



Ordine dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili di Pisa

LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA ED OPERATIVA: QUALI ELEMENTI DI SUPPORTO ALLA CONTINUITA' AZIENDALE

COMMISSIONE BILANCIO E REVISIONE

PISA - 10 Novembre 2022

Carlo GUELFÌ

Dottore Commercialista e Revisore Legale

AGENDA

- **PERCHE' E' IMPORTANTE PARLARE DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA E PROGRAMMAZIONE OPERATIVA E COSA LEGA QUESTI ELEMENTI AL CONCETTO DI CONTINUITA' AZIENDALE**
- **IL RUOLO DEL COMMERCIALISTA E LA VALENZA DEL BILANCIO NEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA E PROGRAMMAZIONE OPERATIVA**
- **ALCUNI FATTORI DA TENERE IN CONSIDERAZIONE AI FINI DELLA PIANIFICAZIONE**
- **IL SIGNIFICATO E IL PROCESSO DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA E PROGRAMMAZIONE OPERATIVA**
- **ALCUNE PROPOSTE DI METODO**
- **ALCUNI ELEMENTI DISTINTIVI DELL'ORGANIZZAZIONE DELL'AZIENDA DEL XXI SECOLO**
- **CONCLUSIONI**

INTRODUZIONE AL CONCETTO DI PIANIFICAZIONE E CONTINUITA' AZIENDALE: IL RUOLO DEL BILANCIO E IL COMPITO DEL COMMERCIALISTA



**«Se non sai dove stai andando,
potresti non arrivarci»**

detto Yogi (giocatore, allenatore di baseball e aforista)

Lawrence Peter Berra,

**«Da soli si cammina veloce, ma
insieme si va lontano»**

Fabrizio Clerici (pittore)



LA GENESI DEL SISTEMA AZIENDA: DALL'IDEA IMPRENDITORIALE ALL'AZIENDA SOSTENIBILE



LA VISION: IL PASSAGGIO DALLA SHAREHOLDER THEORY ALLA STAKEHOLDER THEORY

IL NOSTRO PASSATO



**SHAREHOLDER
THEORY**

IL NOSTRO PRESENTE E FUTURO



REGOLA DELLE «4P»:

- Profitto
- Persone
- Pianeta
- Principi di Governance



**STAKEHOLDER
THEORY**

LA VISION: LA CONSAPEVOLEZZA

Gli accadimenti degli ultimi 15 anni caratterizzati riassuntivamente da due crisi finanziarie (2008 crisi subprime e 2010 crisi del debito sovrano), una pandemia, una guerra «alle porte», la difficoltà di reperimento delle materie prime, l'importante incremento del costo delle fonti energetiche, l'incremento del tasso di inflazione e la stagflazione hanno introdotto il **concetto di resilienza** e la **consapevolezza** di fare parte di un **contesto**, attuale e prospettico, in **continua e sempre più veloce evoluzione** nonché caratterizzato da **eventi che possono incidere** in modo determinante sulle **nostre abitudini** e cambiare in modo radicale il sistema dei **nostri bisogni**.

Inoltre abbiamo preso conoscenza (o meglio coscienza) che il contesto di riferimento nel quale tutti noi viviamo è un «**contesto chiuso**» - quindi detentore di risorse limitate - e in accelerata continua evoluzione, e che produce anch'esso **effetti diretti sulle nostre abitudini e i nostri bisogni**.

Abbiamo assunto consapevolezza dello **squilibrio** esistente tra tutti coloro che popolano la Terra e la Terra stessa nonché degli effetti che questo squilibrio può generare nel tempo.



INCREMENTO DELLA POSSIBILITA' DI DEFAULT AZIENDALE

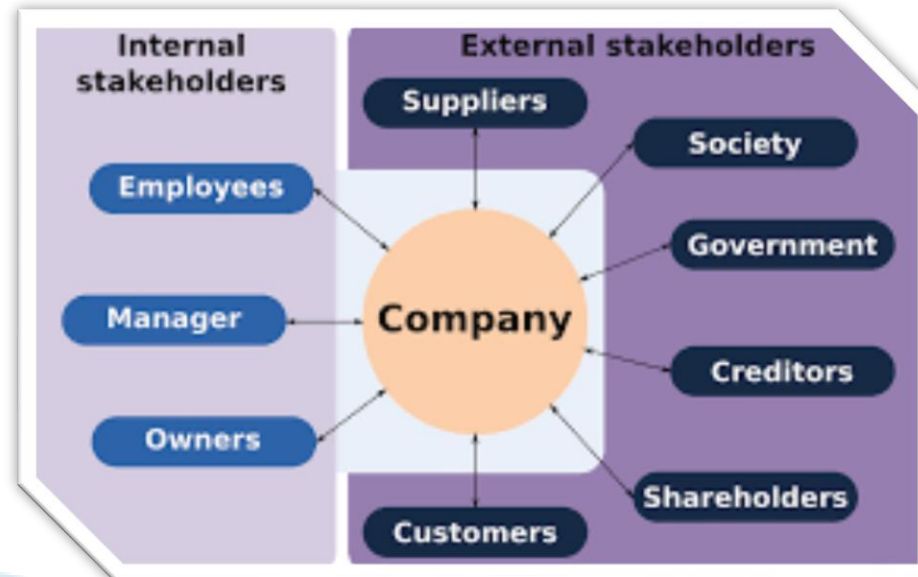
LA MISSION: SVOLGERE ATTIVITA' DI SOSTEGNO ALLA CREAZIONE DI VALORE/CRESCITA AZIENDALE

Garantire al tessuto imprenditoriale, prevalentemente costituito da PMI, la sopravvivenza nel tempo e sostenerlo nella ricerca continua di elementi che danno il loro contributo concreto al processo di **creazione di valore**.

Partecipare alla creazione di organizzazioni sempre più **capaci di lavorare in modo coerente, efficace ed efficiente** dall'attività di promozione e vendita all'output.

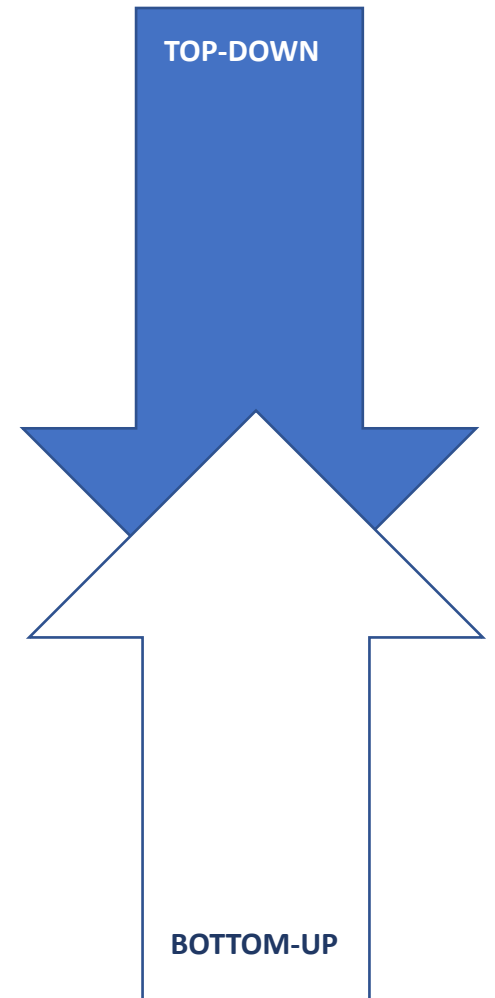
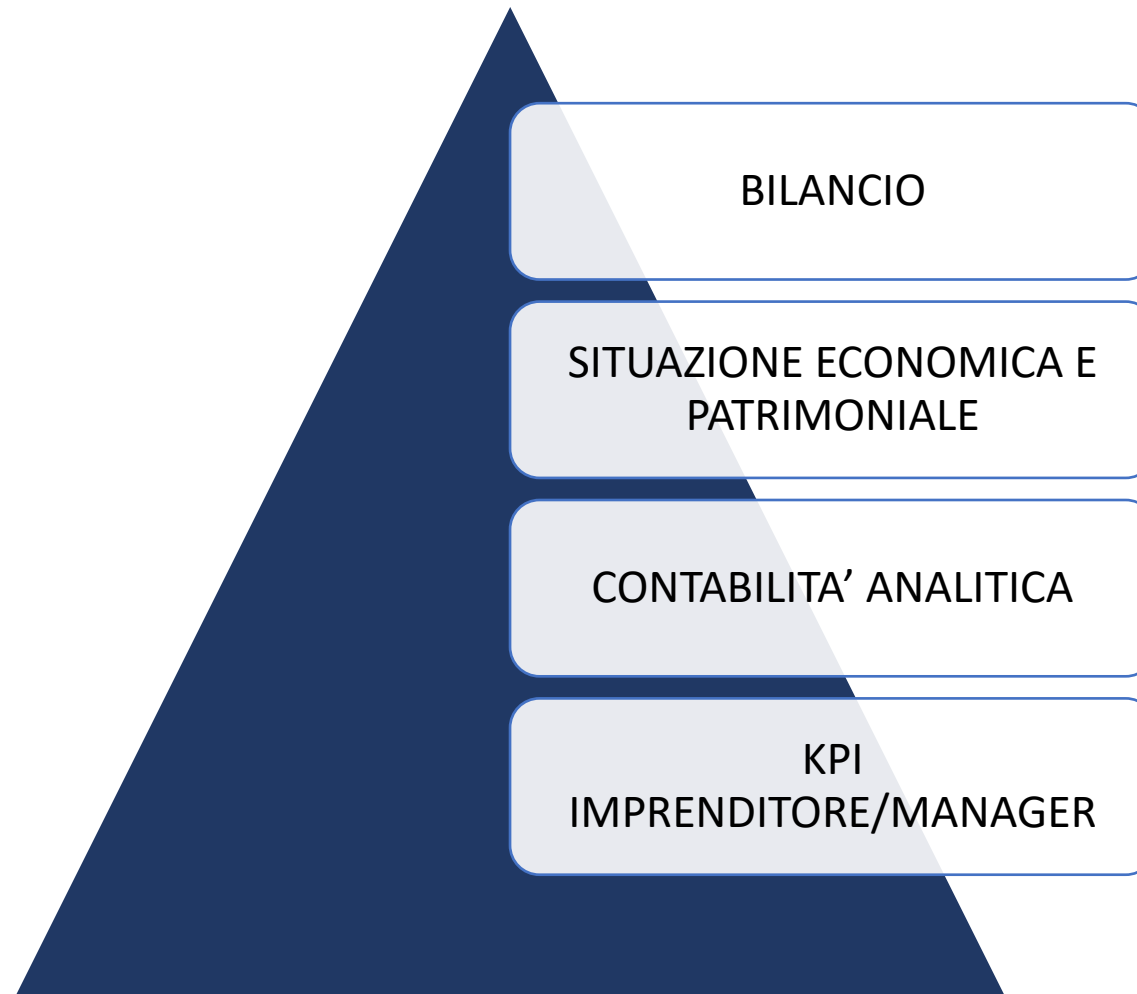
Sostenere l'impresa nell'attività di gestione dell'instabilità come fattore di successo.

