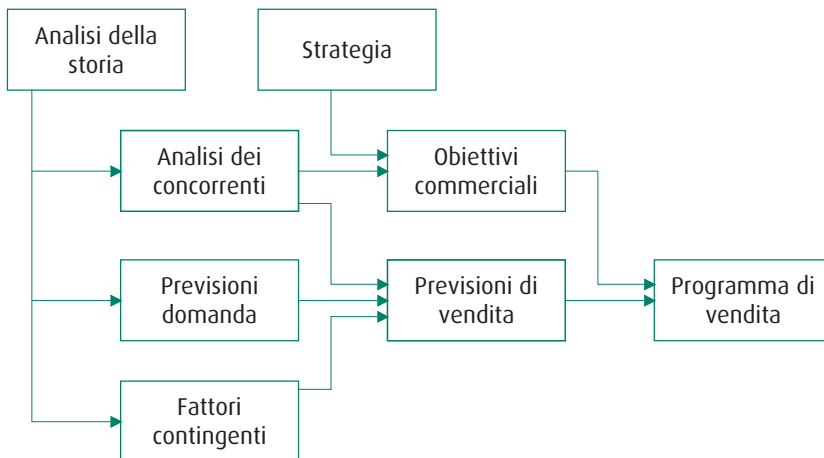


Il budget della funzione commerciale, inoltre si interfaccia con gli altri budget operativi:



Gli obiettivi di vendita determinano il fabbisogno di approvvigionamenti e, se questi ultimi sono soggetti a vincoli, ne sono condizionati; allo stesso modo, per quanto visto sopra si ha un collegamento a doppio senso con i costi dell'area commerciale. Gli obiettivi di costo e di ricavo influenzano il budget economico dell'azienda e, a loro volta, sono influenzati dagli obiettivi di redditività definiti a livello complessivo. Le dilazioni di incasso e pagamento, insieme alle disponibilità ed al costo delle risorse finanziarie influenzano in budget di cassa.

Il processo di definizione del budget della funzione commerciale normalmente avviene secondo il seguente schema:



Partendo dall'analisi dei dati storici di vendita, è possibile formulare una previsione di vendita, cioè quantificare il dato che si avrebbe in assenza di approccio attivo da parte dell'azienda. Tale dato risente della posizione competitiva dell'azienda rispetto ai concorrenti, delle previsioni circa l'evoluzione della domanda a livello di settore e della presenza di fattori contingenti che possono modificare i trend storici.

In base alla strategia formulata dall'imprenditore e della posizione dell'azienda nell'ambito del settore competitivo, è possibile giungere alla formulazione di obiettivi commerciali. Il confronto tra le previsioni di vendita (approccio passivo) e gli obiettivi commerciali (approccio attivo) porta alla definizione del programma di vendita, cioè dell'obiettivo di fatturato della funzione commerciale.

Per quanto concerne i metodi di previsione della domanda che possono essere utilizzati a livello di PMI, occorre rifarsi ad approcci che non richiedano particolari capacità tecniche per padroneggiarli e che non comportino elevati costi.

Gli approcci più facilmente utilizzabili possono essere classificati in tre gruppi: metodi soggettivi, metodi analitici e metodi basati su serie storiche.

I metodi soggettivi si rifanno ad una valutazione basata sulle competenze di chi la effettua: ciò non vuole dire che siano metodi arbitrari, ma solo che la loro attendibilità è basata sull'esperienza, sull'intuito (e sull'onestà intellettuale) di chi effettua la valutazione. Fra i metodi più frequenti che rientrano in questo gruppo abbiamo le opinioni del personale di vendita, le ricerche di mercato ed i sondaggi diretti.

I metodi analitici cercano invece di collegare i dati della domanda al valore di elementi esterni che possono essere conosciuti con ragionevole anticipo. Esempi tipici sono rappresentati da analisi di correlazione, variabili predittive (es. andamento del PIL per la domanda di generi voluttuari) e previsioni basate sul ciclo di vita del prodotto. L'affidabilità e la semplicità d'uso di questi metodi è tanto maggiore quanto più piccolo è il numero di variabili esterne da prendere in considerazione e quanto più forte è la correlazione dei dati della domanda aziendale al valore assunto dalle variabili esterne.

L'ultimo criterio, quello basato sulle serie storiche, fa riferimento a trend, componenti stagionali e movimenti congiunturali ciclici. Tale approccio fornisce stime corrette nel breve periodo e, soprattutto, in assenza di forti dinamiche ambientali, ma perde completamente valore nel caso di comparsa di prodotti sostitutivi, mutamento dei canali di vendita, ingresso di nuovi concorrenti ecc.

Per quanto riguarda la componente dei costi nel budget della funzione commerciale, le determinanti principali sono riconducibili ai costi promozionali, alle innovazioni di prodotto ed ai costi di distribuzione.

I costi promozionali sono tutti quei costi che vengono sostenuti allo scopo di incrementare le vendite e vanno dalla pubblicità alle campagne sconti; i costi di innovazione del prodotto sono le spese che devono essere sostenute per mantenere il prodotto in linea con l'offerta dei concorrenti o per sviluppare prodotti che siano in grado di soddisfare meglio la domanda dei clienti.

Per quanto riguarda i costi di distribuzione, un interessante approccio viene dalla logica dell'*activity based costing*, cioè della definizione di un costo di prodotto in funzione della complessità dell'attività da svolgere. Così, i costi di distribuzione saranno influenzati da:

- numero delle varianti del prodotto
- costi energetici (es. carburanti)
- costo del lavoro
- costo del denaro
- polverizzazione della clientela
- frazionamento degli ordini
- rete di distribuzione propria/di terzi

Ad eccezione dell'ultimo caso, un incremento del valore della determinante, comporta un incremento del costo di distribuzione; per quanto concerne il discorso della “proprietà” della rete di distribuzione, l'impatto sui costi di distribuzione risente di parecchie altre componenti, quali la concentrazione territoriale della clientela, l'ordinativo medio, l'esistenza di sinergie con la distribuzione di altri prodotti l'elevato costo della logistica e la presenza di aziende specializzate in logistica e dotate di forti economie di scala.

4.2. Il budget di produzione e i costi standard

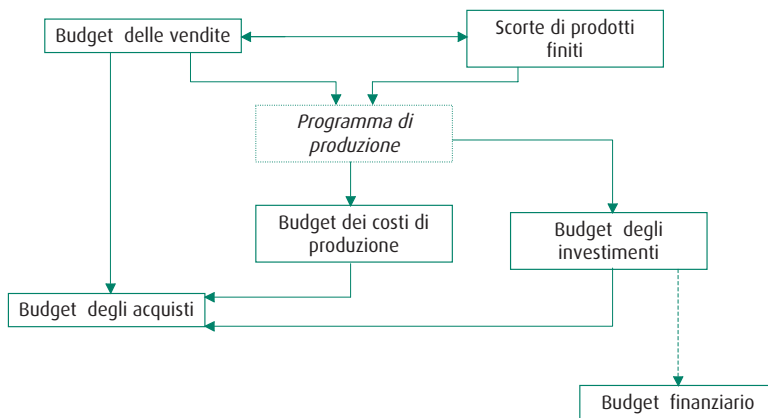
Onde poter fare fronte agli obiettivi di vendita, l'azienda deve essere in grado di produrre i quantitativi di merce necessari, se appartiene al settore manifatturiero, e deve approvvigionarsi delle risorse necessarie, in ogni caso (azienda commerciale o azienda di servizi).

Nel caso del settore manifatturiero si presenta un maggiore grado di complessità in quanto nella definizione dei programmi di produzione occorre tenere conto della politica delle scorte, per cui i volumi da produrre non sono necessariamente uguali a quelli da vendere, potendoci essere la possibilità di attingere alle scorte di prodotto oppure avendo

pianificato un loro incremento nel corso dell'anno.

Anche per quanto riguarda la questione delle materie prime (azienda manifatturiera e, in misura molto più contenuta, nel caso delle aziende di servizi) e delle merci (aziende commerciali), vale il discorso che i volumi da acquistare non necessariamente coincidono con quanto impiegato nel processo produttivo, stante la possibile presenza di approcci attivi alla politica delle scorte.

Possiamo esemplificare il processo di redazione del budget di produzione nel seguente modo (il riferimento è ad un'azienda manifatturiera):



Nel caso di aziende commerciali o di servizi, la situazione è molto più semplificata dal momento che non trovano applicazione il programma di produzione ed il budget dei costi di produzione. Anche l'impatto sul budget degli investimenti è decisamente minore in quanto questi sono dettati soprattutto dalla strategia aziendale e dalla politica commerciale, poiché manca una vera e propria funzione "produzione".

Nel caso delle aziende manifatturiere, invece, il programma di produzione può richiedere la necessità di effettuare investimenti specifici per adeguamento, riconversione o sviluppo del sistema produttivo, ponendo delle condizioni o dei vincoli per il budget degli investimenti.

Gli investimenti di adeguamento del sistema produttivo riguardano tutte quelle attività non standard necessarie per mantenerlo al passo con i tempi e non deve essere confuso con gli interventi di manutenzione ciclica o periodica. La programmazione di tali interventi, rientrando nelle normali esigenze, deve essere oggetto del budget di produzione e non di quello degli investimenti.

Gli investimenti di riconversione riguardano la trasformazione del sistema produttivo, abbandonando le metodologie obsolete e sostituendole con tecnologie più attuali; gli investimenti di sviluppo riguardano la crescita del sistema produttivo dell'azienda. Entrambi questi tipi di investimento, dal momento che rappresentano una trasformazione del sistema produttivo esistente, devono essere oggetto del budget degli investimenti e non di quello di produzione.

Il budget di produzione, come accennato sopra, determina il budget degli acquisti (o, con un sinonimo, degli approvvigionamenti): tale budget riguarda la quasi totalità dei costi variabili, sia diretti che indiretti, dell'attività dell'azienda. Il collegamento più corretto dal punto di vista concettuale (e che fornisce anche il maggior livello informativo in sede di analisi degli scostamenti) tra il budget di produzione e quello economico è rappresentato dai *costi standard*.

I *costi standard* si basano su uno studio analitico del processo produttivo sia in termini fisici che monetari, in modo da arrivare ad una definizione dei costi di produzione che sia frutto di un'analisi razionale.

Per quanto concerne le risorse dirette, il costo standard viene calcolato determinando innanzitutto il consumo teorico dei fattori produttivi, in base a:

- calcolo del fabbisogno teorico unitario
- previsioni di scarto
- calcolo del fabbisogno effettivo unitario
- calcolo del fabbisogno effettivo per il volume di produzione preventivato
- calcolo degli approvvigionamenti per le risorse disponibili in quantità discrete (es. manodopera)

valutati sulla base di cicli e tempi di lavorazione e delle distinte base, per un volume di attività coerente con quello di budget. Non ha infatti senso considerare un livello di efficienza ottimale del processo produttivo o cicli di lavorazione particolarmente lunghi con pochi tempi morti se la realtà aziendale mostra invece alcune inefficienze ineliminabili o frequenti interruzioni delle lavorazioni dovute a riattrezzaggi degli impianti, perché si verrebbe a costruire uno standard puramente astratto, con scarsa attinenza al contesto produttivo dell'azienda.

Tali standard fisici vengono valorizzati sulla base di standard monetari, cioè di costi unitari che tengono conto della prevedibile evoluzione dei prezzi di mercato, portando alla definizione del costo standard di un'unità di prodotto.

Per fare un esempio, possiamo considerare il caso di un salumificio che

produca prosciutto cotto: la materia prima principale è costituita dalla carne di maiale. Lo standard fisico è rappresentato dal quantitativo di carne di maiale necessaria per la produzione del volume di prodotto di budget: il consumo di materia prima risente della quantità di essa che è necessaria per la produzione di un prosciutto (posto che con la cottura si ha un calo di peso), dello scarto che si incontra nella lavorazione perché non tutto il quantitativo di carne acquistata è utilizzabile (le bestie macellate contengono cotenne, ossi ecc. che non sono utilizzabili nel ciclo produttivo in questione) e del volume di produzione che l'azienda intende realizzare. Tale quantitativo fisico complessivo viene valorizzato al prezzo di acquisto che si prevede di dover sostenere e dà luogo al costo standard complessivo che confluisce nel budget degli acquisti.

Posto che il valore a budget è frutto di un'analisi razionale del processo produttivo, il confronto delle eventuali differenze che si riscontrano a consuntivo rispetto a quanto programmato può essere affrontato dal punto di vista economico in modo da risalire dalle differenze riscontrate alle cause che le hanno determinate, utilizzando la metodologia dell'*analisi degli scostamenti*.

L'*analisi degli scostamenti* ha l'obiettivo di ricondurre la differenza che si dovesse riscontrare tra i costi totali a consuntivo di un fattore produttivo e quelli a budget nelle tre cause che possono averlo provocato e di scomporre tale differenza tra di esse: differenza di volumi di prodotto realizzati, differenza di efficienza del processo di produzione e differenza di costo del fattore produttivo.

La differenza di volume riguarda il fatto che nel periodo di tempo oggetto dell'analisi è stato realizzato un quantitativo di prodotto differente rispetto a quello programmato nel budget: a parità di efficienza del processo di produzione e di costo del fattore produttivo, un maggiore volume di prodotto comporta il consumo di una maggiore quantità di fattore produttivo e, di conseguenza, un maggior costo rispetto a quanto programmato. La differenza di efficienza del processo di produzione riguarda invece il diverso consumo di fattore produttivo per unità di prodotto realizzata a seguito, ad esempio, di maggiori scarti o di realizzazione di lotti di prodotto non conformi alle specifiche che non possono essere destinati alla vendita.

Da ultimo, la differenza di costo dipende da errori di previsione dell'evoluzione dei costi dei fattori produttivi impiegati o dalla incapacità di aver realizzato le politiche di approvvigionamento programmate, cosicché il prezzo cui viene acquistato il fattore produttivo differisce dalla previsione utilizzata nel budget.

Per i **costi diretti variabili**, lo *scostamento di volume* viene calcolato come:

$$(Q_{\text{std}} - Q_{\text{std eff}}) \times P_{\text{std}}$$

dove

Q_{std} è il consumo di fattore produttivo unitario moltiplicato per il volume produttivo di budget,

$Q_{\text{std eff}}$ è il consumo di fattore produttivo unitario moltiplicato per il volume produttivo effettivamente realizzato e

P_{std} è il prezzo standard unitario di budget

Lo *scostamento di efficienza* è dato da:

$$(Q_{\text{std eff}} - Q_{\text{eff}}) \times P_{\text{std}}$$

dove

$Q_{\text{std eff}}$ è il consumo di fattore produttivo unitario moltiplicato per il volume produttivo effettivamente realizzato,

Q_{eff} è il consumo di fattore produttivo a consuntivo e

P_{std} è il prezzo standard unitario di budget.

Da ultimo, lo *scostamento di prezzo* è espresso dalla formula:

$$(P_{\text{std}} - P_{\text{eff}}) \times Q_{\text{eff}}$$

dove

P_{std} è il prezzo standard unitario di budget,

P_{eff} è il prezzo unitario effettivo di acquisto del fattore produttivo e

Q_{eff} è il consumo di fattore produttivo a consuntivo.

Nel caso dei **costi indiretti variabili**, quando il costo di prodotto è determinato su base *full costing*, cioè con una quota dei costi indiretti, lo scostamento di efficienza e lo scostamento di prezzo vengono calcolati nel medesimo modo; il calcolo dello scostamento di volume avviene solamente in presenza di un budget fisso, mentre non avviene nel caso di un budget flessibile, in cui i costi indiretti siano espressi in funzione del livello di attività.

