



SFC

Strategia Finanza e Controllo

n.14
2019

PERIODICO DIRETTO DA ANTONIO SOFIA E ENZO TUCCI

Sommario

**Strategy Deployment:
l'allineamento della strategia
aziendale dal lungo al breve
periodo**

di Niccolò Cavallero

**Sostenibilità: l'evoluzione
naturale dell'azienda**

di Francesco Pazzaglia

**L'esecuzione è la strategia.
Come i leader ottengono
i massimi risultati in un
tempo minimo.**

di Nunzio Luca Calia

Rubrica: pratica professionale

**La costruzione del Piano
Economico Finanziario in una
Piccola Impresa**

di Alessio Petracca

SFC **Strategia Finanza e Controllo**

PERIODICO DIRETTO DA ANTONIO SOFIA E ENZO TUCCI

Sommario

- 4** **Strategy Deployment:**
7 **l'allineamento della strategia
aziendale dal lungo al breve
periodo**

di Niccolò Cavallero

- 8** **Sostenibilità: l'evoluzione**
12 **naturale dell'azienda**

di Francesco Pazzaglia

- 13** **L'esecuzione è la strategia.**
18 **Come i leader ottengono
i massimi risultati in un
tempo minimo.**

di Nunzio Luca Calia

Rubrica: pratica professionale

- 21** **La costruzione del Piano**
37 **Economico Finanziario in una
Piccola Impresa**

di Alessio Petracca

Direzione Editoriale

Dott. Antonio Sofia, Dott. Enzo Tucci

Cordinamento Redazionale

Segreteria ASFIM
segreteria@asfim.org

Progetto Grafico

Dott.ssa Antonietta Trotta

Autori

Dott. Nunzio Luca Calia, Dott. Niccolò
Cavallero, Dott. Francesco Pazzaglia,
Dott. Alessio Petracca.

N. 14 - ANNO 2019



AUGMENTUM

discovering value

AUGMENTUM affianca talenti fortemente motivati e competenti, nello sviluppo di idee innovative d'impresa accelerandone la realizzazione. Con le proprie esperienze e con il proprio network contribuisce alla crescita professionale del team, alla costruzione del modello di business ed alla efficace esecuzione delle attività necessarie per assicurarne il successo.



www.augmentum.it



Niccolò Cavallero

Strategy Deployment: l'allineamento della strategia aziendale dal lungo al breve periodo

1. La Strategia

La vita dell'azienda è strettamente legata all'ambiente in cui si trova a operare e ai suoi cambiamenti nel tempo. In un recente discorso Sergio Marchionne, CEO di *Fiat Chrysler Automobiles*, per spiegare il concetto di *leadership* e sottolineare l'importanza del dialogo strategico ha utilizzato la metafora dello scrittore giapponese Haruki Murakami che in uno dei suoi più grandi successi, "Kafka sulla spiaggia", ha scritto: "Qualche volta il destino assomiglia a una tempesta di sabbia che muta incessantemente la direzione del percorso. Per evitarlo cambi l'andatura e il vento cambia andatura per seguirti meglio, tu allora cambi di nuovo e subito di nuovo il vento

cambia per adattarsi al tuo passo. Questo si ripete infinite volte come una danza sinistra con il Dio della Morte prima dell'alba, perché quel vento non è qualcosa che è arrivato da lontano, indipendente da te, è qualcosa che hai dentro, quel vento sei tu. Perciò l'unica cosa che puoi fare è entrarci in quel vento camminando dritto".

La chiave di lettura offerta è la metafora della capacità di adattarsi a un mondo che cambia: accettare il cambiamento come chiave di lettura della nostra epoca. Non si può evitare il vento, le tempeste o i cambiamenti, sono parte della vita così come sono parte dei cicli di mercato per una azienda; il metodo migliore per affrontarli non è cambiare il passo ma cambiare mentalità.

Molti sono i casi di aziende che hanno dovuto soccombere per l'incapacità di anticipare, o quantomeno assecondare, i cambiamenti del proprio mercato. Si ricordano i casi più eclatanti di Kodak o Blockbuster che possono essere presi ad esempio di un fenomeno molto più ampio.

Tutte le organizzazioni che sono state create negli ultimi 200 anni sono state il prodotto di due premesse di vasta portata: la prima è che senza regole, politiche e procedure estremamente estese le persone reagiscono in maniera irresponsabile. La seconda è che il miglior modo di organizzare un'azienda è di creare lavori semplici che siano collegati tra loro tramite processi complessi. La prima distrugge la fiducia, la seconda priva le persone coinvolte da qualsiasi percezione di valore personale con risultati disastrosi nel lungo periodo.



In questo contesto economico e sociale, caratterizzato da una sempre più rapida evoluzione e da un perenne stato di cambiamento; l'azienda che voglia garantirsi la sopravvivenza dovrà essere capace di accettare il cambiamento come condizione imprescindibile dell'esercizio delle proprie attività d'impresa; prevenire, assecondare o in ogni caso gestire i cambiamenti attraverso l'organizzazione di un processo di identificazione e considerazione di potenziali rischi, cambiamenti e opportunità: questo processo è detto "Pianificazione strategica".

Sulla falsa riga di quanto proposto in una recente pubblicazione del *Boston Consulting Group* ("*Four Best Practices for Strategic Planning*", Aprile 2016) è possibile individuare in modo empirico quattro elementi comuni alle imprese che hanno saputo trarre i maggiori benefici dalle loro attività di pianificazione strategica:

- 1) Esplorare la strategia aziendale su diversi orizzonti temporali.
- 2) Reinventare e stimolare un continuo dialogo strategico.
- 3) Coinvolgere l'intera organizzazione.
- 4) Investire tempo e risorse nell'attività di implementazione e controllo.

2. Esplorare la strategia su diversi orizzonti temporali

Gli orizzonti temporali da considerare sono generalmente tre: lungo termine, medio termine e breve termine. Ogni orizzonte temporale ha diversi obiettivi e necessita di approcci differenti, una diversa frequenza di revisione e il coinvolgimento di risorse diverse.

Il lungo termine

L'indagine dell'orizzonte temporale di lungo periodo porta il management ad interrogarsi su cosa l'azienda voglia essere tra 5-10 anni.

L'obiettivo del pensiero strategico di lungo periodo è di definire, validare o modificare la visione, la Mission e la direzione dell'azienda, il cosiddetto *True North* attorno al quale l'intera organizzazione si dovrebbe allineare in accordo a un *Action Plan* pluriennale.

La strategia di lungo periodo è definita dai più alti livelli aziendali impegnandosi ad analizzare trend di mercato e

ad anticiparli plasmando l'azienda del futuro.

Il medio termine

Una volta definito e chiarito quale sia l'obiettivo di lungo periodo dell'azienda è possibile focalizzare l'attenzione su orizzonti temporali di medio termine (3-5 anni). L'obiettivo della pianificazione strategica di medio termine è quello di determinare quali siano i passi che devono essere compiuti per realizzare quanto definito dalla pianificazione di lungo termine.

A questo livello di pianificazione possono essere definiti Business Plan che individuino iniziative strategiche pluriennali orientati in realtà alla trasformazione della visione strategica di lungo periodo.

Il breve termine

Al livello di maggiore dettaglio della pianificazione strategica si trova l'orizzonte temporale di breve termine, generalmente pari a un anno. L'azienda deve monitorare l'avanzamento delle azioni in corso e il loro allineamento con le strategie di più alto livello, verificare le modificazioni dell'ambiente, spronare il dialogo con sguardo autocritico, discutere delle discontinuità e validare nuove iniziative.

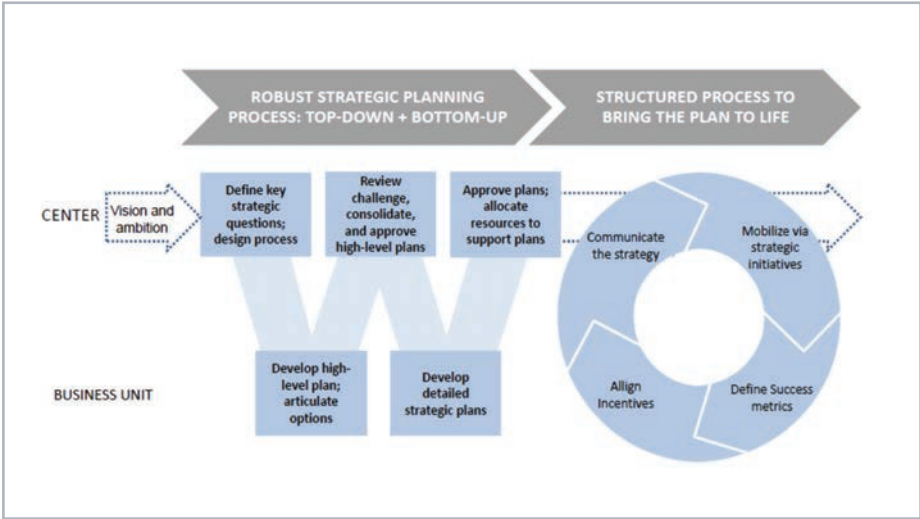
3. La "Pianificazione Strategica"

Il processo di definizione della strategia, e della sua implementazione, non è concluso con la pianificazione di breve periodo. Ogni strategia, per ciascun orizzonte temporale, ha bisogno di continue revisioni con frequenze coerenti con l'intervallo temporale considerato: tanto più lungo è l'orizzonte temporale, tanto più piccola sarà la frequenza di revisione.

La strategia deve reinventarsi attraverso la stimolazione di un dialogo interno all'azienda coinvolgendo diversi livelli gerarchici. L'obiettivo è innescare un "dialogo strategico" che possa essere ricco e vario, che dia la possibilità al management di aprirsi all'azienda ampliando la visione e evitando il rischio di cadere in un asfittico esercizio autoreferenziale.

Il successo di questo tipo di approccio dipende in modo sostanziale dalla

Figura 1: Modello W



qualità delle domande che il l'azienda si pone. Come osservato da Peter Ducker: "L'errore più comune nelle decisioni manageriali trova la sua causa nell'enfasi data alla ricerca della risposta giusta piuttosto che alla domanda giusta." Il modello più utilizzato per definire il processo sopra descritto è il **Modello W** (Fig.1), che inizia con la trasmissione delle domande strategiche dal cen-

tro dell'azienda al management divisionale e funzionale che è chiamato a produrre delle risposte innescando un dialogo strategico che produrrà una pianificazione mirata al raggiungimento di obiettivi precisi.

3.1 Coinvolgere l'intera organizzazione

Al fine di ottenere il Massimo beneficio dal processo di definizione strategica è conveniente il coinvolgimento della più ampia parte dell'organizzazione e non lasciare che sia un ristretto gruppo di persone a gestire un così importante aspetto della vita aziendale. Il ruolo centrale dello *Strategy Team* è quello di agire come direttore d'orchestra, di avere uno sguardo critico verso la strategia stessa, gestire il processo definendone I tempi e assicurandone la corretta implementazione.

3.2 Monitoraggio e controllo

Una volta che la strategia è definita e discussa con il coinvolgimento dell'intera organizzazione è necessario monitorare l'attività di traduzione della strategia in risultati attraverso un processo che controlli lo stato di avanzamento dell'implementazione di quanto definito in fase di pianificazione: il cambiamento dell'azienda.

Lo strumento che è possibile utilizzare per attuare questa attività di controllo è la *Strategy Dashboard* nella quale si vanno ad evidenziare le azioni, il raggiungimento degli obiettivi (prefissati ex ante e misurati ex post) e i responsabili del loro raggiungimento.

3.3 La Matrice di Hoshin

Tra le diverse dashboard atte a monitorare l'implementazione della strategia aziendale si suggerisce la **Matrice di Hoshin** (Fig.2), utilizzata da Toyota e diffusa nel resto del mondo insieme alla metodologia Lean.

La matrice è uno strumento per lo *Strategy Team* e per il management che consente di monitorare il progresso delle attività in corso, verificare l'allineamento tra I diversi orizzonti temporali e misurare l'effettivo raggiungimento degli obiettivi prefissati nel corso del dialogo strategico.

Riepiloghiamo nel seguito passo dopo

Figura 2: Strategy Deployment Matrix

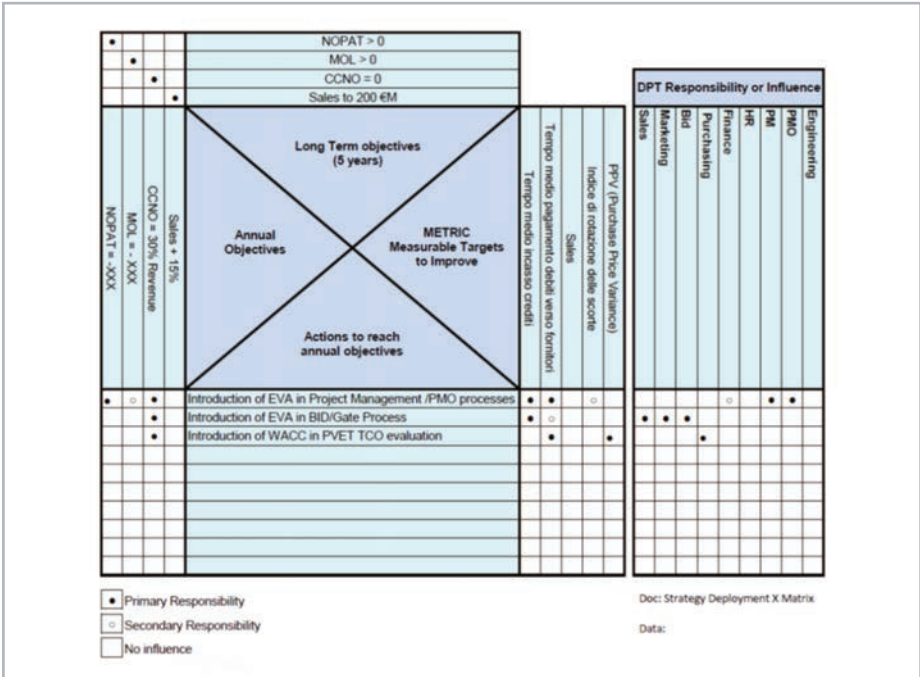


Figura 3

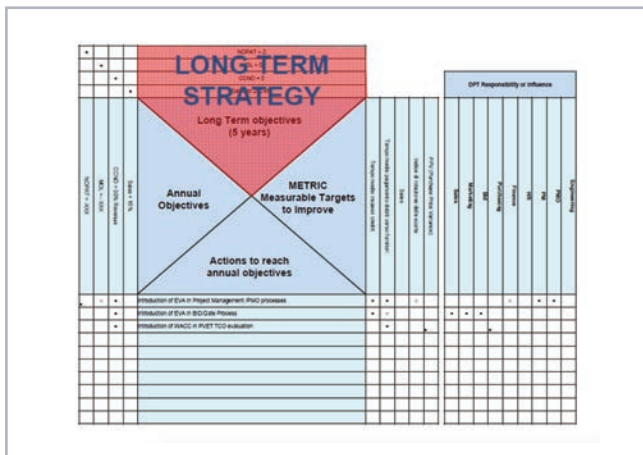


Figura 4

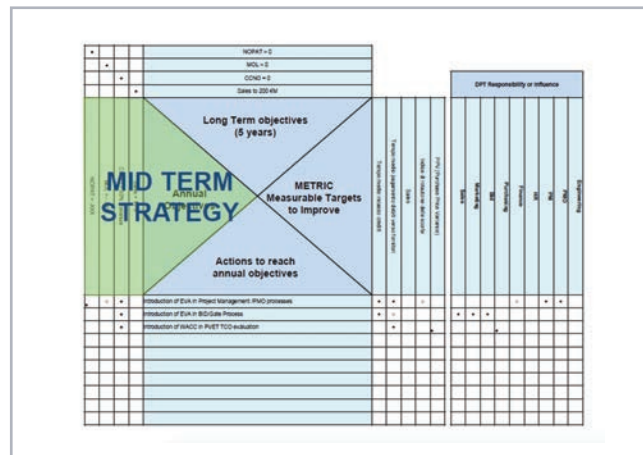


Figura 5

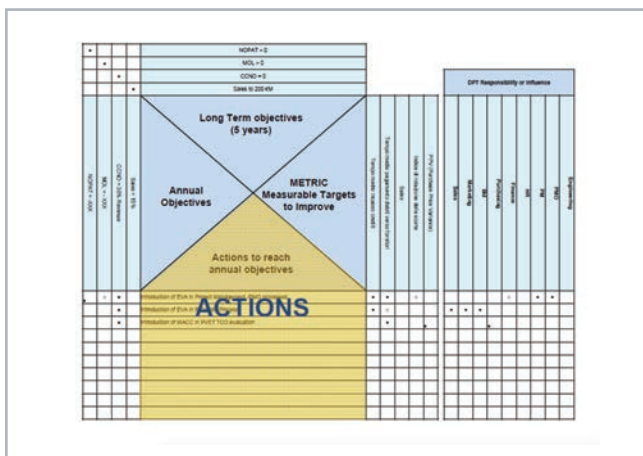


Figura 6

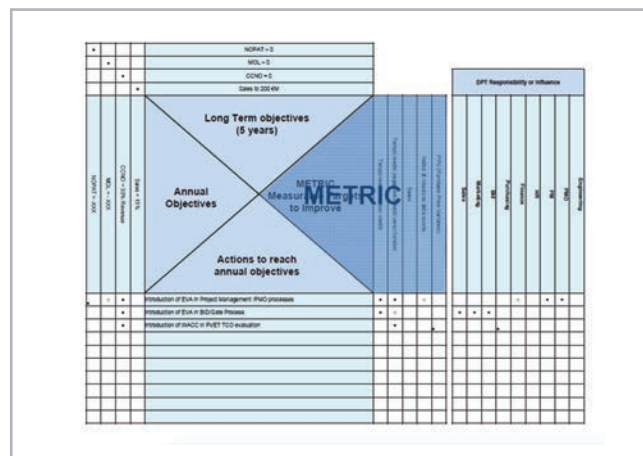
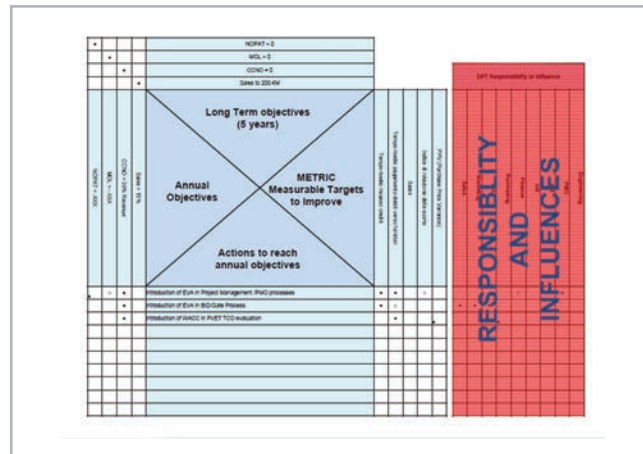


Figura 7



passo, sezione per sezione, il processo di compilazione di questa semplice matrice. La sezione superiore della matrice (Fig.3) contiene la strategia di lungo termine ed è la prima parte che deve essere compilata.

La strategia di medio termine (Fig.4) è il secondo passo del processo di pianificazione strategica e deve contenere un passaggio intermedio per il raggiungimento degli obiettivi di lungo periodo. All'intersezione dell'angolo tra la strategia di lungo e di medio termine si trova la rappresentazione delle interazioni tra i diversi obiettivi.

La parte bassa della matrice (Fig.5) rappresenta le azioni, con orizzonte temporale tipicamente annuale, che devono essere portate a termine per il raggiungimento degli obiettivi di breve termine.

La Metrica (Fig.6) individua quali siano i parametri che devono essere presi in

considerazione per determinare ex ante lo stato di fatto e per misurare ex post il raggiungimento di ciascun obiettivo.

L'ultima parte della matrice (Fig.7) è costituita dalle aree di responsabilità.

In questa sezione sono individuate le diverse figure che a vario titolo possono determinare o influenzare il raggiungimento di ciascuno degli obiettivi elencati.



Francesco Pazzaglia

Sostenibilità: l'evoluzione naturale dell'azienda

1. Cosa è la Sostenibilità?

Il concetto di "sviluppo sostenibile" viene introdotto per la prima volta nel rapporto *Brundtland*, un documento pubblicato nel 1987 dalla Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo (WCED), con l'obiettivo di preservare nel tempo la qualità e la quantità delle riserve naturali. La definizione ufficiale di sviluppo sostenibile dice: "è uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni", definizione poi ripresa dalla Conferenza mondiale sull'ambiente e lo sviluppo dell'Onu.

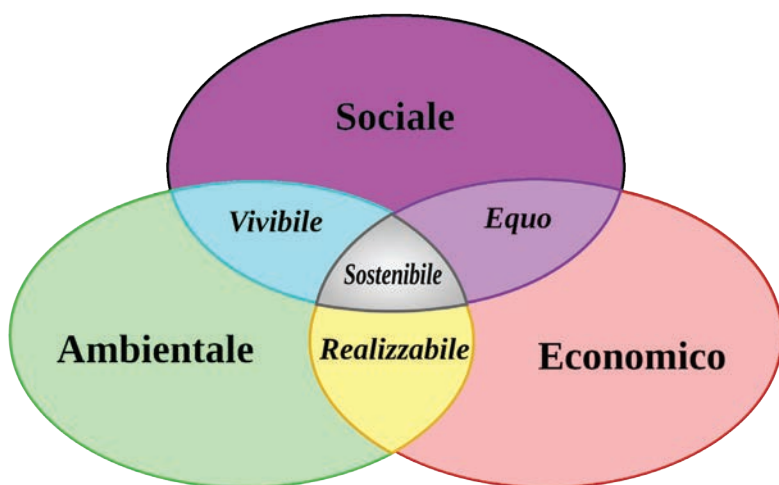
In sintesi lo sviluppo sostenibile deve rispettare la cosiddetta "regola delle tre E":

Ecologia - intesa come capacità dell'ambiente di mantenere le sue funzioni nel tempo, fornire risorse (dirette e indirette) riuscendo a smaltire i rifiuti.

Equità - si fa riferimento al concetto di equità intergenerazionale, ovvero che le generazioni attuali e future possano godere, almeno, delle medesime possibilità di utilizzo delle risorse disponibili sul pianeta.

Economia - come capacità di creare una crescita duratura degli indicatori economici, generare reddito, lavoro e sostegno sociale nel tempo, ovvero valorizzarne le specificità territoriali e allocarne efficacemente le risorse. Infatti, nel caso in cui si venissero a soddisfare solamente due dei tre presupposti dello sviluppo sostenibile si creerebbero concetti intermedi come quello di "equità strettamente sociale", quando non si tiene conto delle ripercussioni ambientali; "vivibilità", quando vengono ignorate le conseguenze economiche e "realizzabilità", quando manca il fine sociale.