Promuovere la creazione di solide basi per generare **relazioni strutturate e funzionali tra stakeholder**.



LA MISSION: SENSIBILIZZARE L'IMPRENDITORE/IL MANAGEMENT ALLA CULTURA DI GESTIONE «DEI NUMERI»

**TUTTI I FATTI
DI GESTIONE
TRANSITANO
DAL
BILANCIO**



CONTINUITA' AZIENDALE: DEFINIZIONE

Il principio di continuità aziendale è richiamato dall'**art. 2423-bis, 1° comma**, del codice civile: “La valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza e **nella prospettiva della continuazione dell'attività**, nonché tenendo conto della funzione economica dell'elemento dell'attivo o del passivo considerato”.

La continuità aziendale è il **presupposto** in base al quale, nella **redazione del bilancio**, l'impresa, viene normalmente considerata in grado di continuare a **svolgere la propria attività in un prevedibile futuro**. Tale principio prevede che i valori iscritti in bilancio siano considerati nel presupposto che l'azienda prosegua la sua attività nel suo **normale corso**, senza che vi sia né l'intenzione né la necessità di porre l'azienda in liquidazione o di cessare l'attività ovvero di assoggettarla a procedure concorsuali.

In sostanza, **si presume** che un'impresa sia in condizioni di continuità aziendale quando **può far fronte alle proprie obbligazioni ed agli impegni nel corso della normale attività**. Ciò significa che la liquidità derivante dalla gestione corrente, insieme ai fondi disponibili (in cassa, in banca, mediante linee di credito, ecc.) saranno sufficienti per rimborsare i debiti e far fronte agli impegni in scadenza.

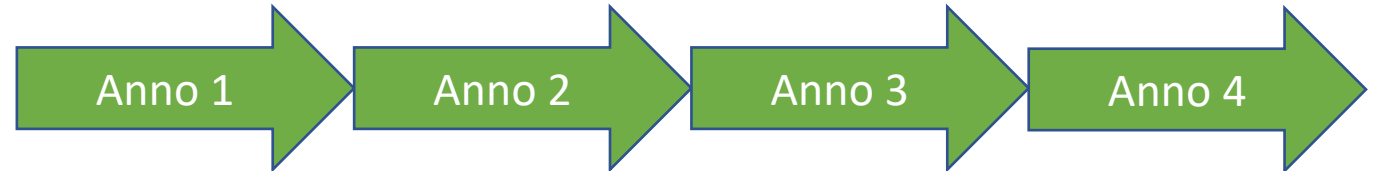
Da ciò **consegue** che **le attività e le passività** sono **contabilizzate** tenendo conto della capacità dell'impresa di realizzare tali attività e di assolvere ai propri impegni **nel normale svolgimento della sua attività**.

CONTINUITA' AZIENDALE: ASSE TEMPORALE DI OSSERVAZIONE E VALUTAZIONE AMMINISTRATORI/REVISORI

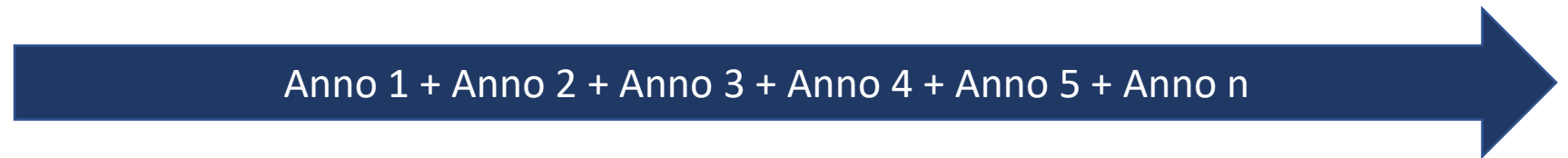
ESERCIZIO



APPROCCIO
REVISORE (PdR n.
570)



APPROCCIO
AMMINISTRATORI



CONTINUITA' AZIENDALE: FATTORI STRATEGICI

DUE FATTORI CHE ACCOMUNANO LE IDEE IMPRENDITORIALI CHE SONO SOPRAVVISSUTE E HANNO CREATO VALORE NEL TEMPO

COMPLIANCE



**STRUMENTI
+
METODO**

**«GIUSTA»
COMBINAZIONE
DEI FATTORI NEL
TEMPO**

SOLDI

- Propri
- Di debito e/o di debito trasformabile
- Finanza agevolata e/o altre opportunità normative
- Autoprodotti

MEZZI

- Investimenti
- Beni e servizi

PERSONE

- Contratti di lavoro
- Mansioni e centri di responsabilità
- Retribuzione

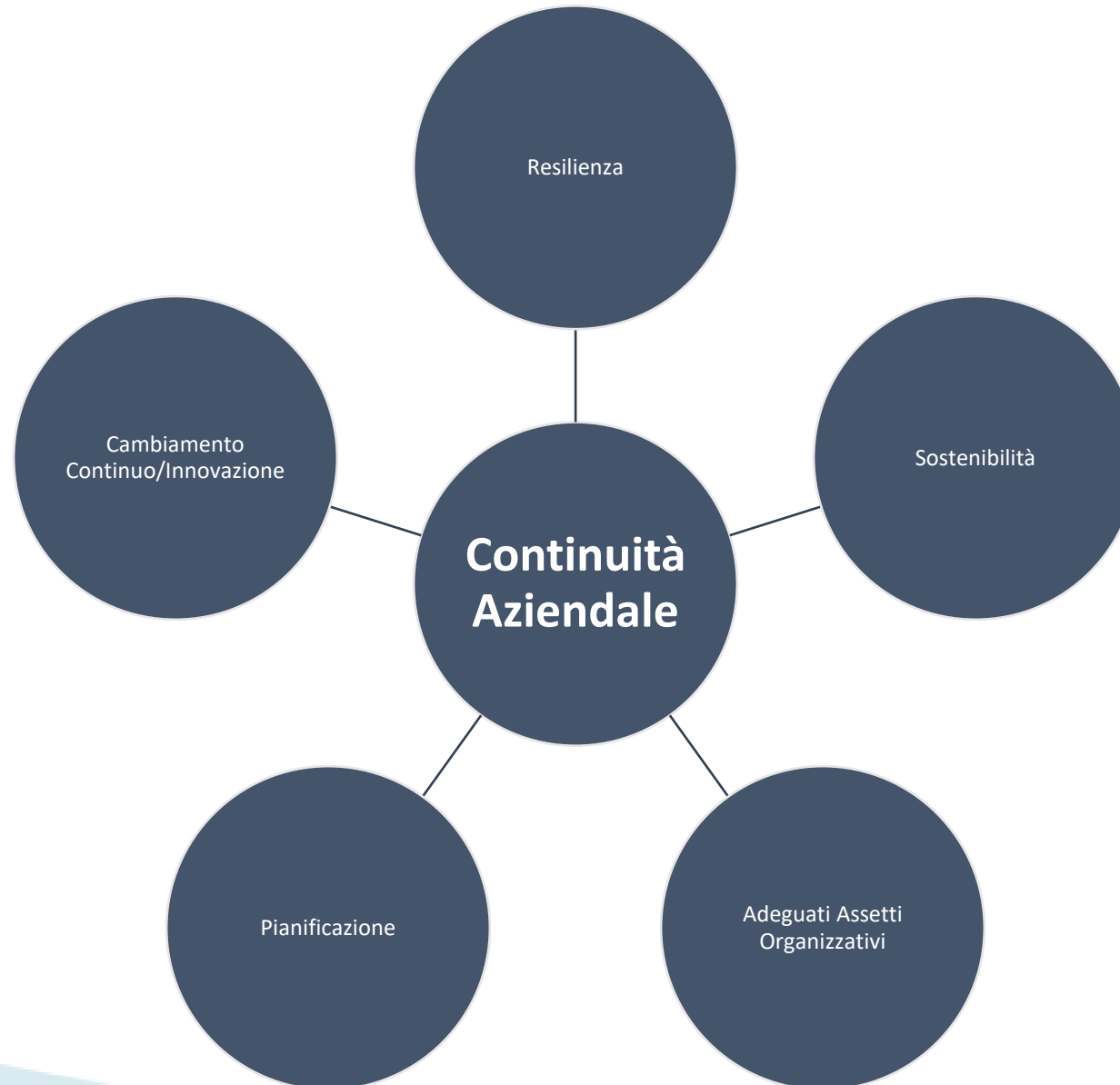
PROCESSI

- Efficienti
- Efficaci
- Aperti e condivisi (internamente/esternamente)

CONTINUITA' AZIENALE E PIANIFICAZIONE NEL CONTESTO ATTUALE E PROSPETTICO



LA CONTINUITA' AZIENDALE: COME SI DETERMINA



CENNI SULLA SOSTENIBILITA' E LORO IMPATTO SULL'ORGANIZZAZIONE, PIANIFICAZIONE E BILANCIO



SOSTENIBILITA': L'AGENDA ONU E GLI SDGs (OBIETTIVO 2030)

1. Povertà: sconfiggere la povertà;
2. Fame nel mondo: Sconfiggere la fame nel mondo
3. Malattie: Salute e benessere;
4. Poca educazione/scarsa istruzione: Istruzione di qualità;
- 5. Disuguaglianza di genere: Parità di genere;**
6. Carenza di acqua pulita: Acqua pulita e igiene
- 7. Energia da fonti fossili: Energia pulita e accessibile;**
- 8. Disoccupazione e sfruttamento: Buona occupazione e crescita economica;**
- 9. Sotto investimenti: Industria, innovazione e infrastruttura**
10. Disuguaglianza tra paesi: Ridurre la disuguaglianza;
11. Città invivibili: Città e comunità sostenibili;
- 12. Consumo responsabile: Consumo e produzione responsabile;**
13. Cambiamento climatico: Agire per il clima;
14. Inquinamento dei mari: La vita sott'acqua;
15. Desertificazione e perdita di biodiversità: La vita sulla terra
16. Ingiustizia e conflitti: Pace, giustizia e istituzioni forti
- 17. Mancanza istituzioni cooperative: Partnership per gli obiettivi**



