



**ASFIM**  
CREA VALORE ALL'IMPRESA



**AUGMENTUM**

discovering value

www.augmentum.it



**LA CRESCITA  
È NELLE TUE MANI.**

DA OLTRE 130 ANNI INSIEME  
PER IL TERRITORIO.

**BANCA POPOLARE  
DI PUGLIA E BASILICATA**  
DAL 1883

# SFC

## Strategia Finanza e Controllo

n.16  
2019

PERIODICO DIRETTO DA ANTONIO SOFIA E ENZO TUCCI

### Sommario

**Governare e organizzare  
l'innovazione nell'azienda**  
di Enzo Tucci

**Fondamenti di Controllo di  
Gestione per PMI - Il Progetto**  
di Alessandro Musso

**Come costruire un Business  
Plan Integrato**  
di Nunzio Calia

**Passività finanziaria o  
patrimonio netto?  
La classificazione degli  
strumenti finanziari nei bilanci  
degli IFRS adopters**  
di Laura Colombo

### Rubrica: pratica professionale

**Master Production Schedule  
(M.P.S.)**  
di Garbio Nocentini



# SFC Strategia Finanza e Controllo

PERIODICO DIRETTO DA ANTONIO SOFIA E ENZO TUCCI

## Sommario

- 4** **Governare e organizzare**  
**7** **l'innovazione nell'azienda**  
*di Enzo Tucci*
- 8** **Fondamenti di Controllo di**  
**19 Gestione per PMI - Il Progetto**  
*di Alessandro Musso*
- 20** **Come costruire un Business Plan**  
**26 Integrato**  
*di Nunzio Calia*
- 27** **Passività finanziaria o**  
**35 patrimonio netto?**  
**La classificazione degli strumenti**  
**finanziari nei bilanci degli IFRS**  
**adopters**  
*di Laura Colombo*

## Rubrica: pratica professionale

- 38** **Master Production Schedule**  
**45 (M.P.S.)**  
*di Gabrio Nocentini*

### Direzione Editoriale

Dott. Antonio Sofia, Dott. Enzo Tucci

### Cordinamento Redazionale

Segreteria ASFIM  
*segreteria@ASFIM.org*

### Progetto Grafico

Dott.ssa Antonietta Trotta

### Autori

Dott. Alessandro Musso, Dott. Enzo Tucci, Dott. Gabrio Nocentini, Dott.ssa Laura Colombo, Dott. Nunzio Calia.

**N. 16 - ANNO 2019**



# A

# 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.

Enzo Tucci<sup>1</sup>

# Governare e organizzare l'innovazione dell'azienda

*L'impresa è un'organizzazione finalizzata a soddisfare le esigenze dei propri clienti in modo efficiente. L'evoluzione indotta dall'innovazione è obbligata, implica delle scelte e comporta dei rischi non sempre prevedibili e misurabili.*

*Il rischio più grande, ma anche il più certo, è non evolvere e chi non evolve viene escluso dal mercato.*

L'azienda si ammala, per poi morire, quando non riesce a soddisfare le esigenze dei propri clienti in modo efficace. Per le imprese, la capacità di generare Valore nel presente e nel futuro è correlata alla possibilità di soddisfare nel continuo le esigenze dei clienti. I bisogni dei clienti evolvono nel tempo e con essi le modalità e gli strumenti necessari a soddisfarli. Le aziende competono tra loro per trovare nuovi prodotti/servizi e nuovi modi/modelli per innalzare il numero e la fedeltà dei clienti.

L'innovazione è un processo evolutivo doveroso e continuo:

1. È in grado di indicare nuovi paradigmi di efficienza con cui l'azienda deve soddisfare le esigenze dei consumatori
2. Promuove la trasformazione dei paradigmi di prodotto/servizio/consumo
3. Crea prodotti e servizi prima inesistenti
4. Crea nuove combinazioni di prodotto/clienti/mercato.

L'innovazione, che non è sempre legata all'avanzamento tecnologico, può riguardare la semplice evoluzione di modelli e/o processi, che consentono la creazione di valore attraverso nuove modalità. Si può ritenere che: "L'innova-

zione è l'insieme di conoscenze, strumenti, processi, cultura, ambiente, che evolvendosi modificano costantemente le modalità con cui l'azienda può continuare a soddisfare in modo efficace ed efficiente i bisogni dei consumatori".

Con riferimento ad aziende e consumatori, la trasformazione delle abitudini o, per dirla con Darwin, l'"Evoluzione", è legata a processi di innovazione. Con riguardo all'evoluzione, anche per le aziende, al pari di quanto avviene nel mondo animale, le specie che evolvono si perpetuano le altre si estinguono, evolvere è un "must".

Negli ultimi decenni la densità innovativo-evolutiva per unità di tempo ha subito un'impennata. Globalizzazione, iper-connessione, digitalizzazione, evoluzione tecnologica ecc., hanno generato un'accelerazione nella trasformazione ed evoluzione dei consumatori e dei mercati tale che gli scenari competitivi risultano, oggi, estremamente volatili, in costante e rapido cambiamento.

Siamo nell'epoca della discontinuità diffusa, dove l'innovazione di processo e di prodotto (quella incrementale) spesso non è sufficiente per la sopravvivenza, al punto che occorre innovare e innovarsi a tutto tondo.

Ogni organizzazione deve attrezzarsi per ridisegnarsi con costanza, in modo da essere evolutivamente coerente con l'innovazione emergente. È evidente che l'applicazione di nuove tecnologie a organizzazioni vecchie non ne genera di più efficaci. Da questo punto di vista i tentativi di dare una rinfrescata superficiale ai vecchi modelli, non basta ad assicurare la sopravvi-

01. Esperto in Tematiche di strategia, finanza e controllo. Da anni impegnato sulle tematiche della corporate governance e dell'innovazione nelle aziende e nell'ecosistema startup.

venza dell'azienda. I processi evolutivi/innovativi con adeguata progressività devono coinvolgere in modo ampio e profondo l'intera azienda e quando occorra anche ridisegnarne i valori, la cultura interna e le competenze.

Oggi più che mai vi è la necessità di progettare la generazione e l'adozione di innovazione in azienda, in modo continuo ed efficace.

Perché e come farlo?

Ne "Il dilemma dell'innovatore" Clayton Christiansen, ricercatore di Harvard, sostiene, dimostrandolo, che, molto spesso, il motivo del fallimento delle imprese non è legato al fatto che i loro dirigenti prendano decisioni sbagliate quanto piuttosto alla circostanza che essi prendano decisioni buone, lo stesso tipo di "buone decisioni" che precedentemente hanno portato al successo tali imprese. In sintesi, il "dilemma dell'innovatore" evidenzia che in assenza di adeguate connessioni con l'ambiente esterno e con l'innovazione emergente "fare la cosa giusta può essere sbagliato se non letale". I manager delle grandi imprese spesso trovano difficoltà organizzative e culturali nell'intercettare prontamente l'innovazione emergente per adottarla e valorizzarla in termini strategici e organizzativi. Le conseguenze di questa difficoltà evolutiva-innovativa sono state disastrose per molte aziende, anche tra quelle di grande successo come Nokia, Kodak, Blockbuster, ecc.

Come si fa a ridurre o evitare i rischi legati alla staticità innovativo-evolutiva dell'azienda? Vi sono vari modi e strumenti utili a consentire la connessione tra l'azienda e l'innovazione che l'ambiente esterno produce.

In passato, l'innovazione più lenta, meno frequente, direi meno ordinaria. Le aziende avevano uffici interni di ricerca e sviluppo, in gran parte focalizzati sulle innovazioni di prodotto/processo e con competenze principalmente inquadrate nel settore specifico.

Oggi l'innovazione è un fenomeno costante, veloce, quotidiano e la possibilità di innovarsi è correlata alla capacità di sintonizzazione e confronto

costante con l'ambiente esterno. Molte delle innovazioni adottate negli ultimi anni sono arrivate da esperienze/competenze distanti dalle aziende/ settori che ne hanno beneficiato traendo successo.

Si pensi alla rivoluzione portata da Uber nel settore della mobilità urbana, da Kindle in quello dell'editoria, da Netflix nel mondo della produzione televisiva-cinematografica, da Booking nel settore del turismo, da Airbnb, ecc. In ciascuno degli esempi citati, l'innovazione è arrivata, spesso in modo "disruptive", non attraverso la capitalizzazione di competenze, informazioni, esperienze, presenti all'interno del settore in esame (innovazione incrementale), ma da ambienti/competenze nuove, distanti e "apparentemente estranee" all'ambito specifico. Da ciò l'esigenza sempre più diffusa di sintonizzarsi con il mondo esterno, dando l'avvio a processi denominati Innovazione Aperta (open innovation).

Nessuna azienda, anche tra le più grandi, può costruire internamente competenze, talenti, idee, strumenti e innovazioni di volume pari a quello che l'ambiente esterno oggi produce in modo continuo. Da ciò la necessità di costruire strumenti idonei a connettere in modo efficace e costante l'azienda con l'ecosistema dell'innovazione esterno, nel modo più esteso possibile in termini spazio/temporali "OPEN INNOVATION".

L'OPEN INNOVATION è un modello/ processo in cui l'azienda si organizza, anche culturalmente, per rendersi contaminabile e accogliere in modo durevole e continuo le opzioni di Innovazione strategicamente utili.

Le vie con cui organizzare in azienda modalità, strumenti e processi idonei a consentire di intercettare le innovazioni in modo efficace e tempestivo sono varie e numerosi sono i modelli adottati. Qui di seguito alcuni brevi cenni e indicazioni.

## 1. La cultura aziendale orientata all'innovazione

La volontà di orientare l'azienda e la sua cultura verso dinamiche di inno-

vazione è, in alcune aziende, declinata, a livello di intenzioni, nei modelli e nei piani strategici della governance. Non sempre, alle dichiarazioni di intenti corrispondono organizzazioni e processi coerenti. In alcuni casi il management, consapevole di dover prestare attenzione ai processi di innovazione, dà spazio a cantieri/progetti che restano isolati e che per dimensione e modalità di introduzione non sono idonei a pervadere in modo diffuso e adeguato l'intera organizzazione aziendale, neanche in modo graduale e progressivo. Ciò può essere conseguenza del timore di accollarsi rischi non sempre precisamente misurabili/prevedibili e/o della pigrizia di chi ha in dotazione best practices che ne legittimano la correttezza delle decisioni in continuità con il passato e con il settore e/o non ultimo della mancanza di consapevolezza rispetto al rischio insito nella rinuncia all'innovazione. Se è vero che innovare è faticoso e comporta dei rischi è anche vero che in un ambiente in cui l'innovazione/evoluzione è costante, il rischio più grande è quello di non accollarsi alcun rischio, in questo caso l'inerzia o la lentezza evolutiva può decretare l'uscita dell'azienda dal mercato.

Nelle aziende vocate all'innovazione e adeguatamente sintonizzate con l'ambiente esterno, la governance, il management, i processi, i piani strategici e le risorse sono organizzate in modo da dialogare ed intercettare nel continuo le traiettorie di innovazione utili, per valorizzarle strategicamente.

Nell'azienda, utilmente orientata all'innovazione, la governance è impegnata a tenere alta l'attitudine al cambiamento e alla contaminazione dell'intera organizzazione. Anche a tale scopo, oggi più che in passato, è importante introdurre modalità di governance e gestione che innalzino il livello di coinvolgimento e partecipazione dei collaboratori al processo ideativo/produttivo/organizzativo.

Una cultura aziendale utilmente orientata all'innovazione è sempre più un asset strategico importante. Nelle aziende che intendano perpetuare sé stesse la governance adotta indirizzi e modelli organizzativi in conseguenza dei quali il top management tiene impegnata l'intera organizzazione su processi innovativi, ove occorra con la utile ed indispensabile gradualità.

## 2. La funzione Innovazione-Organigramma

Per consentire all'azienda un'organizzazione orientata all'innovazione può dimostrarsi indispensabile istituire un'apposita funzione aziendale, la "Funzione Innovazione". I modi e i processi adottati per la costruzione di codesta funzione sono vari. Lo scopo di tale funzione è quello di monitorare, attraverso strumenti, competenze e risorse adeguate, le innovazioni/talenti che l'ambiente esterno produce intercettando e valorizzando quelli utili per la crescita e lo sviluppo dell'azienda. Si tratta a tutti gli effetti di un "Innovation Scout", nonché di una funzione che fa da ponte, in modo utile, tra l'esterno e l'interno dell'organizzazione. Questa funzione, a seconda delle esigenze, può coincidere con una persona o con un ufficio dell'azienda ed è anche indicata con l'acronimo C.I.O. (Chief Innovation Officer). Si badi bene, a codesta figura non può demandarsi il compito di governare e introdurre l'innovazione in azienda, tale compito resta sempre nelle competenze della governance e del top management i quali, supportati anche da codesta funzione, possono in modo più efficace ridisegnare nel continuo strategie, modelli organizzativi e cultura dell'azienda anche sotto i profili dell'innovazione.

## 3. I dialogo con il mondo esterno

L'ecosistema dell'innovazione e degli innovatori è costituito da talenti e ambienti, orientati alla sperimentazione e meno avvezzi a processi e burocrazie che limitino le possibilità creative e la prontezza di azione e reazione. In ragione di ciò, le aziende che intendono confrontarsi in modo proficuo con l'ecosistema dell'innovazione, devono rendersi compatibilmente attrattive. Ciò implica, ancora una volta, l'adozione di paradigmi di comunicazione e collaborazione ispirati a percorsi/processi partecipativi, diffusi, poco formali, agili, LEAN, orientati alla contaminazione ecc. Laddove la cultura e i

processi consolidati all'interno delle imprese non siano coerenti con questo obiettivo dovranno essere rifondati, ridisegnati in modo da evolversi anche in questa dimensione.

#### 4. Il dialogo con le Start-Up

In questo panorama, le startups offrono grandi opportunità di contaminazione/innovazione in quanto portatrici di talenti/competenze/modelli/prodotti innovativi spesso anche a costi contenuti. Anche qui, la collaborazione con il mondo delle start-up richiede organizzazione e cultura aziendali adeguati e con specifiche competenze legate a questo mondo e alle modalità da usare per una corretta e proficua interazione. Ove si voglia lavorare con le startup in ottica di open innovation, la Funzione Innovazione dovrà avere risorse e competenze specifiche per l'interazione essi.

#### 5. Il networking e l'immagine percepita dall'ambiente esterno

In un'ambiente altamente competitivo, con flussi informativi sempre più diffusi e immediati, in un ambiente sempre più globalizzato i talenti/competenze sono sempre più contesi.

Lavorare sul consolidamento del proprio network, del proprio capitale relazionale e sulla costruzione di un'immagine di azienda vocata all'innovazione è sempre più importante per trattenere i talenti presenti nell'organizzazione e per attrarre altri.

In sintesi, non vi sono ricette precise per assicurare all'azienda la possibilità di adottare in modo indolore e privo di rischi l'innovazione, com'è evidente, l'innovazione non procede e non si organizza secondo processi sempre lineari e perciò prevedibili e pianificabili. Ciò nondimeno vi è una certezza: le organizzazioni che non sono attrezzate ad intercettare i processi di innovazione, sono esposte, spesso inconsapevolmente, a elevati rischi di esclusione dal mercato.

È sempre più importante, sia per la governance che per il management la presenza di profili che possano supportare l'introduzione ed il governo della FUNZIONE INNOVAZIONE, la quale fa da ponte tra l'azienda e il

mondo dell'innovazione.

La funzione Innovazione in azienda opera nel continuo:

- a diretto riporto della governance aziendale per migliorarne la definizione delle strategie;
- a supporto del management per migliorarne i processi e gli aspetti tattici;
- per agevolare la contaminazione dell'azienda con le migliori opzioni di innovazione offerte dall'ambiente esterno;
- per fornire spunti e informazioni strategicamente utili;
- per identificare e attrarre nuovi talenti;
- per collegare l'organizzazione a settori/ambienti distanti da essa;
- per supportare l'evoluzione della cultura innovativa interna all'azienda;
- per allargare il network finalizzato all'innovazione;
- incrementare il CAPITALE RELAZIONALE per l'innovazione (accordi, intese, collaborazioni, sinergie, ecc.);
- per consolidare processi di open innovation;
- per consolidare il confronto e la collaborazione con le startup;
- contribuisce a definire i modelli strategici e di business.

Negli ultimi anni molte aziende hanno avviato percorsi finalizzati ad aumentare la coerenza strategico-innovativa dell'azienda con le evoluzioni dell'ambiente esterno disegnando organizzazioni e modelli di governance utili anche a tale scopo.

Diversi studi, tra cui quelli condotti da Clayton Christiansen, raccontano del declino e della morte di quelle aziende che non si sono attrezzate per evolvere in modo coerente e coordinato con l'innovazione che l'ambiente esterno gradualmente produce. Tali aziende prima arrancano e fanno fatica a mantenere quote di mercato e margini di contribuzione, poi divengono progressivamente marginali fino a essere escluse dal mercato. Tra di esse, molte "muoiono in salute", il management ha preso le decisioni giuste, cioè conformi alla cultura dell'azienda ed alle best practices di settore sin lì consolidate. Non ci si accorge o non si vuole ammettere che le condizioni esterne

che rendevano quei processi decisionali precedentemente efficienti sono velocemente mutate e gli ultimi a discostarsene ne pagano il prezzo. Come sostenuto dal Prof. Christiansen, "le decisioni giuste" prese dal management in realtà sono decisioni sbagliate (letali), in quanto non riescono a censire e tenere in debito conto le evoluzioni competitive derivanti dai processi di innovazione avviati nell'ambiente esterno all'azienda.

L'innovazione è una capacità, non è un manuale, non è un regolamento, si sviluppa in ambienti e organizzazioni appositamente fertilizzati. L'innovazione è anche l'unica vera possibilità per assicurare la vita e il successo dell'azienda attraverso la capacità di disporre sistematicamente di prodotti, servizi e approcci adeguati tempo per tempo.

Oggi chi governa l'impresa e chi contribuisce alla definizione di strategie e tattiche, deve avere strumenti e competenze idonei a misurare e assicurare in modo adeguato la vocazione all'innovazione dell'intera organizzazione aziendale. Ciò vale anche per i consulenti di strategia, finanza e controllo che operano a supporto dell'impresa. L'introduzione della Funzione Innovazione nell'organizzazione aziendale e la adeguata vocazione evolutiva delle aziende, sono sempre più spesso risorse indispensabili per il successo se non adirittura per la stessa sopravvivenza dell'impresa.



Alessandro Musso

# Fondamenti di Controllo di Gestione per PMI – Il Progetto

## 1. Introduzione

Si è cercato di raccogliere, sottoforma di vari articoli sequenziali, esperienze maturate in settori industriali diversi, iniziando con il contestualizzare aspetti che coinvolgono diverse funzioni aziendali, dal momento che, nell'ambito delle discipline Economico Aziendali, il Controllo di Gestione è una materia strettamente connessa a Organizzazione Aziendale e Sistemi Informativi. Il *Controller*, nelle sue varie declinazioni, cerca, cataloga e sintetizza informazioni, per renderle fruibili in forme e prospettive differenti.

Si è cercato di definire una metodologia di implementazione del Controllo di Gestione utilizzando le logiche del "Project Management" e identificando due fasi essenziali: la prima per analizzare processi e relative procedure aziendali, la seconda per progettare la reportistica voluta, adeguando usi, consuetudini e strumenti utilizzati.

Gli scenari mutevoli determinano la necessità di gestire il cambiamento, quindi di aggiustare costantemente l'assetto organizzativo mediante l'analisi dei processi e la definizione di procedure, formalizzando la necessità di adempimenti e il cambio di abitudini, aggiornando l'organigramma, creando i presidi che monitorizzano le azioni individuali da cui poi scaturiscono dati e quindi informazioni.

Si è cercato di esaminare alcune tematiche di natura produttiva e logistica, dalle distinte base alla gestione della produzione, che fanno parte del bagaglio professionale di un *Controller* per il suo ruolo tipicamente interfazionale che lo porta a interfacciarsi spesso con l'evoluzione dell'*information technology*, proponendo alcune insospettabili analogie tra *Finance* e *Operations* e alcuni indicatori di efficienza che il

Controllo di Gestione può essere chiamato a monitorare.

Si è cercato di proporre una logica di modellazione su excel che presenti la varietà di informazioni che devono essere ricercate, catalogate e rese fruibili attraverso opportune sintesi, per evitare inutili indigestioni di dati, partendo dal bilancio di verifica per elaborare un budget. Le classiche tecniche di riclassifica di bilancio e analisi per indici e margini, aiutano a effettuare una prima diagnosi dell'azienda, si prosegue quindi con la programmazione economica e finanziaria, che potrebbe rappresentare un aspetto della cura e quindi con la reportistica periodica per verificare l'aderenza agli obiettivi fissati. Una volta stabilito il livello di dettaglio della reportistica, la periodicità di aggiornamento, la versione, occorre iniziare a cercare tutte le informazioni necessarie per realizzarla. Gli aspetti più complessi, che possono influenzare le scelte su prodotti/servizi e, di conseguenza, su reparti o unità organizzative, sono probabilmente quelli della contabilità industriale.

Il *Controller* è un po' come un medico di Pronto Soccorso, cioè non è un Neurochirurgo o un Cardiologo, a cui però deve essere in grado di indirizzare tempestivamente. A parere di chi scrive il *Controller* è il depositario delle sequenze logiche alla base di processi e procedure aziendali ed anche delle regole operative, a cui deve poter partecipare a definizione e aggiornamento. È dunque una figura in grado di dialogare con tutti, sostanzialmente senza autorità ma con autorevolezza, è il *Project Manager* del Sistema Informativo (che non è il sistema informatico) aziendale, di cui non può che essere il costante motore di sviluppo.

Ciò se pensiamo a una realtà modernamente organizzata, prescindendo dalle dimensioni, in cui la maggior parte del tempo viene impiegato per analizzare cifre ragionevolmente affidabili e non per raccogliere numeri. Se si pensa alla *Business Intelligence* e alla sue implicazioni nell'organizzazione e nel governo di una azienda, appare chiaro che il *Controller*, quando chiaramente definito il suo ruolo, è in staff alla Direzione Generale con competenze trasversali alle funzioni Finanza, IT, HR, Operations e Marketing.

## 2. La gestione del progetto

L'introduzione nel sistema informativo gestionale di moduli strategici relativi al controllo di gestione, budgeting/reporting e contabilità analitica/industriale, comporta la necessità di affrontare cambiamenti non solo tecnologici ma soprattutto organizzativi; a tal fine è solito lanciare un progetto al fine di implementare il software come strumento di miglioramento dei processi aziendali e definizione delle procedure. L'approccio utilizzato nella gestione dei progetti prevede la scomposizione in fasi e attività, secondo una terminologia convenzionalmente adottata si possono identificare le macrofasi di installazione, configurazione e avviamento.

Le tecniche di *project management*, abitualmente utilizzate dalle società operanti su commessa, apportano una cultura organizzativa e un orientamento alla programmazione che risulta indispensabile anche nella disegno dei sistemi informativi, dalla programmazione cronologica delle attività necessarie per il completamento delle fasi (sia dal punto di vista della allocazione delle risorse che dell'ambiente di lavoro), all'analisi dei principali processi aziendali per realizzare un prototipo, alle modifiche organizzative ed allo svolgimento della formazione specifica. In base a tali tecniche si possono raggruppare i 5 processi di gestione di un progetto: avvio, pianificazione, esecuzione, monitoraggio/controllo, chiusura.

Vale la pena ricordare in questa sede che con il termine "processo" si definisce cosa viene fatto mentre la "procedura" definisce come.