Qui a lato, una rappresentazione grafica di questi concetti.



La sostenibilità è, quindi l'integrazione di politiche sociali, ambientali ed economiche che si modificano nel tempo, realizzando nuovi obiettivi senza pregiudicare quelli delle altre politiche integrate. Questa definizione mi porta a dire che la sostenibilità è un'evoluzione del concetto di efficienza allocativa di Pareto, dove si afferma che non è possibile alcuna riorganizzazione della produzione che migliori le condizioni di almeno una persona senza diminuire quelle degli altri. In tale situazione, l'utilità di una persona può essere aumentata soltanto da una diminuzione dell'utilità di qualcun altro, ovvero che nessuna persona può migliorare la propria condizione senza che qualcun altro peggiori la sua.

L'evoluzione del concetto sta nel focus della sostenibilità stessa, ovvero l'at-

tenzione a obiettivi sociali e ambientali che Pareto trascura. Infatti, in passato gli esperti di scienze economiche si erano soffermati sul fatto che l'efficienza allocativa di Pareto non tenesse conto della certezza di una distribuzione equa del reddito generato dall'equilibrio stesso.

Negli ultimi anni la sensibilità verso queste politiche è nata, anche, dalla crescente attenzione del consumatore verso prodotti sostenibili e di conseguenza verso aziende e marchi con queste caratteristiche. Di conseguenza, diventa fondamentale per qualsiasi organizzazione prendere la strada della sostenibilità al fine di non uscire dal mercato stesso. Basti pensare ai casi di multinazionali che hanno perso importanti quote di mercato perché sfruttavano il lavoro minorile o la loro produzione era altamente nociva per l'ambiente. Per venire incontro alle esigenze del mercato le aziende si sono e si stanno evolvendo in questa direzione costruendo indicatori e modelli di business che tengano conto delle variabili sociali e ambientali, ovvero di indicatori non economici, come il livello di istruzione, il BIL (Benessere Interno Lordo), la percentuale di sfruttamento delle energie rinnovabili etc. Inoltre, per chiudere il cerchio anche le istituzioni vanno in questa direzione. Infatti in Italia lo sviluppo sostenibile è disciplinato dal Dlgs n.152 del 03/04/2006 con le modifiche apportate dal Dlgs n.4 del 16/01/2008 (T.U. Ambientale), che afferma: "Ogni attività umana giuridicamente rilevante deve conformarsi al principio dello sviluppo sostenibile, al fine di garantire che il soddisfacimento dei bisogni delle generazioni attuali non possa compromettere la qualità della vita e le possibilità delle generazioni future".

2. L'implementazione della sostenibilità all'interno delle aziende

Come già anticipato diventa essenziale, quindi strategico, per le aziende adottare internamente politiche per rendere i loro processi sostenibili. Per ottenere questo è necessario sia riorganizzare i processi in senso stretto, sia intraprendere delle iniziative per modificare la cultura aziendale, perché se i dipendenti e gli altri stakeholders

che interagiscono con essa non hanno questo approccio verranno meno, o comunque saranno perseguiti solo in parte, gli obiettivi aziendali.

Tra le strategie che un'azienda può sviluppare per modificare la propria cultura interna possiamo ricordare:

- **Eventi interni:** per sensibilizzare i dipendenti alla sostenibilità per infondere in ognuno la consapevolezza che tutti devono e possono fare la propria parte, partendo anche dai piccoli gesti e che oramai la sostenibilità va oltre l'aspetto etico-sociale.

- **Rivalutazione del ciclo di vita del prodotto/servizio:** l'innovazione sostenibile richiede la capacità di guardare non solo alla vendita di un prodotto/servizio, ma anche al suo impiego, alle funzioni, ai costi monetari e ambientali generati lungo il suo intero ciclo di vita.

- **Selezione dei fornitori:** istituire degli standard di selezione dei fornitori, scegliendo o privilegiando solo quelli che sono conformi ad essi.

- **Politiche di Marketing:** la comunicazione verso l'esterno dovrà sensibilizzare e far conoscere agli stakeholders esterni le politiche adottate.

- **Integrazione della filiera e collaborazione tra gli stakeholders:** creando nel tempo collaborazioni proattive condividendo medesimi obiettivi. Per esempio con l'istituzione di strumenti di condivisione di contenuti tra i vari stakeholders.

- **Controllo Interno:** individuazione di indicatori economici e non, per individuare le aree di miglioramento nell'ottica della sostenibilità, stabilendo, laddove fosse necessario, un piano sanzionatorio per i trasgressori.

Come dimostrano molte ricerche, come quelle del *MIT Sloan* e *Boston Consulting Group*, affermano che le imprese che investono in termini di innovazione e sostenibilità e dove gli intervistati sono i protagonisti della *Business Community* globale, emerge che le aziende che riescono ad ottenere i migliori risultati economici dai loro progetti di sostenibilità sono quelle che innovano il proprio modello di business. Infatti, le aziende di questi studi sono andate oltre l'approccio

"tradizionale", dove il prodotto è un aggiornamento o un'evoluzione del precedente non tenendo conto degli aspetti di sostenibilità dello stesso, rivedendo completamente la valutazione del ciclo di vita del prodotto (*LCA-Life Cycle Assessment*) dal punto di vista temporale, ovvero le ripercussioni ambientali dello stesso durante tutto il ciclo di vita, privilegiando strategie eco-sostenibili e di utilità sociale (approccio *win to win*) e spaziale, ovvero rivalutando la filiera di produzione e commercializzazione del bene o del servizio. Quindi l'approccio sostenibile per le aziende offre opportunità di riduzione dei costi, perché riduce gli sprechi, ottimizza i consumi di materie prime e servizi, riducendo l'impatto di tutta l'organizzazione su tutta la collettività. In base a questo, si può affermare che la sostenibilità è più competitiva e vincente, perché determina una maggiore propensione all'innovazione nei modelli di business che è proprio quel tipo di innovazione che determina i maggiori effetti positivi sulla competitività.

Inoltre, possiamo dire che la relazione causa-effetto tra innovazione e sostenibilità si è completamente rovesciata, ovvero è l'innovazione stessa senza la sostenibilità che viene meno, perché è grazie a quest'ultima che oggi le aziende possono ottenere i maggiori sviluppi economici e sociali. In ragione di questi, sono numerosi i casi di multinazionali che hanno deciso spontaneamente, come nel caso di Honda, Nissan, Hyundai e Subaru, in ordine di tempo, di entrare nel gruppo *Suppliers Partnership for the Environment*, una organizzazione nata dalla collaborazione di General Motors, Ford e Chrysler con EPA (l'agenzia USA per la protezione ambientale) e i loro fornitori per introdurre innovazioni in grado di ridurre l'impatto ambientale della filiera automobilistica senza rinunciare alla creazione di valore; o come Apple, che per non perdere quote di mercato, ha introdotto internamente la certificazione EPEAT (Ecolabel per il settore informatico, diffusa soprattutto negli Stati Uniti), inizialmente scartata solo perché generava costi crescenti e non era estendibile ad alcuni nuovi prodotti.

In ragione delle maggiori variabili da controllare per le aziende sostenibili diventa ancor più strategico avere un sistema di controllo interno che misuri le performance, anche non economiche, per essere proattivi nel tempo ed essere costantemente competitivi nel proprio mercato di riferimento.

Il sistema di controllo, e quindi ogni membro dell'organizzazione, dovrà pensare che ogni piccolo gesto compiuto può fare la differenza in positivo o in negativo, proprio perché non è più sufficiente essere i migliori tecnicamente, ma anche dal punto di vista sociale e ambientale. Per quanto riguarda questo ultimo punto saranno fondamentali le campagne di marketing per comunicare ai propri clienti consolidati e potenziali, quanto la propria azienda sta facendo dal punto di vista etico-sociale, anche con eventi specifici che vanno oltre le semplici campagne pubblicitarie.

In questa nuova dimensione diventa fondamentale, anche, il contatto umano con i membri stessi dell'organizzazione, perché crea meccanismi di fiducia e fidelizzazione della clientela, soprattutto laddove la comunicazione sia verso la trasparenza del prodotto/servizio offerto e i vantaggi ambientali e sociali che ne derivano dal suo utilizzo in maniera diretta o indiretta, senza puntare su grandi obiettivi etici, perché possono allontanare importanti quote di mercato venendo percepiti poco raggiungibili.

2.1 Il contributo del settore pubblico a favore della sostenibilità

Le amministrazioni pubbliche, a tutti i livelli, possono essere fondamentali per creare il collante con il settore privato, perché da un lato creano la struttura legislativa laddove la sensibilità dei singoli non sia ancora matura nell'ottica della sostenibilità e dall'altro intraprendere delle iniziative che aumentino i comportamenti verso questa prospettiva tra cui:

- **Nuovi standard per le gare d'appalto:** i parametri d'ingresso devono tener conto del prodotto/servizio offerto nell'ottica della sostenibilità.

- **Incentivare la raccolta differenziata:** sensibilizzare la propria comunità verso l'importanza del riciclo attraverso

eventi pubblici e/o metodi alternativi di raccolta, come il porta a porta che può ridurre i costi e crea comodità per il cittadino.

- **Incentivare l'utilizzo dei mezzi pubblici o in modalità sharing:** aumentare le percentuali di utilizzo di tali mezzi consentirebbe di velocizzare i tempi di spostamento delle persone e ridurre le emissioni di CO₂, anche in conseguenza alla possibilità di scegliere mezzi a basso impatto ambientale come quelli elettrici soprattutto nelle aree urbane.

- **Diffusione delle reti intelligenti:** incentivare l'utilizzo di sistemi intelligenti (*Machine to Machine-M2M*), che generano dati, li trasmettono, li analizzano e determinano un feedback operativo in modo automatico, sostanzialmente senza l'intervento dell'uomo. Ma ciò che più conta è che l'impiego di queste tecnologie viene considerata fra quelle a maggior potenziale nella riduzione delle emissioni di gas serra, almeno paragonabile all'affermazione delle energie rinnovabili. Le applicazioni M2M ci permetteranno di produrre di più con meno, riducendo i consumi di energia, di risorse naturali e risparmiando tempo. Questi effetti determineranno anche vantaggi economici che si andranno a sommare a quelli determinati dallo sviluppo di un nuovo settore di business. Ulteriore passo in questa direzione è la possibilità da parte di operatori esperti di interagire con la rete stessa, come avviene nei software "open source", perché i loro interventi ottimizzerebbero ancora di più l'utilizzo delle risorse aggiornando nel tempo la rete di dati. I settori maggiormente sensibili a questa applicazione, come dimostrano molti studi sono: l'energia, i trasporti, l'agricoltura e il settore immobiliare.

In conclusione di questo punto possiamo dire che in un'ottica di rete ritornerebbe ad essere conveniente la produzione su piccola e media scala nei paesi che in questi decenni hanno perso occupazione nel settore manifatturiero, come in Italia.

I punti gettano le basi delle cosiddette *Smart Cities*, che rispondono in maniera contingente alle esigenze economiche, sociali e ambientali di questo periodo storico. In particolare soddisfano le necessità di sviluppo tecnologico, di

mobilità, di competitività, di gestione delle risorse e di integrazione delle persone nei centri urbani di ogni dimensione. Quando parliamo di *Smart cities* facciamo riferimento ad esempi internazionali, anche se per l'Italia può essere strategico intraprendere questa strada, perché siamo una nazione dove l'innovazione, la qualità (che è sempre sostenibile) del sistema manifatturiero, per i valori delle aziende familiari abituate a ragionare sul lungo periodo, per i distretti industriali dove la cooperazione e l'integrazione sono di casa, per la cultura artigiana, che ritrova oggi la sua evoluzione nelle reti intelligenti in "open source".

3 L'economia circolare come parte integrante dello sviluppo sostenibile

L'espressione si riferisce a una diversa concezione dell'utilizzo delle risorse produttive in alternativa ai sistemi tradizionali investendo sull'abbattimento degli sprechi, sull'utilizzo di fonti rinnovabili e sul riciclo dei rifiuti per ottenere una diversa utilità degli stessi.

Ulteriori principi dell'economia circolare riguardano la gestione delle diversità, (intesa come opportunità di ottenere da essa dei punti di forza) e il ruolo del denaro e della finanza, ovvero ai fini della misurazione delle performance economiche devono essere integrati con indicatori non economici (1982, nel libro *Jobs for Tomorrow: The Potential for Substituting Manpower for Energy* di Walter Stahel e Genevieve Re-day).

Recenti studi, in particolare quelli svolti dalla *Ellen MacArthur Foundation*, ci dicono che economia circolare è un termine generico per definire un'economia pensata per potersi rigenerare da sola. Infatti, nell'economia circolare i flussi di materiali sono di due tipi: quelli biologici, in grado di essere reintegrati nella biosfera, e quelli tecnici, destinati a essere rivalorizzati senza entrare nella biosfera. Quindi, molto semplicemente, possiamo affermare che è un sistema economico pianificato per riutilizzare i materiali in successivi cicli produttivi, riducendo al massimo gli sprechi.

Questo tipo di modello va oltre quello lineare, "take-make-dispose", in cui ci si basava sull'accessibilità di grandi

quantità di risorse ed energia, che viste le necessità sempre più urgenti di ottimizzazione delle risorse in questo periodo storico, trova sempre meno applicazione e giustificazione.

Per ottenere, quindi, la completa transizione con il modello tradizionale è necessaria una completa rivalutazione dei processi produttivi in termini di efficienza, ovvero individuando le aree di miglioramento in termini di sprechi e perdite, anche attraverso strategie preventive con un'attenta selezione degli input utilizzati nei processi stessi. In ragione di questo le aziende potranno ottenere una riduzione sensibile delle ripercussioni ambientali e sociali che generano le loro attività. Possiamo affermare, che non esiste un modello standard da applicare a ogni azienda, ma dovrà essere riprogettato sulla stessa in funzione delle caratteristiche intrinseche dell'organizzazione, anche se, esistono principi di base da seguire, quali:

- **Eco progettazione:** progettare i prodotti pensando fin da subito al loro impiego a fine vita, quindi con caratteristiche che ne permetteranno lo smontaggio o la ristrutturazione.

- **Modularità e versatilità:** dare priorità alla modularità, versatilità e adattabilità del prodotto affinché il suo uso si possa adattare al cambiamento delle condizioni esterne.

- **Energie Rinnovabili:** utilizzare energie prodotte da fonti rinnovabili favorendo il rapido abbandono del mo-

dello energetico fondato sulle fonti fossili.

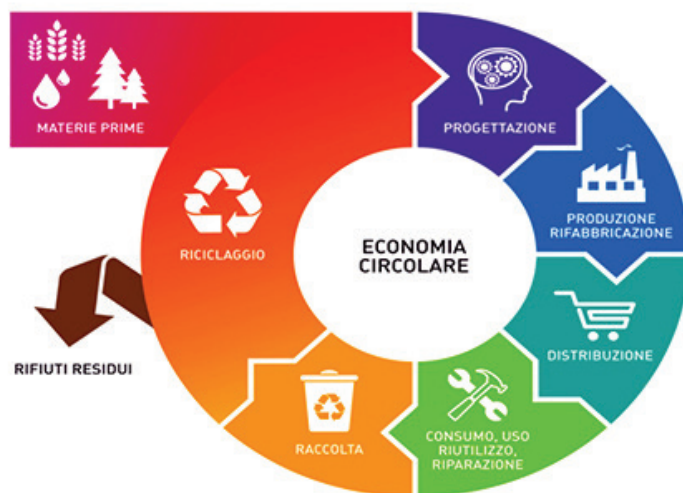
- **Approccio Eco sistemico:** pensare in maniera olistica, avendo attenzione all'intero sistema e considerando le relazioni causa-effetto tra le diverse componenti.

- **Recupero dei materiali:** favorire la sostituzione delle materie prime vergini con materie prime provenienti da filiere di recupero che ne conservino le qualità.

L'economia circolare non è solo una teoria di un sistema economico, ma ormai trova applicazione in molte realtà. Negli ultimi anni un ottimo contributo in questa direzione lo ha dato, sia dal punto di vista comunicativo che dal punto di vista dei risultati l'Expo di Milano del 2015, perché in questo contesto l'economia circolare è stata uno degli elementi fondamentali dell'evento. Infatti, nei mesi a seguire ha ottenuto numerose certificazioni in questo ambito. Per esempio, sono stati riciclati mediamente il 67% dei rifiuti, il 5% in più rispetto alle Olimpiadi di Londra del 2012. Ovviamente, l'esempio di Expo e di altri devono ritenersi un inizio da cui prendere nuove idee e sensibilizzazione per le realtà già esistenti, perché hanno messo sotto i riflettori il problema per far cogliere a tutti le opportunità di questa nuova prospettiva.

Come in ogni cambiamento di modello le organizzazioni dovranno cambiare, spesso anche radicalmente, per assorbire al loro interno questi principi, ma ancora di più dovranno cambiare le proprie convinzioni le persone che dovranno riscoprire la vicinanza e le forti correlazioni che le unisce alla natura stessa, perché solo così sapranno cogliere questa opportunità di sviluppo aziendale e personale.

Guardando il lato positivo è innegabile, che la sensibilità stia crescendo anche se ormai la strada dello sviluppo sostenibile non trova solo motivazioni etico-sociali, ma anche economiche e quindi ne va della sopravvivenza delle aziende stesse per mantenere il loro vantaggio competitivo nel tempo.





Nunzio Luca Calia

L'esecuzione è la strategia. Come i leader ottengono i massimi risultati in un tempo minimo.

Nel 2013 ebbe grande rilievo nella comunità scientifica e economica dedicata all'analisi e alla ricerca sui temi della gestione delle risorse e della managerialità, un lavoro di Laura Stack dal titolo: "L'esecuzione è la strategia. Come i leader ottengono massimi risultati in un tempo minimo".

In sintesi, una metodologia logica per fare affari nel mondo moderno, dove il cambiamento è parte del gioco e "chi non si adatta rischia l'estinzione, come i dinosauri".

Qualche anno è passato e mi viene chiesto di commentare quel lavoro, che si focalizzava sulle azioni per individuare punti di forza e debolezza per una nuova leadership e per una strategia efficace: per me, lontano dal mondo accademico, ma parte di una comunità di manager operativi, impegnati con i loro team e in contesti internazionali e di *change management* (operativo e culturale), nonché di serrato confronto col mercato, questa sfida risulta estremamente interessante e stimolante.²

È un confronto con una metodologia che, cinque anni dopo la sua esplicitazione, risulta essere per me straordinariamente profetica e attuale, soprattutto se posta in relazione con l'evoluzione del ruolo e dei compiti del dirigente. Si è passati, infatti, da una attività rivolta all'indirizzo e al controllo su specifiche aree tecniche di qualche anno fa, a quella, più vasta e per molti versi più interessante, di orientamento e gestione di risorse, umane e tecniche, tesa a valorizzarne potenzialità e

aspettative in un mondo che cambia sempre più velocemente. E ancora il dibattito è in corso (come è giusto che sia) e coinvolge i leader, i dirigenti, ma anche i collaboratori delle "prime linee". È infatti questa, per chi scrive, la vera novità: si consiglia ai leader come attuare una strategia efficace ma si rende effettivamente partecipi i collaboratori, che giocano e possono giocare, se vogliono, un cosciente e efficace ruolo nel cambiamento, in qualità di attori e non solo di convenuti.

La premessa al proprio lavoro da parte di Laura Stack:

"Prima della Grande Recessione e della crisi bancaria, molte aziende hanno pianificato un'esecuzione strategica fino a tre-cinque anni. Questo approccio non avrebbe mai potuto volare nel mondo degli affari di oggi, riconfigurato. La flessibilità e l'agilità sono la regola ora: la leadership deve imparare ad adattarsi, fidarsi dei propri dipendenti in prima linea e consentire loro di scegliere una strategia vincente che funzioni qui e ora: non ciò che ha funzionato cinque anni fa, cinque mesi fa, anche cinque minuti fa"

Obiettivo di questo mio scritto sarà, con la modestia di un lettore che prova a trasmettere una propria opinione, quello di metter in evidenza quegli spunti che, a parere di chi scrive, potrebbero risultare di interesse per un cambio di rotta (e di mentalità) o almeno per una valutazione della strategia da un diverso punto di vista. Ho cercato di tradurre (e chiedo venia per la qualità della traduzione stessa dall'in-

01. Speaker internazionale e autrice di bestseller (sei libri), Laura Stack è un'esperta in Produttività e Performance. Personalità accattivante, 25 anni di esperienza nell'aiutare le organizzazioni a raggiungere risultati, è una delle più ambite relatrici ed esperte nel suo campo. Ha collaborato con molti giornali, fra cui il New York Times, USA Today, Wall Street Journal, Entrepreneur e Forbes, è stata portavoce di varie Società, fra cui Microsoft. La sua lista di clienti include le migliori aziende Fortune 500 e varie Agenzie governative americane. I suoi libri sono stati pubblicati e tradotti in oltre 20 paesi.

glese) i passaggi da me ritenuti significativi, conscio del mio limite di traduttore.

Da dirigente con esperienza nel proprio settore da più di trent'anni, negli ultimi sei o sette anni ho cambiato in maniera significativa la rotta lavorativa, il mio ruolo e quello dei miei collaboratori. Ho aggiornato l'oggetto del mio business (*Finance*), sperimentando sul campo attività e passaggi proposti dal libro in oggetto, approfittando anche degli strumenti che la più recente evoluzione normativa e gestionale ha consentito di utilizzare (ad esempio, accanto alla tecnologia informativa e delle comunicazioni, quella dello *smartworking* o la possibilità di condividere obiettivi e strategia con l'HQ in maniera più condivisa e propositiva). Per caso o per una felice coincidenza col lavoro in oggetto, ritrovo oggi molte delle mie esperienze trascorse riflesse in alcuni passaggi di questo testo. Mi chiedo se qualcuno avesse già letto e applicato questa strategia nella mia Società o se poi, molte delle esperienze si valutano, col senno di poi, come coincidenti con la propria.

Le quattro premesse della strategia, quattro chiavi per una efficace esecuzione strategica

Quanti di noi, si chiede l'autrice, come Responsabili di funzione, o di Società, svolgono sessioni strategiche in comodi alberghi (fortunati quelli che poi fanno una partita a golf o sessioni di go kart), riposandosi e, magari partendo poi in vacanza?

Riposati, soddisfatti. Ma ci siamo ricordati di informare i collaboratori, i nostri Direttori o Dirigenti della nuova strategia? Dopo quanto tempo lo facciamo? Se non la comunichiamo, cosa abbiamo fatto? Nulla! Siamo soli con una strategia che nessuno conosce ancora. Ma qualcuno attende: come il generale Custer (citato dall'autrice), con gli indiani che ti girano intorno offuscandoti gli occhi, non dai ordini e le tue truppe non sanno cosa fare.