ORDINAMENTO NAZIONALE
Inducendo nuovi assetti organizzativi e
condizionano la pianificazione

SOSTENIBILITA': CODICI CIVILI A CONFRONTO



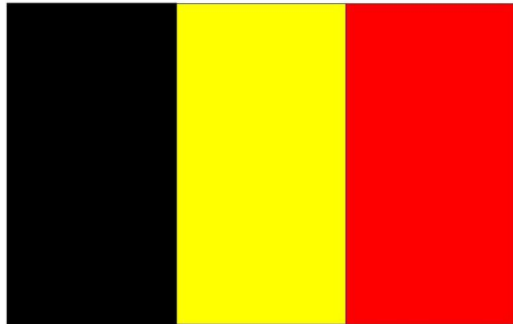
Art. 1833 Code civil: «Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés. La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité»

Art. 1835 Code civil: «Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité»

L'ordinamento francese prevede che «la società – è **gestita nel suo interesse – tenendo in considerazione le problematiche sociali ed ambientali** della sua attività (art. 1833) e che gli **statuti** possano indicare la – ragion d'essere – della società, da intendersi come enunciazione programmatica dei – **principi fondanti** – e dei – **valori essenziali** – ai quali deve ispirarsi la gestione dell'impresa (art. 1835)»

(Cit. Rita Rolli: L'impatto dei fattori ESG sull'impresa)

SOSTENIBILITA': CODICI CIVILI A CONFRONTO

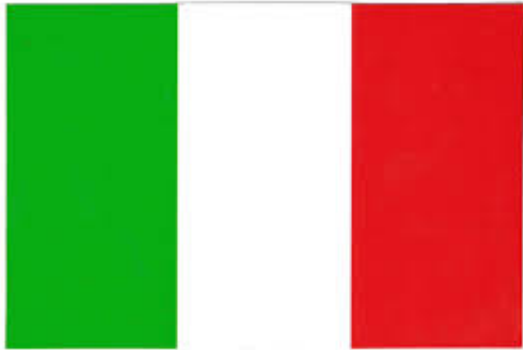


Art. 1:1 Loi du 23 mars 2019 introduisant le Code des sociétés et des associations et portant des dispositions diverses (Nuovo codice delle società e delle associazioni): Une société est constituée par un acte juridique par lequel une ou plusieurs personnes, dénommées associés, font un apport. Elle a un patrimoine et a pour objet l'exercice d'une ou plusieurs activités déterminées. Un de ses buts est de distribuer ou procurer à ses associés un avantage patrimonial direct ou indirect.

L'ordinamento belga innova radicalmente il sistema preesistente introducendo espressamente il fatto che **il fine di lucro sia solo uno degli scopi che devono essere perseguiti con lo strumento societario.**

Inoltre introduce il concetto di interesse sociale come modalità «inclusiva» delle aspettative degli stakeholders. Temi che possono essere definiti in fase di redazione dello Statuto sociale.

SOSTENIBILITA': CODICI CIVILI A CONFRONTO



D.lgs. 30/12/2016 n. 254, in recepimento della Direttiva 2014/95/UE ha introdotto l'obbligo di rendicontazione dell'informativa extra-finanziaria per alcune tipologie di imprese, **«imponendo agli amministratori di una S.p.A. di comunicare al mercato – i risultati – delle politiche effettuate in materia ambientale/sociale/etica e - i relativi – indicatori fondamentali di carattere non finanziario»**. Le disposizioni si applicano «con riferimento alle dichiarazioni e relazioni relative agli esercizi finanziari a partire dal 1/1/2017» (art.12).

L'ordinamento italiano, in tema di dichiarazioni non finanziarie, ad oggi, **non obbliga** i soggetti coinvolti ad **adottare politiche socialmente responsabili**, ma **prevede obblighi informativi secondo il meccanismo del *comply or explain*** in una più ampia ottica di ***disclosure*** del sistema informativo aziendale.

E' prevedibile che questi aspetti vengano calati in modo maggiormente impattante nel nostro ordinamento normativo anche arrivando a coinvolgere il nostro Codice Civile.

SOSTENIBILITA': I FATTORI ESG COME PARAMETRI DI MISURAZIONE DEL SUCCESSO AZIENDALE

Gli **ESG** misurano la **capacità dell'impresa di creare valore nel lungo periodo** e dunque la sostenibilità degli investimenti nonché la capacità di mitigare i rischi.

Environmental: Ecologico, che significa emissioni, utilizzo di risorse, inquinamento e innovazione.

Social: Sociale, si crea collettività e/o si rafforza.

Governance: Regole di buona condotta, utilizzo della diversità e dell'inclusione.

SCORING ESG



Social

- Ambiente di lavoro
- Diversità di genere
- Standard di lavoro nella catena di fornitura



Enviromental

- Emissioni CO2
- Utilizzo risorse naturali
- Innovazione



Governance

- Diritti degli azionisti
- Composizione e remunerazione del Board
- Codici etici

SOSTENIBILITA': ESG - ATTIVITA' DI RISK MANAGEMENT – CONTINUITA' AZIENDALE

Tra i rischi che l'impresa, attraverso il controllo interno, deve valutare vi sono accanto ai **rischi finanziari ed operativi**, ai **rischi** relativi alla **violazione delle norme legali e dei regolamenti** cui l'imprenditore deve attenersi, ai **rischi** connessi con il corretto funzionamento delle procedure contabili **di rilevazione dei dati** gestionali, anche i **rischi** connessi con le **norme** dettate a **tutela dell'ambiente**, della **sicurezza dei prodotti**, della **salute dei lavoratori** e della **sicurezza** in ambienti di lavoro.

Alcuni esempi:

- **Rischi** collegati alla fase di **transizione** come:
 - I rischi giuridici collegati al mancato adempimento alla normativa inerente la sostenibilità;
 - I rischi collegati alla difficoltà di carpire corrette informazioni ed effettuare «valide» previsioni;
 - I rischi tecnologici (repentina obsolescenza dei macchinari utilizzati);
 - I rischi di reperimento delle risorse (come acqua, energia altre materie).
- **Rischi** collegati agli effetti del **cambiamento climatico** (es. capacità produttiva nel settore delle coltivazioni come ad esempio la produzione di cotone);
- **Rischi** collegati al **cambiamento** delle **abitudini** delle persone (es. cambiamento delle abitudini lavorative causato dall'aumento delle temperature);
- Rischi collegati alla crescente **tensione sociale** (es. perdita del potere di acquisto del dipendente rapportato allo stipendio percepito).

SOSTENIBILITA' E I VANTAGGI CHE DETERMINA

Le caratteristiche delle aziende sostenibili:

- Esistenza di **assetti organizzativi meglio strutturati** (maggiore chiarezza del sistema di ripartizione delle responsabilità);
- Attuazione di **processi di pianificazione attivi** (maggiore chiarezza del chi, fa che cosa, quando)
- Maggiore grado di **resilienza** in quanto è superiore il grado di **focalizzazione** sui temi (tempi ridotti di reazione, maggiore efficienza, minori dispersioni);
- **Elevata reputation** attribuita da tutti gli stakeholder (si pensi all'elevata sensibilità che le nuove generazioni hanno rispetto al concetto di sostenibilità);
- Maggiore **profitto** (maggiore marginalità derivata da minore costi di gestione e **annullamento rischio di esclusione dalle filiere di fornitura**);
- Maggiori **capacità di attrazione di risorse finanziarie** sia nel settore della finanza tradizionale sia di quella finanza innovativa (prestiti obbligazionari, obbligazionari convertibili ed altro), sia della finanza private;
- **Trasparenza!!!** Un aspetto concreto della rivoluzione culturale in ambito «sviluppo di impresa» che stiamo vivendo;
- Più **inclusive** (l'Organo Amministrativo, o la dirigenza, sono composti da persone di vario sesso, con professionalità, conoscenze e sensibilità diverse);
- Minore **rischio di default**.

UNA CURIOSITA': la dove l'Organo Amministrativo e/o la dirigenza sono integrati da donne gli indicatori di livello delle performance economiche e finanziarie, grado di soddisfazione dei dipendenti, turnover del personale, spesa per la formazione, *reputation* sono migliori.

GLI ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI: CENNI NORMATIVI E ASPETTI FUNZIONALI



ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI: EVOLUZIONE NORMATIVA

- Nel 2017 nasce la Legge 155/2017 «Delega al Governo per la riforma delle discipline della crisi di impresa e dell'insolvenza».
- La Legge 155/2017 produce i primi suoi effetti nel 2019 con il D.Lgs 14/2019 «Codice della Crisi e dell'insolvenza» che, tra le altre cose, ha introdotto, a pena di responsabilità solidale ed illimitata degli amministratori la modifica al Codice Civile, prevedendo l'aggiunta del comma 2 all'art. 2086 c.c. che dispone: **“L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale”**.
- Il 15 Luglio 2022 la legge 155/2017 entra in vigore nella sua interezza, come modificato rispetto al suo testo iniziale, e prevede, tra le altre cose, l'introduzione nel nostro ordinamento delle **procedure di allerta che devono essere messe in atto dall'Organo Amministrativo per favorire il monitoraggio dello stato di salute (alias continuità aziendale) dell'azienda**.

■ = d.lgs. 12 gennaio 2019 n.14	■ = d.lgs. 26 Ottobre 2020 n. 147	■ = d.l. 24 agosto 2021 n.118 conv. in l. 21 ottobre 2021 n.147	■ = d.l. 30 aprile 2022 n.36 conv. in l. 29 giugno 2022 n.79	■ = d.lgs. 17 giugno 2022 n. 83
------------------------------------	--------------------------------------	---	--	------------------------------------

ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI: DEFINIZIONE

Il D.Lgs 17/06/2022 n. 83 definisce l'**adeguato assetto organizzativo** come quell'assetto idoneo al fine di:

- Rilevare **squilibri di natura economica, finanziaria e patrimoniale**
- Monitorare l'insorgere di **segnali di allarme**
- Verificare la **sostenibilità dei debiti** successivi nei 12 mesi
- Ottenere le **informazioni** della checklist per la composizione della crisi di impresa

NB: Ai fini di **sollevare gli Amministratori** dal rispondere con il proprio patrimonio di eventuali debiti è fondamentale che queste **attività siano svolte periodicamente** e siano **documentate** attraverso reportistica con **data certa e firmata digitalmente**.



ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI: IL CODICE DELLA CRISI SI IMPRESA, UNA OCCASIONE PERSA?