La WBS del progetto prevede la scomposizione nelle seguenti attività:

- **Preparazione (Project Preparation):** ha lo scopo di effettuare una prima programmazione cronologica di tutte le fasi e delle attività che le compongono, degli obiettivi che si intendono per seguire, delle risorse necessarie, dell'ambiente di lavoro (processi, procedure e consuetudini aziendali), al fine di ottenere una conoscenza generale della tempistica e delle criticità che devono essere monitorate e gestite.

Si compone delle seguenti attività:

- Programmazione: condivisione delle tappe previste, delle date di raggiungimento e dei gruppi di lavoro coinvolti, definizione della informazione alla direzione circa l'impatto del progetto;
- Installazione Hw/Sw: predisposizione della rete e installazione dell'*hardware* (se necessario), installazione del sistema operativo e configurazione di apparecchiature e database (architettura client/server).

- **Modellazione (Business Blue Print):** ha lo scopo di definire, mediante un'analisi dei principali processi aziendali, un modello d'impresa e quindi una prima configurazione della soluzione. Viene esplicitato quello che si prevede possa essere il percorso critico e le relative *milestones*, arrivando a proporre alla direzione un primo modello organizzativo che, se accettato, da il via alla fase successiva, in caso contrario deve essere ristudiato fino alla condivisione.

Si compone delle seguenti attività:

- Analisi funzionale: il gruppo di lavoro viene istruito sulla logica dell'applicativo e sulla integrazione dei processi in modo da poter contribuire in modo determinante all'analisi del flusso informativo, documentale e materiale, di tutte le aree funzionali aziendali e dei moduli del gestionale da configurare, tracciando la rotta per le attività successive;

- Installazione applicativo: effettuata installazione e configurazione hw/sw del sistema operativo, si può procedere all'installazione dell'applicativo e alla creazione dei primi utenti chiave (che appartengono al gruppo di lavoro congiunto) e utenti finali (*data entry*);

- Preparazione base dati: appartiene a questa attività la definizione della sequenza di migrazione o inserimento

delle anagrafiche, delle tabelle e degli archivi che devono essere trasferiti dal precedente sistema, in quale misura la conversione è automatica e la suddivisione di responsabilità, requisiti e sotto-attività propedeutiche;

- Aggiornamento progetto: una volta riconosciuti i processi e la sequenza più efficiente di avviamento, identificate le informazioni da controllare (compresa la loro forma e fonte) e stabilito il popolamento del data base mediante migrazioni o inserimenti manuali, è necessario controllare il ciclo di progetto evidenziando le peculiarità e apportando le variazioni necessarie fino alla completa condivisione e approvazione che può portare a una nuova programmazione.

- Progettazione (*Configuration and Design*): ha lo scopo di realizzare un prototipo quale simulazione dei processi aziendali sin'ora analizzati, in modo da controllarne l'effettiva comprensione e mostrare alla direzione le soluzioni operative poste in essere per l'implementazione del modello teorico di cui alla fase precedente.

Queste le attività:

- Mappatura dei cicli: naturale approfondimento dell'analisi funzionale svolta a monte, porta gli utenti chiave a mettere in discussione le procedure sino a quel momento adottate e a conoscere le funzionalità dell'applicativo e la loro integrazione, in modo da esaminare, mappare analiticamente e disegnare adeguatamente sul sistema i cicli operativi, definendo le informazioni utilizzate nello svolgimento delle operazioni ordinarie e la loro forma opportuna anche attraverso idonea modulistica aziendale;

- Simulazione: le attività precedenti hanno portato alla progettazione di un prototipo del sistema in cui la direzione e il gruppo di lavoro devono potersi riconoscere, ciò conduce al primo test, generalmente condotto da un analista della *software-house*, allo scopo ottenere la valutazione dell'impatto organizzativo e l'approvazione al proseguimento.

- Realizzazione (*Cut Over*): la fase comprende le modifiche all'organizzazione ove vantaggioso e lo svolgimento della formazione di dettaglio che consente la preparazione dell'applicativo alla

prossima partenza e la capacità di verificare la bontà dei dati migrati.

Si compone delle seguenti attività:

- Ufficializzazione cambiamenti organizzativi: in seguito all'analisi d'impatto del sistema viene generalmente redatto un documento che riassume le proposte suggerite alla direzione e quelle accettate (es.: creazione di nuovi ruoli, distribuzione nuove mansioni, adozione nuova modulistica);

- Formazione utenti chiave: gli utenti chiave sono istruiti con un maggior grado di dettaglio, ciascuno sulle funzionalità che dovranno saper usare, ciò permette loro di contribuire direttamente alla formazione degli utenti finali ed impadronirsi degli adeguati strumenti/funzioni di verifica;

- Popolamento base dati: questa attività ha come fine la preparazione di una base dati pulita, da utilizzare per il sistema definitivo, ottenuta per copia dai database di progetto su cui sono stati testati con successo il caricamento dei dati principali dalle tabelle di base, dalle anagrafiche e dagli archivi dinamici trasferiti dai sistemisti, su cui gli utenti hanno inserito manualmente e successivamente controllato ulteriori dati, su cui sono state verificate le procedure di amministrazione del sistema.

- Avviamento (*Go Live*): con l'ultima attività precedente, il prototipo è stato definito ormai completamente, l'azienda è preparata per la partenza, tutti i dati sono caricati o convertiti e il sistema è messo in esercizio.

- Formazione utenti finali: gli utenti finali sono istruiti dagli utenti chiave con l'ausilio di un assistente sulle funzionalità che ciascuno deve usare, contemporaneamente sono rese operative le modifiche organizzative;

- Definizione Gerarchie/Accessi: vengono creati opportuni profili con diversi gradi di accesso, sono rifiniti i menu per profilo utente, definite password e backup;

- Controllo finale base dati: viene effettuato un test finale, eseguito dal gruppo di progetto insieme con gli utenti finali, su tutti gli archivi previsti che vengono per l'ultima volta controllati;

- Gestionale operativo e progetto concluso: l'ultima attività è quella in cui il precedente sistema è fermato e tutti

gli utenti sono operativi sul nuovo e comprende il supporto operativo nel primo periodo post partenza.

## 2.1 L'organizzazione aziendale

Il termine "organizzazione" è particolarmente usato nella letteratura aziendale anglosassone, nella tradizione italiana si preferisce "azienda". Ai fini dello studio della sua organizzazione, l'azienda può essere considerata un sistema socio-tecnico costituito da persone (le risorse umane) e tecnologie (i mezzi strumentali e il *know how*). In funzione delle opportunità fornite dall'ambiente esterno e dei vincoli dal medesimo posti, l'azienda definisce i propri obiettivi e le proprie priorità, dall'interazione tra persone e tecnologie deriva il comportamento aziendale, rivolto al raggiungimento degli obiettivi.

Il comportamento aziendale è funzione delle variabili ambientali, esterne al sistema organizzativo (es.: aspetti socio-economici, giuridici e culturali dell'ambiente in cui opera), delle variabili di contesto, interne al sistema organizzativo (es.: caratteristiche delle persone, qualificazione, atteggiamenti, motivazione, relazioni interpersonali e tecnologie impiegate).

La locuzione viene utilizzata per indicare il processo attraverso cui le persone partecipano alle attività aziendali, come queste vengono strutturate cioè suddivise e coordinate, la funzione aziendale che svolge il processo e il risultato del processo.

La struttura organizzativa dell'azienda è caratterizzata da:

- divisione del lavoro che si concretizza nella scomposizione dei processi in attività elementari e nel raggruppamento di queste ultime in compiti secondo un criterio logico o tecnico;
- assegnazione dei compiti alle posizioni organizzative, ossia attribuzione delle mansioni ai ruoli;
- assegnazione delle risorse alle posizioni organizzative, ossia creazione delle unità operative aziendali che possono essere raggruppate in unità organizzative (*business unit*) alle quali è generalmente preposto un organo di comando
- livelli di autorità esercitata dall'organo

di comando superiore nei confronti del livello subordinato, che costituisce la gerarchia aziendale con le relative deleghe;

- coordinamento ha un ruolo complementare alla divisione del lavoro, avendo lo scopo di armonizzare le attività delle unità tra loro e con gli obiettivi dell'azienda ed assicurarne la fluidità, eliminando interferenze, disallineamenti temporali, variabilità dei comportamenti.

Nella pratica, le unità organizzative nelle quali si articola un'azienda sono variamente denominate: divisioni, direzioni, uffici, sezioni, reparti. I criteri di raggruppamento possono essere in base all'input dei processi aziendali, in relazione alla natura tecnico-economica delle attività svolte (es.: marketing, produzione, acquisti, amministrazione, risorse umane) o in relazione alla disciplina (es.: medicina generale, oculistica, otorinolaringoiatria); in base all'output dei processi aziendali, in relazione al prodotto, al mercato di sbocco, alle categorie di clientela, all'area geografica o alle tipologie di progetto. Il coordinamento è tanto più necessario quanto più i compiti sono complessi, ossia poco standardizzati, comportanti frequenti eccezioni e frequenti scambi di informazioni.

Meccanismi di coordinamento adatti in caso di compiti meno complessi sono adeguata progettazione degli spazi di lavoro (*layout*), standardizzazione delle attività tramite formalizzazione di documenti scritti che stabiliscono regole e relazioni aziendali (organigrammi) e anche attività da svolgere (mansionari) e modalità (procedure), supervisione basata sulla fissazione di obiettivi comuni che tende a intervenire in situazioni di eccezione (*management by exceptions*). In presenza di maggiore complessità dei compiti, possono essere utili supporti alla supervisione realizzati attraverso il sistema informativo che fornisce le informazioni necessarie per decidere, attraverso gli organi di staff che si affiancano agli organi di comando grazie a competenze specialistiche, attraverso il rafforzamento delle relazioni orizzontali mediante la creazione di comitati (permanenti), commissioni (tem-

poraneamente) che riuniscono più organi periodicamente, per affrontare un determinato problema, attraverso la creazione di posizioni di collegamento che hanno autorità funzionale (limitata a determinate questioni) e non gerarchica (che è generalizzata) in un progetto (*project manager*), in un prodotto (*product manager*), in un processo (*process manager*).

### Organigramma e Funzionigramma

Sentirsi dire dalla Proprietà "non c'è niente di più inutile di un organigramma e del relativo mansionario" è diventata una consuetudine, per chi frequenta le PMI, tanto che se non si sente questa frase, si resta anche un po' disorientati.

L'**Organigramma** è la formalizzazione e la rappresentazione grafica dei legami funzionali o gerarchici che uniscono le persone all'interno dell'organizzazione, mostrando chi si deve ascoltare, da chi si deve essere ascoltati, con chi si deve collaborare e chi si deve sapere opera in azienda anche e soprattutto se non lo si incontra e con cui apparentemente non ci sono interessi diretti. Chi lavora nella stessa azienda da tanti anni ha il suo organigramma in testa, anche se non sempre coincide con quello reale. Proprio questa è una delle maggiori accuse allo strumento: non rispecchia la realtà, non è aggiornato, non fotografa il momento attuale ma quello nel quale è stato disegnato. Questo è un limite dell'organizzazione, non dello strumento, se l'organizzazione non è in grado di descrivere se stessa, se evolve senza sapere come e perché, se cambia secondo un disegno che talvolta non è chiaro proprio a chi prende le decisioni. Questo comporta il fatto che poi nulla viene descritto per quello che è, allora si dice che lo strumento non serve.

Una delle difficoltà che si possono incontrare nel realizzare un organigramma è la mancanza di criteri univoci e chiari che definiscano precisamente l'esistenza di una unità organizzativa. Questo termine può essere attribuito a un insieme di operatori solo se sono presenti due criteri di base:

- esistenza di un responsabile con incarico formalizzato;
- attribuzione di risorse specifiche.

L'esistenza di questi due criteri giustifica l'esistenza di una unità organizzativa e la sua formalizzazione all'interno dell'organigramma.

La descrizione delle unità organizzative può essere completata con l'elencazione delle sue funzioni e attività, utilizzando però un altro strumento specifico, il **Funzionigramma** che ha una dimensione orizzontale (rispetto a quella verticale dell'organigramma) e rappresenta l'ambito di attività, le articolazioni ed attribuzioni, i compiti e le competenze (rispetto alle relazioni di sovra e subordinazione ed alle dotazioni organiche).

Un organigramma ben fatto, aggiornato periodicamente e un mansionario completo e rappresentativo, definiscono chi in azienda decide, chi pianifica ciò che è stato deciso, chi fa ciò che è stato pianificato, chi controlla ciò che è stato fatto. L'organizzazione di un'azienda che ha un Sistema di Gestione della Qualità certificato secondo la norma ISO 9001 opera ad esempio proprio secondo il ciclo PDCA, *Plan, Do, Check, Act.* Nel mansionario questo deve essere definito e il mansionario non esiste se non esiste l'organigramma. L'organigramma non è dunque la "foto" dell'azienda, perché il concetto di foto è di per sé statico, piuttosto è il "video" dell'azienda, quindi una rappresentazione che consenta di capire come sono suddivisi ruoli e responsabilità all'interno dell'azienda. Vale la pena precisare la differenza, in questa sede, tra mansione e ruolo in azienda, dopo aver effettuato un'indispensabile precisazione terminologica, vengono forniti alcuni spunti di riflessione immaginando uno scenario complesso, come quello attuale, caratterizzato da dinamismo e incertezza e attenzione assoluta ai vincoli di bilancio.

**Compito (task):** indica una o più attività (operazioni) attribuite, anche in modo continuativo, a una data posizione lavorativa all'interno di una unità operativa.

**Mansione (job description):** insieme di compiti, definiti e standardizzati, tra loro combinati in modo da poter essere affidati ad una persona, da svolgere anche in diverse unità organizzative e

in diverse posizioni lavorative.

**Ruolo:** riferito alla parte più discrezionale con cui viene svolta una mansione (tanto più importante quanto più complessa è la posizione lavorativa), ovvero all'insieme di aspettative che convergono su un individuo per il fatto che occupi una determinata posizione lavorativa.

A prescindere dalle dimensioni aziendali, è opportuno definire un organigramma che riflette le unità decisionali e i centri di responsabilità e magari le attività svolte al loro interno, la cui logica costituisce la base di partenza per la definizione (in un futuro più o meno prossimo) dei centri di costo e la determinazione oggettiva del costo di prodotto. I sistemi operativi possono essere definiti come insieme di regole e principi che rendono operativa cioè dinamica la struttura organizzativa, in un certo senso il rapporto tra sistemi operativi e struttura organizzativa è analogo a quello che nell'informatica intercorre tra software e hardware. I principali sistemi operativi aziendali sono il sistema di pianificazione e controllo, il sistema di gestione e sviluppo delle risorse umane, il sistema informativo (che non è, solo, il sistema informatico).

La **Fig.1** a pagina seguente, mostra un modello organizzativo tratto da una realtà del settore *packaging automation* (produzione configurata/comessa).

Si tratta di uno schema classico che prevede 4 enti/funzioni: Commerciale, Tecnica, Operazioni, Struttura, idealmente 1 responsabile per ente, ogni ente suddiviso in reparti quindi con un vice-responsabile a capo di uno o più reparti. Principale caratteristica di questa impostazione, secondo una logica "bottom up", è la scomposizione dei vari reparti in Centri di Costo e in particolare la loro mappatura in CdC Statistici (che tracciano costi a soli fini statistici che cioè non vengono ribaltati), Intermedi (che raccolgono costi che transitano su tali centri che vengono svuotati ed attribuiti ai centri finali secondo le procedure configurate sull'erp adottato) e Finali (che ricevono i costi da altri centri per imputarli su prodotti/servizi/oggetti di costo in

modo da calcolare i costi consuntivi di periodo).

Questi strumenti dell'organizzazione aziendale stanno diventando di particolare importanza anche come elementi di prevenzione dei rischi penali a cui un'azienda va incontro. Elementi cardine di un Modello Organizzativo di Controllo come richiesto dal D. Lgs. 231/2001 sono proprio l'organigramma e il relativo mansionario.

### Modello di Business

Ogni realtà però ha le proprie caratteristiche su cui è bene soffermarsi, un'analisi organizzativa svolta nell'ottica del controllo di gestione permette di sintetizzare e schematizzare le peculiarità relative al modello di business e le implicazioni gestionali, come nell'esempio proposto di seguito relativo a una realtà del settore *packaging automation* operante su produzione configurata/commessa.

Il bisogno ad esempio di coordinare e sincronizzare approvvigionamenti e montaggi, con precisione maniacale, dato l'impatto che il ciclo produttivo ha su quello monetario, determina la necessità di tenere questi reparti sotto la supervisione delle operations e di tracciare le informazioni relative a tempistiche e controllo dei materiali in ingresso, come quelle relative al collaudo di gruppi e sottogruppi per rispettare le date di consegna.

La Progettazione Preliminare viene

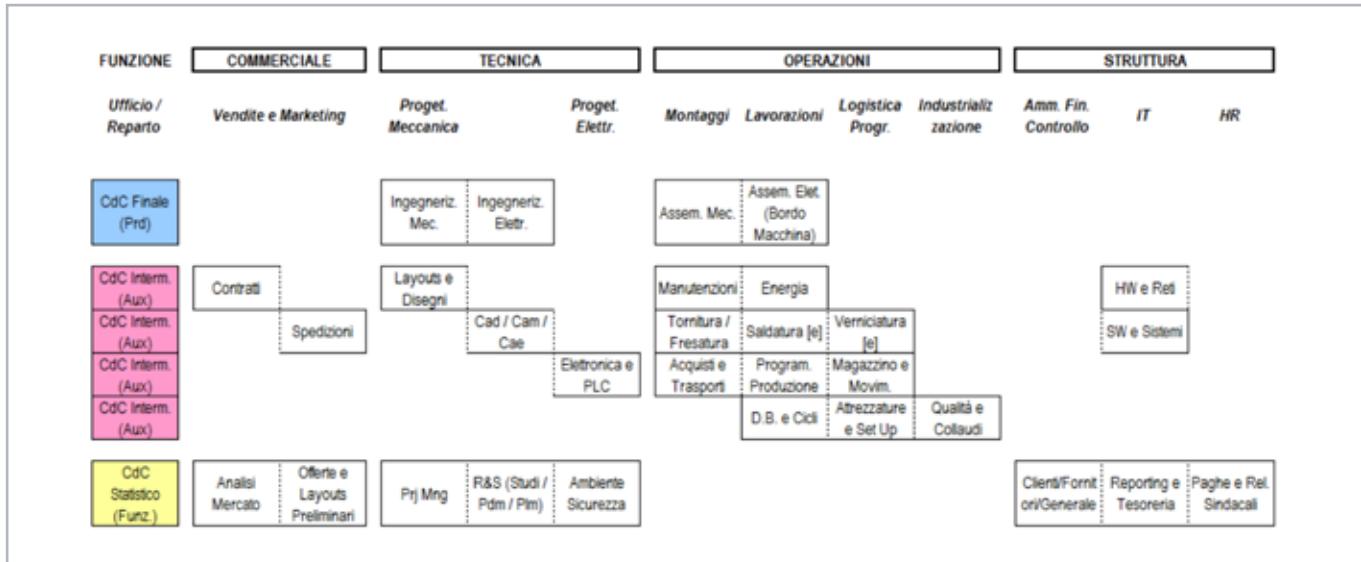
svolta internamente, la Progettazione Esecutiva può anche essere in parte esternalizzata e rappresenta circa 1% del valore dell'ordine.

L'Acquisto dei Commerciali che rappresentano circa il 15% del valore dell'ordine, ipotizzando un *lead-time* di 15 gg, deve avvenire circa 1 mese prima dell'Assemblaggio Sottogruppi e Gruppi in modo da avere un cuscinetto di 15 gg (una sorta di pre-assemblaggio sottogruppi) che permetta la ragionevole certezza che la prima fase di cui sopra mantenga la durata prevista. Questi primi acquisti prevedono pagamento alla consegna.

Le Lavorazioni Esterne, sostanzialmente attività di carpenteria metallica e/o costruzione di particolari, rappresentano circa il 3% del valore dell'ordine e il loro acquisto deve avvenire circa 1,5 mese prima della fase di Montaggio Gruppi. Viene previsto un pagamento a 30 gg.

L'Acquisto di Costruttivi e Elettronici, che rappresentano circa il 30% del valore dell'ordine, sempre ipotizzando un *lead-time* di 15 gg, deve avvenire circa 1 mese prima del Montaggio Gruppi (una sorta di pre-montaggio gruppi e assemblaggio sottogruppi) coerentemente con quanto sopra, in modo da avere la ragionevole certezza che questa seconda fase, che include due tipologie di acquisti, mantenga la durata prevista. Viene previsto un pagamento a 60 gg.

Figura 1: Modello organizzativo



La componentistica finale, che può rappresentare il residuo 10% del valore dell'ordine, prevede l'Acquisto di Costruttivi e Elettronici circa 1 mese prima del conclusivo Test e Collaudo in modo da allungare il più possibile l'esborso monetario per quei gruppi. Ciò detto, risulta fondamentale la presenza di figure di collegamento che possono garantire i collegamenti informativi tra enti, Commerciale e Tecnico e anche tra Tecnico e Produzione, come illustrato in *Fig.2*.

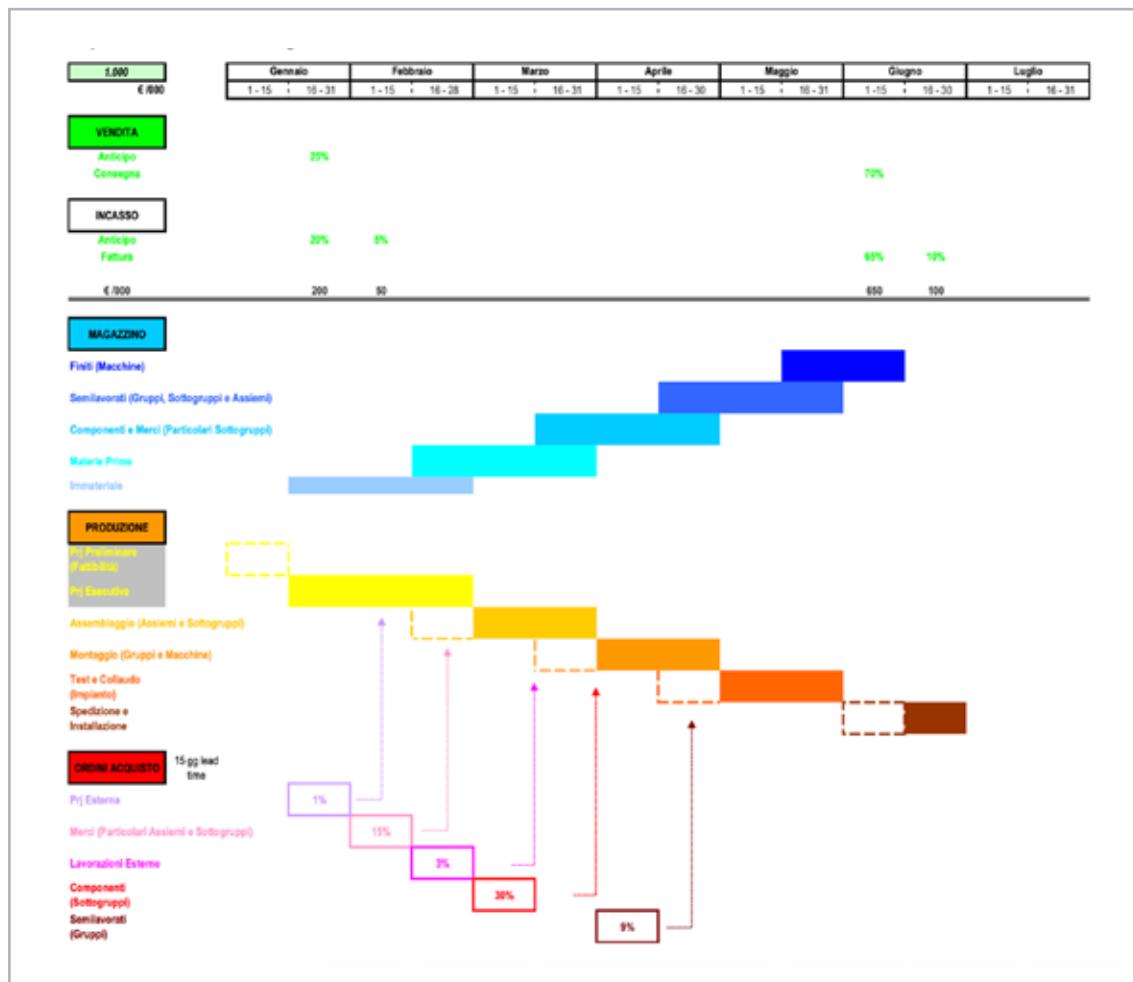
Le ipotesi chiave, che implicano di mettere in pratica in modo quasi maniacale le necessarie azioni per poterle soddisfare, sono relative a *lead-time* molto stretti, adeguatamente supportati da pagamenti corti, idealmente per tutti quei componenti commerciali che devono costituire una piattaforma comune alle varie tipologie di macchine. Soprattutto, nell'ottica di chiedere

sconti ai fornitori a fronte di pagamenti a breve (max 60 gg), diventa essenziale programmare produzione e approvvigionamenti per le forniture più costose e delicate, quindi per i componenti costruttivi ma anche elettronici, in modo da ordinare e ricevere il più vicino possibile ai tempi previsti per assemblaggio/montaggio e ottimizzare in tal modo la dilazione di pagamento ottenuta, facendola partire il più tardi possibile.