La polvere riempie i loro occhi e il tuo. O come nel Deserto dei tartari (D.Buzati), attendiamo e l'abitudine si trasforma, essa stessa, in un rito, senza

azione. Il libro ci consiglia così come evitare un massacro, come armare le truppe in modo più efficace, aiutandole esse stesse a eseguire la strategia.

Le quattro premesse della strategia partono dalla considerazione che l'esecuzione strategica è cambiata rispetto al passato. Nell'orizzonte temporale (facciamo ancora *Business plan* a cinque anni?), nei contenuti e nel modo di applicarla (*Top down*, con decine di grafici e tabelle rivolti a un pubblico desideroso di applicare quanto fatto da altri in maniera perfetta?).

Se a livello ideale un piano strategico è il modo per dirigere i leader all'interno di una azienda verso la direzione degli obiettivi generali, si afferma, questo spesso non accade perché il fattore tempo gioca un ruolo essenziale.

O, piuttosto, lo gioca il ritardo fra ideazione e azione: di quanto tempo abbiamo avuto bisogno per concepire, formalizzare, presentare, spiegare un piano strategico? Di quanto poi per agire: realizzazione, la misurazione delle performance, azioni correttive?

Per molti di noi questo "sacro processo" dura mesi, diventando vecchio prima di partire. Fortunatamente, negli ultimi anni, molti leader coinvolgono i membri del loro team per essere aiutati a prendere decisioni su come eseguire al meglio gli obiettivi che portano avanti la strategia definitiva. Da qui il titolo del libro: *Execution is the strategy* (l'esecuzione è la strategia).

Questa strategia si basa su quattro premesse fondamentali, che influenzano l'esecuzione strategica:

1. **Interdipendenza** - Strategia e tattiche fanno parte dello stesso processo, con una relazione intrinseca.
2. **Fluidità** - La strategia deve essere più flessibile nelle sue tattiche, ora, rispetto al passato.
3. **Velocità** - La strategia deve essere eseguita più rapidamente che mai per essere efficace.
4. **Validità** - La strategia deve essere ancora appropriata e forte, o nessuna delle prime tre premesse è importante.

Interdipendenza

Cosa è un obiettivo? È qualcosa che si

desidera raggiungere entro un periodo di tempo specifico. La strategia è il piano a lungo termine o metodi alternativi per raggiungere questo obiettivo. Le tattiche sono le azioni a breve termine necessarie per soddisfare una strategia selezionata. L'esecuzione è il processo di passaggio dalla dichiarazione di un obiettivo al completamento di una tattica. Essa può essere efficiente o effettiva e si trasforma in efficienza e efficacia (l'autrice si definisce esperta di efficienza in un mondo di tattiche che possono variare quotidianamente). Il punto cruciale è quello di cercare di pianificare una strategia efficace, rimodellando le tattiche, considerando tutti fattori di interdipendenza, in funzione del cambiamento ambientale (in senso ampio).

Un'organizzazione che cerca opportunità deve riflettere prima di applicare le stesse strategie del passato: spesso erano curate dal *Management senior* (a monte) e consideravano le operazioni come una funzione separata (a valle). I leader avrebbero deciso cosa fare andando avanti e le truppe avrebbero esaudito i loro desideri.

Oggi bisogna ridurre la distanza fra la concezione, scrittura e applicazione di un piano strategico. Quindi obiettivi, strategia, tattica e esecuzione dovrebbero essere parte dello stesso processo dinamico, implementando priorità a lungo termine attraverso operazioni quotidiane a breve termine. Questa è, secondo l'autrice, l'interdipendenza.

Fluidità

Sta al leader progettare una cultura in cui la tua gente sia disposta a intensificare gli sforzi e prendere l'iniziativa. Questa cultura è ancora molto lontana nella maggior parte dei luoghi di lavoro, e richiede tempo, investimenti e leadership. Chi oggi lascia libera la propria squadra di determinare come raggiungere il successo, dotandola degli strumenti necessari, della formazione, senza farle mancare la guida per raggiungere criteri di successo ben definiti, è un leader vincente.

Egli viene così chiamato ad articolare la strategia dell'organizzazione in modo chiaro, specificando ciò che costituisce "successo". Accompagna poi a una strategia chiara, tattiche estrema-

mente fluide, dove i collaboratori in prima linea sono incoraggiati a determinare il modo migliore per raggiungerle. Promuovere il cambiamento, così, significa promuovere l'assunzione di rischi e la creatività dei collaboratori (ascoltandoli nel loro percorso) e dirigersi verso le direzioni che il cambiamento stesso assume, comunicando le priorità strategiche dell'organizzazione direttamente a tutti i membri del team. Il leader dà le priorità, i collaboratori dovrebbero dire come arrivarci.

Velocità

Velocità nel cambiamento, oggi molto più di ieri. Per questo Vi rimando alla letteratura esistente, molto più completa di qualunque mia considerazione. Ma vorrei citare un esempio riportato dall'autrice, che può farci meditare a lungo:

"Ecco cosa i leader devono dire ai membri del proprio team: quando pensi a una grande idea o vieni di fronte a una nuova opportunità, non aspettare tre settimane per parlarne nel nostro prossimo incontro. Entra subito al telefono con me. Se fai un buon lavoro comunicando la visione, i pensieri e le azioni dei membri del tuo team iniziano ad allinearsi con gli obiettivi strategici della tua organizzazione. Autorizza la tua squadra ad agire rapidamente! Non essere mai troppo occupato per sentire un'idea o un miglioramento".

Validità

I migliori leader hanno una visione per il futuro e per implementare rapidamente grandi idee, bisogna:

1. Identificare le priorità strategiche che guideranno l'attività.
2. Agire rapidamente su di loro facendo leva sulle persone e le risorse.

È ancora necessario disporre di una strategia praticabile, che raggiunga obiettivi quantificabili nei limiti di tempo e costi, monitorandola e perfezionandola continuamente in base alle esigenze.

Molti hanno una strategia e idee, i leader hanno la strategia vincente perché eseguono meglio le buone idee.

La formula LEAD

L'autrice entra nel merito di della sua esperienza ventennale di aiuto ai lead-

er nella creazione di culture ad alte prestazioni e di accelerazione della crescita, identificando **Quattro fattori chiave** per eseguire una strategia in modo efficiente, senza i quali anche "l'esecuzione", a suo dire, può fallire. Sono Leverage, Environment, Alignment e Drive, cioè la **Formula L-E-A-D**.

L = Leva: hai le persone e i conducenti giusti per raggiungere le tue priorità strategiche, quelle che ti consentono di eseguire la tua strategia? In caso contrario, hai un problema di talenti/risorse.

E = Ambiente: hai l'atmosfera, le pratiche e la cultura organizzativa che permetteranno ai tuoi dipendenti di supportare facilmente le tue priorità strategiche? In caso contrario, hai un problema culturale/di coinvolgimento.

A = Allineamento: le attività quotidiane dei membri del tuo team li spostano verso il raggiungimento degli obiettivi finali dell'organizzazione? In caso contrario, si ha un problema di comunicazione/produttività.

D = Guida (Drive): i leader, i team e i dipendenti della tua organizzazione sono abbastanza agili da muoversi rapidamente una volta che i primi tre pezzi di questo elenco sono stati posizionati? In caso contrario, si ha un problema di velocità/agilità.

La formula L-E-A-D rappresenta l'implementazione nel mondo reale delle quattro premesse delineate all'inizio, per realizzare l'esecuzione strategica in modo appropriato e flessibile, permettendo di effettuare una valutazione della propria organizzazione sulle diverse aree e agendo sui punti deboli.

L'autrice definisce così i quattro ruoli di un leader e opportunità di sviluppo della leadership.

Ciascuna delle quattro chiavi ha un corrispondente ruolo di leadership e un'opportunità di sviluppo della leadership stessa:

1. **"Leverage"**, esplora come utilizzare il concetto di leva finanziaria per applicare una forza più forte come leader, rafforzare le "leve" (dipendenti) e migliorare il "fulcro" del leader stesso.

2. **"Ambiente"**, esplora l'importanza di plasmare una cultura organizzativa agile e reattiva, incoraggiando il cambiamento di resistenza nei membri del

team e coinvolgendo i dipendenti.

3. La terza parte, **"Allineamento"**, mostra come convincere i membri del team a preoccuparsi dei propri obiettivi, definire quale sarà l'obiettivo e determinare come arrivarci.

4. **"Drive (guida)"**, si concentra sul percorso della squadra verso la produttività. Include come rimuovere gli ostacoli dai loro percorsi, velocizzare le cose e rimuovere i perditempo.

L'autrice conclude con una raccomandazione, di ricordare sempre che i leader dovrebbero lavorare con le loro persone per costruire strategie di business efficaci in tempo reale. Si potrebbe non avere tempo per la pianificazione strategica in quanto tale, ma si dovrebbe sempre trovare il tempo per costruire una cultura organizzativa adatta all'esecuzione strategica.

Valutazione del quoziente di esecuzione (EQ)

Ritengo che l'aspetto più interessante, per chi, stimolato da dibattito e dai consigli, si voglia cimentare nella valutazione del quoziente di esecuzione, sia quello di compilare il test suggerito dall'autrice, inserito nella pubblicazione, e misurarsi con un punteggio.

Il test, per i più curiosi, è composto dalle quattro parti già commentate della L-E-A-D formula, composte a loro volta da tre sezioni di tre domande ciascuna (36 in tutto). Si parte da zero e si arriva a ottenere le congratulazioni quando si da' riscontro di aver maturato una comprensione profonda e efficace dell'esecuzione strategica e di come raggiungerla.

Delle varie parti che compongono l'analisi, ho scelto qualche passaggio che, secondo il mio parere personale, merita attenzione. L'esperienza maturata sul campo, al di là dell'esperienza specialistica e della cultura aziendalistica che ognuno di noi usa per "filtrare" e affrontare le nuove esperienze, si allarga così con una nuova opportunità per riflettere sulla gestione delle risorse umane, esse stesse parte fondamentale della strategia.

1. LEVA - Massimizzare la leadership

2. AMBIENTE - Incoraggiare il cambiamento

3. ALLINEAMENTO - Fare di meno

4. GUIDA - Rimuovere gli ostacoli dal percorso

Massimizzare la Leadership

Oggi il più semplice scambio di informazioni, comunicazioni migliori e maggiore mobilità hanno cambiato il significato di "leader". Quali i suggerimenti per ognuno?

I leader più efficaci agiscono in qualità di partner con i lavoratori front-line responsabili dell'esecuzione. È la fine del dirigismo "spinto", di chi, nel passato, ha gestito e accentrato su di sé la maggior parte dei poteri. Di qui, al passo successivo, la strada è breve: specialmente chi non è in prima linea, non può seguire tutto. Meglio delegare la propria autorità nel modo più efficace e ampio possibile, incoraggiando la creatività e l'assunzione di rischi da parte dei singoli membri del team, consentendo loro di trasformare l'organizzazione dall'interno.

Emerge che oggi è necessario essere il facilitatore, il visionario, la persona che incoraggia a fare ciò che deve essere fatto per andare avanti rapidamente. Punto di riferimento che tutti cercano, un catalizzatore che attiva idee e azioni, consentendo alle persone di avere successo senza ostacolarle.

Il leader forma la visione generale della squadra, comunica e concorda tattiche e lascia che il team applichi la propria esperienza passata alla situazione, combinandola con approcci innovativi. "Affidati al tuo team per dirti cosa devono fare per raggiungere la tua visione e poi toglierti dalla loro strada. È qui che si trova la vera leadership, non nelle persone con regole inflessibili e strategie nascoste. Un approccio più flessibile ti prepara al prossimo passo per massimizzare la produttività."

Incoraggiare il cambiamento

Un'efficace esecuzione dipende dalla creazione di un ambiente di lavoro produttivo e un ambiente di lavoro di successo dipende dalla cultura del posto di lavoro. La cultura di un'azienda guida il comportamento discrezionale, riprendendo da dove le procedure ti lasciano solo. È definito da ciò che accade quando il CEO lascia la stanza.

L'obiettivo è di incoraggiare un ambiente organizzativo in cui i dipendenti pren-

dono l'iniziativa per allinearsi con obiettivi strategici di primaria importanza, manifestando entusiasmo, collaborando per innovare senza paura di rappresentarla.

L'unica costante nel mondo degli affari è il cambiamento: le trasformazioni fluiscono costantemente dall'esterno all'interno della maggior parte delle organizzazioni. Essere schiacciati o accettarlo, anticiparlo o cavalcarlo, esserne succubi o coglierne le opportunità? Non bisogna apportare modifiche per il cambiamento in sé: l'effetto "scopa nuova scopa pulita", tipica di un nuovo leader che cambia tutto solo perché lui o lei può. Succede, come succede, che questo possa generare caos e crollo di produttività.

Allo stesso tempo è necessario accettare il cambiamento come inevitabile, spesso auspicabile, un'opportunità per crescere e imparare. Il conservatorismo ha senso, ma ha senso rompersi quando ci si può piegare (un uomo, come il giunco del Viet vo dao, si piega per potersi rialzare, senza spezzarsi, e vive). Le entità flessibili sopravvivono alle tempeste, mentre quelle troppo vecchie o lente per rispondere a ciò che sta arrivando oltre l'orizzonte possono frantumarsi.

Fare di meno

Come un Direttore di una sinfonia, il leader di oggi è in prima fila a guardare cosa sta succedendo, tenendo tutti sulla giusta rotta, guidando i membri del team verso le priorità strategiche dell'organizzazione e ascoltando le loro migliori idee su come arrivarci.

Allineamento significa che le priorità strategiche e le operazioni giornaliere della propria squadra sono sincronizzate. Le loro tattiche stanno portando avanti le strategie.

L'autrice a questo punto sottolinea un concetto fondamentale. La vecchia struttura "comando e controllo" non funziona più. La costante pressione nel mondo degli affari per fare di più e diventare più produttivi, crea una corsa a riempire ancora più lavoro nel tempo limitato che abbiamo.

Ironia della sorte, l'unico modo per ottenere di più è fare meno. Cioè, per ridurre le attività meno produttive e meno redditizie in favore di ciò che conta di più e

ottiene un risultato maggiore. In questo libro, questo concetto viene elevato a livello di leadership. Tutte le persone che hanno successo, innovazione e creatività vogliono fare sempre di più. Ma lungo questa strada giacciono tensione, stanchezza, burnout, problemi familiari e persino la morte (come espresso nel concetto giapponese di *karoshi*).

Gli obiettivi su cui lavorare devono essere limitati, per evitare la legge dei rendimenti decrescenti. Quando ci sono già le normali attività quotidiane da gestire, aggiungere troppo può generare un senso di sconfitta e di conseguente resa: meglio focalizzarsi su tre obiettivi in modo solido rispetto a venti a metà strada.

Guidare

Per un sistema o una macchina, l'efficienza è definita come "raggiungere la massima produttività con uno sforzo o una spesa minima sprecata". Per quanto riguarda le persone sul posto di lavoro, "ottenere i massimi risultati in un tempo minimo". Il tempo è la componente più costosa del capitale umano. In qualità di leader, si può agire come un bulldozer, facendo cadere tutto ciò che interferisce con la realizzazione degli obiettivi della squadra.

Sfidare le persone a lavorare con processi più efficaci è un punto di partenza. Ciò può coinvolgere tutto, dal trovare il tempo per pensare in modo più strategico, passando da un approccio reattivo a uno proattivo. Meglio se si aggiunge il concetto di velocità nella squadra e quello di miglioramento continuo. In questo senso sono ormai consolidati concetti come Lean, Sigma Six o Kaizen: essi stabiliscono un mezzo per eliminare gli sprechi e aumentare la produttività attraverso un miglioramento costante.

Conclusioni

"Nessun piano di battaglia sopravvive al contatto con il nemico." - Helmuth von Moltke (il Vecchio), Generale prussiano del diciannovesimo secolo.

Oggi, l'unica strategia logica sembra essere quella che facilita l'implementazione di attività, prodotti, servizi o offerte nel modo più fluido, veloce e economico possibile.

"L'esecuzione è quindi la strategia che ti consentirà di rimanere rilevante, innovativo e competitivo nel mercato globale del business moderno. Come leader, il tuo obiettivo dovrebbe essere quello di produrre risultati nella forma che più soddisfa i tuoi stakeholder e gli utenti finali, in collaborazione con i propri collaboratori e dipendenti. Cambiare il proprio comportamento, sia come individuo che come organizzazione, fa parte del gioco di chi si confronta col cambiamento."

La pianificazione strategica oggi come nel passato, è necessaria, ma, a differenza del passato deve essere concepita e realizzata velocemente. Essa appartiene anche alla prima linea: i dirigenti svolgono ancora un ruolo cruciale nella strategia, ma il mondo degli affari di oggi è troppo imprevedibile per saldare i tuoi front-line con le strategie passate. Esse devono essere comunicate anche a loro. Si possono generare risultati migliori se si coinvolgono i propri dipendenti e si crea una cultura aziendale agile, piena di pensatori strategici.

L'esempio classico riguarda i militari. Gli ufficiali non fanno il lavoro fisico; il loro compito è di dire ai sottufficiali di farlo. I sottufficiali passano il lavoro lungo la linea; chiunque si arresti deve capire come assolvere al meglio il compito e, spesso, improvvisare per trovare una soluzione. Nel mondo degli affari i lavoratori devono avere il potere di assumere la proprietà del loro lavoro, impegnarsi senza timore di censura e agire su ciò che sanno meglio senza aspettare il permesso dalla catena di comando.

Un nuovo ruolo di leader viene così a prendere forma: non si limita a impartire ordini, ma incoraggia i collaboratori a fare ciò che sanno già di dover fare, con un concetto più rivolto alla partnership, mantenendo la conversazione come un circuito di feedback positivo, facendo sì che il team accetti il cambiamento, in modo costante e coerente.

Un obiettivo si può definire impostato solo quando il team di esecuzione lo adotta e si rende anch'esso responsabile del proprio risultato. Misurare le prestazioni accuratamente, offrire i giusti premi e adottare piani operativi fles-

sibili per adattarsi alla realtà attuale sono parti della strategia.

Il cambiamento del modello mentale deve far sì che la strategia non sia più scolpita nella pietra, ma che sia flessibile e mutevole come la vita stessa.

Infine, c'è una grande necessità che i leader definiscano e perseguano attivamente, con l'esempio, i valori fondamentali che definiscono organizzazioni: rappresentano un fattore di fiducia in chi segue l'azienda, internamente e sul mercato.

Nel mondo economico odierno, l'esecuzione stessa è l'unica strategia che conta. Una strategia decente, brillantemente eseguita, vincerà una brillante strategia, mal eseguita.

Ho condiviso, come anticipato, molti aspetti della strategia spiegata dell'autrice nelle diverse esperienze degli ultimi anni. Non essendo il leader di un'azienda, mi sono ritrovato dalla parte del collaboratore e del dipendente, e quello che rende interessante la strategia dell'esecuzione è proprio che essa è stata trasferita ai miei collaboratori, al meglio spero, con lo stesso impegno, la stessa velocità e livello di flessibilità che mi era stato trasmesso dal leader dell'azienda in cui lavoravo.

È stata questa la novità degli ultimi anni, del cambiamento continuo a cui molti di noi sono stati coinvolti: pur non essendo coinvolto sul mercato, come responsabile Finance ho dovuto guardare ai miei clienti. Spesso le altre funzioni interne, cercando strade e fornendo contributi operativi (tattiche) e strategici fondati sul dialogo e sulla condivisione degli obiettivi. La strada era segnata, andava comunicata velocemente, adattata, aggiornata per raggiungere l'obiettivo finale.

In questo senso, parte della leadership che mi è stata di guida, l'ho interiorizzata e trasmessa, a mia volta, ai miei collaboratori. Quelli che sono rimasti a lavorare con questo spirito, sono oggi un punto di riferimento per i loro collaboratori stessi, in un contesto sempre vivo e dinamico, in cui la riflessione sulla leadership assume un ruolo rilevante.

Fra le tante azioni condotte, vorrei ricordare il contributo che ognuno di noi ha dato all'ambiente di lavoro. Con

molti di loro abbiamo compreso che quello che si stava facendo era importante, singolarmente e a livello di team, dipartimento, Società. A differenza del passato, ho imparato a mostrare loro perché quello che facevano era importante, enfatizzando gli aspetti positivi del loro lavoro. Non era e non è scontato.

Penso infine che ognuno di noi, nel proprio lavoro, può essere un leader: magari non per sempre, magari non in maniera continuativa, ma nelle occasioni che ci capitano, o che ci prendiamo, possiamo avere la possibilità di passare all'esecuzione e applicare molti dei suggerimenti e dei principi delineati nel libro di L.Stack: "L'esecuzione è la strategia. Come i leader ottengono massimi risultati in un tempo minimo", qui commentato.

Credere nel futuro, garantire solidità.

*Banca Popolare di Puglia e Basilicata
è sempre al fianco delle persone,
per crescere insieme giorno dopo giorno.*



MAGGIORINO





Rubrica: pratica professionale



Alessio Petracca

LA COSTRUZIONE DEL PIANO ECONOMICO FINANZIARIO IN UNA PICCOLA IMPRESA

2.1 CENNI INTRODUTTIVI

Il presente lavoro si prefigge lo scopo di servire come ausilio alla Proprietà per un corretto approccio valutativo al controllo di gestione, cioè per giudicare la reale portata economico-finanziaria del prossimo quinquennio, e si pone anche l'obiettivo di creare uno scenario più completo e puntuale che possa permettere agli Istituti Finanziari che sostengono l'Azienda di effettuare una attenta analisi nell'approccio valutativo alla misurazione della rischiosità dell'affiancamento.

La base dati su cui abbiamo impostato il lavoro è costituita dal Bilancio di Chiusura nell'anno T0.

Per quanto riguarda la fonte dati per la realizzazione del Piano Industriale, la stessa si è basata su informazioni fornite in parte dalla Proprietà e in parte dal Servizio Amministrativo Aziendale. Pertanto, sulla base di tali valori abbiamo operato l'assegnazione dei conti utilizzati negli esercizi esaminati (dopo opportuna revisione dell'attuale Piano dei Conti) alle rispettive destinazioni, costruendo un ribaltamento da contabilità generale a contabilità riclassificata e raggruppando le voci secondo criteri di omogeneità: ciò ci ha consentito di sintetizzare gli elementi essenziali che compongono il Bilancio di Esercizio e di giungere a un insieme di utili informazioni (altrimenti di difficile interpretazione) condensate nel Bilancio Previsionale, riclassificato a **Margine lordo di contribuzione (MLC)** per quanto riguarda il Conto Economico, e in **Forma Scalare** per lo Stato Patrimoniale.

2.2 SITUAZIONE DI PARTENZA E STRATEGIE FUTURE

L'azienda Alfa¹ è una micro-impresa a responsabilità limitata (con socio e amministratore unico) di giovane costituzione che produce (in parte) e commercializza timoni in legno pregiato per Yacht di lusso.

