

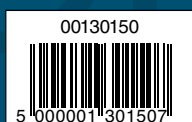
CONTROLLO DI GESTIONE

LA RIVISTA DI BUDGET, REPORTING E STRATEGIA PER L'AZIENDA E IL CONSULENTE

ANNO IX - Luglio-Agosto 2012, n. 4
DIREZIONE E REDAZIONE
STRADA 1, PALAZZO F6
20090 MILANOFIORI ASSAGO

TARIFFA R.O.C.: POSTE ITALIANE SPA - SPEDIZIONE
IN ABBONAMENTO POSTALE - D.L. 353/2003
(CONV. IN L. 27/02/2004 N. 46) ART. 1, COMMA 1, DCB MILANO

www.ipsoa.it



Indicatori quali-quantitativi
per un'efficace configurazione
degli interventi di consulenza

Il controllo strategico e operativo
nel settore fitness: un modello
di misurazione delle performance

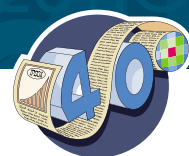
Il lean thinking nei processi
di amministrazione, finanza e controllo.
Il caso di una PMI italiana

4

2012



IPSOA
Gruppo Wolters Kluwer



Ipsa,
una tradizione
di innovazione.
Da 40 anni.

RIFORMA DEL LAVORO & PENSIONI

Segui in **diretta** con noi
le **novità della riforma**
Ogni giorno *news e approfondimenti* su
www.ipsoa.it/speciali/riforma-lavoro-pensioni

e in più...



Aggiornamento tempestivo con la collana eBook

Pensioni: cosa cambia
Nuovo mercato del lavoro per aziende e dipendenti
Licenziamenti individuali
Contratto di lavoro subordinato indeterminato
Contratto di lavoro autonomo



Approfondimento con la Digital Edition

DPL Diritto & Pratica del Lavoro
Guida alle Paghe

Prima lettura con l'Instant book

La nuova riforma del lavoro



Approfondimento editoriale

La collana di volumi curata da un pool di autorevoli esperti che identifica cosa cambia nella gestione dei rapporti di lavoro per tutti gli operatori siano essi aziende, consulenti e dipendenti, attraverso pratiche guide tematiche.

**Per maggiori informazioni contatta il tuo agente di fiducia
o consulta il sito www.shopwki.it**

SOMMARIO

METODI E STRUMENTI

- 6** **Indicatori quali-quantitativi per un'efficace configurazione degli interventi di consulenza**
di Alberto Quagli, Andrea Panizza, Marco Gennari e Roberto Mazzotti
- 11** **Value based management: un caso pratico**
di Fabrizio Di Buono
- 19** **Le statistiche web a supporto dei processi di pianificazione e controllo: gli investimenti in pubblicità online**
di Daniela Mancini e Nicola Ciaramella

SETTORI DI ATTIVITA'

- 25** **Il controllo strategico e operativo nel settore fitness: un modello di misurazione delle performance**
di Alessandro Garlassi e Luca Fornaciari
- 33** **Misurare le performance in una banca tra intermediazione finanziaria e intermediazione dei rischi**
di Cristiano Pietrosanti
- 41** **Il controllo di gestione nelle imprese edili**
di Francesco Manca

CASE HISTORY

- 47** **Il lean thinking nei processi di amministrazione, finanza e controllo. Il caso di una PMI italiana**
Di Francesco Nardini

INDICI

- 58** **Indice analitico**

CONTROLLO DI GESTIONE

rivista bimestrale

EDITRICE

Wolters Kluwer Italia s.r.l.
Strada 1, Palazzo F6 - 20090 Milanofiori Assago (MI)
www.ipsoa.it

INDIRIZZO INTERNET

Compresa nel prezzo dell'abbonamento l'estensione on-line della Rivista, consultabile all'indirizzo www.ipsoa.it/controllogestione

DIRETTORE RESPONSABILE

Giulietta Lemmi

DIREZIONE SCIENTIFICA

Alberto BUBBIO - Università C. Cattaneo di Castellanza (LIUC)
Francesco GIUNTA - Università di Firenze
Luciano MARCHI - Università di Pisa
Angelo RICCABONI - Università di Siena

COMITATO SCIENTIFICO

Marco AGLIATI - Università L. Bocconi di Milano
Luca BAGNOLI - Università di Firenze
Carmine BIANCHI - Università di Palermo
Massimiliano BONACCHI - Università di Napoli Parthenope
Cristiano BUSCO, Università di Siena;
Adele CALDARELLI - Università di Napoli Federico II
Massimo CIAMBOTTI - Università di Urbino
Lino CINQUINI - Scuola Superiore S. Anna di Pisa
Paolo COLLINI - Università di Trento
Luca DEL BENE, Università Politecnica delle Marche;
Stefano MARASCA - Università Politecnica delle Marche
Kenneth A. MERCHANT - University of Maastricht
Antonella PAOLINI - Università di Macerata
Aldo PAVAN - Università di Cagliari
Riccardo SILVI - Università di Bologna-Forlì
David W. YOUNG - Boston University School of Management

REFERAGGIO

La rivista accoglie contributi di ricerca volti all'avanzamento delle conoscenze scientifiche. Tali contributi saranno accettati solo dopo essere stati sottoposti ad un processo sistematico di valutazione e accettazione, noto come double blind review, condiviso dalla comunità scientifica internazionale. Coloro che fossero interessati possono inviare i propri contributi per posta elettronica all'indirizzo rivista.controllogestione.ipsoa@wki.it

REDAZIONE

Agnese Trentalance - Michaela Ventrella
Per informazioni in merito a contributi, articoli ed argomenti trattati scrivere o telefonare a:
Redazione Controllo di Gestione
IPSOA
Casella Postale 12055 - 20120 Milano
telefono 02.82476.085 - telefax 02.82476.800
e-mail: rivista.controllogestione.ipsoa@wki.it

AMMINISTRAZIONE

Per informazioni su gestione abbonamenti, numeri arretrati, cambi d'indirizzo, ecc.
scrivere o telefonare a:
IPSOA Servizio Clienti
Casella postale 12055 - 20120 Milano
telefono 02.824761 - telefax 02.82476.799
Servizio risposta automatica: telefono 02.82476.999

Servizio Informazioni Commerciali:

telefono 02.82476.794 - telefax 02.82476.403
e-mail: vendite@wki.it

REALIZZAZIONE GRAFICA

Ipsoa

FOTOCOMPOSIZIONE

Flli Sala - Via Comina, 16/A - 20038 Seregno (MB)
Tel. 0362.239034 - Fax 0362.237417

STAMPA

GECA s.p.a. - Via Magellano, 11
20090 Cesano Boscone (MI)

PUBBLICITÀ

db COMMUNICATION s.r.l.

via Leopoldo Gasparotto, 168 - 21100 Varese
Tel. 0332.282160 - Fax 0332.282483
e-mail: info@dbcomm.it - www.dbcomm.it

Autorizzazione del Tribunale di Milano n. 645 dell'11 novembre 2003

Spedizione in abbonamento postale 45% art. 2 comma 20/B legge 662/96 Filiale di Milano

Iscritta nel Registro Nazionale della Stampa con il n. 3353 vol. 34 Foglio 417 in data 31 luglio 1991

Iscrizione al R.O.C. n. 1702

ABBONAMENTI

Gli abbonamenti hanno durata annuale, solare: gennaio-dicembre; rolling: 12 mesi dalla data di sottoscrizione, e si intendono rinnovati, in assenza di

disdetta da comunicarsi entro 30 gg. prima della data di scadenza a mezzo raccomandata A.R. da inviare a Wolters Kluwer Italia S.r.l. Strada 1 Pal. F6 Milanofiori 20090 Assago (MI). Servizio Clienti : tel. 02 824761 - e-mail: servizioclienti.ipsoa@wki.it - www.ipsoa.it/servizioclienti

Compresa nel prezzo dell'abbonamento l'estensione on line della Rivista, consultabile all'indirizzo www.ipsoa.it/portalebilancio.

Italia annuale: € 178,00
Estero annuale: € 356,00

Prezzo copia: € 32,00

Richiesta di abbonamento: scrivere o telefonare a:

IPSOA, Ufficio vendite
Casella postale 12055 20120 Milano
Telefono 02.82 47 6.794 Telefax 02.82 47 6.403

Forma di pagamento:

- versare l'importo sul c.c.p. n. 583203 intestato a WKI Gestione incassi, Strada 1, Palazzo F6, Milanofiori (indicare nella causale del versamento il titolo della rivista e l'anno dell'abbonamento),

oppure

- inviare assegno bancario/circolare non trasferibile intestato a Wolters Kluwer Italia s.r.l.

Arretrati: prezzo dell'anno in corso all'atto della richiesta

DISTRIBUZIONE

Vendita esclusiva per abbonamento

Il corrispettivo per l'abbonamento a questo periodico è comprensivo dell'IVA assolta dall'editore ai sensi e per gli effetti del combinato disposto dell'art. 74 del D.P.R. 26/10/1972, n. 633 e del D.M. 29/12/1989 e successive modificazioni e integrazioni.

Tutela della Privacy

"Egregio abbonato,
Ai sensi dell'art. 13 del D.Lgs. n. 30.6.2003 n. 196. La informiamo che i Suoi dati sono conservati nel data base informatico del titolare del trattamento, Wolters Kluwer Italia s.r.l. Responsabile del trattamento: Ufficio MID.

L'elenco aggiornato di tutti i responsabili del trattamento potrà essere richiesto per iscritto all'Ufficio MID presso la sede della società. I Suoi dati saranno utilizzati dalla nostra società, da enti e società esterne ad essa collegati, nonché da soggetti terzi, titolari autonomi del trattamento, solo per l'invio di materiale amministrativo - contabile, commerciale e promozionale.

Ai sensi dell'art. 7 del citato D.Lgs., Lei ha diritto di conoscere, aggiornare, rettificare, cancellare i Suoi dati, nonché di esercitare tutti i restanti diritti ivi previsti, mediante comunicazione scritta a Wolters Kluwer Italia s.r.l., Ufficio MID, Milanofiori, Strada 1-Palazzo F6, 20090 Assago (Mi)"

IL NUMERO IN SINTESI

L

Lo scenario attuale, caratterizzato dalla crisi, è sempre al centro di qualunque discussione. E così anche i sistemi di misurazione delle performance aziendali. Si osserva però come i nuovi modelli di business adottati dalle imprese nell'ultimo decennio, poco riconducibili ai classici criteri di classificazione, abbiano fatto sì che le analisi di natura economica, finanziaria e patrimoniale non potessero più essere strumenti sufficienti in grado di rilevare e valutare, in modo completo ed esaustivo, i punti di forza e di debolezza di un'azienda. In quest'ottica l'articolo *Indicatori qualitativi per un'efficace configurazione degli interventi di consulenza a pag. 6* (di **Alberto Quagli, Andrea Panizza, Marco Gemari e Roberto Mazzotti**) propone un nuovo modello in grado di migliorare la rappresentazione di tali dati prevedendo l'integrazione tra i risultati derivanti dall'analisi degli elementi aziendali di natura quantitativa e qualitativa.

Sempre in ottica di misurare e quindi valutare l'azienda *Value based management: un caso pratico* di **Fabrizio Di Buono**, a pag. 11 propone, attraverso un caso aziendale, un modello di misurazione del valore che può essere utilmente applicato anche ad operazioni di M&A.

Anche il settore bancario manifesta la necessità di misurare performance e soprattutto rischi legati alla propria attività. **Cristiano Pietrosanti** in *Misurare le performance in una banca tra intermediazione finanziaria e intermediazione dei rischi*, a pag. 33, dalla misurazione arriva a proporre una revisione del modello di business stesso della banca.