### Gestione del Cambiamento

Un sistema informativo è l'insieme delle procedure, dei mezzi tecnici e delle risorse umane impegnate per produrre le informazioni necessarie alle esigenze conoscitive dell'azienda. L'azienda viene vista come sistema, cioè come insieme di elementi interagenti tra loro, ciascuno dei quali (sottosistema) corrisponde a attività codificate all'interno dell'organizzazione.

Figura 2: Flusso ordini/produzione



Il sistema deve permettere la gestione dei processi aziendali integrando le varie funzioni che a questi processi partecipano e ne sono attraversate trasversalmente. Tali sottosistemi vengono considerati non come isole autonome e strutturate ma come elementi interagenti che si scambiano reciprocamente e trasversalmente informazioni e flussi di lavoro, in ottica appunto di processo come mostrato in *Fig.3*.

L'ERP è una tipologia particolare di Sistema Informativo. L'Enterprise Resource Planning è un sistema informativo che supporta la gestione integrata di tutte o quasi tutte le aree funzionali aziendali attraverso una unica base dati centralizzata. Mediante tale sistema l'azienda è in grado di svolgere in modo organizzato tutti i processi gestionali ed amministrativi, di produrre i documenti a supporto, di analizzare le informazioni in esso contenute, di controllare i risultati e gli indicatori di business, rendendo tali informazioni disponibili in modo omogeneo a tutti i livelli aziendali. Implica l'adozione di un approccio sistematico e una organizzazione per processi.

Ogni evento viene registrato in modo univoco e centralizzato all'interno del

database e reso immediatamente disponibile a tutte le funzioni che lo utilizzano. Due conseguenze principali:

- i dati di input vengono inseriti un'unica volta riducendo al minimo gli errori di imputazione;
- non devono essere attivate procedure di allineamento tra i diversi database presenti in azienda perché l'evento ha effetto contemporaneo su tutti i dati rilevanti.

Il sistema ERP consente di rendere l'informazione disponibile a qualsiasi livello aziendale ma soprattutto renderla omogenea, qualsiasi sia il soggetto in grado di ottenere l'informazione questa avrà le stesse caratteristiche e le stesse peculiarità. Tale caratteristica è strettamente correlata alle due precedenti.

L'ingegnerizzazione dei processi, detta BPR *Business Process Rengeneering*, è una attività di revisione dei processi aziendali in ottica di innovazione e ottimizzazione degli stessi.

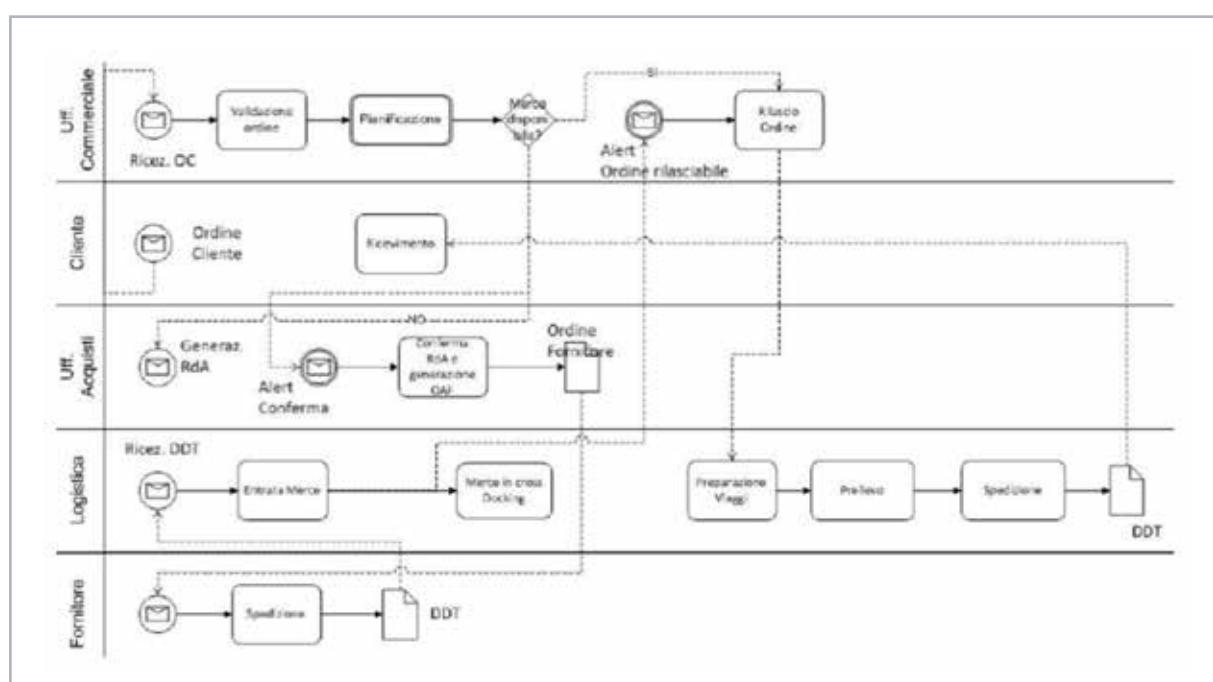
Poiché l'adozione o il cambiamento di un ERP ha un notevole impatto sui processi aziendali, è pratica comune effettuare tale attività all'interno del progetto (il BPR definisce le linee guida del progetto stesso). Infatti se da un lato le funzionalità del nuovo sistema (*best practices*) servono da guida

alla riorganizzazione, da un altro lato il BPR deve generare i *business requirements* che stanno alla base dell'implementazione del sistema. Alcuni ERP hanno integrato dei *tool* che permettono di rimodellare i processi aziendali in modo integrato con le caratteristiche del sistema, in modo coerente con le *best practices*: l'attività di parametrizzazione del sistema viene effettuata automaticamente in funzione delle scelte di processo effettuate.

Questi Tool vengono detti di *BPM Business Process Modeling* e sono strumenti di confine tra l'attività di organizzazione aziendale e quella di implementazione di un progetto informativo. Uno dei punti chiave in una implementazione ERP è quindi la metodologia con cui viene condotto il progetto. Molto dipende anche dall'organizzazione dell'azienda, e dal livello di maturità che detiene nella strutturazione dei processi e nell'organizzazione interna a supporto degli stessi e del progetto.

In base al tale livello di maturità è opportuno tarare, anche in step successivi, il grado di copertura e di profondità delle procedure applicative, l'implementazione di un ERP comporta la ridefinizione dei processi aziendali e quindi significativi cambiamenti orga-

Figura 3: Funzionigramma



nizzativi occorre quindi affrontare alcuni punti essenziali:

- la resistenza al cambiamento
- l'organizzazione del cambiamento.

La gestione di tali attività prende il nome di *Change Management*.

Alcuni concetti nati in ambito Operations sono diventati parte di alcune culture aziendali, come la *Lean Manufacturing* o il *Kaizen*. Ci si riferisce in particolar modo ai termini di cui sotto, per tentare di identificare le analogie tra un Report Finanziario e un Prodotto Finito o Semifinito e, conseguentemente, trattare la Funzione Finanza con lo stesso approccio utilizzato per la Funzione Produzione.

*Poka-yoke*, col significato di a prova di errore, termine giapponese utilizzato nell'ambito del disegno industriale per indicare una scelta progettuale o una apparecchiatura che, ponendo limiti al modo in cui una operazione può essere compiuta, forza l'utilizzatore a una corretta esecuzione della stessa. Si distinguono tre tipi di poka-yoke:

- il metodo del contatto *contact method*: le caratteristiche fisiche di un oggetto (forma, colorazione, ecc.) permettono di distinguere la posizione corretta o impediscono di connettere tra loro degli oggetti evitando i malfunzionamenti causati da un errato contatto. Un esempio di questo metodo sono i connettori sagomati (e/o colorati) di una scheda madre
- il metodo del valore fisso *fixed-value method* controlla se è stato compiuto un certo numero di operazioni (es.: una spia che si accende quando una valvola è stata ruotata un determinato numero di volte)
- il metodo delle fasi di lavoro *motion-step method* controlla se sono stati eseguiti, nel corretto ordine, tutte le fasi di un determinato processo (es.: la spunta degli elementi di una checklist).

*Muda* è un termine giapponese che identifica attività inutili o che non aggiungono valore o improduttive. Fa parte dei concetti lean del *Toyota Production System* mirante a produrre solo i beni o i servizi richiesti dal cliente e che il medesimo era disposto a pagare. Al concetto di *Muda* vanno legati anche quelli di *Muri* (cosa illogica,

impossibile, priva di ragione), e di *Mura* (variazione non governata o inaspettata).

In questa filosofia aziendale si possono individuare sette sprechi principali:

- Difetti: sono errori di realizzazione e rifacimenti o anche produzione di parti e prodotti non necessari. Lo sforzo necessario a creare questi difetti è uno spreco;
- Sovrapproduzione: la sovrapproduzione è la produzione o l'acquisizione di beni prima che siano effettivamente richiesti. È uno spreco molto pericoloso perché tende a nascondere problemi di produzione. La sovrapproduzione deve essere immagazzinata, gestita e protetta, generando quindi altri sprechi;
- Scorte: le scorte, siano esse in forma di materie prime, di materiale in lavorazione o di prodotti finiti, rappresentano un capitale che non ha ancora prodotto un guadagno sia per il produttore che per il cliente;
- Trasporti: ogni volta che un prodotto è trasferito rischia di essere danneggiato, perso, ritardato, così diventa un costo che non produce valore. I trasporti non introducono alcuna trasformazione al prodotto che il cliente sia disposto a pagare
- Movimento: simile ai trasporti, ma si riferisce, anziché ai prodotti, ai lavoratori o alle macchine, questi possono subire danneggiamenti, usure, problemi di sicurezza;
- Attese: si riferisce sia al tempo impiegato dai lavoratori nell'attesa che la risorsa sia disponibile, sia al capitale immobilizzato in beni e servizi che non sono ancora stati consegnati al cliente;
- Processi: usare risorse più costose del necessario per le attività produttive o aggiungere funzioni in più, oltre a quelle che aveva originariamente richiesto il cliente, produce solo sprechi. Gli operatori che possiedono una qualifica superiore a quella necessaria per realizzare le attività richieste, generano dei costi per mantenere le proprie competenze che vanno sprecati nella realizzazione di attività meno qualificate.

## 2.2 I principali sistemi informativi

L'origine dei sistemi ERP (*Enterprise Resource Planning*) viene fatta risalire ai software per la gestione dei materiali, attorno ai quali sono poi stati sviluppati altri moduli che gestiscono i flussi informativi dei processi correlati, dagli ordini alla fatturazione e alla contabilizzazione, dalla gestione delle scorte al calcolo del punto di riordino. L'idea innovativa alla base di MRP (*Material Requirements Planning*) e MRP II (*Manufacturing Resource Planning*) è quella di centralizzare e integrare le informazioni utilizzate per determinate procedure: l'attenzione viene subito focalizzata sul calcolo dei fabbisogni sulla base delle previsioni di produzione o della domanda, in modo da gestire gli ordini dei materiali nella tempistica e nelle quantità appropriate. Successivamente il concetto si estende per integrare altri tipi di informazioni importanti per il processo manifatturiero, come i dati relativi ai carichi delle macchine, alla disponibilità di manodopera, alla schedulazione e ai lanci in produzione.

Il concetto di un nuovo approccio ai sistemi informativi, in direzione di una maggiore integrazione di tutte le informazioni e il successivo sviluppo della tecnologia, insieme con la crescente attenzione sui processi aziendali come elemento chiave del funzionamento delle organizzazioni, sono dunque alla base dei moderni sistemi ERP la cui principale direzione di sviluppo attualmente è rappresentata dalla gestione dei flussi di comunicazione con altre aziende, dai fornitori ai clienti attraverso la connessione di altri software, dai CRM (*Customer Relationship Management*) agli SCM (*Supply Relationship Management*) e più in generale alle applicazioni di commercio elettronico. Con ERP II (*Extended ERP*) si intende proprio la predisposizione per la gestione integrata dei flussi di comunicazione con le catene di fornitura.

L'adozione di un sistema ERP richiede la conformazione delle pratiche aziendali a un modello di processo gestionale preconfigurato, ad esempio l'attività di ricevimento dei materiali da un fornitore, viene prescritta dall'ERP nel

senso che non è possibile concludere il ricevimento se l'ordine non è stato preventivamente e correttamente registrato nel sistema.

Un sistema ERP moderno ha un'architettura di tipo client/server, la cui interazione richiede la definizione di protocolli informatici ed è organizzato a livelli, il più basso riguarda il database con i programmi base di gestione degli accessi, il livello intermedio riguarda le applicazioni per le elaborazioni di supporto ai processi e al livello più alto ci sono i programmi che gestiscono l'interazione con l'utente.

Le caratteristiche principali possono essere riassunte in:

- unicità dell'informazione, nel senso che tutte le diverse operazioni e elaborazioni dei vari moduli condividono per ciascuna informazione uno e un solo valore;
- focalizzazione sui processi, nel senso che molte attività critiche in azienda richiedono, per il loro svolgimento, il coinvolgimento di più uffici, dunque i flussi informativi e di autorizzazioni (workflow) attraversano trasversalmente l'organizzazione per far avanzare il processo;
- approccio transazionale, nel senso che ogni evento aziendale genera una transazione che ha effetto su tutte le parti coinvolte del database dell'ERP tipicamente organizzato in forma relazionale con molte tabelle correlate;
- modularità ed estendibilità, nel senso che anche se l'ERP si propone come un sistema unico e centralizzato, la sua implementazione in azienda sarebbe particolarmente complessa se non fosse organizzato a moduli con l'immediato vantaggio che ciascuna azienda può scegliere i moduli che intende usare rendendo possibile implementazioni parziali e investimenti mirati, decidendo per un'implementazione progressiva, agganciando talvolta allo stesso ERP moduli prodotti da software house diverse.

Gli sforzi per identificare parametri produttivi/industriali, ai fini della allocazione dei costi, focalizzati sulle diverse attività svolte nei vari centri di costo, reparti, funzioni, dovrebbero portare a futuri miglioramenti del mo-

dello inizialmente adottato, piuttosto che riferirsi solamente all'ammontare delle ore di lavoro diretto, assumendo che ogni ora diretta trascini con se anche tutti gli altri costi indiretti.

Da questo punto di vista, tutta la documentazione inerente gli adempimenti Qualità/Iso dovrebbero suggerire e ispirare l'utilizzo di parametri relativi a processi e attività piuttosto che i tradizionali driver provenienti dalla organizzazione per funzioni.

Maggiore è la sofisticazione del modello, maggiore è il dettaglio richiesto (per la maggior analiticità) e maggiori le informazioni che devono essere inserite a sistema. Ad esempio, nei campi disponibili nell'anagrafica articolo si riflette questo maggior livello di analiticità, specialmente per i componenti d'acquisto. Aumentare il numero di centro di costo finali, per la necessità di maggiori dettagli, porta alla necessità di un crescente numero di informazioni per instradare propriamente i costi diretti e, ancora più importante, porta alla necessità di ulteriori parametri per allocare i costi indiretti.

Una soluzione adottata per introdurre rapidamente le metodologie di contabilità industriale, passa dalla valorizzazione della Distinta Base e dei suoi Cicli, come mostrato in *Fig.4.* a pagina seguente.

La valorizzazione delle varie distinte base, recependo sia i costi diretti, per materiali e tempi di lavoro, che i costi indiretti industriali, per costi generali operativi e manodopera indiretta, gioca un ruolo fondamentale anche nelle aziende operanti su commessa, per dimensionare la trattativa tecnica/commerciale nelle fase iniziale, prima di passare al vaglio del team di progetto per i dettagli tecnici, la definizione delle tempistiche, la contrattualistica e la valutazione generale di redditività. La tariffa oraria è fatta dalla somma di diversi addendi (componenti):

- il costo del lavoro diretto, come raccolto nei relativi centri di costo più gli accantonamenti per i contributi sociali e il TFR;
- il costo del lavoro indiretto di produzione come raccolti nei relativi centri di costo;
- i costi indiretti industriali come rac-

colti nei relativi centri di costo per un dato periodo (ad esempio trimestrale) diviso per il numero di ore dirette e indirette, lavorate nello stesso orizzonte temporale di riferimento.

Può essere utile, utilizzare diverse tariffe per le diverse fasi dei cicli produttivi. È possibile definire una procedura automatica di sostituzione e aggiornamento delle tariffe orarie nelle fasi dei cicli associate alle distinte base.

#### Processo di chiusura periodica

Definite le attività di cui alle fasi sopra descritte, di seguito viene sinteticamente proposta una procedura per la determinazione delle chiusure periodiche e la redazione della relativa repertistica gestionale.

Ipotizzando una chiusura mensile gestionale nei primi giorni del mese successivo, i passaggi obbligati sono:

- cut off contabile: in un giorno stabilito, per alimentare gli archivi gestionali esportando dagli archivi contabili i dati relativi alla contabilità generale, alle fatture clienti emesse ed alle fatture fornitori ricevute;
- costi da ricevere: determinazione delle bolle fornitori da evadere (materiali) e degli ordini fornitori da evadere (servizi) nel periodo di competenza considerato e relativo accertamento gestionale auto-stornante all'inizio del mese successivo (discorso analogo per i ricavi da emettere);
- determinazione ratei e risconti (in particolare risconti): sfruttando le fun-

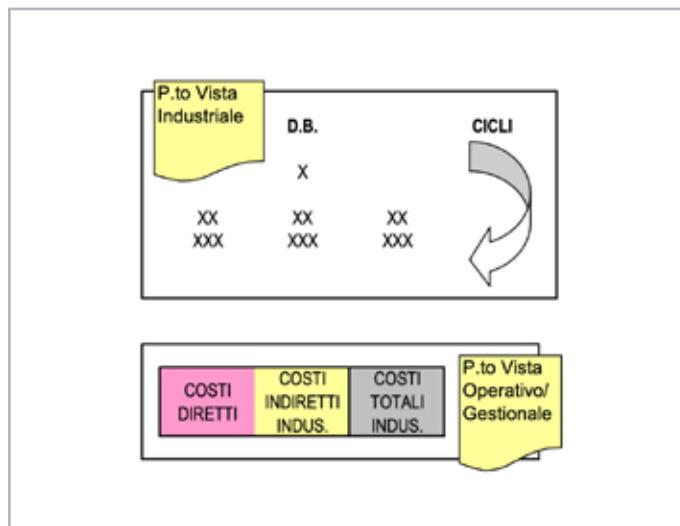
zioni di calcolo automatico di cui i gestionali normalmente dispongono, attraverso l'inserimento delle date di competenza sui conti contabili abilitati e relativo accertamento gestionale auto-stornante all'inizio del mese successivo;

- determinazioni altri costi: relativi a forniture per cui non vengono emessi ordini di acquisto né ingressate bolle (es. utilities), relativo accertamento gestionale auto-stornante all'inizio del mese successivo;
- determinazione calcolo ammortamenti: normalmente progressivo e relativo accertamento gestionale auto-stornante all'inizio del mese successivo;
- determinazione allocazione costi su centri di costo: lancio procedure gestionali per lo svuotamento dei centri di costo intermedi e l'allocazione ai centri di costo finali (propedeutico per l'aggiornamento delle tariffe di costo utilizzate dal sistema);
- determinazione valore dei magazzini: per m.p., s.l. e p.f. e relativo accertamento gestionale auto-stornante all'inizio del mese successivo;
- determinazione del costo del personale: normalmente in base alle ore effettivamente lavorate e relativo accertamento gestionale.

La sostanziale differenza tra "gestionale" e "civilistico" è dovuta, ad esempio, alla differenza dei principi contabili usati al metodo di determinazione dell'importo. Ad esempio, la valorizzazione del magazzino "civilistica" normalmente è quella "fifo" che si allinea a quella ammessa fiscalmente; gestionalmente può essere ritenuta più valida una valorizzazione basata su una media ponderata degli acquisti degli ultimi tre mesi o sei mesi (*rolling*). Discorso analogo può essere fatto per il costo del personale, gestionalmente calcolando un costo orario che considera non solo i ratei di ferie, festività e permessi, il tfr e i relativi contributi ma anche le assenze per scioperi e/o malattie e le normali pause fisiologiche (definite su base statistica).

Senza la definizione di precise procedure operative gestionali per gestire automaticamente, attraverso il sistema informativo gestionale utilizzato, i

Figura 4: Valorizzazione Distinta Base



calcoli relativi ad ammortamenti, ratei/risconti e valorizzazione magazzini, è ovvio che le ambizioni di effettuare chiusure periodiche, mensili, gestionali, nei primi giorni del mese successivo al periodo considerato, devono fare i conti con la realtà organizzativa in essere.

Situazione piuttosto frequente nelle multinazionali è quella in cui semi-lavorati e finiti, progettati e/o realizzati localmente, negli stabilimenti delle varie entità legali dislocate nel mondo, sono spediti alla casamadre, per ragioni commerciali o produttive di efficienza economica, prima di raggiungere il cliente finale. In ambito Finance l'analogia è evidente con le chiusure periodiche e la quantità di diverse informazioni che gli stabilimenti devono produrre per la Legal Entity che, a sua volta, deve produrre per l'HQ, come mostra la *Fig.5*.

Occorre considerare attentamente che il cuore di un progetto di reporting finanziario sono le procedure automatizzate di esportazione dati, dai sistemi locali e relativo caricamento sulla piattaforma di gruppo. L'obiettivo di un progetto di reporting non è il semplice caricamento dei dati sul database ufficiale interrogato dall'HQ, rispettando le due date ma l'integrità dei dati stessi e quindi la modalità di alimentazione del database. Pertanto tale progetto si conclude con l'attuazione di procedure inerenti le funzionalità di esportazione automatica (cioè creazione di files da importa-re).