Il settore di appartenenza è caratterizzato dalla presenza di un mercato degli approvvigionamenti sottoposto a ridotte oscillazioni nel prezzo della materia prima (legno grezzo), e a mercati di sbocco con una domanda poco elastica e fortemente interessata alla qualità del prodotto. Nel corso degli anni (5 esercizi dalla costituzione, avvenuta nell'anno T-4) l'azienda ha saputo ritagliarsi una strategica nicchia di mercato all'interno del solo confine nazionale, grazie a mirati investimenti tecnici, oculata scelta dei propri fornitori, e soprattutto preziose partnership con attori esterni che contribuiscono al processo di lavorazione della materia prima in prodotto finito. Il processo produttivo dell'azienda risulta essere abbastanza snello: una volta acquisita la materia prima (legno grezzo di due diverse tipologie), viene inviata a un partner di fiducia esterno che realizza i primi processi di levigatura e di modellazione; il semilavorato, viene poi rispedito in azienda per essere definitivamente trasformato in prodotto finito attraverso le fasi di verniciatura e lucidatura.

L'organigramma societario risulta fortemente flessibile e snello: le vendite sono demandate a una rete di agenti esterni; internamente, invece, si segnalano tre unità full-time, di cui due adibite alla produzione, e una all'area

amministrativa, oltre al proprietario/amministratore che funge da vero e proprio "deus ex machina", caratteristica tipica del microimprenditore italiano.

Muovendo da queste prime considerazioni, lo studio dello sviluppo aziendale in esame sarà di seguito strutturato secondo un approccio sistemico, che analizzerà l'iter metodologico e le diverse leve su cui l'azienda ha agito, evidenziandone le due fasi logico-sequenziali di *Check-up* e *Strategia di intervento*.

Check up

In un'ottica di riposizionamento all'interno di un mercato sempre più incerto e mutevole, l'Azienda ha prima di tutto analizzato con attenzione la propria strategia commerciale pregressa, la capacità produttiva e le relative criticità; ma soprattutto ha individuato quale sinergia di Prodotto/Mercato potesse consentire un incremento quali-quantitativo del volume d'affari, e una migliore riscossione dei propri crediti, attraverso l'acquisizione di nuove zone e nuovi clienti.

L'attenta analisi tecnica e commerciale ha suggerito, sin da subito, come maggiore problematica, il trend di involuzione registrato sul mercato Italia a livello di fatturato (**CRITICITÀ ECONOMICA**), e un tasso di insoluti e tempi medi di incasso a dir poco penalizzanti per una sana e sostenibile gestione della liquidità (**CRITICITÀ FINANZIARIA**), campanelli di allarme di un contesto macroeconomico aggregato che ha reso molto più complesso e problematico il confronto con i fornitori, sempre più avversi alla concessione di dilazioni, e allo stesso tempo ha evidenziato crescenti difficoltà da parte dei clienti nel rispettare le scadenze di pagamento.

Le suddette criticità, hanno spinto l'imprenditore a una più che mai necessaria reingegnerizzazione aziendale.

Strategia di intervento

In tale scenario, in cui il volume d'affari Italia registra un trend involutivo e le riscossioni soggiacciono a forti rischi di insoluti e eccessive dilazioni, la Proprietà ha individuato come direttrice fondamentale per ritardare il proprio pia-

no d'azione strategico, il **Riposizionamento** nel proprio mercato di riferimento: nello specifico è stata pianificata una rimodulazione delle zone servite, orientata a una maggiore penetrazione all'estero attraverso il lancio di un nuovo prodotto (Prodotto B) nel mercato Tedesco, e un consolidamento di fatturato nel mercato Interno servito esclusivamente con il proprio prodotto storico (Prodotto A).

Nello specifico, segnaliamo che la scelta della Germania come **Nuovo Mercato** da aggredire, è stato il frutto di attente e approfondite ricerche di mercato sulle caratteristiche della domanda Teutonica, caratterizzata da un elevato reddito pro capite, dalla maniacale attenzione alle tempistiche di consegna, ma soprattutto garante di tempi di pagamento notevolmente ridotti rispetto al contesto Nazionale (soluzione → criticità finanziaria).

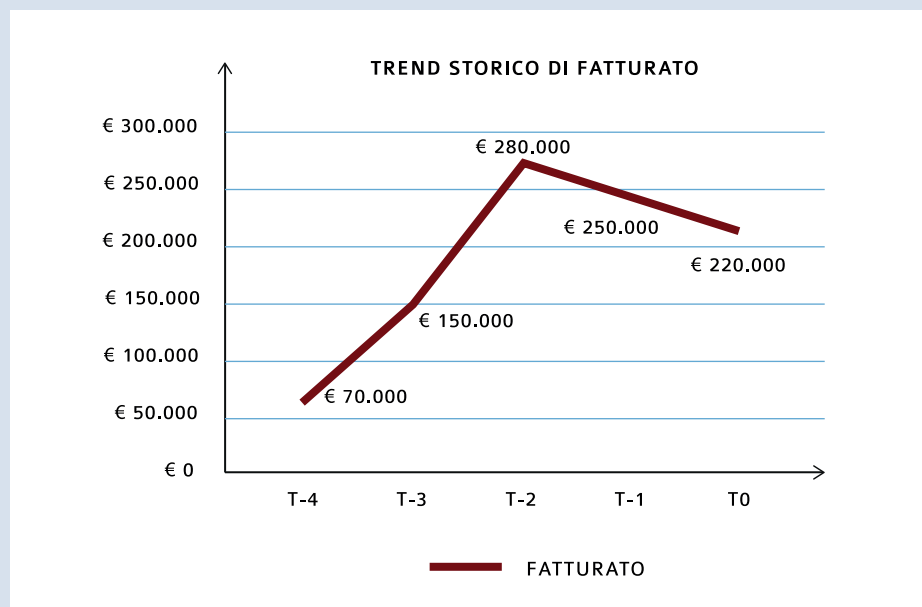
Sul lato dell'offerta, invece, sottolineiamo che il nuovo **Prodotto B**, commercializzato esclusivamente extra-confini, sarà caratterizzato da una forbice di redditività superiore rispetto al **Prodotto A**, poiché venduto a un prezzo identico (ampiamente assorbito dal Mercato tedesco) a fronte di un minor consumo di materie prime e lavorazioni esterne (soluzione → criticità economica).

Tali premesse, dunque, hanno innescato un rinnovamento gestionale di natura tangibile (costruzione di budget, strumenti pratici di rilevazione, monitoraggio e reportistica con dotazione di software e consulenze esterne) e intangibile (cambiamento della cultura aziendale) che, partendo da un'analisi "macro" legata al mercato di riferimento e una valutazione a stretto raggio legata ai punti di forza e di debolezza aziendali, ha stabilito gli obiettivi strategici da raggiungere (**Par. 2.3**) e le azioni operative per riuscire nell'intento (**Par. 2.4**).

2.3 OBIETTIVI STRATEGICI DI PIANO

Gli obiettivi che ci siamo imposti di raggiungere con l'impostazione della Pianificazione Strategica hanno tenuto in considerazione la situazione aziendale di partenza (influenzata da fattori esogeni e endogeni) e la preve-

Tabella 3: Trend Fatturato Storico: da T-4 a T0



dibile evoluzione, nonché i punti di forza dell'azienda sui quali siamo andati a spingere per cercare di eliminare o quantomeno contenere i punti cosiddetti di debolezza che nel passato hanno penalizzato la gestione.

Riepiloghiamo gli essenziali:

1 - **Riposizionamento sul mercato** declinabile in una crescente penetrazione nell'area Estero e un sostanziale consolidamento del mercato Italia;

2 - **Aumento del fatturato** sia dal punto di vista quantitativo (maggiori volumi) che qualitativo (maggiori margini); dopo una forte crescita iniziale, infatti, l'azienda si trova ad attraversare un periodo di decrescita (Tab.3);

3 - **Riqualificazione del credito**, perseguibile attraverso un rinnovato portafoglio clienti, in modo da minimizzare il rischio di insolvenza e ridurre i giorni di dilazione concessi. Le condizioni di pagamento legate al mercato nazionale, hanno penalizzato la gestione finanziaria dell'azienda, costretta, negli ultimi anni a indebitarsi eccessivamente sulla finanza di breve termine, a discapito dell'onerosità che tali linee di credito comportano sulla economicità della gestione.

4 - **Riorganizzazione finanziaria**, che ci permetta di riequilibrare l'orizzonte temporale delle fonti con gli impieghi effettuati, di identificare e coprire le

reali esigenze di medio e breve termine afferenti alla valutazione dei flussi di cassa previsti, e di migliorare l'impatto della gestione extra caratteristica su quella pura;

5 - **Efficientazione sistemi di controllo gestionale**, allo scopo di migliorare il flusso informativo a consuntivo e previsionale sulle analisi di redditività nell'area prodotto permettendo la valutazione degli scostamenti tra risultati effettivi e attesi, oltre a una massimizzazione del tasso di conversione ordini/fatturato.

2.4 AZIONI OPERATIVE DI PIANO

Dopo le premesse puramente strategiche, passiamo ora a una disamina prettamente operativa su quelle che sono le azioni individuate per la realizzazione degli obiettivi prefissati, andando a isolare per ogni anno di Piano le iniziative più rilevanti:

ANNO T1 (Fatturato pari a € 200.000)

- Preparazione al lancio del prodotto B con grossi investimenti in spese commerciali (pubblicità, fiere, restyling sito internet, consulenze);

- Consolidamento della propria situazione finanziaria di Breve Termine (nell'anno T0 esposizione in cc per oltre € 108.000), in finanza di medio lungo termine attraverso l'accensione di un nuovo mutuo di € 180.000 strumentale anche alla crescita programmata;

ANNO T2 (Fatturato pari a € 272.000)

- Lancio del nuovo prodotto in Germania con volumi di esigua portata;

- Predisposizione di un punto Vendita in terra Tedesca deputato all'assistenza commerciale e al post vendita;

- Investimenti in Forza lavoro con impieghi di due risorse part-time, di cui una adibita al reparto produzione e una alla gestione del Front-Office di cui al punto precedente;

ANNO T3 (Fatturato pari a € 624.020):

- Potenziamento della rete distributiva tedesca attraverso accordi con agenti di vendita specializzati;

- Impennata dei volumi attraverso le partnership di cui al punto precedente e una maggiore visibilità del prodotto;

- Trasformazione dei contratti di lavoro sottoscritti nell'anno T2 da part-time a full-time;

ANNO T4 (Fatturato pari a € 836.060)

ANNO T5 (Fatturato pari a € 1.027.121)

- Potenziamento del Marchio
- Nuovi Mercati da Penetrare
- Costante crescita del Fatturato sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo.

Per tradurre le suddette azioni operative in termini numerici, o più propriamente in parametri/obiettivo su cui responsabilizzare gli attori preposti e in particolare l'imprenditore, figura cruciale della realtà in esame, è stato realizzato un Piano Industriale con un orizzonte temporale di cinque esercizi (da T1 a T5).

L'iter metodologico ha richiesto la definizione di un sistema integrato di Budget Operativi costruiti in Excel, le cui risultanze sono condensate in un Master Budget Economico-Patrimoniale (MB d'ora in poi) riclassificato a Margine Lordo di Contribuzione (Conto Economico) e in forma scalare (Stato Patrimoniale).

Nel proseguo della trattazione ci soffermeremo sulla realizzazione pratica dei vari Budget realizzati, espressione operativa degli obiettivi strategici individuati, fornendo dettagli esaustivi sulla diversa natura che li caratterizza e la circolarità logica che li lega.

A tal proposito, e al fine di agevolare la comprensione del lavoro svolto, di seguito viene fornita una Mappa preliminare di tutte le Tabelle realizzate (I colonna) strumentali alla definizione dei vari budget operativi (II colonna), e i

rispettivi agganci Economici e Patrimoniali di ognuno all'interno del Master Budget di Piano, vero e proprio Bilancio previsionale nonché output finale dell'intera trattazione.

2.5 IL PIANO DELLE VENDITE

Supposto uno scenario macroeconomico con inflazione pari a zero, (prezzi nominali uguali ai prezzi reali), nell'anno T1 l'azienda ALFA stima di vendere 400 unità del prodotto A, con un sostanziale consolidamento del mercato Italia nell'arco del quinquennio (+1% annuo): si passa da un fatturato pari a € 200.000 in T1 a € 208.000 circa in T5.

Il prodotto B, dopo una fase preliminare in termini di ricerche di mercato, rapporti di partnership, riorganizzazione del layout tecnico e organizzativo svolto in T1, registra le prime vendite sul mercato Tedesco a partire dall'anno T2. Il prezzo medio di vendita applicato sarà pari a € 500 con spese di trasporto incluse (identico a quello del prodotto A sebbene di qualità inferiore) per i motivi sopra esposti. Le quantità vendute nel primo anno saranno pari a 140, per poi subire una vera e propria impennata in T3 con 840 unità per effetto della maggior visibilità del marchio, un ulteriore incremento del 50% previsto in T4 e una crescita più contenuta nell'ultimo anno T5 pari al 30%. In termini di fatturato il nuovo Prodotto genera un giro di affari in

quattro esercizi pari a quasi 2 milioni con un valore in termini assoluti in T5 pari a € 819.000 pari all'80% sul fatturato totale di € 1.027.000,00.

Grazie al prodotto B, l'azienda, oltre a aumentare il volume totale delle vendite, aumenterà significativamente anche la propria redditività: ricordiamo che rispetto al Prodotto A, nonostante venga commercializzato allo stesso prezzo di vendita, richiede un minor impegno nei costi di produzione, come palesato nel prossimo Budget di Produzione; pertanto, dirottando il fatturato aziendale sulle vendite di questo secondo prodotto ne conseguono enormi benefici a livello di Margine di Contribuzione.

2.6 IL BUDGET DI PRODUZIONE

Partendo dai volumi di vendita ipotizzati sui due prodotti (Tab.5) è possibile strutturare un Piano di Produzione caratterizzato dalle previsioni in termini di volumi per il mercato più la scorta necessaria per il magazzino.

A tal proposito la scorta minima tiene conto della durata del ciclo produttivo e delle vendite giornaliere: nella situazione specifica il Magazzino Prodotti Finiti è stato posto a 30 gg di vendita per il prodotto A; mentre per il prodotto B le Rimanenze Iniziali sono nulle in T1 e in T2, per le finali invece una scorta a 30 gg per il primo anno (T2) e a 40 gg per gli anni successivi considerando un volume di vendite progressivamente

Tabella 4: Indice Logico del Piano Industriale

INDICE Logico				
N° Tab.	Descrizione Tabelle	Riferimento Budget operativo	Agganci Master Budget	
			ECO	PAT
5	PIANO FATTURATO	Budget Commerciale	[1]	
9	MAGAZZINO MATERIE PRIME	Budget Produzione	[6]	[32]
10	ACQUISTI DI MATERIA PRIMA	Budget Produzione	[5] - [7]	
11	COSTI INDUSTRIALI VARIABILI	Budget Produzione	[9]	
16	MAGAZZINO PRODOTTI FINITI	Budget Produzione	[2] - [3]	[32]
17	PIANO DEL PERSONALE DI PRODUZIONE	Budget Personale	[11] - [18]	[29]
18	PIANO DEL PERSONALE AMMINISTRATIVO	Budget Personale	[17] - [18]	[29]
21	COSTI COMMERCIALI VARIABILI	Altre Operazioni Eco. Di Piano	[10]	
22	COSTI COMMERCIALI COSTANTI	Altre Operazioni Eco. Di Piano	[15]	
23	COSTI INDUSTRIALI COSTANTI	Altre Operazioni Eco. Di Piano	[14]	
24	COSTI AMMINISTRATIVI	Altre Operazioni Eco. Di Piano	[16]	
25	PIANO AMMORTAMENTI	Altre Operazioni Eco. Di Piano	[18]	
26	PIANO FINANZIARIO MUTUI M/L	Altre Operazioni Eco. Di Piano	[21]	[28]
APP.	ONERI FINANZIARI B/TERMINE	APPENDICE	[22]	
27	IMPOSTE	Altre Operazioni Eco. Di Piano	[24] - [25]	[36]
28	CREDITI VERSO CLIENTI	Budget Capitale Circolante		[33]
30	DEBITI VERSO FORNITORI	Budget Capitale Circolante		[35]
31	DEBITI VERSO INPS ED ERARIO C/RITENUTE	Budget Capitale Circolante		[36]
32	ERARIO C/IVA	Budget Capitale Circolante		[34] - [36]
34	ATTIVO FISSO & FONDI	Altre Operazioni Patrimoniali		[30]

Tabella 5: Piano Fatturato - Aggancio MB: Eco 1

PIANO FATTURATO	T1	T2	T3	T4	T5
PRODOTTI A					
Quantità in unità	400	404	408	412	416
Prezzo Medio unitario Reale	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500
Tot. Fatturato PRODOTTO A	€ 200.000	€ 202.000	€ 204.020	€ 206.060	€ 208.121
PRODOTTI B					
Quantità in unità	-	140	840	1.260	1.638
Prezzo Medio unitario Reale	€ -	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500
Tot. Fatturato PRODOTTO B	€ -	€ 70.000	€ 420.000	€ 630.000	€ 819.000
TOT. VENDITE NETTE	€ 200.000	€ 272.000	€ 624.020	€ 836.060	€ 1.027.121
Eco. 1					
% sul Fatt. Tot. PRODOTTO A	100%	74%	33%	25%	20%
% sul Fatt. Tot. PRODOTTO B	0%	26%	67%	75%	80%

Tabella 6: Piano di Produzione

PRODUZIONE ANNUA	T1	T2	T3	T4	T5
PRODOTTO A					
Quantità Previste di Vendita	400	404	408	412	416
- Mag. Iniziale p.f.s.	50	55	55	56	56
+ Mag. Finale p.f.s.	55	55	56	56	57
Tot. Quantità Previste di Produzione	405	405	409	413	417
PRODOTTO B					
Quantità Previste di Vendita	-	140	840	1.260	1.638
- Mag. Iniziale p.f.s.	-	-	19	153	229
+ Mag. Finale p.f.s.	-	19	153	229	298
Tot. Quantità Previste di Produzione	-	159	974	1.336	1.707

Tabella 7: Distinta Base Materie Prime e Lavorazioni Esterne

COSTO MP PER U.tà PRODOTTO A	T1	T2	T3	T4	T5
COSTO MATERIE PRIME	€ 30,00	€ 30,00	€ 30,00	€ 30,00	€ 30,00
Materia prima 1	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00
Materia prima 2	€ 10,00	€ 10,00	€ 10,00	€ 10,00	€ 10,00
COSTO MP PER U.tà PRODOTTO B	T1	T2	T3	T4	T5
COSTO MATERIE PRIME	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00
Materia prima 1	€ 12,00	€ 12,00	€ 12,00	€ 12,00	€ 12,00
Materia prima 2	€ 8,00	€ 8,00	€ 8,00	€ 8,00	€ 8,00
COSTO LE PER U.tà PRODOTTO	T1	T2	T3	T4	T5
PRODOTTO A	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00
PRODOTTO B		€ 60,00	€ 60,00	€ 60,00	€ 60,00

te maggiori e la necessità di evadere nel minor tempo possibile i nuovi ordini della esigente clientela Tedesca.

In termini pratici sono stati divisi i volumi di vendita in ogni esercizio per i giorni lavorativi pari a 220 ottenendo così le vendite giornaliere, moltiplicando poi tale valore per i giorni di scorta auspicati in ogni esercizio e per ogni prodotto sono stati calcolati i volumi finali di magazzino.

La produzione del prodotto B prenderà il via nell'anno T2 con 159 unità per salire fino a 1.707 unità nell'anno T5; la produzione del Prodotto A crescerà invece a un ritmo decisamente più lento, in linea con il trend di fatturato previsto.

A questo punto occorre prezzare i volumi di produzione per come individuati, in termini di costo di materia prima e lavorazioni esterne necessarie. In tal senso specifichiamo che il prodotto B richiederà un contributo di materie prime (essenzialmente due diverse tipologie di legno grezzo) di qualità leggermente più scadente del prodotto A, e nella stessa direzione an-

dranno anche le lavorazioni di levigatura e modellazione demandate all'esterno (Tab.7).

Estrapolando le informazioni sul costo della materia prima per tipologia di prodotto e incrociandola con i rispettivi volumi previsti di vendita otteniamo così i consumi di Materia Prima in ottemperanza ai volumi di produzione ipotizzati (Tab.8). Anche in questo caso, tuttavia, occorre dotarsi di una scorta minima di magazzino materie prime: la determinazione delle rimanenze finali MP (espressa in valore) è stata effettuata considerando il consumo medio giornaliero di materie prime (consumi mp totali/giorni lavorativi) e il tempo medio di approvvigionamento; il risultato di tale indagine evidenzia la necessità di avere scorte per 30gg (Tab.9).

Aggregando il valore del Fabbisogno di Materia Prima per la produzione stimata e la variazione di magazzino congetturata nei vari esercizi, otteniamo il costo totale per Acquisti di materia prima (Tab.10).