Anche nel caso dei **costi fissi** di produzione, se il budget è redatto a costi standard ed il costo di prodotto è calcolato su base *full costing*, è possibile calcolare gli scostamenti tra obiettivi e consuntivo, tenendo conto che, comunque, la significatività dei dati ottenuti è inferiore rispetto

a quella dei costi diretti, dal momento che i costi indiretti fissi vengono imputati al prodotto sulla base di coefficienti di assorbimento (cioè il totale dei costi sostenuti viene diviso per il quantitativo di prodotto realizzato, in modo da determinare la quota media di costi fisso “incorporato” in ciascuna unità di prodotto) e che, quindi, il loro valore informativo è mediato da tali coefficienti. In particolare, nel caso dei costi indiretti fissi non si calcola mai lo scostamento di efficienza, dato che non varia il consumo di fattore produttivo (il costo è fisso), bensì il coefficiente di assorbimento.

Le formule di calcolo sono, per lo *scostamento di volume*:

$$\text{CIF}_a - \text{CIF}_b$$

dove

CIF_a indica i costi indiretti fissi assorbiti cioè il rapporto tra i costi indiretti fissi e volume programmato moltiplicato per il livello di attività standard a volume effettivo

CIF_b indica i costi indiretti fissi di budget

E per lo *scostamento di spesa*:

$$\text{CIF}_b - \text{CIF}_e$$

dove

CIF_b sono i costi indiretti fissi di budget

CIF_e sono i costi indiretti fissi effettivi

4.3. Il budget degli altri costi di struttura

Se il budget dei costi di produzione può essere efficacemente redatto sulla base dei costi standard, definendolo sulla base di un'analisi razionale del processo produttivo, per quanto concerne gli altri costi di struttura (es. spese generali), occorre adottare approcci differenti, che facciano riferimento alla situazione passata, con eventuali adeguamenti, oppure ad una situazione ideale della struttura organizzativa dell'azienda.

Per i costi di struttura, possiamo quindi avere un approccio incrementale, se l'obiettivo è quello di ottenere un miglioramento rispetto alla situazione passata, oppure un approccio “a base zero”, se l'obiettivo viene fissato in base a considerazione teoriche ed ideali di come dovrebbe essere la struttura aziendale (cfr. § 2.4).

4.4. Il budget degli investimenti

Oggetto del budget degli investimenti sono tutte le spese volte a mantenere o migliorare la capacità produttiva aziendale. Tali spese possono essere classificate in quattro gruppi, a seconda dello scopo per cui vengono sostenute:

- investimenti strategici
- investimenti di espansione
- investimenti di razionalizzazione
- investimenti di sostituzione

Gli investimenti strategici riguardano l'innovazione dei processi produttivi, per garantire lo sviluppo futuro dell'azienda e, solitamente, coinvolgono più di un'area operativa e, di conseguenza, impattano su più di un budget operativo.

Gli investimenti di espansione sono volti ad aumentare la capacità produttiva o le potenzialità della rete distributiva, senza comportare miglioramenti nei livelli di efficienza, ma limitandosi a consentire la realizzazione di volumi superiori.

Gli investimenti di razionalizzazione sono invece volti a migliorare l'efficienza dei processi produttivi, di distribuzione o della struttura aziendale, consentendo una crescita del volume di attività superiore all'incremento dei costi (comportando quindi anche una componente di espansione) o di ridurre i costi a parità di volume di attività. L'affiancamento ad un macchinario esistente di un nuovo macchinario identico è un esempio di investimento di espansione; se invece viene acquisito un macchinario in grado di realizzare un volume produttivo doppio il cui costo è meno che doppio rispetto a quello del macchinario esistente, siamo di fronte al caso di un investimento razionale.

Da ultimo, gli investimenti di sostituzione hanno lo scopo di evitare il degrado e l'usura dei beni strumentali dell'azienda, sostituendo ad un bene usurato uno equivalente in termini di potenzialità produttive e di efficienza, ma nuovo.

Come regola generale, il controllo sull'operato delle varie aree aziendali nella definizione dei programmi di investimento dovrebbe andare da un massimo nel caso degli investimenti strategici ad un minimo nel caso di quelli di sostituzione, a motivo dell'impatto che hanno sulla struttura aziendale e del fatto che la necessità di sostituire di un bene strumentale usurato con uno nuovo è più facilmente valutabile da chi è coinvolto direttamente nel processo che utilizza tale bene.

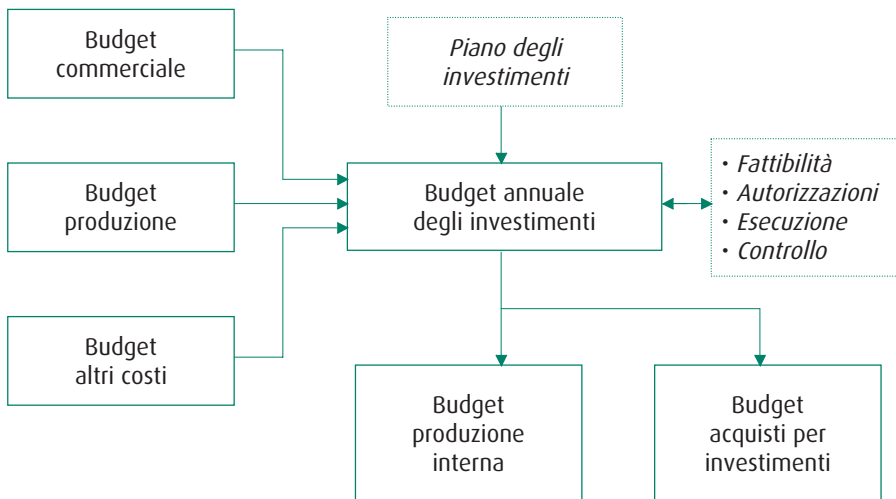
Riguardo al fatto che un investimento di espansione debba essere

valutato più attentamente rispetto ad uno di razionalizzazione, vale il discorso fatto in precedenza, secondo cui quest'ultimo comporta solitamente anche una componente di espansione, a motivo dei miglioramenti tecnologici e/o delle economie di scala.

Pertanto un investimento che si limiti ad aumentare la capacità produttiva, senza cogliere l'occasione per migliorarne anche l'efficienza, deve essere valutato con maggiore attenzione rispetto ad uno che persegue contemporaneamente i due obiettivi.

La classificazione degli investimenti nelle varie categorie e, di conseguenza, il livello decisionale cui devono essere stabiliti, può subire delle variazioni in relazione al settore di appartenenza dell'impresa: investimenti che possono essere considerati di razionalizzazione o di espansione in un settore di attività sono normali investimenti di sostituzione in un altro settore, in cui l'obsolescenza tecnologica delle apparecchiature è più forte (si veda ad esempio il caso della strumentazione informatica nel settore della grafica editoriale o delle agenzie di pubblicità, dove la sostituzione delle apparecchiature con altre estremamente più efficienti rientra solitamente nella normale politica degli investimenti di sostituzione, in considerazione della forte evoluzione tecnologica che si riscontra nei beni strumentali in uso in questi settori e non in quella degli investimenti volti al miglioramento della capacità produttiva).

Il processo che porta alla definizione del budget degli investimenti può essere schematizzato nel seguente modo:



Il “fabbisogno” di investimenti viene delineato a livello di budget commerciale (es. investimenti nella rete distributiva), di budget di produzione (es. investimento in impianti) e di budget degli altri costi di struttura (es. investimenti per il sistema informatico della sede); tale domanda di investimenti da parte delle aree operative viene confrontata con il piano degli investimenti, cioè con le politiche di investimento definite dall'imprenditore nella formalizzazione della strategia aziendale e viene valutata in relazione alla fattibilità, alle priorità ed alla disponibilità di risorse finanziarie.

Il risultato di questo processo è il budget annuale degli investimenti, suddiviso nelle sue due aree di acquisto di beni di investimento e loro produzione interna.

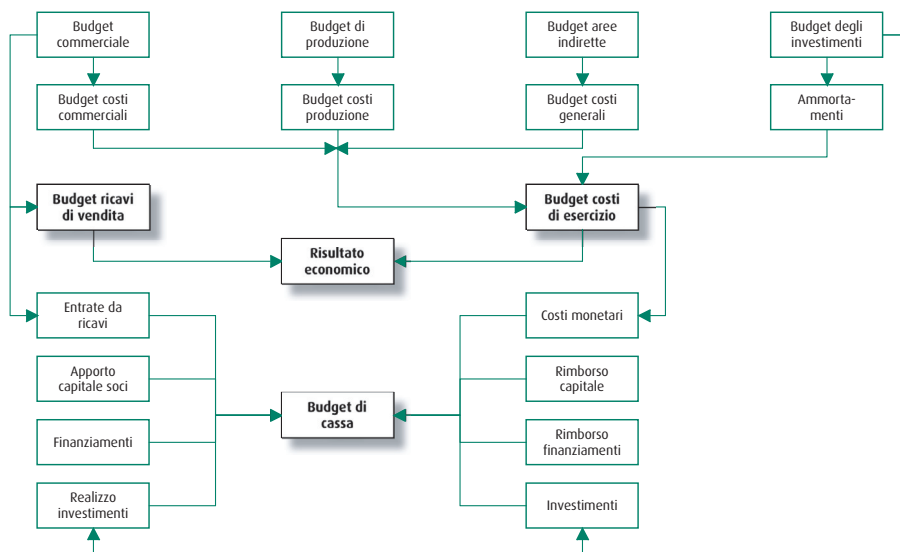
Una particolarità del budget degli investimenti è che, per dare il maggiore contributo in termini di programmazione della gestione aziendale, non deve esserne uno per ciascuna area operativa (es. budget degli investimenti della funzione commerciale, budget degli investimenti della funzione produzione ecc.), ma deve essere un budget unico a livello aziendale. Solo in questo modo infatti si può ottenere una migliore allocazione delle risorse finanziarie e definire correttamente le priorità in funzione del raggiungimento degli obiettivi complessivi dell'azienda.

4.5. Il budget finanziario

Il budget finanziario ha lo scopo di programmare la qualità dei mezzi finanziari che l'impresa utilizzerà, il loro costo ed i tempi per renderli disponibili. Per ottenere questo risultato, il budget finanziario è formato dal budget di tesoreria (o di cassa), dai flussi finanziari preventivati, dal budget degli oneri finanziari ed, eventualmente, dal budget degli investimenti in CCN o degli investimenti in altre attività finanziarie.

Anche se, al momento dell'introduzione del sistema di budget in un'azienda, la stesura del budget finanziario può risultare più difficile rispetto a quella degli altri budget operativi, questo strumento è fondamentale per verificare in anticipo la disponibilità delle risorse monetarie con cui fronteggiare le uscite, tramite la previsione della distribuzione temporale delle entrate e delle uscite ed il calcolo del saldo progressivo delle risorse finanziarie derivante dalle attività programmate.

I collegamenti del budget di cassa con gli altri budget del sistema di programmazione aziendale e con gli eventi di gestione che lo influenzano possono essere riassunti nel seguente modo:



Il budget commerciale determina la componente “ricavi” nel budget economico e le entrate da gestione ordinaria nel budget finanziario; i budget di produzione e delle aree indirette, unitamente al budget delle vendite, determinano la componente “costi” del budget economico e le uscite da gestione ordinaria nel budget finanziario. Il budget degli investimenti influisce sul budget economico tramite il processo di ammortamento ed impatta su quello finanziario attraverso il processo di acquisto e vendita dei beni di investimento. In questo caso lo sfasamento temporale tra evento economico ed evento finanziario da tenere presente nel processo di programmazione è molto più consistente rispetto a quello presente nella gestione operativa.

Le altre determinanti del budget di cassa sono gli apporti di capitale da parte di titolare e/o soci e l'acquisizione di finanziamenti, sul fronte delle entrate, con i correlati rimborsi, sul fronte delle uscite.

Un elemento fondamentale del budget di tesoreria è il rendiconto finanziario preventivo, cioè un documento che costituisce la rappresentazione quantitativa della politica finanziaria dell'impresa, alla luce degli effetti monetari e finanziari dei programmi operativi e che si articola sulle fasi di:

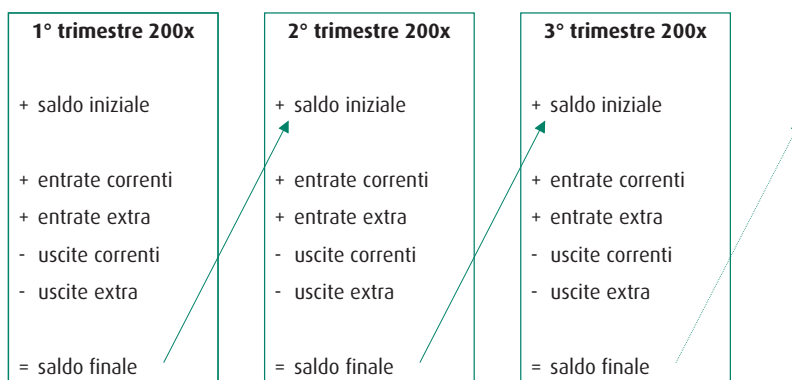
- determinazione del fabbisogno netto da coprire
- individuazione delle modalità di copertura
- verifica della fattibilità delle opzioni finanziarie prescelte
- redazione del prospetto fonti - impieghi

La determinazione del fabbisogno netto da coprire avviene in base ad un'analisi del differenziale tra gli incassi, derivanti dal budget delle vendite, e delle spese, derivanti dal budget degli acquisti, dal budget dei costi di struttura e dal budget degli investimenti.

L'individuazione delle modalità di copertura viene solitamente svolta alla luce delle indicazioni derivanti dalle scelte strategiche aziendali; la fattibilità viene valutata in base all'ammontare del fabbisogno delle risorse finanziarie ed alle possibilità di accesso dell'azienda alle varie forme di credito. Il prospetto fonti - impieghi assume la seguente struttura:

Impieghi	Fonti
<ul style="list-style-type: none"> • incrementi di attività correnti (banche, magazzino, crediti) immobilizzate (impianti, brevetti, licenze software) • riduzioni di passività correnti (fornitori, banche) consolidate (finanziamenti) • diminuzione di capitale pagamento di dividendi 	<ul style="list-style-type: none"> • gestione reddituale utile, autofinanziamento • incrementi di capitale apporti da soci • riduzioni di attività correnti (banche, magazzino, crediti) immobilizzate (impianti, brevetti, licenze software) • incrementi di passività correnti (fornitori, banche) consolidate (finanziamenti)

per i vari periodi (es. mesi o trimestri) in cui può essere scomposto l'orizzonte di budget. Di conseguenza, il rendiconto finanziario preventivo, assumerà una struttura di questo genere:



diventando lo strumento base per la valutazione del fabbisogno finanziario e per la quantificazione del costo degli interessi. E' infatti possibile quantificare per ogni sottoperiodo il saldo da finanziare e

programmare di conseguenza le politiche di finanziamento, determinando altresì l'impatto economico e finanziario sui sottoperiodi seguenti ed il costi dei relativi oneri a carico del periodo.

4.6. Il budget patrimoniale

Il documento che sintetizza il processo di programmazione in azienda e che consente di verificare l'appropriatezza e la sostenibilità delle scelte effettuate e di valutare a priori la possibilità di raggiungere gli obiettivi prefissati mantenendo una struttura aziendale solida è il budget patrimoniale: tale documento si concretizza in uno stato patrimoniale teorico al termine dell'orizzonte di budget.