Ma la difficile congiuntura richiede uno sforzo ancora maggiore, in particolare per le PMI: è necessario impiegare la maggior parte delle risorse nei processi chiave ovvero quelli che massimizzano la soddisfazione del cliente finale. *Il lean thinking nei processi di amministrazione, finanza e controllo. Il caso di una PMI italiana* di **Francesco Nardini** (pag. 47) intende presentare una metodologia basata sul «pensare leggero», da utilizzare nei processi di amministrazione, finanza e controllo al fine di ridurre le spese.

Tutti i settori sono toccati dalla necessità di affinare i processi di controllo per raggiungere l'efficienza. E così **Francesco Manca** con il suo: *Il controllo di gestione delle imprese edili*, a pag. 41 torna sul comparto dell'edilizia, settore che riveste una grande importanza in Italia ma che sta sicuramente soffrendo in maniera particolare l'effetto della crisi. Un settore che invece sta vivendo un periodo di grande evoluzione e cambiamento e pertanto segnala nuove esigenze informative e di controllo è quello de fitness. L'interessante analisi svolta da **Alessandro Garlassi e Luca Fornaciari** in *Il controllo strategico e operativo nel settore fitness: un modello di misurazione delle performance* a pag. 25 illustra questa situazione di cambiamento verso una gestione maggiormente «manageriale».

Molte imprese utilizzano siti web per motivi commerciali e promozionali, le statistiche e i KPI legati a tali siti sono erroneamente ritenuti di interesse specifico delle funzioni commerciali o marketing, al contrario essi possono costituire interessanti fonti informative per la pianificazione e il controllo. Come utilizzare questi dati? **Daniela Mancini e Nicola Ciaramella** in *Le statistiche web a supporto dei processi di pianificazione e controllo: gli investimenti in pubblicità online*, pag. 19, forniscono un'interessante panoramica di come i KPI associati ai siti web possano essere utili informazioni per il controller.

INDICATORI QUALI- QUANTITATIVI PER UN'EFFICACE CONFIGURAZIONE DEGLI INTERVENTI DI CONSULENZA

di Alberto Quagli

Ordinario di Economia Aziendale Dipartimento di Tecnica ed Economia Aziendale (DITEA) – Università di Genova, Presidente Comitato Scientifico A.P.R.I. – Associazione Professionisti Risanamento Imprese.

Andrea Panizza

Senior Partner Studio Impresa Spa – Consulenti di Direzione, Revisore Legale, Vice Presidente A.P.R.I. – Associazione Professionisti Risanamento Imprese.

Marco Gennari

Consulente Studio Impresa Spa – Consulenti di Direzione

e Roberto Mazzotti

Consulente di Direzione Aziendale, componente del comitato A.P.R.I. Academy – Associazione Professionisti Risanamento Imprese.

Inuovi modelli di business adottati dalle imprese nell'ultimo decennio, poco riconducibili ai classici criteri di classificazione, hanno fatto sì che le analisi di natura economica, finanziaria e patrimoniale non potessero più essere strumenti sufficienti in grado di rilevare e valutare, in modo completo ed esaustivo, i punti di forza e di debolezza di un'azienda. Nel presente contributo è illustrato l'obiettivo di uno studio, al termine del quale si potrebbe giungere all'applicazione di un modello in grado di migliorare la rappresentazione di tali punti prevedendo l'integrazione tra i risultati derivanti dall'analisi degli elementi aziendali di natura quantitativa e qualitativa. Il presente articolo anticipa le caratteristiche e la tecnica di correlazione di tale modello.

Introduzione

Nel corso degli anni i consulenti aziendali e i responsabili della funzione finanziaria hanno sempre più affiancato agli schemi di *reporting* interno di natura economico, finanziaria e patrimoniale, usualmente utilizzati nello svolgimento delle attività di analisi e valutazione delle *performance* aziendali, modelli di previsione delle insolvenze, tipicamente impiegati dagli istituti di credito nella valutazione del cosiddetto merito creditizio. Il principale «obiettivo del *credit scoring* è quello di stimare il rischio associato alla concessione di un prestito, vale a dire la probabilità che un debitore diventi insolvente, attraverso l'utilizzo prevalentemente di dati quantitativi (come ad esempio i dati di bilancio)»¹. Tutto questo senza considerare altri elementi di natura squisitamente qualitativa (struttura organizzativa interna, caratteristiche del mercato in cui opera l'azienda, propensione alla programmazione e al controllo, ecc.), altrettanto importanti per migliorare l'efficacia della lettura dell'andamento della gestione e, conseguentemente, favorirne il suo orientamento nel futuro. La disponibilità di puntuali informazioni che riguardano l'azienda, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, favorirebbe l'effettuazione di un'analisi

che non si limiti alla valutazione della capacità della stessa di accedere al credito, ma che individui gli elementi sui quali impostare l'intero processo decisionale.

Nel presente contributo è descritto un potenziale modello di analisi delle *performance* aziendali che prevede l'impiego di un sistema di *scoring* quantitativo (EM-Score) abbinato ad un altro basato esclusivamente su elementi di natura qualitativa. I punteggi forniti dai due indicatori sono utilizzati per ottenere una valutazione dell'azienda nel suo complesso e, in base al valore raggiunto, vengono inseriti nelle classi A, B o C. Di seguito sono espone le valutazioni ottenute applicando il modello ad un gruppo di tre imprese.

Finalità del modello

Gli obiettivi che il modello di seguito illustrato si propone di sviluppare sono riconducibili alla:

- creazione di uno strumento di lavoro che consenta al consulente (o al *manager*) di valutare le *performance* aziendali sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo e, in quest'ultimo caso, di produrre informazioni specifiche inerenti alle diverse aree gestionali;
- definizione della correlazione tra le variabili del modello;
- verifica dell'evoluzione dei risultati riscontrati per le variabili qualitative sull'andamento delle variabili quantitative.

Le aziende analizzate e la fonte dei dati

Le aziende analizzate tramite l'applicazione del modello proposto sono società di capitali, s.r.l. e s.p.a. non quotate, di dimensioni medio-piccole appartenenti a diversi settori e che svolgono attività diverse. La selezione delle aziende è avvenuta seguendo un criterio di eterogeneità considerando però che l'evoluzione delle tecnologie, in particolar modo dell'informatica, ha contribuito ad omogeneizzare i modelli organizzativi in uso, rendendo, di fatto, organizzazioni anche di differenti

¹ P. Camanzi, *Modelli predittivi dello stato di Insolvenza in Piano industriale e strumenti di risanamento*, IPSOA, Milano, 2012, pag. 240 e seguenti.

dimensioni molto più simili fra loro rispetto al passato². L'applicazione di questo criterio favorisce, inoltre, la verifica della validità degli indicatori utilizzati, consentendo di evitare la costruzione di un modello specifico per definite realtà aziendali. I dati che alimentano il modello si riferiscono a informazioni di natura contabile (in particolare il bilancio di esercizio) e informazioni di carattere generale riconducibili alla struttura organizzativa e al sistema informativo aziendale. Queste ultime sono state raccolte direttamente ponendo quesiti ai componenti il *management* aziendale.

L'indicatore di natura quantitativa

Come anticipato nell'introduzione, l'EM-Score è l'unico indicatore di tipo quantitativo utilizzato nel modello proposto. Per consentire la definizione del punteggio dell'EM-Score, ai fini dell'utilizzo dello stesso modello, è necessario procedere con la preventiva riclassificazione del conto economico, con l'applicazione del criterio del valore aggiunto, e dello stato patrimoniale, con il criterio finanziario a liquidità ed esigibilità decrescente.

L'EM-Score, derivazione dello Z-Score di Altman rivisto secondo le diverse esigenze di analisi, ha come obiettivo principale di «valutare il debito» di una PMI non statunitense³; lo Z-Score misura, invece, la possibilità di «default», nei dodici mesi successivi, delle aziende quotate in borsa. Proprio perché utilizzato per le aziende quotate, il primo passaggio che Altman, Hartzell e Peck hanno effettuato nel tentativo di adattare lo Z-Score alle caratteristiche delle imprese dei mercati emergenti, è stato quello di sostituire l'indicatore rappresentato dal «valore di mercato» (presente nelle società quotate in borsa) con il patrimonio netto e, contestualmente, riformulare i pesi di ogni variabile. Gli indici di bilancio, alla base della determinazione dello Z-Score (ottenuto moltiplicando i singoli indici per specifici parametri agli stessi attribuiti), sono presi come riferimento anche per la definizione dell'EM-Score, ad esclusione dell'indice che evidenzia il rapporto tra Ricavi di vendita e Capitale investito.

Con l'esclusione di questo indice, gli autori hanno inteso ridurre al minimo l'influenza del settore in cui operano le aziende, determinato, per l'appunto, dall'indice di turnover⁴.

L'eliminazione dalla base di calcolo di questa variabile dal modello e il conseguente miglioramento della standardizzazione dell'indicatore, fa dell'EM-Score il modello più adatto a essere considerato come riferimento quantitativo per il campione di imprese preso a base della presente ricerca, trasversale a tutti i settori economici.

Di seguito sono esposti gli indici di bilancio che sono considerati nella base di calcolo dell'EM-Score:

X1 = Capitale circolante netto / Capitale investito
X2 = Riserve / Capitale investito
X3 = Risultato operativo e accessorio / Capitale investito
X4 = Patrimonio netto / Capitale di terzi

In base al punteggio ottenuto con l'applicazione delle variabili individuate dall'EM-Score, ogni azienda viene inserita in una delle 20 classi previste ed espone nella **Tavola 1**.

Le classi partono da AAA (con EM-Score $\geq 8,15$), che evidenzia un rischio di credito molto basso, a D (con EM-Score $< 1,75$), che individua un possibile stato di default.

Per aumentare l'espressività del modello, delle società oggetto di analisi, sono stati raccolti i bilanci degli ultimi tre anni (2011, 2010, 2009).

Poiché il presente modello prevede, per semplicità, tre diverse classi, le aziende sono state riclassificate in tre macro categorie (**Tavola 2**) che evidenziano altrettanti «stati gestionali»: normalità (A), indeterminazione (B) e criticità (C).

Per valutare congiuntamente lo score quantitativo con lo score qualitativo è necessario che per entrambi sia stabilito un punteggio massimo e minimo identico. Per semplicità, si è scelto di attribuire un punteggio massimo di 10 e un punteggio minimo di 0,5. Mentre lo score qualitativo presenta per sua natura, come si vedrà di seguito, un punteggio massimo di 10 e uno minimo di 0, per quanto riguarda lo score quantitativo il punteggio rilevato nell'EM-Score deve essere «tradotto» in una

Tavola 1 – Le classi dell'EM-Score

EM-Score	Rating
>8,15	AAA
Tra 8,15 e 7,60	AA+
Tra 7,60 e 7,30	AA
Tra 7,30 e 7,00	AA-
Tra 7,00 e 6,85	A+
Tra 6,85 e 6,65	A
Tra 6,65 e 6,40	A-
Tra 6,40 e 6,25	BBB+
Tra 6,25 e 5,85	BBB
Tra 5,85 e 5,65	BBB-
Tra 5,65 e 5,25	BB+
Tra 5,25 e 4,95	BB
Tra 4,95 e 4,75	BB-
Tra 4,75 e 4,50	B+
Tra 4,50 e 4,15	B
Tra 4,15 e 3,75	B-
Tra 3,75 e 3,20	CCC+
Tra 3,20 e 2,50	CCC
Tra 2,50 e 1,75	CCC-
Inferiore a 1,75	D

² Si veda S. Madonna e G. Cestari, «I modelli di scoring nella previsione delle insolvenze» in *Crisi aziendali e processi di risanamento – a cura di A. Danovi e A. Quagli*, IPSOA, Milano, II Ed., 2010, pag. 143 e seguenti.

³ Si veda P. Camanzi, *L'EM-Score in Piano industriale e strumenti di risanamento*, IPSOA, Milano, 2012, pag. 270 e seguenti.