Il CCII **risponde all'esigenza generica di riforma della legge fallimentare e di prevenzione della crisi aziendale**. Il suo varo è però inserito in un pacchetto di interventi più ampio anche apparentati al PNRR. Di fatto, però, CCII e PNRR solo si interfacciano per la occasionalità temporale.

Infatti, la riforma del CCII, nonostante il doppio incubatore (la legge delega del 2017 e la Direttiva UE del 2019) e la sua lunga gestazione, **non evidenzia alcun segnale su punti qualificanti, anche in tema di continuità aziendale**, quali:

- La ripresa e la resilienza del tessuto imprenditoriale italiano;
- La promozione dell'innovazione tecnologica, coesione sociale, sostenibilità ambientale delle imprese;
- L'emancipazione dalle energie fossili ed il processo di transizione ecologica;
- Il contrasto all'evasione fiscale e contributiva;
- La lotta alla corruzione
- La contendibilità concorrenziale delle aziende in un sistema di mercato «aperto».

ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI: DEFINIZIONE FUNZIONALE

ASSETTO ORGANIZZATIVO

Il complesso delle direttive e delle **procedure** stabilite per **garantire** che il **potere decisionale** sia **assegnato** ed **effettivamente esercitato** ad un **appropriato livello** di **competenza** e **responsabilità**.



ASSETTO AMMINISTRATIVO

L'insieme delle **procedure** dirette a **garantire** l'ordinato **svolgimento** delle **attività aziendali** e delle singole fasi nelle quali le stesse si articolano.



ASSETTO CONTABILE

Il **sistema di rilevazione** dei fatti di gestione e **dei rischi potenziali**.



ADEGUATO ASSETTO ORGANIZZATIVO

ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI IN PRATICA

ASSETTO ORGANIZZATIVO

- Formalizzare poteri, deleghe, informazioni
- Sistema IT adeguato
- Sistema di monitoraggio dei rischi
- Condivisione dei flussi informativi

ASSETTO AMMINISTRATIVO

- Situazioni contabili infra annuali
- Monitoraggio del rischio di credito
- Monitoraggio score ESG
- Produzione di informazioni valide e utili

ASSETTO CONTABILE

- Sistema di controllo di gestione
- Business Planning e Budgeting
- Sistema di tesoreria aziendale
- Dati di Risk management
- Tassonomia Green
- Bilancio sociale




ADEGUATO ASSETTO ORGANIZZATIVO

LA PIANIFICAZIONE: STRATEGICA, TATTICA E LA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA

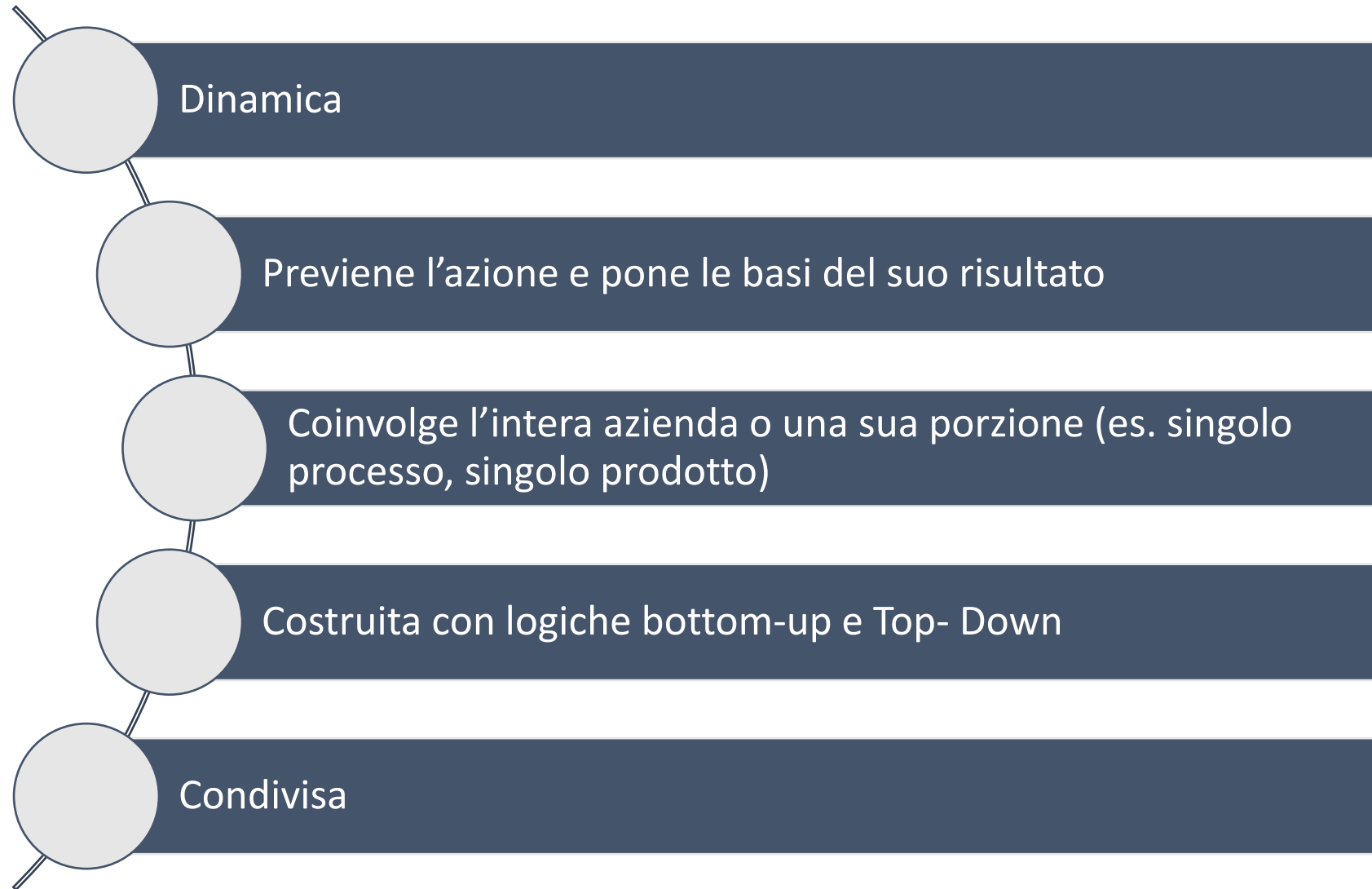


George Friedman definisce la pianificazione come:

«quella **attività** il cui principio fondamentale è **sperare per il meglio, preparandosi per il peggio**»



IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE: FATTORI ESSENZIALI



IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE: FATTORI TEMPORALI

PIANIFICAZIONE STRATEGICA

E' la **visione e la mission dell'azienda** a medio lungo termine – Risponde alla domanda: Dove l'azienda si troverà tra 10 anni?



PIANIFICAZIONE TATTICA

Sono gli **obiettivi strategici** che si intendono **raggiungere nel medio periodo**. Risponde alla domanda: Quali sono gli obiettivi intermedi per tendere al risultato strategico?

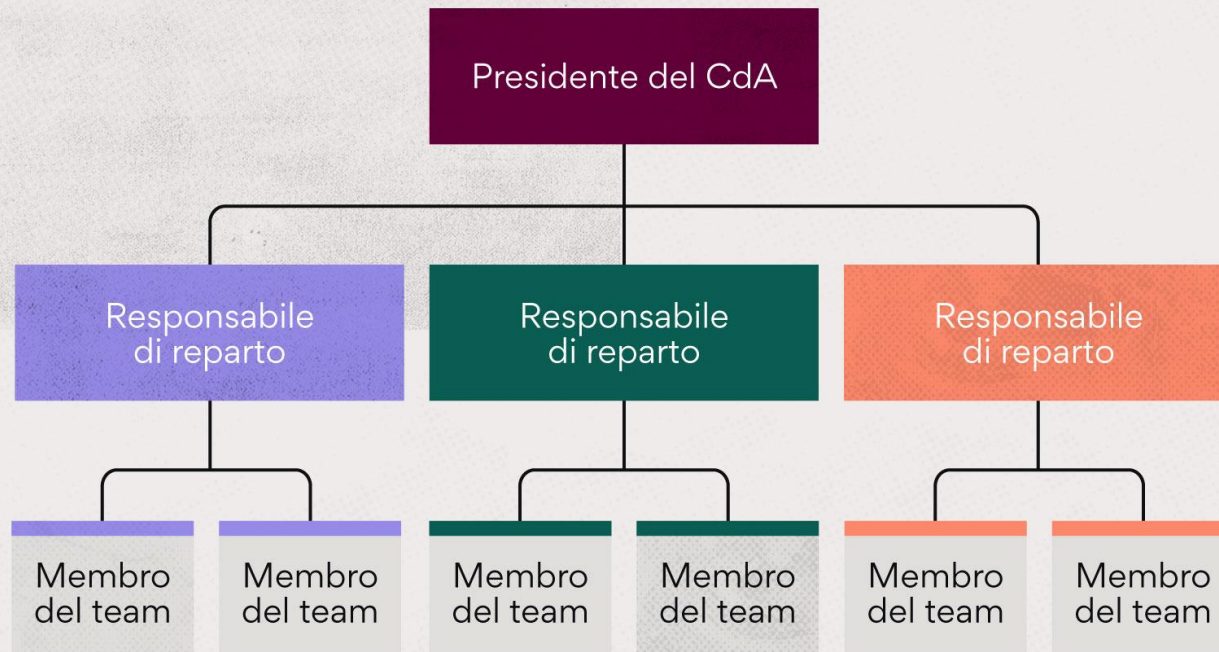


PROGRAMMAZIONE OPERATIVA

Sono gli **obiettivi** che si **vogliono raggiungere nel breve periodo**, nell'anno di attività dell'azienda: Chi deve fare, cosa deve fare e quando lo deve fare (definizione **tasks** e **gantt**)

IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE: ESEMPIO DI CHI FA CHE COSA

Esempio di organigramma



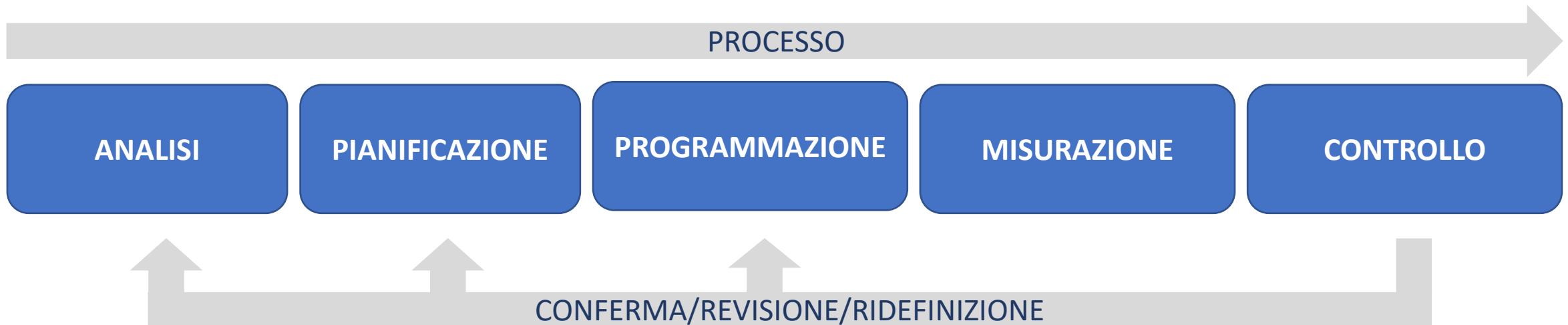
PIANIFICAZIONE
STRATEGICA

PIANIFICAZIONE
TATTICA

PROGRAMMAZIONE
OPERATIVA

OPERATION

Trasferire la consapevolezza che l'attività di pianificazione fa parte di un processo più ampio



IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE: DALL'ANALISI ALLA PIANIFICAZIONE

DOVE SIAMO?