Questo documento è particolarmente importante nella fase di revisione (§ 3.5) del budget in quanto è quello che può far rilevare, prima ancora che siano state poste in essere, che talune scelte operate potrebbero condurre ad una struttura patrimoniale troppo indebitata o che potrebbero far emergere problemi di liquidità.

La costruzione di uno stato patrimoniale obiettivo, ovviamente, non può essere effettuata tramite un modo strettamente "contabile", dal momento che obbligherebbe alla registrazione fittizia delle scritture di un intero anno; può però essere effettuata tramite un'analisi dell'impatto delle operazioni di gestione economica e finanziaria sulle componenti patrimoniali dell'impresa. I principali eventi di gestione che influenzano la struttura patrimoniale possono essere così riepilogati:

Attivo

SP iniziale	Budget economico	Budget finanziario	Impatto sul patrimonio
Liquidità	Ricavi di vendita		+ importo incassato nell'anno
	Costi di acquisto		- importo pagato nell'anno
		Finanziamenti	+ accensioni - rimborsi
		Interessi	- pagamenti
Rimanenze	Acquisti		+/- politica delle scorte
	Produzione		+/- politica delle scorte
Crediti	Ricavi di vendita		+ importo non incassato nell'anno
Immobilizzi	Piano degli investimenti		+ investimenti - disinvestimenti

La colonna “impatto sul patrimonio” indica l'aumento (+) o la diminuzione (-) della corrispondente voce di stato patrimoniale ed il valore che questa assume in funzione dell'importo della corrispondente voce a livello di budget operativi. Il budget patrimoniale consiste nella somma algebrica del dato dello stato patrimoniale iniziale con il valore dell'impatto sul patrimonio derivante dalla programmazione dell'anno.

Passivo

SP iniziale	Budget economico	Budget finanziario	Impatto sul patrimonio
Mezzi propri	Utile		+ utile - perdita
		Finanziamenti da titolare/soci	+ accensioni - rimborsi
Debiti commerciali	Acquisti		+ importo non pagato nell'anno
Debiti finanziari		Finanziamenti	+ accensioni - rimborsi

Nella redazione del budget patrimoniale, dato che si tratta di un documento di sintesi volto a rappresentare la situazione che risulterà (risulterebbe) dalle scelte di gestione prima che queste siano attuate, si può adottare la semplificazione di non considerare gli sfasamenti temporali di breve durata tra evento economico ed evento finanziario, quali sono quelli relativi al pagamento di ritenute e contributi sul lavoro dipendente.

Quando si adotta tale semplificazione, si fa coincidere il movimento finanziario, per l'intero importo, con il movimento economico, imputandolo al periodo di tempo in cui si manifesta quest'ultimo. Così, ad esempio, le uscite finanziarie relative al costo del lavoro si considerano effettuate tutte nel mese di competenza economica, anche se alcune di esse in realtà avvengono nella prima metà del mese seguente. La stessa semplificazione può essere adottata per la redazione del budget finanziario.

5. Introdurre il budget in una pmi

Questo capitolo non pretende di essere una trattazione completa di tutte le problematiche relative all'introduzione del sistema di budget in un'azienda che ne era priva, dal momento che ogni impresa è una realtà

diversa dalle altre e non è possibile fornire percorsi di sviluppo “prefabbricati” che vadano bene per tutti.

Nei paragrafi che seguono verranno evidenziati alcuni aspetti che più di frequente si presentano dotati di maggiore criticità in una PMI.

Convinzione che il budget “serva”

Il budget non deve essere percepito come un esercizio fine a sé stesso, ma come uno strumento di programmazione della gestione aziendale. Nelle prime fasi, data la scarsa dimestichezza della struttura aziendale con lo strumento, le difficoltà che si incontrano nella quantificazione degli obiettivi e, in generale, nel processo di redazione dei budget operativi, possono essere particolarmente consistenti, mentre non è ancora possibile verificare l'utilità del budget quale strumento per misurare il raggiungimento degli obiettivi.

Per ovviare a questo problema è importante predisporre le prime analisi degli scostamenti tra risultati effettivi ed obiettivi di budget appena possibile; è anche utile predisporre una mensilizzazione dei dati di budget, possibilmente che tenga conto di eventuali stagionalità presenti nella gestione, in modo da avviare i primi confronti parziali tra obiettivi e risultati.

Lo stesso può succedere quando, nel corso dell'anno, ci si accorge che gli obiettivi sono stati quantificati in modo non corretto, per cui risultano irraggiungibili o sono stati raggiunti molto prima del previsto.

In queste situazioni, proprio in considerazione del fatto che il processo di definizione degli obiettivi è all'inizio, è opportuno valutare in modo critico come sono stati fissati gli obiettivi ed, eventualmente, modificarli alla luce dei risultati consuntivi dei primi mesi del periodo di budget.

Complicità con l'imprenditore e passaggio generazionale

Le PMI, nella realtà italiana, presentano normalmente una struttura direzionale sostanzialmente accentrata, con il titolare-fondatore che segue tutte le fasi dei processi aziendali.

Se l'introduzione del budget avviene nel momento in cui il fondatore è ancora operativo in azienda, è importante un suo coinvolgimento, dato che fra le conseguenze di un sistema di controllo di gestione basato sul budget vi è anche la possibilità di verificare che chi opera in azienda stia correttamente impegnandosi per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Quindi, se l'imprenditore è convinto e percepisce correttamente l'utilità di un sistema direzionale fondato sul budget, questo costituisce un'importante spinta per l'introduzione del sistema.

Un'altra occasione per l'introduzione del sistema di controllo basato sul budget è la fase di successione al fondatore: il budget consente di valutare le *performances* di coloro che gestiscono l'azienda, riducendo progressivamente, di pari passo, il coinvolgimento diretto dell'(ex) imprenditore nella gestione e garantendo una transizione morbida dalla vecchia alla nuova gestione.

In questo modo la nuova generazione può dimostrare di essere in grado di perseguire gli obiettivi aziendali, godendo di una sostanziale autonomia di gestione, mentre il fondatore può verificare se l'operato delle nuove leve è proficuo, senza interferire troppo nella gestione dell'impresa.

Coinvolgimento della struttura

Oltre alla volontà dell'imprenditore, perché il processo di budget funzioni correttamente, è opportuno che anche la struttura aziendale (che deve raggiungere gli obiettivi individuati) sia coinvolta e percepisca gli obiettivi come "propri".

Una gestione per obiettivi dovrebbe far sì che chi opera in azienda si impegni fin tanto che gli obiettivi sono raggiunti e che ottenga un beneficio personale al perseguimento di questi obiettivi: in tal modo le persone sono in grado di comprendere cosa ci si aspetta da loro e ricevono un *feedback* positivo o negativo a seconda che abbiano raggiunto o meno tali obiettivi.

Questo approccio consente di ridurre quelle che in letteratura vengono definite "ansie da fatturato", cioè il timore di non avere fatto abbastanza per il risultato aziendale. E' vero che fissando un obiettivo inferiore al massimo possibile, la struttura aziendale potrebbe raggiungere una posizione subottimale, cioè operare su livelli di attività che garantiscono sì un profitto, ma che tale profitto non è il massimo che si sarebbe potuto ottenere.

Tuttavia la definizione di tali obiettivi, anche attraverso un processo dialettico in cui il titolare chiede *performances* migliori e la struttura solleva obiezioni in base ai limiti esistenti, consente di giungere alla quantificazioni di valori che, essendo frutto di una mediazione, consentono, se raggiunti, di soddisfare sia le aspettative dell'imprenditore, che della struttura aziendale.

L'informatica

Un adeguato supporto informatico può senza dubbio facilitare il processo di budget. Tuttavia, siccome il processo in questione è in prevalenza organizzativo e gestionale, la componente umana e procedurale è quella più rilevante. Per le esigenze di programmazione di una PMI, soprattutto al momento di introduzione del sistema di budget è sufficiente una dotazione informatica di base, che consenta di facilitare i calcoli e l'analisi degli scostamenti nel raggiungimento degli obiettivi; quando il processo diviene maggiormente consolidato a livello organizzativo, allora si potrà valutare quale è il software più adatto alle esigenze specifiche. L'introduzione di un software nelle fasi iniziali della realizzazione del processo di budget potrebbe, invece, introdurre dei vincoli o delle costrizioni non coerenti con la sostanza del processo per quella specifica realtà aziendale ed ostacolare la via naturale verso il processo di programmazione. Oppure, ancora peggio, potrebbe obbligare il processo di programmazione a vincolarsi alle logiche di funzionamento del software, quando queste invece non risultano coerenti con i processi aziendali.

Semplificazioni

Nell'introduzione del processo di budget in una PMI possono essere operate delle semplificazioni, soprattutto in considerazione del minor grado di complessità ambientale che si deve affrontare e della maggior semplicità della struttura organizzativa. Come si è visto in precedenza per il budget patrimoniale e per il budget finanziario (§ 4.6), si possono ad esempio ignorare gli sfasamenti temporali di breve durata tra i movimenti economici e quelli finanziari, come avviene nel caso del costo del personale di competenza di un dato mese, ma i cui movimenti finanziari si manifestano nel corso dei 15 giorni successivi. Oppure, se l'azienda non effettua una politica di gestione attiva delle scorte, nella redazione del budget degli acquisiti, si può ignorare tale fattore, considerando come da acquistare l'intero quantitativo di materie prime da destinare alla produzione.

Andare per gradi

L'ultimo punto da sottolineare relativamente alla fase di introduzione del budget in una PMI è quello di andare per gradi, senza volere

introdurre tutto e da subito, ma di adottare un approccio graduale, in base alle risorse ed alle competenze disponibili e in modo da creare una cultura aziendale improntata alla programmazione dell'attività.

Una strada utilmente percorribile in molti casi è quella di introdurre inizialmente il solo budget economico, con i relativi budget operativi (vendite, produzione, acquisti, costi di struttura e, se significativo per gli importi coinvolti, investimenti); nell'arco di un paio di anni, non appena il processo di programmazione risulta assimilato, introdurre anche il budget finanziario (e quello degli investimenti, se non era stato fatto all'inizio) e, successivamente, anche il budget patrimoniale.

6. Conclusioni

Il budget costituisce l'elemento fondamentale nella gestione aziendale per obiettivi, sia che questi siano dei traguardi che l'imprenditore assegna a sé stesso per avere delle linee guida da seguire nella gestione operativa giorno per giorno, sia che essi vengano utilizzati per coordinare e misurare l'operato dei collaboratori.

Tutto questo può essere sintetizzato nelle parole che ho sentito pronunciare da un neo imprenditore (ma con formazione in grandi aziende di matrice anglosassone) “quando al mattino arrivo in ufficio, come faccio a sapere quello che devo fare, se non ho scritto da qualche parte l'obiettivo che devo raggiungere e, quando esco alla sera, come faccio a sapere se ho lavorato bene se non vedo che sto raggiungendo l'obiettivo che mi ero prefisso?”

Se si è dimostrato che anche nelle PMI i sistemi di pianificazione e controllo, e quindi il budget e gli strumenti di controllo di gestione, sono importanti per far evolvere la gestione verso forme più valide e sostenibili nel tempo e l'impresa stessa verso una maggiore competitività, è opportuno sottolineare che, soprattutto nelle imprese di minore dimensione, appare essenziale il ruolo del consulente di fiducia dell'imprenditore, capace non solo di stimolare l'introduzione di forme di pianificazione e controllo adeguate all'impresa ma anche di accompagnarne in modo competente il processo di implementazione e di corretto utilizzo.

PARTE TERZA*: IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE PICCOLE IMPRESE DI SERVIZI

1. Il controllo di gestione: definizione e necessità nelle piccole imprese

Il controllo di gestione può definirsi come un *processo formale* che permette di *monitorare le aree critiche* per il successo o la sopravvivenza dell'impresa, produrre informazioni di supporto alle intuizioni dell'imprenditore, *definire gli obiettivi* di medio-lungo periodo e quelli di breve termine, *verificarne il loro raggiungimento e la loro validità* rispetto alle mutevoli condizioni di operatività indotte dal variare dei condizionamenti ambientali.

Tale funzione non è esclusiva delle grandi società e gruppi. Anche nelle piccole imprese è importante controllare l'andamento della gestione, anche se spesso non esiste un sistema formalizzato con cui monitorare il conseguimento degli obiettivi ed inoltre la ridotta dimensione dell'impresa condiziona sia la scelta degli strumenti con cui controllare, sia le modalità del loro funzionamento⁽⁴⁾. A volte la limitata complessità operativa dipendente dalle ridotte dimensioni, unita alle capacità intuitive dell'imprenditore, permette comunque il successo e lo sviluppo dell'impresa pur in assenza di un'attività di pianificazione e controllo nell'accezione sopra indicata. Spesso invece l'assenza di un sistema di controllo della gestione condiziona lo sviluppo dell'impresa e ne accresce i rischi.

Gli strumenti per il controllo della gestione diventano poi particolarmente necessari in particolari situazioni, quali:

- Repentina crescita dimensionale (è il caso delle start-up ma non solo): il controllo di gestione è necessario per consentire il governo

* A cura di Riccardo Coda, *Commissione di Finanza e Controllo di Gestione.*

⁽⁴⁾ Stocchetti G.L., *Il controllo di gestione nella piccola impresa*, Milano EGEA 1996, pag. 9.

economico dell'impresa nelle sue varie fasi evolutive in coerenza alle dinamiche endogene ed esogene.

- Turbolenze ambientali o liberalizzazioni di settori in precedenza protetti da uno specifico quadro normativo. In questi casi il controllo di gestione deve fornire una serie di rilevazioni quantitative per controllare e riorientare la strategia aziendale.

- L'avvio di un processo di successione generazionale dove culture diverse, incomprensioni caratteriali o anche particolari dinamiche familiari possono creare complicazioni. In questi casi un sistema informativo che permetta a imprenditore e successore di condividere le scelte per la conduzione dell'impresa durante un certo periodo di tempo, durante il quale le capacità intuitive dell'imprenditore vengono condivise in modo oggettivo in un sistema di pianificazione e controllo, permette di salvaguardare un patrimonio di conoscenze prezioso per il futuro dell'impresa.

2. Specifici tratti caratteristici delle imprese di servizi

Principali tratti distintivi delle aziende di servizi sono:

- orientamento al cliente e alla *customer satisfaction*
- attenzione alla qualità del servizio
- ruolo preponderante delle risorse umane
- prevalenza degli investimenti in beni intangibili
- immaterialità dell'output
- lavoro per progetti.

Va notato che da questi aspetti dipendono i fattori di successo per le imprese di servizi, dove l'offerta è rappresentata prevalentemente da elementi immateriali. Da questi dipende la produttività di queste aziende e la capacità di apportare valore al cliente.

Ricordiamo che il settore dei servizi o terziario è uno dei più rilevanti per l'economia e che, quindi, la capacità di gestire in modo corretto i fattori chiave di successo e la produttività attraverso appropriati strumenti di controllo della gestione da parte delle imprese di questo settore, tra le quali sono molto numerose quelle di piccola dimensione, può portare rilevanti benefici all'intero sistema economico⁽⁵⁾.