⁴ Si veda P. Camanzi in nota n. 73 al paragrafo «Lo Z-Score di Altman» in *Piano industriale e strumenti di risanamento*, IPSOA, Milano, 2012, pag. 263.

Vedi anche E.I. Altman, *Predicting corporate distress in a turbulent economic and regulatory environment*, relazione tenuta il 18 marzo 2004 nell'ambito di un seminario svoltosi presso l'Università Parthenope di Napoli.

scala delle stesse dimensioni. Per fare questo senza far perdere significatività proprio all'EM-Score, è stato attribuito un nuovo punteggio di 0,5 ad ogni classe. In questo modo, un'azienda classificata nella categoria A dell'EM-Score riceverà 7,5 punti, di cui 0,5 per la classe occupata e 0,5 punti per ogni categoria precedente. Nella **Tavola 3** è riportata la conversione della scala da EM-Score.

Le tre nuove categorie A, B e C del modello, come spiegato poc'anzi, rappresentano raggruppamenti di classi dell'EM-Score. Seguendo la precedente metodologia anche per la determinazione dell'ampiezza delle nuove categorie, arriveremo al risultato contenuto nella **Tavola 4**.

L'indicatore di natura qualitativa

L'indicatore di natura qualitativa si basa sull'analisi dei seguenti aspetti aziendali:

Tavola 2 – Raggruppamento classi EM-Score secondo il modello

EM-Score	Classi modello
Da AAA a A- Da EM > 8,15 a EM ≥ 6,50	A normalità
Da BBB+ a BB- Da EM < 6,5 a EM ≥ 4,75	B indeterminatezza
Da B+ a D Da EM < 4,75 a EM < 1,75	C criticità

Tavola 3 – Conversione della scala dell'EM-Score

N. Classe	Classe	Punteggio singola classe	Punteggio Complessivo
20	AAA	0,5	10
19	AA+	0,5	9,5
18	AA	0,5	9
17	AA-	0,5	8,5
16	A+	0,5	8
15	A	0,5	7,5
14	A-	0,5	7
13	BBB+	0,5	6,5
12	BBB	0,5	6
11	BBB-	0,5	5,5
10	BB+	0,5	5
9	BB	0,5	4,5
8	BB-	0,5	4
7	B+	0,5	3,5
6	B	0,5	3
5	B-	0,5	2,5
4	CCC+	0,5	2
3	CCC	0,5	1,5
2	CCC-	0,5	1
1	D	0,5	0,5

- a) posizionamento rispetto al mercato;
- b) posizionamento rispetto al *mix* di prodotto;
- c) posizionamento rispetto al modello organizzativo adottato;
- d) posizionamento rispetto alla programmazione e controllo;
- e) posizionamento rispetto agli investimenti realizzati;
- f) posizionamento rispetto al *management*;
- g) posizionamento rispetto al sistema informativo;
- h) posizionamento rispetto agli aspetti amministrativi.

Ognuna di queste aree ha un peso differente sullo scoring qualitativo finale e, poiché considera diversi elementi generalmente presenti in tutte le tipologie di aziende, si ritiene che la valutazione delle principali componenti aziendali sia stata efficacemente considerata e che si possa utilizzare il modello proposto indistintamente, a prescindere dal contesto in cui l'impresa opera e dalle sue dimensioni.

Ad esempio, rispetto alla programmazione e controllo si è pensato di rilevare tale «caratteristica» ponendo le seguenti domande:

- 1) In azienda è redatto sistematicamente il *budget* ed il *forecast*?
- 2) In azienda esiste la pianificazione strategica di medio/lungo periodo (piano industriale)?
- 3) In azienda è effettuata sistematicamente l'analisi degli scostamenti con frequenza almeno trimestrale?
- 4) In azienda è presente e applicato un sistema di contabilità industriale?

Sulla base della risposta ricevuta si provvede all'attribuzione di un punteggio, nella fattispecie è riconosciuto il valore 1 a tutte le risposte positive e il valore 0 a tutte quelle negative. Il valore totalizzato dalle risposte concernenti le domande di ciascuna area viene «pesato» in relazione all'importanza che ricopre nel contesto aziendale, ottenendo così uno *scoring* qualitativo complessivo che va da 0 a 10. Si è preferito dare un maggiore «peso» agli indicatori riferiti al posizionamento dell'azienda rispetto al mercato ed a quelli relativi al *mix* di prodotto, piuttosto che a quelli rappresentativi degli aspetti amministrativi. Come per l'EM-score, anche per il presente indice, sono state raccolte le informazioni

Tavola 4 – Ampiezza delle nuove classi del modello

Classi EM-Score	Classi modello
Da AAA a A-	A Da 10 a 7
Da BBB+ a BB-	B Da 6,5 a 4
Da B+ a D	C Da 3,5 a 0,5

relative agli ultimi tre esercizi (2011, 2010, 2009). Anche in questo caso sono state stabilite, come per l'EM-score, tre diverse classi di ampiezza identica a quella stabilita per la conversione delle classi dell'EM-score. Il risultato è descritto nella **Tavola 5**.

L'integrazione dei due indicatori e l'analisi dei risultati

Il presente modello permette di valutare sia separatamente che congiuntamente le due tipologie di *scoring*. Questa possibilità offre spunti interessanti in sede di analisi in quanto consente di valutare i *trend* dei due indicatori e stabilirne le relazioni. Il calcolo dello *score* complessivo è dato dalla media dei due valori poiché entrambi gli *score* si distribuiscono su una scala di valori compresa tra 0 (0,5 nel caso dell'EM-score) e 10. Anche per lo *score* complessivo sono previste tre classi di ampiezza così come per gli *score* quantitativo e qualitativo (Tavola 4 e 5).

Dall'applicazione del modello è emerso che esiste una certa correlazione tra le valutazioni derivanti dall'EM-score e le valutazioni dello *score* qualitativo. Di seguito si riportano i risultati derivanti dall'applicazione del modello in relazione a tre distinte realtà aziendali (Alfa s.r.l., Beta s.p.a. e Gamma s.p.a.).

Dall'analisi di Alfa s.r.l. appare evidente che il miglioramento dello *score* qualitativo, avvenuto nel corso nel tempo, ha influenzato positivamente anche lo *score* quantitativo. La capacità dell'azienda di evolversi nel tempo, in relazione ai propri processi

interni e individuazione di nuove strategie, ha accelerato il miglioramento della performance economica, patrimoniale e finanziaria. Nella fattispecie, Alfa s.r.l. ha rinnovato la pianificazione di lungo periodo investendo in ricerca e sviluppo e creando due nuovi prodotti che ne hanno migliorato il posizionamento competitivo sul mercato.

Analizzando le *performance* derivanti dall'applicazione del modello in Beta s.p.a. è emerso un dato molto interessante (Tavola 7). Nonostante gli alti livelli di punteggio per lo *score* quantitativo, lo *score* qualitativo denota una flessione. Questa situazione, indipendentemente dai limiti dimensionali che contraddistinguono l'azienda, può verificarsi in presenza di un *business* particolarmente redditizio, che non necessita di forti investimenti o di sofisticati sistemi di programmazione e controllo, o di incapacità di evolversi nel tempo in termini di miglioramento dei processi interni e applicazione di nuove strategie. Beta s.p.a. si trova in questa seconda fattispecie. Nonostante l'attuale buon andamento quantitativo, questa situazione rappresenta un elemento di criticità gestionale che, qualora non rimosso nel tempo, potrebbe provocare un repentino peggioramento delle performance di natura economica, finanziaria e patrimoniale. Gamma s.p.a., al contrario, rappresenta un caso di eccellenza assoluta (Tavola 8). L'azienda pianifica costantemente, e da sempre, la propria attività e monitora periodicamente l'evolversi della gestione. Tutto questo permette alla stessa di aggiudicarsi e mantenere nel tempo una valutazione elevata in relazione allo *score* quantitativo e al contempo di raggiungere un punteggio elevato anche per lo *score* qualitativo.

Tavola 5 – Classi dello Score qualitativo

Classi	Ampiezza
A	Da Score = 10 a Score \geq 6,5
B	Da Score < 6,5 a Score \geq 3,5
C	Da Score < 3,5 a Score = 0

Tavola 6 – L'analisi dell'azienda Alfa s.r.l.

Nome azienda	Alfa s.p.a.		
Score quantitativo	2009	2010	2011
EM - Score	6,261	6,392	6,523
Scoring	BBB+	BBB+	A-
EM-Score «tradotto»	6	6	7
Classe modello	B	B	A
Score qualitativo	2009	2010	2011
Score qualitativo	6	6,6	7,2
Classe modello	B	A	A
Score quali-quantitativo	2009	2010	2011
Media Score quali-quantitativo	6	6,3	7,1
Classe modello	B	B	A

Conclusioni

I risultati presentati hanno evidenziato che il presente modello, basandosi sull'associazione di

Tavola 7 – L'analisi dell'azienda Beta s.p.a.

Nome azienda	Beta s.p.a.		
Score quantitativo	2009	2010	2011
EM - Score	10,155	10,137	10,128
Scoring	AAA	AAA	AAA
EM-Score «tradotto»	10	10	10
Classe modello	A	A	A
Score qualitativo	2009	2010	2011
Score qualitativo	6	5,7	5,3
Classe modello	B	A	A
Score quali-quantitativo	2009	2010	2011
Media Score quali-quantitativo	8	7,85	7,65
Classe modello	A	A	A

Tavola 8 – L'analisi dell'azienda Gamma s.p.a.

Nome azienda	Gamma s.p.a.		
Score quantitativo	2009	2010	2011
EM – Score	14,251	13,560	13,780
Scoring	AAA	AAA	AAA
EM-Score «tradotto»	10	10	10
Classe modello	A	A	A
Score qualitativo	2009	2010	2011
Score qualitativo	8,3	8,6	8,6
Classe modello	A	A	A
Score quali-quantitativo	2009	2010	2011
Media Score quali-quantitativo	9,15	9,3	9,3
Classe modello	A	A	A

uno scoring di natura qualitativa ad altro di natura quantitativa, consente di intercettare dei trend che difficilmente sarebbero stati colti dalla sola e singola analisi. Si è rilevato che lo scoring di tipo qualitativo anticipa quello di tipo quantitativo; ovvero, a fronte di una scarsa razionalizzazione o adeguamento della struttura organizzativa al contesto in cui opera l'azienda, si sono manifestati consequenziali peggioramenti nelle componenti economico-finanziarie e patrimoniali. In relazione a quanto sopra citato, si può presumere che aziende aventi buoni scoring quantitativi potrebbero celare debolezze strutturali che vengono rilevate dagli indici qualitativi, e che gli effetti prodotti dalle «incertezze organizzative» potrebbero

produrre risultati economici negativi che verranno, successivamente, rilevati dagli indici quantitativi. Frequentemente gli analisti concentrano le loro attenzioni sulla struttura economica, finanziaria e patrimoniale dell'impresa, spesso trascurando le informazioni che derivano dalla struttura organizzativa.

La complessità gestionale amplificata da quella del mercato impone agli imprenditori una maggiore sensibilità verso gli aspetti gestionali che, se lasciati «degenerare», potrebbero compromettere la solidità aziendale e, nei casi più gravi, la sopravvivenza. Allo stesso modo questo modello consente di evidenziare situazioni che, seppur carenti da un punto di vista economico, finanziario e patrimoniale, potrebbero, anche a breve, riscontrare sensibili miglioramenti provocati dalla spiccata sensibilità alle problematiche di natura organizzativa. In questo caso lo scoring qualitativo anticipa l'evidenza riscontrata, in seguito, dallo scoring quantitativo. Il modello offre, quindi, spunti interessanti sulla valutazione dell'andamento gestionale nel suo complesso, abbinando gli aspetti squisitamente economici, patrimoniali e finanziari ai fattori strategici interni all'azienda e ai suoi processi informativi. Il consulente, utilizzando periodicamente il presente strumento, potrebbe immediatamente intercettare fattori di discontinuità già manifestati o presagire di futuri e conseguentemente pianificare, il prima possibile, interventi di natura correttiva o preventiva.