Tabella 8: Consumi di Materia Prima

CONSUMI MATERIA PRIMA	T1	T2	T3	T4	T5
PRODOTTO A					
Tot. Q.tà Previste di Produzione	405	405	409	413	417
COSTO MATERIE PRIME	€ 30,00	€ 30,00	€ 30,00	€ 30,00	€ 30,00
Tot.	€ 12.136	€ 12.136	€ 12.258	€ 12.380	€ 12.504
PRODOTTO B					
Tot. Q.tà Previste di Produzione	-	159	974	1.336	1.707
COSTO MATERIE PRIME	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00
Tot.	€ -	€ 3.182	€ 19.473	€ 26.727	€ 34.135
Tot. Consumi Materie Prime	€ 12.136	€ 15.318	€ 31.730	€ 39.108	€ 46.639

Tabella 9: Magazzino Materie Prime - Aggancio MB: Eco 6 - Pat. 32

MAGAZZINO MATERIE PRIME	T1	T2	T3	T4	T5
Giorni Lav. Per Accumulo Scorte	30	30	30	30	30
Consumi MP Totali (€)	€ 12.136	€ 15.318	€ 31.730	€ 39.108	€ 46.639
Consumo Giornaliero (€)	€ 55	€ 70	€ 144	€ 178	€ 212
Tot. Rimanenze Finali MP	€ 1.655	€ 2.089	€ 4.327	€ 5.333	€ 6.360

Eco. 6
Pat. 32

Tabella 10: Acquisti di Materia Prima - Aggancio MB: Eco 5, 7

ACQUISTO MATERIE PRIME	T1	T2	T3	T4	T5
Consumi Totali (€)	€ 12.136	€ 15.318	€ 31.730	€ 39.108	€ 46.639
Rimanenze iniziali M.p. (€)	€ 1.400	€ 1.655	€ 2.089	€ 4.327	€ 5.333
Rimanenze finali M.p. (€)	€ 1.655	€ 2.089	€ 4.327	€ 5.333	€ 6.360
Tot. Acquisto Materie Prime	€ 12.391	€ 15.752	€ 33.968	€ 40.114	€ 47.666

Eco.5

Eco.7

Tabella 11: Budget delle Lavorazioni Esterne - Aggancio MB: Eco 9

COSTI INDUSTRIALI VARIABILI	T1	T2	T3	T4	T5
PRODOTTI A					
Tot. Q.tà Previste di Produzione	405	405	409	413	417
COSTO LAVORAZIONI ESTERNE	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00
Tot. Costi	€ 40.455	€ 40.455	€ 40.859	€ 41.268	€ 41.680
PRODOTTI B					
Tot. Q.tà Previste di Produzione	-	159	974	1.336	1.707
COSTO LAVORAZIONI ESTERNE	€ -	€ 60,00	€ 60,00	€ 60,00	€ 60,00
Tot. Costi	€ -	€ 9.545	€ 58.418	€ 80.182	€ 102.404
Tot. Costi industriali Variabili	€ 40.455	€ 50.000	€ 99.277	€ 121.450	€ 144.084

Eco.9

Tabella 12: Grandezza Fisica di Ripartizione Costi Indiretti Industriali

BASE RIPARTIZIONE COSTI IND.	T1	T2	T3	T4	T5
PRODOTTI A	100%	72%	30%	24%	20%
Tot. Q.tà Previste di Produzione	405	405	409	413	417
PRODOTTI B	0%	28%	70%	76%	80%
Tot. Q.tà Previste di Produzione	-	159	974	1.336	1.707
TOT. COSTI PERS. DI PRODUZIONE	€ 43.706	€ 54.633	€ 65.559	€ 65.559	€ 65.559
TOT. COSTI INDUSTRIALI	€ 15.500	€ 19.500	€ 37.000	€ 37.000	€ 37.000
TOT. COSTI AMM. TI TECNICI	€ 17.500	€ 17.500	€ 17.500	€ 17.500	€ 17.500

Tabella 13: Costo Unitario di Produzione Prodotto B

PRODOTTI B - Costi di Produzione -	T1	T2	T3	T4	T5
Consumi Materie Prime	€ -	€ 3.182	€ 19.473	€ 26.727	€ 34.135
Altri Costi Industriali Variabili	€ -	€ 9.545	€ 58.418	€ 80.182	€ 102.404
Spese per il Personale di Produzione	€ -	€ 15.421	€ 46.180	€ 50.091	€ 52.691
Altri Costi Industriali	€ -	€ 5.504	€ 26.063	€ 28.270	€ 29.738
Ammortamenti	€ -	€ 4.940	€ 12.327	€ 13.371	€ 14.065
Tot. Costi di Produzione	€ -	€ 38.591	€ 162.460	€ 198.641	€ 233.032
Costi di Produzione unitari	€ -	€ 243	€ 167	€ 149	€ 137

Tabella 14: Valorizzazione Rimanenze Finali Prodotto B

PRODOTTI B - Valorizzazione RF	T1	T2	T3	T4	T5
Costi di Produzione unitari	€ -	€ 243	€ 167	€ 149	€ 137
- Mag. Iniziale p.f.s.	-	-	19	153	229
+ Mag. Finale p.f.s.	-	19	153	229	298
Variazione	-	19	134	76	69
Valorizzazione Variazione	€ -	€ 4.631	€ 22.298	€ 11.351	€ 9.384
Rimanenze iniziali p.f.s. (€)	€ -	€ -	€ 4.631	€ 26.929	€ 38.280
Rimanenze finali p.f.s. (€)	€ -	€ 4.631	€ 26.929	€ 38.280	€ 47.664

Tabella 15: Valorizzazione Rimanenze Finali Prodotto A

PRODOTTI A - Valorizzazione RF	T1	T2	T3	T4	T5
Costi di Produzione unitari	€ 320	€ 293	€ 217	€ 199	€ 187
- Mag. Iniziale p.f.s.	50	55	55	56	56
+ Mag. Finale p.f.s.	55	55	56	56	57
Variazione	5	1	1	1	1
Valorizzazione Variazione	€ 1.453	€ 160	€ 119	€ 111	€ 105
Rimanenze iniziali p.f.s. (€)	€ 15.981	€ 17.433	€ 17.593	€ 17.712	€ 17.823
Rimanenze finali p.f.s. (€)	€ 17.433	€ 17.593	€ 17.712	€ 17.823	€ 17.928

Terminata la dissertazione sugli acquisti e le scorte di Materia Prima, con le informazioni fino ad ora disponibili è possibile desumere il Budget dei costi delle Lavorazioni Esterne andando a incrociare i Volumi ipotizzati per le due tipologie di prodotto (Tab.6) e i costi unitari di Lavorazione Esterna (Tab.7). Giunti a questo punto l'ultima incombenza da espletare attiene alla valorizzazione del Magazzino Prodotti Finiti che ricordiamo aver quantificato solo in termini di volumi (Tab.6) ma non di prezzo.

A tal proposito occorre determinare il costo di produzione unitario dei prodotti A e B sia di natura diretta (Materie Prime e Lavorazioni Esterne) sia indiretta (Personale di Produzione, Costi Industriali, Ammortamenti Tecnici). Nel primo caso le informazioni desunte dalla Tab.8 e Tab.11 ci vengono prontamente in soccorso per l'associazione immediata del costo, ma per le voci di natura indiretta (calcolati specificatamente nei prossimi paragrafi, ma anticipate in questa sede per ausilio all'analisi) occorre utilizzare una base fisica di ripartizione, quale ad esem-

pio i volumi di vendita. Procederemo con la valorizzazione delle rimanenze di magazzino in valore per il solo Prodotto B, supposto che per il Prodotto A il procedimento è il medesimo. Come primo step occorre calcolare il costo unitario di produzione, pertanto imputiamo al prodotto i costi diretti, ovvero le Materie Prime e Lavorazioni Esterne, e la porzione di costi indiretti industriali totali in funzione della base di ripartizione individuata in Tab.12.

Dopo aver sommato tutti i costi si divide per le quantità stimate di vendita e si ottiene il costo unitario (Tab.13).

Tabella 16: Magazzino Prodotti Finiti € - Aggancio MB: Eco 2,3, - Pat. 32

MAGAZZINO PROD. FINITI	T1	T2	T3	T4	T5	
Tot. Rimanenze Iniziali P.F.	€ 15.981	€ 17.433	€ 22.224	€ 44.642	€ 56.103	Eco. 2
Tot. Rimanenze Finali P.F.	€ 17.433	€ 22.224	€ 44.642	€ 56.103	€ 65.592	Eco. 3 Pat. 32

Tabella 17: Budget Personale: Operai - Aggancio MB: Eco 11,18 - Pat. 29

PIANO DEL PERSONALE DI PRODUZIONE	T1	T2	T3	T4	T5	
Numero dei Dipendenti Full Time	2	2	3	3	3	
Numero dei Dipendenti Part-Time		1				
Compenso Lordo Annuo Pro capite FT	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	
Compenso Lordo Annuo Pro capite PT		€ 7.500	€ 7.500	€ 7.500	€ 7.500	
Tot. Compenso Lordo	€ 30.000	€ 37.500	€ 45.000	€ 45.000	€ 45.000	Eco. 11
Tot. Contributi a carico azienda	€ 9.900	€ 12.375	€ 14.850	€ 14.850	€ 14.850	Eco. 11
Accantonamento TFR	€ 3.750	€ 4.688	€ 5.625	€ 5.625	€ 5.625	
Adeguamento fisso TFR	€ 56	€ 70	€ 84	€ 84	€ 84	
Tot. TFR	€ 3.806	€ 4.758	€ 5.709	€ 5.709	€ 5.709	Eco. 18 Pat. 29
Ritenute Erariali	€ 7.500	€ 9.375	€ 11.250	€ 11.250	€ 11.250	
Contributi a carico dipendenti	€ 2.700	€ 3.375	€ 4.050	€ 4.050	€ 4.050	
Tot. Erario e Contributi a carico Dip.	€ 10.200	€ 12.750	€ 15.300	€ 15.300	€ 15.300	

Tabella 18: Budget Personale: Impiegati - Aggancio MB: Eco 17,18 - Pat. 29

PIANO DEL PERSONALE AMMINISTRATIVO	T1	T2	T3	T4	T5	
Numero Impiegati Full -Time	1	1	2	2	2	
Numero Impiegati Part-Time		1				
Compenso Lordo Annuo Pro capite FT	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	
Compenso Lordo Annuo Pro capite PT	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	
Tot. Compenso Lordo	€ 20.000	€ 30.000	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000	Eco. 17
Tot. Contributi a carico azienda	€ 6.600	€ 9.900	€ 13.200	€ 13.200	€ 13.200	Eco. 17
Accantonamento TFR	€ 2.500	€ 3.750	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	
Adeguamento fisso TFR	€ 38	€ 56	€ 75	€ 75	€ 75	
Tot. TFR	€ 2.538	€ 3.806	€ 5.075	€ 5.075	€ 5.075	Eco. 18 Pat. 29
Ritenute Erariali Impiegati	€ 5.000	€ 7.500	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	
Contributi a carico dipendenti	€ 1.800	€ 2.700	€ 3.600	€ 3.600	€ 3.600	
Tot. Erario e Contributi a carico Dip.	€ 6.800	€ 10.200	€ 13.600	€ 13.600	€ 13.600	

Tabella 19: Riepilogo Costo del Personale

RIEPILOGO COSTO PERSONALE	T1	T2	T3	T4	T5
Personale di Produzione	€ 39.900	€ 49.875	€ 59.850	€ 59.850	€ 59.850
Personale Amministrativo	€ 26.600	€ 39.900	€ 53.200	€ 53.200	€ 53.200
Accantonamenti TFR	€ 6.344	€ 8.564	€ 10.784	€ 10.784	€ 10.784
Totale	€ 72.844	€ 98.339	€ 123.834	€ 123.834	€ 123.834
FATTURATO	€ 200.000	€ 272.000	€ 624.020	€ 836.060	€ 1.027.121
% Costo Lavoro sul Fatt.	36,4%	36,2%	19,8%	14,8%	12,1%

A questo Punto possiamo procedere con la valorizzazione del magazzino moltiplicando il costo unitario di produzione con la variazioni dei volumi di magazzino desunta dal Piano di Produzione in Tab.6, e sommandola con le rimanenze iniziali di inizio esercizio. Andando a sommare i valori di rimanenze iniziali e finali del prodotto A e del Prodotto B otteniamo dunque le scorte di magazzino prodotti finiti in valore (Tab.16).

2.7 IL BUDGET DEL PERSONALE

L'azienda Alfa in T1 impiega 3 unità, di cui 2 full-time nel reparto produzione e 1 full-time nell'area amministrativa, più il proprietario, che si occupa per lo più dell'area commerciale.

A seguito del lancio del prodotto B (T2), l'azienda Alfa assumerà 1 unità part-time per il reparto produzione e un'altra unità part-time adibita al front-office allestito in Germania; in T3, con l'impennata delle vendite e del giro d'affari si prevede di trasformare entrambi i neo-assunti a tempo pieno.

Nelle Tabelle a seguire decliniamo rispettivamente le modalità di calcolo della RAL degli Operai (Tab.17), degli Impiegati (Tab.18), e infine un prospetto di riepilogo che suggerisce il costo totale del personale nell'arco del quinquennio (Tab.19).

Nello specifico, il monte salari e stipendi si attesterà da un valore di partenza in T1 pari a € 73.000 circa, in T5 a € 124.000 circa, con un'incidenza sul fatturato che si abatterà notevolmente dal 36,4% al 12,1%.

2.8 LE ALTRE OPERAZIONI ECONOMICHE DI PIANO

I budget finora analizzati hanno richiesto un lavoro di analisi più approfondito, ragione per cui li ritroviamo in paragrafi dedicati. Di seguito verranno esposti tutti gli altri budget, che possono essere definiti come conseguenziali a quelli fino a ora esaminati.

1. Budget Costi Commerciali Variabili

Nell'alveo di tali costi abbiamo isolato perlopiù la voce Trasporti e Provvigioni che per loro natura variano in modo più o meno proporzionale rispetto al volume d'affari.

A tal riguardo partendo da una distinta

Tabella 20: Distinta Commerciale

DISTINTA COMMERCIALE	T1	T2	T3	T4	T5
Trasporti Italia	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Trasporti Germania	0,00%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
Provvigioni Italia	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Provvigioni Germania	0,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Sconti e Abbuoni	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%

Tabella 21: Costi Commerciali Variabili - Aggancio MB: Eco 10

COSTI COMMERCIALI VARIABILI	T1	T2	T3	T4	T5
Trasporti Italia	€ 2.000	€ 2.020	€ 2.040	€ 2.061	€ 2.081
Trasporti Germania	€ -	€ 1.750	€ 10.500	€ 15.750	€ 20.475
Provvigioni Italia	€ 2.000	€ 2.020	€ 2.040	€ 2.061	€ 2.081
Provvigioni Germania	€ -	€ 1.400	€ 8.400	€ 12.600	€ 16.380
Sconti e Abbuoni	€ 1.000	€ 1.360	€ 3.120	€ 4.180	€ 5.136
Totale	€ 5.000	€ 8.550	€ 26.101	€ 36.652	€ 46.153

Tabella 22: Costi Commerciali Costanti - Aggancio MB: Eco 15

COSTI COMMERCIALI COSTANTI	T1	T2	T3	T4	T5
Pubblicità	€ 25.000	€ 10.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
Canone di locazione		€ 6.000	€ 6.000	€ 6.000	€ 6.000
Consulenze	€ 20.000	€ 6.000	€ -	€ -	€ -
Totale	€ 45.000	€ 22.000	€ 11.000	€ 11.000	€ 11.000

Tabella 23: Costi Industriali Costanti - Aggancio MB: Eco 14

COSTI INDUSTRIALI COSTANTI	T1	T2	T3	T4	T5
Energia Elettrica	€ 12.000	€ 15.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
Carburante	€ 2.000	€ 2.500	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000
Manutenzione	€ 1.500	€ 2.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000
Totale	€ 15.500	€ 19.500	€ 37.000	€ 37.000	€ 37.000

Tabella 24: Costi Amministrativi & Generali - Aggancio MB: Eco 1

COSTI AMMINISTRATIVI	T1	T2	T3	T4	T5
Rimborso Spese Viaggio	€ 1.000	€ 1.500	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000
Cancelleria e stampati	€ 100	€ 100	€ 150	€ 150	€ 150
Telefono	€ 960	€ 1.200	€ 1.800	€ 1.800	€ 1.800
Postali e marche da bollo	€ 100	€ 100	€ 100	€ 100	€ 100
Compensi Professionali	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500
Assicurazioni	€ 300	€ 300	€ 300	€ 300	€ 300
Consulenze	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500
Compenso Amministratori	€ 16.800	€ 16.800	€ 16.800	€ 16.800	€ 16.800
Totale	€ 22.260	€ 23.000	€ 25.150	€ 25.150	€ 25.150

Tabella 25: Ammortamenti & Accantonamenti - Aggancio MB: Eco 18

PIANO AMMORTAMENTI	T1	T2	T3	T4	T5
Fabbricati Industriali	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
Macchinari generici	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000
Macchinari specifici	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000
Autovetture	€ 1.800	€ 1.800	€ 1.800	€ 1.800	€ 1.800
Mobili uffici	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500
Automezzi	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500
Totale	€ 19.800	€ 19.800	€ 19.800	€ 19.800	€ 19.800

commerciale (Tab.20) che discerne, in base alle aliquote applicate, i costi collegati al fatturato Italia e Estero, sono stati ricavati i fabbisogni commerciali di natura variabile (Tab.21).

Facciamo notare che i trasporti per il mercato estero avranno una maggiore incidenza rispetto a quello italiano per ovvi motivi di kilometraggio, ma soprattutto per la qualità dei vettori coinvolti in loco, in modo da soddisfare al meglio la ricerca di efficienza e tempestività delle consegne richiesta dai clienti tedeschi.

Sulla stessa falsariga anche la ricerca degli Agenti in Germania è stata realizzata seguendo canoni orientati a obiettivi di massima efficienza sia in termini di quantità minima di clienti potenziali che in termini di solvibilità. Per la commercializzazione del prodotto A, invece, la rete di agenti rimar-

rà invariata e sarà costantemente coordinata e supervisionata dall'imprenditore, vero responsabile commerciale nell'organigramma aziendale.

2. Budget Costi Commerciali Costanti

Nell'anno T1 l'azienda Alfa, al fine di preparare al meglio il lancio del prodotto B, investirà ingenti somme in pubblicità (fiere, campagne pubblicitarie, restyling sito internet) e consulenze commerciali (per totali € 45.000), con una spesa che diminuirà progressivamente nell'arco del quinquennio.

Facciamo notare che nell'alveo di tali costi sono stati riclassificati (dall'anno T2) anche i canoni di locazione per l'affitto di un fondo in Germania, deputato allo svolgimento di una duplice funzione: front office commerciale e assistenza post vendita.

3. Budget Costi Industriali Costanti

Le spese industriali costanti sono previste in leggero e progressivo aumento, in particolar modo a partire da T3, a causa della messa in produzione del nuovo prodotto.

4. Budget Costi Amministrativi & Generali

In parte sono stati parametrati in margine su fatturato, in parte sono stati indicati come dato dalla Proprietà.

Nello specifico segnaliamo un graduale incremento dal terzo anno di piano, distribuito su tutte le voci di spesa, e l'importo per compenso amministratore di gran lunga superiore a tutti gli altri costi.

5. Budget Ammortamenti & Accantonamenti

Come suggerito in Tab.25 gli ammor-

Tabella 26: Budget Finanziario M/L - Aggancio MB: Eco 21 - Pat. 28

		T0			T1			T2			T3			T4			T5			
		RESIDUO	QI	QK	RESIDUO	QI	QK	RESIDUO	QI	QK	RESIDUO	QI	QK	RESIDUO	QI	QK	RESIDUO	QI	QK	RESIDUO
MUTUO	€ 104.992	€ 1.879	€ 20.168	€ 84.824	€ 1.472	€ 20.575	€ 64.249	€ 1.057	€ 20.990	€ 43.259	€ 633	€ 21.414	€ 21.846	€ 201	€ 21.846	€ 0				
MUTUO NEW	€ -	€ -	€ -	€ 180.000	€ 3.221	€ 34.576	€ 145.424	€ 2.523	€ 35.274	€ 110.151	€ 1.811	€ 35.986	€ 74.165	€ 1.085	€ 36.712	€ 37.453				
	€ 104.992	€ 1.879	€ 20.168	€ 284.824	€ 4.693	€ 55.150	€ 209.674	€ 3.580	€ 56.264	€ 153.410	€ 2.444	€ 57.399	€ 96.011	€ 1.290	€ 58.558	€ 37.453				
				Fin. 21			Fin. 21			Fin. 21			Fin. 21			Fin. 21				
				€ 22.046			€ 59.843			€ 59.843			€ 59.843			€ 59.843				
				RATA T1			RATA T2			RATA T3			RATA T4			RATA T5				

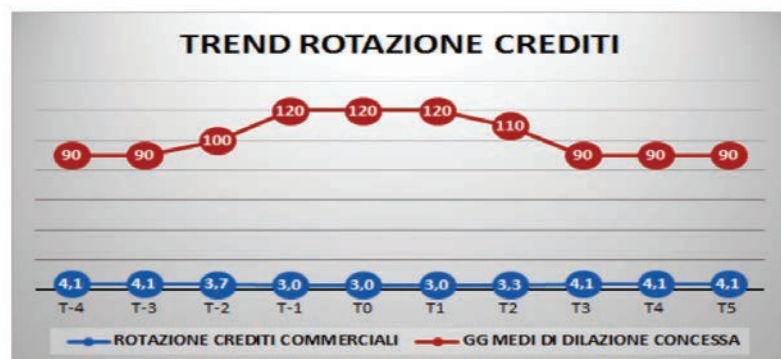
Tabella 27: Budget delle Imposte - Aggancio MB: Eco 24,25 - Pat. 36

Calcolo IRAP		T1	T2	T3	T4	T5
Risultato Ante Imposte		€ 35.577	€ 14.930	€ 268.966	€ 431.084	€ 581.664
Spese del Personale		€ 66.500	€ 89.775	€ 113.050	€ 113.050	€ 113.050
Tfr		€ 6.344	€ 8.564	€ 10.784	€ 10.784	€ 10.784
Oneri Finanziari		€ 4.035	€ 5.353	€ 3.580	€ 2.444	€ 1.286
Compensi Amministratori		€ 16.800	€ 16.800	€ 16.800	€ 16.800	€ 16.800
Base imponibile		€ 58.102	€ 135.422	€ 413.180	€ 574.163	€ 721.013
IRAP (aliquota 3,9%)		€ 2.266	€ 5.281	€ 16.114	€ 22.392	€ 28.119
						Eco. 24 Pat. 36
Calcolo IRES		T1	T2	T3	T4	T5
Risultato Post Irap		€ 35.577	€ 14.930	€ 268.966	€ 431.084	€ 581.664
Ripresa Irap		€ 2.266	€ 5.281	€ 16.114	€ 22.392	€ 28.119
Base imponibile		€ 33.311	€ 20.212	€ 285.080	€ 453.477	€ 609.783
IRES (aliquota 24%)		€ -	€ 4.851	€ 68.419	€ 108.834	€ 146.348
						Eco. 25 Pat. 36
TOT. IMPOSTE		€ 2.266	€ 10.132	€ 84.533	€ 131.227	€ 174.467

Tabella 28: Budget Dei Clienti - Aggancio MB: Pat. 33

CREDITI VERSO CLIENTI	T1	T2	T3	T4	T5
Giorni Medi di Incasso	120	110	90	90	90
Vendite	€ 200.000	€ 272.000	€ 624.020	€ 836.060	€ 1.027.121
Crediti verso clienti senza IVA	€ 65.753	€ 81.973	€ 153.868	€ 206.152	€ 253.263
Crediti Vs Clienti (Iva 22%)	€ 80.219	€ 100.007	€ 187.719	€ 251.505	€ 308.980
Pat. 33					

Tabella 29: Trend Rotazione Crediti: da T-4 a T5



tamenti derivano dagli impieghi pregressi proiettati nel quinquennio; l'azienda Alfa non ha previsto nuovi investimenti o comunque miglioramenti alle immobilizzazioni già presenti in bilancio, in quanto idonee a soddisfare il previsto aumento di produzione.

6. Budget Finanziario

Oneri Finanziari di Medio Lungo Termine

Al momento della stesura del piano, l'azienda Alfa risulta essere intestataria di un solo mutuo presso la banca X per un importo originario di € 200.000 con residuo (a cinque anni dalla data di scadenza) pari a € 104.992.

In T1, per far fronte ad una struttura finanziaria pregressa in forte disequilibrio, con un costante ricorso alla finanza di breve (perlopiù affidamenti in cc) a copertura degli impieghi di medio lungo termine, è stata impostata una manovra di chirurgia finanziaria attraverso un consolidamento dell'esposizione di breve termine in linee di credito a medio lungo termine.