Questo permette, in analogia con il concetto di Muda, di:

- garantire l'integrità dei dati trasferiti ed eliminare la possibilità di errore umano (anche considerando che i dati inseriti sono sempre progressivi, quindi, ad es. il *Profit & Loss Month to Date* = *P&L Year to Date* – *P&L Year to Date prior month*);
- annullare i tempi morti per saturazione (*buffering*) o *crash* del database ricevente;
- eliminare o quantomeno ridurre considerevolmente l'uso di file locali (*office automation*) gestiti extrasistema da addetti diversi e alternatisi nel tempo;
- analizzare automaticamente gli sco-

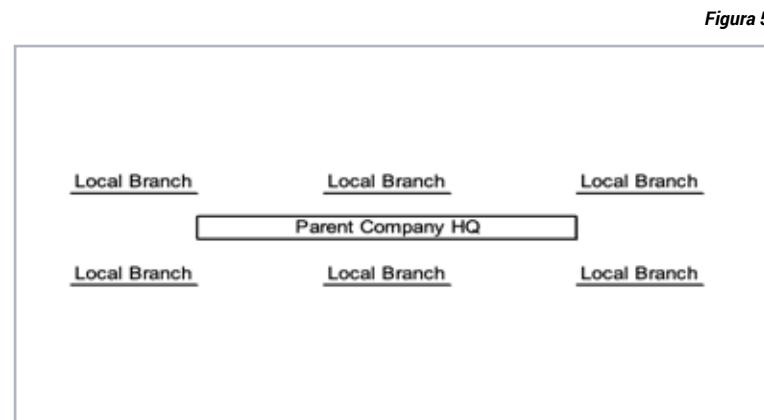


Figura 5

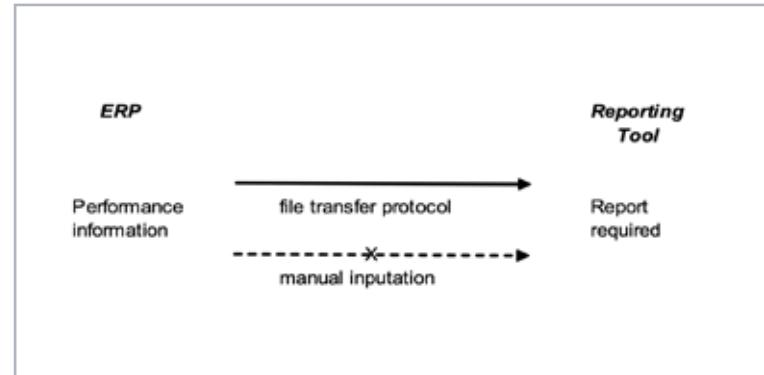


Figura 6

stanti, sia mese su mese che periodo su periodo, tendenziali (rispetto allo stesso orizzonte temporale dell'anno precedente) e congiunturali (rispetto all'orizzonte temporale immediatamente precedente).

Spesso si rimane a metà del guado perché i dati sono manualmente digitati sul Reporting Tool di Gruppo che viene mantenuto, anche nel senso più ampio di aggiornato e modificato dalla Casamadre, in modo totalmente scollegato e spesso casuale rispetto alle sorgenti, cioè alle fonti dei dati, che possono essere reparti, stabilimenti o filiali con autonomia giuridica (*Fig.6*).

Se è vero che sovente vengono ridotti i budget e quindi ci si deve accontentare, è altrettanto vero che non viene identificato correttamente il "deliverable" del progetto e viene sottovalutato l'aspetto procedurale che è strettamente interconnesso con le modalità operative con cui sono costruite le cifre e quindi con la qualità delle informazioni.



Laura Colombo

# Passività finanziaria o patrimonio netto?

## La classificazione degli strumenti finanziari nei bilanci degli IFRS adopters

### INTRODUZIONE

La classificazione e valutazione degli strumenti finanziari nello stato patrimoniale per gli IFRS adopters può, in alcuni casi, presentare delle criticità. Sul piano operativo la differenza tra strumenti di capitale e di debito può infatti non essere netta e oggettiva soprattutto per quegli strumenti che "l'innovazione finanziaria" propone sul mercato sempre più frequentemente e che presentano caratteristiche ibride che li rendono di difficile classificazione e conseguentemente contabilizzazione.

Ecco perché, rispondendo a un'esigenza di maggior chiarezza su di un argomento che da tempo necessita di un intervento di approfondimento da parte del legislatore, nel mese di giugno 2018 lo IASB ha aperto un progetto di ricerca (progetto FICE) sugli strumenti finanziari emanando il *Discussion Paper: Financial Instruments with Characteristics of Equity*.

Con il DP lo IASB vuole migliorare l'informatica fornita in bilancio su alcune tipologie di strumenti finanziari che, per loro complessità non trovano risposta adeguata nell'attuale IAS 32 e riguarda esclusivamente la classificazione tra passività o patrimonio dal lato dell'emittente non trattando invece le tematiche di rilevazione/valutazione che rimangono demandate all'IFRS 9.

Il progetto ha previsto una fase di consultazione conclusasi a gennaio 2019 e nel mese di marzo 2019 il Board si è riunito per discutere i temi emersi attraverso le lettere di commento. Nella seconda metà del 2019 si deciderà se portare avanti il progetto emendando lo IAS 32 anche se la volontà del Board è quella di apportare il minor numero

possibile di cambiamenti al principio in vigore limitando gli interventi a ciò che in esso non è trattato.

Il presente contributo tratterà la tematica della classificazione degli strumenti finanziari in base alla disciplina contabile in vigore attualmente e che si evince dalla lettura congiunta dello IAS 32 "Strumenti finanziari: esposizione nel bilancio" e IFRS 9 "Strumenti Finanziari", concludendosi poi con un paragrafo che illustra sinteticamente il nuovo approccio che il *Board* ha delineato nel *Discussion Paper*.

### QUADRO TEORICO DI RIFERIMENTO

Come anticipato precedentemente, lo IAS 32 detta le linee guida per la corretta iscrizione di uno strumento finanziario tra le passività/attività finanziarie piuttosto che a patrimonio netto, mentre all'IFRS 9 bisogna ricondursi per definirne le modalità di valutazione.

Quindi anche se, a mio parere, in alcuni passaggi non sia propriamente lineare e di facile interpretazione, non possiamo esimerci dall'iniziare questo percorso di analisi dalla definizione di "passività finanziaria" e di "strumento rappresentativo di capitale" così come enunciate dallo IAS 32<sup>1</sup>, in quanto l'iscrizione iniziale a bilancio dello strumento finanziario (qualsiasi contratto che dia origine ad un'attività finanziaria per un'entità e a una passività finanziaria o a uno strumento rappresentativo di capitale per un'altra) deve essere fatta in **conformità alla sostanza degli accordi contrattuali** riconducendolo alle definizioni in esso enunciate.

01. Ovviamente il principio fornisce anche la definizione di attività finanziaria che per brevità qui non si riporta. Rimane inteso che le analisi e le considerazioni fatte per le passività finanziarie valgono anche per le attività finanziarie con l'unica differenza che lo strumento ha un *fair value* positivo.

Il principio al par. 11 definisce *passività finanziaria (financial liability)* una qualsiasi passività che sia:

(a) un'obbligazione contrattuale:

i) a consegnare **disponibilità liquide** (o un'altra attività finanziaria) a un'altra entità; o

ii) a scambiare attività o passività finanziarie con un'altra entità a condizioni che sono potenzialmente sfavorevoli all'entità; o

(b) un **contratto che sarà o potrà essere estinto tramite strumenti rappresentativi di capitale** dell'entità ed è:

i) un non derivato, per cui l'entità è o può essere obbligata a consegnare un numero variabile di strumenti rappresentativi di capitale dell'entità; o

ii) un derivato che sarà o potrà essere estinto con modalità diverse dallo scambio di un importo fisso di disponibilità liquide o di altra attività finanziaria contro un numero fisso di strumenti rappresentativi di capitale dell'entità.

Come possiamo ben notare da questa definizione, il principio contabile internazionale non cataloga puntualmente le tipologie di passività finanziaria, ma definisce un insieme più ampio di possibili strumenti al cui interno possono risultare schemi contrattuali largamente diversificati.

Le passività finanziarie possono quindi essere costituite (IFRS 32 par. AG 15) sia da strumenti finanziari primari (debiti commerciali, debiti finanziari) che da strumenti finanziari derivati (ex. *swap, option, future...*).

Per questi ultimi dobbiamo far riferimento all'IFRS 9 - *Appendix A* che li definisce come strumenti finanziari con le seguenti caratteristiche:

- il loro valore è basato su un sottostante, pertanto fluttua in relazione al variare di uno specifico tasso d'interesse, del prezzo di uno strumento finanziario, del prezzo di una *commodity*, del tasso di cambio, di indici di prezzo o di tasso, di *rating* di credito o indici di credito o di altra variabile;

- hanno un investimento iniziale nullo o richiedono un investimento iniziale minore di quello che potrebbe essere richiesto da altri tipi di contratto da cui ci si può attendere analoghe risposte al variare dei fattori di mercato;

- hanno un regolamento differito.

Mentre come si è visto lo IAS 32 da una definizione di passività finanziaria piuttosto articolata, quella di **strumento di capitale** è piuttosto generica, esso infatti viene definito come **"qualsiasi contratto che rappresenti una quota ideale di partecipazione residua nell'attività dell'entità dopo aver estinto tutte le sue passività"**, subordinandola così all'esatta individuazione delle attività/passività finanziarie.

Possiamo quindi affermare che tutti gli strumenti finanziari che non soddisfano la definizione di attività/passività finanziaria sono di conseguenza patrimonio netto.

Partendo da questo quadro definitorio cerchiamo ora di stabilire quali analisi devono fare concretamente gli IFRS *adopters* per capire se uno strumento finanziario debba essere classificato come *equity* piuttosto che passività finanziaria.

Si evince subito, in estrema sintesi, che la prima caratteristica è la presenza o meno **dell'obbligazione ad effettuare pagamenti di somme di denaro**<sup>2</sup>: quando uno strumento finanziario obbliga la società ad effettuare pagamenti di denaro siamo di fronte ad una passività finanziaria, nel caso contrario a un *equity instrument*.

Quindi tutte le posizioni debitorie che discendono da contratti, sia di natura commerciale che finanziaria, sono passività finanziarie, così come i titoli obbligazionari in quanto la società si obbliga a consegnare disponibilità liquide a titolo di interessi di capitale al possessore dell'obbligazione.

Sono invece tipico esempio di strumenti rappresentativi di capitale le azioni ordinarie emesse dalle società per azioni in quanto non esiste nessun obbligo di rimborso per l'emittente a favore degli azionisti. L'eventuale pagamento del dividendo è infatti una libera scelta della società ed in caso di scioglimento della stessa i possessori delle azioni ordinarie non hanno nessun diritto ad ottenere somme di denaro se non dopo l'estinzione di tutte le passività della società (in tal senso "subordinano" a tutti i debiti).

Se questo primo step di analisi non ci crea particolari problemi interpretativi, non lo è altrettanto, a mio parere, se procediamo con l'analisi del principio. Si può infatti affermare che, l'assenza dell'obbligazione al regolamento di un contratto attraverso disponibilità liquide è una condizione "necessaria" ma "non sufficiente" per la classificazione dello strumento finanziario come patrimonio netto. Non è detto infatti che uno strumento finanziario che non obblighi l'entità a corrispondere somme di denaro ai possessori debba sempre essere considerato patrimonio netto.

Come infatti prevede il principio al par. 11 sub (b), ci si può trovare di fronte a **"contratti che saranno o potranno essere estinti tramite strumenti rappresentativi di capitale dell'entità"** facendovi rientrare, oltre ai contratti non derivati, anche gli strumenti finanziari derivati che prevedono lo scambio di azioni proprie nonché tutti gli strumenti derivati relativi a partecipazioni di controllo, partecipazioni in collegiate e joint venture (IAS 32 par. 4).

Precisiamo subito che anche il semplice fatto che un contratto possa estinguersi con la consegna di strumenti rappresentativi di capitale non implica necessariamente che debba sempre essere considerato *equity instrument*. Cerchiamo allora di mettere un po' di chiarezza.

Per decidere quando contratti che si estinguono attraverso strumenti rappresentativi di capitale (principalmente azioni proprie) debbano essere classificati tra le passività finanziarie o a patrimonio netto l'elemento rilevante è la presenza di un rapporto di conversione che determina la consegna di un numero fisso o variabile di azioni a fronte di un importo fisso o variabile di disponibilità liquide, il c.d. *"fixed for fixed principle"* che possiamo così riasumere (IAS 32 par 16 b):

- Se il **numero di azioni** da emettere/acquistare e il relativo **corrispettivo in disponibilità liquide** è **fisso**<sup>3</sup> (definito e noto al momento della stipula del contratto) lo strumento finanziario è **patrimonio netto** (c.d. *fixed for fixed principle*);

- Se il **numero di azioni** da emettere/acquistare e il relativo **corrispettivo in**

02. Per lo IAS 32 anche nel caso in cui un debito non si estingua attraverso la consegna di disponibilità liquide ma bensì di altre attività finanziarie (altri crediti, titoli di stato...) siamo comunque di fronte ad una passività finanziaria.

03. Si segnala che l'ammontare delle disponibilità liquide deve essere fisso nella valuta funzionale dell'entità che emette lo strumento finanziario, in caso contrario anche se lo strumento finanziario prevede lo scambio di un numero fisso di azioni, non può essere considerato patrimonio netto.

**disponibilità liquide è variabile** (non è definito al momento della stipula del contratto) lo strumento finanziario è un'**attività/passività finanziaria**.

La *ratio* sottostante a questa regola è da individuare nel concetto di **rischio di variazione del patrimonio netto** a cui si espone la società. Infatti, con il *fixed for fixed principle* dopo l'emissione dello strumento finanziario la società non è più soggetta ad alcun rischio finanziario, dato che indipendentemente dall'andamento del prezzo dell'azione o di qualsiasi altra variabile di mercato la variazione del patrimonio netto è conosciuta.

Diversamente, gli strumenti finanziari con un rapporto di conversione variabile espongono la società ad un rischio dal momento che, fino a quando il contratto non giungerà a termine, la stessa non potrà determinare con certezza l'impatto sul patrimonio netto e sulle disponibilità liquide legato all'andamento del prezzo delle azioni o di altre variabili contenute nello strumento finanziario.

Ne consegue nella sostanza un sistema in cui soltanto le risorse patrimoniali stabilmente destinate all'attività d'impresa e il cui rimborso non sia obbligatorio per l'ente possono confluire nel patrimonio netto rimanendo esclusa ogni attribuzione patrimoniale che si leghi a remunerazioni periodiche (o finali) cui l'impresa non abbia possibilità di sottrarsi (quest'ultime costituiranno sempre e comunque un debito). Un altro elemento da prendere in considerazione sono le *settlement options*. Lo IAS 32 par. 26 stabilisce che quando uno strumento finanziario derivato offre ad una parte una scelta sulle modalità di estinzione siamo di fronte a una passività finanziaria a meno che tutte le alternative di regolamento non portino a qualificarlo come strumento rappresentativo di capitale.

Le *settlement options* possono essere:

- **estinzione netta per cassa (net cash settlement - cash for cash)**: nessuno scambio di azioni, in quanto le azioni servono solo per individuare il valore da scambiare sotto forma di disponibilità liquida. Il regolamento avverrà sulla base del differenziale tra il prezzo delle azioni al momento dell'esecuzione

del contratto e il prezzo originariamente fissato nel contratto;

- **estinzione netta in azioni (net share settlement - share for share)**: effettivo scambio di azioni ma in quantità variabile. È una modalità molto simile al *net cash settlement* con la differenza che invece di scambiare danaro si scambiano azioni che abbiano un valore pari al differenziale tra il prezzo di mercato delle stesse al momento del regolamento e il prezzo fissato nel contratto.

- **estinzione linda in azioni (gross physical settlement - cash for share)**: consegna fisica/effettiva di un numero prefissato di azioni in cambio di denaro.

Si evince quindi che è considerato **equity** solo lo strumento con oggetto azioni proprie che prevede il *gross physical settlement*, mentre l'estinzione netta in denaro o netta in azioni sottendono ad una passività finanziaria.

Le analisi fin qui condotte ci portano quindi a riassumere che, nel caso dei derivati, laddove il sottostante sia un'attività come un titolo a reddito fisso, un indice borsistico, valute, il titolo azionario di impresa non controllata, non collegata o non sottoposta a controllo congiunto non emergono particolari problemi di classificazione in quanto il derivato che ha tale sottostante è un'attività o una passività finanziaria (a seconda che il suo *fair value* sia positivo o negativo); diversamente laddove il sottostante siano azioni proprie, il derivato va analizzato per definirne l'appartenenza a equity o ad attività/passività finanziarie.

Consideriamo il seguente esempio: La società Alfa S.p.A. in ottica di incentivazione dei propri dipendenti decide di emettere un piano di *warrant* a favore di un gruppo di *manager* che conferisce agli stessi il diritto di ricevere azioni di Alfa S.p.A. (fino ad un massimo del 3% del capitale sociale) al raggiungimento di determinati obiettivi di EBITDA e di Posizione Finanziaria Netta su di un determinato orizzonte temporale. Le condizioni del piano prevedono la ricezione di un numero di azioni in base alla percentuale di raggiungimento dei targets (0% = per ri-

sultati uguali al 100% dei targets; 3% = per risultati uguali o superiori al 120% dei targets; e tra 0% e il 3% in modo proporzionale =per risultati superiori al 100% e inferiori al 120% dei targets)

Il piano di warrant è equity o passività finanziaria?

Dato che il piano di warrant:

(i) rientra nella fattispecie dei "Contratti sottoscritti dall'entità che verranno estinti mediante la consegna o il ricevimento di azioni proprie"; e

(ii) prevede a scadenza un rapporto di conversione in azioni proprie variabile in quanto non è certo se e in che misura i manager raggiungeranno i targets del piano esso è classificabile come passività finanziaria.

## LA CONTABILIZZAZIONE

L'analisi del Principio preliminarmente svolta ci ha permesso di identificare gli elementi che devono essere presi in considerazione al fine della classificazione, come equity o come passività finanziaria, degli strumenti finanziari emessi dalle società. Una corretta classificazione è importante non solo per il fatto che i dati di bilancio vengano utilizzati per analisi sull'indebitamento societario ma anche perché da essa discendono diversi criteri di contabilizzazione delle voci stesse e precisamente:

(i) gli strumenti di capitale sono disciplinati dallo IAS 32 e si mantengono nel tempo ai valori originari di iscrizione (l'andamento del prezzo delle azioni delle società non influenza in alcun modo il valore del patrimonio netto esposto in stato patrimoniale) e quindi una volta iscritti a bilancio non sono soggetti a valutazione successiva<sup>4</sup>;

(ii) le passività finanziarie ricadendo nell'ambito dell'IFRS 9 "Strumenti Finanziari" sono soggetti a valutazione periodica secondo i due metodi alternativi del costo ammortizzato (es. debiti) o del fair value (es. derivati). La principale differenza tra le due metodologie discende dal fatto che con il fair value variazioni di parametri di mercato influenzano l'ammontare della passività invece il costo ammortizzato si basa su flussi previsti contrattualmente senza che altri fattori possano alterarne l'ammontare.

In base a quanto stabilito dallo IAS 32 al par.22 se uno strumento finanziario ha le caratteristiche per essere considerato **patrimonio netto** esso deve essere contabilizzato nel seguente modo:

- qualsiasi corrispettivo ricevuto (es. il premio ricevuto per un'opzione emessa o un *warrant* emesso su azioni della società) deve essere rilevato direttamente ad incremento del patrimonio netto;

- qualsiasi corrispettivo pagato (es. il premio per un'opzione acquistata) deve essere dedotto direttamente dal patrimonio netto;

- la variazione nel *fair value* dello strumento rappresentativo di capitale non devono essere rilevate.

Il principio, al par. 23, si spinge ancora più nel dettaglio andando a disciplinare le opzioni put emesse e i forward di acquisto che hanno ad oggetto azioni proprie (nonché tutti gli strumenti derivati relativi a partecipazioni di controllo, partecipazioni in collegate e joint venture) e che sulla base delle caratteristiche contrattuali sono considerati *equity*.

L'effetto di tali derivati è che la società si obbliga nei confronti degli azionisti ad acquistare azioni proprie (o partecipazioni di controllo, collegate o joint venture) corrispondendo disponibilità liquide, le relative azioni quindi non possono più essere considerate patrimonio netto ma passività, ciò comporta che fin dal momento dell'emissione di tali contratti la società dovrà diminuire il patrimonio netto con contropartita la passività finanziaria per un valore corrispondente al valore attuale dell'importo da corrispondere a scadenza. Successivamente la passività sarà valutata in conformità all'IFRS 9 (es. contabilizzazione successivo).

Invece, in base a quanto stabilito dall'IFRS 9 ai par. 5.1 e 5.2 se uno strumento finanziario ha le caratteristiche per essere considerato **passività finanziaria**, dopo essere stato inizialmente iscritto al **fair value**, dovrà successivamente essere contabilizzato al costo ammortizzato ad eccezione dei derivati che vanno contabilizzati al *fair value* rilevato nell'utile/perdita d'eserci-

zio (*fair value through profit and loss* - FVTPL).

Conseguentemente i derivati che hanno a oggetto azioni proprie, partecipazioni di controllo, partecipazioni in collegate e joint venture vanno valutati a ogni data di bilancio al loro *fair value* iscrivendo a conto economico gli utili/ perdite derivanti dal periodico adeguamento dello stesso.

Volendo considerare congiuntamente le analisi fatte ho definito la seguente matrice di classificazione (*Fig.1*). Cerchiamo ora di dare praticità a quanto fin'ora esposto considerando i seguenti esempi.

### Esempio *Call option su azioni proprie*<sup>5</sup>

In data 1/12/x1 la società A (writer) emette un'opzione call su azioni proprie sottoscritta dalla società B (holder) con le seguenti caratteristiche:

#### *Call Option su azioni proprie*

Data di stipula: 1/12/x1

Data di esercizio dell'opzione: 1/5/x2

Possessore del diritto di esercizio dell'opzione: società B

Nr. azioni oggetto dell'opzione: 30.000

Strike price per azione: 5€

Fair value dell'opzione al 1/12/x1: 15.000€ (premio per emissione della call 0,5€ /az.)

Fair value dell'opzione al 31/12/x1: 20.000€ (determinato con opportune tecniche di valutazione)

Regolamento: lordo in azioni

L'opzione è equity o passività finanziaria?

La call rappresenta per la società A uno strumento rappresentativo di capitale in quanto se B (holder) a scadenza esercitasse l'opzione, A (writer) dovrà consegnare 30.000 azioni incassando il corrispettivo di 150.000€ (30.000\*5€).

All'atto dell'emissione della call la società A registrerà l'incasso del premio di emissione (che rappresenta anche il fair value dello strumento) nel patrimonio netto con la seguente scrittura contabile:

---

Banca c/c	a	Patrimonio netto 15.000
-----------	---	-------------------------

---

Al 31/12/x1 il *fair value* dell'opzione è

04. Ad eccezione degli embedded derivatives che non sono oggetto del presente contributo. Non sono oggetto del presente contributo nemmeno gli strumenti finanziari composti (es. obbligazioni convertibili in azioni), cioè quegli strumenti che possono presentare sia elementi di passività finanziaria che di equity. In questo caso il principio obbliga a classificare e rilevare separatamente le due componenti.

05. Una *call option* comporta per il sottoscrittore il diritto di acquistare l'attività finanziaria ad un prezzo predeterminato (*strike price*); per l'emittente, l'obbligo di vendere

20.000 ma essendo la call uno strumento rappresentativo di capitale la società A non rileva nessun adeguamento di fair value in bilancio (IAS 32 par. 22).

Al 1/5/x2 la società B può: (i) esercitare l'opzione se il prezzo di mercato delle azioni è superiore allo *strike price* (l'opzione è *in the money*); (ii) non esercitare l'opzione se il prezzo di mercato delle azioni è inferiore allo *strike price* (l'opzione è *out of the money*).