⁽⁵⁾ “La produttività dei servizi è essenziale per la crescita dell'economia. Essi rappresentano nei paesi dell'OCSE oltre il 70% del valore aggiunto: sono utilizzati nella

3. Perché il controllo di gestione nelle piccole imprese di servizi

Dopo avere accennato all'importanza del settore terziario e all'utilità del controllo di gestione, occorre anche segnalare come siano proprio le piccole imprese di servizi ad averne maggiori benefici, e ciò perchè:

- nei prossimi anni sempre più imprese nasceranno o entreranno nel settore;
- si assisterà ad una forte spinta alla crescita dimensionale (interna o mediante aggregazioni) che come abbiamo visto richiede, per essere gestita appropriatamente, adeguati strumenti di gestione e controllo;
- la competizione aumenterà notevolmente e metterà in difficoltà le imprese che non si saranno dotate degli strumenti di controllo indispensabili per la gestione dei propri fattori chiave di successo.

In realtà già oggi per le piccole imprese di servizi la competizione è molto più elevata del passato, con clienti più esigenti, molti concorrenti, turbolenze ambientali elevate, basta ricordare il settore turistico alberghiero, quello dei tour operator o quello dei servizi professionali. Per questo motivo il controllo di gestione, che deve sempre più essere focalizzato sul cliente e sulla qualità e differenziazione del servizio, è già oggi una necessità⁽⁶⁾.

produzione di tutti gli altri settori. Sono più diffuse nel terziario rendite monopolistiche che mantengono alti i prezzi, ostacolano l'innovazione e la produttività, deprimono la competitività del sistema ... Nei servizi pubblici locali la stessa privatizzazione ha fatto pochi passi avanti; la liberalizzazione manca quasi del tutto ...

Rilevanti ostacoli alla concorrenza impediscono alle economie europee di cogliere pienamente le opportunità di crescita offerte dai servizi, in termini sia di occupazione, sia di produttività. Secondo dati dell'OCSE, in tutti i paesi europei la quota di occupati nei servizi fra il 1980 e il 2002 è aumentata sensibilmente, attestandosi al 66,2% in Italia, al 74,9 in Francia, al 69,7 in Germania, al 69,2% nella media dell'area euro.. Tale quota rimane tuttavia notevolmente inferiore a quella degli Stati Uniti (78,8%) ...

Al minor grado di terziarizzazione si accompagna un divario negativo nella crescita della produttività. Dalla metà degli anni novanta, l'aumento della produttività è stato particolarmente robusto negli Stati Uniti, modesto in Europa ... Il divario è particolarmente ampio per l'Italia, dove la crescita della produttività è stata pressochè nulla dalla metà degli anni novanta.”

Estratti dalle Considerazioni Finali del Governatore della Banca d'Italia all'Assemblea Generale del 31 maggio 2006.

(6) cfr. Bubbio in “I Value Driver” *A&F Oro* 2/2006 pag. 18 e 19.

4. Il sistema di pianificazione e controllo per le piccole imprese di servizi

La progettazione del sistema di controllo, preferibilmente da svolgere con l'aiuto di consulenti, deve partire dall'analisi del posizionamento dell'impresa nello scenario competitivo.

L'efficacia del sistema di controllo della gestione, secondo il modello progettuale suggerito, dipende infatti:

- dalla sua capacità di monitorare la coerenza delle scelte strategiche di fondo, e
- dalla sua funzionalità ed efficacia nel pilotare l'azienda, e quindi le diverse scelte operative, nella direzione di marcia intrapresa.

L'impresa deve analizzare entrambi questi aspetti.

L'analisi delle scelte strategiche di fondo e sulla coerenza tra di loro

Le scelte strategiche di fondo comprendono:

- i mercati in cui l'impresa indirizza la propria offerta;
- i prodotti/servizi offerti e tutti gli elementi che caratterizzano l'offerta come in particolare la qualità del prodotto/servizio in relazione ai bisogni dei clienti, la puntualità, i servizi accessori e le condizioni economiche (prezzo, termini di pagamento, assicurazioni, ecc.);
- la realtà competitiva d'impresa, che le consente di presentarsi sul mercato con quella data offerta; questa riguarda non solo la struttura organizzativa e le soluzioni organizzative, i meccanismi operativi e quelli del sistema di pianificazione e controllo e del sistema informativo, ma anche l'insieme delle conoscenze tecnologiche, delle relazioni commerciali, la forza finanziaria e lo stato di salute economico finanziario.

L'analisi del mercato, ovvero l'analisi dei concorrenti e dei bisogni dei propri clienti, permette all'impresa di mettere a fuoco i fattori critici per competere con successo (fcs), mentre l'analisi dei servizi offerti dall'impresa e della struttura d'impresa permettono di evidenziare punti di forza, punti di debolezza e di eventuali incoerenze in termini di vantaggi competitivi e di competenze distintive da parte dell'impresa in esame.

Dai risultati di queste analisi derivano le aree critiche su cui occorre focalizzare il controllo e i fabbisogni di controllo (figura 1), ovvero le scelte dei connotati degli strumenti di controllo economico-finanziario da introdurre, laddove per strumenti di controllo si intende il budget, la contabilità analitica e il reporting.

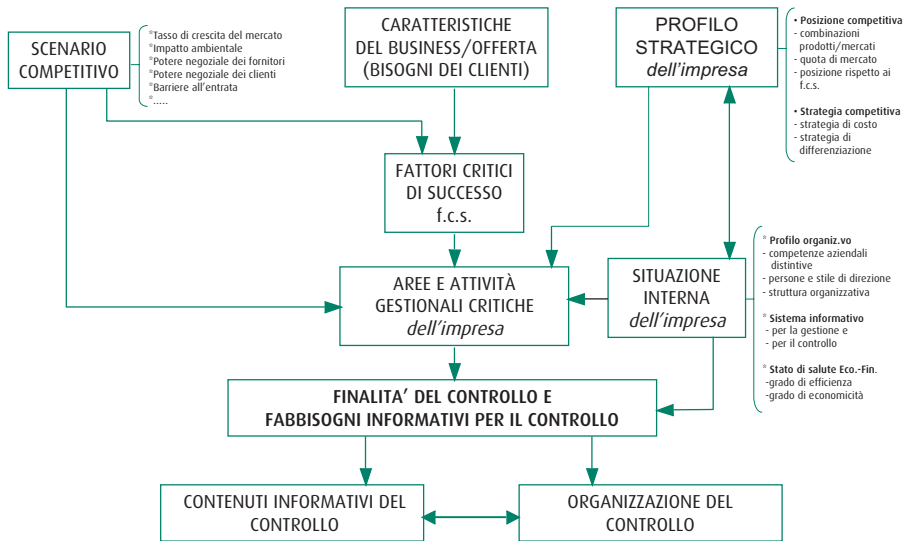


Figura 1⁽⁷⁾

Schema di analisi per l'individuazione dei fabbisogni di controllo con l'approccio situazionale

Gli strumenti per pilotare l'azienda

Il controllo di gestione prevede un'ampia gamma di strumenti utili per pilotare l'azienda nella direzione di marcia intrapresa a seguito dell'analisi delle scelte strategiche di fondo e quindi per controllare la coerenza delle diverse scelte operative con l'indirizzo strategico.

Questo importante aspetto del controllo di gestione può opportunamente avvalersi della Balanced Score Card (BSC).

Il modello, studiato negli anni '90 da Kaplan e Norton, aiuta, in particolare, a ragionare sui Key Performance Indicator (KPI) sui quali focalizzare il controllo e sulle relazioni di causalità tra gli stessi. In effetti le recenti tendenze dottrinali portano a dare sempre più enfasi ai KPI in quanto determinanti (driver) che segnalano in anticipo gli andamenti economico-finanziari rispetto alle scelte strategiche da monitorare.

In sintesi il modello della BSC di Kaplan e Norton propone di

⁽⁷⁾ Tratto con opportuni adattamenti da Coda V. *L'orientamento strategico dell'Impresa*, Milano, Utet, 1988.

controllare le performance aziendali riflettendo su quattro prospettive:

- apprendimento e innovazione, con riferimento agli interventi attivati dall'impresa per svilupparsi imparando a fare meglio e ricercando soluzioni innovative per soddisfare i clienti, acquisirne dei nuovi;
- i processi gestionali interni, con riferimento agli interventi orientati alla produttività e alla economicità;
- i clienti, dalla soddisfazione e dalla fedeltà dei quali dipendono le vendite;
- prospettiva economico-finanziaria, per il suo valore segnaletico verso l'esterno, in particolare il mondo finanziario.

Un buon controllo sulle scelte strategiche (il controllo strategico), definito dopo un'accurata analisi delle scelte strategiche e della coerenza tra di loro, permette di impostare correttamente il controllo sulla gestione operativa e sulla coerenza di tale gestione con le scelte strategiche.

Una volta messe sotto osservazione e controllo le coerenze e la validità delle scelte strategiche che compongono l'impostazione imprenditoriale, la funzione del controllo è quella di supportare l'imprenditore nella guida dell'impresa per il perseguimento delle linee strategiche volute dall'imprenditore anche se definite con modalità poco esplicitate e formalizzate. Ad esempio, se la scelta strategica è quella di competere sul prezzo e di effettuare politiche di prezzo aggressive, è necessario un attento controllo sui margini e sulla posizione finanziaria dell'impresa per accertare la validità e sostenibilità nel tempo di tali politiche e soprattutto la loro coerenza con la configurazione della domanda e le caratteristiche del prodotto/servizio offerto. Per il segmento del lusso una competizione sui prezzi è generalmente poco coerente ed efficace e sono più rilevanti gli aspetti qualitativi e di originalità o di esclusività, con prezzi posizionati su fasce elevate. Se d'altro canto la strategia è improntata a offrire una qualità o un livello di servizio elevato in termini di tempi di consegna, occorre che tale strategia sia coerente con i punti di forza dell'impresa e che vi sia un attento controllo sui processi operativi sottostanti e il monitoraggio degli aspetti chiave relativi per ottimizzare tali tempi, con la rilevazione dei ritardi rispetto agli obiettivi per poter intervenire sulle cause (prodotti mancanti o problemi di distribuzione).

4.1 L'applicazione del modello alle piccole imprese di servizi

Nelle piccole imprese di servizi, in considerazione della numerosità dei settori appartenenti al mondo del terziario, l'applicazione del modello dianzi delineato può solo essere esemplificata. Deve inoltre essere

considerato il *momento/stadio di sviluppo* in cui si trova la specifica impresa. Così, per esempio, le start-up in fase di crescita con tassi di sviluppo elevati spesso operano (o sono destinate a operare) in mercati ipercompetitivi, dove fattori critici di successo da mettere sotto controllo sono il rapporto prezzo/qualità, l'attenzione al cliente (soddisfazione e fedeltà), l'attenzione alla produttività e alla economicità. Diversa la situazione per le piccole imprese in posizione dominante in una piccola nicchia di mercato: questo può essere il caso di una impresa alberghiera forte nel suo territorio dove le difese dei vantaggi competitivi possono rimanere più allentate. Ciò detto e ricordando che comunque l'approccio al controllo deve essere sempre disegnato in base alle specifiche necessità, alcuni aspetti importanti del controllo di gestione sono comuni a molte piccole imprese di servizi. In primo luogo deve trattarsi di imprese che hanno già un discreto sistema amministrativo contabile per la gestione operativa: non si può infatti elaborare informazioni rilevanti per la gestione e per il controllo se mancano le rilevazioni di base.

Per queste imprese poi è importante soprattutto la funzione informativa del controllo; ovvero si tratta di mettere l'imprenditore nella condizione di disporre di adeguate informazioni sui costi per orientare i prezzi di vendita e controllare quanto e dove l'impresa guadagna. Nella piccola impresa la struttura organizzativa è generalmente molto semplice e la direzione è spesso accentrata nell'imprenditore e in pochi famigliari che partecipano alla proprietà dell'impresa; manca una vera e propria direzione allargata con manager responsabilizzati su obiettivi economici come per esempio il risultato economico di un centro di profitto (per esempio un albergo nell'ambito di una catena alberghiera). Passa quindi in secondo piano la funzione di programmazione, di definizione di obiettivi da assegnare ai collaboratori e quindi di delega col successivo controllo del perseguimento degli obiettivi assegnati.

La funzione informativa del controllo è invece sempre necessaria. Essa riguarda le informazioni per il controllo delle coerenze tra le necessità e desideri dei clienti e il sistema dell'offerta da parte dell'impresa. A tal fine va impostata l'*analisi economico finanziaria che incroci i servizi offerti con le richieste del mercato*.

4.2 L'analisi economica e finanziaria

L'approccio dell'analisi deve essere sempre di tipo situazionale. A seconda delle situazioni gli specifici servizi vanno analizzati singolarmente e poi aggregati per opportune tipologie di servizi. Per esempio nel caso di

una società di servizi amministrativi possibili aggregati possono essere servizi di contabilità, elaborazione e deposito bilanci, dichiarazioni dei redditi e altri adempimenti fiscali, elaborazioni paghe; così pure, se la situazione lo permette, gli specifici clienti vanno analizzati singolarmente in dettaglio per ciascun servizio e aggregati poi per mercati (per esempio mercato dei clienti individuali, mercato delle imprese, suddivise a loro volta per settore e fascia dimensionale).

Nelle imprese con più unità organizzative di profitto (profit center) l'analisi va impostata nell'ambito di ogni unità organizzativa.

La struttura di conto economico proposta si basa sui seguenti criteri:

- struttura scalare con l'individuazione di diversi livelli di margine
- suddivisione dei costi - con riferimento all'oggetto di calcolo - in costi variabili per l'erogazione del servizio, costi variabili di vendita e di distribuzione, costi fissi specifici e quota di costi fissi comuni.

L'analisi finanziaria è da focalizzare sull'analisi del capitale investito nelle tipologie di clienti e di servizi laddove gli elementi da prendere in considerazione sono i crediti verso clienti, le rimanenze e le eventuali immobilizzazioni materiali e immateriali direttamente riferibili alle tipologie in esame. Tale analisi assume rilevanza laddove i pesi del capitale investito e quindi del corrispondente fabbisogno finanziario si discostino notevolmente nelle diverse tipologie.

4.3 La matrice servizi/clienti

Dall'analisi economico e finanziaria si può quindi costruire la *matrice servizi/mercati* per focalizzare in essa i ricavi, i margini di contribuzione e gli indicatori di produttività ed economicità. Nella matrice possono essere poi inseriti anche opportuni indicatori non monetari (NFI - Non Financial Indicator) dell'impresa in esame oltre che, laddove possibile, dei concorrenti. In tal modo con tale analisi oltre a verificare le coerenze tra gli elementi dell'impostazione imprenditoriale si tenta anche di posizionare l'impresa rispetto ai concorrenti.

4.4 L'analisi what-if

Il budget inteso come programma d'azioni espresso in termini quantitativo-monetari⁽⁸⁾ è uno strumento di controllo opportuno da

⁽⁸⁾ Cfr. la specifica sezione del Quaderno a cura di R. Sclavi.

introdurre dopo che le misurazioni economico finanziarie a livello effettivo o di tendenza sul fine anno sono correttamente funzionanti e utilizzate. Risulta più efficace quando l'impresa si avvale di una direzione allargata a più funzioni.

Infatti, come già anticipato, nelle piccole imprese funzione base del controllo è quella informativa, ossia di monitoraggio dell'andamento rispetto al trend storico e di calcolo dei costi per supportare le decisioni su adeguate basi quantitative. La funzione del processo di *budgeting* è invece quella di assegnare obiettivi economico-finanziari al management, coinvolgendolo nella loro costruzione e motivarlo poi con opportuni strumenti di incentivazione.