La manovra di cui sopra, realizzabile attraverso l'accensione di un'operazione chirografaria a cinque anni di importo pari a € 180.000 con spread pari al 2%, garantirà i seguenti vantaggi:

1. Ridurre la maggiore onerosità del debito di breve;
2. Eliminare il rischio che le linee di credito vengano revocate.

Per una maggiore chiarezza espositiva, nella **Tab.26** riportiamo la sintesi in chiave numerica degli impegni finanziari (quota interessi e quota capitale) divisi per operazione in essere e operazione prevista.

Oneri Finanziari di Breve Termine

Se gli oneri finanziari di medio termine sono stati calcolati sulla base delle operazioni in essere, quelli inerenti gli affidamenti di breve sono stati generati come chiusura del Piano una volta determinati i flussi finanziari e i fabbisogni generati sulla posizione finanziaria netta, attraverso un apposito modello finanziario per la cui costruzione rimandiamo all'appendice del presente lavoro.

7. Budget Imposte

L'ultimo step operativo per chiudere il Conto Economico di Piano è il Budget delle Imposte; nella **Tab.27** riportiamo

i metodi di costruzione delle basi imponibili e delle rispettive aliquote correnti, relative all'imposta IRAP e IRES.

2.9 LE ALTRE OPERAZIONI PATRIMONIALI DI PIANO

1. Crediti Verso i Clienti

Il calcolo è determinato dividendo le vendite annuali su 365 gg (vendite giornaliere) e moltiplicando tale valore per la dilazione media (crediti verso clienti NO IVA), applicando l'aliquota a questo ultimo valore avremo il nostro credito verso clienti (Tab.28).

La situazione creditizia dell'azienda trarrà grande beneficio dall'espansione in Germania: si ipotizza che i tempi medi di riscossione passino dai 120gg in T0 ai 90 gg previsti in T5, riallineando, pertanto, la rotazione dei crediti al trend dei primi anni di apertura. Di seguito suggeriamo in chiave numerica, il trend storico aziendale con un evidente campanello di allarme da T-1, e l'inversione di rotta stimata nel quinquennio di Piano (Tab. 29).

2. Debiti verso i Fornitori

Per il metodo di calcolo dei debiti verso fornitori valgono le stesse considerazioni fatte sui clienti; in merito alle rotazione dei debiti non si segnalano particolari variazioni in quanto gli ottimi rapporti instaurati con i partner dei mercati di approvvigionamento ci permettono di ipotizzare una dilazione di pagamento costante in tutto il quinquennio pari a circa 60 gg (Tab.30).

3. Debiti a breve

Debiti Vs Erario ed Enti Previdenziali

Ipotizzando di essere in regola con le liquidazioni, il valore di contributi e ritenute a carico azienda e dipendenti (si vedano Tab.17 e Tab.18 per maggiori dettagli) da iscrivere a bilancio è pari a $(1/14\text{mensilità}) \times 2$.

Debiti per Iva

Ipotizzando di essere in regola con le liquidazioni IVA del mese, il valore da iscrivere a bilancio è pari a $1/12$ dell'iva annuale.

4. Magazzino

Le scorte di magazzino (Materie Prime + Prodotti finiti) avranno una rotazione crescente nel quinquennio passando da 10,5 in T1 a 14,3 in T5, ciò è dovuto

Tabella 30: Budget Dei Fornitori - Aggancio MB: Pat. 35

DEBITI VERSO FORNITORI	T1	T2	T3	T4	T5
Consumi	€ 12.136	€ 15.318	€ 31.730	€ 39.108	€ 46.639
Rimanenze Iniziali MP (€)	€ 1.400	€ 1.655	€ 2.089	€ 4.327	€ 5.333
Rimanenze Finali MP (€)	€ 1.655	€ 2.089	€ 4.327	€ 5.333	€ 6.360
Acquisti di Materie Prime	€ 12.391	€ 15.752	€ 33.968	€ 40.114	€ 47.666
Giorni Medi di Dilazione MP	60	60	60	60	60
Acquisti di Materie Prime	€ 12.391	€ 15.752	€ 33.968	€ 40.114	€ 47.666
Debiti Fornitori MP senza IVA	€ 2.037	€ 2.589	€ 5.584	€ 6.594	€ 7.835
Debiti vs Fornitori (IVA 22%)	€ 2.485	€ 3.159	€ 6.812	€ 8.045	€ 9.559
Altri Costi Industriali	€ 55.955	€ 69.500	€ 136.277	€ 158.450	€ 181.084
Spese Commerciali	€ 50.000	€ 30.550	€ 37.101	€ 47.652	€ 57.153
Spese Amministrative	€ 22.260	€ 23.000	€ 25.150	€ 25.150	€ 25.150
Acquisti Servizi	€ 128.215	€ 123.050	€ 198.528	€ 231.251	€ 263.387
Giorni Medi di Dilazione Servizi	60	60	60	60	60
Acquisti Servizi	€ 128.215	€ 123.050	€ 198.528	€ 231.251	€ 263.387
Debiti Fornitori senza IVA	€ 21.076	€ 20.227	€ 32.635	€ 38.014	€ 43.296
Debiti vs Fornitori (IVA 22%)	€ 25.713	€ 24.677	€ 39.814	€ 46.377	€ 52.822
Totale Debiti verso Fornitori	€ 28.198	€ 27.836	€ 46.627	€ 54.422	€ 62.381

Pat. 35

Tabella 31: Debiti a Breve - Aggancio MB: Pat. 36

DEBITI VERSO INPS ED ERARIO C/RITENUTE	T1	T2	T3	T4	T5
Contributi e Ritenute (costo annuo)	€ 33.500	€ 45.225	€ 56.950	€ 56.950	€ 56.950
Totale	€ 4.786	€ 6.461	€ 8.136	€ 8.136	€ 8.136

Pat. 36

Tabella 32: Debiti a Breve - Aggancio MB: Pat. 34, 36

ERARIO C/IVA	T1	T2	T3	T4	T5
Vendite	€ 200.000	€ 272.000	€ 624.020	€ 836.060	€ 1.027.121
IVA a debito 22%	-€ 44.000	-€ 59.840	-€ 137.284	-€ 183.933	-€ 225.967
Acquisto Materie Prime	€ 12.391	€ 15.752	€ 33.968	€ 40.114	€ 47.666
IVA a credito 22%	€ 2.726	€ 3.465	€ 7.473	€ 8.825	€ 10.486
Acquisto Servizi	€ 128.215	€ 123.050	€ 198.528	€ 231.251	€ 263.387
IVA a credito 22%	€ 28.207	€ 27.071	€ 43.676	€ 50.875	€ 57.945
Saldo	-€ 13.067	-€ 29.304	-€ 86.135	-€ 124.233	-€ 157.535
IVA a Credito	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
IVA a Debito	€ 1.089	€ 2.442	€ 7.178	€ 10.353	€ 13.128

Pat. 34

Pat. 36

Tabella 33: Rotazione delle Scorte di Magazzino

	T1	T2	T3	T4	T5
Rimanenze	€ 19.088	€ 24.313	€ 48.969	€ 61.436	€ 71.952
Ricavi netti di vendita	€ 200.000	€ 272.000	€ 624.020	€ 836.060	€ 1.027.121
ROTAZIONE SCORTE	10,5	11,2	12,7	13,6	14,3
GG MEDI COPERTURA MAGAZZINO	35	33	29	27	26

Tabella 34: Attivo Fisso e Fondi acc.to - Aggancio MB: Pat. 30

		T0	T1	T2	T3	T4	T5	
ATTIVO FISSO	VAL. LIBRO	FONDO	FONDO	FONDO	FONDO	FONDO	FONDO	
Fabbricati Industriali	€ 200.000	€ 50.000	€ 60.000	€ 70.000	€ 80.000	€ 90.000	€ 100.000	
Macchinari generici	€ 20.000	€ 10.000	€ 12.000	€ 14.000	€ 16.000	€ 18.000	€ 20.000	
Macchinari specifici	€ 30.000	€ 15.000	€ 18.000	€ 21.000	€ 24.000	€ 27.000	€ 30.000	
Automezzi	€ 25.000	€ 12.500	€ 15.000	€ 17.500	€ 20.000	€ 22.500	€ 25.000	
Autovetture	€ 18.000	€ 9.000	€ 10.800	€ 12.600	€ 14.400	€ 16.200	€ 18.000	
Mobili uffici	€ 5.000	€ 2.500	€ 3.000	€ 3.500	€ 4.000	€ 4.500	€ 5.000	
Totale	€ 298.000	€ 99.000	€ 118.800	€ 138.600	€ 158.400	€ 178.200	€ 198.000	Pat. 30
		Amm.ti	€ 19.800	€ 19.800	€ 19.800	€ 19.800	€ 19.800	

Tabella 35: Conto Economico a MLC - Per Mastri

CONTI ECONOMICI - Mastri -	T1	T2	T3	T4	T5	T1%	T2%	T3%	T4%	T5%
1 Vendite Nette	€ 200.000	€ 272.000	€ 624.020	€ 826.060	€ 1.027.121	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
2 Rimanenze Iniziali p.f.s (-)	€ 15.381	€ 17.433	€ 22.224	€ 44.642	€ 56.103	8,0%	6,4%	3,6%	5,3%	5,5%
3 Rimanenze Finali p.f.s (+)	€ 17.433	€ 22.224	€ 44.642	€ 56.103	€ 65.592	8,7%	8,2%	7,2%	6,7%	6,4%
4 VALORE DELLA PRODUZIONE	€ 201.451	€ 276.791	€ 646.438	€ 847.522	€ 1.036.609	100,7%	101,8%	103,6%	101,4%	100,9%
5 Rimanenze Iniziali M.p (+)	€ 1.400	€ 1.655	€ 2.089	€ 4.327	€ 5.333	0,7%	0,6%	0,3%	0,5%	0,5%
6 Rimanenze Finali M.p (-)	€ 1.655	€ 2.089	€ 4.327	€ 5.333	€ 6.360	0,8%	0,8%	0,7%	0,6%	0,6%
7 Acquisti Materie Prime	€ 12.391	€ 15.752	€ 33.968	€ 40.114	€ 47.666	6,2%	5,8%	5,4%	4,8%	4,6%
8 Consumi Materie Prime	€ 12.136	€ 15.118	€ 31.730	€ 39.108	€ 46.439	6,1%	5,6%	5,1%	4,7%	4,5%
9 Costi Industriali Variabili	€ 40.455	€ 50.000	€ 99.277	€ 121.450	€ 144.084	20,2%	18,4%	15,9%	14,5%	14,0%
10 Costi Commerciali Variabili	€ 5.000	€ 8.590	€ 26.101	€ 36.652	€ 46.153	2,5%	3,1%	4,2%	4,4%	4,5%
11 Costi del Personale Industriale Variabile	€ 39.900	€ 49.875	€ 59.850	€ 59.850	€ 59.850	20,0%	18,3%	9,6%	7,2%	5,8%
12 Costi Operativi Variabili	€ 97.491	€ 123.741	€ 216.958	€ 257.059	€ 296.726	48,7%	45,5%	34,8%	30,7%	28,9%
13 MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	€ 103.962	€ 153.047	€ 429.480	€ 590.461	€ 739.884	52,0%	56,3%	68,8%	70,6%	72,0%
14 Costi Industriali Costanti	€ 15.500	€ 19.500	€ 37.000	€ 37.000	€ 37.000	7,8%	7,2%	5,9%	4,4%	3,6%
15 Costi Commerciali Costanti	€ 45.000	€ 22.000	€ 11.000	€ 11.000	€ 11.000	22,5%	8,1%	1,8%	1,3%	1,1%
16 Costi Amministrativi & generali	€ 22.260	€ 23.000	€ 25.150	€ 25.150	€ 25.150	11,1%	8,5%	4,0%	3,0%	2,4%
17 Costi del Personale non Industriale	€ 26.600	€ 39.900	€ 53.200	€ 53.200	€ 53.200	13,3%	14,7%	8,5%	6,4%	5,2%
18 Ammortamenti & Accantonamenti	€ 26.144	€ 28.364	€ 30.584	€ 30.584	€ 30.584	13,1%	10,4%	4,9%	3,7%	3,0%
19 Costi Operativi Costanti	€ 135.504	€ 132.764	€ 156.934	€ 156.934	€ 156.934	67,8%	48,8%	25,1%	18,8%	15,3%
20 RISULTATO OPERATIVO	€ 31.542	€ 20.283	€ 272.545	€ 433.529	€ 582.949	-15,8%	7,5%	43,7%	51,9%	56,8%
21 Oneri Finanziari M/L Termine	€ 1.879	€ 4.693	€ 3.580	€ 2.444	€ 1.286	0,9%	1,7%	0,6%	0,3%	0,1%
22 Oneri Finanziari B/ Termine	€ 2.156	€ 660	-	-	-	1,1%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%
23 RISULTATO ANTE IMPOSTE	€ 35.577	€ 14.930	€ 268.966	€ 431.084	€ 581.664	-17,8%	5,5%	43,1%	51,6%	56,6%
24 IRAP	€ 2.266	€ 5.281	€ 16.114	€ 22.392	€ 28.119	1,1%	1,9%	2,6%	2,7%	2,7%
25 IRES	-	€ 4.851	€ 68.419	€ 108.834	€ 146.348	0,0%	1,8%	11,0%	13,0%	14,2%
26 RISULTATO NETTO	€ 37.841	€ 4.798	€ 184.432	€ 299.858	€ 407.196	-18,9%	1,8%	29,6%	35,9%	39,6%

a uno schema di business fortemente dinamico con tempi medi di giacenza dei materiali e dei prodotti progressivamente inferiore (Tab.33).

5. Attivo Fisso

L'azienda non prevede nuovi investimenti nel corso del quinquennio di Piano, reputando i propri impieghi tecnici più che sufficienti all'assorbimento del crescente volume d'affari.

I valori netti dell'attivo fisso iscritto a bilancio, per effetto di quote ammortamento annuali pari a € 19.800 (si veda Tab.25), passano da € 199.000 in T0 a € 100.000 in T5. Si veda per maggiori dettagli la Tab.34.

6. Passività Finanziarie a Medio Lungo Termine

Come già anticipato nella disamina del Budget Finanziario, si prevede un incremento in T1 delle Passività di Medio Lungo Termine per effetto di una

nuovo mutuo pari a € 180.000; da T2 in poi si registra il graduale abbattimento di tali passività per effetto dei rimborsi delle quote capitali dei mutui in essere, fino al totale rimborso in T5 del mutuo preesistente.

7. Fondi Accantonamento

I fondi accantonamento, come meglio specificato nello Stato Patrimoniale Scalare (Par.2.12), si alimentano nel corso del quinquennio con le quote Tfr del personale di produzione e amministrativo accantonate in ogni esercizio (si veda Tab.19).

2.10 IL MASTER BUDGET

Come anticipato all'inizio della trattazione, la costruzione dei vari budget operativi, declinati nei precedenti paragrafi, avrebbe avuto una sintesi logica all'interno del *Master Budget*, ovvero un Bilancio di natura previsionale caratterizzato da un Conto Economico e uno Stato Patrimoniale.

A questo proposito abbiamo agevolato la comprensione delle dinamiche causa-effetto tra i singoli Budget e il prospetto di sintesi, attraverso una mappa logica (Tab.4) che suggerisse come le risultanze numeriche di matrice economica e patrimoniale afferente ai diversi prospetti operativi, confluissero all'interno del *Master Budget*.

Ciò che preme sottolineare, tuttavia, è il filo conduttore che ha guidato tutto il lavoro, ovvero la costante valutazione delle componenti variabili e costanti di costo, una discriminazione necessaria per costruire un conto economico riclassificato a Margine Lordo di contribuzione piuttosto che seguire i filoni classici di riclassificazione fondati sul Costo del Venduto o sul Valore Aggiunto.

Tuttavia, a impreziosire l'analisi prospettica di Riepilogo concorre anche una riclassificazione dello Stato Patrimoniale che non segue l'usuale logica a sezioni contrapposte, ma una struttura in forma scalare di rapida lettura che pone l'accento sui flussi finanziari in uscita e in entrata nei vari esercizi di Piano. Entrambi i Prospetti saranno commentati e riportati in forma tabellare nei prossimi paragrafi unitamente a un'analisi degli indici e della *Break Even Analysis*.

2.11 IL CONTO ECONOMICO A MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE

La riclassificazione del Conto Economico a Margine lordo di contribuzione (MLC), richiede come indagine preliminare la discriminazione tra le voci di costo fisso e variabile.

Assolta tale incombenza, attraverso la differenza tra il fatturato di vendita e i costi variabili, ricaviamo il MLC, ovvero, il margine/contributo offerto dal giro d'affari aziendale a copertura delle componenti fisse di costo, non prima di aver provveduto alla totale copertura dei costi di natura variabile.

Per la valutazione dell'economicità della gestione abbiamo considerato la riclassificazione del conto economico a MLC, la cui sintesi per mastri è riportata alla **Tab.35**, mentre l'analisi per conti si evidenzia nella **Tab.36**.

Come rilevato dal Budget commerciale, il Trend di Fatturato (e in via di fatto anche il Valore di Produzione) nel quinquennio vive un leggerissimo incremento nel primo Biennio di Piano (da € 200.000 in T1 a € 272.000 in T2), strumentale alla promozione e al lancio del nuovo prodotto B; dal terzo anno in poi si assiste al vero e proprio boom delle vendite con un'impennata di fatturato che si attesta su un valore pari a € 624.000, a € 836.000 circa in T4, e oltre un Milione in T5.

Nello specifico l'impostazione commerciale sarà orientata a una ridefinizione del target di posizionamento, perseguendo un sostanziale consolidamento del giro d'affari legato alle vendite Italia, tuttavia, più che compensato dall'incremento ipotizzato sull'Area Estero, che, grazie a interventi mirati (rimandiamo per maggiori dettagli all'analisi strategica), contribuirà all'aumento del giro d'affari di oltre € 800.000 in cinque esercizi.

Il Margine Lordo di Contribuzione (MLC) stimato nel quinquennio risulta in progressiva crescita sia in valore assoluto (da € 104.000 circa in T1 a € 740.000 circa in T5) che in termini relativi, con un incidenza sul fatturato che passa da 52% al 72%: ciò significa che se nel primo anno di Piano a fronte di un incremento di fatturato di +100 euro la nostra micro-impresa, dopo aver coperto i propri costi varia-

Tabella 36: Conto Economico a MLC – Per Conti

Conto Economico Per Conti	T1	T2	T3	T4	T5
Prodotto A	€ 200.000	€ 202.000	€ 204.020	€ 206.060	€ 208.121
Prodotto B	€ -	€ 70.000	€ 420.000	€ 630.000	€ 819.000
Vendite Nette	€ 200.000	€ 272.000	€ 624.020	€ 836.060	€ 1.027.121
Rimanenze Iniziali p.f.s (-)	€ 15.981	€ 17.433	€ 22.224	€ 44.642	€ 56.103
Rimanenze Iniziali p.f.s (-)	€ 15.981	€ 17.433	€ 22.224	€ 44.642	€ 56.103
Rimanenze Finali p.f.s (+)	€ 17.433	€ 22.224	€ 44.642	€ 56.103	€ 65.592
Rimanenze Finali p.f.s (+)	€ 17.433	€ 22.224	€ 44.642	€ 56.103	€ 65.592
Rimanenze Iniziali M.p (+)	€ 1.400	€ 1.655	€ 2.089	€ 4.327	€ 5.333
Rimanenze Iniziali M.p (+)	€ 1.400	€ 1.655	€ 2.089	€ 4.327	€ 5.333
Rimanenze Finali M.p (-)	€ 1.655	€ 2.089	€ 4.327	€ 5.333	€ 6.360
Rimanenze Finali M.p (-)	€ 1.655	€ 2.089	€ 4.327	€ 5.333	€ 6.360
Acquisti Materie Prime	€ 12.391	€ 15.752	€ 33.968	€ 40.114	€ 47.666
Acquisti Materie Prime	€ 12.391	€ 15.752	€ 33.968	€ 40.114	€ 47.666
Costo lavorazioni esterne - prodotto A	€ 40.455	€ 40.455	€ 40.859	€ 41.268	€ 41.680
Costo lavorazioni esterne - prodotto B	€ -	€ 9.545	€ 58.418	€ 80.182	€ 102.404
Costi Industriali Variabili	€ 40.455	€ 50.000	€ 99.277	€ 121.450	€ 144.084
Trasporti Italia	€ 2.000	€ 2.020	€ 2.040	€ 2.061	€ 2.081
Trasporti Germania	€ -	€ 1.750	€ 10.500	€ 15.750	€ 20.475
Provvigioni Italia	€ 2.000	€ 2.020	€ 2.040	€ 2.061	€ 2.081
Provvigioni Germania	€ -	€ 1.400	€ 8.400	€ 12.600	€ 16.380
Sconti e Abbuoni	€ 1.000	€ 1.360	€ 3.120	€ 4.180	€ 5.136
Costi Commerciali Variabili	€ 5.000	€ 8.550	€ 26.101	€ 36.652	€ 46.153
Rimborsi Lorde	€ 30.000	€ 37.500	€ 45.000	€ 45.000	€ 45.000
Contributi a carico dell'azienda	€ 9.900	€ 12.375	€ 14.850	€ 14.850	€ 14.850
Costi del Personale Industriale Variabile	€ 39.900	€ 49.875	€ 59.850	€ 59.850	€ 59.850
Energia Elettrica	€ 12.000	€ 15.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
Carburante	€ 2.000	€ 2.500	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000
Manutenzione	€ 1.500	€ 2.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000
Costi Industriali Costanti	€ 15.500	€ 19.500	€ 37.000	€ 37.000	€ 37.000
Pubblicità	€ 25.000	€ 10.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
Canone di locazione	€ -	€ 6.000	€ 6.000	€ 6.000	€ 6.000
Consulenze	€ 20.000	€ 6.000	€ -	€ -	€ -
Costi Commerciali Costanti	€ 45.000	€ 22.000	€ 11.000	€ 11.000	€ 11.000
Rimborso Spese Viaggio	€ 1.000	€ 1.500	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000
Cancelleria e stampati	€ 100	€ 100	€ 150	€ 150	€ 150
Telefono	€ 960	€ 1.200	€ 1.800	€ 1.800	€ 1.800
Postali e marche da bollo	€ 100	€ 100	€ 100	€ 100	€ 100
Compensi Professionali	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500
Assicurazioni	€ 300	€ 300	€ 300	€ 300	€ 300
Consulenze	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500
Compensi Amministratori	€ 16.800	€ 16.800	€ 16.800	€ 16.800	€ 16.800
Costi Amministrativi & generali	€ 22.260	€ 23.000	€ 25.150	€ 25.150	€ 25.150
Rimborsi Lorde	€ 20.000	€ 30.000	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000
Contributi a carico dell'azienda	€ 6.000	€ 9.900	€ 13.200	€ 13.200	€ 13.200
Costi del Personale non Industriale	€ 26.600	€ 39.900	€ 53.200	€ 53.200	€ 53.200
Accantonamento TFR - Produzione	€ 3.806	€ 4.758	€ 5.709	€ 5.709	€ 5.709
Accantonamento TFR - Amministrativo	€ 2.538	€ 3.806	€ 5.075	€ 5.075	€ 5.075
Fabbricati Industriali	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
Macchinari generici	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000
Macchinari specifici	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000
Autovetture	€ 1.800	€ 1.800	€ 1.800	€ 1.800	€ 1.800
Mobili uffici	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500
Automezzi	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500
Ammortamenti & Accantonamenti	€ 26.144	€ 28.364	€ 30.584	€ 30.584	€ 30.584
Interessi passivi - mutuo	€ 1.879	€ 1.472	€ 1.057	€ 633	€ 201
Interessi passivi - mutuo NEW	€ -	€ 3.221	€ 2.523	€ 1.811	€ 1.085
Oneri Finanziari M/L Termine	€ 1.879	€ 4.693	€ 3.580	€ 2.444	€ 1.286
Interessi passivi c/c	€ 2.156	€ 660	€ -	€ -	€ -
Oneri Finanziari B/ Termine	€ 2.156	€ 660	€ -	€ -	€ -
IRAP	€ 2.266	€ 5.281	€ 16.114	€ 22.392	€ 28.119
IRES	€ -	€ 4.851	€ 68.419	€ 108.834	€ 146.348
Imposte sul reddito	€ 2.266	€ 10.132	€ 84.533	€ 131.227	€ 174.467

bili, poteva sfruttare 52 euro per la copertura dei costi fissi, in T5 può sfruttare esattamente 20 euro in più!