INPUT STRATEGICI

INTERNI	ESTERNI
Opportunità e minacce interne all'azienda di cui si detiene il controllo. Punti di forza e di debolezza aziendale che, attraverso la pianificazione e programmazione operativa, vengono migliorati.	Opportunità e minacce derivanti da competitor (diretti e indiretti), tendenze di mercato, situazioni macroeconomiche, sviluppo tecnologico, cambiamenti legislativi e socio-culturali e ogni altra situazione esterna all'azienda di cui non è possibile detenere il controllo.



**DOVE INTENDIAMO ANDARE: OBIETTIVI
STRATEGICI – PIANO INDUSTRIALE**

IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE: OSSERVARE L'AZIENDA ATTRAVERSO I SUOI «NUMERI», ESEMPI DI FATTORI DI ANALISI

ELEMENTI INTERNI	ANALISI
Solidità Patrimoniali e Finanziari attuale e prospettica	Analisi delle voci di Stato Patrimoniale (verifica del valore delle immobilizzazioni, della consistenza del magazzino, dei crediti/debiti per completezza, consistenza e corretta allocazione temporale)
	Analisi della posizione finanziaria (verifica delle voci finanziarie, anche rispetto alle linee di credito accordate, e valutazione del corretto rapporto tra fonte di finanziamento e relativo utilizzo)
	Analisi del Patrimonio Netto (verifica della sua formazione, composizione e consistenza)
	Analisi dei rischi (verifica dell'esistenza e della corretta allocazione)

ESEMPIO DI ANALISI QUANTITATIVA: LO STATO PATRIMONIALE

		IPOTESI DI STRUTTURE PATRIMONIALI					
IMPIEGHI	FONTI	IPOTESI 1		IPOTESI 2		IPOTESI 3	
<u>Liquidità</u> Cassa Banche Titoli Crediti V. Clienti Crediti Diversi (-) F. Sval. Crediti	<u>Esigibilità</u> Debiti V. Banche Prestiti a Breve Debiti V. Fornitori Debiti Diversi Ratei Passivi Risconti Passivi Rate Mutui <12 TFR <12	L 25%	E 25%	L 25%	E 42%	L 25%	E 55%
<u>Disponibilità</u> Ratei Attivi Risconti Attivi Magazzino	<u>Redimibilità</u> Mutui >12 TFR >12 Altri Fondi	D 27%	R 22%	D 27%	R 14%	D 27%	R 30%
<u>Immobilizzazioni</u> Immobilizzazioni (-) F.do Amm.to	<u>Capitalizzazione</u> Capitale Sociale Riserve di Utile Contributi F. Perd. Utile (Perdita) Conferimenti (-) Prelievi	IM 48%	CAP 53%	IM 48%	CAP 44%	IM 48%	CAP 15%
		EQUILIBRATA		POCO EQUILIBRATA		GRAVEMENTE SQUILIBRATA	
		<ul style="list-style-type: none"> $L=E$ $L+D>2 \times E$ $CAP>IM$ $L+D>E+R$ $R<1/2IM$ 		<ul style="list-style-type: none"> $L<E$ $L+D<2 \times E$ $CAP<IM$ $L+D<E+R$ $R<1/2IM$ 		<ul style="list-style-type: none"> $L<E$ $L+D<E$ $CAP<IM$ $L+D<E+R$ $R>1/2IM$ 	

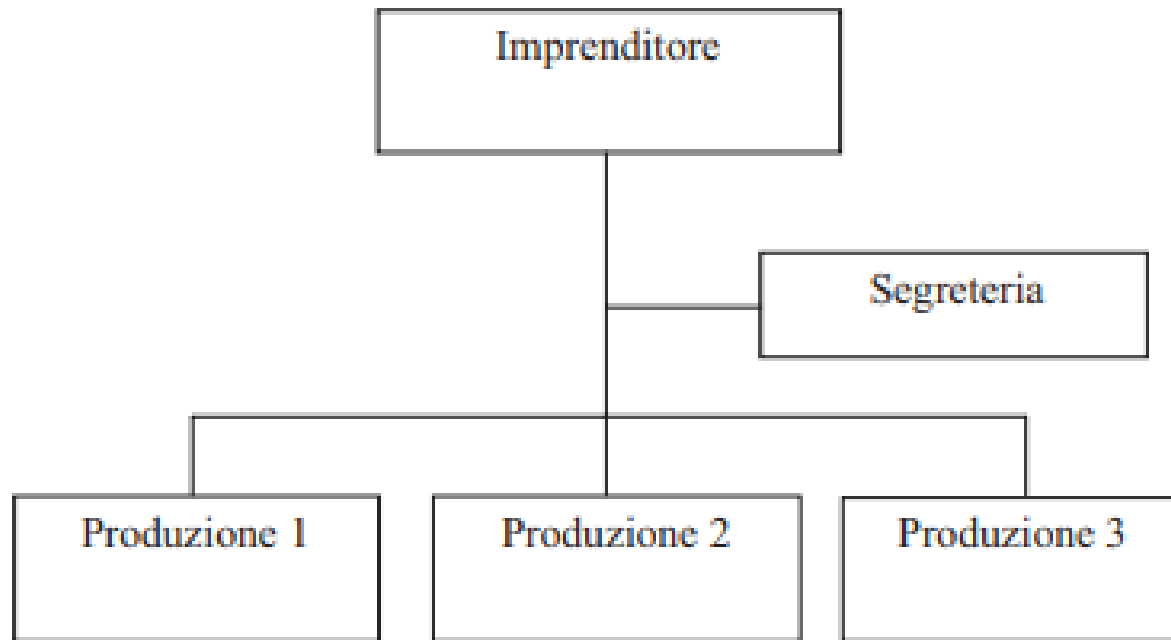
IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE: OSSERVARE L'AZIENDA ATTRAVERSO I SUOI «NUMERI», ESEMPI DI FATTORI DI ANALISI

ELEMENTI INTERNI	ANALISI
Capacità Economici	Verifica della «corretta» contabilizzazione dei ricavi e dei costi. Grado di dipendenza da singoli clienti e/o fornitori.
	Suddivisione del CE per area (Produttiva, Promozione e vendita, Amministrativa, Gestione finanziaria, Gestione straordinaria, Gestione Fiscale)
	Analisi della Marginalità complessiva e/o per singolo prodotto. Grado di dipendenza da singoli clienti e/o fornitori. Grado di dipendenza da costo e reperibilità delle materie prime e dei beni e dei servizi in generale. Grado di dipendenza da specifiche funzioni lavorative.
	Analisi della capacità dell'attività di produrre cassa su base annuale (Risultato netto + Ammortamenti + TFR + Altro)

IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE: ANDARE OLTRE I NUMERI, ESEMPI DI FATTORI DI ANALISI

ELEMENTI INTERNI	ANALISI
Elementi di adeguatezza della Struttura	Verifica dell'esistenza di processi e procedure nelle attività decisionali e operative
	Verifica dell'esistenza di organigramma e funzionigramma (Analisi corrispondenza tra mansioni e lavoro eseguito)
	Verifica dell'esistenza di centri di responsabilità e grado di formazione (Produzione, Amministrazione, Promozione e Vendita)
	Verifica dell'adeguatezza del sistema IT
	Analisi del grado di obsolescenza dei mezzi (macchinari e/o impianti utilizzati)
	Verifica dell'esistenza di un piano industriale, di una vision e grado di coinvolgimento della struttura aziendale e del grado di soddisfazione dei dipendenti (es. rischio turnover)
	Verifica del sistema di reporting (rilevanza, tempestività, accuratezza, verificabilità)

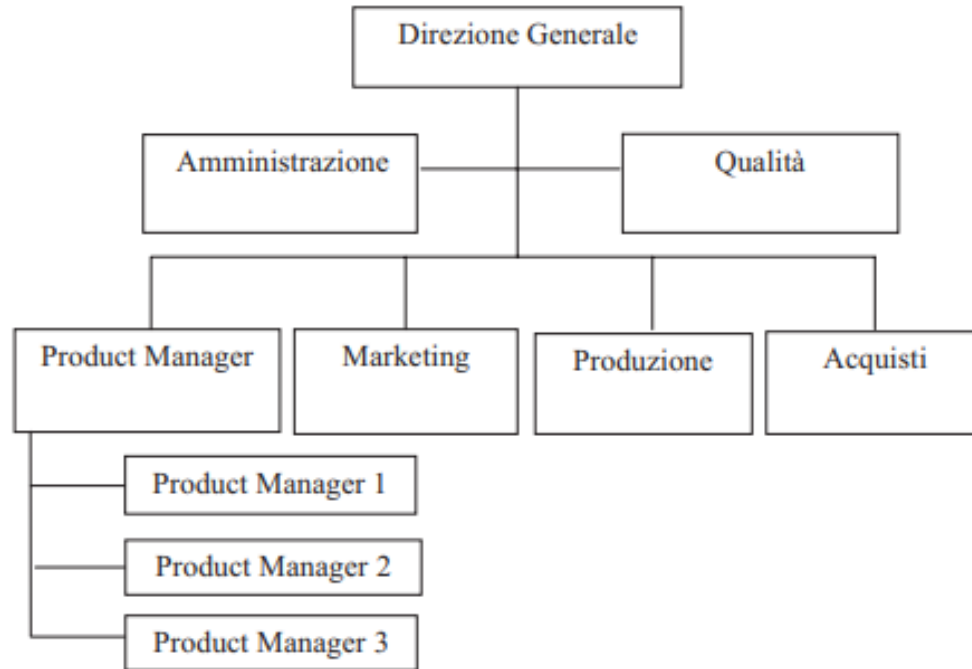
STRUTTURA ORGANIZZATIVA: ALCUNI MODELLI DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE A CONFRONTO