Si avranno quindi le seguenti scritture contabili a seconda della situazione:

- (i) esercizio dell'opzione. A dovrà rilevare la vendita delle azioni e l'incasso del corrispettivo pari a 150.000.

<b>Banca c/c a Patrimonio netto 150.000</b>	<b>(azioni proprie)</b>
---	-------------------------

- (ii) nel caso di non esercizio dell'opzione la società A non ha ulteriori obblighi e non effettua nessuna registrazione in quanto non si origina nessuno scambio.

#### Esempio Put option su azioni proprie<sup>6</sup>

In data 1/04/x1 la società A (*writer*) emette un'opzione put su azioni proprie sottoscritta dalla società B (*holder*), così strutturata:

*Put Option su azioni proprie*

Data di stipula: 1/04/x1

Data di esercizio dell'opzione: 31/03/x2

Possessore del diritto di esercizio dell'opzione: società B

Nr. azioni oggetto dell'opzione: 10.000

*Strike price* per azione: 5€

*Fair value* dell'opzione al 1/04/x1: 80.000€ (premio per emissione della call 8€/az.)

*Fair value* dell'opzione al 31/12/x1: 50.000€ (determinato con opportune tecniche di valutazione)

*Fair value* dell'opzione al 31/03/x2: 30.000€

*Strike price* per azione: 98€

Prezzo di mercato dell'azione al 1/04/x1: 100€

Prezzo di mercato dell'azione al 31/12/x1: 95€

Prezzo di mercato dell'azione al 31/03/x2: 95€

Regolamento in base alle seguenti ipotesi:

a) *net cash settlement - cash for cash*

b) *net share settlement - share for share*

c) *gross physical settlement - cash for share*

L'opzione è equity o passività finanziaria?

La risposta corretta in questo caso dipende dalla tipologia di regolamento. Analizziamo il trattamento contabile a seconda delle diverse fattispecie.

a) Regolamento *net cash settlement - cash for cash*

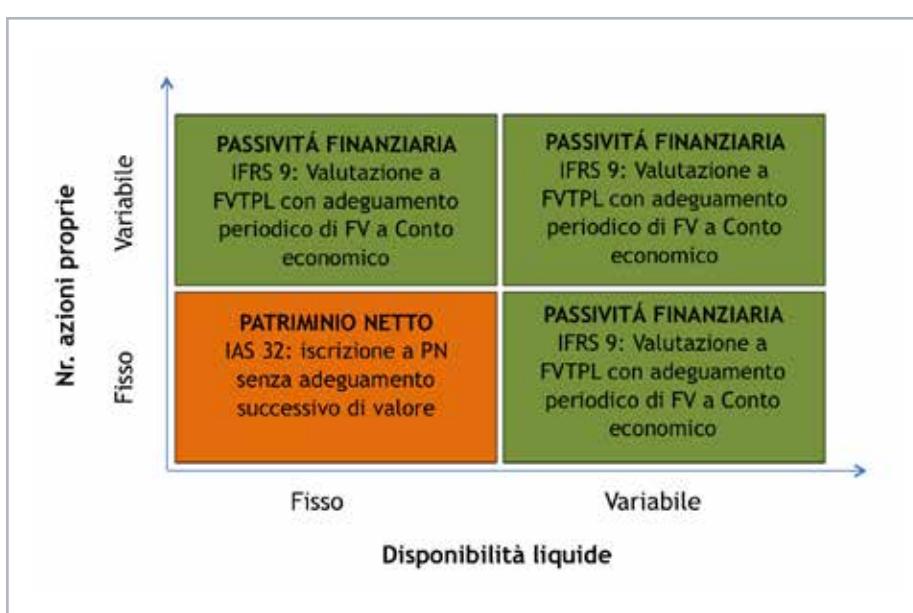
Ricordiamo che in questo caso l'opzione sarà regolata in contanti in base al differenziale tra il valore di mercato delle azioni a scadenza e lo *strike price*. Se B non esercita non verrà effettuato nessun pagamento. L'opzione quindi non è uno strumento di capitale in quanto le azioni di A sono utilizzate come parametro per l'opzione ma il regolamento avverrà in contanti.

La contabilizzazione sarà la seguente:  
a.1) All'atto dell'emissione della put la società A registrerà l'incasso del premio di emissione per la vendita dell'opzione:

<b>Banca c/c a Passività per Put option 80.000</b>
--

a.2) Al 31/12/x1 in base all'IFRS 9 si registra l'adeguamento di FV dell'opzione con contropartita a conto economico:

Figura 1: matrice di classificazione Equity/passività finanziaria



6. L'attività finanziaria ad un prezzo predeterminato. Una *put option* comporta per il sottoscrittore il diritto di vendere l'attività finanziaria ad un prezzo predeterminato (*strike price*); per l'emittente, l'obbligo di acquistare l'attività finanziaria ad un prezzo predeterminato.

Passività per a utili da derivati	30.000
<i>Put option</i>	

a.3) Al 31/03/x2 (estinzione del contratto) B esercita l'opzione (in quanto *in the money*, prezzo di mercato 95€ inferiore allo *strike price* 98€).

Le scritture saranno:

- adeguamento della put al FV della data di estinzione:

Passività per a utili da derivati	20.000
<i>Put option</i>	

- A ha l'obbligo di pagare a B 980.000€ (strike price \*nr. azioni) e riceverà da quest'ultima 950.000€ (prezzo di mercato dell'azione all'estinzione \* nr. azioni). A pagherà l'ammontare netto a B con contropartita la passività finanziaria:

Passività per a Banca c/c	30.000
<i>Put option</i>	

b) Regolamento *net share settlement - share for share*

L'opzione sarà regolata con un numero di azioni pari alla differenza tra il *fair value* di 10.000 azioni alla data di scadenza e le azioni valutate allo *strike price*. Se B non esercita non verrà effettuato nessun pagamento e non ci sarà nessuna consegna di azioni.

Ne consegue che il contratto non è uno strumento di capitale in quanto il numero di azioni che B eventualmente venderà al termine del contratto non è definito alla stipula del contratto e dipenderà dal prezzo dell'azione alla data di esercizio.

Al momento della stipula del contratto, al 31/12/x1 e all'estinzione del contratto le scritture contabili saranno le stesse dei punti a.1, a.2 e a.3.1. Alla data di esercizio differirà la voce a contropartita dell'estinzione della put che sarà una voce di patrimonio netto (azioni proprie) in quanto il regolamento avverrà scambiando azioni. A consegnerà quindi a B 315,8 azioni (30.000€/95€)<sup>7</sup>.

La contabilizzazione sarà:

Passività per a Patrimonio netto	30.000
<i>Put option</i>	(azioni proprie)

La scrittura sarà quindi la seguente:

Interessi Passivi a	Passività Finanziaria	17.927
---------------------	-----------------------	--------

c) Regolamento *gross physical settlement - cash for share*

L'opzione sarà regolata con la consegna fisica di 10.000 azioni contro un quantitativo fisso di cassa (*strike price*). Se B non esercita non verrà effettuato nessun pagamento e non ci sarà nessuna consegna di azioni.

Ne consegue che il contratto è uno strumento di capitale in quanto il numero di azioni che B eventualmente venderà al termine del contratto è fisso.

c.1) Dopo aver rilevato l'incasso del premio di emissione per la vendita dell'opzione (8€ \*10.000 az.), come previsto dallo IAS 32 al par. 23, al momento dell'emissione di una *put option* su azioni proprie che hanno la caratteristica di essere equity la società dovrà far emergere la passività per un valore pari al valore attuale dell'importo dovuto a scadenza.

Ipotizzando che il tasso di interesse di mercato per strumenti simili sia 2,5%, il VA della passività è quindi  $956.098€ = (980.000€ * 1,025^{1})$ .

Le scritture saranno:

Banka c/c a Patrimonio netto	80.000
<i>(azioni proprie)</i>	

Patrimonio netto a Passività	956.098
<i>(azioni proprie)</i>	Finanziaria

c.3) Al 31/03/x2 B esercita l'opzione (A deve consegnare disponibilità liquide per 980.000€ e B dovrà consegnare nr. 10.000 azioni ad A).

Le scritture di iscrizione degli interessi passivi fino a marzo e l'estinzione della passività finanziaria saranno:

Interessi Passivi a	Passività Finanziaria	5.976
---------------------	-----------------------	-------

Passività a Banca c/c	980.000
<i>Finanziaria</i>	

Il ricevimento delle azioni proprie non da più origine ad alcuna rilevazione contabile in quanto già rilevate al momento della sottoscrizione del contratto (scrittura c.1).

Se invece ipotizzassimo che B non esercitasse (prezzo di mercato delle azioni alla scadenza ipotizzato a 100€ quindi opzione *out of the money*) la società A non acquisterà le proprie azioni.

Dopo aver registrato gli interessi passivi degli ultimi tre mesi, è necessario trasferire il valore contabile della passività finanziaria al patrimonio netto (IAS 32 par. 23) con la seguente scrittura contabile:

Passività a Patrimonio netto	980.000
<i>Finanziaria</i>	<i>(azioni proprie)</i>

c.2) Al 31/12/x1 così come previsto dallo IAS 32 lo strumento di capitale non subisce nessuna variazione derivante dall'adeguamento di FV (le azioni proprie rimangono iscritte allo stesso valore di prima iscrizione) mentre la passività finanziaria deve essere valutata, in conformità all'IFRS 9, al costo ammortizzato rilevando a conto economico l'interesse passivo per i mesi dalla data di emissione a fine anno.

07. Precisamente A ha l'obbligo di consegnare a B azioni corrispondenti a un valore pari a 980.000€ e cioè nr. 10.315,8 (980.000€/95€) ricevendo da quest'ultima azioni corrispondenti ad un valore pari a 950.000€ e cioè nr. 10.000 (950.000€/95€).

### IL NUOVO APPROCCIO DEL BOARD

Nell'ambito del progetto FICE l'approccio che il *Board* ha delineato nel *Discussion Paper* (composto da 7 sezioni) porta ad individuare due caratteristiche in base alle quali capire se uno strumento sia o non sia una passività finanziaria e cioè:

- (i) tempistica e;
- (ii) importo.

Con la prima sarà necessario valutare se esista, in capo all'emittente, una specifica obbligazione a trasferire risorse economiche (disponibilità liquide o un'altra attività finanziaria) in uno specifico momento diverso dalla liquidazione (es. pagamenti per cassa programmati). Si valuta dunque la disponibilità di fondi e di flussi finanziari mediante l'analisi della liquidità (es. *quick ratio analysis*).

Con la seconda bisogna valutare se esista una specifica obbligazione per un importo indipendente dalle risorse economiche disponibili dell'emittente e quindi l'emittente abbia promesso un rendimento al possessore dello strumento indipendentemente dalla *performance* e dal prezzo delle sue azioni (es. obbligazioni a pagare un

ammontare fissato contrattualmente o in base ad un tasso di interesse o altre variabili finanziarie). Ci si dovrà basare sulle informazioni in merito agli importi di obbligazioni specifiche in un determinato momento e se l'entità abbia prodotto utili sufficienti a soddisfare i pagamenti promessi per i crediti assunti. Si dovranno utilizzare indici come il *leverage ratio*.

Se la risposta ad entrambe o ad una sola delle domande è positiva, lo strumento è classificato come passività, altrimenti se nessuna di queste caratteristiche è presente, si tratta di uno strumento di capitale.

La sezione 3 del DP è dedicata all'applicazione dell'approccio in merito agli strumenti non derivati, mentre la 4 tratta delle problematiche legate ai derivati su capitale proprio. Nel *webinar* proposto dallo IASB viene fornita una mappa che illustra i diversi trattamenti dei derivati secondo lo IAS 32 e secondo l'approccio dello IASB, distinti per tipo di contratto e forma di regolazione.

In *Fig.2* una tabella riassuntiva della classificazione in base all'approccio del *Board*.

Figura 2: il nuovo approccio del *Board* per la classificazione

TEMPISTICA	IMPORTO	
Obbligazione a trasferire risorse economiche ad uno specifico momento diverso dalla liquidazione (es. pagamenti per cassa programmati)	Obbligazione per un importo indipendente dalle risorse economiche disponibili dell'emittente (es. importi fissi contrattualmente, o in base ad un tasso di interesse o altre variabili finanziarie)	Nessuna obbligazione per un importo indipendente dalle risorse economiche disponibili dell'emittente (es. importi indicizzati al valore delle azioni della società)
Obbligazione a trasferire risorse economiche solo alla liquidazione (es. pagamenti in azioni proprie)	<b>PASSIVITÀ</b> (es. obbligazioni)	<b>PASSIVITÀ</b> (es. azioni rimborsabili al <i>fair value</i> )
	<b>PASSIVITÀ</b> (es. <i>share settled bond</i> )	<b>EQUITY</b> (es. azioni ordinarie)



Nunzio Luca Calia

# Sviluppare la capacità di costruire un Business Plan Integrato

di Bryan Lapidus, in **GUIDA AFP (1)**  
Sintesi e considerazioni a cura di Nunzio Luca Calia

Da anni il tema del cambiamento sollecita esperienze e soluzioni in campo economico e aziendale, ma la novità degli ultimi decenni si manifesta nella velocità del cambiamento stesso, nelle novità tecnologiche che impongono nuovi strumenti tecnici, culturali e aziendali capaci di intercettarlo, gestirlo e, talvolta, superarlo, divenendo attori in un panorama competitivo in rapida evoluzione.

L'introduzione all'articolo (guida AFP -1- ed.2017) di B. Lapidus, è introdotta da ANAPLAN, una Società che sviluppa programmi integrati di gestione, la cui vision diventa il sommario del percorso, per una visione critica e aggiornata dell'evoluzione dei sistemi informativi integrati (predittivi, in alcuni casi), sviluppata dall'Autore.

Come raccomandato dall'AFP (*Association for Financial Professionals*), Anaplan dichiara di impegnarsi ad aiutare i CFO e i dipartimenti finanziari a comprendere e conseguire l'**Integrated Business Planning (IBP)**, collegando tutte le aree aziendali, connettendo quindi dati, persone, piani finanziari e operativi. L'Autore, quindi, privilegia è essenzialmente il punto di vista **FP&A (Financial Planning & Assessment)**.

Ognuno pianifica business, ma non ogni business diventa una eccellenza: le aziende eccellenti hanno la capacità di creare, eseguire e modificare i loro piani man mano che le condizioni cambiano. La capacità di connettere le capacità di pianificazione in tutto il business è l'essenza di un **Integrated Business Planning (IBP)**: "trasformare la capacità di pianificazione in una forza aziendale fornirà intuizione, agilità e la capacità di superare i concorrenti".

In questo articolo si cerca di spiegare un tema complicato suddividendolo nelle sue parti più semplici per poi connetterli:

- Cosa rende **Integrated** un Business Planning (IBP);
- Il **ruolo delle persone nell'IBP**, inclusi compiti e competenze necessarie;
- I vari **processi** connessi che rendono IBP funzionante;
- il riferimento a **tecnologie** usate per l'IBP, con software di pianificazione di nuova generazione e tecnologie abilitanti, come il cloud e l'integrazione dei dati.

Il ruolo della Funzione finanziaria nell'IBP diventa interdisciplinare, in particolare nella funzione **FP&A (Financial Planning & Assessment)**.

Si sottolinea che, indipendentemente dai settori, il dipartimento finanziario è spesso la sede naturale per le iniziative IBP, perché interagisce con tutti gli stakeholder di un'azienda e che i CFO e il loro staff sono sempre più chiamati ad essere partner strategici in ogni parte del business, con una cultura "bilingue", in cui è richiesta sia la lingua della contabilità e della finanza, che quella delle operazioni commerciali. Queste tendenze per i CFO sono state amplificate dall'avvento di nuove esigenze, legate anche alla digitalizzazione e alla *security*, alla protezione dei dati e al GDPR, che rappresentano nuove e sempre più complesse frontiere per una professione in rapida evoluzione.

## Introduzione

L'Autore rileva che "nel permafrost dell'Alaska e del Canada nord-occidenta-

le, i ricercatori hanno scoperto i resti di lupi vissuti durante l'ultima era glaciale. Lupi spaventosi di dimensioni enormi rispetto agli attuali, con denti più grandi e mascelle più forti, specializzati nell'abbattere grandi prede come i mammut. Non c'è più traccia di loro oggi, neppure il confronto tra il DNA fossile e quelli dei lupi moderni ne ha rivelato alcuna correlazione: si sono completamente estinti perché non riuscirono ad adattarsi all'estinzione delle grandi prede conseguenti al ritirarsi dei ghiacci e a rivolgersi alle piccole prede, che prosperarono nel nuovo habitat".

Con questo esempio (e gli attuali cambiamenti climatici potrebbero suggerircene molti altri), si introduce il tema del cambiamento nel mondo economico, dove il ciclo continuo di innovazione che soppianta le vecchie idee con quelle più nuove si manifesta sotto forma di "distruzione creativa".

Nel 2017, rileva, solo 64 aziende dello S & P 500 originale esistevano ancora, con una previsione di uscita di un ulteriore 50% nei successivi 10 anni (Nel 2016 il 26% di Fortune 500 è uscito dalla lista). Non sono state estranee a determinarle la digitalizzazione delle informazioni, la loro archiviazione e l'evoluzione delle reti di comunicazione per trasmettere i dati. Le informazioni sono diffuse in tempo reale e raggiungono masse enormi di utenti, mentre le industrie nascono e muoiono velocemente, con forti cambiamenti nell'occupazione e nelle fortune personali (Brian Solis parla di "Darwinismo digitale")

Nel loro report storico, "The Digital Advantage: come i leader digitali superano i loro colleghi in ogni settore", Capgemini ha rilevato tre risultati chiave: 1. Le aziende con maggiore intensità digitale ottengono maggiori entrate dalle loro attività fisiche.

2. Le aziende con maggiore intensità di gestione della trasformazione sono più redditizie.

3. Le aziende con un'intensità di gestione della trasformazione più forte ottengono valutazioni di mercato più elevate.

Gli autori di questo rapporto hanno

concluso che le aziende che sfruttano con successo la tecnologia digitale per trasformare la propria attività per mantenerla in linea con le mutevoli esigenze del mercato creano più valore per gli investitori. Ma questo tipo di trasformazione, oltre che le connessioni esterne con i clienti, descrive anche le capacità interne che portano alla flessibilità e all'adattabilità: leggere il mercato, allineare le risorse verso maggiore produttività, visualizzare l'orizzonte aziendale e reagire rapidamente al cambiamento, sono le chiavi per la sopravvivenza e lo scopo della pianificazione aziendale integrata.

### Cos'è la pianificazione aziendale integrata?

L'Integrated Business Planning (IBP) è un metodo che raccoglie tutti gli aspetti della pianificazione in modo che possano essere visualizzati, compresi e messi in atto in un processo continuo. Comprendere i termini può aiutarci a definire il processo:

- **Integrato:** integrazione dei dati di pianificazione in tutta l'ampiezza dell'impresa, compresi persone, origini dei dati e indicazioni di gestione, da diverse linee di business e funzioni interne.

- **Business:** unificazione delle informazioni finanziarie, operative e di mercato.

- **Pianificazione:** allocazione efficiente delle risorse (capitale, persone, beni) per soddisfare i clienti, gli investitori e gli altri stakeholder. La pianificazione può includere strategia, esecuzione, gestione delle prestazioni, previsione, analisi predittiva e gestione del rischio.

Queste informazioni vengono utilizzate per gestire l'azienda (non solo per monitorarla), ottimizzando le prestazioni aziendali e collegando le capacità di pianificazione, che risiedono nelle competenze umane, nei processi di pianificazione e nella tecnologia dell'informazione. **Ciò che oggi è diverso è l'ubiquità dei dati, che sono stati definiti "il petrolio del 21° secolo".**

I dati, però, non producono valore isolatamente, ma solo attraverso elementi aggiuntivi possono esprimere pienamente il loro potenziale. La nuova frontiera dell'occupazione e della

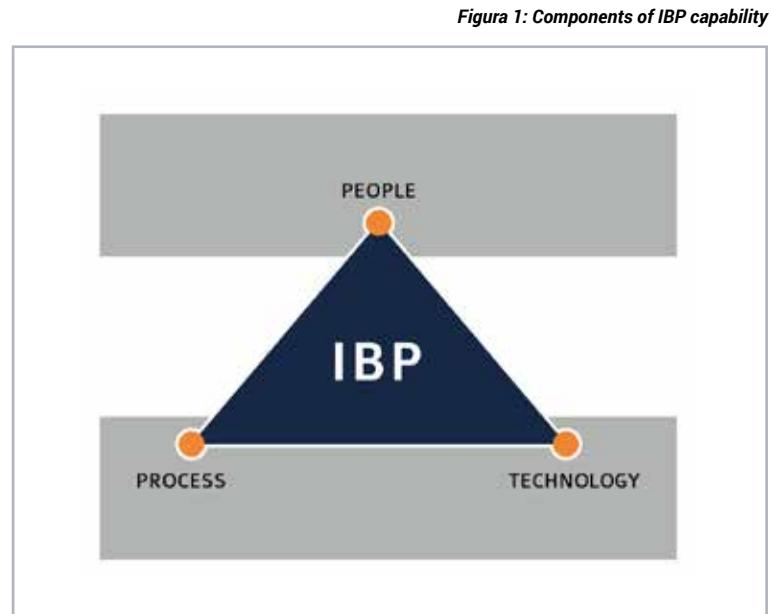
formazione si rivolge quindi a persone qualificate per analizzare i dati e renderli significativi, per progettare i processi che allineano le persone e il flusso di informazioni e, per fare questo, sono necessari strumenti per gestire il vasto flusso di informazioni e prospettare nel mondo digitale (Fig.1).

Alternative all'IBP, estremamente sfidanti, possono essere:

- **Finance Dept.** che imposta i forecast sulla base dell'investitore o le direttive del management, distribuendoli al business. Di solito è veloce, ma con ridotta ownership di business e crea un rapporto contraddittorio, ma potrebbe non ottimizzare operazioni e piano aziendale. Aggiungerei (N.D.R.), che le tempistiche ridotte per la produzione dei forecast potrebbero focalizzare le azioni più sulla costruzione del report stessi, che sull'attenzione alla parte qualitativa.
- **La pianificazione in silos**, con minimo coordinamento e potenziali errori per informazioni frammentate, con FP & A che funge da funzione di raccolta e consolidamento di dati finanziari. Aggiungerei altresì (N.D.R.), che il rischio potrebbe risiedere nel mancato allineamento dei linguaggi fra Finance e gli altri settori, generando infinite discussioni sul senso dei report stessi.

**IBP, al contrario**, spinge i CFO e coloro che lavorano nella Finanza a diventare partner strategici del business, alla costante ricerca di modi per migliorare l'efficienza operativa, la soddisfazione del cliente e la redditività. I benefici dell'IBP possono essere quindi visti nella pianificazione strategica, pianificazione dell'esecuzione, budgeting, previsione, analisi della varianza, analisi dei driver e dei costi, efficienza operativa, per elencare solo le aree più importanti.

La squadra di FP&A è spesso incaricata di completare la missione del CFO. Se le altre unità aziendali possono essere incentivate su vendite, produzione, margini o altri obiettivi che se perseguiti isolatamente potrebbero compromettere i risultati finanziari complessivi, **la Finanza è un arbitro indipendente delle prestazioni aziendali**, con una visione globale dell'a-



zienda, compresi gli stakeholder interni ed esterni, e utilizza anche **dati finanziari strutturati validati**. FP&A, è quindi in condizione di guidare l'azienda nei processi di business integrati, nel contesto dei dati e della trasformazione digitale, orientandola verso un modello adattabile e agile: per raggiungere questo risultato è necessario concentrarsi su **persone, processi e tecnologia** utilizzati nella pianificazione.