LIBRI

Il business plan **Guida strategico - operativa**

di Antonio Ferrandina e Fabrizio Carriero

IV Edizione, con Cd-Rom, Ipsoa 2012, pagg. 520, € 65,00



Il volume si occupa del business plan, della sua utilità e di come deve essere redatto.

La specificità del testo consiste nel duplice approccio offerto: uno strategico, l'altro operativo. In questo modo gli Autori forniscono un supporto metodologico e operativo completo, che permette al lettore attratto dagli aspetti concettuali di approfondire in modo sintetico le tematiche economico-aziendali connesse allo studio di fattibilità e, all'operatore interessato alla redazione effettiva del piano, di utilizzare un corredo di strumenti immediatamente implementabili nella propria attività di planning.

Nella seconda parte del libro è presentato il **software applicativo Business Planner 2.0**, che ricalca, in modo sintetico, l'impostazione del libro e consente di

realizzare operativamente il Piano di Fattibilità. In questa quarta edizione il volume è stato implementato con una nuova ampia parte dedicata alla strategie di fattibilità su internet e alla pianificazione di carattere triennale. Inoltre, il software *Business Planner 2.0* è stato ulteriormente adattato alla luce degli aggiornamenti dei sistemi operativi e sono stati riformulati alcuni algoritmi per consentire il computo automatico di tabelle e indici.

Per ulteriori informazioni o per l'acquisto:

- **Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa**
Tel. 02.82476794 – fax 02.82476403
- **Agenzie Ipsoa di zona**
(www.ipsoa.it/agenzia)
- **www.ipsoa.it**

VALUE BASED MANAGEMENT: UN CASO PRATICO

Cosa si intende per *value based management* e come può essere introdotto in azienda? Il caso descritto illustra l'introduzione di un sistema di misurazione della creazione del valore tramite l'applicazione di un processo di valutazione del capitale economico. Oltre che metro per la misurazione delle performance, il risultato ottenuto è anche un parametro per eventuali operazioni di M&A.

Premessa

Copeland, Koller e Murrin definiscono il *value based management* come «un approccio al management in base al quale gli obiettivi dell'impresa, le tecniche e i processi di gestione sono coordinati allo scopo di massimizzare il valore dell'impresa stessa. Gli obiettivi sono raggiunti concentrando le decisioni del management sui "drivers" del valore».

Già a partire dagli anni ottanta si è andata affermando con sempre maggiore successo la cosiddetta teoria di creazione del valore che vede, appunto, nella creazione del valore l'obiettivo ultimo da assegnare all'attività aziendale, in contrapposizione alla finalità tradizionale della massimizzazione del profitto. L'impresa è quindi vista come sistema generatore di valore, non solo come generatore di profitti, ma cosa si intende per valore? Innanzitutto normalmente quando si parla di valore, si intende di valore del capitale economico ovvero il valore dell'impresa così come operante, tenendo conto delle sue caratteristiche patrimoniali, economiche e finanziarie. Per la determinazione del valore del capitale economico è quindi necessario ipotizzare il mantenimento dell'attività svolta dall'impresa. Ne consegue che l'obiettivo non è di determinare un valore di liquidazione o di rapido realizzo, né altresì di determinare un eventuale valore utilizzabile come riferimento o «prezzo» in ipotesi di cessione della società, poiché quest'ultimo risulta influenzato da numerosi fattori, fra i quali, ad esempio: le specifiche condizioni di mercato risultanti al momento della transazione, le caratteristiche del potenziale compratore e il rapporto negoziale tra venditore e acquirente.

In ogni caso, orientamento al valore significa trovare i parametri di gestione coerenti, per questo si parla anche di «controlling focalizzato sul valore». I controller si trovano così nella necessità di sviluppare misure di performance che rispecchino l'effettivo valore dell'impresa. In pratica si tratta di sottoporre ad un vero e proprio processo di valutazione l'impresa oggetto del controllo. Nel momento in cui si appropria un sistema di *value based management*, occorre quindi definire quali metodi o tecniche di valutazione sia meglio utilizzare. Non volendo quest'articolo essere un trattato sui metodi di valutazione di un'impresa, si desidera solo riepilogare i principali metodi di valutazione, rimandando ad altri testi l'approfondimento di questi temi.

I metodi di valutazione si possono raggruppare in cinque macroaree:

- metodi patrimoniali;
- metodi reddituali;
- metodi misti;
- metodi finanziari;
- metodi empirici.

I metodi patrimoniali si fondano sul principio che il valore dell'azienda è rappresentato dal suo patrimonio netto rettificato, calcolato come differenza tra i valori correnti delle poste di attivo e passivo dello stato patrimoniale espressi alla data della valutazione. Può essere:

- semplice (solo beni a bilancio);
- complesso (include beni extracontabili ma dotati di valore di mercato, es. licenze).

I metodi reddituali si fondano sul presupposto che il valore di un'azienda è funzione dei redditi che essa è (e sarà) in grado di generare. Ovvero è rappresentato dal valore attuale dei redditi futuri. Può essere:

- di durata indefinita (perpetuo)
- a tempo definito (n anni)

Altri metodi ricorrenti nella prassi valutativa aziendale sono quelli detti misti patrimoniali - reddituali. Mediante l'applicazione di questi criteri si perviene ad un'analisi più approfondita della realtà aziendale poiché si va ad accertare se al valore patrimoniale della società corrispondano delle prospettive reddituali coerenti con il rendimento di investimenti alternativi, a parità di rischio. L'elemento di riferimento per questo tipo di analisi è il rendimento medio degli investimenti del settore.

di Fabrizio Di Buono
Partner Metiorplan
Consulting

Qualora la verifica reddituale conduca a valori sensibilmente diversi rispetto a quelli derivanti dalle stime patrimoniali, ovvero se il tasso di rendimento atteso si discosta in modo apprezzabile, sia in senso positivo sia in senso negativo, da valori normali per il settore, si pone il problema della cd. «correzione reddituale». Si tratta, in sintesi, di aggiungere (o detrarre) al valore patrimoniale determinato secondo i criteri esaminati, ciò che comunemente si definisce un «goodwill» («badwill»).

L'applicazione del metodo finanziario, invece, porta ad esprimere il valore di una società in funzione del valore attuale dei flussi di cassa che la stessa è in grado di rendere disponibili. Si tratta in sostanza di considerare l'impresa oggetto di valutazione alla stregua di un particolare, complesso investimento, al quale applicare la logica del capital budgeting. L'approccio maggiormente utilizzato è l'*unlevered DCF* e considera i flussi di cassa al lordo delle componenti finanziarie (*free cash flow from operation*, FCFO); esiste anche un approccio *levered* del metodo DCF che considera i flussi di cassa al netto delle componenti finanziarie (*free cash flow to equity*, FCFE).

All'interno dei metodi finanziari, troviamo anche un particolare indicatore qual è l'EVA[®]. L'*economic value added* (EVA[®]) non è propriamente un metodo di valutazione, quanto un indicatore di performance dell'azienda. Indica il valore generato o distrutto dall'azienda nel corso di un determinato esercizio.

È basato su un concetto relativamente semplice: se una società ottiene un ritorno maggiore di quello aspettato, allora è stato creato valore. EVA non è altro, quindi, che la differenza tra il ritorno attuale e quello aspettato, moltiplicata per il capitale investito. I metodi empirici sono metodi di valutazione di derivazione diretta dal mercato, con i quali si determina il valore del capitale economico di un'azienda applicando dei moltiplicatori, desunti dall'esperienza, a grandezze economiche significative per lo specifico settore di appartenenza. Nella prassi americana, ad esempio, vengono distinte quattro classi di criteri empirici a seconda della grandezza economica di riferimento; si hanno, infatti:

- multipli o percentuali delle vendite;
- multipli o percentuali dei profitti netti;
- multipli per unità di prodotto;
- multipli degli utili o delle vendite maggiorati delle attività.

Detto questo, è ormai prassi consolidata considerare che per avere una gestione orientata al valore occorra

concentrarsi sullo sviluppo a lungo termine del Cash-Flow, piuttosto che sulla massimizzazione del profitto a breve-termine. Prendendo spunto da una frase del CFO di General Electric: «*Cash is a fact, profit an opinion*» si può dire che un controllo orientato al valore avrà come obiettivo la misurazione dei flussi di cassa. In effetti, molto spesso, sia in letteratura, sia nella pratica, si trovano esempi di applicazione del *value based management* basati sulla misurazione del valore di tipo finanziario, prevalentemente attraverso l'implementazione dell'EVA[®], in particolare nei contesti dove a questo indicatore vengono agganciati sistemi di incentivazione del management. Più raramente troviamo esempi di *value based management* basati su di un vero e proprio processo di valutazione dell'azienda secondo i metodi sopra menzionati.

Un caso concreto: la RETAIL S.p.A.

Il caso analizzato evidenzia come è stato declinato in pratica un progetto di inserimento in azienda

di un sistema di controllo basato sul valore. L'azienda è una realtà della GDO che opera in diversi territori con differenti insegne e società, ognuna delle quali gestisce numerosi punti vendita. Inoltre fanno



L'*economic value added* (EVA[®]) è basato su un concetto relativamente semplice: se una società ottiene un ritorno maggiore di quello aspettato, allora è stato creato valore. EVA è quindi la differenza tra il ritorno attuale e quello aspettato, moltiplicata per il capitale investito.

capo alla holding del gruppo anche alcune società di servizi specializzate nella erogazione di servizi finanziari, logistici alle società del gruppo oltre che nella gestione immobiliare degli asset del gruppo. Una realtà quindi articolata e complessa. L'obiettivo primario era sicuramente quello di iniziare a dotarsi di un sistema di controllo orientato al valore, ma non solo. Se le caratteristiche tipiche del settore retail ben si sposano con le valutazioni di tipo finanziario, un prima scelta è stata quella di non affidarsi ad un indicatore come l'EVA[®], ma di basarsi su di un processo di valutazione il più esaustivo possibile, da un lato per superare alcuni limiti insiti nell'EVA[®], in particolare nel non mettere in risalto le importanti informazioni che possono derivare dai flussi di cassa, dall'altro perché si volevano ottenere anche altri obiettivi: in primo luogo avere una valutazione del valore dell'azienda, da utilizzare come riferimento per la valutazione di un eventuale accesso alla quotazione in Borsa, piuttosto che nel caso di operazioni di M&A; in secondo luogo strutturare un processo che consentisse un monitoraggio periodico del valore del gruppo, in terzo luogo, vista la particolare complessità del gruppo, era necessario

utilizzare contestualmente anche metodi valutativi diversi da quelli finanziari, sia per le particolari attività di alcune società del gruppo, come ad esempio la gestione immobiliare, sia per avere un benchmark di controllo dei risultati.

La conseguenza di ciò è stata innanzitutto la scelta di limitare la valutazione alle società facenti parte del gruppo ed al consolidamento in un unico valore totale, non scendendo nel dettaglio del singolo punto vendita che, benché di enorme interesse dal punto di vista del controllo di gestione operativo, appesantiva troppo il processo di valutazione, senza peraltro apportare reale valore aggiunto all'analisi. Inoltre, si è proceduto a definire quali metodi di valutazione utilizzare: in generale la scelta è andata sul unlevered DCF per la maggior parte delle società, in alcuni casi invece si è reso necessario utilizzare altri metodi (reddituale o patrimoniale), in virtù delle peculiarità delle società in questione, vuoi per il tipo di attività (ad esempio la gestione immobiliare), vuoi per la particolare fase del ciclo di vita della società stessa. Da evidenziare che si è provveduto ad inserire nella valutazione gli sviluppi e le nuove aperture previste dal management della società.