L'effetto di cui sopra è in sostanza riconducibile a una migliore redditività del fatturato, che, virando gradualmente sul prodotto B (con margine superiore rispetto al prodotto A), determina un minor impatto dei Consumi di materie da impiegare in produzione (da 6,1% in T1 a 4,5% in T5) e dei Costi industriali variabili (da 20,2% in T1 a 14% in T5) sottoforma di lavorazione esterne.

Naturalmente, anche le altre componenti di costo variabile incidono sulla

performance dell'MLC: in modo positivo i Costi del personale industriale al netto di un maggior impatto dei Costi commerciali variabili.

Nel primo caso occorre sottolineare che sebbene via sia l'ingresso in azienda di un nuovo operaio full-time in produzione con un incremento del costo a regime di circa € +20.000 in cinque anni (da € 40.000 in T1 a € 60.000 circa in T5), l'incidenza sul fatturato si abbatte dal 20% al 5,8%; per i costi commerciali invece (perlopiù trasporti e provvigioni), il riposizionamento di fatturato all'estero, a cui si associano le maggiori aliquote dei vettori adibiti

Tabella 37: Stato Patrimoniale Scalare – Per Mastri

STATO PATRIMONIALE - Mastri -		T0	T1	T2	T3	T4	T5	ΔT1-T0	ΔT2-T1	ΔT3-T2	ΔT4-T3	ΔT5-T4
27	Mezzi propri	€ 40.000	€ 2.157	€ 6.955	€ 191.388	€ 491.245	€ 698.442	€ 37.843	€ 4.798	€ 184.432	€ 299.858	€ 207.196
28	Passività finanziarie a medio/lungo termine	€ 104.992	€ 264.824	€ 209.674	€ 153.410	€ 96.011	€ 37.453	€ 159.832	€ 55.150	€ 56.164	€ 57.389	€ 58.558
29	Fondi accantonamento correnti	€ 30.000	€ 36.344	€ 44.908	€ 55.692	€ 66.477	€ 77.261	€ 6.344	€ 8.564	€ 10.784	€ 10.784	€ 10.784
30	Attivo fisso netto	€ 199.000	€ 179.200	€ 159.400	€ 139.600	€ 119.800	€ 100.000	€ 19.800	€ 19.800	€ 19.800	€ 19.800	€ 19.800
31	MARGINE DI STRUTTURA	€ 24.008	€ 124.125	€ 102.137	€ 260.890	€ 533.933	€ 713.156	€ 148.134	€ 21.988	€ 158.753	€ 273.043	€ 179.223
32	Rimanenze	€ 17.381	€ 19.088	€ 24.313	€ 48.969	€ 61.436	€ 71.952	€ 1.708	€ 5.224	€ 24.656	€ 12.467	€ 10.516
33	Clienti	€ 82.000	€ 80.219	€ 100.007	€ 187.719	€ 251.505	€ 308.980	€ 1.781	€ 19.787	€ 87.712	€ 63.786	€ 57.475
34	Altri crediti a breve termine	€ 13.111	€ 445	€ 2.243	€ 10.031	€ 83.688	€ 129.915	€ 12.866	€ 1.799	€ 7.788	€ 73.657	€ 46.127
35	Fornitori	€ 23.000	€ 28.198	€ 27.836	€ 46.627	€ 54.422	€ 62.381	€ 5.198	€ 362	€ 18.790	€ 7.795	€ 7.959
36	Altri debiti a breve	€ 6.485	€ 8.141	€ 19.035	€ 99.847	€ 149.715	€ 395.731	€ 1.656	€ 10.894	€ 80.812	€ 49.869	€ 246.016
37	CAPITALE CIRCOLANTE NETTO OPERATIVO	€ 83.007	€ 63.413	€ 79.691	€ 100.245	€ 192.492	€ 52.735	€ 19.594	€ 16.278	€ 20.554	€ 92.247	€ 139.758
38	Attività finanziarie a breve termine	€ 1.000	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 500	-	-	-	-
39	Banche c/c	€ 108.015	€ 59.212	€ 20.946	€ 159.145	€ 339.940	€ 658.921	€ 167.227	€ 38.266	€ 138.199	€ 180.796	€ 318.980
40	POSIZIONE FINANZIARIA NETTA	€ 107.015	€ 60.712	€ 22.446	€ 160.645	€ 341.440	€ 660.421	€ 167.727	€ 38.266	€ 138.199	€ 180.796	€ 318.980
	SAIDO	€ -	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0

Tabella 38: Stato Patrimoniale Scalare – Per Conti

Stato Patrimoniale Specifiche Conti	T0	T1	T2	T3	T4	T5
Riserve Utili	€ 80.000	€ 30.000	€ -	€ 7.843	€ 3.045	€ 181.388
Utile / Perdita Esercizio	€ -	€ 50.000	€ -	€ 37.843	€ 4.798	€ 184.432
Dividendi	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Capitale Sociale	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
Mezzi Propri	€ 40.000	€ 2.157	€ 6.955	€ 191.388	€ 491.245	€ 698.442
Mutui a scadere	€ 104.992	€ 264.824	€ 209.674	€ 153.410	€ 96.011	€ 37.453
di cui: Quote Capitale Pagate nell'anno	€ 19.769	€ 20.168	€ 55.150	€ 56.264	€ 57.399	€ 58.558
Passività finanziarie a medio/lungo termine	€ 104.992	€ 264.824	€ 209.674	€ 153.410	€ 96.011	€ 37.453
Fondo TFR	€ 30.000	€ 36.344	€ 44.908	€ 55.692	€ 66.477	€ 77.261
Fondi accantonamento correnti	€ 30.000	€ 36.344	€ 44.908	€ 55.692	€ 66.477	€ 77.261
Immobilizzazioni Materiali	€ 298.000	€ 298.000	€ 298.000	€ 298.000	€ 298.000	€ 298.000
Fondi Immobilizzazioni Materiali	€ 99.000	€ 118.800	€ 138.600	€ 158.400	€ 178.200	€ 198.000
Attivo Fisso Netto	€ 199.000	€ 179.200	€ 159.400	€ 139.600	€ 119.800	€ 100.000
Rimanenze Prodotti Finiti	€ 15.981	€ 17.433	€ 22.224	€ 44.642	€ 56.103	€ 65.592
Rimanenze Materie Prime	€ 1.400	€ 1.655	€ 2.089	€ 4.327	€ 5.333	€ 6.360
Rimanenze	€ 17.381	€ 19.088	€ 24.313	€ 48.969	€ 61.436	€ 71.952
Crediti Verso Clienti	€ 82.000	€ 80.219	€ 100.007	€ 187.719	€ 251.505	€ 308.980
Clienti	€ 82.000	€ 80.219	€ 100.007	€ 187.719	€ 251.505	€ 308.980
Imposte Anticipate	€ 13.111	€ 445	€ 2.243	€ 10.031	€ 83.688	€ 129.915
Iva ns/credito	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Altri Crediti a breve Termine	€ 13.111	€ 445	€ 2.243	€ 10.031	€ 83.688	€ 129.915
Fornitori Materie Prime	€ 3.000	€ 2.485	€ 3.159	€ 6.812	€ 8.045	€ 9.559
Fornitori Servizi	€ 20.000	€ 25.713	€ 24.677	€ 39.814	€ 46.377	€ 52.822
Fornitori	€ 23.000	€ 28.198	€ 27.836	€ 46.627	€ 54.422	€ 62.381
Debiti verso Inps ed Erario c/ ritenute	€ 4.786	€ 4.786	€ 6.461	€ 8.136	€ 8.136	€ 8.136
Iva ns/debito	€ 1.250	€ 1.089	€ 2.442	€ 7.178	€ 10.353	€ 13.128
Dividendi	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 200.000
Imposte Correnti	€ 449	€ 2.266	€ 10.132	€ 84.533	€ 131.227	€ 174.467
Altri Debiti a Breve	€ 6.485	€ 8.141	€ 19.035	€ 99.847	€ 149.715	€ 395.731
Cassa	€ 1.000	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500
Attività Finanziarie a breve termine	€ 1.000	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500
Banche c/c (Passive)	€ 108.015	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Banche c/c (Attive)	€ -	€ 59.212	€ 20.946	€ 159.145	€ 339.940	€ 658.921
Banche c/c	€ 108.015	€ 59.212	€ 20.946	€ 159.145	€ 339.940	€ 658.921

al trasporto e della rete vendita in loco, comportando un incremento di circa € +45.000 in valore assoluto (in T1 la spesa era pari ad un irrisorio valore di € 5.000 in quanto la rete vendita era gestita prevalentemente dall'imprenditore), e un incremento di due punti percentuali in termini relativi (da 2,5% a 4,5%).

Il Risultato Operativo (RO) previsto, passa dal valore negativo (€ -31.000 circa) in T1, a un sostanziale pareggio (€ 20.000 circa) in T2 per poi esplodere da T3 in poi (si passa da € 272.000 a € 434.000, fino a € 583.000 in T5).

Ciò è dovuto a un livello dei Costi Operativi Costanti, che, particolarmente in T1 (€ 136.000 circa), è superiore rispetto al margine di contribuzione a disposizione per la rispettiva copertura (€ 104.000): nello specifico a pesare sulla gestione di questo primo esercizio, sono i Costi Commerciali Costanti sostenuti per il lancio del nuovo prodotto (pubblicità, promozione, consulenze, sito web), che impatteranno in misura sempre più contenuta nel corso del Piano sia in termini assoluti che relativi (da € 45.000 in T1 a € 11.000 in T5).

Viceversa, tutte le altre voci di natura costante, e in particolar modo i Costi Industriali (sottoforma di canoni di locazione e utenze) e Costi del Personale Non Industriale (nuova impiegata full-time adibita al front office Tedesco), subiranno nel corso del Piano un progressivo incremento, che, tuttavia, impatteranno sulla gestione in maniera meno che proporzionale rispetto all'aumento del rispettivo MLC: il valore assoluto dei costi costanti risulterà in leggero aumento (da € 136.000 circa in T1 a € 157.000 circa in T5), mentre l'impatto relativo in sostanziale decrescita (dal 67,8% a 15,3%). Riguardo al Risultato Netto (RN) si passa da una leggera perdita in T1 pari a € -38.000 a un Utile di oltre € 400.000 in T5.

Tale risultanza è determinata dal duplice effetto fornito dal saldo della Gestione Finanziaria e della Gestione Tributaria.

Nello specifico, a livello di gestione finanziaria la riorganizzazione impostata a partire a fine T1 (consolidamento del debito) impatterà positivamente sul cash flow aziendale per la corrispondenza di interessi di breve sempre più bassi (fino ad annullarsi in T3), e interessi di medio lungo termine progressivamente decrescenti; la disponibilità finanziaria che ne deriva determinerà un limitato utilizzo delle fonti di finanziamento a breve (autoliquidante e non) con conseguenti risparmi in termini di onerosità del debito: il saldo

della gestione finanziaria in previsione passa da € 4.000 (pari al 2%) in T1 a € 1.200 di T5.

Il saldo previsto della gestione tributaria, sottoforma di imposta IRAP e IRES, con l'aumentare della base imponibile aumenta progressivamente il proprio impatto, che tuttavia, non pregiudica gli ampi margini di tolleranza e sostenibilità del Piano.

2.12 LO STATO PATRIMONIALE SCALARE

La riclassificazione dello Stato Patrimoniale in forma scalare, è realizzata isolando le voci delle fonti (segno positivo) e degli impieghi (segno negativo) a medio lungo termine, e sulla stessa falsariga gli impieghi operativi di breve (segno negativo) con le fonti operative di breve (segno positivo).

Tale Struttura di riclassificazione può essere interpretata secondo due diverse chiavi di lettura:

- **L'Analisi verticale** suggerisce una fotografia intuitiva di come le fonti di finanziamento di medio lungo termine riescano a coprire gli impieghi della stessa durata (Margine di Struttura); e sulla stessa falsariga come le fonti operative di breve termine siano sufficienti alla copertura degli impieghi a stretto giro (Capitale Circolante Netto Operativo).

Il saldo tra i due indici, la Posizione Finanziaria Netta, suggerisce la misura in cui l'azienda ha bisogno di ricorrere alla finanza di Breve termine (saldo PFN>0), o viceversa il surplus finanziario maturato (saldo PFN<0);

- **L'Analisi orizzontale**, attraverso i delta delle varie voci di attivo e passivo tra un esercizio e l'altro, suggerisce una prima bozza di rendiconto finanziario con l'esplicitazione dei flussi in entrata e in uscita tra i vari esercizi.

Procedendo con un'analisi di natura "verticale" per il solo anno a consuntivo T0, possiamo notare che il Margine di struttura (negativo per € -24.000) suggerisce l'incapacità delle Fonti di medio lungo termine (€ 175.000 circa) alla totale copertura dell'Attivo Immobilizzato (€ 199.000); alla stessa maniera il Capitale Circolante Netto Operativo (negativo per € -83.000) indica un fabbisogno di liquidità nel breve ter-

mine, in quanto i debiti verso fornitori e gli altri debiti a breve non riescono a compensare la finanza "immobilizzata" generata dal magazzino, dai crediti verso i clienti e dai crediti a breve termine. Alla luce di quanto detto, la Posizione Finanziaria Netta (positiva per € 107.000) indica la misura dell'indebitamento bancario di breve termine di cui la nostra micro-impresa ha bisogno per coprire il drenaggio di risorse maturato dalla struttura delle fonti e degli impieghi, correnti e non.

Procedendo con un'analisi "orizzontale" della situazione patrimoniale scalare (la cui sintesi per mastri è riportata in **Tab.37** e l'analisi per conti in **Tab.38**), è possibile registrare un sostanziale ribaltamento del fabbisogno richiesto dalla Posizione Finanziaria Netta (PFN) nell'anno T0 (€ +107.000 circa), in un surplus crescente per tutta la durata del Piano (da € -61.000 circa in T1 a € -660.000 circa in T5).

Nello specifico nel primo anno di Piano, è stato ipotizzato un buon incremento di liquidità fornito dal Margine di Struttura (€ +148.000 circa, da un fabbisogno di € -24.000 circa a un surplus € +124.000 circa), a cui si aggiunge un leggero decremento del fabbisogno richiesto a livello di Capitale Circolante Netto Operativo (€ +20.000 circa da € -83.000 circa a € -63.000 circa).

Nello specifico, il maggior afflusso di risorse fornito dal MS a fine esercizio T1 è imputabile sostanzialmente all'incremento delle Passività Finanziarie di Medio Lungo Termine (€ +160.000 circa) generato dall'operazione di consolidamento, e in misura più contenuta dalla diminuzione dell'Attivo Fisso Netto (€ +20.000 circa) e dall'incremento dei Fondi Accantonamento (€ +6.000 circa) per effetto delle quote accantonate.

Tale performance sarà solo in parte mitigata dalla diminuzione dei Mezzi Propri (€ -38.000 circa) afferente alla perdita d'esercizio.

Per quanto riguarda il leggero decremento nel fabbisogno richiesto dal capitale circolante netto, è sostanzialmente imputabile all'arretramento dei crediti a breve (€ 13.000 circa) per il minor valore delle imposte anticipate;

e per la restante parte, al flusso finanziario generato dalla rotazione commerciale: segnaliamo un leggerissimo decremento dei crediti verso clienti, logica conseguenza del rallentamento di fatturato ipotizzato da T0 a T1, (€ 1.800 da € -82.000 a € -80.200) in presenza di un debito verso fornitori in leggero incremento (€ 5.000 da € 23.000 a € 28.000). A mitigare gli effetti richiamati nella sottrazione di liquidità, contribuisce un maggior valore del magazzino che assorbe risorse finanziarie per € 2.000 circa.

Le dinamiche dei flussi finanziari per il proseguo del Piano suggeriscono ampi margini di miglioramento, con un Margine di Struttura in costante crescita fino a raggiungere un surplus pari a € 713.000 circa in T5, e un capitale circolante netto che registra un progressivo incremento del proprio fabbisogno generato in particolar modo da un valore crescente dei crediti verso clienti riconducibile all'impennata del fatturato ipotizzata. Conseguenza naturale degli effetti richiamati, con una forbice sempre più marcata tra surplus del MS e fabbisogno del CCNO, è naturalmente una PFN con surplus crescenti.

Tuttavia occorre segnalare due aspetti degni di interesse:

- Tra T2 e T1 registriamo un leggero arretramento del surplus fornito dalla PFN poiché a livello di MS non si gode di alcun vantaggio da consolidamento, goduto invece in T1; bensì si iniziano a corrispondere i rimborsi in quota capitale non solo del mutuo preesistente ma anche quelli della nuova operazione;

- In T5 il surplus fornito dal MS e le risorse drenate dal CCNO sarebbero sensibilmente differenti rispetto ai valori riportati, se non fosse stata ipotizzata la distribuzione di un dividendo pari a € 200.000 (- Mezzi Propri + Debiti a Breve), come giusto riconoscimento del percorso di crescita aziendale programmato.

2.13 BREAK EVEN ANALYSIS, AUTOFINANZIAMENTO E ANALISI PER INDICI

Come riportato nella **Tab.39** la buona marginalità della gestione registra dei

Tabella 39: Break Even Analysis

BREAK EVEN ANALYSIS		T1	T2	T3	T4	T5
DATI	RICAVI NETTI	€ 200.000	€ 272.000	€ 624.020	€ 836.060	€ 1.027.121
	MARK-UP	-18,9%	1,8%	29,6%	35,9%	39,6%
	MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	52,0%	56,3%	68,8%	70,6%	72,0%
	COSTI COSTANTI	€ 139.539	€ 138.117	€ 160.514	€ 159.379	€ 158.220
INDICI	BREAK EVEN POINT	€ 268.442	€ 245.466	€ 233.222	€ 225.670	€ 219.644
	MARGINE DI SICUREZZA	-€ 68.442	€ 26.534	€ 390.798	€ 610.390	€ 807.477
	MARGINE DI SICUREZZA %	-34,2%	9,8%	62,6%	73,0%	78,6%
	COSTI COSTANTI MAX COMPATIBILI	€ 103.962	€ 153.047	€ 429.480	€ 590.463	€ 739.884
	MLC % MINIMO COMPATIBILE	69,8%	50,8%	25,7%	19,1%	15,4%

Tabella 40: Autofinanziamento

AUTOFINANZIAMENTO	T1	T2	T3	T4	T5
RISULTATO NETTO	-€ 37.843	€ 4.798	€ 184.432	€ 299.858	€ 407.196
RIPRESA TFR	€ 6.344	€ 8.564	€ 10.784	€ 10.784	€ 10.784
RIPRESA QUOTE AMM.TO	€ 19.800	€ 19.800	€ 19.800	€ 19.800	€ 19.800
RIMBORSO QK MUTUI IN ESSERE	€ 159.832	-€ 55.150	-€ 56.264	-€ 57.399	-€ 58.558
AUTOFINANZIAMENTO	€ 148.134	-€ 21.988	€ 158.753	€ 273.043	€ 379.223
AUTOFINANZIAMENTO %	74%	-8%	25%	33%	37%

punti di pareggio progressivamente decrescenti nell'arco del Piano a dimostrazione che le più ampie forbici di redditività scaturite dalle scelte strategiche previste generano maggiori risorse per la copertura dei costi fissi aziendali.

Solo in T1 il punto di pareggio pari a € 268.000 circa risulta inferiore al fatturato effettivo per € 200.000 generando così un margine di sicurezza negativo per l'esatta differenza; già da T2 in poi con un fatturato ipotizzato in aumento, in presenza di costi fissi sostanzialmente invariati, i Margini di sicurezza aziendali vivono un'escalation notevole che porterà in T5 a raggiungere il BEP a € 220.000 circa, con un margine di sicurezza di gran lunga positivo pari a € 807.000 (79% sul fatturato); i costi costanti massimi compatibili sono stabiliti in € 740.000 contro i previsti per € 158.000 mentre il MLC % minimo compatibile è fissato a 15,4% contro un previsionale a 72%.

Come riportato nella **Tab.40** l'Autofinanziamento replica le performance

positive registrate a livello di break even (da un valore di € 148.000 circa pari al 74% sul fatturato registrato in T1, a € 380.000 pari al 37% sul fatturato in T5). Di tale performance segnaliamo sostanzialmente due aspetti fondamentali:

1. In T1 il dato risulta "inquinato" dall'iniezione di liquidità dovuta all'operazione di consolidamento;
2. Il valore crescente dell'autofinanziamento per tutta la durata del Piano è sostanzialmente riconducibile agli incrementi del Risultato Netto, e in misura più contenuta dei leggeri incrementi di quote TFR accantonate; tutto ciò al netto dei rimborsi in quota capitale delle due operazioni di medio lungo termine. Non avendo previsto nuovi Investimenti in Attivo Fisso, e considerando che nessuna immobilizzazione tecnica esaurisce la propria vita utile nei cinque anni di Piano, le quote ammortamento risultano costanti.

Come riportato nella **Tab.41** gli indici di bilancio nel quinquennio evidenziano valori in netto miglioramento.

