



**ASFIM**

CREA VALORE ALL'IMPRESA



**AUGMENTUM**

discovering value

[www.augmentum.it](http://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

PERIODICO DIRETTO DA ANTONIO SOFIA E ENZO TUCCI

**n.18  
2020**

### Sommario

**Le competenze del Knowledge Work**  
*di Anna Fabbro*

**Il processo di normalizzazione - I°  
parte**  
*di Cesare Romani*

**Riforma fallimentare, crisi d'impresa  
e dell'insolvenza**  
*di Elena Marasso*

**Il Project Management**  
*di Simone Cerqueti*

### Rubrica: pratica professionale

**Economic Order Quantity (EOQ)  
Economic Production Quantity  
(EPQ)**  
*di Gabrio Nocentini*



# SFC Strategia Finanza e Controllo

PERIODICO DIRETTO DA ANTONIO SOFIA E ENZO TUCCI

## Sommario

- 4** Le competenze del Knowledge  
**7** Work  
*di Anna Fabbro*
- 8** Il processo di normalizzazione - I°  
**14** parte  
*di Cesare Romani*
- 15** Riforma fallimentare, crisi  
**16** d'impresa e dell'insolvenza  
*di Elena Marasso*
- 17** Il Project Management  
**18** *di Simone Cerqueti*

## Rubrica: pratica professionale

- 21** Economic Order Quantity (EOQ)  
**27** Economic Production Quantity (EPQ)  
*di Gabrio Nocentini*

### Direzione Editoriale

Dott. Antonio Sofia, Dott. Enzo Tucci

### Cordinamento Redazionale

Segreteria ASFIM  
*segreteria@dasfim.org*

### Progetto Grafico

Dott.ssa Antonietta Trotta

### Autori

Dott.ssa Anna Fabbro, Dott. Cesare Romani, Dott.ssa Elena Marasso, Dott. Gabrio Nocentini, Dott. Simone Cerqueti.

**N. 18 - ANNO 2020**



# 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.



Anna Fabbro

# Le competenze del Knowledge Work

## 1. Le competenze future del knowledge work

Sempre più in questi anni si fa largo la consapevolezza che gli asset più preziosi delle aziende sono le risorse umane e così i temi più importanti per affrontare il cambiamento sono la ri-progettazione del *knowledge work*, il lavoro virtuale e la costruzione di grandi team con le stelle aziendali. Gli esperti dotati di competenze particolarmente apprezzate sono troppo rari per sprecarli in lavori che altri possono fare. Ecco perché alcune organizzazioni stanno togliendo ai loro preziosi talenti alcune responsabilità, riprogettando le mansioni interne o rivolgendosi a fornitori esterni di competenze specialistiche, in modo che possano dedicare più tempo ai propri compiti "istituzionali". Alcune aziende stanno intraprendendo azioni concrete per ampliare il bacino dei talenti investendo, per esempio in forme di apprendistato e in altri programmi di formazione. Ma altre fanno di più: ridefiniscono le mansioni dei propri esperti, trasferendo alcuni dei loro compiti a persone meno qualificate sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, ed esternalizzando il lavoro che richiede competenze poco diffuse senza però essere di importanza strategica<sup>1</sup>.

Queste strategie non sono naturalmente una novità. Le aziende hanno sempre isolato in qualche modo le attività ripetibili e transazionali (come i call center, le paghe o l'assistenza informatica) trasferendole dove il costo del lavoro è più basso o esternalizzandole.

La novità è che adesso lo fanno con delle mansioni professionali che sono fondamentali per il business. Alcune organizzazioni sono già abituate a suddividere il lavoro in sotto-attività altamente specializzate. Il processo comporta quattro fasi tipiche:

### Identificare il gap di competenze

Il primo passo da compiere è fare l'inventario delle competenze e creare una stima dettagliata delle tipologie e dei livelli di competenze di cui avrà bisogno l'azienda per eseguire efficacemente la propria strategia nei prossimi cinque-dieci anni.

### Analisi dell'utilizzo delle competenze

cioè la valutazione di quanto è efficace l'azienda nello sfruttamento dei talenti in essere. Questa valutazione aiuta a capire come utilizzare meglio gli esperti che scarseggiano. A questo scopo si possono usare vari strumenti<sup>2</sup>:

- Le indagini sull'allocazione del tempo, in cui le persone spiegano quanto tempo dedicano ai vari compiti, questo può produrre risultati rivelatori.
- L'analisi delle reti sociali, un metodo quantitativo per spiegare quali individui si ricercano per i diversi tipi di *expertise* e come si collegano ad altri membri dell'azienda che hanno bisogno delle loro competenze.
- L'analisi dei risultati o del valore si può usare per quantificare l'efficacia di ogni singolo collaboratore o di ogni singolo processo.

### Ridefinire le mansioni.

Utilizzando i risultati di un'analisi del gap di competenze, l'azienda può ridefinire le mansioni per fare in modo che gli esperti dedichino quasi tutto il loro tempo a compiti che richiedono competenze specialistiche. Nella ridefinizione delle mansioni, le aziende dovrebbero anche tener conto dei progressi tecnologici che facilitano il lavoro a distanza. Oggi le imprese e i dipendenti hanno a disposizione più scelte rispetto al passato di dove svolgere il lavoro e a chi affidarlo. Vanno considerate le seguenti opzioni per la disaggregazione dei compiti:

- Virtualizzazione. I compiti che richiedono competenze scarse ma non di-

01. Ellsworth, M. D. (Febbraio 2013). Riprogettare il knowledge work. Harvard Bussinee review, pag. 12-20.  
 02. Ellsworth, M. D. (Febbraio 2013). Riprogettare il knowledge work. Harvard Bussinee review , Pag.12-20.

pendono dall'interazione diretta o dalla prossimità fisica si possono affidare a persone che operano in sedi meno costose.

- Esternalizzazione o appalto. Quando un'azienda ha bisogno occasionalmente di *expertise* o quando ha punte periodiche di domanda per determinate competenze, l'ingaggio di un fornitore esterno potrebbe essere l'opzione preferibile. Negli ultimi anni la disponibilità di bravissimi professionisti di grande competenza su richiesta è nettamente aumentata<sup>3</sup>.

### Rivedere i processi di *talent* e *knowledge management*.

Le soluzioni che abbiamo descritto saranno efficaci solo se l'azienda adeguerà i suoi processi e la sua cultura al nuovo modo di operare. In particolare, le imprese devono imparare a gestire gli specialisti e i fornitori esterni e a integrarli nel sistema. Anzitutto devono eccellere nell'attrarre, nel motivare e nel trattenere gli specialisti. In secondo luogo, devono sviluppare dei meccanismi per formare specialisti che possano andare a ricoprire ruoli più importanti o diventare leader all'interno dell'organizzazione. In terzo luogo, le aziende devono assorbire le conoscenze degli specialisti interni ed esterni, in modo che altri membri dell'organizzazione possano trarne beneficio. Alcune aziende particolarmente aggressive stanno abbandonando le convenzioni su dove, come e da parte di chi si dovrebbe svolgere il *knowledge work*. Ma con la ridefinizione dei ruoli tradizionali, i dipendenti si ritrovano di fronte all'incertezza. È essenziale che i leader raddoppino i propri sforzi per fare in modo che i manager più importanti vengano pienamente coinvolti. Tutti i dipendenti devono capire come si rapportano con la trasformazione, sapere cosa ci si aspetta da loro e avere le idee chiare su come verrà valutato il loro successo. In questo modo possono accrescere sia la produttività sia la soddisfazione personale.

## 2. Le competenze del lavoro virtuale

Il lavoro indipendente su vasta scala è iniziato nei primi anni Ottanta, quando



si è formato un "popolo freelance" che utilizzava le neonate reti di posta elettronica. La nuova connettività consentiva a un individuo che avrebbe altrimenti lavorato all'interno di un'azienda, o presso una società specializzata di servizi, di mettersi in proprio. Per molti lavoratori, la possibilità di essere ingaggiati a contratto come indipendenti era una benedizione: non dovevano più sacrificare tutte le loro esigenze quotidiane per svolgere un lavoro professionale e sarebbero comunque stati ben pagati<sup>4</sup>. Mettendosi l'ufficio in casa, hanno assunto il controllo degli orari, dei processi, e soprattutto della sede di lavoro. Alcuni hanno potuto ottenere un lavoro in precedenza inaccessibile per mancanza delle credenziali richieste per un'assunzione a tempo pieno. Se il loro *output* rispondeva agli standard di qualità prescritti dai committenti, era apprezzato, venivano pagati e maturavano un'esperienza preziosa. Per i lavoratori, il più importante era che in cambio della libertà di lavorare a distanza, dovevano rinunciare al legame formale con l'azienda e a tutto ciò che questo comporta. Ancora una volta, la tecnologia ha aiutato a vincere le preoccupazioni e ha innescato così la seconda ondata, che ha esteso ai dipendenti la libertà di lavorare ovunque e in qualunque orario.

I primi esperimenti di *knowledge work* decentrato effettuati dalle aziende si

03. Ellsworth, M. D. (Febbraio 2013). Riprogettare il knowledge work. Harvard Bussinee review , Pag. 12-20  
 04. Gratton, L. (Febbraio 2013). La terza ondata del lavoro virtuale. Harvard Bussiness Review , Pag. 20-26.  
 05. Gratton, L. (Febbraio 2013). La terza ondata del lavoro virtuale. Harvard Bussiness Review , Pag. 20-26.

rivelavano spesso deludenti perché i dipendenti, i manager e i massimi dirigenti faticavano ad apprendere nuove modalità di gestione dei collaboratori e di misurazione della performance. Come vedremo, le organizzazioni e i lavoratori stanno investendo anche in un ritorno alla compresenza fisica dei colleghi. Nel XXI secolo, un nuovo approccio al lavoro nelle grandi organizzazioni dev'essere finalizzato a promuovere una maggiore collaborazione, da cui dipende la capacità di un'azienda di innovare meglio e più rapidamente. Avendo in mente gli obiettivi economico-finanziari, si possono prendere decisioni sistematiche sulla cultura, sulle fonti di talenti e sulla leadership da coltivare. Combinare efficientemente i contributi di persone altamente specializzate per produrre un risultato prezioso è sempre un problema complesso. Diventa particolarmente complicato quando la collaborazione è indispensabile e le persone lavorano in maniera virtuale e indipendente.

Per avere successo nel lavoro virtuale, i datori di lavoro dovranno incoraggiare e supportare le preferenze lavorative individuali e customizzare gli approcci al coinvolgimento e alla motivazione delle diverse personalità lavorative. Ciò comporterà la ricerca di un delicato equilibrio tra *best practice* e soluzioni flessibili. Quasi tutti gli ambienti di lavoro, per ragioni di correttezza ed efficienza, hanno adottato pratiche standardizzate di gestione delle risorse umane che però solitamente ignorano il fatto che i desideri e i bisogni variano nel corso della carriera<sup>6</sup>. Con l'aumentare e il diminuire del peso relativo di fattori come l'orario flessibile, i trasferimenti e i viaggi, la capacità di un dipendente di adattarsi ai cambiamenti della vita diventa fondamentale ed è sicuramente elemento di attrattività per un datore di lavoro. Le tecnologie di comunicazione ci hanno permesso di espandere i nostri network ben oltre la sede geografica in cui ci troviamo e di accedere a nuove possibilità di lavoro.

### 3. Costruire grandi team

Le aziende, per rispondere a una grossa sfida, mettono raramente assieme un team di assi vincenti, in quanto le

squadre composte da grandi campioni non possono funzionare. Prevale sempre l'egocentrismo. Le star non si integrano bene tra di loro. Fanno impazzire il capo. È arrivato il momento di riconsiderare questi meccanismi, anche se non tutti potrebbero essere in grado di gestire un team di star. Ma quando la posta in gioco è alta è insensato non dedicare a quel compito i collaboratori più validi.