La considerazione delle realtà appena menzionate nell'ambito del progetto vuole rispondere, in primo luogo, alla finalità gestionale per cui lo stesso viene realizzato. Si rammenta, infatti, che lo scopo del progetto è quello di accompagnare il management della società nello sviluppo, quale nuovo strumento di controllo di gestione, di un processo di monitoraggio periodico del valore della società.

In secondo luogo, non si deve dimenticare che il valore del capitale economico della società deriva anche dalle prospettive di sviluppo che alla stessa si presentano, così come le stesse siano già pianificabili dal management. La dottrina e la prassi valutativa più rigorose concordano, infatti, entrambe, nel ritenere le analisi di valore basate unicamente su dati storici concettualmente insoddisfacenti, proprio in quanto il valore dell'azienda discende dai redditi del futuro e non da quelli del passato. Senza considerare che spesso, come anche nel caso in esame, i redditi futuri possono sostanzialmente divergere da quelli passati. Il «contrattare» di quanto appena esposto è rappresentato dalla consapevolezza che, soprattutto nell'ambito di un processo di monitoraggio del valore, variazioni dello stesso possono derivare da mutamenti nelle previsioni e nelle prospettive strategiche o anche solo da errori di pianificazione. Al fine di ottenere un ulteriore riscontro della validità e attendibilità della metodologia utilizzata e del conseguente valore ottenuto, è stato applicato anche un metodo empirico, il multiplo del MOL, particolarmente accreditato dalla prassi valutativa per le aziende operanti nella grande distribuzione, quale metodologia di controllo e verifica.

Il metodo utilizzato

Come già evidenziato in precedenza, la scelta è stata quella di utilizzare il metodo finanziario dell'*unlevered* DCF. La logica del criterio finanziario impone di calcolare il valore attuale dei flussi futuri generabili dalla gestione della società da valutare. Tale valore attuale costituisce l'importo che può essere razionalmente corrisposto da un investitore per l'acquisizione della società. Esso rappresenta, infatti, la somma attualizzata di tutti i flussi futuri che saranno resi disponibili dalle attività aziendali e si tratta pure di un valore non completamente oggettivo, perché il tasso di attualizzazione che la dottrina suggerisce di adottare dovrebbe riflettere la rischiosità dell'azienda da valutare, una volta inserita nel portafoglio dell'acquirente. La relazione funzionale che intercorre fra i flussi finanziari ed il valore lordo del capitale economico dell'azienda oggetto della valutazione è rappresentabile algebricamente secondo la formula riportata di seguito.

$$WL = \sum_{t=1}^{n-1} F(t) (1+k_0)^{-t} + F(n) (1+i')^{-n}$$

Nella formula:

- F(t) sono i flussi finanziari di ciascuno degli n anni considerati nelle proiezioni;
- k₀ rappresenta il tasso di attualizzazione dei flussi rilevanti;
- i' rappresenta il tasso di attualizzazione che sconta il valore finanziario del tempo;
- F(n) rappresenta il valore residuo del complesso aziendale alla fine dell'ultimo periodo di osservazione.

Il criterio dell'*unlevered discounted cash flow*

Questo criterio prevede che i flussi di cassa F(t) siano calcolati al lordo degli oneri finanziari in quanto tale costo ed il relativo beneficio fiscale verranno computati in fase di definizione del tasso k₀, e di qualsiasi componente estraneo alla gestione caratteristica/operativa. In estrema sintesi, i flussi periodali vengono calcolati come indicato di seguito nella [Tavola 1](#). I flussi UCF (*unlevered cash flow*) rappresentano gli importi annui resi disponibili dalla sola attività operativa dell'azienda, considerando anche gli investimenti non discrezionali, necessari al mantenimento in azienda dell'assetto competitivo minimo per garantire la quota di mercato in essere. La sommatoria dei flussi UCF, attualizzata utilizzando il tasso k₀, e del flusso finale F_n, attualizzato utilizzando il tasso i' (di seguito indicata con VAL) costituisce la «ricchezza» potenzialmente generabile dalla stessa attività. Per determinare il valore della società, sarà poi necessario sommare a

Tavola 1 – Unlevered cash flow

(+)	Reddito operativo
(-)	Imposte sul reddito operativo
(+)	Ammortamenti
(=)	Flusso di circolante della gestione corrente
(-/+)	Investimento/Disinvestimento in capitale circolante ¹
(=)	Flusso di cassa della gestione corrente
(-)	Investimenti per il mantenimento delle normali condizioni operative
(=)	Unlevered Cash Flow (UCF)

¹ Il capitale circolante è formato da tutte le attività legate alla gestione corrente, al netto delle passività correnti. Fra le prime rientrano i crediti commerciali, le scorte, i ratei ed i risconti generati da operazioni di gestione caratteristica, gli anticipi ai fornitori e tutte le poste che insorgono in relazione al ciclo tipico di acquisto, trasformazione e vendita. Non rientra nelle attività correnti la liquidità eccedente il volano delle necessità operative quotidiane. Sono passività correnti i debiti di fornitura, il fondo di trattamento fine rapporto, gli anticipi da clienti, il fondo imposte ed in generale tutte le poste di gestione corrente non esplicitamente onerose. Sono invece escluse tutte le passività finanziarie.

VAL l'ammontare della posizione finanziaria netta (PFN), dove per posizione finanziaria netta si intende la differenza tra attività e passività finanziarie, e risommare le attività accessorie/non operative (ACC) presenti alla data di riferimento della valutazione. Il valore emergente dall'applicazione del metodo finanziario, seguendo l'approccio dell'*unlevered discounted cash flow*, risulterà dunque pari a:

$$WF = VAL + PFN + ACC$$

Fatta questa premessa teorica, si è posta in evidenza la necessità di procedere ad una precisa definizione e stima di alcuni parametri e grandezze-chiave, che intervengono nel processo di determinazione del valore; tali variabili, infatti, che sono inserite nelle relazioni matematiche di base per la stima del valore del capitale economico, non devono lasciare spazio a possibili ambiguità.

E' necessario, quindi, identificare chiaramente:

- l'accezione del reddito da capitalizzare;
- l'intervallo temporale ritenuto significativo come base per la quale procedere a previsioni di grandezze di flusso;
- i tassi di capitalizzazione e di attualizzazione impiegati per scontare il valore finanziario del tempo, la rischiosità del mercato, la rischiosità delle società in esame.

Per quanto riguarda il reddito da capitalizzare, la

determinazione del «reddito futuro» è argomento piuttosto complesso che deve tenere conto di diverse componenti, per ciascuna delle quali si pongono varie alternative. Nella scelta, in sintonia con la prassi valutativa corrente, si è privilegiato l'utilizzo del «reddito normalizzato», in quanto adatto a rappresentare fedelmente l'andamento economico dell'azienda da valutare. Esso elimina, infatti, l'influenza distorcente derivante da situazioni di carattere straordinario o comunque non ricorrente e dunque non sistematicamente riferibili agli accadimenti di gestione. Il processo di «normalizzazione» del reddito si svolge generalmente intervenendo su aspetti quali:

- eliminazione dei proventi e dei costi straordinari;
- eliminazione dei proventi e dei costi estranei alla gestione ordinaria;
- eliminazione degli effetti derivanti dalle cd. «politiche di bilancio»;
- eliminazione delle componenti di conto economico riconducibili esclusivamente ad un particolare assetto proprietario;
- attribuzione al conto economico degli effetti derivanti dalle rettifiche apportate al patrimonio netto contabile.

Per quanto attiene all'intervallo temporale, la scelta del periodo di capitalizzazione (n) che può andare da alcuni anni (3 - 7 nella prassi più comune), per arrivare all'infinito (è il caso della formula della rendita perpetua) è spesso influenzata dai dati disponibili in relazione ai redditi da capitalizzare. E' in genere piuttosto difficoltoso poter disporre di dati attendibili quando le proiezioni inserite nei piani si spingono oltre un certo numero di anni. Questo soprattutto se si vogliono capitalizzare i redditi dei singoli esercizi futuri. Nel caso specifico è stato scelto di utilizzare i flussi di cassa derivanti dai piani quinquennali predisposti dal management aziendale ed il concetto di rendita perpetua per i redditi

futuri. Particolare rilevanza riveste invece la determinazione dei tassi di capitalizzazione e di attualizzazione impiegati per scontare il valore finanziario del tempo, la rischiosità del mercato, la rischiosità delle società in esame.

Facendo riferimento essenzialmente ai metodi basati sui flussi, siano essi reddituali o finanziari, per la determinazione del valore risulta necessario prendere in considerazione una serie di tassi di capitalizzazione e di attualizzazione:

- rf rendimento di attività prive di rischio;
- rm rendimento di un portafoglio di attività rappresentativo del «mercato»;



Particolare rilevanza riveste la determinazione dei tassi di capitalizzazione e di attualizzazione impiegati per scontare il valore finanziario del tempo, la rischiosità del mercato, la rischiosità delle società in esame.

- ke tasso di remunerazione «normale» in considerazione del rischio cui l'impresa è esposta (spesso indicato anche con i);

- i' tasso di attualizzazione che sconta il valore finanziario del tempo.

I tre tassi riportati nella prassi coincidono con i e i' , ovvero permettono di pervenire al calcolo degli stessi.

Per maggiore chiarezza va evidenziato che queste considerazioni trovano solide basi nell'applicazione del *Capital Asset Pricing Model* (CAPM).

Il tasso r_f

Il migliore metodo di stima di r_f consiste nel ricercare il rendimento reale di un portafoglio «a beta zero», ovvero esente da qualsivoglia rischio e non correlato al rendimento di altre attività economiche. Per questo motivo la dottrina e la prassi comunemente si riferiscono al rendimento medio reale dei Titoli di Stato a media/lunga scadenza. E' questo il tasso che comunemente gli operatori nazionali ed esteri adottano come risk-free rate.

Il tasso di capitalizzazione i (o ke)

Il tasso (i) è sicuramente il più utilizzato nella prassi valutativa internazionale, essendo quello normalmente applicato nelle valutazioni reddituali, finanziarie e miste (a seconda dei casi, nella formulazione al lordo o al netto dell'inflazione), ed ogni volta in cui si pone il problema dell'attualizzazione di valori futuri. Il metodo più usuale per la scelta di i , consiste nel determinare il suo valore come somma fra il tasso di rendimento delle attività prive di rischio r_f ed un premio per il rischio, di norma indicato con s .
In sostanza:

$$i = r_f + s$$

Per un'adeguata stima di s risulta normalmente di grande aiuto ricorrere al Capital Asset Pricing Model (CAPM). Quest'ultimo nella sua formulazione più sintetica ed espressiva consente di determinare il rendimento previsto (i) di un titolo, attraverso l'utilizzo della seguente funzione:

$$i = r_f + \beta(rm - r_f)$$

Il secondo membro dell'equazione riportata rappresenta proprio l'espressione analitica di s dove r_f è il risk free rate, mentre $(rm - r_f)$ è il c.d. «premio per il rischio di mercato».

Il tasso rm ed il premio per il rischio di mercato ($rm - r_f$)

Il tasso rm esprime il rendimento atteso dal portafoglio complessivo del mercato azionario in generale. Ad esempio, nel caso di valutazioni

aventi ad oggetto realtà italiane, gli indicatori FTSE MIB e AllShare sono i più diffusi per ottenere questa misurazione, così come lo S&P 500 per le valutazioni di realtà statunitensi od internazionali. In particolare, per le società statunitensi quando si vuole determinare il «premio per il rischio del mercato», si adotta comunemente un tasso ottenuto come media geometrica dei premi al rischio sul lungo periodo per il rendimento dell'indice Standard & Poor's 500 (S&P500), rispetto a quello delle obbligazioni governative a lungo termine, a partire dal 1926. Il tasso r_f ed il premio per il rischio di mercato costituiscono quindi la base per l'applicazione del CAPM, una volta determinato il «coefficiente β » del settore di appartenenza della Società. Esso rappresenta la rischiosità finanziaria media ponderata delle aziende appartenenti al settore, in rapporto alla rischiosità media del mercato finanziario di riferimento.