Ma per realizzare ciò occorre che si creino prima le condizioni, ovvero un terreno fertile costituito da:

- un sistema affidabile di misurazioni a consuntivo e
- un adeguato livello di managerialità sia da parte dell'imprenditore, sia da parte dei collaboratori chiave.

Discorso diverso vale nella realtà delle piccole imprese per *i modelli di analisi what-if*. Essi consistono nel simulare l'effetto sul risultato economico o sul cash flow al variare di alcune determinanti. Tale analisi è molto utile per prendere decisioni di breve periodo.

Così per esempio può essere utile simulare i prezzi di vendita o i volumi di vendita (medi o analizzati per tipologie di servizi) che assicurano il pareggio economico (c.d. analisi del punto di pareggio o break even point). Oppure simulare di quanto devono aumentare i volumi di vendita o i prezzi per coprire, a parità di risultato economico, il costo di un certo incremento di organico o del suo costo. Oppure di quanto possono calare i prezzi o i volumi di vendite se si taglia una certa spesa discrezionale (per esempio la pubblicità o spese di rappresentanza). Oppure, ancora, simulare l'effetto sul cash flow di differenti termini di pagamento dei fornitori o della clientela o di differenti livelli di scorte (ma a parità di tempi di consegna).

L'analisi *what-if* va fatta misurando l'effetto delle variazioni dei vari determinanti presi singolarmente uno alla volta. In una seconda fase si può verificare l'effetto del combinarsi delle variazioni delle varie determinanti nel loro insieme. Si può ottenere in questo caso una o più ipotesi di risultati prospettici che potranno divenire successivamente le premesse per la costruzione del budget.

L'analisi *what-if* va impostata con supporti informatici come Excel o Access e l'evidenza degli output alternativi può essere arricchita mediante visualizzazione di opportuni grafici.

Infine, nell'ambito della funzione informativa del controllo un ruolo centrale riveste il *reporting* ovvero il *tableau de bord* o cruscotto aziendale.

4.5 Il reporting

Con il reporting sono formalizzate le informazioni chiave su cui focalizzare il controllo. Anche nelle **piccole imprese** di servizi esse si possono efficacemente rappresentare mediante l'evidenza di key performance indicator - KPI studiati in logica di Balance Score Card.

In effetti la BSC aiuta a focalizzare le poche informazioni che contano accanto a quelle economico finanziarie per monitorare una strategia in divenire. Sono informazioni relative al cliente, al suo grado di soddisfazione e fidelizzazione, ai processi gestionali dai quali dipende la capacità dell'impresa di sintonizzarsi con i bisogni dei clienti ed infine alla capacità di apprendere e innovare per alimentare, lungo un circuito virtuoso, i processi gestionali interni e quindi l'attenzione ai clienti. Tali indicatori, spesso di natura *non financial* o *statistica*, sono utilissimi in quanto molto spesso anticipano quanto poi evidenzieranno gli andamenti economico-finanziari. Così per esempio la variazione del rapporto tra numero di ordini acquisiti e numero di contatti o di clienti visitati in un certo arco di tempo può anticipare il grado di successo di una certa strategia commerciale e quindi il grado di conseguimento di certi risultati economici attesi.

Quanto qui delineato in termini di contenuti da dare agli strumenti di controllo nelle piccole imprese di servizi deve essere poi calato e personalizzato sulle specifiche realtà d'impresa, applicando sempre, come sopra già rappresentato, un rigoroso approccio situazionale.

5. Casi di applicazione del modello in alcune tipologie di piccole imprese di servizi

La funzione informativa del controllo secondo il modello qui delineato nelle sue componenti

- analisi economico finanziaria
- matrice servizi/mercati
- analisi what if
- reporting

è qui di seguito illustrata in concreto con l'ausilio di alcuni casi aziendali.

Nome e dati delle imprese esaminate, pur verosimili, sono stati modificati per ragioni di riservatezza.

5.1 Settore alberghiero: il caso della Tourist spa

Caratteristiche del settore

Il settore alberghiero e della ristorazione occupa un posto di primo piano nel terziario.

Si suddivide in due grandi segmenti in funzione del tipo di domanda che soddisfa: segmento business nei centri urbani e segmento vacanze nelle località turistiche. Si tratta di un settore in crescita ma anche molto competitivo. In particolare il segmento vacanze deve competere sempre più con l'offerta dei paesi esteri ed è molto sensibile alle turbolenze geopolitiche. Altra caratteristica del segmento vacanze è la stagionalità della domanda che si distribuisce tra una stagione invernale e una stagione estiva nell'ambito delle quali vi sono poi diversi gradi di concentrazione della domanda (bassissima, bassa, media, alta, altissima).

I fattori critici di successo

Per competere in questo settore diventa sempre più importante posizionare l'unità alberghiera su una categoria elevata (superiore alle 3 stelle), una attenta attività di marketing, di comunicazione all'esterno diretta tramite mailing periodico alla clientela, pubblicità mirata sulla stampa e un bel sito internet utilizzabile anche per le prenotazioni, offrire pacchetti all inclusive per le basse stagioni e per i weekend e disporre di una vasta gamma di servizi quali un'attrezzata sala convegni, una attraente spa, servizi di assistenza vari (assistenza ai bambini, programma di intrattenimenti, ...). E' importante poi che il personale sia qualificato in modo tale da offrire alla clientela un servizio coerente con la categoria dichiarata.

Gli strumenti informativi di controllo

In questo settore gli strumenti informativi di controllo devono essere studiati quale supporto per orientare i prezzi di vendita, la decisione dei periodi stagionali di apertura delle strutture e misurare le performance economiche nell'ambito della matrice servizi/mercati.

La Tourist SpA ha una catena di alberghi 4 stelle, ristoranti e bar ubicati in località turistiche montane con ricavi/anno complessivi di circa 6 milioni di euro. Vediamo qui di seguito gli strumenti di controllo adottati per albergo-tipo della catena, il Palace Hotel.

Matrice servizi-mercati del Palace Hotel

Clienti	Privati Italia	Privati estero	Gruppi	Tour operator e agenzie	Passanti	Totale
Servizi						
Camere						
Ristorante						
Bar						
Centro benessere						
Altri						
Totale						

L'analisi economica per stagione

Stagioni sono autunno/inverno e primavera/estate. Viene effettuata sia a livello di previsione, sia a livello di consuntivo. La previsione è uno degli output dell'analisi *what-if* di seguito presentata, mentre il consuntivo è il risultato di una contabilità generale strutturata per divisioni tante quante sono le unità di profitto (hotel, ristoranti, bar); su base extracontabile alcune analisi come la ripartizione dei ricavi di pensione (mezza, o intera) tra ristorante e camere, l'analisi dei costi del personale e la ripartizione dei costi comuni tra i diversi servizi.

I conti economici di cui ai due prospetti seguenti opportunamente confrontati su più stagioni sono parte integrante del *reporting*.

Analisi economica per servizi

SIMULAZIONE: STAGIONE		INVERNO 2007/08		CONTO ECONOMICO PER REPARTO											
Hotel		Palace		Periodo:.....											
		REPARTI		CAMERE		RISTORANTE		BAR		CENTRO BENESSERE		ALTRI Telefonia Lavanderia		TOTALE	
VOCI DI CONTO ECONOMICO															
Ricavi netti			49.013	100%	38.192	100%	11.503	100%	6.621	100%	166	100%	105.495	100%	
Costi variabili			8.054	16%	21.091	55%	7.700	67%	336	5%	0		37.181	35%	
- Lavaggio biancheria - costo esterno															
- Set cortesia															
- Frigo bar															
- Beverage															
- Food															
- Prodotti															
Margine di contribuzione			40.960	84%	17.101	45%	3.803	33%	6.285	95%	166	100%	68.314	65%	
Costi fissi specifici			9.333	19%	37.520	98%	10.318	90%	13.813	209%	0		70.984	67%	
- Personale															
- Personale pulizie (quota)															
- Riscaldamento															
- Elettricità															
Margine di reparto			31.626	65%	20.419	-53%	6.514	-57%	7.529	-114%	166	100%	2.670	-3%	
personale di struttura		unità =	8.542	17%	8.656	17%	2.005	17%	1.154	17%	29	17%	18.387	17%	
- spese generali			3.319	7%	2.586	7%	779	7%	448	7%	11	7%	7.143	7%	
totale costi fissi comuni di hotel			11.861		9.242		2.784		1.602		40		25.530		
Margine operativo lordo			19.765	40%	29.661	-78%	9.298	-81%	9.131	-138%	125	76%	28.199	-27%	
Ammortamenti			35.714		10.714		7.143		14.286		3.571		71.429	68%	
Margine operativo netto specifico dell'hotel			15.949	-33%	40.376	-106%	16.441	-143%	23.417	-354%	3.446	-2082%	99.628	-94%	

Analisi economica per mercati/tipologie di clienti

SIMULAZIONE: STAGIONE HOTEL: Palazzo		INVERNO 2007/08						CONTO ECONOMICO PER TIPOLOGIA DI CLIENTE					
VOCI DI CONTO ECONOMICO	TIPOLOGIE DI CLIENTI		GRUPPI		AGENZIE/I.O.		ALTRI		ALTRI		TOTALE Hotel		
	privati	gruppi	commissioni agenzie	20%	commissioni agenzie	25%	passanti	altri indifferenziati	passanti	altri indifferenziati			
Presenze	901	273	191		191						1.365		
Ricavi	56.081	100%	16.904	100%	11.896	100%	26.897	100%	111.868	100%	6.373		
Commissioni di agenzia			3.399	20%	2.974	25%					6%		
Costi variabili													
- camere	5.315	9%	1.611	9%	1.127	9%		0%	8.054	7%			
- ristorante	11.782	21%	3.570	21%	2.499	21%	3.240	12%	21.091	19%			
- bar	92	0%	28	0%	20	0%	7.560	28%	7.700	7%			
- costofitness							336		336				
Totale costi variabili	17.190	31%	8.608	51%	6.620	56%	11.136	41%	43.553	39%			
Margine di contribuzione	38.891	69%	8.386	49%	5.276	44%	15.761	59%	68.314	61%			
Costi fissi specifici													
- camere	6.160	11%	1.867	11%	1.307	11%		0%	9.333	8%			
- ristorante	21.841	39%	6.618	39%	4.633	39%	4.428	16%	37.520	34%			
- bar	134	0%	41	0%	29	0%	10.114	38%	10.318	9%			
- costofitness							13.813		13.813				
Totale costi fissi specifici dei reparti dell'hotel	28.135	50%	8.526	50%	5.968	50%	28.355	105%	70.984	63%			
Margine di contribuzione netto	10.756	19%	139	-1%	692	-6%	12.595	-47%	2.670	-2%			
- personale di struttura	9.218	16%	2.793	16%	1.955	16%	4.421	16%	18.387	16%			
- spese generali	3.581	6%	1.085	6%	760	6%	1.717	6%	7.143	6%			
Totale costi fissi specifici dell'hotel	12.798	23%	3.878	23%	2.715	23%	6.138	23%	25.530	23%			
Margine operativo lordo	2.042	-4%	4.018	-24%	3.407	-29%	18.733	-70%	28.199	-25%			
Ammortamenti specifici dell'hotel	35.808	64%	10.851	64%	7.596	64%	17.174	64%	71.429	64%			
Margine operativo netto generato dall'hotel	37.850	-67%	14.869	-87%	11.003	-92%	35.906	-133%	99.628	-89%			

Il conto economico per reparto di cui sopra rappresenta un adattamento al mondo della piccola impresa dello *schema di conto economico indicato dall'Associazione americana albergatori* e utilizzato dalle multinazionali del settore per il controllo economico mensile.

Analisi what if

L'analisi *what-if*, simulando diversi scenari di prezzi, di percentuali di occupazione per camera e per letti, serve per orientare le decisioni operative a livello di stagione: le politiche di prezzi e sconti per le varie stagionalità (bassa, media, alta, ecc), il periodo di apertura degli hotels, il mix di clientela a cui tendere, e così via.

HOTEL N. camere Letti per camera (dato medio) Occupazione giornaliera massima Occupazione totale massima		Palazzo 65 2,5 163 4.550	Analisi what-if INPUT DEI PARAMETRI DI OCCUPAZIONE E PREZZI											
STAGIONE INVERNO 2007/08		%Occupazione	Tipologia di servizio				Tipologia di cliente		Prezzi praticati					
STAGIONALITÀ		1	1/2 pensione	pensione completa	B&B	Privati totale	Gruppi totale	Agenzie/I.O. totale	prezzi 1/2 pensione	sconti	prezzi netti 1/2 pen+p. compk	B&B		
1 Promozionale		28	30%	90%	6%	4%	66%	20%	14%	70	15%	60	115	45
2 Bassa		35	50%	90%	6%	4%	66%	20%	14%	91	15%	77	150	59
3 Media		42	80%	90%	6%	4%	66%	20%	14%	106	15%	90	174	68
4 Alta		28	100%	90%	6%	4%	66%	20%	14%	117	15%	99	192	75
5 Altissima		14	100%	90%	6%	4%	66%	20%	14%	160	15%	136	263	103
6 Tutta la stagione		147									15%	60	115	45
Totale giorni apertura		147	1.365	1.229	82	55								

I dati di input per l'analisi *what-if*, oltre a quelli qui sopra (parametri di occupazione e prezzi), comprendono dati sui costi specifici (food&beverage, personale diretto) e dati sulla struttura comune dell'hotel (direzione, reception, altro personale indiretto, spese comuni o non

attribuibili ai servizi come l'energia elettrica. il combustibile per riscaldamento).

Punto di pareggio e margine di sicurezza

Sulla base delle ipotesi di cui sopra, il prospetto seguente simula il calcolo del *punto di pareggio* in termini di ricavi e loro componenti, ossia prezzi e numero di presenze e il *margine di sicurezza*, ovvero la % di riduzione dei ricavi previsionali possibile senza oltrepassare il punto di pareggio.

SIMULAZIONE: STAGIONE		INVERNO 2007/08		HOTEL: Palace	
CALCOLO DEL PUNTO DI PAREGGIO					
	- 1/2 pensione	- pensione completa	- bed&breakfast	totale	% di riduzione insita nel B.E.P.
Prezzi netti	60	115	45	62	
Prezzi lordi	70	135	53	73	
Presenze	1.229	82	55	1.365	
Ricavi	73.096	9.419	2.457	84.971	
PUNTO DI PAREGGIO SENZA COPERTURA DEGLI AMMORTAMENTI E DEI COSTI DI ASA E DI GRUPPO					
Ricavi di pareggio	103.269	13.306	3.471	120.046	141%
Prezenze di pareggio	1.736	116	77	1.928	-41%
Prezzi netti di pareggio	84,06	162,47	63,58	88	
Prezzi lordi di pareggio	98,90	191,14	74,79	103,47	
PUNTO DI PAREGGIO CON COPERTURA DEGLI AMMORTAMENTI MA SENZA COPERTURA DEI COSTI DI ASA E DI GRUPPO					
Ricavi di pareggio	179.697	23.154	6.040	208.891	246%
Prezenze di pareggio	3.020	201	134	3.356	-146%
Prezzi netti di pareggio	146	283	111	153	
Prezzi lordi di pareggio	172,09	332,60	130,15	180,04	

Reporting

Il *reporting direzionale* di base è per ciascun centro di profitto a livello di stagione, anche se alcuni dati come il numero delle presenze e i ricavi medi sono monitorati a livello settimanale mediante l'analisi del c.d. valore della produzione⁽⁹⁾.