Il buon senso suggerisce che i team di campioni avrebbero due punti a favore.

**Maggiori vantaggi.** Se in un team ci sono dei grandissimi talenti di tutti i tipi si possono moltiplicare i vantaggi di produttività e di performance che ogni singola star può generare.

**Sinergia.** Mettendo assieme i migliori pensatori si può stimolare una creatività straordinaria e si possono promuovere delle idee che nessun membro del team avrebbe sviluppato da solo. Bisogna valutare anche la capacità dei dipendenti di ricoprire ruoli diversi da quello in atto.

Quando c'è di mezzo il raggiungimento di grandi obiettivi strategici, l'azienda scopre spesso di aver bisogno di capacità che non possiede. Il leader saggio previene questo problema ricercando attivamente e continuamente nuovi talenti. Coloro i quali devono occuparsi di elaborare strategie e metterle in atto, sono tenuti a sovrintendere a questo processo di reclutamento, perché il talento è sempre una componente critica di qualunque strategia. Eppure tante aziende continuano a subappaltare il reclutamento alla funzione risorse umane e alle società di ricerca del personale. La sempre maggiore scarsità di "lavoratori della conoscenza" in possesso di elevate competenze è uno dei problemi più gravi che si pongono alle organizzazioni. È importante che le aziende sappiano valorizzare e riconoscere questi asset intangibili apendo le porte alle nuove forme di lavoro virtuale per avere degli elevati ritorni.

### 4. Conclusioni

Il cambiamento è una sfida e l'attuale situazione di crescente complessità non appare transitoria, ma strutturale e irreversibile. Così come gli organismi

viventi evolvono, non secondo un progetto preciso e razionale, pur non potendo rinunciare a progettare strategie e pianificazione, devono rendersi ricettive e flessibili, capaci di rispondere con l'azione alle turbolenze ambientali imparando a declinarle come opportunità di innovazione, piuttosto che come ostacoli alla realizzazione dei loro progetti. Tutto ciò richiede una nuova cultura, una nuova educazione, una nuova mentalità, un diverso modo di vivere nell'impresa soprattutto da parte dei manager che ne costituiscono la leadership, la guida e la gestione.

L'aumento della complessità e l'imprevedibilità dei sistemi economici e organizzativi rende sempre più complessa la attività manageriale. Nessun manager è in grado di disporre di tutte le competenze necessarie a governare le organizzazioni. Si pone quindi per i manager la necessità di aggiornare costantemente il loro bagaglio conoscitivo e le abilità alla luce delle nuove necessità, così come diventa indispensabile sapere integrare le loro competenze individuali con quelle dei team che governano. La necessità di gestire risorse professionali con diversa ed elevata professionalizzazione induce ad allargare la sfera delle responsabilità relazionali.

All'interno delle imprese, l'innovazione richiede una cultura aperta al cambiamento e reattiva a ogni tipo di idea nuova. La resistenza al cambiamento può essere attenuata grazie a un ambiente nel quale poter discutere con frequenza idee nuove, di qualsiasi genere, e in cui le persone siano incoraggiate a guardare sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione per identificare nuovi trend e idee.

I provvedimenti pubblici possono incoraggiare la spesa in Ricerca&Sviluppo, così come rivitalizzare aziende e settori già consolidati. La capacità di gestire il capitale di rischio può fornire finanziamenti ed esperienza per nuove imprese. L'innovazione può generare numerosi vantaggi per Paesi e aziende, e questo spiega perché molti governi e leader aziendali vedano nell'innovazione un potente antidoto contro la recessione. Incoraggiare l'innovazione ha senso solo se vi è una vo-

lontà diffusa di continuare questo viaggio.

Per assicurarsi una prosperità sostenibile è necessario un impegno deciso nel costruire la cultura dell'innovazione e nel sostenere i leader affinché possano continuare a innovare. Le varie metodologie analizzate possono aiutare le aziende in questa fase di criticità, ma ancor di più può essere utile la consapevolezza individuale e collettiva che impiegarsi per migliorare la situazione è uno dei migliori e più efficaci comportamenti strategici che possiamo adottare.

Mi immagino un futuro in cui i lavoratori siano coinvolti nella lettura delle esigenze del mercato e dell'azienda e, quindi maggiormente motivati ad investire in un piano di autosviluppo. Permane, purtroppo, l'occasionalità con cui tali processi fanno parte del curriculum formativo-professionale dei lavoratori. Questi, in molti casi, sono ben lunghi dall'essere previsti ripetutamente nell'arco della vita professionale e mantengono la loro caratteristica di essere iniziative che vengono attivate nella misura in cui vi sia una criticità manifesta da affrontare, quali la disoccupazione o una riorganizzazione aziendale.

Voglio chiudere questo articolo con una frase tratta dallo spot dell'Apple Think different, 1997 **"Coloro che sono abbastanza folli da pensare di poter cambiare il mondo sono proprio quelli che lo cambiano davvero"**.



*Cesare Romani*

# Il processo di normalizzazione

## I° parte

### Premessa

La mia professione, imperniata sulla consulenza di strategia aziendale, impone innanzitutto di comprendere e condividere i meccanismi mentali e la ratio individuale dei soggetti che sono posti alla direzione d'impresa, in questo modo mi è possibile agevolare ed indirizzare la loro prevalente attività: la presa di decisione. Ne consegue che comprendere ed affiancare il management significa offrire loro l'elemento fondamentale, generato dall'insieme delle informazioni in grado di esprimere la misurazione dell'impatto economico-finanziario "ex ante", diretto a facilitare il processo decisorio: per raggiungere lo scopo ritengo che la metodologia del controllo di gestione possieda i contenuti tecnici in grado di rilasciare questo tipo di informazione. Quanto ora indicato è la motivazione che mi ha indotto a conoscere ed applicare, in modo approfondito il controllo di gestione, assistito, secondo il mio metodo di lavoro, da un adeguato sistema di intelligence, disciplina che, in affiancamento ad altre quali l'econometria e l'informatica sostenute dall'analisi dinamica dei sistemi, ritengo in grado di fornire le informazioni capaci di aiutare il processo decisorio originato dalle scelte strategiche e/o tattiche atte a dirigere l'attività aziendale.

Il lettore orientato a comprendere le affermazioni poste in questo e nei successivi scritti, è facilitato se innanzitutto si pone nella "forma mentis" atta a recepire il "modus operandi" che desidero trasmettere, al fine di comprendere l'intento con il quale esso viene posto. Per meglio comprendere questa affermazione, preciso che per "forma mentis" intendo l'orientamento mentale di ordine tecnico fondato su

basi scientifiche, per "modus operandi" l'insieme delle motivazioni, delle regole e degli assiomi, idonei a rendere una metodologia tale sotto il profilo disciplinare e fruibile nella pratica. Per raggiungere questo scopo, ritengo di apportare un valido contributo, a chi opera nell'ambito del controllo di gestione, se indico gli elementi applicativi fondamentali del mio metodo di lavoro: Il metodo ROS.

In conclusione, se per applicare il controllo di gestione è imprescindibile fare riferimento ad una metodologia di ordine tecnico-scientifico e non a costruzioni matematiche "sparse", come sovente accade, gli articoli che intendo scrivere hanno una impostazione disciplinare, quindi debbono trasmettere una modalità orientata alla spiegazione del perché e del come si deve operare per applicare il controllo di gestione, ciò presume a monte un'esposizione delle regole che sono presentate anzitutto in modo assiomatico, quindi motivate con impostazione tecnico-scientifica ed infine dimostrate in esempi. Quindi il modo di procedere colloca l'esposizione prima sulla teoria, ossia sulle regole, poi sulla pratica, ossia sulle applicazioni. Questa impostazione se per un verso è necessaria per dare valore scientifico, per l'altro potrebbe distrarre il lettore impaziente di acquisire in tempi brevi la strumentazione, formata dall'insieme dei tecnicismi capaci di risolvere problemi pratici: a costoro chiedo di accettare la modalità di esposizione proposta, in quanto la giudico più consona alla comprensione e all'assimilazione, senza peraltro negare l'esposizione degli aspetti pratici.

Come punto di partenza, è opportuno ora definire le correlazioni tra impresa-processo decisorio-controllo di gestio-

ne: ciò a molti può apparire banale e oltremodo noto, tuttavia chiedo massima attenzione al lettore in quanto i termini utilizzati possono includere contenuti e sfumature poco note o del tutto ignote ad alcuni.

Se l'impresa è definibile come sistema complesso progettato affinché il fine economico-finanziario si orienti al raggiungimento e mantenimento di margini adeguati, (cioè plausibilmente ottentibili e capaci: sia di remunerare il capitale di rischio, sia di finanziare, unitamente all'indebitamento, gli investimenti necessari per raggiungere, nel tempo opportuno, i risultati economici traguardati), la "presa di decisione" diviene il compito della direzione d'impresa responsabile non solo dell'ottenimento del profitto atteso, ma, ancor prima ed ancor più, del raggiungimento e mantenimento di un livello di reddito idoneo a consentire la vitalità nel lungo periodo. Pertanto, posto che l'obiettivo della direzione è perseguire il "giusto reddito", non il mero profitto e che il mezzo è rappresentato dall'impiego della struttura, è necessario assumere decisioni in merito alla natura degli investimenti ed alla realizzazione del processo di trasformazione, ne consegue che la presa di decisione nei processi manageriali è l'unico fattore capace di imprimere movimento al sistema, spingendolo lungo un percorso ottimale nel mercato di riferimento. Dati questi assunti, la misurazione dei menzionati intenti e traguardi è ottenibile solo con l'utilizzo di un sistema capace di concedere, in modalità econometrica, la corretta dimensione e valore alle informazioni dirette a soddisfare questi bisogni. Questo è possibile solo con l'applicazione di un adeguato sistema di controllo della gestione. Questo sistema ha due caratteristiche peculiari: la prima è che si avvale di due tecniche non di una come ampiamente in uso, la seconda è insita nel termine controllo di gestione, infatti se si interpreta questa definizione in ottica intrinseca e non semplicemente lessicale, senza disturbare l'Accademia della Crusca, si deve concepire per "controllo" il termine che individua la capacità di pilotare e per "gestione", il termine che individua

dua la dimensione della realtà storica, attuale e prospettica dell'impresa.

Inoltre il sostanzivo controllo si riferisce ad un'attività che, per esprimere tali capacità, deve porsi "ex ante" di fronte ai fenomeni economico-finanziari, cioè definire l'obiettivo e i traguardi tramite le prospettive per allinearsi all' "ex post" espresso dall'insieme dei fenomeni statistici che riflettono la realtà storica normalizzata, cioè depurata per esempio dagli accadimenti eccezionali (le teste e le code). Tali affermazioni non sono il frutto di ovietà, in quanto se lo fossero non motiverebbero l'elevato numero di installazioni in azienda di sistemi di controllo privi di queste contesti.

L'attenersi ad una razionale modalità di esposizione si estrinseca nell'insieme delle regole atte ad applicare correttamente il metodo di lavoro suggerito, completate dai relativi assiomi, motivazioni ed esempi, così da questo momento il presente scritto ed i successivi riportano rigorosamente la modalità ora indicata. Pertanto terminata questa prima parte di carattere introduttivo inizia ora la parte espositiva nel vero e proprio senso della parola.

### **Le tecniche di base del sistema di controllo - I<sup>o</sup> regola**

Il sistema di controllo si avvale di due tecniche primarie che il mio metodo di lavoro definisce tecnica di Macro e tecnica di Micro. Al contrario la modalità abitualmente utilizzata oggi e riportata sovente su testi anche di larga diffusione si avvale di una sola tecnica. L'impiego di una sola tecnica sfoca e limita l'osservazione dei fenomeni economico-finanziari, in quanto l'utilizzo di un solo criterio di normalizzazione e la rilevazione di una sola tipologia di valori determina una sola categoria di informazioni, ciò causa da un lato nebulosità per carenza qualitativa degli elementi che compongono l'informazione, dall'altro limitazione per carenza quantitativa.