Nel caso in oggetto il panel è stato costituito partendo dall'insieme delle società quotate sui mercati americani operanti nei settori che la banca dati Bloomberg definisce «*Distribution/Wholesale*». Nell'ambito di questo settore è stato possibile individuare 14 aziende che operano nel medesimo settore del gruppo oggetto di valutazione e che possono considerarsi omogenee per grado di rischio. Sono stati quindi rilevati i β tipici di ciascuna società, che sono stati poi ponderati per la capitalizzazione puntuale di mercato.

Il tasso i'

Costituisce il tasso più semplice da determinare, poiché non è necessario effettuare alcuna riflessione specifica intorno alla rischiosità complessiva del mercato, del settore o dell'azienda.

Si tratta infatti molto semplicemente di un puro premio di natura finanziaria per il trascorrere del tempo, adatto per l'attualizzazione di valori futuri certi. Nell'applicazione di qualsiasi criterio che preveda la necessità di riportare al momento attuale degli importi futuri, indipendentemente dal rischio di poterli conseguire o no, si impone la necessità di usare i' .

La prassi valutativa, in tale ambito, è solita richiamarsi al rendimento reale garantito da attività prive di rischio, che quindi coincide con il rendimento reale dei Titoli di Stato già precedentemente menzionato.

Applicazione del metodo finanziario secondo il criterio dell'unlevered discounted cash flow

A questo punto si è proceduto alla definizione di una situazione economica-patrimoniale e finanziaria

(piano) con un orizzonte temporale di 5 anni. Per applicare il metodo finanziario è stato necessario quindi determinare:

- il valore dei flussi UCF (o Ft) nell'ultimo anno a consuntivo e negli anni per i quali è disponibile il piano finanziario;
- il valore del flusso finale Fn;
- il valore della posizione finanziaria netta della società alla data della valutazione;
- il valore delle attività accessorie della società alla data della valutazione.

Va evidenziato che, nell'ambito dell'applicazione della metodologia finanziaria di stima del valore della Società, il tasso di capitalizzazione da applicare ai flussi (Ft) deve scontare anche l'onerosità che deriva dalla struttura finanziaria non contemplata in sede di determinazione dei flussi; pertanto l'utilizzo del solo tasso di rendimento del capitale proprio «ke» precedentemente definito, risulta insufficiente a scontare tutte le componenti di costo. Risulta quindi opportuno stimare un tasso, (ko) che, prescindendo da fattori di rischio d'impresa, sconti sia il rendimento opportunità dei mezzi propri «ke», sia il costo che deriva dall'utilizzo di capitale di terzi (ki). La metodologia seguita in quest'ambito è quella del «costo medio ponderato del capitale» (WACC), che si richiama alla formulazione più sotto proposta:

$$k_o = \left(\frac{D}{D+C} \right) \cdot k_i(1-t) + \left(\frac{C}{D+C} \right) k_e$$

in cui:

- D è l'importo dei debiti onerosi;
- C è l'importo del capitale netto contabile;
- ki è il tasso d'interesse sui debiti onerosi;
- (1 - t) è l'effetto fiscale sugli oneri finanziari;
- ke è il rendimento del capitale proprio.

I flussi UCF (o Ft) sono stati costruiti, seguendo il procedimento già esposto, cui sono state apportate alcune modifiche al fine di considerare le peculiarità della società oggetto di valutazione.

In particolare, le modifiche apportate sono relative

alla considerazione separata delle partecipazioni, che vengono trattate alla stregua di vere e proprie attività accessorie (ACC), questo perché essendo la finalità propria della valutazione quella di permettere al management della società di implementare un processo di «monitoraggio» periodico del valore quale strumento operativo di gestione e controllo, solo attraverso una considerazione separata delle partecipazioni si rende possibile identificare in maniera consapevole le variabili che contribuiranno, nel periodo di osservazione, a creare o a distruggere valore, distinguendo le variazioni derivanti dalla vera e propria attività operativa aziendale da quelle che possono invece originare da della gestione finanziaria, ivi incluse eventuali variazioni nella struttura del gruppo o nell'area di consolidamento. Inoltre, il reddito operativo è stato depurato da tutte le componenti di ricavo o di costo derivanti da transazioni infragruppo stipulate a condizioni non di mercato o comunque non direttamente attribuibili all'attività caratteristica della società.

Una volta determinato il reddito operativo rettificato, è possibile procedere alla determinazione dei flussi UCF, come ad esempio, sintetizzati nella **Tavola 2**.

A questo punto è possibile calcolare il valore della sommatoria dei flussi UCF risultanti dalla Tavola 1, attualizzandoli applicando il tasso definito.

$$\sum_{t=1}^{n-1} F(t) (1+k_o)^{-t} + F(0) = 57.525 \text{ k/€}$$

Il valore del flusso finale Fn

Il flusso Fn assume un'importanza particolare nella determinazione del valore attuale dei flussi UCF totali.

Per il calcolo del flusso in questione, è stata adottata una media aritmetica dei flussi disponibili, in base alla quale si è derivato il flusso medio, come si riporta nella **Tavola 3**.

Tavola 2 – Flussi UCF

	N	N+1*	N+2*	N+3*	N+4*	N+5*
Reddito oper. Rett.	7.055	4.325	11.422	18.999	23.575	28.687
(+) altri ammort.	702	1.202	1.262	1.322	1.382	1.442
(-) Imposte sul reddito op. rett.	(3.753)	(2.301)	(6.076)	(10.107)	(12.542)	(15.261)
Autofinanziamento lordo	4.004	3.226	6.608	10.214	12.415	14.868
(-/+ Inv./disinv. in capitale circolante	9.722	2.031	2.847	1.139	(1.000)	923
Flusso di cassa gestione corrente	13.726	5.257	9.455	11.353	11.415	15.790
(-) Investimenti non discrezionali	1.504	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)
Unlevered Free Cash Flow	15.231	4.657	10.753	10.815	10.815	15.190

(Importi in k/€.)
(*) Anni di piano.

La scelta di adottare una media aritmetica anziché una media ponderata degli UCF, è ancora una volta dettata dalla considerazione delle finalità del lavoro: si è, in pratica, privilegiata, la gestione del successivo processo di monitoraggio periodico del valore, scegliendo di isolare l'influsso che diversi fattori di ponderazione avrebbero infatti introdotto nella determinazione del valore, nonché nelle variazioni successive dello stesso.

Per calcolare F_n è stato quindi utilizzato il metodo della rendita perpetua, considerando il flusso medio così derivato e capitalizzandolo al tasso (k_0) del 5,19%:

$$F_n = 10.917 / 5,19\% = 210.254 \text{ k/€}$$

Per determinare il valore dell'attività operativa della società con il metodo finanziario, si tratta ora di sommare il valore attuale dei flussi UCF disponibili degli esercizi coperti dal piano finanziario, già determinato nel precedente punto, al valore attuale di F_n applicando, in maniera completa, la formula sotto riportata:

$$WL = \sum_{t=1}^{n-1} F(t) (1+k_0)^{-t} + F(0) + F(n) (1+i)^{-n}$$

Nella fattispecie WL assume il valore di 228.567 k/€, così determinato:

$$\sum_{t=1}^5 F(t) (1+0,0519)^{-t} + 210.254 (1+0,035)^{-6} + F(0) = 228.567 \text{ k/€}$$

Il valore della posizione finanziaria netta della Società alla data della valutazione

Il valore relativo alla posizione finanziaria netta della società sarà da sommare al valore appena determinato.

	Importo
Disponibilità liquide	17.479
Altre attività finanziarie	15.548
Debiti verso Banche	(71.767)
Altri debiti finanziari	(14.500)
Posizione finanziaria netta	(53.240)

E' stata poi fatta una stima delle attività accessorie come evidenziato in precedenza e, in virtù della finalità di controllo interno, in questa stima non sono stati considerati in alcun modo eventuali effetti fiscali, né sono stati presi in considerazione eventuali premi di maggioranza o sconti di minoranza, che andrebbero invece definiti qualora si introducessero ipotesi di cessione delle stesse.

A questo punto si può procedere al calcolo del valore finale sommando all'importo WL, la posizione finanziaria netta e le attività accessorie identificate, così come indicato nella formula seguente.

$$W_F = VAL + PFN + ACC$$

Come già ricordato in precedenza, contestualmente è stato utilizzato il metodo empirico del multiplo del Mol per un benchmark dei risultati ottenuti. I risultati cui si è pervenuti applicando tale metodo confermano del tutto i valori già definiti applicando il metodo finanziario.

Le uniche eccezioni, in cui si hanno significativi scostamenti tra il valore determinato con il metodo principale e quello di controllo, sono dovute ad una perdita di significatività del metodo del Mol per i motivi ben definiti: ad esempio mancanza di dati economici nell'anno di consuntivo e conseguente inapplicabilità di questo metodo (ad esempio nei casi di società non ancora operative) o casi di crescita sostenuta del fatturato e conseguente perdita di tale informazione nel valore sintetizzato dal multiplo del Mol.

Conclusioni

Come evidenziato, il progetto aveva diversi obiettivi, non esclusivamente legati alla applicazione rigida di un sistema *value based management*, né si voleva ottenere esclusivamente un indicatore di performance cui legare gli obiettivi del management. In quest'ottica gli obiettivi sono stati tutti effettivamente raggiunti, a conferma di ciò il lavoro è stato in seguito sottoposto ad una validazione di massima da parte di una Merchant bank che ne ha sostanzialmente confermato i risultati e questo consente alla società di avere un primo parametro di riferimento nel caso di operazioni di quotazione o

Tavola 3 – Flusso medio

	N	N+1*	N+2*	N+3*	N+4*	N+5*
UCF	15.231	4.657	8.855	10.753	10.815	15.190
UCF medio						10.917

(Importi in k/€.)
(*) Anni di piano.

di M&A, oltre che ad avere in azienda gli strumenti ed il know-how per procedere al monitoraggio periodico dell'evoluzione del valore.

Ovviamente, come segnalato inizialmente, la complessità e l'articolazione aziendale costringono ad un grosso lavoro di definizione dei piani e dei flussi di cassa, la cui bontà e precisione ne rappresentano anche il limite principale: come già accennato, le variazioni del valore da un momento di monitoraggio ad un altro possono sì derivare da mutamenti nelle previsioni e nelle prospettive strategiche della società, ma anche solo da errori di pianificazione. Inoltre, sempre a causa della

complessità ricordata, risulta particolarmente complesso identificare nel dettaglio le cause della creazione o distruzione di valore, rendendo questo sistema di controllo uno strumento non adatto ad un controllo dell'attività operativa quotidiana, ma molto utile per la verifica dei risultati delle scelte strategiche poste in essere dal management. Per questi motivi, il sistema di monitoraggio così determinato, non va a sostituire gli altri strumenti di pianificazione e controllo già presenti, ma si affianca per fornire un «punto di vista» diverso ed alternativo alla verifica dell'efficacia e del rispetto delle strategie aziendali.

LIBRI

Il budget e il controllo di gestione per le PMI

di F. Aloï e A. Aloï

V Edizione, Ipsoa Editore, 2012, pagg. 530, € 89,00

Il volume costituisce un utile supporto per l'imprenditore e per il responsabile della gestione aziendale. Offre schemi e suggerimenti operativi in grado di semplificare i sistemi di pianificazione e controllo delle PMI. Il manuale permette di impostare in modo concreto e completo la definizione del budget, riferito sia a singoli prodotti, sia all'intera azienda. Consente di effettuare continue rilevazioni dei risultati effettivi raggiunti e di individuare le aree nelle quali si sono verificati i principali scostamenti rispetto agli obiettivi definiti.