Alcuni parametri sono monitorati a livello mensile come per esempio il costo del personale e l'incidenza del costo food&beverage sui ricavi del servizio ristorante.

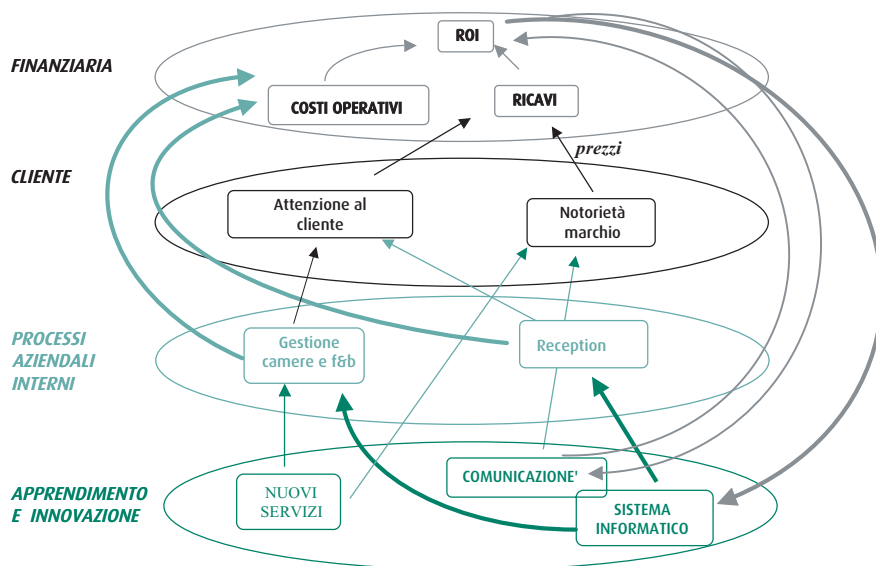
La produzione di quest'ultimo parametro, per essere attendibile, richiede di effettuare l'inventario fisico della cantina e della dispensa a livello mensile in quanto nelle realtà alberghiere la contabilità di magazzino o è mancante del tutto o, come nel caso del Palace Hotel necessita comunque di riscontri con l'esistenza fisica a fine mese.

⁽⁹⁾ Il valore della produzione è pari agli incassi del periodo per tipologia di servizi + i crediti a inizio periodo - i crediti a fine periodo; tutti i valori sono depurati dall'iva.

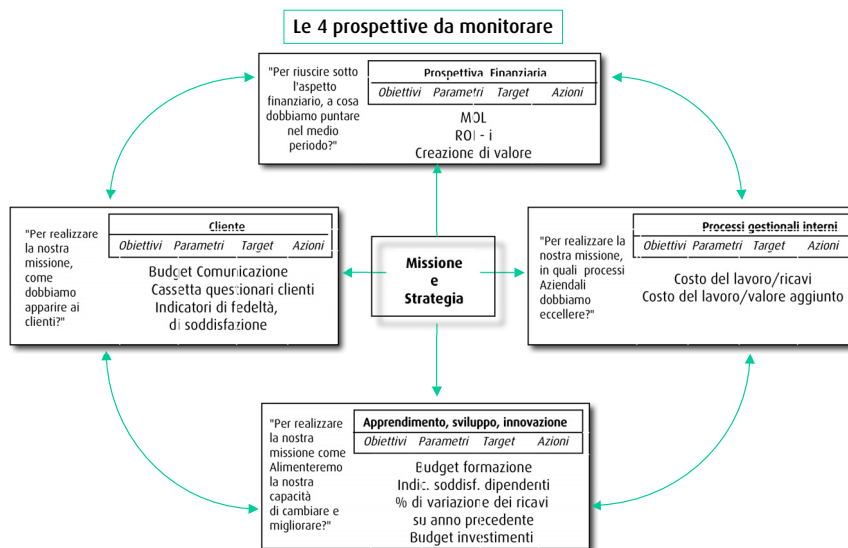
Qui di seguito sono elencati i parametri chiave evidenziati nel reporting per stagione.

Hotel Palace	consuntivo inverno 2002-2003	consuntivo inverno 2003-2004	consuntivo inverno 2004-2005	simulazione inverno 2005-2006	consuntivo estate 2001	consuntivo estate 2002	consuntivo estate 2003	consuntivo estate 2004	consuntivo estate 2004	simulazione estate 2006
Giorni di apertura	158	157	155	129	79	95	79	78	70	184
Totale ricavi (val. produz.ne)	1.390.479	1.441.475	1.161.311	418.646	521.260	493.866	474.438	532.946	451.000	741.000
Ricavi hotel	1.154.654	1.202.523	951.988	209.323	509.980	482.947	463.455	524.017	440.000	730.000
Presenze hotel	22.781	20.630	20.255	14.000	9.673	9.800	8.909	7.543	7.900	12.800
% occupazione camere = 80	90,1%	82,1%	81,7%	67,8%	76,5%	64,5%	70,5%	60,4%	70,5%	43,5%
% occupazione letti=154	93,6%	85,3%	84,9%	85,0%	79,5%	67,0%	73,2%	62,8%	73,3%	57,0%
Ricavi bar-ristorante	235.825	238.952	209.323	209.323	11.280	10.919	10.983	8.929	11.000	11.000
Ricavi centro fitness										
Ricavi parking										
Ricavi altri										
Prezzo medio pensione	50,7	50,2	47,0	15,0	52,7	49,3	52,0	69,5	55,7	57,0
Produzione procapite	61,0	69,9	57,3	29,9	53,9	50,4	53,3	70,7	57,1	57,9
Costo food in % su ricavi food										
Costo beverage in % su ricavi bev.										
Costo del lavoro										
Costo de lavoro % su tot. ricavi										

Seguono quindi alcuni particolari KPI studiati per la realtà alberghiera in esame con la logica della Balanced Score Card:



Verso una mappa strategica per Tourist SpA



2

L'idea della Balance Scorecard applicata alla realtà di Tourist SpA

5.2 Settore trasporto pubblico locale e autonoleggio: il caso della Atpl Spa

Caratteristiche del settore

È uno tra i settori dove vi sono attese di liberalizzazione. In effetti ad oggi, malgrado i primi sforzi di liberalizzazione (v. tra le altre la L. n.488 del 2001), è di fatto ancora un settore “ingessato” da un contesto normativo-burocratico e puntellato da una costante erogazione di contributi pubblici con la conseguenza del perdurare dell'assenza di logiche manageriali attente a gestire il rischio d'impresa.

Il quadro normativo ancora in fase di attuazione prevede il passaggio da un regime di concessione alla stipula di “contratti di servizio” tra gli enti locali e le aziende produttrici del servizio di trasporto, contratti che garantiscano l'equilibrio tra il costo del servizio e le risorse necessarie. Ciò significa che l'impresa la quale in base a un meccanismo concorrenziale - gara o altro - si aggiudicherà il contratto - per una durata media di sette anni - non potrà richiedere all'ente locale una copertura delle perdite superiore a quanto previsto in contratto. Il controllo di gestione è quindi funzionale al recupero di produttività e al miglioramento del servizio agli utenti, variabili indispensabili per contenere il rischio imprenditoriale derivante dal nuovo quadro normativo.

I clienti ben identificabili nell'autonoleggio, nel tpl sono indistinti ma possono essere indirettamente rappresentati dalle diverse linee di percorrenza degli autobus.

Anche un processo di graduale aumento delle licenze nel segmento dell'autonoleggio (con utilizzo di pullman gran turismo o simili) comporterà maggiore concorrenza e richiederà una maggiore attenzione ai costi conseguibile attraverso opportuni strumenti di controllo.

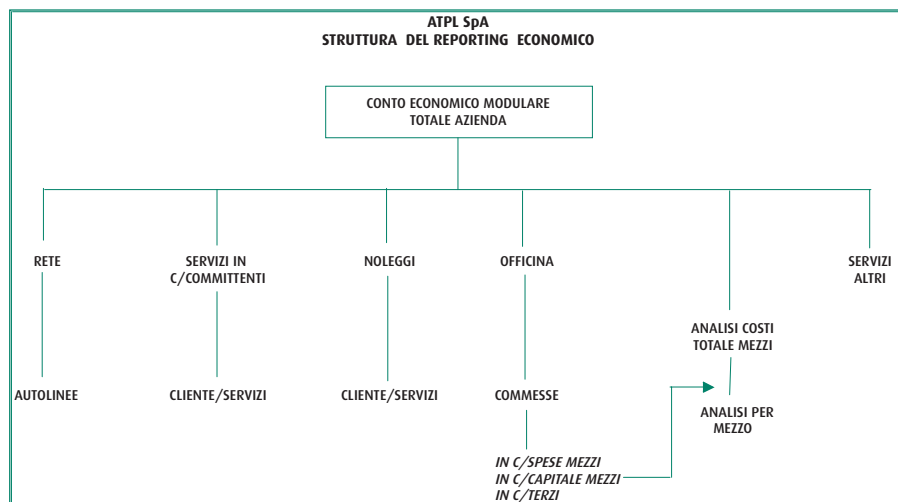
In sintesi tale strumenti dovranno essere funzionali ai seguenti fattori critici di successo:

- valutazione della dimensione minima per operare con economicità nel settore, controllo dei ricavi in termini di obiettivi da raggiungere anche mediante riduzione dell'abusivismo, per rispettare il contratto di servizio,
- controllo sull'efficienza e sull'economicità, in particolare sui costi di manutenzione degli automezzi,
- controllo sulla qualità del servizio, aspetto funzionale al raggiungimento degli obiettivi di ricavi.

Analisi economica per servizi

L'analisi economica alla base del reporting è articolata per servizi che al loro volta rappresentano distinte aree strategiche d'Affari (ASA):

- il trasporto pubblico locale che viene analizzato a livello di rete (rete provincia Milano nord, Varese e Como) e per singola linea;
- il trasporto dipendenti dal/al capolinea metro alla/dalla fabbrica per conto di imprese private: i c.d. servizi in c/committenti analizzati per cliente-impresa e per linea (se più di una per cliente);



- i noleggi dei mezzi (pullman gran turismo) analizzati per clienti (scuole, associazioni, enti vari);
- l'officina interna manutenzioni mezzi che opera per commesse sia interne, sia per c/clienti esterni.

Si evidenzia qui di seguito la costruzione del conto economico riferito al trasporto pubblico locale analizzato per linea:

- i ricavi comprendono i proventi del traffico (biglietti, abbonamenti), l'integrazione tariffaria ATM (rimborsi da ATM su abbonamenti ATM comprensivi anche di linee/tratte gestite alla Atpl SpA);
- contributi pubblici in c/esercizio (che rappresentano la parte predominante dei ricavi complessivi);
- i proventi del traffico sono stati imputati alle linee in base a rilevazioni del numero di utenti per ciascuna linea, rilevazioni aggiornate annualmente su alcune settimane dell'anno scelte a campione; i biglietti di viaggio e gli abbonamenti sono comuni a più linee/tratte analogamente ai trasporti urbani;
- i contributi e i rimborsi chilometrici sono stati imputati in base ai km percorsi su ciascuna linea dai mezzi (gli autobus);
- le provvigioni alle rivendite sono state imputate in base ai proventi del traffico.

Per quanto riguarda i costi si è proceduto come segue:

- sono stati attribuiti ai mezzi nel loro complesso (e a ciascun singolo mezzo) i costi specifici di loro competenza distinguendo quelli variabili, ovvero proporzionali ai chilometri percorsi come per esempio il consumo di gasolio da quelli fissi specifici come l'ammortamento del mezzo e i costi diretti di manutenzione; separatamente sono stati evidenziati i costi fissi comuni a tutti i mezzi;
- i costi specifici dei mezzi sono quindi stati ribaltati sulle linee in proporzione al numero di mezzi necessari effettivi per operare su ciascuna linea e pari a un totale di 116 mezzi, numero già comprensivo delle riserve per coprire la previsione di guasti fisiologici dei mezzi; si è operata la distinzione tra numero teorico dei mezzi per linea “stand alone” e numero effettivo ottenuto dall'ottimizzazione della rete; così se fossero state considerate le linee ciascuna a se stante sarebbero occorsi 136 mezzi, mentre invece con l'ottimizzazione di rete sono stati sufficienti 116 mezzi;
- analogamente si è operato per il costo degli autisti;
- per quanto riguarda gli altri costi non riferibili direttamente ai mezzi (personale per controllo movimento mezzi, ...), ma di competenza diretta dei servizi pubblici locali l'attribuzione è stata effettuata direttamente alle linee in proporzione al numero di autisti ottimizzato per singola linea;

- si è pervenuti così al margine operativo di linea, prima quindi dell'attribuzione di una quota delle spese della società comuni a tutte le asa (le spese generali e amministrative).

I prospetti seguenti illustrano la costruzione del conto economico del trasporto pubblico locale per linea:

- analisi dei costi variabili e dei costi fissi imputati direttamente agli automezzi (la colonna delta costi fissi mezzi evidenzia per ciascuna autolinea il maggiore o minore assorbimento di costi fissi specifici dei mezzi a seguito dell'ottimizzazione della rete);

- analisi dei costi imputati direttamente alle linee;

- conto economico per autolinea: dai ricavi al margine operativo di linea - sintesi.

Alla sintesi seguono quindi i dettagli del conto economico per autolinea

- distribuzione dei ricavi per linea;

- distribuzione per linea dei costi variabili e dei costi fissi specifici dei mezzi;

- distribuzione per linea dei costi degli autisti;

- analisi del margine di contribuzione;

- distribuzione dei costi fissi comuni alle autolinee.