Struttura elementare

La struttura è composta da due soli livelli suddivisi tra chi ha la responsabilità e comanda e chi ha il solo compito di eseguire, anche chiamata unità operativa. La struttura elementare si caratterizza per due aspetti fondamentali. In primo luogo l'ampiezza del controllo di chi ha la responsabilità è massima, ossia ricopre ogni fase del processo aziendale, in secondo luogo il grado di formalizzazione dei fatti che avvengono all'interno del processo aziendale è minimo o addirittura assente. **Questa fattispecie è tipica di imprese che hanno combinazioni produttive semplici e quindi "controllabili e misurabili ad occhio".**

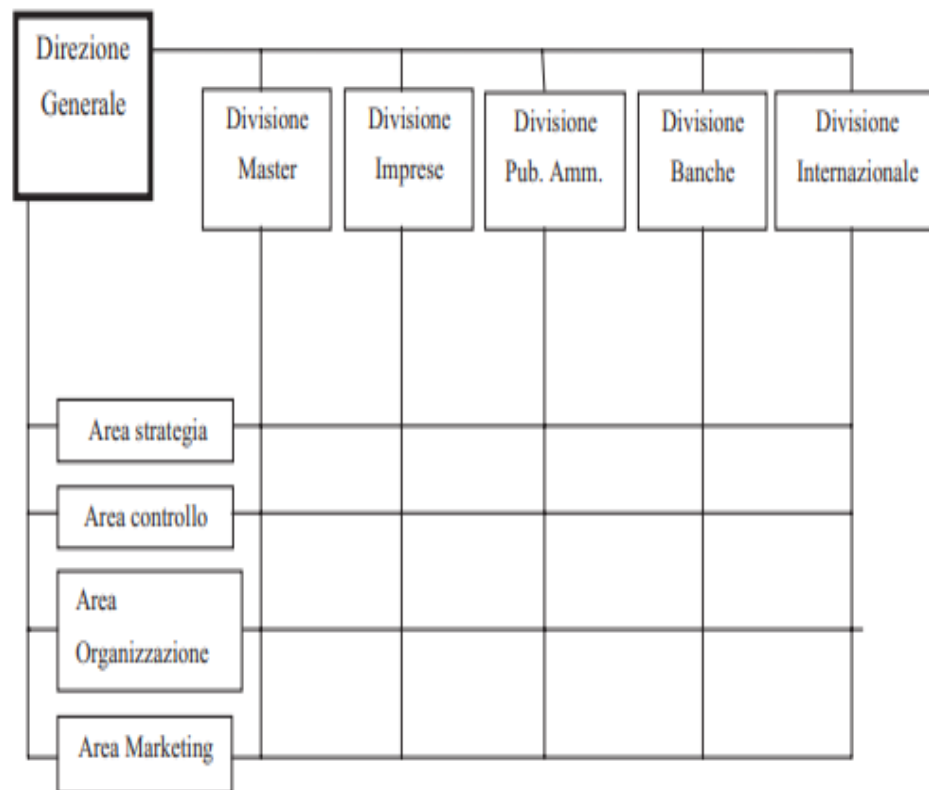
STRUTTURA ORGANIZZATIVA: ALCUNI MODELLI DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE A CONFRONTO



Struttura Funzionale

La struttura è composta da diverse aree funzionali alle quali sono assegnati specifiche risorse e specifici compiti. Questo modello massimizza il livello di specializzazione delle singole aree operative e facilita le economie di scala all'interno delle unità funzionali. Contrariamente riduce il grado di interazione e di coordinamento tra le unità funzionali, ne rallenta il tempo di risposta rispetto ai cambiamenti ambientali anche causati dallo scarso grado di coordinamento orizzontale tra le unità organizzative. La struttura si sviluppa su tre livelli: il primo livello è composto dalla figura del Direttore Generale (e dal suo staff), il secondo livello è composto da manager che hanno la responsabilità strategica della funzione che sovrintendono e il terzo livello è composto dagli operatori che mettono in atto le direttive che gli sono trasmesse. **La struttura funzionale è da ritenere adatta nelle realtà che sviluppano un solo prodotto o pochi prodotti.**

STRUTTURA ORGANIZZATIVA: ALCUNI MODELLI DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE A CONFRONTO



Struttura Divisionale

La struttura è composta da divisioni che racchiudono ciascuno tutte le figure coinvolte in un determinato processo come per esempio la produzione di un prodotto o la soddisfazione di un determinato gruppo di clienti. Questo modello decentralizza il processo decisionale attribuendo alla divisione un elevato grado decisionale rispetto alle attività che devono essere realizzate. L'intera attività della divisione è rivolta al "risultato" desiderato (realizzazione del prodotto, soddisfazione del cliente ecc.) attraverso un elevato grado di coordinamento tra le funzioni. Per tali ragioni, la **struttura divisionale, si adatta facilmente ai cambiamenti con tempi di risposta "veloci" e pertanto è da ritenersi un modello particolarmente adatto in riferimento ad ambiente "instabile"**. Tra gli elementi di debolezza riduce la possibilità di realizzare economie di scala rendendo difficile l'integrazione e la standardizzazione tra linee di prodotto.

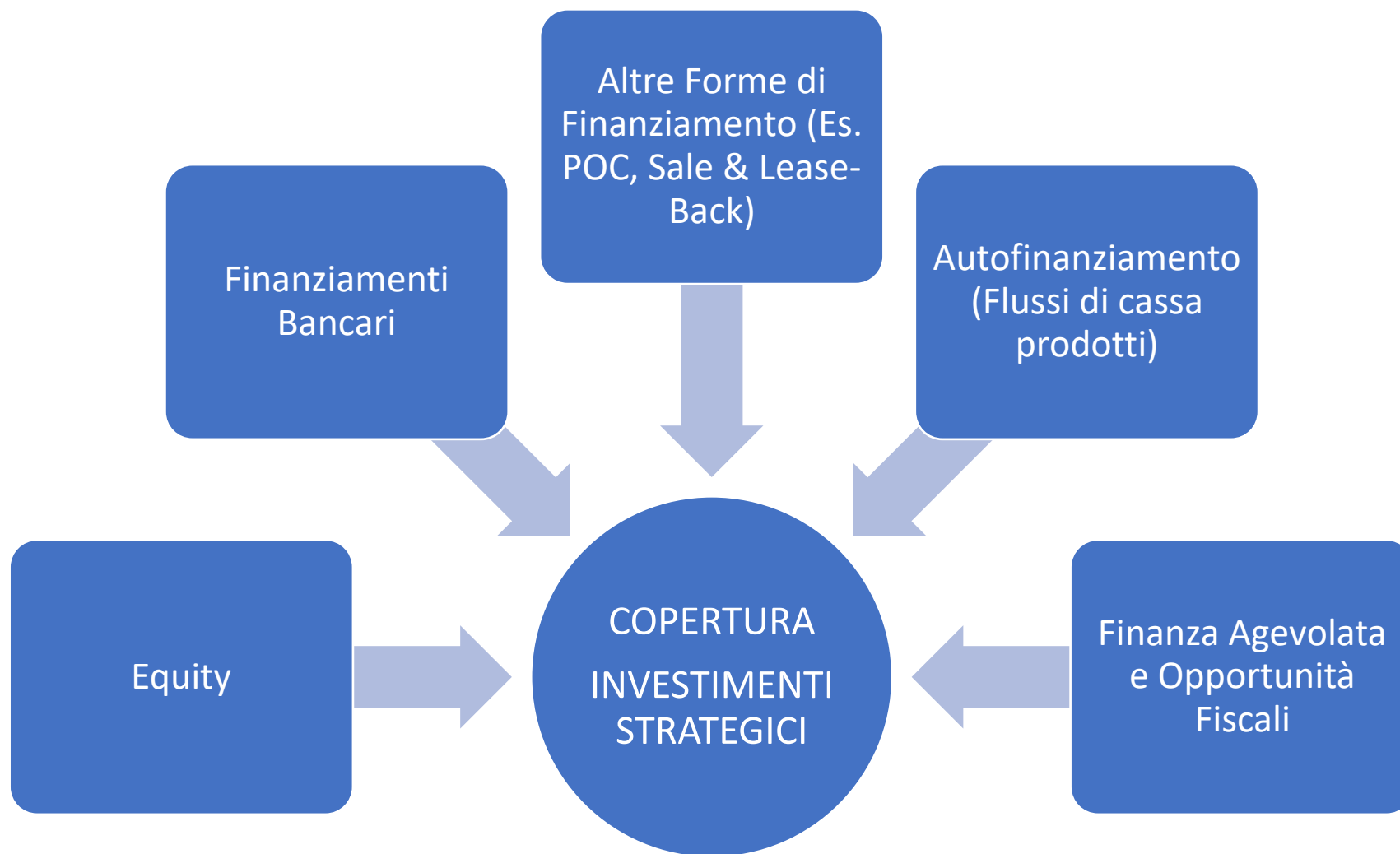
IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE: ANDARE OLTRE I NUMERI, ESEMPI DI FATTORI DI ANALISI

ALTRI ELEMENTI INTERNI	ANALISI
Soci	Capacità reddituale, Patrimoniale e Finanziaria
Amministratori	Verifica di inesistenza di elementi soggettivi (Es. Carichi pendenti, protesti o altre evidenze negative). Nel caso di Unico Socio e Amministratore Verificare l'esposizione finanziaria del soggetto.
Come siamo percepiti	Rating bancario, Scoring (Cerved, Cribis, Sostenibilità, Altro), Centrale Rischi
Mercato	Posizionamento in termini di quote di mercato (Nazionale, Internazionale)
Elementi Autorizzativi	Verifica degli elementi autorizzativi (es. Esistenza, durata) vincolanti