Nella quinta edizione si è voluto allargare il panorama alla pianificazione e controllo dei costi nell'area commerciale. Vengono suggeriti dei modelli operativi adatti alla peculiarità degli innumerevoli settori che compongono il comparto del terziario.

L'edizione, aggiornata, comprende:

- 1) metodologia e modelli operativi per il controllo della gestione nelle aziende produttrici di beni (aziende manifatturiere);
- 2) metodologia e modelli operativi per il controllo della gestione nelle aziende

produttrici e/o fornitrici di servizi (aziende del terziario);

- 3) analisi dell'impatto dell'e-commerce sul controllo di gestione, ponendo a raffronto la catena del valore tradizionale con il value net ed individuando i fattori decisivi del successo in rete;
- 4) pianificazione e controllo della qualità;
- 5) pianificazione e controllo dei costi dell'area commerciale.

IL CD-ROM

Il volume contiene il software applicativo per la definizione del budget aziendale. Il software accompagna il lettore nella costruzione del budget aziendale, trasponendo le nozioni tecniche sul piano operativo. Per le aziende di servizi sono proposti modelli di budget per centro di costo e per centri di profitto.

Per ulteriori informazioni o per l'acquisto:

- **Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa**
Tel. 02.82476794 - fax 02.82476403
- **Agenzie Ipsoa di zona**
(www.ipsoa.it/agenzie)
- **www.ipsoa.it**



LE STATISTICHE WEB A SUPPORTO DEI PROCESSI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO: GLI INVESTIMENTI IN PUBBLICITÀ ONLINE

I *key performance indicator dei siti web costituiscono elementi informativi utili per migliorare l'efficacia d'impiego dei siti stessi. Erroneamente si ritiene che essi siano di interesse specifico degli operatori della funzione di vendita e di marketing, mentre possono costituire ulteriori elementi informativi a supporto dei processi di pianificazione e controllo economico-finanziario.*

Introduzione

Oggi il sito Web costituisce, per la maggior parte delle organizzazioni, un importante veicolo di informazioni verso l'esterno, uno strumento per entrare in contatto con un pubblico di consumatori potenzialmente assai ampio, un canale ulteriore rispetto ai tradizionali per farsi conoscere, offrire servizi o vendere prodotti. Le prestazioni dei siti Web vengono monitorate mediante specifiche statistiche che consistono nella semplice misurazione del numero di visitatori nell'unità di tempo prescelta, fino a informazioni più complesse che, ad esempio, possono riguardare il profilo del visitatore. Le statistiche dei siti Web consistono, pertanto, nella misurazione e interpretazione di una ampia gamma di dati, che comprendono informazioni sul traffico, sulle transazioni on line, sulla usabilità del sito, sulle risorse collegate al sito, sulle informazioni fornite dal visitatore, al fine di avere una comprensione sufficientemente corretta dell'esperienza di navigazione dell'utente (Pakkala et al., 2012). Diversi sono gli scopi di impiego delle statistiche in oggetto e diversi sono i processi decisionali che possono essere supportati da tali statistiche. In genere esse vengono utilizzate nell'area delle vendite, del marketing, della pubblicità on line al fine di analizzare le caratteristiche dei consumatori, di segmentare l'offerta e il messaggio promozionale in base al target scelto, analizzare ex post i risultati in termini di contatti dei siti web. L'obiettivo principale è di fornire dati da cui trarre informazioni per migliorare il contenuto del sito e, dunque, accrescerne l'efficacia in termini di comunicazione e marketing. Le statistiche di cui si discute sono generalmente prodotte in automatico, mediante specifici strumenti

software, e si presentano come dei cruscotti di indicatori chiave, grafici, dati quantitativi assoluti e percentuali, dati qualitativi come ad esempio il tempo di permanenza del visitatore sul sito, le parole chiave di ricerca utilizzate dai visitatori per giungere al sito, le pagine di accesso e di uscita dal sito, la frequenza di rimbalzo, la distribuzione geografica delle visite, ecc. (Pakkala et al, 2012).

Gli indicatori di cui si discute costituiscono, a parere degli autori, degli ulteriori elementi informativi da considerare per pianificare e controllare le attività che l'azienda intende gestire e/o gestisce via web (Kent et al, 2011). Si tratta di informazioni utili che si possono ottenere con limitati sforzi e costi e che devono essere interpretate in modo routinario per monitorare il traffico sul sito in base agli obiettivi che l'azienda attribuisce al sito stesso. Esse forniscono indicazioni su come migliorare l'uso dei siti web per gestire in modo efficace specifiche attività al fine di ottenere utili ritorni sia in termini di maggiori ricavi che di minori costi. Nel primo caso ad esempio, si fa riferimento all'uso delle statistiche web per migliorare le scelte di allocazione del budget pubblicitario tra un canale on line ed un altro al fine di massimizzare il potenziale ritorno in termini di ricavi; nel secondo caso, invece, si fa riferimento ad esempio alla possibilità di utilizzare le statistiche per migliorare l'accessibilità degli utenti/consumatori ad alcune informazioni sul sito che consentono di risparmiare costi di processi interni (stipendi ai dipendenti dedicati, risorse tecniche utilizzate, ecc.) per rispondere direttamente a domande frequenti.

In questo lavoro viene presentato un caso di impiego di alcuni indicatori chiave per la pianificazione e il controllo della spesa in pubblicità sui siti web. Ci si pone nell'ottica di un'impresa che intende investire in pubblicità online. Assumendo già predisposto il messaggio pubblicitario mirato a colpire i giusti segmenti di potenziali clienti e già completato il processo di marketing che precede il lancio della campagna su web, in questo articolo ci si concentra sul problema della pianificazione e del controllo in itinere così sintetizzabile: ripartire il budget di spesa fra diverse opzioni di investimento in modo da massimizzare i benefici della campagna e modificare la ripartizione iniziale in base ai feedback acquisiti

di Daniela Mancini
Università di Napoli
Parthenope
e Nicola Ciaramella
CEO di Noesis

in corso di campagna. L'impresa può affidare il processo ad intermediari specializzati, i cosiddetti media agency e media center. In alternativa, può fruire di servizi web automatizzati che consentono di pianificare e gestire in proprio le campagne (ad esempio il servizio AdWords di Google), svolgendo in automatico funzioni proprie degli intermediari. Le grandi aziende tenderanno a privilegiare la prima soluzione, mentre le medie e piccole propenderanno per la seconda. In ogni caso, l'impresa deve avere la consapevolezza di alcuni principi di base che permettono di razionalizzare l'investimento, avendo consapevolezza dei ragionevoli obiettivi che possono porsi, di ciò che possono chiedere all'intermediario o al servizio automatico, di come valutare gli andamenti e di quali leve dispongono per governare il processo.

Vengono descritti, quindi, alcuni strumenti concettuali per pianificare, valutare e indirizzare le campagne pubblicitarie a fini di massimizzazione dei ritorni sull'investimento, ritorni finanziari ma anche benefici non immediatamente misurabili in denaro. Poiché il lavoro ha carattere introduttivo, si descrive un ambiente operativo alquanto semplificato, focalizzando l'attenzione su alcuni aspetti essenziali. I dettagli operativi, seppure importanti, possono comunque essere appresi rapidamente da un'impresa che sperimenti campagne pubblicitarie su web, autonomamente o tramite un intermediario.

La pubblicità online in Italia: volumi e trend

La pubblicità su web è in continua espansione da anni ed è ormai un canale pubblicitario di primaria importanza per ogni azienda, di qualunque dimensione. Secondo alcune stime nel 2012 l'advertising digitale, sia web che su dispositivi mobili, diventerà il secondo mezzo più importante, dopo la televisione e prima della carta stampata. Gli utenti di Internet sono oltre 26 milioni, in crescita del 10,4% rispetto allo scorso anno e ogni giorno 13 milioni di utenti sono attivi sul web. L'86% degli utenti frequenta i social network, il 71% guarda video, il 37% ascolta musica, il 22% frequenta siti di couponing (quest'ultimo è il fenomeno del momento, con una crescita annua del 122%). Nel 2011 l'advertising online ha avuto una crescita stimata del 15%, per un valore di quasi 1,2 miliardi: si tratta del 14% del mercato complessivo, a fronte del 4% nel 2006. Questo mentre il settore pubblicitario nel suo complesso cala del 3%. Se si guarda agli ultimi 5 anni, il canale digitale è cresciuto del 46,1%, la radio del 9,3%, mentre la televisione è calata del 11,7% e la carta stampata del 27,7%. Le previsioni sono di un raddoppio del settore entro

il 2015. Gli spazi di crescita sono evidenti: l'Italia è ancora molto indietro rispetto ai paesi più avanzati, ma sta crescendo più velocemente.

Impression, click e azioni: i termini del problema

Si immagini che un'azienda abbia a disposizione 1.000 euro di budget per una campagna pubblicitaria su web. L'editore di un sito web, denominato «il sito Blu», applica un prezzo CPM di 2 euro. La sigla CPM sta per Costo Per Mille impression. L'impression è la visualizzazione di un annuncio su una pagina del sito. Un visitatore Internet entra nel sito Blu e il web server del sito decide di visualizzare il nostro annuncio: questo evento si chiama impression. L'editore pertanto chiede all'azienda di pagare un prezzo di 0,002 euro per impression; è usuale indicare il prezzo in migliaia di impression, per avere una unità di misura più intelligibile, senza troppe cifre decimali. Se l'azienda investe tutto il suo budget in impression sul sito Blu, avrà in cambio 500.000 impression. Come è possibile valutare il merito di questa operazione? In primo luogo, l'impression ha un valore in sé, perché dà visibilità all'impresa e quindi porta benefici differiti, come è normale nella pubblicità tradizionale. La misurazione monetaria dei benefici differiti è un argomento a sé, che non rientra negli scopi di questo lavoro. Si assume che in qualche modo sia possibile quantificare i benefici delle impression, anche solo intuitivamente.

Ma la caratteristica peculiare della pubblicità online è l'interattività: il visitatore che vede l'annuncio dell'azienda è stimolato ad agire immediatamente, e l'azienda può avere un feedback immediato sull'efficacia della sua campagna e quindi sulla bontà del suo investimento. Infatti, il visitatore può fare un click sull'annuncio ed entrare così sul sito aziendale. Questo è un evento importante, ancora più significativo della semplice visualizzazione. Anche in questo caso, la stima del beneficio di un click, vale a dire di una visita sul sito aziendale, è qualcosa che si assume per già data.

Una volta che il visitatore è entrato nel sito dell'azienda, cliccando sull'annuncio nel sito Blu, può compiere azioni come visitare pagine, scaricare documenti, sottoscrivere servizi, richiedere contatti e infine acquistare beni o servizi. Questi eventi sono ancora più importanti dei click, quale più quale meno; l'ultimo, l'acquisto vero e proprio, ha un beneficio monetario immediatamente misurabile. Collettivamente, prendono il nome di azioni o di conversioni. La sequenza impression → click → conversione prende il nome di funnel (imbuto), per esprimere il progressivo approfondimento

¹ Si tratta di stime presentate allo IAB (Interactive Advertising Bureau) Forum di Milano nell'ottobre 2011. Si veda www.iab.it e www.iabforum.it.

della relazione che si instaura con il visitatore, alla quale corrisponde una maggiore selezione, poiché ovviamente i click sono meno delle impression e le azioni meno dei click.

I ritorni immediatamente misurabili dell'investimento dell'azienda sono questi tre eventi: le impression, i click e le conversioni. Il loro valore è solo indirettamente monetizzabile in modo sicuro, escluso il caso di quelle conversioni che comportano transazioni commerciali vere e proprie.