ATPL SPA		Previsione 2007	
<u>Costo mezzi</u>		Euro	
	Costi di trazione (Gasolio,...)		2.068.541
MEZZI	Pedaggi e altri costi di movimento		55.149
Costi variab.	Ricambi e servizi di pulizia		267.829
	Servizi linea/noleggii effettuati da terzi		8.182
	Costi variabili mezzi		2.399.701
MEZZI	Costi fissi Costi diretti dell'autobus (assicuraz- tasso circolaz.ne...)		530.710
specifici	Ammortamenti autobus e altri costi		617.944
OFFICINA	Manutenzioni effettuate da terzi		218.104
Diretti	Personale di manutenzione diretto		262.056
	Altri costi/proventi di officina	-	139.240
	Costi fissi specifici mezzi		1.489.574
	Numero mezzi con scorta nel sistema	116	
	Costi fissi specifici unitari	12841	
OFFICINA	Personale di manutenzione indiretto		93.801
Comuni	Altri costi/proventi di officina		-
	Costi fissi comuni mezzi		93.801
	Costi fissi comuni unitari	809	
	TOTALE COSTI MEZZI (da ripartire su linee)		3.983.076

ATPL SPA		Previsione 2007	
		Costi imputati direttamente alle linee	Euro
	Costi autisti		4.781.769
	Numero autisti	130	
	Costo unitario autisti	36.783	
	Provvigioni		163.571
	Costi fissi specifici di linea		4.945.340
Linea			
Comuni	Personale movimento		476.386
	Affitti e altri costi del movimento		389.826
	Costi fissi comuni di linea		866.212
	Costi fissi comuni di linea unitari	6.663	
	TOTALE COSTI DI LINEA		5.811.552

ATPL SPA									
Valori in EURO									
CONTO ECONOMICO PER AUTOLINEA - Previsione 2007									
Auto linee	TOTALE PROVENTI	Proventi per Km	COSTI DIRETTI	Margine di contribuzione di linea	COSTI COMUNI	TOTALE COSTI	Costi per Km	Margine operativo di linea	Margine in % su proventi
Sesto Calende - Varese	62.996	2,4	74.448	-11.452	9.896	84.343	3,2	-21.348	-34%
Borgo Ticino - Verbania	31.656	2,2	37.265	-5.610	4.806	42.071	2,9	-10.415	-33%
Busto Arsizio - Legnano	280.751	1,6	308.762	-28.011	33.655	342.417	2,0	-61.666	-22%
Lainate - Lissone	20.452	1,4	26.354	-5.902	2.890	29.243	1,9	-8.791	-43%
Gallarate - Somma L.	1.409.634	2,5	1.057.234	352.400	115.186	1.172.419	2,1	237.215	17%
Seregno - Mariano C.	669.799	1,9	648.455	21.345	71.766	720.221	2,1	-50.421	-8%
Desio - Monza	1.113.920	2,2	998.125	115.795	113.052	1.111.177	2,2	2.743	0%
Seveso - Cantù	1.243.829	2,0	991.228	252.602	99.181	1.090.408	1,8	153.421	12%
Varese - Como	702.055	1,9	687.372	14.683	76.503	763.875	2,1	-61.820	-9%
Monza - Seregno	193.933	1,6	252.323	-58.390	30.070	282.393	2,3	-88.460	-46%
Inverigo - Oggiono	144.960	1,8	147.888	-2.928	16.754	164.642	2,1	-19.682	-14%
Erba - Como	230.121	1,8	256.144	-26.022	29.658	285.802	2,2	-55.680	-24%
Lecco - Erba	437.027	1,8	469.009	-31.983	53.195	522.204	2,1	-85.177	-19%
Arosio - Como	2.113.098	1,9	1.846.268	266.830	189.140	2.035.408	1,8	77.690	4%
Cantù - Como	439.554	2,0	417.476	22.078	47.288	464.745	2,1	-25.191	-6%
Triuggio - Monticello	268.193	2,1	233.003	35.190	26.004	259.006	2,0	9.187	3%
Vimercate - Monza	219.781	2,1	186.728	33.054	20.621	207.348	2,0	12.433	6%
Meda - Como	162.397	1,8	141.664	20.733	14.208	155.872	1,8	6.525	4%
Stresa - Arona	51.100	1,7	55.110	-4.010	6.163	61.273	2,1	-10.173	-20%
TOTALE	9.795.257	2,0	8.834.855	960.402	960.013	9.794.868	2,0	389	0%

ATPL SPA						
Valori in EURO						
CONTO ECONOMICO PER AUTOLINEA - Previsione 2007						
Autolinee	Proventi del traffico	Integrazione tariffaria ATM	Contributi	Parametri	TOTALE PROVENTI	Proventi per Km
				KM specifici		
Sesto Calende - Varese	27.639	-	35.357		62.996	2,4
Borgo Ticino - Verbania	12.108	-	19.548		31.656	2,2
Busto Arsizio - Legnano	46.591	-	234.160		280.751	1,6
Lainate - Lissone	263	-	20.189		20.452	1,4
Gallarate - Somma L.	581.987	76.470	751.178	168.743	1.409.634	2,5
Seregno - Mariano C.	202.504	-	467.296		669.799	1,9
Desio - Monza	437.544	-	676.376		1.113.920	2,2
Seveso - Cantù	335.350	83.938	824.541	185.223	1.243.829	2,0
Varese - Como	210.844	-	491.210		702.055	1,9
Monza - Seregno	29.218	-	164.715		193.933	1,6
Inverigo - Oggiono	25.801	14.241	104.918	31.425	144.960	1,8
Erba - Como	56.857	-	173.265		230.121	1,8
Lecco - Erba	108.186	-	328.841		437.027	1,8
Arosio - Como	390.375	205.885	1.516.838	454.318	2.113.098	1,9
Cantù - Como	36.852	102.028	300.674	225.142	439.554	2,0
Triuggio - Monticello	41.327	57.479	169.388	126.836	268.193	2,1
Vimercate - Monza	35.009	46.814	137.958	103.302	219.781	2,1
Meda - Como	44.485	-	117.911		162.397	1,8
Stresa - Arona	11.319	-	39.781		51.100	1,7
TOTALE	2.634.258	586.854	6.574.144	1.294.988	9.795.257	2,0

ATPL SPA <i>Valori in EURO</i>							
CONTO ECONOMICO PER AUTOLINEA - Previsione 2007							
Autolinee	Provvisgioni	Parametri mezzi			Costi variabili mezzi	Costi fissi mezzi per autolinea	Delta sistema Costi fissi mezzi (minore costo)
		KM	N° mezzi per autolinea	N° mezzi sistema			
Sesto Calende - Varese	1.716	26.475	2	0,62	12.906	25.682	-17.721
Borgo Ticino - Verbania	752	14.637	1	0,34	7.135	12.841	-8.475
Busto Arsizio - Legnano	2.893	175.337	4	4,13	85.473	51.365	1.669
Lainate - Lissone	16	15.117	1	0,36	7.369	12.841	-8.218
Gallarate - Somma L.	36.138	562.475	20	13,25	274.196	256.823	-86.678
Seregno - Mariano C.	12.574	349.907	14	8,25	170.573	179.776	-73.657
Desio - Monza	27.169	506.464	15	11,93	246.891	192.617	-39.422
Seveso - Cantù	20.823	617.409	9	14,65	300.975	115.570	71.268
Varese - Como	13.092	367.814	11	8,67	179.302	141.253	-29.920
Monza - Seregno	1.814	123.337	5	2,91	60.124	64.206	-26.838
Inverigo - Oggiono	1.602	78.562	4	1,85	38.297	51.365	-27.608
Erba - Como	3.530	129.739	5	3,06	63.245	64.206	-24.912
Lecco - Erba	6.718	246.233	6	5,8	120.034	77.047	-2.568
Arosio - Como	24.240	1.135.795	18	26,76	553.678	231.141	112.489
Cantù - Como	2.288	225.142	9	5,31	109.752	115.570	-47.384
Triuggio - Monticello	2.566	126.836	5	2,99	61.830	64.206	-25.811
Vimercate - Monza	2.174	103.302	3	2,43	50.358	38.523	-7.319
Meda - Como	2.762	88.291	3	2,08	43.040	38.523	-11.814
Stresa - Arona	703	29.788	1	0,7	14.521	12.841	-3.852
TOTALE	163.571	4.922.660	136	116	2.399.701	1.746.397	- 256.952

ATPL SPA <i>Valori in EURO</i>						
CONTO ECONOMICO PER AUTOLINEA - Previsione 2007						
Autolinee	Parametro autisti		Costo autisti	Delta sistema Costo autisti (minore costo)	COSTI DIRETTI	Margine di contribuzione di linea
	per autolinea	sistema				
Sesto Calende - Varese	2	1,41	73.566	-21.702	74.448	-11.452
Borgo Ticino - Verbania	1	0,68	36.783	-11.771	37.265	-5.610
Busto Arsizio - Legnano	4	4,55	147.131	20.231	308.762	-28.011
Lainate - Lissone	1	0,39	36.783	-22.438	26.354	-5.902
Gallarate - Somma L.	22	15,68	809.222	-232.468	1.057.234	352.400
Seregno - Mariano C.	15	9,77	551.743	-192.374	648.455	21.345
Desio - Monza	17	15,52	625.308	-54.439	998.125	115.795
Seveso - Cantù	10	13,12	367.828	114.762	991.222	252.602
Varese - Como	12	10,43	441.394	-57.749	687.372	14.683
Monza - Seregno	5	4,16	183.914	-30.898	252.323	-58.390
Inverigo - Oggiono	4	2,29	147.131	-62.899	147.888	-2.928
Erba - Como	5	4,08	183.914	-33.840	256.144	-26.022
Lecco - Erba	5	7,28	183.914	83.865	469.009	-31.983
Arosio - Como	20	25,14	735.657	189.064	1.846.268	266.830
Cantù - Como	10	6,45	367.828	-130.579	417.476	22.078
Triuggio - Monticello	5	3,54	183.914	-53.703	233.003	35.190
Vimercate - Monza	3	2,8	110.349	-7.357	186.728	33.054
Meda - Como	3	1,88	110.349	-41.197	141.664	20.733
Stresa - Arona	1	0,84	36.783	-5.885	55.110	-4.010
TOTALE	145	130	5.333.512	- 551.375	8.834.855	960.402

ATPL SPA <i>Valori in EURO</i>					
CONTO ECONOMICO PER AUTOLINEA - Previsione 2007					
Autolinee	Margine di contribuzione di linea	Costi mezzi comuni	Personale movimento	Altri costi movimento	COSTI COMUNI
Borgo Ticino - Verbania	-5.610	275	2.492	2.039	4.806
Busto Arsizio - Legnano	-28.011	3.340	16.672	13.643	33.655
Lainate - Lissone	-5.902	291	1.429	1.169	2.890
Gallarate - Somma L.	352.400	10.715	57.455	47.015	115.186
Seregno - Mariano C.	21.345	6.672	35.799	29.295	71.766
Desio - Monza	115.795	9.648	56.869	46.536	113.052
Seveso - Cantù	252.602	11.767	48.075	39.339	99.181
Varese - Como	14.683	7.011	38.218	31.274	76.503
Monza - Seregno	-58.390	2.353	15.243	12.473	30.070
Inverigo - Oggiono	-2.928	1.496	8.391	6.866	16.754
Erba - Como	-26.022	2.475	14.950	12.234	29.658
Lecco - Erba	-31.983	4.690	26.676	21.829	53.195
Arosio - Como	266.830	21.641	92.119	75.381	189.140
Cantù - Como	22.078	4.294	23.634	19.340	47.268
Triuggio - Monticello	35.190	2.418	12.971	10.614	26.004
Vimercate - Monza	33.054	1.965	10.260	8.396	20.621
Meda - Como	20.733	1.682	6.889	5.637	14.208
Stresa - Arona	-4.010	566	3.078	2.519	6.163
TOTALE	960.402	93.801	476.386	389.826	960.013

Analisi what-if

Nel caso della ATPL SpA l'analisi in questione è molto utile per l'ASA servizi noleggi pullman gran turismo.

Qui in effetti la società opera in regime privatistico, al contrario dell'ASA autolinee che opera in regime di prezzi imposti e copre le perdite con contributi pubblici.

Il modello di simulazione che segue è stato costruito per:

- saggiare il risultato operativo dell'ASA al variare dei prezzi e/o dei chilometri o ore autisti vendute;
- misurare il punto di pareggio in termini di ricavi e delle sue componenti, ovvero chilometri venduti, prezzo medio al chilometro, ore per autista e tariffa oraria di vendita.

I dati di input del modello sono:

- il numero di pullman gran turismo, le ore autisti vendute, i chilometri venduti, la tariffa al chilometro media;
- i costi variabili unitari per chilometro (gasolio, commissioni di vendita, rimborsi spese autisti, ...);
- gli ammortamenti e gli altri costi fissi specifici;
- una quota di costi fissi comuni con le altre ASA della Società.

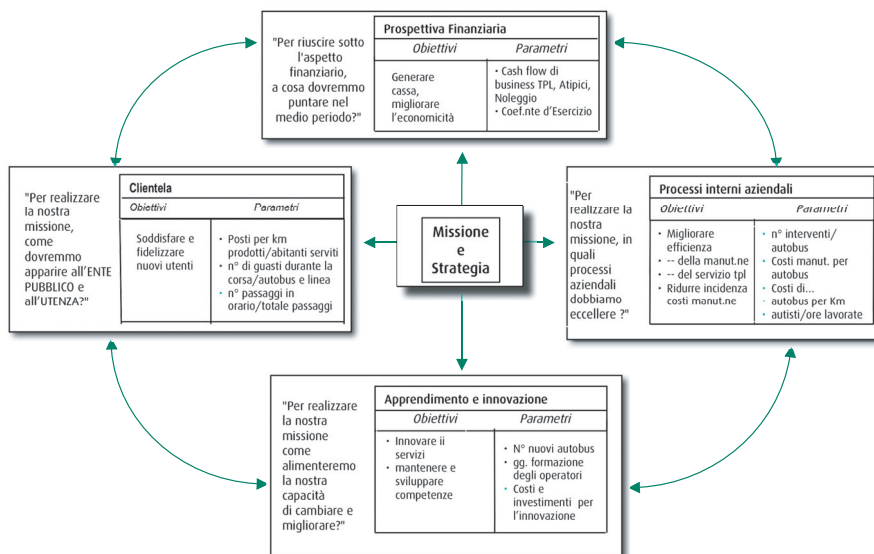
ATPL SpA - ANALISI WHAT-IF NOLEGGI - SIMULAZIONE DEL BREAK EVEN POINT (quali riferimenti per preventivi/offerte di specifici servizi di noleggio)						
	TOTALE	100% ricavi	Per 1 KM	TOTALE Euro	100% ricavi	Per 1 KM Euro
N° automezzi dedicati al noleggio	input			45		
Ore autisti vendute	input			70.000		
KM NOLEGGI DI BUDGET	input			2.900.000		
RICAVI OBBIETTIVO (km obiettivo moltiplicati per tariffa media al km)	formula	formula	input	2.536.000	100,0%	1,27
Tariffa per ora/autista	formula			36,23		
BREAK EVEN POINT						
ricavi di pareggio assumendo pari a zero il margine di contribuzione nettissimo				2.156.463		
km di pareggio mantenendo la tariffa al km di budget				1.700.680		
ore/autisti di pareggio mantenendo la tariffa ora/autista di budget				59.524		
prezzo/km di pareggio mantenendo il n° di km di budget (=costi variabili+specifici)				1,180		
tariffa per ora/autista di pareggio mantenendo il monte ore/autisti di budget				33,77		
Commissioni	formula	formula	input	100.000	3,9%	0,05
Autisti-quota variabile	formula	formula	input	400.000	15,8%	0,20
Gasolio	formula	formula	input	800.000	31,5%	0,40
Servizi di pulizia	formula	formula	input	40.000	1,6%	0,02
Ricambi e cambio gomme	formula	formula	input	20.000	0,8%	0,01
Pedaggi						
COSTI VARIABILI	formula	formula	formula	1.360.000	53,6%	0,68
MARGINE DI CONTRIBUZIONE LORDO	formula	formula	formula	1.176.000	46,4%	0,59
COSTI FISSI SPECIFICI (con riferimento alla sommatoria di specifiche commesse di noleggio poste a budget)						
Ammortamenti mezzi dedicati al noleggio	input	formula	formula	200.000	7,9%	0,10
Autisti dedicati	input	formula	formula	900.000	35,5%	0,45
meno quota costo autisti già assorbita da budget autolinee	input	formula	formula	200.000	-7,9%	0,10
COSTI FISSI SPECIFICI (1 livello)				900.000	35,5%	0,45
MARGINE DI CONTRIBUZIONE NETTO	formula	formula	formula	276.000	10,9%	0,14
COSTI FISSI SPECIFICI (con riferimento alla linea di business "noleggio" nel suo complesso)						
COSTI FISSI SPECIFICI (2° livello)	input	formula	formula	100.000	3,9%	0,05
MARGINE DI CONTRIBUZIONE NETTISSIMO	formula	formula	formula	176.000	6,9%	0,09
QUOTA DI COSTI FISSI COMUNI (con autolinee e atipici) in base al rapporto: (km budget noleggi)/(km budget totale servizi-autolinee, atipici e noleggi)	input	formula	formula	1.200.000	47,3%	0,60
MARGINE OPERATIVO	formula	formula	formula	- 1.024.000	-40,4%	- 0,51

Il reporting

Il prospetto seguente propone alcuni KPI da monitorare in sede di reporting insieme ai risultati dell'analisi economica in precedenza illustrata, risultati che emergono dal confronto su diversi periodi temporali, oltre che dal confronto a livello statico tra le diverse autolinee.