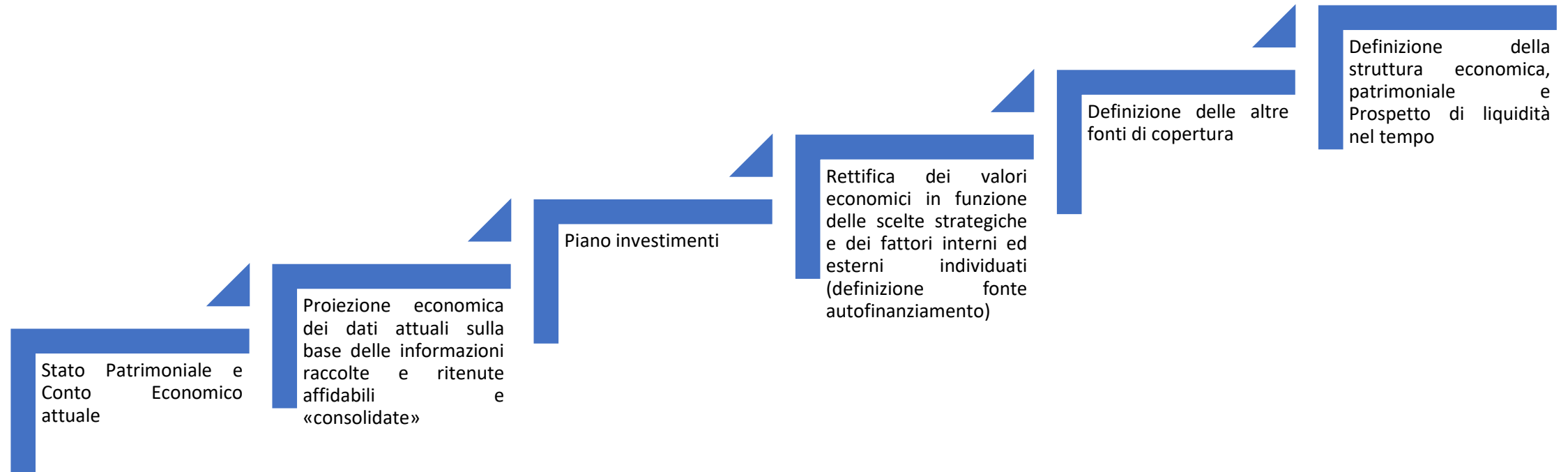
IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE: ANDARE OLTRE I NUMERI, ESEMPI DI FATTORI DI ANALISI

ELEMENTI ESTERNI	ANALISI
Mercato	Ambiente competitivo (Analisi dei competitors principali e diretto confronto con loro) attuale e prospettico
Sviluppo tecnologico	Analisi delle prospettive di trasformazione della tecnologia
Abitudini	Come sono e come possono cambiare le abitudini nel tempo
Elementi normativi	Grado di dipendenza da elementi normativi esistenti e valutazione su come questi possono cambiare nel tempo

IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE: DEFINIZIONE E COPERTURA DEGLI INVESTIMENTI STRATEGICI



IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE: LO STATO PATRIMONIALE ED IL CONTO ECONOMICCO PER LA COMPOSIZIONE DEL PIANO STRATEGICO



IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE: PROGRAMMAZIONE OPERATIVA



(Cit. Nicola Castellano, Francesca Bartolacci, Stefano Marasca: Controllo di gestione – Pianificazione, programmazione e reporting)

L'ATTIVITA' DI MISURAZIONE E CONTROLLO: ALCUNE CARATTERISTICHE IMPORTANTI

KPI

Completezza: bisogna avere degli indicatori per tutte le aree in cui è stata suddivisa un'impresa;

Rilevanza: gli indicatori devono essere utili al supporto delle decisioni interne, quindi bisogna scegliere con criterio cosa misurare;

Condivisione: il sistema degli indicatori è composto da indicatori «tecnici» e indicatori selezionati con l'utente di riferimento;

Flessibilità: il sistema di indicatori deve essere variabile poiché deve andare a cercare le informazioni necessarie alla definizione di un determinato obiettivo;

Comprensibilità: gli indicatori devono essere leggibili per tutti i settori dell'azienda poiché vanno trasmessi a tutta l'organizzazione così che ciascun dipendente sia consapevole di quali saranno gli obiettivi futuri;

Tempestività: capacità di produrre gli indicatori nei tempi e nei modi utili al sistema delle decisioni operative e strategiche;

Verificabilità: gli indicatori devono essere facilmente verificabili altrimenti potrebbero essere sottovalutati.

IL PROCESSO DI CAMBIAMENTO



IL PROCESSO DI CAMBIAMENTO: GESTIRE IL CAMBIAMENTO



GESTIRE IL CAMBIAMENTO

è allo stesso tempo difficile ed
avvincente

Come affrontare il cambiamento:

- Subirlo
- Opporvi resistenza
- Cavalcarlo mostrando resilienza
- Promuoverlo diventandone attori

(cit. Marco Magnani: L'onda perfetta)

IL PROCESSO DI CAMBIAMENTO: LE 8 TAPPE

1. Stabilire un senso di urgenza

- Esame del mercato e della realtà concorrenziale
- Individuazione e discussione di crisi, crisi potenziali o grandi opportunità

2. Creare la coalizione giusta

- Mettere insieme un gruppo con potere sufficiente per pregiudicare il cambiamento
- Far lavorare il gruppo come un team

3. Sviluppare una vision e una strategia

- Creare una vision per aiutare a dirigere lo sforzo del cambiamento
- Sviluppare strategie per raggiungere quella vision

4. Comunicare il cambiamento della vision

- Usare ogni veicolo possibile per comunicare costantemente la nuova visione e le strategie
- Avere il modello di ruolo di coalizione guida per il comportamento che ci si aspetta dalle persone

5. Potenziare un'azione di basso respiro

- Sbarazzarsi degli ostacoli
- Modificare sistemi o strutture che compromettono la vision del cambiamento
- Incoraggiare l'assunzione di rischi e le idee, le attività e le azioni non tradizionali

6. Generare successi a breve termine

- Pianificare per miglioramenti visibili nelle prestazioni o «vittorie»
- Creare quelle vittorie
- Riconoscere e premiare visibilmente le persone che hanno reso possibili le vittorie

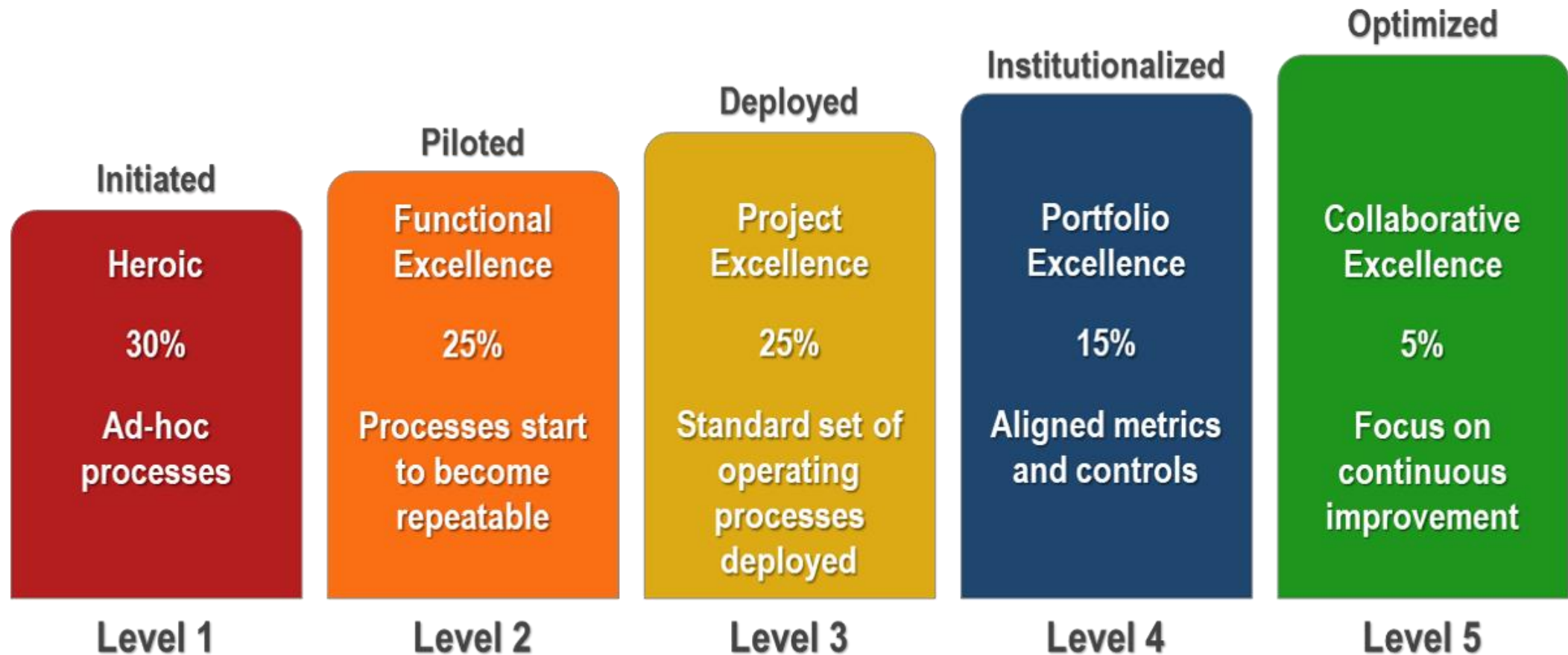
7. Consolidare gli utili e produrre maggiori cambiamenti

- Sfruttare la maggiore credibilità per cambiare tutti i sistemi, le strutture e le *policy* che non si adattano alla vision di trasformazione
- Assunzione, promozione e formazione di persone in grado di implementare la vision del cambiamento
- Rinvigorire il processo con nuovi progetti, temi e agenti di cambiamento

8. Ancorare nuovi approcci nella cultura

- Creazione di migliori performance attraverso il cliente e orientate alla produttività, comportamento, maggiore e migliore leadership ed una gestione più efficace
- Articolare le connessioni tra nuovi comportamenti e successo organizzativo
- Sviluppo di mezzi per garantire lo sviluppo della leadership e la successione

IL PROCESSO DI CAMBIAMENTO: LE FASI 5 DEL CAMBIAMENTO



IL PROCESSO DI CAMBIAMENTO: L'ANALISI E LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI, UN ESEMPIO PRATICO

SERVIZI E CENTRI DI COMPETENZA: Sono state/non sono state definite le aree di competenza.

RUOLI E RESPONSABILITÀ: Sono stati definiti/non sono stati definiti/sono stati definiti parzialmente i ruoli e le responsabilità. Sono rispettati/non sono rispettati

PROCESSI E STRUMENTI: Sono stati definiti i processi di produzione, di vendita e di *operation*. Sono/non sono rispettati. Quali strumenti vengono utilizzati, come funzionano, chi ne controlla il corretto utilizzo nei tempi e nei modi (*tasks*, *gantt*, rilevazione dei dati strategici).