#### Personne

IBP significa ottenere più efficacia dalle persone coinvolte nel processo di pianificazione: prima di arrivare alla presentazione dei dati, è necessario porre le domande giuste, stabilire i processi e gestire gli strumenti informatici. Rilevante diventa l'incremento del livello di competenza. L'IBP richiede che i membri del team FP & A abbiano competenze finanziarie ampie, capacità interpersonali atte a sviluppare relazioni di successo con i colleghi di altre linee di business e capacità tecniche per lavorare con strumenti e piattaforme che si estendono ad aree diverse dalla finanza.

Il cuore di IBP è l'**allineamento di tutti gli stakeholder nell'azienda**, soddisfatti solo se la società assegna il capitale in modo efficiente per sviluppare i prodotti e i servizi che il mercato desidera. La Pianificazione Aziendale

Integrata pone FP&A al centro di questo flusso e le impone di diventare bilingue, cioè parlare la lingua della contabilità e della finanza, nonché quelle altre aree operative aziendali.

Molte delle richieste di lavoro di FP&A a supporto dell'IBP rientrano in tre grandi categorie:

- la costruzione di un modello finanziario,
- l'esecuzione di analisi finanziarie e
- il reporting di gestione.

La gestione del ciclo di previsione-varianza del budget è una combinazione di un modello finanziario a livello aziendale e un'analisi delle varianze tra budget, previsioni e risultati effettivi.

#### Costruire un modello di pianificazione integrato

La modellizzazione finanziaria è alla base del lavoro di FP&A, sia per la pianificazione globale d'impresa, sia per aree specifiche del business.

Per decenni si sono costruiti modelli basati su foglio di calcolo, quasi un pezzo di carta bianco su cui disegnare qualsiasi cosa: flessibilità e limite al tempo stesso! Si stima che oltre l'80% di tutti i fogli di calcolo hanno errori, mentre il punto critico risiede nell'incapacità di lavorare in modo collaborativo attorno ai dati condivisi, con una catena di controllo insufficiente e l'in-

capacità di fornire un rapido supporto decisionale a causa del tempo necessario per modificare i modelli.

Un modello IBP è invece intrinsecamente multidimensionale, con dati in genere **organizzati in base a dimensioni o caratteristiche chiave** (tempo, reparti, segmenti o prodotti, aree geografiche). Ogni dimensione ha tipicamente relazioni gerarchiche, che forniscono ulteriori capacità di pianificazione e analisi dove è possibile analizzare a livello di "sommario" attraverso dimensioni, o scegliere di approfondire una dimensione specifica per vedere livelli inferiori di dettagli più granulari (ad esempio, conti).

Esso è abbastanza flessibile da fornire numerosi modi per visualizzare i dati attraverso dimensioni diverse ed è strutturato per assicurare calcoli e roll-up all'interno dell'organizzazione. Ad esempio, un CFO deve sapere che un calcolo del valore attuale netto (NPV) per una parte della società viene calcolato da un'altra parte, e da quale.

I modelli basati su una singola piattaforma possono essere controllati centralmente e distribuiti, garantendo gerarchie, sicurezza e coerenza senza sacrificare l'operatività dell'utente.

Diversamente dalle previsioni basate su ogni riga della contabilità generale, i modelli IBP dovrebbero consentire l'input dei driver più vicini alle fonti, con FP&A che popola le dichiarazioni finanziarie e rende omogeneo il linguaggio quantitativo delle prestazioni aziendali.

Confronto tra le diverse versioni, risultati effettivi di periodi diversi, con possibilità di proiezioni o modelli differenti di budget porterebbero così a creare più scenari, consentendo all'utente finale di testare diverse assunzioni e valutare potenziali risultati. (Per ulteriori risorse sulla modellazione, consultare la Guida alle risorse FP&A 2016 di AFP intitolata "Guida alla modellazione basata sui driver e come funziona").

Per finalizzare le analisi finanziarie, l'IBP trasferisce i dati da tutta l'organizzazione in un singolo sistema in formati strutturati, per consentire agli

analisti confronti, modifiche ed analisi iterative di dati e categorie. Molti pacchetti software offrono una analisi predittiva come tendenza futura di estrapolazione degli eventi passati, mentre, in presenza di una previsione basata sul driver, FP & A potrebbe migliorare la propria capacità, scoprendo correlazioni e le relazioni nascoste a prima vista, per cercare di creare nuovi scenari plausibili.

Finora era parte del know how dell'operatore quello di inserire i dati nel tool, lavorarci sopra, estrarre e ri elaborare informazioni utili: gli strumenti IBP spostano i dati attraverso i modelli e strumenti di reporting, fanno risparmiare tempo a bassa produttività, concentrando verso analisi a maggior valore aggiunto nei **Rapporti di gestione**.

Se una fase cruciale è quella in cui FP&A progetta il sistema identificando profili e requisiti degli utenti finali (dirigenti, responsabili di linea, leader funzionali, utenti esperti e analisti), la soluzione finale è quella più difficile da definire. Si può spaziare da Report standard per risparmiare tempo (per set di dati diversi a seconda del pubblico, formati atti a favorire briefing periodici per i manager operativi) a soluzioni più personalizzate, spesso con l'obiettivo di creare relazioni e abbattere gli steccati culturali fra i vari Dipartimenti e Finance (es. **Break the silos**).

La comprensione sul **funzionamento dei database dei nuovi strumenti di integrazione** definiscono così **nuove abilità tecniche di Finance**: gestione dei dati, calcoli, estrazioni valutazione della qualità dei dati. I componenti di FP&A dovrebbero essere informati per essere al vertice dell'IBP, attraverso l'acquisizione di nuove competenze essenziali per un "data scientist".

Sembrerà strano, ma esiste ancora la necessità di possedere **Abilità avanzate nella gestione dei fogli di calcolo**, che continueranno ancora per molto ad essere uno skill richieste per i professionisti finanziari, perchè:

- 1) il mercato richiede queste competenze;
- 2) ci sono ancora modi per applicare il pensiero del database ai fogli di calcolo.

Molti sondaggi rivelano il loro enorme uso nel processo di budgeting, con circa un miliardo di fogli elettronici installati a livello globale (se fosse una lingua, li renderebbe la terza lingua più parlata al mondo). L'evoluzione di fogli di calcolo, quindi, ci porta ad avvicinarcici alla business intelligence attraverso la gestione di tabelle pivot, tabelle dati e filtri, nonché tecniche di importazione ed esportazione (.CSV, .TXT o altri formati delimitati), mentre le versioni più recenti dei pacchetti di fogli elettronici hanno versioni di estrazione ETL, trasformazione e caricamento di funzioni dati con strumenti di collegamento nativi per connettersi a una varietà di origini dati, inclusi file, dati Web e database locali o basati su cloud.

### Sviluppare relazioni

La pianificazione integrata richiede persone integrate, in modo che quando i leader delle business unit affrontano le decisioni che sanno avere grandi impatti finanziari, chiedano a FP & A di sedersi con loro per parlarne.

- **“Sii una linea, non un punto”:** FP&A deve dedicare tempo e risorse alla costruzione di una relazione per costruire la fiducia, offrendo assistenza e richiedendo informazioni.
- **“Abbina l'esperienza della tua azienda a personale diversificato”** (ovvero, il valore dell'approccio multidisciplinare).

L'esempio citato dall'Autore è quello della **SHELL**. Royal Dutch Shell gestisce un business complicato, in cui gli investimenti impiegano anni per essere implementati, costano miliardi di dollari, hanno vite utili misurate in decenni e redditività che cambia quotidianamente sui mercati delle materie prime. Ulteriori sfide includono importanti cambiamenti tecnologici nell'estrazione fisica, come la fratturazione idraulica (fracking), l'aumento di tecnologie concorrenti come le energie rinnovabili, politiche governative e fiscali complesse e mutevoli mercati internazionali. La FP&A disponeva quindi di talenti corrispondenti ai bisogni e con prospettiva internazionale.

Il team ha sede nei Paesi Bassi ed è intenzionalmente composto da ingegneri, professionisti della finanza e di-

rigenti commerciali, guidato da un fisico e dispone di risorse IT dedicate per consentire un approccio più intelligente all'utilizzo dei dati.

L'approccio multidisciplinare è diventato la chiave per la capacità del team di generare soluzioni di pianificazione integrate e che parlano con i leader delle business unit e di altri dipartimenti, con priorità al di fuori del Finance. Una prospettiva funzionale integrata ha portato a previsioni più credibili e i leader delle divisioni di Shell accettano e richiedono con piacere la presenza dei rappresentanti di FP&A alle loro riunioni. I dirigenti senior cercano proattivamente le indicazioni di FP&A su guadagni e altri elementi finanziari emergono nel contesto delle azioni che guidano, in modo da presentare in modo più efficace le loro strategie e priorità al Senior management.

**Impara il business, impara i dati:** i leader delle unità di business tendono a ritenere che la finanza non abbia familiarità con i dettagli degli affari e quindi non è qualificata per fornire consulenza: è quindi di fondamentale importanza per attuare efficacemente la pianificazione integrata che FP & A ottenga il loro sostegno e il loro contributo sin dalle prime fasi del processo.

### Estratti da una descrizione del lavoro di FP&A

- Il successo della finanza dipende dalla sua squadra di persone dedicate e strategiche che comprendono il business e possono collaborare per influenzare le decisioni e identificare in modo proattivo le aree di opportunità.
- Capacità di sviluppare relazioni commerciali affidabili (con clienti interni) e dimostrare capacità di adattamento a numerose e mutevoli priorità in tutta l'organizzazione
- Capacità imprenditoriali interfunzionali, eccellenti capacità di facilitazione e comunicazione, forti capacità di influenza e capacità di presentare e lavorare in modo efficace con il senior management.

**La Pianificazione Aziendale Integrata riguarda i PROCESSI** che riuniscono gli input migliori degli esperti della materia con i dati di alta qualità, collegando poi i dati a un piano unico e accessibile. Ciò richiede di tenere insieme l'organizzazione, che può essere frammentata geograficamente e funzionalmente, spesso con sistemi IT differenti. L'efficace gestione dei progetti mira ad ottenere l'allineamento sugli obiettivi e comunicare responsabilità e scadenze.

**Pianificazione continua, Definizione della struttura del gruppo di lavoro, la Collaborazione fra i reparti, Applicazione dei principi del progetto rappresentano** le cinque fasi chiave di un piano di gestione del progetto, che i lettori interessati possono recuperare dall'articolo in lingua originale (vedi allegato in fondo).

### I DATI

Se però valutiamo i **“mattoni”** con cui tutte le nostre analisi vengono costruite e che generano valore, già in questa fase notiamo che **“I buoni dati sono un processo in sè”**, cioè sono il risultato di un processo, di una pianificazione, di una raccolta di elementi atti a realizzare obiettivi e elaborazioni variabili nel tempo (chi ha effettuato migrazioni di dati contabili e tecnici sa cosa significa gestire mancanza di referenze nei DB storici, rispetto a esigenze aggiornate).

Vorrei a tal punto citare due esempi, che trattano rispettivamente un **progetto di analisi predittiva** e la necessità di adottare degli **standard di linguaggio**.

L'autore cita vari esempi, fra cui l'esperienza di **Armen Zakharyan**, un consulente indipendente di finanza e IT, il quale riferiva che una volta aveva un cliente che desiderava avviare un progetto di analisi predittiva e di modellazione delle decisioni, ma che prima aveva trascorso quasi un anno a elaborare le definizioni dei dati. Aveva paragonato il processo ad avere un buon impianto idraulico che attraversa un edificio all'inizio della costruzione. "È necessario disporre di dati validi al fine di costruire qualsiasi tipo di previsione", diceva Zakharyan.

ryan, e ha elencato le sfide del cliente di cui sopra:

- i dati erano a diversi livelli gerarchici, come ad esempio il rappresentante di vendita, il responsabile della gestione, il codice di avviamento postale, la regione e l'ufficio e alcune delle fonti di dati erano gratuiti, il che significava che il suo cliente aveva poche opportunità di modificarle in uno specifico modo;
- la disponibilità dei dati differiva da industria e regione, il che ne aveva complicato la comparabilità. In conclusione, analisi e decisioni successive basate su questi dati non sarebbero affidabili;
- Il processo di raccolta, manipolazione e gestione dei dati di pianificazione è complesso, ma è essenziale produrre risultati utili.

È essenziale che FP&A garantisca l'uso di definizioni comuni. Al di là di una singola versione della verità per i dati stessi, la fluidità di FP&A con i dati e il business reale li rende partecipi vitali -se non i supervisori del processo di pianificazione integrata, per garantire che tutti guardino i dati giusti e li utilizzino correttamente andando avanti. "Ci sono molti utenti e creatori di dati, ma non sempre capiscono cosa stanno guardando, e FP&A fornisce quel collegamento tra la comprensione e il lato tecnico", ha detto Travis Lockhart, FP&A, responsabile finanziario del Gruppo CALIBRO.

**Linda Coven**, analista senior presso Aite Group, è stata ancora più esplicita: "La tecnologia come il cloud computing non aggiunge molto [da sola]", ha affermato. "Devi avere una struttura: è necessario sapere dove si trovano i dati, cosa rappresenta e quale è la relazione di un pezzo dei dati a tutti gli altri. "La creazione di un dizionario dei dati per definire termini, calcoli e relazioni è un processo arduo e inestimabile che diffonde le conoscenze aziendali e migliora i controlli sui processi di pianificazione e analisi. Ciò include i dati che entrano nel piano, la coerenza nelle "trasformazioni" o i calcoli e le manipolazioni che si verificano, raggruppando per gerarchie come il tempo, la geografia, le unità aziendali e i tipi di prodotto. Trova le connessioni e i punti critici Il flusso di dati intorno a un'organizzazione in un modello di previsione può aiutare a scoprire le fonti e gli usi dei dati, nonché i processi di pianificazione.

**La domanda, a questo punto è: cosa sono i buoni dati?**

La risposta dell'Autore, è che i buoni dati tendono ad avere le seguenti caratteristiche:

- **Completezza:** il set è completo e include tutti i dati necessari, anche se mancano elementi opzionali.
- **Validità:** i dati rappresentano il problema da studiare.
- **Tempestività:** la possibilità di accedere ai dati e portarli nello strumento, nel database o nel formato necessari in un tempo accettabile e con accettabile sforzo.
- **Recency:** grado in cui i dati sono aggiornati e pertinenti all'elemento.
- **Precisione:** i dati sono corretti, non ambigui o unici.
- **Coerenza:** i dati sono presentati nello stesso modo, cioè rappresentano lo stesso punto o livello di aggregazione.
- **Conformità:** i dati soddisfano le definizioni appropriate, ad esempio MM/GG/AAA vs GG/MM/AA.

Vi sono altre caratteristiche dei dati considerate a livello di sistema che potrebbero non coinvolgere gli utenti finali in materia di FP&A.

Sono però ancora concetti rilevanti che devono essere **pensati per stabilire un sistema o una connessione dati, e poi controllato periodicamente**:

- **Sincronicità:** gli elementi dei dati nei vari sistemi riflettono le stesse informazioni (in sincronizzazione) e lo stato dei dati prima, durante o dopo l'esecuzione di varie azioni sui dati stessi. Ad esempio, coerenza puntuale significa che i dati riflettono lo stesso livello di elaborazione.
- **Disponibilità:** è possibile accedere ai dati ed il tempo di attività del sistema è accettabile.
- **Provenienza:** rintracciare i dati alla fonte per valutarne l'affidabilità.

Philip Peck, vice presidente della trasformazione del Finance con Peloton Group, afferma che una governance dei dati molto solida, la gestione delle master e delle meta gerarchie e l'origine dei set di dati devono essere presenti in tutta l'azienda.

**"Tradizionalmente, il dipartimento IT guida, ma raccomandiamo che FP&A contribuisca molto attivamente a**

supportarlo".

### Tecnologia

La pianificazione aziendale integrata riguarda la tecnologia che collega persone e processi, che ospita i dati e li rende accessibili nel formato più utile. Le sezioni precedenti descrivono come applicare tecnologia e dati, questa sezione si concentra sugli strumenti utilizzati per gestire i dati e costruire i modelli. Viviamo in un'era ricca di dati e abbiamo bisogno degli strumenti per gestirlo.

**"Tra l'alba della civiltà e il 2003, abbiamo creato solo cinque exabyte; ora stiamo creando quell'importo ogni due giorni. Entro il 2020, si prevede che tale cifra si attestì a 53 zettabyte (53 trilioni di gigabyte) - un aumento di 50 volte"** Hal Varian, capo economista di Google.

Infine, a parere di chi scrive, meritano di essere citati gli spunti che sono ancora vissuti dai non addetti ai lavori come una realtà che spesso non si comprende appieno, ma che già disegnano il futuro e le nostre future relazioni. Ricorrerò, pertanto, a una semplice traduzione delle parti più significative, conscio di essere ancora un alunno "in itinere" su temi di così importante valore.

### Cloud Scalability

Le tecnologie cloud forniscono storage on-demand economico e on-demand rispetto ai sistemi on-premise e sono i driver principali dietro l'esplosione della creazione e dell'acquisizione dei dati. Per IBP, la tecnologia cloud, sia in hosting che in proprietà, può sostituire i business silos per consentire ai dati di muoversi in modo fluido attraverso il mondo e attraverso i sistemi ovunque sia necessario applicarli. Gli utenti possono risiedere ovunque e i collegamenti dati possono essere effettuati rapidamente e i sistemi transazionali possono popolare facilmente i sistemi EPM / CPM.

I cloud offrono il potenziale di una configurazione rapida con requisiti minimi dell'IT interno e, poiché la manutenzione di hardware e software viene gestita da remoto, generalmente hanno un basso costo totale di proprietà. I cloud

offrono anche scalabilità: paghi per ciò che usi, come nelle licenze dei posti o nel flusso di dati, con costi da aumentare e ridurre a seconda delle esigenze.

### Scalabilità di capacità

Gli EPM/CPM sono progettati sia come piattaforma sia come set di applicazioni, una combinazione di software, hardware e sistema operativo per eseguire i processi desiderati e offrono significativi aumenti di potenza e stabilità computazionale. Il numero di utenti che possono interagire con la piattaforma, la quantità di dati che possono essere analizzati e la velocità dei calcoli e dei report è notevolmente aumentato, rendendo l'IBP più utile a tutti i soggetti coinvolti.

### Connattività dei dati

La pianificazione aziendale integrata non richiede ogni "data point" in azienda, ma richiede che i dati rilevanti identificati nella precedente sezione del processo trovino la loro strada negli strumenti EPM / CPM. I pacchetti software offrono molteplici soluzioni per l'aggregazione di dati, come ETL (estrazione/trasformazione/caricamento), interfacce dirette e connettori predefiniti per archivi dati che accelerano l'integrazione dei dati, i carichi batch e la gestione continua di master e meta dati. Da considerare anche la frequenza con cui si desidera aggiornare i dati (tempo reale/batch), che condizionerà il metodo di connessione per estrarre i dati, il processo operativo per il caricamento degli stessi, i requisiti hardware e di comunicazione e, naturalmente, l'implementazione e i costi continui.

### La sicurezza non è negoziabile

L'IBP integrata richiede l'intervento di molte persone, con controlli e salvaguardie contro l'uso improprio.

Una funzionalità di sicurezza di base riguarda l'accesso interno ai dati. L'amministratore dello strumento deve determinare quali dati sono leggibili e scrivibili a ciascun utente finale per divisione, funzione o livello di anzianità. Inoltre, il sistema dovrebbe avere un registro o una traccia di quali informazioni sono state caricate, da chi e quando, per comprendere le modi-

fiche al modello. Lo strumento dovrebbe anche consentire varie versioni e la possibilità di ripristinare un punto precedente per recuperare le informazioni.

Sicurezza del fornitore e del cloud, frequenza degli aggiornamenti software e le nuove implementazioni di funzionalità, cronologia delle violazioni dei dati nello strumento di pianificazione, modalità di reazione alle violazioni e criptatura dei dati sono solo alcune domande che chi si occupa di sicurezza dell'IBP dovrebbe porsi (le stesse riguardano un sistema IT integrato in generale).

### Abilitazioni e utenti self-service

Michael High of Shell ha raccontato che nel suo sistema legacy, la modifica di un elemento pubblicitario nel suo modello di previsione, come l'aggiunta di una riga SG&A aggiuntiva al modello di pianificazione, richiederebbe oltre 50 altre modifiche ai sistemi IT e richiederebbe all'IT di svolgere un ruolo ruolo più importante. Questo crea problemi: il tempo per rendere il cambiamento toglie il beneficio, e gli analisti che vogliono una risposta immediata escogiteranno una sorta di hack del sistema come l'utilizzo di fogli di calcolo o la manipolazione del modello in altri modi. In entrambi i casi, l'efficacia del modello è sconfitto.

È necessario quindi adeguare rapidamente i modelli per mantenere la sincronizzazione con cicli di pianificazione continui, lanci di prodotti e richieste dei dirigenti ed essere in grado di reconfigurare le fonti di input, i calcoli e il reporting. Inoltre, l'amministratore del programma master dovrebbe avere la possibilità di concedere diritti di accesso e amministrativi a singoli membri del team di pianificazione e, più limitati, ad altri utenti in base al ruolo svolto nell'organizzazione.

### ...Mentre aumenti i controlli del sistema

C'è una sfida nell'avere totale libertà dell'utente finale. "La proliferazione dei modelli" è il problema di troppi modelli usati da molte persone, che hanno tutti la capacità di modificarli. La pianificazione aziendale integrata dovrebbe avere un processo per documenta-

re il modello e per modificare il modello, che può essere applicato attraverso i diritti amministrativi della sicurezza. Ciò può anche impedire l'accesso al flusso di set di dati non autorizzati, mantenendo così l'integrità dei dati. Gli strumenti IBP sono in grado di gestire l'apparente contraddizione tra la flessibilità di massa implicita nell'auto-assistenza dell'utente finale e il controllo del sistema attraverso la creazione di profili utente unici. Le fonti e i calcoli dei dati sono controllati per prevenire rattroppi non standardizzati, anche da esperti in materia.

### Estendere la piattaforma

I fornitori possono fornire un valore aggiunto alle loro offerte, estendendo la piattaforma su cui forniscono il loro servizio.

Un esempio è l'incoraggiamento della diffusione dell'innovazione, simile all'App Store di Apple, in cui altre parti possono visualizzare e potenzialmente vendere applicazioni che hanno sviluppato. Allo stesso modo, alcuni fornitori creano soluzioni predefinite specifiche del settore per richieste clienti comuni che possono essere prontamente aggiunte al modello di base. Tutte le piattaforme devono considerare la loro relazione con i fogli di calcolo come "componente aggiuntivo", per poter comunicare direttamente con la piattaforma, caricando e scaricando direttamente dati (Fig.2).