### **Axioma**

L'accadimento aziendale, definito in micro-economia con il termine di fenomeno economico-finanziario, può essere osservato solo se la scelta della

tecnica e l'utilizzo dei correlati strumenti garantiscono un'adeguata capacità di rilevazione e misurazione. Questo motiva l'esigenza di due tecniche e due strumenti: uno consente la visione "macro" cioè del globale ma nega la visione del particolare, l'altro, consente la visione "micro", cioè del particolare ma nega la visione del globale. Unicamente l'utilizzo contestuale di ambedue le tecniche consente l'osservazione completa del fenomeno economico-finanziario.

### Motivazioni

La ratio che motiva la valenza scientifica nell'utilizzo delle due tecniche, oltre a quanto già indicato nell'enunciazione della regola e dell'assioma, ha i seguenti contenuti:

- La tecnica di Macro è l'impianto progettuale che consente la realizzazione del correlato strumento adeguato a rilevare le informazioni di carattere globale e/o esterne all'impresa utilizzatrice, quali per esempio: le strutture economiche dell'indotto, cioè aziende fornitori, clienti, finanziarie, concorrenti e/o del medesimo micro-settore. La tecnica di Micro è l'impianto progettuale che consente la realizzazione del correlato strumento adeguato a rilevare le informazioni di carattere interno, particolare e specialistico, quali per esempio: produttività, economicità e redditività per linea di prodotto, per centro di costo e/o di ricavo. Pertanto queste due tipologie di informazioni così diverse non possono essere rilevate con una unica tecnica.
- Ne consegue che le due tecniche restituiscono informazioni poste su piani assolutamente diversi anche se complementari e consequenti, ciò non consente né l'utilizzo di una tecnica al posto dell'altra, né la comparazione delle informazioni cedute dall'una rispetto all'altra.
- Ne consegue che l'apparecchiatura strumentale informatizzata contiene impalcature algoritmiche del tutto diverse, perché atte a consentire due tipologie di informazioni poste su piani di rilevazione e di osservazione diversi.
- Ne consegue che i processi di normalizzazione dei valori, quali procedimenti statistici preposti alla trasformazione del numero in dato, sono due

perché propri delle due tecniche. Il primo processo risponde al criterio connesso alla tecnica di Macro detto di liquidità ed esigibilità o criterio finanziario, il secondo risponde al criterio connesso alla tecnica di Micro detto di pertinenza gestionale o criterio economico, comunque questo argomento è parte della II° regola ed in quella occasione è trattato in modo esaustivo.

In conclusione quanto finora affermato nega valenza scientifica all'uso di una sola tecnica ma anche di due tecniche se non idoneo a rispondere:

- all'individuazione ed alla misurazione del fenomeno economico-finanziario;
- alla diversa modalità di impiego, quando applicate in dipendenza delle opportunità, in modo contestuale o l'uno al posto dell'altro;
- all'identificazione dell'insieme dei fenomeni che misurano le variazioni di equilibrio e/o di reddito.

In altre parole quanto sopra esposto riformula l'importanza dell'applicazione delle due tecniche in ottemperanza alle seguenti ipotesi che, riportate a supporto dell'enunciazione di tesi, sono l'impalcatura di un teorema. Pertanto la sintesi che conclude la valenza nell'utilizzo delle due tecniche si esprime nel seguente modo:

**Le tecniche si fondono in un sistema.** La tecnica di macro e la tecnica di micro, anche se parte di un unico sistema, non si confondono in un'unica metodologia e di conseguenza non sono fruibili in modo alternativo, ma in modo proprio per le loro diverse peculiarità, come appare da applicazioni di controllo ripetutamente utilizzate, di conseguenza l'informazione, trasmessa dalla prima, ha caratteristica qualitativamente differente rispetto all'informazione trasmessa dalla seconda. La diversità non consiste solo nel fatto che la prima risponde ad informazioni globali e la seconda ad informazioni particolari, ma ancor più perché le due tecniche trasmettono informazioni poste su un diverso piano ed indirizzo. Un corretto metodo di lavoro deve adottare le due tecniche in sostituzione delle "tradizionali" tecniche dell'analisi di bilancio e del controllo di gestione, riconoscendo a queste ultime forti

limitazioni dovute alla visione parziale ed a volte fuorviante del fenomeno economico-finanziario, quale per esempio: la visione del fenomeno prevalentemente legata al trend e non alla massa puntuale. Il metodo di lavoro proposto supera questa limitazione con una catena di algoritmi generati dall'approccio di balanced scorecard, oggetto di esposizione in un prossimo articolo.

#### **La tecnica di macro misura i fenomeni globali.**

La tecnica rileva i macro-fenomeni sia esterni all'azienda, cioè dei soggetti giuridici che vivono nell'indotto quali per esempio i concorrenti, i fornitori ed i clienti, sia interni all'azienda cioè insiemi nella struttura economica ma identificati nella loro globalità.

In altre parole la tecnica di macro consente l'osservazione dei fenomeni aziendali, sia influenzati prevalentemente dall'ambiente economico-finanziario esterno, sia rilevati dalle dinamiche complessive dell'ambiente interno. Per queste motivazioni l'informazione concepita e trasmessa dalla tecnica di macro è diretta alla misurazione degli equilibri di ordine economico, patrimoniale e finanziario, ma certamente è priva di elementi diretti a rilevare le redditività che, per converso, sono proprie della tecnica di micro. In particolare con il termine equilibrio, si identifica ciò che la scienza ha già concepito come equilibrio dinamico e cioè la risultante dello stato di compensazione di più forze in evoluzione, per redditività la capacità degli investimenti di generare adeguato reddito. Reputo che un corretto metodo di lavoro, debba concepire, l'individuazione dei punti di equilibrio e di redditività con l'ausilio di particolari indicatori realizzati tramite l'approccio di due dei quattro profili di balanced scorecard (economico e finanziario).

#### **La tecnica di micro misura i fenomeni parcellizzati.**

La tecnica rileva i micro-fenomeni dell'azienda influenzati in modo particolare dall'ambiente economico-finanziario interno, non più con l'ottica globale, ma con l'intento di scomporre la struttura economica e patrimoniale nelle sue parti omogenee (linee di prodotto, di servizio, di cliente, centri di

costo, redditività, investimenti, finanziamenti, ed altro). Per queste motivazioni l'informazione concepita e trasmessa dalla tecnica di micro è diretta alla misurazione della redditività di ordine economico, patrimoniale e finanziario. Redditività che, come già detto, indica, in senso stretto, la capacità dell'investimento di produrre adeguato reddito, ma sostanzialmente è priva di elementi informativi diretti a rilevare gli equilibri.

In conclusione la tecnica di macro rileva gli equilibri e questi non sono identificativi delle redditività, anche se le contengono, per converso la tecnica di micro rileva le redditività che, per la loro maggiore profondità e specificità, non sono identificative degli equilibri.

#### **Il processo di normalizzazione dei valori - II° regola**

Il processo di normalizzazione si identifica nella procedura di trasformazione in enti normali di una variabile, più precisamente il processo statistico di normalizzazione si basa sulla standardizzazione delle variabili, cioè sulla trasformazione di queste al fine di renderle comparabili.

#### **Assioma**

Il processo di normalizzazione ha caratteristica peculiare, unica, propria e distinta nella composizione delle tecniche esposte nella I° regola. L'innesto del processo è determinato dalla scelta del criterio completata da fasi che trasformano il numero in dato.

#### **Motivazione**

Il controllo di gestione adotta questa procedura per determinare la trasformazione dei numeri in dati, cioè valori ad espressione matematica in valori ad espressione econometrica. I dati così ottenuti a loro volta sono gli elementi primi provvisti dei requisiti economico-finanziari, atti a comporre i presupposti necessari al sistema di intelligence per il rilascio delle informazioni. Questo processo differisce sostanzialmente dalla cosiddetta "ri-classificazione", tanto in uso in Italia da renderla modalità nota e largamente diffusa tra gli analisti ed i controller. Infatti sostenere che l'otteni-

mento del dato si ottiene semplicemente con una riclassificazione dei numeri è inadeguato di per sé all'innesco della procedura che li trasforma in dati. Pertanto la riclassificazione, pur facendo parte del processo di normalizzazione, non si identifica con quest'ultima, poiché consiste semplicemente in una diversa classificazione dei numeri che, in questa occasione, sono aggregati con un prevalente fondamento matematico. In questo modo non si attiva altro che un "classificare di nuovo", incapace di creare quel parco dati che rappresenta la base per la misurazione dei fenomeni economico-finanziari.

Il processo di normalizzazione, quindi, si differenzia dalla riclassificazione per i contenuti che lo compongono in quanto, oltre richiedere l'intervento di un criterio "ad hoc", si completa nelle seguenti fasi tra loro susseguenti e correlate che identificano le azioni da porre in atto con l'utilizzo degli elementi compositi e queste sono:

- Adottare il criterio proprio di normalizzazione
- Localizzare il serbatoio dei numeri
- Configurare i numeri in fattori
- Ordinare i fattori in elementi

#### **Criterio proprio di normalizzazione**

Il criterio di normalizzazione è il fondamento per discernere e distinguere il processo di normalizzazione correlato alla tecnica di macro e distintamente alla tecnica di micro. Ne consegue che i criteri sono due in quanto due sono le tecniche: identificate già in precedenza nel criterio finanziario anche detto della liquidità ed esigibilità e nel criterio economico o della pertinenza gestionale.

#### **Criterio finanziario o della liquidità ed esigibilità**

Mira a ripartire i valori patrimoniali e finanziari in virtù del loro grado di liquidità. Più precisamente separa i valori del conto patrimoniale destinati ad essere incassati e pagati nei prossimi dodici mesi dai valori destinati ad essere incassati e pagati oltre i dodici mesi. La separazione segue una modalità convenzionale dove la linea di demarcazione è detta capitale circo-

lante netto. I valori del conto economico seguono regola analoga, cioè i ricavi da incassare e le spese da corrispondere entro i 12 mesi sono separati, mediante una linea di demarcazione detta M.O.L. o EBDA, dai ricavi e spese a "scadenza liquida" oltre i 12 mesi. Quanto ora indicato differisce sostanzialmente con quanto in uso nella tradizionale riclassificazione, dove ai valori del conto patrimoniale, ripartiti secondo il criterio finanziario, sono affiancati dai valori del conto economico ripartiti secondo il criterio economico, ovvero in funzione della loro appartenenza alla gestione caratteristica mediante una linea di demarcazione detta risultato operativo.

L'arco temporale dei 12 mesi, composti in anno, costituisce la linea fondamentale di demarcazione per i valori da incassare e da corrispondere nel cosiddetto breve termine.

L'identificazione del tempo a parametri convenzionali, come punto di innesco per l'utilizzo di questo criterio, deve consentire l'aggregazione, con il medesimo criterio, non solo dei valori patrimoniali, ma anche dei valori economici garantendo, in questo modo, omogeneità statistica nel trend delle rilevazioni econometriche proprie di questa applicazione e di conseguenza comparabilità nel tempo.

Questo criterio si attaglia perfettamente alle esigenze della tecnica di macro destinata a fornire risposte sugli effetti prodotti da accadimenti di fenomeni economico-finanziari che nella loro globalità coinvolgono tutta l'attività della struttura aziendale.

Infine se alla garanzia di omogeneità degli andamenti si associa un serbatoio congruo di valori (numeri da trasformare in dati), il criterio finanziario è assolutamente adeguato alle analisi di macro dove, pur in assenza di elementi dettagliati, è possibile effettuare la misurazione dell'andamento generale e non della consistenza particolare dei fenomeni economico-finanziari.