Il ROI subisce un progressivo incremento passando da un valore negativo pari a -9% in T1 al 46% in T5; tale performance è determinata dall'incremento combinato del ROS (che da -16% di T1 sale a 57% in T5) frutto di un fatturato a più alto margine, e della rotazione del capitale investito (da 0,59% passa allo 0,81% di fine Piano). L'Incidenza degli oneri finanziari sul fatturato registra una progressiva riduzione nel quinquennio, fino a azzerarsi quasi completamente in T5, frutto della riorganizzazione finanziaria impostata e dell'aumento del volume d'affari previsto.

I ratios indicanti la Solidità Patrimoniale nel quinquennio evidenziano una vera e propria impennata nell'elasticità degli impieghi (da 47% a 92%), determinata da un valore costante di Immobilizzazioni tecniche contrapposto a un saldo crescente del Capitale Circolante, a cui si aggiunge una notevole decrescita della rigidità nelle fonti che passano dall'89% di T1 al 64% in T5, per una quota sempre più marcata del Passivo Corrente sul Passivo Permanente. In proposito segnaliamo che tra i debiti di breve vi è in T5 l'appostamento dei dividendi da corrispondere all'im-

prenditore, una scelta legittimata anche da un rilevante peso dei Mezzi Propri sul Totale Finanziato (Indice di Capitalizzazione) che in T5 raggiunge livelli pari al 55%.

Per quanto riguarda la situazione di liquidità il quoziente di liquidità generale registra un leggero decremento nel quinquennio (da 4,37 a 2,53 nell'ultimo anno di Piano) dovuto a un Passivo Corrente che aumenta più che proporzionalmente rispetto all'Attivo Corrente, ma che conserva ad ogni modo ottimi margini di tolleranza; unitamente a un margine di tesoreria che incrementa notevolmente la propria positività (da € 105.000 in T1 a € 641.000 in T5).

Per quanto riguarda gli indici di Rotazione della Gestione segnaliamo, per l'importanza strategica individuata anche tra gli obiettivi di Piano, la progressiva crescita della rotazione dei crediti verso clienti che passano da 3 in T1 a 4,1 in T5, con un periodo di dilazione media concessa che si riduce da 120 gg a 90 gg: la decisione di veicolare il fatturato aziendale su un target di clienti solvibili e puntuali nei pagamenti come il mercato tedesco, potrà generare indubbi vantaggi in termini di liquidità e respiro finanziario.

CONCLUSIONI

Come dicevamo in premessa, l'implementazione di un sistema di controllo veicolato alla realizzazione di un Piano Economico-Finanziario, ha svolto nella Micro-impresa in esame una funzione di riassetto economico-finanziario fondamentale per la creazione dei presupposti per una sana continuità aziendale. L'analisi ha evidenziato la concreta fattibilità del Piano Industriale, che suggerisce ottimi margini di tolleranza e sostenibilità sia dal punto di vista economico che finanziario, criticità principali palesate dalla proprietà in sede di Programmazione.

Nello specifico, il lavoro si è orientato dal punto di vista commerciale essenzialmente sul riposizionamento del mercato di riferimento; la ricerca di una diversa composizione del target di clienti secondo principi di solvibilità e tempestività dei pagamenti; un riequilibrio della gestione finanziaria attraverso la manovra di riorganizzazione

Tabella 41: Indici di Bilancio

ANALISI PER INDICI		T1	T2	T3	T4	T5
A	ATTIVO FISSO NETTO (30)	€ 179.200	€ 159.400	€ 139.600	€ 119.800	€ 100.000
B	Liquidità differite (33+34)	€ 80.664	€ 102.250	€ 197.750	€ 335.193	€ 438.895
C	Liquidità immediate (38+39 se < 0)	€ 60.712	€ 22.446	€ 160.645	€ 341.440	€ 660.421
D	Liquidità totali (B+C)	€ 141.376	€ 124.695	€ 358.395	€ 676.633	€ 1.099.316
E	ATTIVO CORRENTE (B+C+32)	€ 158.756	€ 143.784	€ 382.707	€ 725.602	€ 1.160.752
F	CAPITALE INVESTITO (A+E)	€ 337.956	€ 303.184	€ 522.307	€ 845.402	€ 1.260.752
G	Mezzi propri (27)	€ 2.157	€ 6.955	€ 191.388	€ 491.245	€ 698.442
H	Passività consolidate (28+29)	€ 301.168	€ 254.581	€ 209.102	€ 162.487	€ 114.714
I	PASSIVITÀ PERMANENTI (G+H)	€ 303.325	€ 261.537	€ 400.490	€ 653.733	€ 813.156
L	PASSIVO CORRENTE (35+36+39 se > 0)	€ 36.339	€ 46.871	€ 146.473	€ 204.137	€ 458.112
M	CAPITALE FINANZIATO (I+L)	€ 339.664	€ 308.408	€ 546.963	€ 857.870	€ 1.271.268
N	Mezzi di terzi (H+L)	€ 337.507	€ 301.453	€ 355.576	€ 366.624	€ 572.826
O	Costi operativi esterni (7+9+10+14+15+16)	€ 140.606	€ 138.802	€ 232.496	€ 271.365	€ 311.053
INDICI DI REDDITIVITA'		T1	T2	T3	T4	T5
	Risultato Netto	€ 37.843	€ 4.798	€ 184.432	€ 299.858	€ 407.196
	Mezzi Propri	€ 2.157	€ 6.955	€ 191.388	€ 491.245	€ 698.442
	REDDITIVITA' DEL CAPITALE PROPRIO	-1754%	69%	96%	61%	58%
	Risultato Operativo	€ 31.542	€ 20.283	€ 272.545	€ 433.529	€ 582.949
	Capitale Investito	€ 337.956	€ 303.184	€ 522.307	€ 845.402	€ 1.260.752
	REDDITIVITA' DEL CAPITALE INVESTITO	-9%	7%	52%	51%	46%
	Risultato Operativo	€ 31.542	€ 20.283	€ 272.545	€ 433.529	€ 582.949
	Ricavi netti di vendita	€ 200.000	€ 272.000	€ 624.020	€ 836.060	€ 1.027.121
	REDDITIVITA' DELLE VENDITE	-16%	7%	44%	52%	57%
	Ricavi netti di vendita	€ 200.000	€ 272.000	€ 624.020	€ 836.060	€ 1.027.121
	Capitale Investito	€ 337.956	€ 303.184	€ 522.307	€ 845.402	€ 1.260.752
	ROTAZIONE CAPITALE INVESTITO	0,59	0,90	1,19	0,99	0,81
	Oneri finanziari	€ 4.035	€ 5.353	€ 3.580	€ 2.444	€ 1.286
	Ricavi netti di vendita	€ 200.000	€ 272.000	€ 624.020	€ 836.060	€ 1.027.121
	INCIDENZA ONERI FINANZIARI	2%	2%	1%	0%	0%
INDICI DI SOLIDITA' PATRIMONIALE		T1	T2	T3	T4	T5
	Attivo corrente	€ 158.756	€ 143.784	€ 382.707	€ 725.602	€ 1.160.752
	Capitale investito	€ 337.956	€ 303.184	€ 522.307	€ 845.402	€ 1.260.752
	GRADO DI ELASTICITA' DEGLI IMPIEGHI	47%	47%	73%	86%	92%
	Passività permanenti	€ 303.325	€ 261.537	€ 400.490	€ 653.733	€ 813.156
	Capitale finanziato	€ 339.664	€ 308.408	€ 546.963	€ 857.870	€ 1.271.268
	GRADO DI RIGIDITA' DELLE FONTI	89%	85%	73%	76%	64%
	Mezzi Propri	€ 2.157	€ 6.955	€ 191.388	€ 491.245	€ 698.442
	Capitale finanziato	€ 339.664	€ 308.408	€ 546.963	€ 857.870	€ 1.271.268
	INDICE DI CAPITALIZZAZIONE	1%	2%	35%	57%	55%
	Ricavi netti di vendita	€ 200.000	€ 272.000	€ 624.020	€ 836.060	€ 1.027.121
	Mezzi di terzi	€ 337.507	€ 301.453	€ 355.576	€ 366.624	€ 572.826
	ROTAZIONE MEZZI DI TERZI	0,59	0,90	1,75	2,28	1,79
INDICI DI LIQUIDITA'		T1	T2	T3	T4	T5
	Attivo corrente	€ 158.756	€ 143.784	€ 382.707	€ 725.602	€ 1.160.752
	Passivo corrente	€ 36.339	€ 46.871	€ 146.473	€ 204.137	€ 458.112
	QUOZIENTE DI LIQUIDITA' GENERALE	4,37	3,07	2,61	3,55	2,53
	Liquidità totali	€ 141.376	€ 124.695	€ 358.395	€ 676.633	€ 1.099.316
	Passivo corrente	€ 36.339	€ 46.871	€ 146.473	€ 204.137	€ 458.112
	QUOZIENTE DI LIQUIDITA' PRIMARIA	3,89	2,66	2,45	3,31	2,40
	Liquidità totali	€ 141.376	€ 124.695	€ 358.395	€ 676.633	€ 1.099.316
	Passivo corrente	€ 36.339	€ 46.871	€ 146.473	€ 204.137	€ 458.112
	MARGINE DI TESORERIA	€ 105.037	€ 77.824	€ 211.921	€ 472.497	€ 641.204
	Rimanenze	€ 19.088	€ 24.313	€ 48.969	€ 61.436	€ 71.952
	Ricavi netti di vendita	€ 200.000	€ 272.000	€ 624.020	€ 836.060	€ 1.027.121
	ROTAZIONE SCORTE	10,5	11,2	12,7	13,6	14,3
	GG MEDI COPERTURA MAGAZZINO	35	33	29	27	26
	Clienti	€ 80.219	€ 100.007	€ 187.719	€ 251.505	€ 308.980
	IIVA media vendite	22%	22%	22%	22%	22%
	Ricavi netti di vendita	€ 200.000	€ 272.000	€ 624.020	€ 836.060	€ 1.027.121
	ROTAZIONE CREDITI COMMERCIALI	3,0	3,3	4,1	4,1	4,1
	GG MEDI DI DILAZIONE CONCESSA	120	110	90	90	90
	Fornitori	€ 28.198	€ 27.836	€ 46.627	€ 54.422	€ 62.381
	IIVA media acquisti	22%	22%	22%	22%	22%
	Costi operativi esterni	€ 140.606	€ 138.802	€ 232.496	€ 271.365	€ 311.053
	ROTAZIONE DEBITI COMMERCIALI	6,1	6,1	6,1	6,1	6,1
	GG MEDI DI DILAZIONE RICEVUTA	60	60	60	60	60

impostata; e infine, un restyling dell'intera cultura organizzativa attraverso la sensibilizzazione dell'imprenditore e di tutta la forza lavoro, a governare il cambiamento piuttosto che subirlo.

Bibliografia

BARNABE F., RUGGIERO P., VASELLI F., PETRACCA A., Il ruolo del controllo di gestione nelle microimprese: il caso del Tubettificio senese, IPSOA Gruppo Wolters Kluwer, 2012
 MARCHI L., I sistemi informativi aziendali, Milano, Giuffrè, 1993.
 MARCHI L., DE VECCHI C., SAITA M., Strumenti informativo contabili per le decisioni aziendali,

Bologna, Clueb, 1998.

BORTOLUSSI G., I freni per le piccole imprese, Padova, Padova University Press, 2013.

BARRICELLI D., RUSSO G., Think Micro First. La microimpresa di fronte alla sfida del terzo millennio. Conoscenze, saperi e politiche di sviluppo, Franco Angeli, 2059.

GUBITTA P., Il credito tra merito e fiducia, Padova, Padova University Press, 2014.

POLLINI V., Imprese, territorio, innovazione, Padova, Padova University Press, 2014.

DE LUCA A., Innovazione e competitività delle PMI in Italia, Milano, Franco Angeli, 2009.

CASADIO C., Nuovi modelli emergenti e la micro-impresa, Milano, Franco Angeli, 2001.

Stato Patrimoniale Specifiche Conti		T0	T1	T2	T3	T4	T5
1	Riserve Utili	€ 80.000	€ 30.000	€ 7.843	€ 3.045	€ 181.388	€ 481.245
2	Utile / Perdita Esercizio	-€ 50.000	€ 37.843	€ 4.798	€ 184.432	€ 299.858	€ 407.196
3	Dividendi						-€ 200.000
4	Capitale Sociale	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
5	Mezzi Propri	€ 40.000	€ 2.157	€ 6.955	€ 191.388	€ 491.245	€ 698.442
6	Mutui a scadere	€ 104.992	€ 264.824	€ 209.674	€ 153.410	€ 96.011	€ 37.453
7	di cui: Quote Capitale Pagate nell'anno	€ 19.769	€ 20.168	€ 55.150	€ 56.264	€ 57.399	€ 58.558
8	Passività finanziarie a medio/lungo termine	€ 104.992	€ 264.824	€ 209.674	€ 153.410	€ 96.011	€ 37.453
9	Fondo TFR	€ 30.000	€ 36.344	€ 44.908	€ 55.692	€ 66.477	€ 77.261
10	Fondi accantonamento correnti	€ 30.000	€ 36.344	€ 44.908	€ 55.692	€ 66.477	€ 77.261
11	Immobilizzazioni Materiali	-€ 298.000	-€ 298.000	-€ 298.000	-€ 298.000	-€ 298.000	-€ 298.000
12	Fondi Immobilizzazioni Materiali	€ 99.000	€ 118.800	€ 138.600	€ 158.400	€ 178.200	€ 198.000
13	Attivo Fisso Netto	-€ 199.000	-€ 179.200	-€ 159.400	-€ 139.600	-€ 119.800	-€ 100.000
14	Rimanenze Prodotti Finiti	-€ 15.981	-€ 17.433	-€ 22.224	-€ 44.642	-€ 56.103	-€ 65.592
15	Rimanenze Materie Prime	-€ 1.400	-€ 1.655	-€ 2.089	-€ 4.327	-€ 5.333	-€ 6.360
16	Rimanenze	-€ 17.381	-€ 19.088	-€ 24.313	-€ 48.969	-€ 61.436	-€ 71.952
17	Credit Verso Clienti	-€ 82.000	-€ 80.219	-€ 100.007	-€ 187.719	-€ 251.505	-€ 308.980
18	Clienti	-€ 82.000	-€ 80.219	-€ 100.007	-€ 187.719	-€ 251.505	-€ 308.980
19	Imposte Anticipate	-€ 13.111	-€ 445	-€ 2.243	-€ 10.031	-€ 83.688	-€ 129.915
20	Iva ns/credito	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
21	Altri Crediti a breve Termine	-€ 13.111	-€ 445	-€ 2.243	-€ 10.031	-€ 83.688	-€ 129.915
22	Fornitori Materie Prime	€ 3.000	€ 2.485	€ 3.159	€ 6.812	€ 8.045	€ 9.559
23	Fornitori Servizi	€ 20.000	€ 25.713	€ 24.677	€ 39.814	€ 46.377	€ 52.822
24	Fornitori	€ 23.000	€ 28.198	€ 27.836	€ 46.627	€ 54.422	€ 62.381
25	Debiti verso Inps ed Erario c/ ritenute	€ 4.786	€ 4.786	€ 6.461	€ 8.136	€ 8.136	€ 8.136
26	Iva ns/debito	€ 1.250	€ 1.089	€ 2.442	€ 7.178	€ 10.353	€ 13.128
27	Dividendi						€ 200.000
28	Imposte Correnti	€ 449	€ 2.266	€ 10.132	€ 84.533	€ 131.227	€ 174.467
29	Altri Debiti a Breve	€ 6.485	€ 8.141	€ 19.035	€ 99.847	€ 149.715	€ 395.731
30	Cassa	-€ 1.000	-€ 1.500	-€ 1.500	-€ 1.500	-€ 1.500	-€ 1.500
31	Attività Finanziarie a breve termine	-€ 1.000	-€ 1.500	-€ 1.500	-€ 1.500	-€ 1.500	-€ 1.500
32	Banche c/c (Passive)	€ 108.015					
33	Banche c/c (Attive)		-€ 59.212	-€ 20.946	-€ 159.145	-€ 339.940	-€ 658.921
34	Banche c/c	€ 108.015	-€ 59.212	-€ 20.946	-€ 159.145	-€ 339.940	-€ 658.921
Controllo		€ -	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0

Calcolo Chiusura Patrimoniale		T1	T2	T3	T4	T5
A	Passivo Noto	€ 337.364	€ 243.885	€ 205.097	€ 266.268	€ 469.300
	Riserve Utili	€ 30.000	-€ 7.843	-€ 3.045	€ 181.388	€ 481.245
	Capitale Sociale	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
	Mutui a scadere	€ 264.824	€ 209.674	€ 153.410	€ 96.011	€ 37.453
	Imposte Anticipate	-€ 445	-€ 2.243	-€ 10.031	-€ 83.688	-€ 129.915
	Fornitori Materie Prime	€ 2.485	€ 3.159	€ 6.812	€ 8.045	€ 9.559
	Fornitori Servizi	€ 25.713	€ 24.677	€ 39.814	€ 46.377	€ 52.822
	Debiti verso Inps ed Erario c/ ritenute	€ 4.786	€ 6.461	€ 8.136	€ 8.136	€ 8.136
B	Tot. Attivo	€ 339.219	€ 306.165	€ 536.932	€ 774.182	€ 1.141.353
	Banche c/c (Attive)	€ 59.212	€ 20.946	€ 159.145	€ 339.940	€ 658.921
	Cassa	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500
	Rimanenze Prodotti Finiti	€ 17.433	€ 22.224	€ 44.642	€ 56.103	€ 65.592
	Rimanenze Materie Prime	€ 1.655	€ 2.089	€ 4.327	€ 5.333	€ 6.360
	Crediti Verso Clienti	€ 80.219	€ 100.007	€ 187.719	€ 251.505	€ 308.980
	Iva ns/credito	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Attività Fisse Nette	€ 179.200	€ 159.400	€ 139.600	€ 119.800	€ 100.000
C	Deficit Contabile	-€ 57.356	€ 41.334	€ 172.691	€ 167.973	€ 13.132
D	Saldo Risultato Esercizio dopo OF L.T.	€ 33.421	-€ 15.590	-€ 268.966	-€ 431.084	-€ 581.664
E	(1/2 di I) * Banche t-1 [38]	€ 2.700	€ -	€ -	€ -	€ -
F	Tot.	-€ 21.235	€ 25.744	-€ 96.275	-€ 263.111	-€ 568.532
G	Modello Finanziario	-€ 21.779	€ 26.404	-€ 98.743	-€ 269.858	-€ 583.110
	Oneri Finanziari	€ 2.156	€ 660	€ -	€ -	€ -

Appendice

"Il Modello Finanziario"

A pagina 32 del Presente lavoro si asseriva: "...gli oneri afferenti agli affidamenti di breve sono stati generati come chiusura del Piano una volta determinati i flussi finanziari e i fabbisogni generati sulla posizione finanziaria netta, attraverso un apposito modello finanziario.....", di seguito andremo a dettagliare le grandezze patrimoniali utilizzate e gli step metodologici rispettati, per determinare la voce 22 (Oneri Finanziari B/Termine) del Conto Economico a MLC.

Procederemo riportando dapprima una traccia

descrittiva dei passaggi rispettati per determinare la voce in esame, e la chiusura del Patrimonio; per poi esplicitare in forma tabellare le risultanze numeriche ricavate dalle grandezze patrimoniali utilizzate per il raggiungimento dell'obiettivo.

FASI OPERATIVE CHIUSURA PATRIMONIALE (T1):

1) Calcolare Riserve di Utili T1 [Rigo 1]: Utile di esercizio T0 [Rigo 1] + Riserva di Utili T0 [Rigo 1]

2) Calcolare Imposte Anticipate T1 [Rigo

19]: 99% delle Imposte Correnti T0 [Rigo 28] da inserire a segno inverso

3) **Calcolo Passivo Noto (A):** Sommare in T1 i seguenti rigi [1] + [4] + [6] + [19] + [22] + [23] + [25]

4) **Calcolo Tot. Attivo (B):** Sommare in T1 i seguenti rigi [33] + [30] + [14] + [15] + [17] + [20] + [13] da inserire a segno inverso

5) **Calcolo Deficit Contabile (C):** Tot. Attivo (B) - Passivo Noto (A) - [33]

6) **Calcolo Modello Finanziario (G):** Deficit Contabile (C) = - Saldo [D] + X - (T0 [Rigo 32] + X/2) * i

Es (T1):

$$-57.356 = -33.421 + X - [(108.015 + X)/2] * 5\%$$

$$-57.356 = -33.421 + X - (108.015 + X) * 2,5\%$$

$$-57.356 = -33.421 + X - 2.700 - X * 2,5\%$$

$$-57.356 + 33.421 + 2.700 = X - X * 2,5\%$$

$$-21.235 = X (1 - 2,5\%)$$

$$-21.235 = X (97,5\%)$$

$$X = -21.235 / 97,5\% \rightarrow -21.779$$

7) **Calcolo Oneri Finanziari B/Termine (Rigo 22 CE):**

$$[(T0 [Rigo 32] + \text{Saldo Modello Finanziario}) / 2] * i$$

$$\text{Es (T1): } OF = [(108.015 - 21.779) / 2] * 5\%$$

$$OF = (86.236 / 2) * 5\%$$

$$OF = 43.118 * 5\% \rightarrow € 2.156$$

8) Se $OF > 0$ inserire in Rigo 22 CE in modo da ricavare il Risultato Ante Imposte [Rigo 23 di Conto Economico]; Se $OF < 0$ procedere con il punto seguente

9) **Calcolare imposta IRAP e IRES²** e inserire rispettivamente in Rigo 24 e 25 di CE in modo da ottenere il Risultato Netto d'esercizio [Rigo 26 di Conto Economico]

10) **Agganciare imposta IRAP e IRES** in Stato Patrimoniale [Rigo 28]

11) **Agganciare Risultato Netto d'esercizio** in Stato Patrimoniale [Rigo 2]

12) **Verificare in Riga "Controllo"** se il Saldo è a segno Positivo (Surplus Finanziario) o Negativo (Fabbisogno Finanziario)

a. SE vi è un **Fabbisogno Finanziario**, ovvero, Tot. Passivo < Tot. Attivo: Chiudere differenza in [Rigo 32] inserendo Valore in € a segno inverso

b. SE vi è un **Surplus Finanziario**, ovvero, Tot. Passivo > Tot. Attivo: Chiudere differenza in [Rigo 33] inserendo Valore in € a segno inverso

c. SE si registra un **Surplus Finanziario** e per politica aziendale i dividendi sono distribuiti: Replicare Valore o parte del Valore, inserito in [Rigo 33], nel [Rigo 3] con lo stesso segno, e nel [Rigo 27] con segno inverso.

Edizione a cura di:



ASFIM

CREA VALORE ALL'IMPRESA

www.asfim.org

SFC

Strategia Finanza e Controllo

PERIODICO DIRETTO DA ANTONIO SOFIA E ENZO TUCCI