### Sintesi delle conclusioni di B-Lapidus<sup>2</sup>, considerazioni di N.L. Calia<sup>3</sup>

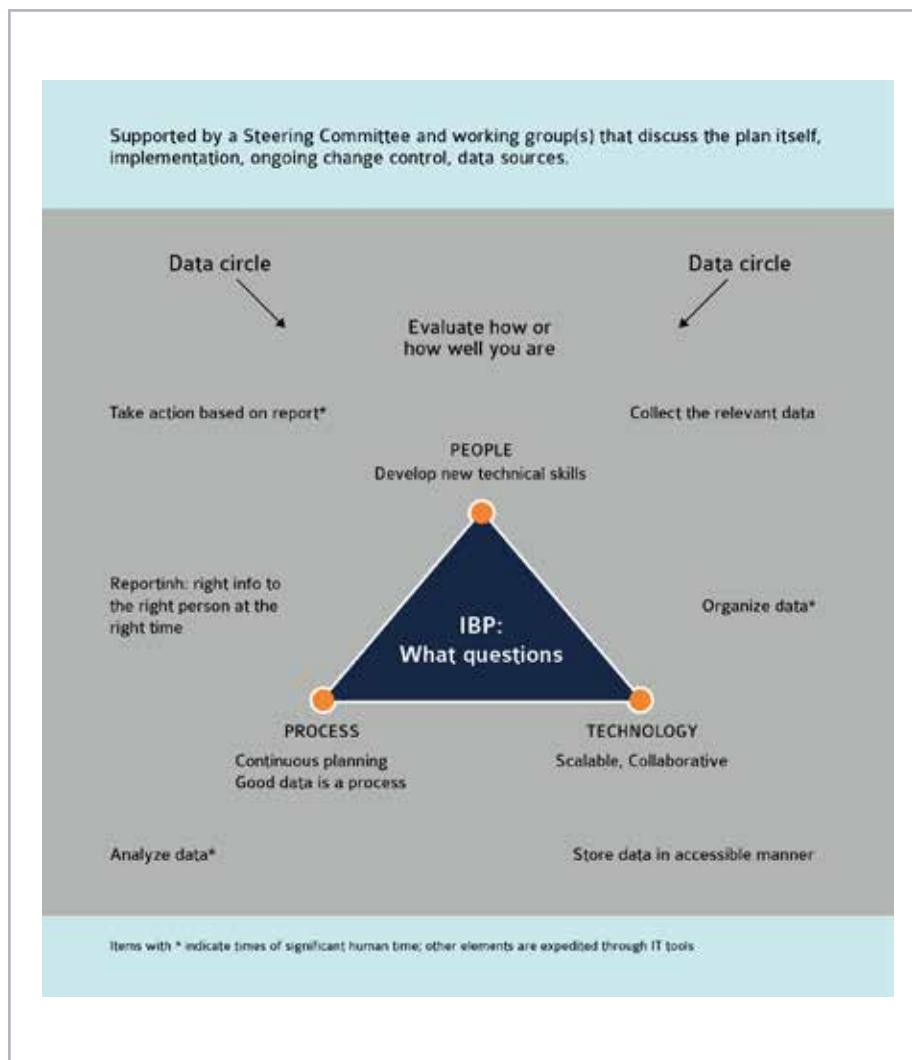
"Il concetto di pianificazione aziendale integrata - colmare le lacune nelle varie funzioni di pianificazione di un'organizzazione e allineare le operazioni e la strategia con le sue prestazioni finanziarie - esiste da decenni in varie forme. Ciò che è cambiato è la possibilità di creare piattaforme di pianificazione in grado di gestire la fluidità dei dati, per cancellare silos e confini aziendali dove una volta c'erano più aree geografiche, dipartimenti, fusi orari, lingue e valute.

Tutti gli elementi del business stanno gestendo la valanga di informazioni e, se siamo chiamati a connettere sempre più persone con le culture più disparate, così è ormai strategico collegare i dati che risiedono in vari sistemi, applicazioni e strumenti.

La velocità delle trasformazioni esige di accorciare i tempi di recupero dei dati, della loro gestione, del reporting e quelli della condivisione fra tutte le funzioni aziendali, in un processo continuo in cui Finance può costituire un collante, tecnico e culturale, parlando sì il proprio linguaggio, ma aprendosi a sua volta a quelli delle altre funzioni ma, soprattutto, a quelli nuovi della tecnologia, del business e dell'innovazione.

Gli strumenti odierni consentono una pianificazione aziendale integrata su una scala che può soddisfare le com-

Figura 2: Il ciclo virtuoso di IBP e dati



01. Scrittore, redattore e presentatore di contributi alla practice Financial Planning & Analysis (FP&A) presso l'Association for Financial Professionals, è stato pubblicato su AFP Exchange, la pubblicazione di punta di AFP, il mensile Finance in Focus e i blog AFP, oltre a aver scritto e presentato corsi AFP su budgeting e modellazione. Ha più di venti anni di esperienza nell'ufficio del CFO, tra cui la guida e la consulenza a FP&A, supportando la gestione del rischio di capitale e l'analisi operativa. Bryan è un professionista certificato FP&A Practitioner.

plessità delle sfide e si possono connettere persone e i dati attraverso singole piattaforme che forniscono risposte complesse. I processi devono quindi essere progettati per essere pertinenti e specifici per ogni azienda, con la stessa premessa: la pianificazione integrata sfrutta i migliori strumenti di informazione e le persone possono creare un piano unificato e prendere buone decisioni. Trasformare la capacità di pianificazione in forza aziendale fornirà intuizione, agilità e la capacità di superare i concorrenti in un panorama in rapida evoluzione e fortemente competitivo”.

**A parere di chi scrive**, le sfide che si giocheranno sul petrolio del futuro, su quei “dati” la cui qualità, integrità, completezza e sicurezza costituiranno la base per soddisfare i bisogni dei clienti e guideranno lo sviluppo delle aziende e della Società, saranno sfide anche di uomini.

Molte realtà aziendali, soprattutto multinazionali, hanno già preso atto della rivoluzione in atto e stanno operando in tal senso, pianificando azioni e scenari diversi, trasferendo in questo momento attività a minor valore aggiunto (un tempo parte del know how degli operatori) verso Paesi con costo del lavoro ridotto, lasciando nei Paesi industrializzati quelle, si dice, a più alto valore aggiunto, compresa la gestione dei dati che poi generano capacità finanziarie e, in sostanza, decisionale.

In questo senso, le legislazioni nazionali, i mercati e le diverse regolamentazioni, nonché le caratteristiche diverse dei prodotti sui diversi mercati, costituiscono, secondo me, ancora una sfida non completamente vinta da parte dell’IBP. Se da un lato, infatti, abbiamo visto come l’integrazione della pianificazione razionalizzi e renda efficaci le azioni e le strategie bottom up, dall’altro rischia, se non adeguatamente profilata, di non considerare le specificità dei singoli mercati e considerare problemi quelle che sono opportunità a livello locale. E in tal senso mi riferisco all’azione delle persone che vi lavorano, presenti e sempre da considerare attivi ed efficaci contributori per l’unità del sistema.

Molte realtà italiane stanno soffrendo in questo passaggio, in un momento in cui si fa fatica a trovare e formare profili professionali adeguati all’evoluzione tecnica e culturale in atto, dove l’accelerazione del processo di trasferimento del lavoro e del cambio tecnologico rischia di impoverire l’ambiente economico locale ed aumentare, al contrario, il livello di know how a livello centrale, spesso ubicato all'estero.

Una strategia e una pianificazione efficace, globale o di settore, con l’incremento delle competenze può condurre a definire scenari complessi per supportare le decisioni.

E la metodologia citata potrebbe essere applicata anche alle attività degli Stati, anche se molti aspetti sin qui affrontati siano ben lontani non solo dall’essere adottati in chiave metodo-logica ed evolutiva, ma addirittura discutibili, essendo molte Istituzioni bloccate sul piano culturale, oltre che economico.

Pianificare il futuro già in atto e liberare risorse per un diverso sviluppo, sembra un argomento bloccato più da barriere culturali e politiche che di metodo, mentre i dati disponibili rischiamo ancora di essere solo un mero accessorio da analizzare, poco utile ancora per costruire una strategia e azioni condivise (per fortuna anche in Italia il dibattito si sta espandendo).

Ad ognuno di noi, in questa fase, il piacere e l’obbligo di dare un piccolo contributo alla riflessione e, se possibile, all’azione per un futuro migliore fondato su scelte più consapevoli: farne parte o esserne esclusi, scegliendo, come sempre fatto nella storia, di studiare, di comprendere e di agire basandosi sulla conoscenza e non sul pre-giudizio, diventa un dovere morale, oltre che etico.

# Credere nel futuro, garantire solidità.

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

MAGGIPINTO





# Rubrica: pratica professionale



Gabrio Nocentini<sup>1</sup>

# Master Production Schedule (M.P.S.)

**Il Controllo di Gestione che non tiene conto dell'attività produttiva e della dinamica delle vendite è un controllo parziale.**

Il Master Production Schedule o piano principale (aggregato) della produzione, ha lo scopo di tradurre la domanda di prodotti finiti in **fabbisogni di capacità produttiva** e deve confrontarli con la **capacità produttiva disponibile** attraverso i piani di vendita.

Il supporto informativo consente una visione completa dell'azienda e un rapporto interattivo tra il personale di diversi settori che si devono scambiare informazioni e considerazioni per rendere più definito possibile il quadro aziendale. Il processo informativo dinamico è il presupposto per **preparare una base logica** per le decisioni aziendali, per **programmare lo sviluppo** e la **continuità** dell'impresa. Le Analisi Economico-Finanziarie e le Rilevazioni dei Costi si **programmano in maniera realistica**, attraverso i Cicli di Lavoro, le Attività e la loro Redditività.

Il sistema Informativo permette l'integrazione di tutte le funzioni aziendali consentendo di elaborare, gestire, e comunicare informazioni, così da permettere una Analisi dei Costi attraverso la Contabilità Industriale Activity Based Costing (A.B.C.) e l'utilizzo del **Margine di Contribuzione**.

Per mezzo del sistema informativo è possibile stabilire gli obiettivi e verificare la loro realizzazione.

La variazione dei quantitativi prodotti determina la differenziazione dell'assorbimento dei costi fissi di struttura, occorre verificare:

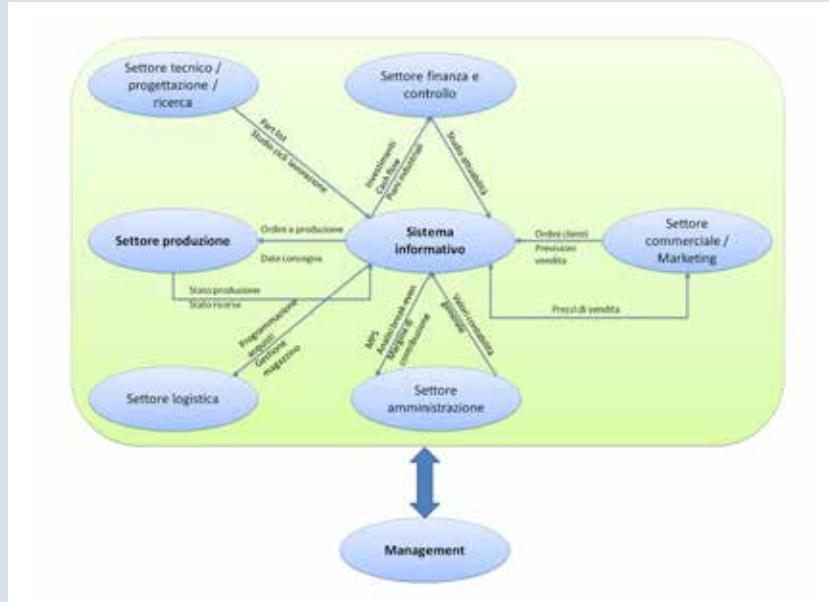
- Come l'Utile d'impresa **cambia** in conseguenza della variazione delle Quantità prodotte.
- Come l'Utile derivante da ogni **singolo prodotto** (o famiglia di prodotti) **cambia** in funzione delle Quantità rea-

lizzate.

- Quanto ogni Prodotto, ogni Famiglia di Prodotti, ogni tipologia di Mercato contribuisce, con il proprio Margine di Contribuzione, al Recupero dei Costi Fissi di Struttura.
- Quali sono i valori dei parametri che producono scostamenti dell'utile programmato (Budget), in relazione al mix di vendite realizzate nel periodo.
- Quanto incide sull'utile un diverso volume di vendita, un diverso assorbimento dei costi fissi di struttura, una variazione del mix di vendita programmato, una variazione dei prezzi di vendita previsti.
- Quando è conveniente affidare parte delle lavorazioni a terzi.
- Come valutare la convenienza a effettuare nuovi investimenti
- In relazione agli impianti e/o alla struttura aziendale come valutare la convenienza a creare nuovi prodotti.
- Quale è l'incremento di produzione necessario per assorbire un aumento dei costi senza incrementare i prezzi di mercato e senza sacrificare l'utile.
- Quale è il break-even cioè il volume di attività che l'azienda deve raggiungere per coprire tutti i suoi costi fissi ed entrare nella zona dei profitti.
- Quale politica dei prezzi si può adottare per l'ingresso in nuovi mercati.
- Come valutare la convenienza a spostare una parte di produzione da un mercato ad un altro, da un prodotto a un altro o da un canale di distribuzione a un altro.
- Come valutare la convenienza a eliminare un prodotto o una linea di produzione.
- Quali sono i costi della non qualità.

Il **Sistema Informativo** ERP collega e elabora le informazioni provenienti dai diversi settori dell'impresa ed è in grado di evidenziare quelle situazioni che necessitano di essere migliorate, maggiormente integrate e affiancate da

Tabella 1: Il sistema informativo



strumenti che ne completino e ne esaltino il valore (Tab.1).

Per fare dei piani aziendali occorre intelligenza, immaginazione, organizzazione. Occorre individuare gli obiettivi necessari **"budget"** relativi ad un futuro più o meno immediato, impostati su **ragionevoli ipotesi** basate sul vissuto storico, sull'andamento dei costi e dei profitti, sull'evoluzione dei prodotti e dei mercati, sulle indicazioni sociali e infine sul probabile comportamento della concorrenza.

Occorre realizzare la **CONTABILITÀ INDUSTRIALE** allo scopo di predeterminare, rilevare, localizzare, imputare, il controllo e l'analisi dei **COSTI**. OCCORRE PIANIFICARE L'ATTIVITÀ PRODUTTIVA con riferimento ai **CICLI DI LAVORO**, alla **GESTIONE DELLE RISORSE UMANE E DEI MACCHINARI**. Una corretta applicazione del **CONTROLLO DI GESTIONE** utilizza sia i dati provenienti dalla **CONTABILITÀ INDUSTRIALE** che dai **CICLI DI LAVORO** e dalla **DISTINTA BASE** e li confronta con i dati di **BUDGET**. Questo consente di calcolare gli eventuali **scostamenti dagli obiettivi**, valutarli, risalire alle cause e decidere i correttivi.

Dobbiamo analizzare i **DATI** interni all'azienda, legati al flusso produttivo, e **trasformarli in informazioni**, rendendo possibili scelte più consapevoli. Occorre una corretta analisi dei Centri di

Costo per predeterminare, rilevare, localizzare, imputare i **COSTI VARIABILI DI PRODUZIONE**, cioè di quei costi che variano secondo l'andamento della **PRODUZIONE** e che possono essere imputati direttamente (**COSTI VARIABILI DIRETTI**) a un **CENTRO DI LAVORO** e, successivamente, ad uno specifico prodotto. Anche i **COSTI FISSI** possono essere imputati in maniera **DIRETTA** o **INDIRETTA** a un Centro di Lavoro e successivamente a uno specifico prodotto.

Se non Pianifichiamo e Controlliamo l'Attività Produttiva con riferimento ai Tempi di Lavoro, alla Gestione delle Risorse Umane e dei Macchinari, non possiamo ottenere un corretto Controllo di Gestione.

Una corretta analisi dei **CICLI DI LAVORO** e delle **ATTIVITÀ** svolte nei **CENTRI DI LAVORO** consente di capire i costi e i ricavi suddivisi nelle varie attività che costituiscono il flusso produttivo (A.B.C.). Tale traduzione non è automatica dato che le linee produttive sono dedicate alla realizzazione di svariati articoli e inoltre non è scontata la compatibilità temporale per le varie tipologie di prodotto.

Il Piano di Produzione o MPS viene impostato tenendo in evidenza i dati storici e le proiezioni del marketing, attraverso di essi è possibile definire la lista delle vendite previste dei prodotti finiti.

La composizione della distinta base e la quantità presunta di ogni prodotto finito devono essere disaggregati nelle componenti di assemblati e semilavorati materiali e lavorazioni esterne. Questi devono essere poi aggregati (potendo essere comuni a più prodotti finiti) per costituire la richiesta di articoli componenti da lavorare. La programmazione aggregata ha come input principale tale richiesta di articoli. Per una corretta gestione della produzione occorre realizzare i **CENTRI DI COSTO** e i **CENTRI DI LAVORO**, verificare le **DISTINTE BASI**, distinguere tra **COSTI DIRETTI** e **COSTI INDIRETTI** e fra **COSTI VARIABILI** e **COSTI FISSI**. È necessario rendere effettivo l'**ACTIVITY BASED COSTING (A.B.C.)** (criterio di determinazione dei Costi dei prodotti) che è il metodo analitico che mette al centro dell'attività la produzione, ne verifica l'efficienza, analizza i fatti, fa delle previsioni per il futuro, allo scopo di prendere **DECISIONI EFFICACI**.

La **PRODUZIONE** deve essere esaminata avendo come riferimento *l'insieme delle attività che partendo da progetti e/o prototipi, materie prime e macchine/uomini, permettono di ottenere FLUSSI DI PRODOTTI "VENDIBILI" cioè disponibili in Quantità prefissate a Scadenze prefissate e con determinati livelli Qualitativi e di Costo*.

I miglioramenti possibili della produttività non sono da ricercare esclusivamente nell'ammodernamento delle tecniche di produzione con soluzioni tendenti a minimizzare i costi ma anche con la consapevolezza dei processi.

Risultati ottimi dal punto di vista di singole operazioni produttive spesso non permettono di realizzare significativi incrementi della produttività globale. I problemi della produzione sono sempre più **legati** alla complessiva **GESTIONE DELLA PRODUZIONE** che comprende le **ATTIVITÀ** e le **RISORSE DEDICATE ALLA PIANIFICAZIONE** e al **CONTROLLO** con il trasferimento dei problemi, da quelli strettamente tecnologici a quelli impiantistici e gestionali. La circostanza è dovuta all'aumento dei gradi di libertà dei modi di svolgimento dell'attività e quindi all'aumento delle opzioni progettuali e dei problemi di coordinamento.

Tabella 2: Budget riepilogo di riferimento nei vari anni

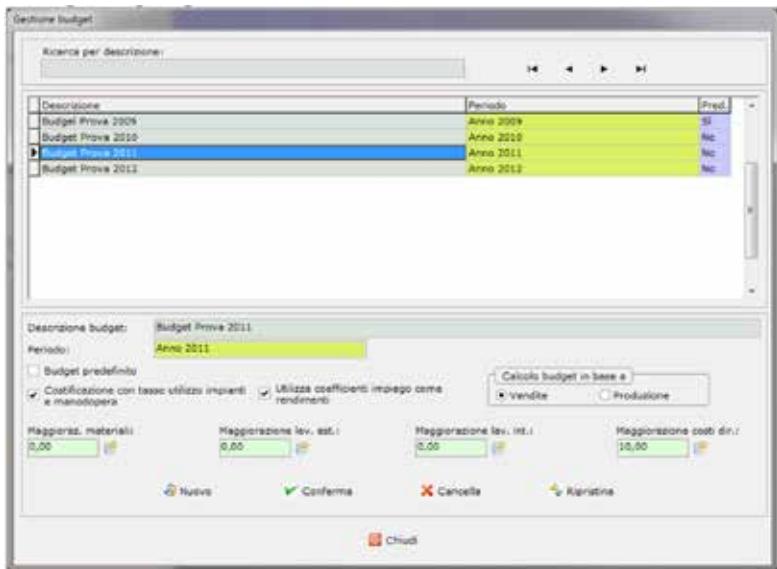


Tabella 3: Disponibilità di ore manodopera, ore impianto, quantità

Disponibilità risorse						
Ricerca per codice macocentro:		Ordine	Tipo risorsa/centro	Ore man. / anno	Ore imp. / anno	Quantità
400	Corte	2	Quantità	8.220,30		63.000,00
401	Macchina	3	Quantità	1.399,30		16.000,00
410	Puter Grande	10	Impianto	2.071,11	1.755,00	
411	Puter Piccola	10	Impianto	2.367,22	1.755,00	
420	Impianto in piedi	10	Impianto	4.124,53	1.820,00	
421	Girello Girello	10	Impianto	3.746,73	1.200,00	
430	C.P. Taglio e Cappa	10	Impianto	3.545,17	2.700,00	
432	Puter Molt.	10	Impianto	1.726,90	1.755,00	
435	Pressa Forma	10	Manodopera	1.792,03		
440	Basic Puter 1-2	13	Quantità	230,81		36.000,00
442	Basic Impianto in Piedi	13	Quantità	123,13		12.000,00
445	Basic C.P.	13	Quantità	1.320,15		26.000,00
450	Arrotatura pagli	26	Impianto	8.312,75	1.820,00	
451	Arrotatura Pezzi Speciali	26	Manodopera	128,25		
452	Pressif. Pez.	26	Impianto	1.556,30	1.960,00	
455	Pressif. Laterale	25	Impianto	2.531,42	2.960,00	
456	Pressif. Taglie	25	Impianto	2.231,73	2.080,00	
457	Pressif. Grossi	25	Impianto	1.140,33	1.000,00	
458	Pressif. Nuber	27	Impianto	496,30	380,00	
460	Cilindri	30	Manodopera	5.295,40		
465	Forni Movimentazione	35	Quantità	8.531,74		63.000,00
467	Scolmatura	37	Manodopera	5.407,86		
470	Spaccatura	40	Impianto	2.755,32	417,80	
480	Scacco Pasta Mola	40	Impianto	2.655,20	2.000,00	
481	Scacco Pavimento	40	Impianto	4.279,54	1.440,00	

L'analisi dei costi dei centri di produzione in ottica ABC, consente l'individuazione delle aree prioritarie sulle quali intervenire per eventuali ottimizzazioni organizzative.

L'analisi ed il controllo dei costi aziendali è elemento essenziale per il supporto e l'implementazione di nuove procedure organizzative in grado di monitorare ed adattare i costi e i preventivi di vendita dei singoli prodotti. Attraverso la vendita dei prodotti si ripagano i costi della struttura e si genera il reddito di impresa.

## UN ESEMPIO A SUPPORTO DEGLI ARGOMENTI TRATTATI NELLA REALAZIONE

Il metodo MPS rappresenta una innovazione particolarmente significativa per le aziende di produzione. Per impostare il M.P.S. è necessario quantificare le vendite dell'anno precedente costruire il budget per prodotti dell'anno in corso in termini di quantità, ricavi unitari, ricavi totali, tutto questo per tipologie di mercato. I budget di vendita vengono trasformati in budget di produzione. Nella **Tab.2** sono presenti i Budget inseriti fino al 2012. Prendiamo in considerazione il Budget 2011.

Una Strategia di successo implica:

- degli Obiettivi semplici e a medio/lungo termine,
- comprensione minuziosa dell'Ambiente competitivo,
- valutazione obiettiva delle Risorse.

I Budget di Vendita e di Produzione vengono strutturati sulla base dei Cicli di Lavoro (tempi-metodi); questo consente di quantificare il budget (in termini ore-uomo, ore-macchina, parametri numerici) infatti esplodendo il budget, cioè trasformando il budget di vendita per prodotti in tempi di utilizzo di ogni centro di lavoro attraverso i cicli di lavoro, si può stabilire se le risorse disponibili sono in grado di raggiungere gli obiettivi prefissati.

I centri di lavoro individuati possono riportare i costi in funzione di ore uomo (quando la manodopera sempre presente ed è l'unica risorsa necessaria), ore macchina/impianto (l'uomo può non essere sempre presente, oppure sono necessari più uomini es. linee di lavoro), quantità (dove l'unità di misura per il calcolo del costo è il peso (es. Forni Essiccati) **Tab.3**.