In conclusione, da quanto fino ad ora affermato, al lettore appare chiara l'assurdità di suddividere il conto economico in aree gestionali e confrontarlo con il correlato stato patrimoniale che, per mancanza di informazioni è impossibile ripartire con il medesimo cri-

terio, ciò non solo perde significato, ma rende inefficace l'osservazione dei fenomeni.

### Esempi

I tabulati sopra esemplificati forniscono il riscontro di quanto affermato a proposito del corretto utilizzo di criteri di aggregazione ed integrazione dei valori. In particolare lo stato patrimoniale ed il conto economico "riclassificato", riportati nei primi due tabulati, esprimono un esempio della redazione in rendiconto con l'utilizzo del criterio di riclassificazione diffusamente utilizzato e, come già indicato, assolutamente errato e fuorviante. Lo stato patrimoniale ed il conto economico "normalizzato", riportati nei secondi due tabulati, esprimono un esempio della redazione in rendiconto con l'utilizzo del criterio di normalizzazione tecnicamente corretto per l'identità ed omogeneità dei valori coinvolti.

Le linee di demarcazione tra il breve ed il medio/lungo termine, necessariamente correlate tra la rappresentazione patrimoniale ed economica sono:

- per i primi due tabulati, il capitale circolante netto nel rendiconto patrimoniale ed il risultato operativo per il rendiconto economico;
- per i secondi due tabulati, il capitale circolante netto nel rendiconto patrimoniale ed il margine operativo lordo (M.O.L.) detto anche E.B.D.A. (Earnings Before Depreciation and Amortization) per il rendiconto economico.

Il capitale circolante netto ed il risultato operativo, quali linee di demarcazione dei rendiconti "riclassificati", presentano tali eterogeneità e disallineamenti da determinare informazioni economico-finanziarie fuorvianti.

Infatti il risultato operativo, ottenuto dall'aggregazione di valori tratti con il criterio della pertinenza gestionale, non possiede nessun livello di comparabilità con il capitale circolante netto ottenuto dall'aggregazione di valori tratti con il criterio della liquidità ed esigibilità. Per converso il margine operativo lordo, ottenuto dall'aggregazione di valori tratti con il criterio della liquidità ed esigibilità, possiede tutti i livelli di comparabilità con il capitale circolante netto ottenuto dall'aggregazio-

Figura 1: Esempio di c/patrimoniale "riclassificato"

Investimenti	Fonti di Finanziamento
Liquidità	
Crediti a Breve	
Magazzino	
<b>Capitale Circolante Netto</b>	
Immobilizzazioni Finanziarie	Debiti a Breve
Immobilizzazioni Materiali	
Immobilizzazioni Immateriali	
	Debiti a Lungo
	Capitale Proprio

Figura 2: Esempio di c/economico "riclassificato"

<b>Ricavi di Vendita</b>	
<b>Ricavi Caratteristici</b>	
Rimanenze Iniziali	
Acquisti di Beni e Merci	
Rimanenze Finali	
<b>Consumo</b>	
Servizi	
Godimento di Beni di Terzi	
<b>Prestazioni di Servizi</b>	
<b>Valore Aggiunto (A-B-C)</b>	
Costi per il Personale	
Oneri Diversi di Gestione	
<b>Margine Operativo Lordo</b>	
Ammortamenti	
Accantonamenti	
<b>Risultato Operativo</b>	
Proventi Finanziari	
Oneri Finanziari	
<b>Risultato Ante Gestione Straordinaria</b>	
Rivalutazioni e Proventi Straordinari	
Svalutazioni e Oneri Straordinari	
<b>Risultato Ante Imposte</b>	
Imposte dell'esercizio	
<b>Risultato Netto</b>	

ne di valori tratti con il medesimo criterio.

Queste affermazioni non sono un "gioco di parole", si presti attenzione al seguente esempio di comparazione dei valori normalizzati:

Figura 3: Esempio di c/patrimoniale "normalizzato"

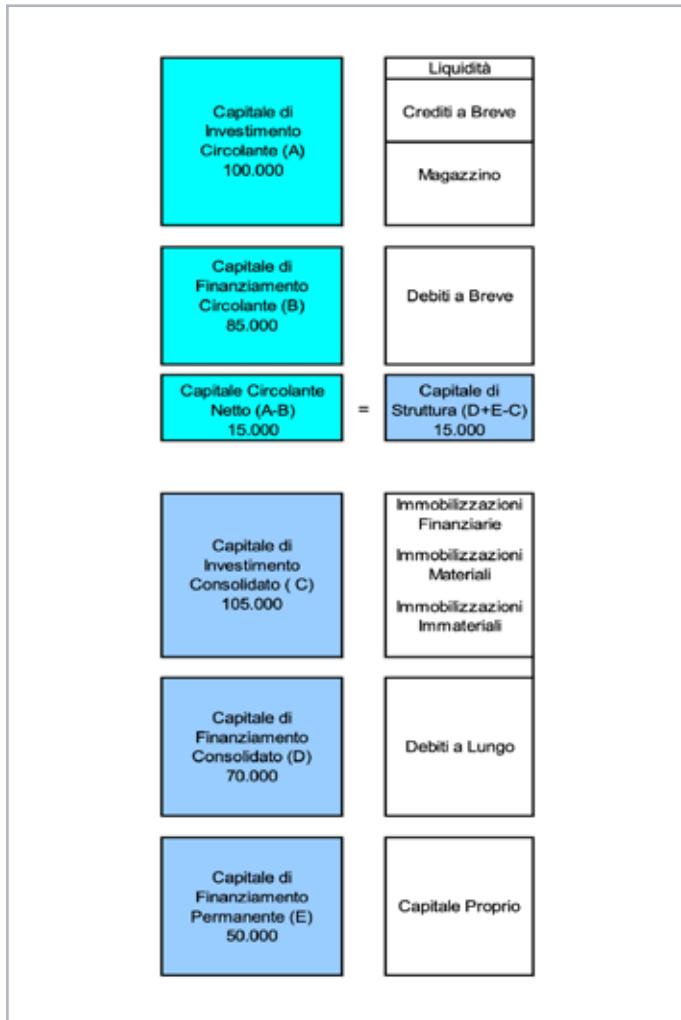


Figura 4: Esempio di c/economico "normalizzato"

+	Ricavi di Vendita
+	Altri Ricavi
<b>A</b>	<b>Ricavi Caratteristici</b>
-	Rimanenze Iniziali
-	Acquisti di Beni e Merci
+	Rimanenze Finali
<b>B</b>	<b>Consumo</b>
-	Servizi
-	Godimento di Beni di Terzi
<b>C</b>	<b>Prestazioni di Servizi</b>
<b>D</b>	<b>Valore Aggiunto (A-B-C)</b>
-	Costi per il Personale
-	Oneri Diversi di Gestione
<b>E</b>	<b>Margine Economico Lordo</b>
+	Proventi Finanziari
-	Oneri Finanziari
<b>F</b>	<b>Gestione Finanziaria</b>
+	Proventi Straordinari
-	Oneri Straordinari
<b>G</b>	<b>Gestione Straordinaria</b>
-	Imposte dell'esercizio
<b>H</b>	<b>Gestione Tributaria</b>
	<b>M.O.L. o E.B.D.A. (E+F+G+H)</b>
<b>I</b>	<b>Ammortamenti</b>
-	<b>Ammortamenti</b>
-	Accantonamenti
<b>M</b>	<b>Accantonamenti</b>
+	Rivalutazioni
-	Svalutazioni
<b>N</b>	<b>Gestione Patrimoniale</b>
<b>O</b>	<b>Risultato Netto (I+L+M+N)</b>

il margine operativo lordo al periodo 1 di € 150.000 è ottenuto dalla somma di:

	Periodo 1
Risultato netto	€ 50.000 +
Ammortamenti	€ 70.000 +
Accantonamenti	€ 30.000 +

il capitale circolante netto al periodo 1 è di € 500.000 ed al periodo 0 di € 350.000, ottenuti dalla somma algebrica di:

	Periodo 1	Periodo 0
Mezzi propri	€ 450.000 +	€ 400.000 +
Immobilizzazioni	€ 530.000 -	€ 600.000 -
Mezzi Terzi a m/l Termine	€ 580.000 +	€ 550.000 +

È evidente la perfetta omogeneità, aggregazione ed integrazione tra i valori del margine operativo lordo ed i valori del capitale circolante netto. Infatti il risultato netto si somma ai mezzi propri del periodo 0 generando un incremento di pari valore nei mezzi propri del periodo 1 e così via per gli altri valori.

È sufficiente questa dimostrazione numerica per confermare la correttezza tecnica della tesi sopra apportata. Certamente così non avviene per la comparazione dei valori del risultato operativo con i valori del capitale circolante netto che, come già affermato, tratti da criteri diversi, producono eterogeneità e disaggregazione nella composizione degli elementi.



Elena Marasso

# Riforma fallimentare, crisi d'impresa e dell'insolvenza

## Riflessioni di un direttore finanziario

Questa riforma abbraccia un tema molto ampio e che sicuramente cambierà la percezione che l'imprenditore ha della sua attività ma anche di chi lo "dovrebbe" affiancare.

A mio avviso e sulla base della mia esperienza, il nodo cruciale per affrontare questo cambiamento è la capacità ma soprattutto la volontà di tutti gli operatori del settore di mettersi in discussione in modo positivo e propositivo. Mettersi in discussione per me significa mettersi in ascolto, confrontarsi apertamente con altre professionalità, smettere di essere dei tuttologi ma specializzarsi per poter essere veramente un supporto senza però perdere la visione d'insieme.

Tornando alla riforma fallimentare, l'art. 2 del codice della crisi d'impresa cita testualmente: "Crisi: lo stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l'insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate".

Ritengo che questo punto abbracci un po' tutti gli ambiti aziendali: economico: l'azienda deve produrre utili - quindi tutte le risorse devono essere utilizzate al meglio, deve esserci un progetto definito e pianificato, finanziario: se l'azienda produce utili, produce flussi positivi di cassa che la rendono capace di far fronte agli impegni presi.

In questo breve articolo mi piacerebbe portare all'attenzione di chi legge ciò che vivo ed ho vissuto nelle aziende in questi ultimi 30 anni di attività. Attraverso l'esempio concreto mi piacerebbe raccontare come vedo la riforma del diritto fallimentare.

L'Italia è composta da PMI dove l'imprenditore è l'anima dell'azienda, l'ha creata a sua immagine e somiglianza. Oggi però non è più sufficiente: le emozioni, le idee vanno tradotte in numeri e struttura per poterle realizzare attraverso una pianificazione strategica.

Nelle imprese italiane il confronto non esiste quasi, l'imprenditore decide in solitudine.

Spesso anche quando si circonda di manager e/o consulenti, questi ultimi vanno bene se lo assecondano, pochi imprenditori riescono a fare un passo indietro e farsi consigliare alimentano così la loro solitudine.

Unico momento di grande riflessione è la crisi finanziaria, mancano i soldi, si verifica il primo dato concreto di una situazione di crisi che in realtà parte da lontano.

Si innescano meccanismi psicologici delicatissimi. La solitudine è sempre più grande e tendenzialmente l'imprenditore si allontana da tutto e tutti.

Si ha, solo da questo momento, una prima e vaga consapevolezza che probabilmente l'azienda non produce più utili da molto tempo ed è sopravvissuta grazie al credito bancario e fiscale.

Probabilmente pur di fare fatturato si è lavorato in perdita e molto spesso non è stata fatta un'analisi sulla solvibilità del portafoglio clienti. Le risorse umane non sono più state formate, sono demotivate.

In moltissime aziende che ho visto e vedo, la contabilità è quasi del tutto assente o mal gestita da personale che non è in grado di affrontare una situazione che è diventata tanto difficile e pericolosa.

In questa fase si inizia a prendere coscienza dei propri crediti e dei propri

debiti. Si vivono le scadenze mese per mese, anzi giorno per giorno.