PROGETTI E PRIORITÀ: Sono stati mappati/non sono stati mappati i progetti, le aree di interesse rispetto ai centri di competenza e i team leader di progetto e/o di prodotto. Quali strumenti vengono utilizzati, come funzionano, chi ne controlla il corretto utilizzo nei tempi e nei modi (*task*, *gantt*, rilevazione dei dati strategici).

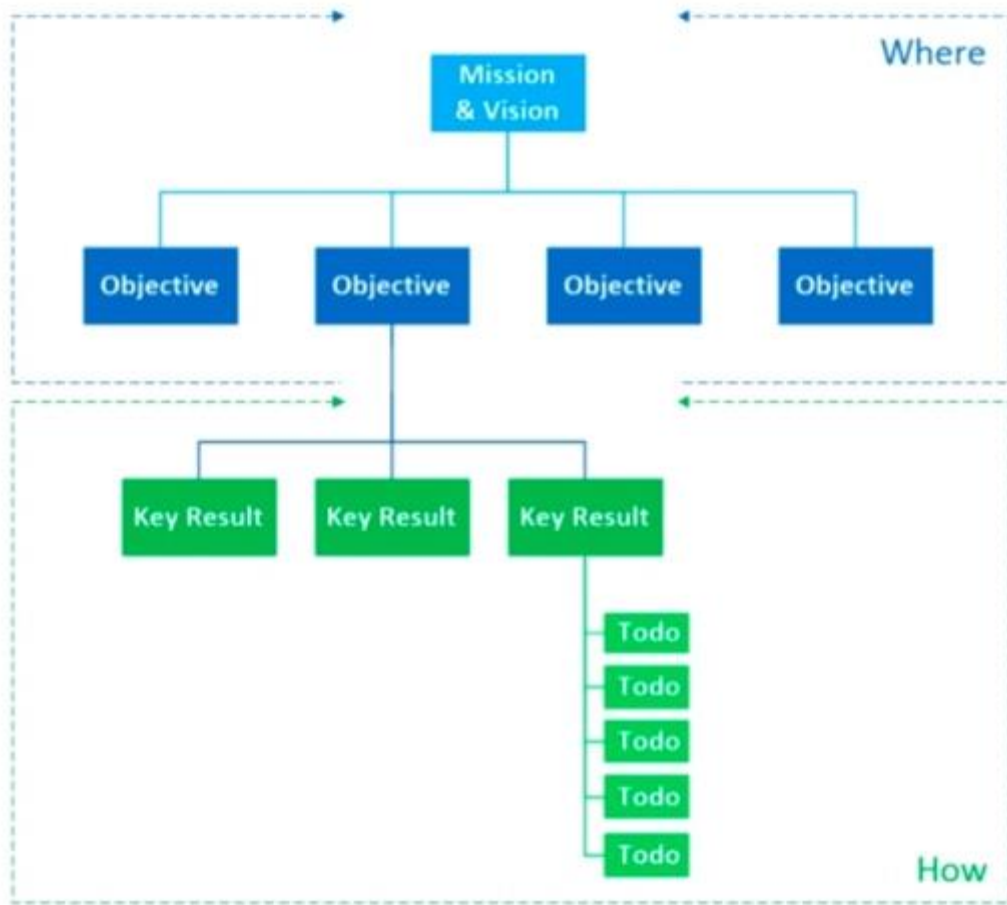
IDENTITÀ' E CULTURA AZIENDALE: Identità definita/non definita (*Vision*, *Mission*), grado di consapevolezza dell'intera struttura o della parte coinvolta, approccio al miglioramento continuo, frustrazione o coinvolgimento. l'identità è stata esposta a tutti gli *stakeholder*?

IL PROCESSO DI CAMBIAMENTO: TIPOLOGIE DI CENTRI DI RESPONSABILITA'

TIPO	RESPONSABILITA'	LEVE	PARAMETRI DI CONTROLLO
Centro di Ricavo	Efficacia	Volume di vendita (mix e prezzi dati)	Livello delle vendite
Centro di Costo	Efficienza	Gestire i fattori produttivi e il rapporto input/output	Rapporto risorse impiegate/prodotti
Centro di Spesa	Professionalità	Gestisce un limitato numero di risorse assegnato	Livello delle spese
Centro di Profitto	Margine reddituale (da massimizzare)	Volumi di vendita e fattori produttivi	Risultato economico differenziale (es. utile operativo)
Centro di Investimento	Rendimento	Margine reddituale capitale	ROI

(Cit. Nicola Castellano, Francesca Bartolacci, Stefano Marasca: Controllo di gestione – Pianificazione, programmazione e reporting)

UNA PROPOSTA DI METODO: IL METODO OKR



OKR: quadro di definizione degli obiettivi utilizzato da individui, team e organizzazioni per definire obiettivi misurabili e tenere traccia dei loro risultati.

1. Objective: i tuoi obiettivi, la meta, di dicono la direzione dove andare. Devono essere SMART ovvero specifici, Misurabili (cioè deve essere possibile associarci un indicatore di performance KPI), Raggiungibili, Realistici, possibili nel tempo. “ gli objective sono i nostri “WHAT” ispirazionali.

2. Key result: solo i risultati chiave per capire quanto ti manca a raggiungere l'obiettivo. Per individuare i risultati chiave è necessario prima individuare le azioni chiave cioè le azioni (to do) che io metto in atto per raggiungere l'obiettivo e poi associarci una KPI. i Key result sono i nostri «HOW»

<https://www.themarketingfreaks.com/2021/10/okr-cosa-sono-esempi-e-come-attuarli/>

L'AZIENDA DEL XXI Vs QUELLA DEL XX SECOLO

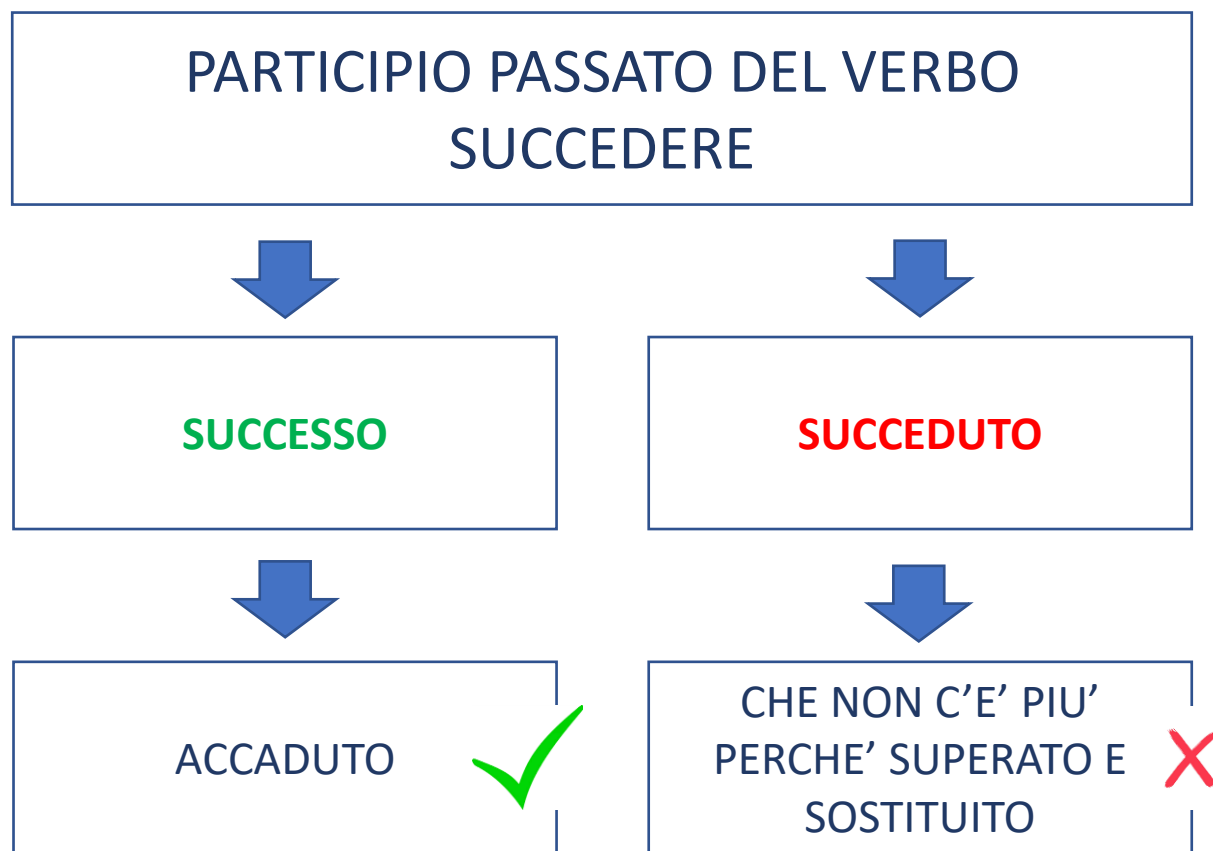
XX Secolo	XXI Secolo
Struttura	
Burocratica	Non burocratica, con meno regole e meno persone
A molti livelli	Limitata a meno livelli
Organizzata con l'aspettativa che il Senior management gestisca	Organizzata con l'aspettativa che il management guidi, le persone a livello inferiore gestiscano
Caratterizzata da Policy e procedure che creano molte interdipendenze interne complicate	Caratterizzata da policy e procedure che producono la minima interdipendenza interna necessaria per servire la clientela
Sistemi	
Dipende da pochi sistemi di informazioni sulle performance	Dipende da molti sistemi di informazioni sulle performance, che forniscono in particolare dati sulla clientela
Distribuisce i dati di performance solo agli/alle executive	Distribuisce ampiamente i dati di performance
Offre formazione e sistemi di supporto per il management solo alle figure senior	Offre formazione e sistemi di supporto per il management a molte persone
Cultura	
Focalizzata sull'interno	Orientata all'esterno
Centralizzata	Caratterizzata dall'empowerment
Lenta a prendere decisioni	Rapida a prendere decisioni
Politica	Aperta e sincera
Avversa al rischio	Più tollerante al rischio

CONCLUSIONI



CONCLUSIONI

Resilienza, Sostenibilità, Continuità Aziendale, Creazione di Valore, Successo... Parole dense di significato, che comprendono azioni e promuovono i processi, che si concretizzano in fatti e si riassumono in numeri, il quale risultato dipende dal **metodo** applicato.



GRAZIE PER LA VOSTRA ATTENZIONE



Ordine dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili di Pisa