Particolarmente significativi tra i parametri i coefficienti di esercizio, rappresentativi del grado di copertura dei costi da parte dei soli proventi del traffico, con l'esclusione dei contributi pubblici (v. loro costruzione sotto lo schema del conto economico qui di seguito presentato).

Il reporting si completa poi con un conto economico aziendale riclassificato in logica modulare/extended direct costing (diversi livelli di margini: dopo i costi variabili, dopo i costi fissi specifici e dopo i costi fissi comuni).



ATPL SpA

*Il reporting degli indicatori di performance
(in logica Balanced Scorecard)*

ATPL SPA	Valori in EURO
Conto economico modulare con extended direct costing	
Previsione 2007	
Proventi del traffico	3.221.112
Ricavi noleggi e servizi conto committenti	60.480
Provvigioni	- 163.571
Ricavi netti	3.118.021
Costi di trazione (Gasolio,...)	2.068.541
Pedaggi e altri costi di movimento	55.149
Ricambi e servizi di pulizia	267.829
Altri costi di officina	
Servizi linea/noleggi effettuati da terzi	8.182
Totale costi da servizi variabili diretti di linea	2.399.701
I Margine lordo di contribuzione	718.320
Costi diretti dell'autobus (assicuraz- tasa circolaz.ne...)	530.710
Costi autisti	4.781.769
Ammortamenti autobus e altri costi	617.944
Leasing autobus	
Personale di manutenzione diretto	262.056
Altri costi/proventi di officina	- 139.240
Manutenzioni effettuate da terzi	218.104
Totale costi da servizi fissi diretti di linea	6.271.343
II Margine lordo di contribuzione	- 5.553.023
Personale movimento	476.386
Affitti e altri costi del movimento	389.826
Personale di manutenzione indiretto	93.801
Altri costi di officina	
Totale costi da servizi fissi comuni a più linee	960.013
Reddito operativo da prestazione servizi	- 6.513.037
Costi dei processi d'innovazione/per creare valore all'utenza	
Costi commerciali-personale	147.131
Costi amministrativi personale	101.103
Costi generali di struttura	882.859
Personale di struttura	233.174
Totale costi di struttura	1.364.267
Reddito operativo ante corrispettivi	- 7.877.304
Corrispettivi	6.574.144
Reddito operativo post corrispettivi	- 1.303.159
Gestione finanziaria (proventi fin.)	149.574
Componenti straordinari (positivi) di reddito	4.817
Risultato ante imposte	- 1.457.550
COEFFICIENTI DI ESERCIZIO:	
Ricavi da prestazioni di servizi/costi operativi	28,4%
Ricavi da prestazioni/Costo del personale	51,2%
Costo del personale	6.095.420

6. Considerazioni conclusive e punti da tener presente nell'introduzione del sistema di controllo

Si evidenziano in conclusione le principali difficoltà da superare quando si introduce il controllo di gestione nelle piccole imprese operanti nei servizi (*ma molte di queste difficoltà valgono anche nell'industria dove tra l'altro la componente "servizio" ha assunto ormai un peso spesso determinante per difendere la posizione competitiva*).

- *ricavi congiunti* oltre che costi congiunti:

si è visto nel settore turistico la necessità di scindere i ricavi da pensione tra servizi ristorante e servizi camere per costruire i relativi conti economici; così pure nei servizi del trasporto pubblico locale si è posto il problema di analizzare i proventi del traffico per ogni autolinea pur in presenza di proventi da biglietti e abbonamenti indifferenziati;

- *quadrature e raccordi*:

la frequente mancanza nelle piccole imprese di servizi di una contabilità integrata tra contabilità generale e contabilità analitica riferita a più oggetti di calcolo (ASA, tipologie di clienti e servizi, centri di profitto e centri di costo) comporta la necessità di effettuare raccordi manuali con la contabilità generale al fine di assicurare affidabilità e un minimo di certezza alle informazioni analitiche;

- *scelta del grado di profondità dell'analisi*:

la tendenza, in sede di primo impianto, è quella di ricercare una eccessiva profondità di analisi con il rischio di *impasse* e rallentamenti nell'ottenimento dei risultati;

- *carenze nelle rilevazioni analitiche*:

le rilevazioni analitiche, laddove è possibile realizzarle in termini costi/benefici, sono quanto mai opportune. Si pensi agli inventari fisici mensili anche nelle piccole imprese alberghiere o all'analisi dei costi per commessa del reparto officina manutenzioni automezzi anche nelle piccole imprese di trasporti pubblici;

- *sporadicità/occasionalità delle rilevazioni per il controllo*:

le rilevazioni devono essere effettuate in modo continuo e sistematico, cosa che spesso non è compresa nella piccola impresa;

- *troppe eccezioni al criterio della competenza* (il valore della produzione rispetto agli incassi nel settore turistico) *e al criterio della inerenza* (nei bilanci, generalmente non soggetti a revisione contabile, spesso si trovano costi sostenuti dall'imprenditore ma di dubbia inerenza all'attività);

- *il costo delle informazioni per il controllo:*
spesso visto come eccessivo non essendo facilmente commisurabile ai benefici;

- *le politiche di bilancio:*
rendono spesso difficile la lettura dei bilanci nelle piccole imprese;

- *la cultura del controllo:*
che è tutta da costruire da parte dell'imprenditore il quale “non ha tempo da perdere” e “prima devo occuparmi di crescere e investire nel core business poi vedremo cosa fare della struttura e dei sistemi di controllo”. Il controllo di gestione è spesso visto come una attività residuale e magari inutile anche se impulsi positivi a un maggiore rigore nei sistemi amministrativi e di controllo stanno provenendo da parte della nuova normativa bancaria in tema di affidamenti (Basilea2);

- *il controllo formale sulla concorrenza è inesistente:*
questo rende difficile il posizionamento sul mercato anche perchè non sono disponibili ricerche di mercato o rilevazioni sullo stesso (come dati Nielsen strutturati) e la quota di mercato è sovente infima;

- *manca la figura del controller in azienda;* è presidiata solo la contabilità generale e per di più anch'essa è sovente affidata all'esterno a studi professionali, rendendo così impossibili le quadrature con i dati analitici, salvo si affidi all'esterno anche il controllo di gestione. Per questo è però necessario che il professionista di fiducia sia competente anche in questa materia.

In conclusione, guidare un'impresa, di servizi ma non solo, attraverso gli strumenti del controllo di gestione può definirsi come uno stile di vita aziendale, che l'imprenditore non può improvvisare, ma che deve maturare e apprendere nel tempo, meglio se da giovane e attraverso esperienze di direzione aziendale fuori dall'impresa di famiglia, in imprese gestite con stile manageriale. Il controllo di gestione, dunque, come componente essenziale dello stile manageriale, cioè di una direzione

dell'impresa che operi, dalla presa di decisioni al controllo sull'operato dei collaboratori, in base ad una *costante e attenta lettura dell'andamento dei numeri chiave*.

Lettura dell'andamento gestionale che spesso va approfondita, anche con l'ausilio dei propri consulenti di fiducia, “*behind the figures*” cercando di capire ciò che sta sotto tali numeri; il tutto mantenendo il contesto di profonda passione da parte dell'imprenditore per la propria impresa, [*to do the right things e to do the things right* (fare le cose giuste e farle bene)] e senza peraltro abbandonare un certo controllo a vista con quella buona dose di intuito e tempestività nel decidere che ha decretato il successo dei veri imprenditori, che rappresenta la fondamentale chiave di successo delle piccole imprese.

BIBLIOGRAFIA

- Autori Vari, *Comportamento organizzativo*, Milano, Egea, 2006
- Arcari A.M., *Economia delle imprese di servizi professionali*, Egea, Milano, 1991
- Aristeia Documento N. 21/2003, *La contabilità analitica nelle aziende di trasporto pubblico locale su gomma*
 - Bergamin Barbato M., *Il controllo di gestione nelle imprese italiane*, Milano, Etas libri, 1983
 - Bergamin Barbato M., *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Torino, Utet, 1991
 - Bocchino U., *Il budget*, Milano, Giuffrè, 1990
 - Bocchino U. (a cura di), cap. 22: *Il controllo di gestione nelle imprese di servizio*, *Manuale di controllo di gestione*, Milano, Il Sole24Ore, 2005
 - Brusa L., *Il sistema budgettario nel sistema organizzativo d'impresa*, Milano, Giuffrè, 1983
 - Bubbio A., *Il budget nel governo dell'impresa*, Milano, Pirola Editore, 1991
 - Bubbio A., Rubello U., Solbiati M., *Manuale di calcolo dei costi per le aziende tessili*, Associazione Tessile Italiana, 2002
 - Corbetta G., *Le imprese familiari*, Milano, Egea, 1998
 - Donna G., Riccaboni A., cap. 21: *Il controllo di gestione nelle aziende di servizi*, *Manuale del controllo di gestione*, Milano, Ipsoa, 2005
 - Furlan S., *Il budget a base zero*, Milano, F. Angeli, 1980
 - Kaplan R., Norton D., *L'impresa orientata alla strategia*, Milano, Isedi, 2002
 - Kaplan R., Norton D., *Mappe strategiche, come convertire i beni immateriali in risultati strategici*, Milano, ISEDI, 2005
 - Miller J.G., Vollmann T.E., *The Hidden factory*, HBR Sept/Oct, 63 pp. 142-150
 - Mella P., *Il budget. Formazione e funzione nel controllo di gestione*, Milano, Etas libri, 1994
 - Montemerlo D., *Il governo delle imprese familiari*, Egea, Milano, 2000

- Norman R., *La gestione strategica dei servizi*, Etaslibri, Milano, 1991
- Piantoni G.F., Salvemini S., *Gestire persone e idee nel terziario avanzato*, Milano, Egea, 1991
- Preti P., *Da un uomo solo al comando al gruppo dirigente*, Egea, Milano, 2001
- Reilly R.F., Schweih R.P., *Valuing intangibile assets*, Mc Graw-Hill, 1999
- Salvioni D.M., *Le imprese alberghiere: complessità strutturale e meccanismi di controllo*, Milano, Giuffrè, 1988
- Selleri L., *Il budget dei servizi*, Etas libri, 1997
- Stocchetti G.L., *Il controllo di gestione nella piccola impresa*, Milano, Egea, 1996
- Zocchi W., *Il Family Business*, Milano, Il Sole24Ore, 2004

finito di stampare
nel mese di ottobre 2008

3LB srl
Osnago (LC)

Numeri pubblicati

Anno 2007

- nr. 1 L'amministrazione nelle S.r.l. • *Simone Allodi*
- nr. 2 Lo Statuto dei diritti del contribuente • *Alessandro Turchi*
- nr. 3 Finanziamento dei Soci • *Giorgio Zanetti*
- nr. 4 Le norme del codice di procedura civile applicabili al Processo Tributario • *Paolo Brecciaroli*
- nr. 5 Bilancio e misurazione della performance delle organizzazioni non profit: principi e strumenti • *Marco Grumo*
- nr. 6 La normativa Antiriciclaggio. Profili normativi, obblighi ed adempimenti a carico dei dottori commercialisti • *Gian Gaetano Bellavia*
- nr. 7 Limiti dell'informativa societaria e controllo dei bilanci infrannuali • *Roberta Provasi, Daniele Bernardi, Claudio Sottoriva*
- nr. 8 La previdenza nella professione di Dottore Commercialista • *Ernersto Franco Carella*
- nr. 9 L'introduzione dei principi contabili internazionali e il coordinamento con le norme fiscali • *Mario Difino*
- nr. 10 La governance delle società a partecipazione pubblica e il processo di esternalizzazione dei servizi pubblici locali • *Ciro D'Aries*
- nr. 11 Il Consolidato fiscale nazionale (artt. 117-129 TUIR e DM 9 giugno 2004) • *Ambrogio Picolli*
- nr. 12 Il bilancio sociale nelle piccole e medie imprese • a cura di *Adriano Propersi*
- nr. 13 Le parti e la loro assistenza in giudizio • *Mariacarla Giorgetti*

Anno 2008

- nr. 14 Il nuovo ordinamento professionale: guida alla lettura del d.lgs n. 139 del 28 giugno 2005 • a cura della Commissione *Albo, Tutela e Ordinamento 2005-2007*
- nr. 15 Carta Europea dei diritti del contribuente • a cura della Commissione *Normative Comunitarie 2005-2007*
- nr. 16 Elementi di procedura civile applicati alle impugnazioni del processo tributario • *Mariacarla Giorgetti*
- nr. 17 Il processo di quotazione delle PMI tra presente e futuro: il ruolo del dottore commercialista in questa fase di cambiamento • *Carlo Arlotta*
- nr. 18 Controlled Foreign Companies Legislation: Analisi comparata negli stati comunitari • *Sebastiano Garufi*
- nr. 19 Il codice di condotta EU: Finalità e analisi comparativa a livello europeo • *Paola Sesana*

nr. 20.

Il presente lavoro tratta le problematiche connesse con l'introduzione del controllo di gestione, della gestione per obiettivi e del processo di budgeting nelle PMI ed analizza gli aspetti organizzativi connessi con la definizione degli obiettivi, i problemi tecnico-contabili del processo di formazione del budget e le modalità pratiche di redazione dei singoli budget operativi. All'interno dell'opera, vengono anche proposti un modello per individuare gli strumenti di controllo adatti alle specifiche realtà aziendali, gli strumenti di controllo più significativi per il mondo della piccole imprese, in particolare quelle di servizi e l'applicazione di tali strumenti ad un paio di casi pratici.

Aldo Camagni, per molti anni consigliere dell'ODC di Milano delegato della Commissione Finanza e Controllo di Gestione, ha maturato una significativa esperienza nella revisione contabile e nella consulenza aziendale in primarie società internazionali e in campo professionale in qualità di advisor in materie finanziarie, di controllo e di gestione del rischio. Aldo Camagni, componente del CdA o del collegio sindacale di importanti società e enti, è autore di libri e pubblicazioni e relatore a convegni sui temi del controllo e della finanza d'impresa, anche nel settore pubblico.

Riccardo Coda, dopo aver ricoperto per circa 10 anni posizioni direttive nella finanza e controllo di gruppi multinazionali, svolge attività professionale in larga misura focalizzata nella consulenza alle P.M.I. su tematiche di organizzazione, controllo di gestione e di finanza aziendale. E' Consulente Tecnico del Giudice in temi di finanza aziendale, bilancio e di calcolo dei costi. Componente della Commissione Finanza e Controllo di Gestione dell'ODCEC di Milano, è docente nelle stesse aree per la S.A.F. dell'Ordine. Ha pubblicato diversi articoli su temi di finanza aziendale, organizzazione e controllo di gestione.

Riccardo Scavi, dottore commercialista, è titolare del proprio studio dal 1997. Specializzato nelle tematiche inerenti la pianificazione ed il controllo di gestione, è membro della commissione Controllo di Gestione e Finanza d'Impresa dell'ODC di Milano dal 1999. Ha partecipato come docente a diversi corsi di formazione.