L'imprenditore ora si mette in discussione, mette in discussione tutto, a volte è troppo tardi.

Prevenire sarebbe stato meglio, questa riforma costringe a prendere delle decisioni in merito, obbliga tutti ad agire in base a regole fondamentali per un buon andamento aziendale, per un normale controllo.

Vi porto ora un esempio concreto.

Due anni fa un imprenditore mi ha chiamato in quanto le banche non gli davano più credito e quindi non era più in grado di far fronte agli impegni presi. Aveva problemi con il personale, difficoltà produttive, etc.

Anche in questa realtà ho assistito a ciò che normalmente vedo in aziende in questa situazione.

La prima manifestazione della tensione si può vedere dal mancato versamento delle imposte a carico dei dipendenti e delle imposte aziendali.

Subito dopo i contributi previdenziali (questi vengono privilegiati per poter avere il DURC in regola). Poi iniziano le dilazioni sempre più lunghe con i fornitori e i primi ritardi nei pagamenti degli stipendi. Con il ritardo nel pagamento degli stipendi si innescano i meccanismi più pericolosi e di difficile soluzione. Il personale è demotivato, preoccupato per la propria situazione. Le risorse più valide e più libere se ne vanno. Chi resta svolge il proprio compito con poca attenzione.

Le aziende in crisi si riconoscono già per come rispondono al telefono (lunghe attese nelle risposte: il timore che siano fornitori che aspettano, inoltre alla risposta manca un saluto e difficilmente si presentano a nome dell'azienda). L'imprenditore in questa situazione è preso dal panico, scappa, spesso è irascibile con tutti. È una persona in difficoltà, ora è costretto, suo malgrado a mettersi in discussione.

Questa riforma, se vissuta nel modo giusto, dovrebbe spingere le aziende a strutturarsi per attuare un controllo che serva prima di tutto a lavorare bene, a mantenere l'azienda su standard qualitativi elevati e in casi estremi a prevenire la crisi.

Questa riforma sostanzialmente, a mio avviso, prevede solo ed esclusivamente che le aziende si dotino di strumenti per un efficiente controllo.

Il primo controllo passa attraverso la tenuta di una contabilità generale puntuale e corretta. Il secondo attraverso un monitoraggio costante dei risultati economici in modo da poter prevedere dei corretti flussi di cassa che verranno verificati attraverso il costante controllo degli scadenzari.

A monte di tutto ciò ci deve essere l'idea imprenditoriale che deve essere tradotta in numeri attraverso la redazione di un budget.

A conclusione di tutto ciò l'azienda di cui parlavo prima oggi ha:

- Contabilità generale interna (prima era presso il commercialista);
- Contabilità analitica (abbiamo implementato il gestionale con tale funzionalità e formato gli addetti, è stato un percorso di crescita per tutti che ha permesso di condividere le difficoltà di ogni settore e conoscersi meglio);
- L'azienda ha pianificato la sua attività per i prossimi tre anni attraverso innovazione di prodotto, inserimento in nuovi mercati;
- L'azienda si è dotata di modelli per il controllo e l'analisi del budget e degli scostamenti con verifiche trimestrali;
- Il debito erariale era molto pesante ed è stato rateizzato in accordo con l'agenzia delle entrate;
- Le banche sono state ridimensionate e ci siamo appoggiati a primari istituti di credito italiani e stranieri che hanno compreso l'attività che si stava sviluppando;
- Ultimo ma non ultimo per importanza, l'azienda ha acquisito un nuovo stabilimento per poter sostenere la crescita.

Questo fondamentale passaggio era pianificato ma per trovare il sito produttivo idoneo, delle dimensioni giuste, nelle vicinanze di quello storico ci è voluto del tempo.

Per fare tutto ciò c'è voluto e ci vuole tempo, determinazione e consapevolezza di dove si vuole arrivare.

Ci vuole pianificazione in senso lato.

Per concludere ritengo che questa riforma sia una grande opportunità per

le PMI, sarà difficile cambiare la mentalità, non basteranno più le sensazioni dell'imprenditore, tutto dovrà essere pianificato e poi verificato.

Grande impegno sarà necessario per la formazione delle risorse umane, non dimentichiamo mai che le aziende sono fatte di persone, e se le persone non vengono formate non ci sarà mai nessun indice di allerta che possa risolvere una situazione difficile, la difficoltà si affronta attraverso e con persone competenti che sanno dove sono i problemi e sanno affrontarli con la giusta prospettiva.

Speriamo che questa riforma al di là di cancellare i termini fallimento e falliti, eviti che ciò avvenga e renda tutti più consapevoli che la professionalità non si improvvisa ma passa attraverso lo studio, l'esperienza ed il confronto.



Simone Cerquetti

# Il Project Management

La complessità è ormai considerata un carattere inevitabile e non trascurabile del mondo attuale. Il contesto competitivo in cui operano le aziende in questi ultimi anni è cambiato drasticamente. Tale cambiamento è stato così rapido che le aziende hanno dovuto innovare radicalmente non solo politiche, strategie aziendali e obiettivi, ma anche metodi di gestione e ruoli delle risorse (interne ed esterne), cercando una loro integrazione funzionale utile alla realizzazione del migliore e maggiore vantaggio competitivo.

Il "mercato" si è sempre più internazionalizzato e ciò ha comportato un aumento del numero dei concorrenti. Il "prodotto" (inteso come "output" finale aziendale), si è dovuto adattare sempre di più alle varie esigenze/richieste dei singoli clienti e alle evoluzioni tecnologiche in corso (allontanandosi da un concetto di "produzione in scala" e quindi di "economie in scala"); tuttavia esso deve non solo soddisfare le singole esigenze prestazionali richieste, ma comunque avere un costo che sia il più basso possibile sia in fase di produzione che in quella di progettazione e una disponibilità sul mercato in tempi sempre più brevi.

L'attenzione pertanto al "valore offerto" (inteso come rapporto tra qualità e costo moltiplicato per il tempo di sviluppo), è impostato dalla sempre più accesa competizione aziendale.

La ricerca della riduzione della complessità di un prodotto/fase operativa (di produzione, di progettazione e/o addirittura di commercializzazione), è da associare a differenti caratteri alcuni di questi ricercabili all'interno del mondo aziendale (e quindi in un certo senso "gestibili" dai singoli soggetti intesi come aziende) altri invece riguardano il mondo circostante e quindi regolamentati o non regolamentati per via di possibili leggi specifiche a riguardo, ma sicuramente non "gestibili" dall'interno dell'azienda. La non linearità, la dinamicità, l'incertezza, l'imprevedi-

bilità sono solo alcuni di questi sopracitati caratteri che hanno portato allo sviluppo di nuove teorie e modelli d'organizzazione. Lo studio del cambiamento, e quindi della componente dinamica di un fenomeno organizzativo, offre, attraverso l'uso di concetti quali caos o più in generale casualità, delle opportunità di esplorazione di grande interesse. Occorre migliorare la capacità decisionale e la pianificazione per tentare di costruire modelli e sistemi complessi, utilizzando strumenti di elaborazione dei dati e delle informazioni sempre più dinamici e mutevoli che sappiano adattarsi sempre di più all'incertezza e alla dinamicità del mondo odierno.

Questo appena descritto è il *framework* su cui bisogna riflettere oggi, inserendo la nuova metodologia di progettualità complessa; la risposta a tutto questo... "*project management*". Nella sua forma più classica aveva raggiunto negli anni ottanta, un buon livello di completezza proponendo approcci centrati sull'anticipazione dei vincoli e l'integrazione dei team. Oggi, al contrario, in molti progetti si presentano come "ordinarie", incertezze decisionali sugli ambienti e una forte imprevedibilità che spesso conducono all'insuccesso nonostante il buon uso delle tecniche classiche di progettazione. Per comprendere e controllare la complessità ambientale, il sistema aziendale deve cercare da un lato di ridurre la complessità, semplificarla, renderla più ordinata, dall'altro, deve cercare di aumentare le capacità di controllo, di comprensione, di regolazione. Emerge così l'idea che l'organizzazione possa contrapporsi al disordine e alla complessità (il caos sopracitato) cercando di mantenere una condizione di equilibrio con l'ambiente esterno che possa garantirle la sopravvivenza. Proprio per questi motivi il classico e ormai superato *project management* si deve oggi tramutare in *multiproject management*.

Quest'ultimo ha come obiettivo soprattutto e soddisfare queste esigenze di mercato introducendo una produzione nella quale si trovano valori che hanno cicli di vita simili e presentino problematiche di gestione fra loro omogenee. In un ambiente simile, una gestione unificata consente lo sviluppo di economie di scala positive capaci di offrire vantaggi competitivi non raggiungibili altrimenti. Nei sistemi *multiproject* le risorse sono assegnate contemporaneamente a più progetti con la conseguenza che questi s'influenzano l'uno con l'altro per cui, minimizzare l'impatto reciproco risulta essere un'azione più che necessaria per il perseguimento del fine ultimo di creazione e sviluppo di valore.

Mentre prima, grazie a un'attenta analisi dei singoli valori in gioco (fornitori, accesso al mercato, reti comunicative, clienti, innovazione) come suggeriva Porter, si riusciva ad accedere e a diventare leader nel settore di riferimento, oggi questo risulta insufficiente.

Sembra lontana anni luce la progettazione fordista standardizzata e legata non al mercato o al cliente bensì ad elevare i caratteri dell'azienda stessa. Nel corso dell'ultimo decennio, l'applicazione dei metodi di *multiproject* si è enormemente ampliata rispetto ai settori originari estendendoli a un numero crescente di attività in settori molto diversi tra loro.

Le ragioni di questa rapida estensione sono molteplici:

- la competizione internazionale richiede di accelerare l'innovazione;
- il mercato richiede soluzioni sempre più dettagliate, ritagliate sui clienti;
- l'internazionalità dell'impresa richiede flessibilità e agilità dei sistemi produttivi.

Tutte queste diverse forze convergono, e portano le imprese a:

- cambiare rapidamente la loro configurazione;
- svolgere contemporaneamente compiti molto variegati;
- far lavorare insieme e in modo efficiente persone molto diverse.

La possibilità di governare il progetto con la pianificazione del *multiproject* significa quindi valutare tutti i possibili

legami di rischio, risorse (umane, tecnologiche e di capitale), competenze e attività creando una sorta di produzione che mira a evitare sprechi/eccedenze minimizzando costi e tempistica di realizzo grazie a una valorizzazione e una gerarchizzazione progettuale; tutto ciò viene svolto formalizzando gli incarichi, responsabilizzando le persone e mediante un controllo selettivo sulla loro esecuzione in base ai *milestone* pianificati.

Questo può avvenire nelle fasi "a monte" partendo dalla pianificazione con un'attenta valutazione preliminare delle sorgenti d'incertezza e del grado di definizione degli obiettivi e delle soluzioni, ma anche attraverso un confronto tra le soluzioni tecniche possibili, il rischio di costo degli imprevisti e gli strumenti di controllo effettivamente a disposizione del capo progetto.

La progettazione e la gestione del cambiamento strategico richiede perciò una "flessibilità strategica". La rapidità di variazione delle priorità competitive all'interno di uno stesso *business* di un certo istante, o la rapidità di spostamento dello stesso verso un altro o infine l'ampiezza dei potenziali *business* emergenti, non sono uguali per ogni progetto, per cui risultano differenti anche le tipologie di *multiproject* applicabili su di esse. Il risultato da raggiungere però sembra essere sempre il medesimo: gestire un "portafoglio" di progetti-prodotti, minimizzando i costi e massimizzando le sinergie tra prodotti diversi, cercando di produrre maggior vantaggio competitivo e riducendo al minimo sprechi, ed esuberi.

