

© Paolo Mazzonei 2010. E' ammessa la riproduzione per scopi di ricerca e didattici se viene citata la fonte completa nella seguente formula: "di Paolo Mazzonei, www.paolomazzonei.it, (c) 2010".
Non sono ammesse riproduzioni a scopo commerciale senza il permesso scritto dell'autore.

COME CONTROLLARE I RISULTATI DI GESTIONE

(Guida per il piccolo imprenditore)

Il piccolo imprenditore, ed ancor più il micro, navigano nella più beata ignoranza dei risultati di ciò che stanno facendo, salvo poi stracciarsi le vesti ed imprecare contro i profittatori (lo stato, le banche, i creditori, ecc.) quando il conto in banca "piange".

Perché accade questo? Perché mi ritrovo a valutare la bontà del mio business solo in base allo stato di salute del mio c/c? Finché le cose vanno bene tutto ok, ma quando volgono al peggio me ne accorgo solo quando è troppo tardi.

Ma è così difficile tenere sotto controllo la propria attività imprenditoriale o professionale misurandone i risultati *in itinere*, quando ciò sono ancora in grado di correggere la rotta, e non *a posteriori* quando ormai il danno è già fatto e spesso irrimediabile?

Non è affatto difficile, è solo questione di metodo e di perseveranza, soprattutto nella raccolta ed organizzazione dei dati.
Vediamo come si fa ...

1. Sviluppare la competitività

L'impresa moderna è alla continua ricerca di competitività perchè solo lo sviluppo del proprio sistema di offerta può garantirle il successo.

Per offrire maggior valore al cliente, e quindi essere preferiti rispetto alla concorrenza, ci sono solo due strade:

1. ridurre i costi all'interno della propria catena del valore puntando ad abbassare il prezzo finale
2. incrementare il valore erogato al cliente proponendo qualcosa che non sia semplicemente differente, ma unico ed allineato ai suoi bisogni/desideri

L'economia moderna non è solo un problema di numeri che non tornano ma soprattutto l'effetto di regole e situazioni che cambiano continuamente, per cui la programmazione ed il controllo di gestione sono attività sempre più strategiche.

Per creare più valore è in definitiva necessario:

- potenziare il capitale umano presente in azienda (responsabilizzazione, formazione, motivazione)
- aumentare la conoscenza ed il controllo del proprio mercato (segmentazione, ascolto del cliente)
- mantenere l'azienda in equilibrio economico-finanziario (contabilità analitica, budgeting, cash-flow)



2. Programmazione e Controllo di Gestione

La prima cosa da fare per analizzare l'andamento della gestione economico-finanziaria aziendale e trarne le opportune indicazioni è definire ed implementare un sistema di controllo di gestione per l'analisi in tempo reale (tipicamente mensile) degli indicatori economico-finanziari e di redditività sia in valore assoluto che in termini di scostamento dal budget annuale.

2.1 Gli indicatori chiave

Credo che oggi nessuno più si preoccupi di imparare ad effettuare il calcolo degli indici perché anche il più semplice programma di contabilità effettua i calcoli in automatico e fornisce una lunga serie di risultati, che però è talmente lunga e dispersiva da scoraggiare chiunque (che non lo faccia per mestiere) ad applicarsi con l'attenzione e la continuità necessarie.

La difficoltà infatti non è il calcolo dei diversi rapporti, ma la scelta e riclassificazione dei dati che deve essere fatta all'inizio della procedura e l'interpretazione dei risultati ottenuti.

La scelta dei dati e l'opportuna riclassificazione (si parla infatti in termini tecnici di 'bilancio riclassificato') sono fondamentali perché da esse dipende la significatività dei risultati. Ogni posta di bilancio (ricavi e costi) deve essere opportunamente analizzata e inserita nella categoria più idonea a rappresentarne la natura. Inoltre, i bilanci vanno depurati di tutte quelle poste che hanno significatività dal punto di vista della politica fiscale, ma non per la valutazione economica. Questo significa pertanto che l'analisi deve essere condotta con dati ed informazioni che si creano in azienda, anche di tipo extra contabile, lasciando perdere tutto ciò che non riflette una diretta ed immediata (o comunque temporalmente definita) entrata o uscita.

L'interpretazione degli indici è un argomento molto vasto e complesso che tuttavia, opportunamente sfrondata e ricondotta alla realtà del vivere quotidiano del piccolo imprenditore, si risolve in un'operazione per niente complessa e del tutto obbiettiva, soprattutto se si utilizzano determinate accortezze.