Nelle **Tab.4** e **Tab.5** a pagina seguente sono riportati il budget delle vendite per mercati e per prodotti. Valori poi aggiornati con la gestione mensile delle vendite fatte e il relativo prezzo. Questo permette di individuare in maniera dinamica il quantitativo di materiali necessario (da utilizzare come base per il Lotto Economico di Acquisto), l'individuazione del quantitativo di semilavorati, assemblati e prodotti finiti necessari nel periodo (da utilizzare co-

**Tabella 4: Budget di vendita nel Mercato 1**

**Dati budget articoli**

**Raggruppamento da riaprire:**

Raggruppamento	Data inizio	Data consegna
Periodo 1	01/01/2011	31/12/2011
Periodo 2	01/01/2011	31/12/2011

**Descrizione raggruppamento:**

Periodo 1

Data conclusione	% media prossima	% media attuale	% media trasporto
31/12/2011	2,00	2,00	0,00

○ Nuovo  
 ✓ Conferma  
 ✗ Cancella

**Calcolo budget in base a:**

Vendita

Produzione

Considerare le vendite eseguite

Considerare le vendite in attesa

Utilizzando i coefficienti massimi

● Calcolo completo budget

■ Creazione esposto raggruppamento

□ Visualizza budget raggruppamento

□ Visualizza il raggruppamento del residuo

○ Chiudi

---

**Codice articolo**

Cod. articolo	Descrizione articolo	Q.tà vendite	Q.tà produz.	Q.tà residuo
A/010	Dopp. Uva	40.000,00	40.000,00	36.965,00
A/012	Porto T8	350.000,00	350.000,00	345.000,00
A/018	Porto T8	35.000,00	35.000,00	34.965,00
A/020	Porto T5	170.000,00	170.000,00	165.000,00
A/051	Porto Leggero	124.000,00	124.000,00	120.250,00
A/053	Portante	1.800,000,00	1.800,000,00	1.411.429,00
A/054	Portante Fino	1.400,000,00	1.400.000,00	1.276.000,00
A/055	Tequila Herradura	738.000,00	738.000,00	663.500,00

**Articoli:**

A/055      Dopp. Uva

**Budget vendita (x 100):** 40.000,00

**Budget produzione (x 100):** 40.000,00

**Residuo:** 36.965,00

**Prezzo medio vendita (x 100):** 8.000,00

**Utilizzazione produzione (x 100):** 8.000,00

○ Nuovo  
 ✓ Conferma  
 ✗ Cancella

○ Aggiorna

**Tabella 5: Budget di vendita nel Mercato 2**

me base per il lotto economico di produzione).

Ogni linea produttiva è dedicata alla realizzazione di svariati articoli, quindi occorre impostare un piano della produzione con lo scopo di tradurre la domanda di prodotti finiti in fabbisogni di capacità produttiva e confrontarli con la capacità produttiva disponibile.

Occorre partire dai dati storici e dalle proiezioni del marketing, che forniscono la lista delle vendite previste dei prodotti finiti **Tab.6** e, attraverso la composizione della distinta base, definire le quantità necessarie di ogni prodotto finito disaggregata nelle compo-

nenti di assemblati e semilavorati. L'esplosione del budget consente di quantificare le necessità ore Uomo e ore Macchina/Impianto in funzione delle quantità di ore assegnate nei Centri di Costo per il calcolo del Costo Orario e determinare, di conseguenza, le efficienze produttive degli stessi centri. Questa impostazione determina una verifica dei cicli di lavoro e dell'efficienza dei reparti rispetto ai processi organizzativi.

Attraverso il budget delle vendite possiamo ottenere la quantità di materiali occorrenti **Tab.7**, la Distinta Base e il Ciclo di Lavoro forniscono complete informazioni sulla bontà commerciale

di ogni Prodotto, Famiglia di Prodotti,  
Mercati di Vendita.

I materiali necessari sono il punto di riferimento per la costruzione dinamica dell'"Economic Order Quantity".

La Tab.8 a pagina seguente, riporta la valorizzazione dei tempi uomo macchina quantità e i co-sti di ogni centro di lavoro in termini di Costi Fissi, Costi Variabili e costo della manodopera.

Viene evidenziato il Costo Fisso, Costo Variabile, Costo della Manodopera e il costo totale della lavorazione interna. Le Tab.8 e Tab.9 mettono in relazione le ore uomo, le ore macchina, le tonnellate lavorate che sono state deter-

**Tabella 6: Consultazione del Budget complessivo delle vendite**

**Tabella 7: L'esplosione della distinta *base* fornisce l'elenco dei materiali necessari**

**Tabella 8: Tempi e costi**

**Tabella 9: Efficienza dei Centri di Costo**

**Tabella 10: Prezzi e quantità di vendita mensili nei diversi mercati**

minate in fase preventiva e li confronta con i dati provenienti dalla contabilità industriale e gestiti per mezzo del budget di Vendita flessibile.

Questo determina l'efficienza dei Centri di Lavoro mettendo in relazione i tempi previsti con l'ammontare disponibile delle risorse nel periodo.

## VENDITE MENSILI PER PRODOTTI NEI DIVERSI MERCATI

Al fine di stabilire le linee guida e per incrementare l'incisività sui vari mercati occorre impostare una rendicontazione periodica delle vendite **Tab.10** e verificare gli scostamenti tra le previsioni e l'andamento reale per correlare il budget di vendita (complessivamente o per raggruppamenti) con il budget di vendita normalizzato e le vendite effettive dalle quali scaturisce un residuo o un surplus.

La rendicontazione periodica delle vendite verifica gli scostamenti, normalizza il periodo di copertura del MPS con quello delle vendite e verifica l'andamento reale.

Occorre definire un sistema per revisionare il trend del mercato e di conseguenza le quantità di vendita previste per ogni singolo prodotto e per ogni singolo raggruppamento mercato, rivenditore, area, ecc.

Le vendite del periodo ed i relativi materiali impiegati sono evidenziati in Tab.11 e Tab.12 a pagina seguente.

L'esplosione del Budget e la sua revisione periodica consente di individuare i valori da inserire nel Conto Economico di Budget e aggiornare, in funzione delle vendite effettivamente realizzate, i Ricavi, il Consto dei Materiali, il Costo delle Lavorazioni Esterne, la quantità di Manodopera necessaria.

Nella **Tab.13** (sempre a pagina seguente) sono evidenziati i tempi uomo, tempi macchina e le quantità di vendita nel periodo. Vengono evidenziati i costi fissi, costi variaabili, costo della manodopera ed il costo totale relativo alle vendite di periodo.

La variazione del Budget per Prodotti, a seguito delle mutate esigenze dei mercati, consente di verificare le necessità dei Centri di Costo in termini di utilizzo delle Persone e delle Macchine/Impianti e consente di strutturare

### *Rubrica: pratica professionale*

**Tabella 11: Riepilogo delle vendite di periodo**

Product first level	Assembly total	Sub-assembly total	Material total	Operations external total	Cost direct total	Temp total
<b>Colas produtor frito</b>						
A0100	Electrone Artesan		0,16 Reais			
A0100	Espresso Uni		46.262,00			
A0100	Percol T8		20.880,00			
A0100	Percol T9		16.121,00			
A0100	Percol T13		16.902,00			
A0101	Perolino Logarit		95.715,00			
A0101	Perolito		675.711,00			
A0101	Mortuary Pen		1.345.045,00			
A0001	Tegola Herpese		312.714,00			
A0002	Colmo-indumento Herpese		2.141,00			
A0002	Colmo-plano Herpese		6.489,00			
A0003	Tegola Herpese IP		246.100,00			
A0004	Tegola Klemene IP		295.713,00			
A0004P	Tegola Reverso Artes Pene		194.322,00			
A0004H	Tegola Reverso Shv		336.423,00			
A0002C	Colmo-indumento		11.294,00			
A0004	Coppo IP		528.467,00			
A0004A	Coppo AA		144.776,00			
A0004P	Coppo Artes Pene		97.749,00			
A0004H	Coppo Shv		413.381,00			
A00040	Coppo Skidde		31.716,00			
A0005	Colmo Reverso IP		43.765,00			
A0005A	Colmo Reverso SA		4.077,00			
A0005P	Colmo Reverso Artes Pene		2.867,00			
A0005H	Colmo Reverso Shv		13.476,00			

**Tabella 12: Riepilogo dei materiali utilizzati per le vendite di periodo**

Consultare vedi la lista di budget					
Prodotto	Bil. totale	Assemblati	Bil. totale	Spese	Bil. totale
Dettaglio	Dettaglio	Dettaglio	Dettaglio	Dettaglio	Dettaglio
Codice	Descrizione	Quantità	Costo		
A001	Angolare Avanzata 40x40x1100	3.947,20	3.121,77		
A002	Angolare Avanzata 40x40x2500	10.646,00	3.367,98		
A003	Angolare Avanzata 40x40x1750	1.536,20	3.095,51		
A009	Angolare Avanzata 40x40x2000	13,00	27,21		
C001	Cathodine Tensioammeter	961.594,62	85.067,31		
C001	GA25750	3.526.050,81	24.481,41		
D001	Interfaccia Mcx 200	20.303,25	12.130,54		
D002	Interfaccia Mcx 150	3.303,00	2.389,00		
D003	Interfaccia manica Protogrid	8.472,49	7.691,64		
D004	Separatore 40x40	10.000,40	2.100,30		
D005	Separatore 40x100	10.000,40	912,12		
D006	Separatore 40x40x1000	1.900,00	478,96		
D007	Separatore 25x100	5.916,00	1.323,96		
D008	Separatore 25x100	21.396,36	3.629,51		
D009	Separatore 25x100	1.059,24	2.436,21		
D101	Resistore per inviolabilità	3.237.117,40	25.990,34		
D102	Resistore Avanzata Piccola	1.169.117,00	4.636,47		
D104	Palio 40x100	366,77	675,98		
D105	Palio 40x100	116,18	244,32		
D106	Palio 75x100	2.000,24	5.713,18		
Costo totale materiali da montaggio diretto				220.803,21	
Costo totale materiali da montaggio diretto articolati				220.803,21	
<input type="button" value="Stampa"/>				<input type="button" value="Chiudi"/>	

**Tabella 13: Riepilogo dei tempi e pesi dei materiali utilizzati per le vendite di periodo**

Consultazione vendite totali budget												
Prodotti first total		Assemblati totali		Sviluppati totali		Materiali totali		Lavoratori esterne totali		Costi diretti totali		Totale totali
Cod. matr.	Descrizione macrocassa	Setup min.	Prezzo	Tot. uomi	Setup max.	Machine	Fatt. max.	Indirez.	Quantità	C. Peso	C. Vendita	C. Versat.
400	Cava	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	25.011,25	25.000,00	144.875,00	80.715,00
401	Impastatrice	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5.007,41	5.000,00	28.000,00	17.402,80
412	Pasta Grande	14,35	700,00	700,45	14,35	700,00	700,45	14,35	27.048,00	27.000,00	162.000,00	108.000,00
413	Pasta Puzzle	10,77	700,00	700,77	10,77	700,00	700,77	10,77	9.000,00	9.000,00	60.000,00	40.000,00
420	Impasto in poli	7,64	1.200,00	1.215,59	8,62	82,50	93,79	8,62	2.000,00	2.000,00	12.000,00	8.000,00
421	Gardena Gerosi	250,00	600,00	1.000,00	25,00	300,00	300,00	25,00	1.000,00	1.000,00	10.000,00	7.000,00
422	G.P. Taglie e Cappi	76,40	1.000,00	1.236,75	76,40	1.200,75	1.236,75	76,40	9.000,00	9.000,00	60.000,00	40.000,00
423	Pasta Nuda	10,49	100,00	100,49	10,49	100,00	100,49	10,49	1.000,00	1.000,00	6.000,00	4.000,00
424	Impasto Pasticci	31,47	427,51	448,00	31,47	427,51	448,00	31,47	9.000,00	9.000,00	60.000,00	40.000,00
440	Rec. Punti 1-2	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11.999,22	11.999,22	72.779,24	44.800,39
442	Rec. Impasto in P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.028,89	4.028,89	24.173,00	14.400,00
443	Stileto PH	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
444	Stileto	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
445	Fior. G.F.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12.579,14	12.579,14	80.007,46	50.000,00
450	Arredamento SAHS	170,16	1.012,00	1.040,00	170,16	1.012,00	1.040,00	170,16	9.000,00	9.000,00	60.000,00	36.000,00
451	Arredamento Pizz. Spec	5,18	30,00	30,42	5,18	30,00	30,42	5,18	0,00	0,00	121,36	76,00
452	Pizzoc. Int.	3,08	162,75	164,75	3,08	162,75	164,75	3,08	0,00	0,00	51,75	32,00
453	Pizzoc. Lavorato	10,42	1.010,81	1.040,77	10,42	1.010,81	1.040,77	10,42	0,00	0,00	47.400,42	28.740,44
456	Pizzoc. Taglie	5,17	760,72	764,28	5,17	760,72	764,28	5,17	0,00	0,00	49.242,00	30.000,00
457	Pizzoc. Cappa	2,48	100,00	101,48	2,48	100,00	101,48	2,48	0,00	0,00	12.000,00	8.000,00

l'attività produttiva in funzione delle mutate esigenze.

Le Tab.14 Mercato 1 e la Tab.15 (a pag.44) Mercato 2 mettono in correlazione il Budget di Vendita (complessivamente e per raggruppamenti) con il Budget di Vendita normalizzato e le Vendite effettive dalle quali scaturisce un residuo o un surplus. Questo consente di valutare la variazione del margine di contribuzione dal 01/01/2011 al 08/07/2011 e individuare l'efficienza dei Centri di Lavoro mettendo in relazione i tempi previsti con l'ammontare disponibile delle risorse nel periodo (ore impianto/macchinario, ore uomo o quantità).

Nella **Tab.16** (pag.44) vengono evidenziati i parametri delle vendite dal 01/01/2011 a 08/07/2011 e messi in relazione con il Budget di vendita.

Risultano adattamenti evidenziati:

Il volume di Vendita è inferiore, le Provigioni di Vendita sono più alte, i Materiali e Lavorazioni Esterne utilizzate sono inferiori, vengono assorbiti un quantitativo minore di Costi Fissi, i Costi Variabile e Manodopera diminuiscono, non tutti i Costi Diretti ai Prodotti vengono recuperati i Prezzi di Vendita sono stati più alti, il Margine di Contribuzione è aumentato in valore assoluto e in percentuale.

Il budget può essere riadattato periodicamente **Tab.17** (a pag.45) quando le quantità di Budget, paragonate con le vendite del periodo, si discostano di una quantità % prefissata es. 5% **Tab.17**. Questo potrà richiedere un riadattamento nella programmazione di acquisto dei materiali.

Le Tab.18, Tab.19, Tab.20, Tab.21 (a pag.45) definiscono la costruzione aggregata dei budget, per raggruppamenti, per mercati, per prodotti, per famiglie all'interno dei raggruppamenti. Questo al fine di stabilire le linee guida per incrementare l'incisività sui vari mercati.

Per ogni aggregazione possiamo evidenziare: il Fatturato, le Provvigioni, i Materiali, le Lavorazioni Esterne, i Costi Diretti, i Costi Fissi, i Costi variabili, la Manodopera necessaria, il Margine di Contribuzione, l'Utile, il Costi Totale.

Tabella 14 e Tabella 15: Rapporto fra Budget, Budget normalizzato, Quantità residua Mercato 1 e Mercato 2

Consultazione budget residuo																	
Inizi budget		01/01/2011		Termine vendita		08/07/2011		Raggruppamento									
Coefficiente copertura delle vendite: 94,51 %																	
Clicca qui per aprire la finestra di dialogo																	
Chiudi																	
Tipologia totale																	
<input checked="" type="radio"/> Budget		<input type="radio"/> Raggruppamento															
Codice	Descrizione	Q.tà budget	Q.tà term.	Q.tà vendita	Q.tà residuo	Q.tà surplus	PH budget	PH vendita									
A/0/0	Dopp. Urs	40.000	21.963,74	23.509	4.391	0	0,2911	0,2077									
A/0/08	Foxit 10	180.000	97.745,92	147.250	32.730	0	0,2206	0,1994									
A/0/10	Foxit 16	185.000	46.156,68	41.131	45.868	0	0,2360	0,2011									
A/0/20	Foxit 23	170.000	97.264,12	96.902	62.198	0	0,2276	0,2292									
A/0/31	Portafoto Leggeri	184.000	99.912,15	98.729	84.281	0	0,3396	0,3190									
A/0/41	Portafoto	1.400.000	948.888,12	876.751	704.286	0	0,2136	0,2388									
A/0/51	Portafoto Picc.	1.400.000	960.277,36	966.058	912.932	0	0,1370	0,1360									
A/0/61	Portafoto	1.386.000	962.415,48	102.794	238.122	0	0,3079	0,3209									
A/0/62	Portafoto Picc.	7.000	2.361,38	2.241	2.419	0	0,1070	0,1380									
A/0/63	Cassa multibusta spese	10.000	10.000,00	9.998	6.118	0	0,8760	0,9200									
A/0/64	Cassa multibusta	10.000	6.145,82	94.271	0	70.275	0,6160	0,6660									
A/0/65	Regola Romana 1P	261.361	141.941,26	140.222	120.837	0	0,1816	0,1600									
A/0/66	Regola Romana 2A	186.000	103.891,36	97.322	97.478	0	0,4960	0,4088									
A/0/67	Regola Romana Antica Pieve	125.000	101.012,87	200.000	224.324	0	0,3900	0,3274									
A/0/68	Regola Romana 3m	23.000	12.496,17	11.394	12.468	0	0,4040	0,3721									
A/0/69	Regola Salotto	23.000	12.496,17	207.000	71.347	0	0,3090	0,3072									
A/0/70	Cappo 4P	400.000	254.562,83	207.000	156.156	0	0,3176	0,3081									
A/0/71	Cappo 4A	279.000	128.389,72	94.122	94.122	0	0,3176	0,3081									
Fatturato																	
Budget	1.749.246,16	111.804,41	111.804,41	76.657,09	4.949.086,16	3.089.083,02	0,69464,42	3.780.861,22	36,79	431.464,74							
Budget norm.	1.729.200,17	199.470,11	184.462,31	18.535,47	2.084.022,18	1.038.621,28	1.124.684,13	2.051.228,29	38,79	401.874,41							
Vendite	1.475.215,34	224.865,38	177.460,34	16.338,41	2.242.071,48	1.069.361,48	1.059.210,33	1.020.006,36	46,49	400.814,38							
Raddus	1.486.795,29	222.880,47	181.865,75	15.205,37	2.208.071,38	1.079.084,34	1.060.765,75	1.020.014,84	36,70	400.413,38							
Surplus	63.586,25	1.381,38	621,41	0,00	36.351,10	22.916,38	16.055,42	26,82		54.335,68							
Sotto, prezzi	7.167,12				Analisi differenziale	nell'intero budget	✓ Adattamento cointa			Stampa							
Sotto, prezzi	422,546																

Consultazione budget residuo																	
Inizi budget		01/01/2011		Termine vendita		08/07/2011		Raggruppamento									
Coefficiente copertura delle vendite: 94,51 %																	
Clicca qui per aprire la finestra di dialogo																	
Chiudi																	
Tipologia totale																	
<input checked="" type="radio"/> Budget		<input type="radio"/> Raggruppamento															
Codice	Descrizione	Q.tà budget	Q.tà term.	Q.tà vendita	Q.tà residuo	Q.tà surplus	PH budget	PH vendita									
A/0/0	Dopp. Urs	25.000	13.576,38	16.765	30.217	0	0,2800	0,2794									
A/0/08	Foxit 10	345.000	78.745,92	40.400	84.698	0	0,2000	0,2096									
A/0/10	Foxit 16	40.000	26.466,68	25.000	23.039	0	0,2000	0,2206									
A/0/14	Portafoto Apple	260.000	175.363,9	174.967	8	124.967	0,1300	0,1479									
A/0/21	Portafoto Picc.	620.000	136.461,21	0	620.000	0	0,1400	0,2000									
A/0/31	Portafoto	550.000	256.465,19	0	550.000	0	0,1900	0,2396									
A/0/61	Portafoto	15.500	10.895,88	0	10.895	0	0,2900	0,2096									
A/0/62	Portafoto Picc.	200.000	168.613,04	50.000	36.039	0	0,7300	0,7396									
A/0/63	Regola Romana 1P	321.920	67.435,27	50.000	74.838	0	0,7000	0,7206									
A/0/64	Regola Romana 2A	289.000	162.473,45	40.000	146.039	0	0,8000	0,8396									
A/0/65	Regola Romana Antica Pieve	34.000	18.481,88	17.767	36.233	0	0,8800	0,8438									
A/0/66	Regola Romana 3m	40.000	24.475,48	0	45.039	0	0,2500	0,2096									
A/0/67	Regola Salotto	220.000	174.472,14	130.000	99.298	0	0,3600	0,4658									
A/0/68	Cappo 4P	320.000	81.450,26	50.000	136.039	0	0,2600	0,2096									
A/0/69	Cappo 4A	320.000	45.466,82	15.000	64.039	0	0,3600	0,3600									
A/0/70	Cappo Antica Pieve	450.000	24.214,83	500.000	276.039	0	0,4500	0,3496									
A/0/71	Cappo Inv.	450.000	24.472,48	39.000	26.100	0	0,3600	0,3542									
Fatturato																	
Budget	1.872.266,16	89.304,41	110.263,36	76.657,09	4.949.086,16	3.089.083,02	0,69464,42	3.780.861,22	36,79	431.464,74							
Budget norm.	1.853.396,17	196.870,11	184.462,31	18.535,47	2.084.022,18	1.038.621,28	1.040.464,75	1.045.716,76	38,79	401.874,41							
Vendite	1.473.331,36	126.605,23	177.460,34	16.338,41	2.242.071,48	1.069.361,48	1.020.000,51	1.020.000,48	46,49	400.814,38							
Raddus	1.484.795,25	122.880,47	181.865,75	15.205,37	2.208.071,38	1.079.084,34	1.080.765,75	1.078.814,49	36,70	400.413,38							
Surplus	63.586,25	4.350,11	107,41	0,00	36.351,10	22.916,38	16.055,42	16.055,42	18,82	10.330,68							
Sotto, prezzi	7.167,12				Analisi differenziale	nell'intero budget	✓ Adattamento cointa			Stampa							
Sotto, prezzi	3.116,46																

Tabella 16: Verifica dell'andamento dal 01/01/2011 al 08/07/2011

Consultazione andamento d'andamento											
Sf Considera variazioni differenziale manodopera		Fattori a favore		Fattori a Mavore							
Volume di vendita								329.332,05			
Protezione di vendita								3.135,46			
Materiali				270.764,86							
Lavorazione esterna				10.540,97				222.045,57			
Assorbimento costi fissi											
Costi variabili senza manodopera				147.277,88							
Costi manodopera				104.453,81							
Recupero costi diretti								7.034,83			
Prezzo medio di vendita				7.187,22							
Variazione margini di contribuzione				207.266,22				3,92			
								Variazione % MC (periodo di analisi)			
								3,92			
								MC % budget			
				38,79							
								MC % attuale			
				42,70							
Stampa		Chiudi									

Rubrica: pratica professionale

Tabella 17: Riadattamento del budget Mercato 1 e Mercato 2

Tabella 18: Consultazione aggregata dei Budget per raggruppamenti

Tabella 20: Consultazione aggregata per raggruppamenti e famiglie

Tabella 19: Consultazione aggregata dei Budget per famiglie di articoli

Tabella 21: Consultazione aggregata per famiglie e raggruppamenti

Edizione a cura di:



[www.asfim.org](http://www.asfim.org)

---

# SFC **Strategia Finanza e Controllo**

---

PERIODICO DIRETTO DA ANTONIO SOFIA E ENZO TUCCI