Risulta evidente perciò come non esista una strategia di *multiproject* unica, anche perché risultano differenti ambiti di applicazione e i settori di riferimento, gli strumenti e i metodi utilizzati. Molti sono i modelli che possono essere seguiti e ognuno di essi ha specifiche caratteristiche che devono essere conosciute dai manager e da tutte le persone coinvolte.

In Italia sono molte le aziende piccole e medie che mirano a un mercato di nicchia e per questo diventa necessario pensare al *multiproject* come soluzione a questo problema. In questi casi, definire e realizzare un *multipro-*

*ject* non vuol dire copiare un modello organizzativo-produttivo visto che tali processi devono plasmarsi e modificarsi per adattarsi alle diverse condizioni, non esiste un modello migliore di un altro ma sicuramente quello più adatto alle nostre esigenze.

Queste sono le condizioni in cui aziende si trovano a operare, una serie di fenomeni che li spingono alla riorganizzazione del sistema produttivo e alla riduzione del ciclo di vita del prodotto. Per farlo sono necessari un irrobustimento a monte dei sistemi, una determinazione di una strategia di prodotto efficace e preventiva, un sistema produttivo flessibile, elastico e reattivo, strutturato per una rapida risposta a perturbazioni e sollecitazioni imprevedibili.

L'impossibilità di armonizzare il sistema produttivo, spinge alla standardizzazione e modulazione della componentistica grazie a piattaforme interfunzionali di progettazione modulare. A oggi risulta complesso valutare un possibile guadagno a priori viste le molteplici turbolenze del mercato che sembrano non fermarsi mai, continuando a mutare giorno dopo giorno, ora dopo ora tuttavia sembra certa l'esigenza alla realizzazione di un sistema di *multiproject* per far fronte al cambiamento.

# 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>

# ECONOMIC ORDER QUANTITY (EOQ)

# ECONOMIC PRODUCTION QUANTITY (EPQ)

Questa pubblicazione ha lo scopo di dare una risposta ad un aspetto del Controllo di Gestione che spesso viene trascurato o al quale non viene attribuita la necessaria importanza da parte di chi è preposto al Controllo di Gestione. La metodologia illustrata consente di compiere un passo avanti nell'acquisizione, all'interno dell'Azienda, di metodologie e strumenti operativi "fondamentali" per la gestione dei materiali che, se informatizzati, rimarranno patrimonio dell'Impresa a prescindere da chi si occupa e/o si occuperà in futuro della gestione degli acquisti e/o programmazione degli ordini di produzione.

Il Controllo dei magazzini comporta spesso dei limiti nella maggior parte dei programmi in quanto i valori che ne ottimizzano la gestione (Lotto Economico di Acquisto, Lotto di riordino, scorta di Sicurezza, Scorta minima, Tempo di riordino, Data di riordino ecc.), vengono inseriti manualmente e, a seguito di variazioni significative, dovrebbero essere cambiati manualmente, pertanto, non possono tenere conto della dinamicità delle vendite e della conseguente variabilità delle scorte.

Le scorte devono seguire le esigenze del mercato e devono variare ed adattarsi continuamente.

Per soddisfare la domanda di prodotti finiti che l'azienda immette sul mercato occorre trasformare, attraverso il processo produttivo, le materie prime in Semilavorati, Assemblati, Prodotti Finiti, utilizzando le risorse a disposizione.

Quando la produzione viene impostata secondo una domanda basata su stime previsionali "Budget", ricavando i dati futuri dall'analisi storica delle vendite e con il contributo delle analisi di marketing supportate da elaborazioni ("Master Production Schedule" M.P.S. vedi SFC n. 16), è possibile individuare la quantità ottimale di Materiali necessari in un determinato periodo di tempo (es. un anno) e, attraverso il metodo EOQ o EPQ, determinare le scorte e definire i Lotti di Produzione allo scopo di minimizzare i costi complessivi pur garantendo la disponibilità di Prodotti Finiti sul mercato.

Anche le aziende di produzione che operano su commesse omogenee possono trarre vantaggio da un sistema di produzione a **Lotto Economico di Acquisto** impostato con il Metodo a **Quantità Valore**, applicandolo ai Materiali, ai Semilavorati e agli Assemblati che sono prelevati dal magazzino al momento in cui si manifestano gli ordini dei clienti, con il beneficio di ridurre anche i tempi di consegna.

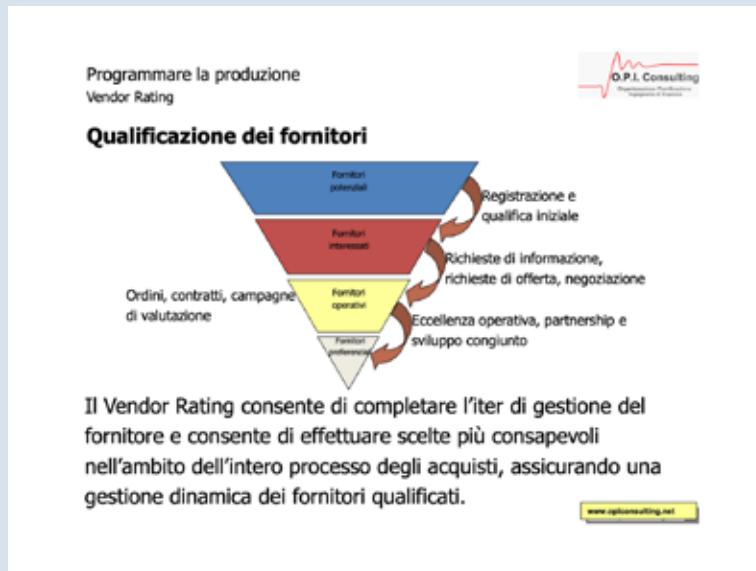
Occorre dimensionare i Lotti di Produzione (EOQ) e i Lotti di Acquisto (EPQ) da elaborare con le risorse di cui l'azienda dispone.

L'ottimizzazione, sotto il profilo dei costi, deve tener conto della gestione amministrativa, dell'ordine a produzione e dei costi relativi ai tempi fissi di *set-up* e *set-down* che non cambiano con le quantità prodotte ed hanno quindi un'incidenza crescente con il diminuire delle quantità. Ciò che cambia è il costo di gestione dei prodotti a magazzino (quantità prodotte o acquista-

Figura 1: Material Requirements Planning



Figura 2: Qualificazione dei fornitori



te per lotto, mantenimento, scarti per deperimento, immobilizzazione finanziaria).

I valori individuati possono essere utilizzati nell'applicazione che gestisce i cicli di lavorazione (EPQ) e la programmazione dei materiali (EOQ) affinché il **Master Production Schedule** (SFC n. 16) fornisca i nuovi profili di impiego delle risorse in modo tale che i preventivi e i costi industriali siano automaticamente aggiornati ai valori ottimali di costo.

### LA GESTIONE DEI MAGAZZINI

L'MRP consente di **tempificare** gli ordini di acquisto o di produzione ed è uno strumento fondamentale per la pianificazione di lungo periodo.

Il limite del modello MRP è quello di lavorare a capacità infinita, cioè ignorando i limiti delle risorse di produzione, è un piano relativo solo alla gestione dei materiali.

Sono stati proposti ed utilizzati moduli

a valle del MRP, noti come **Capacity Requirement Planning (CRP)**, che elaborano il piano di produzione tenendo conto delle risorse disponibili, con risultati abbastanza discutibili.

### LOGICHE DI GESTIONE DEGLI ACQUISTI E DELLA PRODUZIONE

Si identificano due logiche:

- **PULL (tirare)**: si eseguono gli acquisti in seguito alle richieste dei clienti (sistema reattivo), modello *Just In Time (JIT)*

- **PUSH (spingere)**: si eseguono gli acquisti in anticipo rispetto al manifestarsi dei reali fabbisogni (sistema attivo o di pianificazione), modello MRP. Nella realtà esistono sistemi di gestione mista *PUSH-PULL* in cui i materiali e i semilavorati vengono gestiti con logica push (tramite le previsioni) e le fasi finali del processo produttivo che riguarda assemblati e prodotti finiti vengono gestite con logica pull.

### GESTIONE DELLE SCORTE: MODELLO PULL

L'ipotesi basilare per l'applicazione di una gestione JIT è la valorizzazione dei fornitori per ottenere requisiti indrogabili relativamente a: flessibilità, qualità, affidabilità.

Per una adeguata implementazione del modello JIT (Fig.2) occorre coinvolgere i fornitori nella pianificazione di medio e breve periodo (*market in*) e accrescere il clima di reciproca fiducia per garantirsi l'adeguata affidabilità e la completa sincronizzazione delle consegne:

- piccoli lotti,
- elevata frequenza,
- alto assortimento,
- definizione criteri di valutazione

Il controllo si basa su dei criteri che devono essere esplicitamente formalizzati (Qualità, Ricerca e sviluppo, Produzione, Aspetto finanziario, ecc.).

I criteri devono essere organizzati per categorie (Tipologie di opere o di fornitura, Documentazione, Esecuzione lavori, ecc.)

Le categorie devono essere composte da vari parametri che costituiscono gli elementi atomici di valutazione (Tempo di intervento, Quantità ordinabile, Documentazione, ecc.).

Figura 3: Investimenti con incremento dei costi fissi

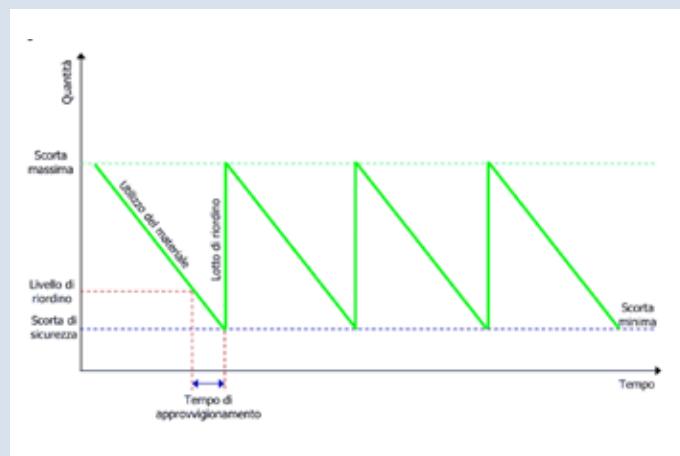
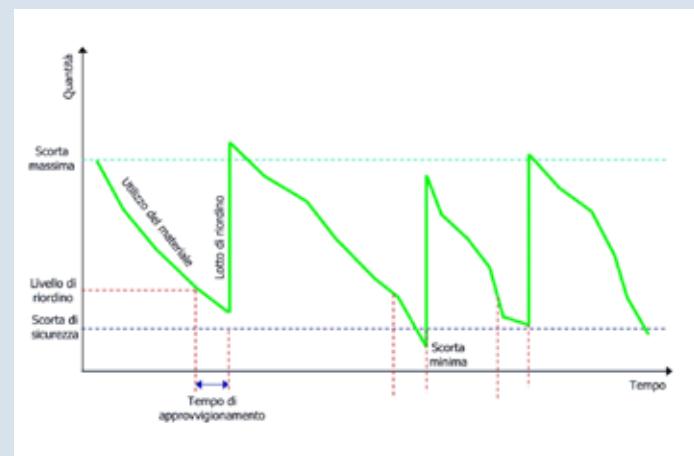


Figura 4: Incremento dei costi variabili



## GESTIONE DELLE SCORTE: MODELLO PUSH

I materiali necessari devono essere disponibili al momento che servono evitando indesiderati accumuli: Scorta massima, Scorta minima, Lotto di rifornimento, Livello di riordino, Lotto economico di riordino, Tempo di approvvigionamento, Scorta di sicurezza.

Si tratta delle quantità standard utilizzate per i modelli EOQ ed EPQ.