Vediamo quindi i principali metodi di riclassificazione e gli indici che comunemente vengono considerati per un check-up aziendale.

2.2 Costi variabili e costi fissi

In uno scenario sempre più competitivo e complesso, il monitoraggio e l'analisi dei costi rappresentano un aspetto molto rilevante ai fini decisionali.

La relazione esistente tra costi e volumi di produzione/vendita si fonda sul concetto di variabilità dei costi rispetto al variare del volume di produzione/vendita dell'azienda.

In particolare:

- I *costi fissi* non subiscono variazioni, almeno nel breve termine ed entro certi limiti di capacità produttiva o commerciale stabiliti dal management, al variare della produzione. Nel medio/lungo termine tali costi, classificati come fissi in relazione ad un determinato range di produzione, possono subire delle variazioni non proporzionali (andamento a scalini).
- Vengono definiti *variabili* quei costi la cui entità varia in misura proporzionale alle variazioni del volume produttivo, che derivano quindi dai volumi effettivi di produzione.

Va ribadito che tale distinzione è valida nel breve periodo (quello che a noi interessa), ma chiaramente viene meno su di un orizzonte temporale più ampio nel quale tutti i costi



evidentemente diventano variabili. Inoltre, la variabilità dei costi va sempre considerata in relazione ai volumi di produzione e non allo scorrere del tempo (per capirsi, la materia prima di un prodotto è un costo variabile perché varia in proporzione a quanto produco, mentre le spese bancarie per un c/c così come l'affitto del negozio sono un costo fisso perché non sono influenzate in modo diretto dai volumi di produzione).

3. Il metodo: strumenti e tecniche

Per la produzione delle informazioni utili al management si utilizza un insieme di strumenti e tecniche di tipo contabile e marketing. Gli strumenti più utili per una corretta analisi della gestione sono rappresentati da:

- reporting contabile
 - a. conto economico riclassificato in base alla destinazione (per segmento di mercato) ed alla variabilità dei costi (fissi e variabili)
 - b. analisi verticale del conto economico evidenziando i margini (di contribuzione, operativo, ecc.) e gli indici (ROS, ROI, ecc.) più significativi
- reporting di marketing
 - a. segmentazione del mercato
 - b. calcolo, per ciascun segmento di mercato, della sua attrattività e della forza dell'azienda in base ai Fattori Critici di Successo
 - c. elaborazione, come combinato disposto di attrattività del segmento e forza dell'azienda, della Matrice del portafoglio
- budgeting economico (bilancio di previsione)
 - a. redazione di budget annuali ripartiti mensilmente
 - b. confronto mensile consuntivo / budget
 - c. analisi dello scostamento
 - d. revisione del budget e ripianificazione dell'attività (tempi, obiettivi, risorse, ecc.)
- budgeting finanziario (cash-flow)
 - a. flussi di entrata e uscita mensili previsti e consuntivati
 - b. indici finanziari (verso banche, clienti, fornitori, ecc.)

Vediamo qualche esempio, ricordando che:

- il primo indice da tenere sotto controllo è il *Margine di Contribuzione (MC)*, che delinea la 'pesantezza' della struttura aziendale (incidenza dei costi fissi sul fatturato)
- questo approccio, inizialmente applicato all'azienda nel suo complesso, viene successivamente affinato, a valle della segmentazione del mercato, quando si applica a ciascun segmento per rilevarne la profittabilità
- la creazione di una banca dati storica così impostata consente all'imprenditore di effettuare un passo decisivo sulla strada di una consapevole ed accorta strategia: il *budgeting*
- gestire il budget significa poter mensilmente analizzare gli indici più significativi a consuntivo non solo nel loro andamento temporale di mese in mese (stagionalità, fattori esterni, vincoli finanziari, ecc.), ma ancor più negli scostamenti rispetto alle previsioni (budget) con la possibilità di intervenire *riplanificando* l'attività residua dell'anno in funzione degli obiettivi prefissati
- non ultimo ricordiamo, con questi chiari di luna di stretta finanziaria, il controllo del Cash-flow accanto e coordinato con il conto economico-



SEGMENTAZIONE DEL MERCATO

(Matrice di ANSOFF)

Gruppi clienti Gruppi Prod/serv.	A	B	C	D	TOTALI FATTURATO
1					
2					
3					
4					
TOTALI					