## ECONOMIC ORDER QUANTITY (EOQ) ECONOMIC PRODUCTION QUANTITY (EPQ)

Lo strumento EOQ ed EPQ fondato sul processo di **gestione ed ottimizzazione delle scorte con il metodo Quantità-Valore**, permette di non affidarsi alla casualità o a strumenti approssimativi ma di disporre di un metodo in grado di monitorare e ottimizzare in termini di costi ed in maniera dinamica le scorte di magazzino.

Per avere i materiali necessari disponibili al momento che servono evitando indesiderati accumuli. Occorre trovare risposte relativamente a:

- cosa produrre e acquistare
- quanto produrre e acquistare
- quando produrre e acquistare.

Nel primo caso (EOQ) viene individuato il **lotto economico di acquisto** tenendo conto di una serie di fattori:

- costo di gestione di un ordine a fornitore;
- tempo di approvvigionamento presso i fornitori;

- costo dell'immobilizzazione finanziaria delle scorte;
- lotto minimo di acquisto previsto dai fornitori;
- fabbisogno di materiale nel periodo analizzato;
- prezzo di acquisto del materiale;
- giacenza del materiale in magazzino e quantitativo già impegnato;
- periodo di copertura previsto per la scorta minima.

Nel secondo caso (EPQ) viene individuato il **lotto economico di produzione** tenendo conto di una serie di fattori e dei **cicli di lavorazione** degli articoli:

- costo di gestione di un ordine a produzione;
- lead time medio di attesa in produzione;
- costo dell'immobilizzazione finanziaria delle scorte;
- vincoli su lotto minimo e massimo di produzione;
- costo del materiale trasformato;
- quantità di semilavorati, assemblati e prodotti finiti necessari nel periodo per coprire le vendite previste secondo il piano stimato nel *Master Production Schedule*;
- giacenze di magazzino e quantità impegnate di semilavorati, assemblati e prodotti finiti;
- tempi di *set-up* e *set-down* (tempi senza valore aggiunto "sprecati" per ogni lotto prodotto) recuperati dai cicli di lavorazione.

Occorre individuare criteri che consentano di trovare la soluzione alle tre necessità ottimizzando l'intero processo tramite:

- Minimizzazione delle scorte
- Massimizzazione del livello di servizio
- Massimizzazione dell'efficienza del sistema produttivo.

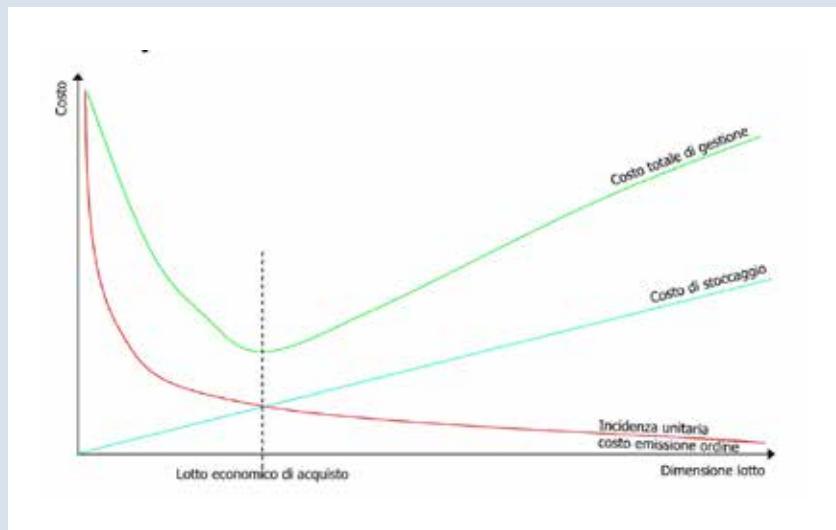
Occorre trasformare le informazioni sullo stato del magazzino in quantità e date per gli ordini finalizzati alle necessità di articoli la cui quantità dipende dalle previsioni di vendita e dal conseguente piano di produzione (prodotti finiti a domanda indipendente) in fabbisogno di componenti necessari a realizzare i prodotti finiti (materiali, semilavorati, assemblati, a domanda dipendente).

Occorre **tempificare** gli ordini di acquisto o di produzione per la pianificazione di lungo periodo (Fig.3).

Scorta Massima, Scorta Minima, Lotto di Riordino, Livello di Riordino, Tempo di Approvvigionamento, Scorta di Sicurezza, Costo della Gestione di un Ordine, Costo dell'Immobilizzazione Finanziaria delle scorte, Prezzo di Acquisto, Giacenza a Magazzino e Quantitativo Impegnato, Lotto Minimo di acquisto dai fornitori, Fabbisogno nel periodo di copertura previsto dalla scorta minima.

Nella pratica avremo: Consumi non costanti nel tempo, Scorta massima e scorta minima superati, Controlli periodici e ravvicinati dei livelli (Fig.4).

Figura 5: Lotto Economico di riordino



### Lotto di riordino

La valutazione della quantità economicamente più vantaggiosa per l'acquisto o per la produzione di un dato materiale richiede il calcolo delle componenti di costo distinte.

### Costo di acquisto o di produzione unitario

Il costo acquisto include tutti i costi fino alla sistemazione nel magazzino: Costo delle trattative, Costo unitario convenuto, Costo di emissione dell'ordine, Costi di ricezione e ispezione di conformità, Verifica e pagamento delle fatture, Altri costi incidentali.

### Costo di mantenimento dello stock a magazzino

Il costo di mantenimento dello stock a magazzino include tutti i costi di gestione e stoccaggio degli articoli: Interessi sul capitale immobilizzato, Stoccaggio e gestione, Obsolescenza e deprezzamento, Deterioramento, Assicurazioni.

### Lotto economico di riordino

Il lotto economico di riordino (Fig.5) è la quantità più conveniente da acquistare/produrre in base al costo unitario di acquisto e al costo di mantenimento a magazzino. Per determinare questa quantità si considera:

Quantità totale necessaria all'anno  $Q_A$ , Costo di acquisto unitario  $P$ , Costo di gestione di un ordine  $G$ , Tasso di im-

mobilizzazione del capitale  $i$ , Lotto economico di acquisto  $q$ , Costo totale in funzione del lotto  $C_t(q)$ , dove:

$$q = \sqrt{\frac{2 \cdot G \cdot Q_A}{P \cdot i}}$$

### Tempi di approvvigionamento

Occorre stabilire una programmazione degli acquisti. Oltre alle informazioni sulla quantità è necessario predisporre delle azioni per pianificare gli acquisti in maniera coerente.

Il **livello di riordino** in quantità risulta essere pari alla scorta di sicurezza (che non dovrebbe essere intaccata) sommata al consumo previsto durante il tempo di approvvigionamento.

In formula:

$$O_L = S_s + D_u \cdot T_p = D_u \cdot T_s + D_u \cdot T_p = D_u \cdot (T_s + T_p)$$

Il livello della scorta viene monitorato a intervalli (più o meno) regolari di tempo. Ad un certo istante di tempo  $t_0$  viene rilevato il livello attuale in quantità, detto giacenza e indicato con  $A_L$ . Supponendo costante l'utilizzo del materiale, si possono stimare i giorni che "dovrebbero" intercorrere tra l'istante  $t_0$  e il giorno nel quale deve essere effettuato l'ordine ( $D_{TO}$ , Days To Order):

$$D_{TO} = \frac{(A_L - O_L)}{D_u}$$

Se ( $D_{TO} < 0$ ) si assume ( $D_{TO} = 0$ ), ovvero che l'ordine al fornitore debba essere inoltrato immediatamente.

È possibile stabilire l'arrivo della merce ( $D_{TA}$ , Date To Arrival) aggiungendo a  $t_0$  i giorni necessari per l'approvvigionamento  $T_p$  e i giorni intercorrenti per il raggiungimento del livello di riordino  $D_{TO}$ .

In formula:  $D_{TA} = t_0 + T_p + D_{TO}$

Dalla precedente formula, non considerando il tempo di approvvigionamento, è possibile determinare la data in cui dovrebbe essere formulato l'ordine ( $D_0$ , Ordering Date):  $D_0 = t_0 + D_{TO}$

Tabella 1: Tempo di approvvigionamento minimo ordinabile ultimo prezzo

Dati approvvigionamento articoli

Articolo di riferimento: IT2211CCRNZZ MONOC. LAVABO TESTA CIECA RAN

Tempo di approvvigionamento: 10

Minimo ordinabile: 20

Ultimo prezzo: 9,000

✓ Conferma Chiudi

Tabella 2: Quantità presente a magazzino quantità occorrente scorsa di sicurezza

Dati programmazione ordini

Articolo di riferimento: Mat009 Materiale 009

Quantità presente a magazzino: 1200,000

Quantità presente presso terzi: 43,000

Quantità occorrente: 2800,000

Scorsa di sicurezza: 466,667

✓ Conferma Chiudi

Tabella 3: Costo dell'immobilizzazione, costo emissione di un ordine, scorsa di sicurezza, giorni lavorativi mensili

Parametri programmazione

Costo percentuale immobilizzazione: 3,00

Costo emissione di un ordine (€): 80,00

Periodo scorsa di sicurezza (giorni lavorativi): 44

Giorni lavorativi medi mensili: 22

✓ Conferma Chiudi

## GESTIONE INFORMATICA DEL MODELLO EOQ E EPQ

La gestione dei Materiali avviene attraverso l'organizzazione dei Magazzini (Lotto Economico di Acquisto, Lotto di Riordino, Scorsa di Sicurezza, Tempo

di Approvvigionamento, metodo Quantità Valore, ecc.).

La Tab.1 evidenzia alcune particolarità per la gestione dei materiali:

- **Tempo di approvvigionamento:** giorni necessari per avere il materiale a

magazzino

- **Minimo ordinabile:** quantità che può essere fornita a quel prezzo
- **Ultimo prezzo:** prezzo di riferimento per quella quantità programmata.

L'acquisto dei materiali a Quantità Valore permette di avere un magazzino quanto più possibile vicino al *Just in Time* (almeno per i prodotti di alto valore) e di vedere attraverso il Diagramma di Gantt se il prodotto è presente in magazzino nel momento in cui è necessario per la lavorazione.

La Tab.2 evidenzia le quantità:

- **Quantità presente a magazzino:** necessarie per stabilire il prossimo acquisto (prelevata dal gestionale dell'azienda)

• **Quantità presente a presso terzi:** articoli presso fornitori per Pulimentatura, Trattamenti, Serigrafia, Lavorazioni Meccaniche particolari (prelevata dal gestionale dell'azienda)

- **Quantità Occorrente:** fabbisogno annuale dell'articolo (determinata in SFC n.16 *Master Production Schedule "MPS"*)

• **Scorsa di Sicurezza:** (Valore calcolato) tiene conto dei possibili cambiamenti di quantità da produrre in un determinato periodo, quantità al di sotto della quale è opportuno non andare, risulta essere uguale al consumo giornaliero *D<sub>u</sub>* per i giorni che la scorsa deve coprire (calcolata dal Programma).

In formula:  $S_s = D_u \cdot T_s$

Il Lotto Economico di Acquisto, il Lotto di Riordino, la Scorsa di Sicurezza, il Tempo di Approvvigionamento sono riportati nei programmi tradizionali in maniera Statica e devono essere aggiornati manualmente ogni volta che il Budget varia.

Occorre aggiornare periodicamente le quantità necessarie e di conseguenza programmare gli acquisti tenendo conto delle necessità del magazzino che deve far fronte alle esigenze della produzione.

La Tab.3 serve per adattare gli acquisti in maniera dinamica alle mutate condizioni delle vendite:

- **Costo percentuale dell'immobilizzazione:** è il costo del denaro necessario per la gestione del magazzino.

Tabella 4: Programmazione Ordini

Programmazione ordini										
Filtro per programma ordine			Codice articolo							
<input type="checkbox"/> Con ordini in corso	<input type="checkbox"/> Senza ordini in corso	<input type="checkbox"/> Non applicare il filtro	<input type="checkbox"/> Con esistenza > 0	Data iniziale		martedì 17 luglio 2012	Aplica	Modifica	Cancella	Permette
Data iniziale	Data finale			martedì 24 luglio 2012				Da Trova		
Dati aggiornati al: 17/07/2012 09:14:48										
<b>Codice articolo</b>	<b>Descrizione articolo</b>	<b>Esistenza</b>	<b>C/O terzi</b>	<b>Q. da acquist.</b>	<b>Scorta att.</b>	<b>Ult. prezzo</b>	<b>C. riord. C/O</b>	<b>C. riord. No O</b>	<b>Consegna</b>	
Mat006	Materiali 006	300.000	0.000	780.000	231.467	45.949	05/07/2012	19/07/2012	01/08/2012 DK	
Mat007	Materiali 007	476.000	0.000	1980.000	280.059	169.739	15/07/2012	17/07/2012	01/08/2012 DK	
Mat008	Materiali 008	1220.000	0.000	3170.000	526.333	95.540	24/11/2012	21/07/2012	01/08/2012 DK	
Mat009	Materiali 009	1200.000	43.000	2800.000	446.467	78.239	17/12/2012	13/07/2012	20/08/2012 DK	
Mat010	Materiali 010	1800.000	0.000	1120.000	354.197	143.859	12/09/2012	12/07/2012	01/08/2012 DK	
Mat011	Materiali 011	1120.000	0.000	3804.000	634.200	35.950	18/08/2012	19/07/2012	01/08/2012 DK	
Mat012	Materiali 012	780.000	21.000	1990.000	281.467	173.309	03/10/2012	02/07/2012	01/08/2012 DK	
Mat013	Materiali 013	320.000	0.000	802.000	233.667	95.948	16/07/2012	24/07/2012	01/08/2012 DK	
Mat014	Materiali 014	810.000	0.000	2750.000	436.833	95.941	26/10/2012	21/07/2012	01/08/2012 DK	
Mat015	Materiali 015	800.000	0.000	3105.000	916.467	91.839	14/10/2012	17/07/2012	01/08/2012 DK	
Mat016	Materiali 016	1397.000	0.000	2250.000	543.467	78.210	03/11/2012	01/07/2012	01/08/2012 DK	
Mat017	Materiali 017	1310.000	0.000	3180.000	513.333	94.420	05/11/2012	08/07/2012	01/08/2012 DK	
Mat018	Materiali 018	98.000	0.000	1180.000	180.000	288.450	17/11/2012	17/07/2012	31/11/2012 DK	
Mat019	Materiali 019	982.000	0.000	2900.000	488.467	38.890	03/12/2012	02/07/2012	01/08/2012 DK	
Mat020	Materiali 020	307.000	0.000	2790.000	468.000	74.490	17/07/2012	17/07/2012	31/07/2012 DK	
Mat021	Materiali 021	#99.000	14.000	2460.000	410.000	174.230	15/07/2012	15/07/2012	01/08/2012 DK	
Mat022	Materiali 022	130.000	0.000	1260.000	211.333	180.000	17/07/2012	17/07/2012	01/08/2012 DK	
Mat023	Materiali 023	180.000	0.000	394.000	59.000	145.430	15/11/2012	15/11/2012	01/08/2012 DK	

• **Costo emissione di un ordine:** rappresenta in costo per la gestione completa (ordine, registrazione ordine, gestione del magazzino, registrazione della bolla, controllo fattura, registrazione fattura)

• **Periodo di scorta di sicurezza:** giorni lavorativi necessari per il calcolo del Lotto Economico di Acquisto in funzione del tempo di consegna e del consumo medio mensile

• **Giorni lavorativi medi mensili:** non tiene conto del sabato e domenica se in quei giorni l'azienda è chiusa.

Occorre adeguare in maniera Dinamica e Automatica i valori dei Lotti e delle Scorte attraverso l'esplosione del *Budget*, cioè quantificando direttamente l'organizzazione dei materiali in lotti e scorte di riferimento (Rivista SNC n.16 *Master Production Schedule*).

Tab.4, a pagina seguente, riepiloga la programmazione degli acquisti in quanto calcola in maniera dinamica la gestione degli acquisti in termini Quantità/Valore.

• **Esistenza:** sono le quantità presenti a magazzino

• **C/O presso terzi:** è la quantità di prodotti in lavorazione presso terzi e può essere presa in considerazione o

no nel calcolo dei fabbisogni (D. riord. C/O e D. riord. No O)

• **Quantità occorrente:** sono i fabbisogni di un anno in funzione del *budget* per prodotti e per mercati (Rivista SFC n.16 *Master Production Schedule*)

• **Scorta di sicurezza:** viene calcolata in funzione delle quantità, del tempo di consegna, dei giorni di autonomia desiderati

• **Ultimo prezzo:** è il costo del listino fornitori per le quantità concordate

• **D. riord. C/O:** in rosso se sotto scorta, in verde la data nella quale effettuare l'acquisto

• **D. riord. No O:** probabile ritardo dell'ordine in consegna in quanto senza gli ordini in corso siamo sottoscorta

• **Consegna:** la data alla quale verrà fatta la consegna per ordini fatti oggi

• **Lotto Economico di Acquisto:** in funzione dei parametri precedentemente inseriti calcola la quantità ottimale di acquisto

• **Fatturato annuale articolo:** calcolato con importo di acquisto e le quantità necessarie

• **Lotto Di Acquisto:** tiene conto dell'esigenze del fornitore ed evidenzia le indicazioni del Lotto Economico di Acquisto

• **Quantità da ordinare subito:** calcolata per il ripristino delle scorte

• **Data del prossimo ordine corretta:** calcola la data tenendo conto delle fluttuazioni delle scorte

• **Data esaurimento Scorte:** calcola la data del magazzino a 0 prodotti se non vengono fatti gli ordini a fornitore

• **Minimo ordinabile:** le quantità che il fornitore consegna a quel prezzo

• **Livello di riordino:** calcolo della quantità a magazzino alla quale occorre procedere all'acquisto del Lotto Economico

• **Rotazione da Lotto di Acquisto:** calcola la rotazione del prodotto nell'anno

• Data a Mag. Vuoto con Correttivo

• Data a Mag. Vuoto senza Correttivo.

La programmazione degli ordini a fornitori è evidenziata nella Tab.5 dove sono indicate le quantità e le date previste per la consegna.

La Tab.6 riepiloga la valorizzazione delle giacenze, il consumo annuale all'ultimo prezzo, i mesi di autonomia e la rotazione del magazzino.

Tabella 5: Ordini a fornitori

Ordini a fornitori			
Codice articolo			
Mat009	Material 009	Data P.O. Inv.O	21/08/2012
Mat010	Material 010	Data P.O. Inv.O	23/08/2012
Mat011	Material 011	Data P.O. Inv.O	17/08/2012
Mat012	Material 012	Data P.O. Inv.O	04/08/2012
Mat013	Material 013	Data P.O. Inv.O	22/07/2012
Mat014	Material 014	Data P.O. Inv.O	23/07/2012
Mat015	Material 015	Data P.O. Inv.O	14/08/2012

Quantità ordinata	Data consegna
500.000	04/08/2012
900.000	13/08/2012

Quantità ordinata:
300.000

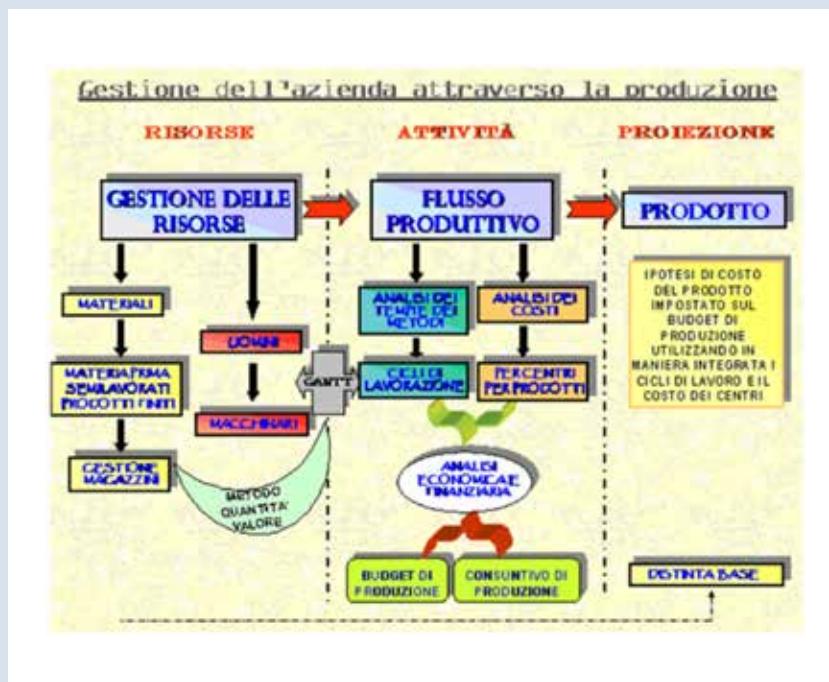
Data consegna prevista:
09/08/2012

Tabella 6: Rotazione periodica del magazzino

Rotazione periodica del magazzino
Valorizzazione giacenza:
€ 5154448,01
Previsione costo consumo annuale (ultimo prezzo):
€ 19928179,48
Mesi di autonomia:
3,10
Rotazione:
3,87
<input type="button" value="Chiudi"/>

Figura 6: Gestione dell'azienda attraverso la produzione



## GESTIONE DELL'AZIENDA ATTRAVERSO LA PRODUZIONE

Per gestire l'azienda avendo come riferimento l'attività produttiva, occorre evidenziare quelle situazioni che necessitano di essere migliorate, maggiormente integrate ed affiancate da strumenti che ne completino e ne esaltino il valore.

La Fig.6 evidenzia le implicazioni fra il Controllo di Gestione e attività Produttiva, mette in relazione la Gestione dei

Magazzini con l'ottimizzazione delle risorse Uomini e Macchinari. Dal Flusso Produttivo dipendono e sono in stretta conseguenza le **Analisi Economico Finanziarie**, il Budget e la verifica del raggiungimento degli **Obiettivi** mettendo in relazione i Consuntivi con le Previsioni.

L'Organizzazione della Produzione, la sua rispondenza alle esigenze del Mercato, la Gestione dei Materiali (Semilavorati, Assemblati, Prodotti Finiti),

l'Ottimizzazione di Uomini e Macchinari, la Gestione dei Magazzini a Quantità/Valore (EOQ e EPQ), i Cicli di Lavoro, la Distinta Base, Tempi e Metodi, i Costi per Centri di Costo e per Costo dei Prodotti, determinano la possibilità di effettuare una **Analisi Economica e Finanziaria**, consentono di determinare la **Leva Operativa** e di definire i presupposti per la **Leva Finanziaria** attraverso la gestione dei Budget e la conseguente verifica per mezzo dei Consuntivi.

Una strategia di successo implica:

- obiettivi semplici e a medio/lungo termine,
- comprensione minuziosa dell'ambiente competitivo,
- valutazione obiettiva delle Risorse.

La Fig.6 evidenzia che solo partendo dall'attività produttiva, è possibile impostare la Contabilità Industriale e realizzare un completo Controllo di Gestione.

Le pubblicazioni sulla rivista SNC: N.12 "Il controllo di gestione nella Piccola e Media Impresa", N.15 "Il Budget di Cassa", N.16 "Master Production schedule", N.17 "Activity Based Costing (ABC)" prendono come il riferimento la necessità di "gestire l'azienda attraverso la produzione" perchè solo attraverso la conoscenza dei meccanismi produttivi si può impostare un sistema informativo in grado di fornire un supporto delle decisioni dell'imprenditore.

Edizione a cura di:



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

---

# SFC **Strategia Finanza e Controllo**

---

PERIODICO DIRETTO DA ANTONIO SOFIA E ENZO TUCCI