Gli stessi tre eventi sono non solo fonti di ricavo (monetario o figurativo, certo o incerto) ma anche fonti di costo. Infatti l'editore del sito su cui vengono visualizzati gli annunci dell'azienda chiede un compenso per le impression, il prezzo CPM di 2 euro. Questa non è l'unica forma contrattuale in uso. Infatti, un editore può anche praticare un prezzo per click: si parla allora di CPC (Costo Per Click). Se un altro editore del sito denominato «sito Rosso» chiede un CPC di 1,25 euro, significa che l'azienda dovrà pagare 1,25 euro per ogni click dei visitatori sul suo annuncio, anziché la semplice impression. Con questa formula, il suo budget di 1.000 euro ci assicura 800 click sul sito Rosso: è o no un migliore investimento rispetto alle 500.000 impression che ci offre il sito Blu?

Analisi costi-benefici

Se l'azienda investe i suoi 1.000 euro nel sito Blu, come visto in precedenza ottiene 500.000 impression, poiché l'editore pratica il prezzo CPM = 2 euro. Questo è un beneficio certo; invece, il numero di click che otterrà è incerto e dipenderà da molti fattori. In primo luogo dipenderà dalla qualità dell'annuncio stesso, intesa come capacità di attrarre. Ma questa capacità non è una caratteristica assoluta dell'annuncio, poiché dipende anche dalla tipologia di visitatori che vedranno l'annuncio stesso: giovani e adulti, uomini e donne, tifosi sportivi e cultori di musica, i diversi profili di visitatori reagiranno diversamente a uno stesso annuncio. Quindi il numero di click che l'azienda ottiene dalle 500.000 impression dipenderà dalla composizione dell'audience a cui l'annuncio sarà mostrato, e questa a sua volta dipenderà da vari fattori. L'editore del sito Blu gestisce gli annunci di moltissimi altri inserzionisti, oltre a quelli dell'azienda, e segue sue politiche di selezione degli annunci da visualizzare, politiche implementate dal software che gestisce il sito web. Sarà quindi il sito a decidere se l'annuncio dell'azienda qui considerata sarà visualizzato più spesso sulla pagina della cronaca o su quella della moda, più di giorno che di notte e così via. L'azienda può influenzare in qualche misura queste politiche con opportuni accordi commerciali, ma

non determinarle. In sintesi, il numero di click che si ottiene è una variabile aleatoria, che occorre stimare. In questi casi si usa il concetto di CTR (o Click Through Rate), il tasso di click per impression, usualmente espresso in percentuale:

$$CTR = \frac{click}{impression}$$

A posteriori, un CTR dello 0,1% indica che si è ottenuto in media un click per ogni mille impression. A priori, una stima del CTR allo 0,1% indica che ci si aspetta di ottenere un click per ogni mille impression. Questo concetto serve sia a consuntivo per valutare il ritorno sull'investimento, sia a preventivo per prevederlo. Si supponga che l'editore stimi per l'azienda preventivamente il CTR della campagna intorno allo 0,1% (i numeri utilizzati per l'esempio sono discretamente realistici). L'editore ha elementi statistici a supporto di questa stima, poiché gestisce migliaia di campagne pubblicitarie. L'azienda si fida di questa stima e prevede quindi di ottenere 500 click su 500.000 impression.

A questo punto la stima previsionale effettuata dall'azienda dei ritorni sull'investimento è di 500.000 impression e 500 click in cambio dei 1.000 euro. Manca ancora un elemento: il numero di conversioni che l'azienda potrà ottenere. Questa stima spetta all'azienda stessa, più che all'editore, perché dipende dalla capacità di conversione del sito aziendale. Ogni click sul sito Blu si traduce in una visita di un utente web al sito aziendale; se l'azienda ha avuto cura di raccogliere le opportune statistiche, può stimare il tasso di trasformazione dei click in conversioni, altrimenti dovrà affidarsi all'intuizione o all'esperienza altrui. Si supponga che, in qualche modo, l'azienda stimi che i click generino conversioni nel 5% dei casi, quindi che un visitatore del suo sito ogni 20 arriva a compiere l'azione che desidera, per esempio acquistare un bene o servizio. Perciò, l'azienda si aspetta 25 conversioni dai 500 click. I benefici stimati per l'investimento sono quindi: 500.000 impression, 500 click e 25 conversioni. Se si definisce il CVR (Conversion Rate) come il rapporto:

$$CVR = \frac{conversioni}{impression}$$

i risultati attesi si calcoleranno come:

$$risultati = impression + click + conversioni$$

o equivalentemente:

$$risultati = impression + impression \times CTR + impression \times CVR \times conversioni$$

La condizione necessaria per il recupero dell'investimento è che:

$$valore\ dei\ risultati > 1000\ euro$$

Per capire se questa condizione è soddisfatta occorre attribuire un valore a ciascuno dei tre eventi, le impression, i click e le conversioni. Come detto, per le conversioni tale valore può essere monetario o figurativo, mentre per impression e click è figurativo, poiché questi rappresentano contatti utili, che potrebbero successivamente trasformarsi in nuove conversioni. Si può ad esempio attribuire un valore di 30 euro ad ogni conversione, perché questo è il margine di vendita di un bene sul sito dell'azienda, arrivando a un ricavo di 750 euro per le 25 conversioni attese. Poiché per generare una conversione servono 20 click, ogni click ha un valore potenziale di $30 : 20 = 1,5$ euro. Questo è il valore atteso immediato, ma esiste anche un valore atteso differito, nel senso che un click potrebbe portare ad una conversione in futuro e questa potrà essere aggiunta alle 10 già ottenute. Si ponga di attribuire ad ogni click un valore differito di 0,5 euro, immaginando che sia tre volte più raro avere una conversione differita che una immediata da un visitatore del sito aziendale. È possibile quindi calcolare un ricavo figurativo di 250 euro per i 500 click, arrivando a 1.000 euro. Si aggiunga il valore figurativo delle 500.000 impression, ad esempio altri 125 euro (un euro per ogni 4.000 impression). In conclusione, viene stimato un ricavo atteso di 1.125 euro, con un profitto atteso di 125 euro per la campagna, quindi un ROI del 12,5%.

Stime di questo genere sono difficili da formulare inizialmente, ma con l'esperienza diventano più oggettive ed affidabili e consentono di valutare se un investimento è verosimilmente remunerativo in sé. Occorre ora vedere come si può valutare se un investimento è più promettente di un altro.

Comparazione fra investimenti alternativi

Si prenda in considerazione l'opzione di investire i 1.000 euro del budget aziendale sul sito Rosso, con prezzo fissato a $CPC = 1,25$ euro, vale a dire 1,25 euro per ogni click effettivamente ottenuto, senza pagare le impression; in altri termini, 800 click garantiti per i 1.000 euro. Questa formula di prezzo comporta una diversa ripartizione del rischio fra inserzionista ed editore. Acquistando impression con la formula CPM l'azienda non può sapere in anticipo quanti click otterrà: le 500.000 impression offerte dall'editore del sito Blu potrebbero portare meno di 800 click, e in effetti le stime viste in precedenza sono di 500 click (le 500.000 impression moltiplicate per il CTR 0,1%). Intuitivamente, il sito Rosso sembra offrire condizioni più vantaggiose. Però il CTR del sito Blu potrebbe essere più alto del previsto e i click essere più di 800. Un CTR di 1,6% genererebbe proprio 800 click per il sito Blu e si

può considerare come un CTR di break-even: sopra questa soglia il sito Blu genera più click, sotto questa soglia ne genera meno.

Per risolvere la questione occorre introdurre una nuova misura, il costo effettivo per click, detto eCPC:

$$eCPC = \frac{\text{costo totale}}{\text{click}}$$

Se una campagna genera 500 click per 1.000 euro, allora il suo eCPC vale 2 euro. Nel caso del sito Blu, questa è la stima a preventivo, assumendo $CTR_{Blu} = 0,1\%$. Nel caso del sito Rosso si hanno 800 click per 1.000 euro, quindi $eCPC_{Rosso} = 1,25$ euro. Per il sito Rosso vale $CPC = eCPC$ per definizione, perché la formula di vendita è proprio a click.

Fra due opzioni di acquisto di impression, si può ricorrere al confronto di convenienza mediante gli eCPC. Ricordando che per definizione vale $\text{click} = CTR \times \text{impression}$, con questa modalità di acquisto si ha:

$$eCPC = \frac{\text{costo totale}}{\text{click}} = \frac{CPM \times \text{impression}}{CTR \times \text{impression}} = \frac{CPM}{CTR}$$

Se il sito Verde offre anch'esso la formula di acquisto CPM, sarà conveniente ricorrere al sito Verde anziché al Blu se:

$$eCPC_{Verde} < eCPC_{Blu}$$

e quindi se:

$$\frac{CPM_{Verde}}{CTR_{Verde}} < \frac{CPM_{Blu}}{CTR_{Blu}}$$

Se il sito Verde chiede un $CPM = 1,50$ euro, avendo già stimato $eCPC_{Blu} = 2,00$, la condizione di convenienza diventa:

$$CTR_{Verde} > \frac{1,50}{2,00} \times CTR_{Blu}$$

$$CTR_{Verde} > 0,075\%$$

L'eCPC è una misura comunemente usata per valutare la bontà dell'investimento richiesto da una campagna acquistata a impression, cioè con formula CPM. Il suo significato è intuitivo: sapendo già quale sarà il costo delle impression, si vuole qui stimare quale sarà il costo dei click. Il legame fra i due costi è il CTR, il tasso di conversione di impression in click. Il controller riconoscerà in queste semplici definizioni una struttura logica ricorrente nell'analisi economico-finanziaria: rapporti fra grandezze fisiche e monetarie che scompongono un fenomeno in aspetti e un processo in fasi, come i classici indici usati nelle analisi di bilancio.

Alcuni inserzionisti si limiteranno all'uso dello eCPC come indice di analisi, in base all'assunto che ciò che davvero conta per l'inserzionista sono i click, non le impression. Questa visione non si può dire errata, ma in molti casi risulta troppo semplificatrice. La tendenza odierna è a spostare l'attenzione dai click alle conversioni. In questo caso si ricorre all'indice eCPA (Costo Effettivo Per Azione), definito in modo analogo all'eCPC:

$$eCPA = \frac{\text{costo totale}}{\text{conversioni}}$$

Per le campagne di tipo CPM, in cui si acquistano le impression, la formula diventa:

$$eCPA = \frac{CPM \times \text{impression}}{CVR \times \text{impression}} = \frac{CPM}{CVR}$$

dove il tasso di trasformazione rilevante diventa il CVR anziché il CTR.

Per le campagne di tipo CPC, in cui si acquistano i click:

$$eCPA = \frac{CPC \times \text{click}}{\left(\frac{CVR}{CTR}\right) \times \text{click}} = \frac{CPC}{\left(\frac{CVR}{CTR}\right)}$$

Qui il tasso di trasformazione rilevante è da click a conversioni, vale a dire il rapporto fra i due tassi CVR e CTR.

Che le conversioni siano considerate più significative dei click è facilmente intuibile. In pratica, però, rilevare una conversione non è questione tecnicamente semplice e per di più talvolta offre il fianco ad antipatiche dispute fra inserzionista ed editore sul corretto conteggio. Questo spiega come mai allo stato delle cose le campagne vengono in genere valutate sulla base delle impression e dei click, più che delle conversioni, anche se gli inserzionisti tecnicamente più attrezzati si stanno muovendo verso le conversioni come metro di valutazione, almeno laddove le campagne si prestano. A giudizio di chi scrive, l'inserzionista dovrebbe tenere presente come criterio ideale per la valutazione del ritorno sull'investimento la formula già vista del valore atteso (VA):

$$\text{valore atteso} = \text{valore impressioni attese} + \text{valore click attesi} + \text{valore conversioni attese}$$

$$\text{valore impressioni attese} = \text{valore atteso per impression} \times \text{numero atteso di impression}$$

$$\text{valore click attesi} = \text{valore atteso per click} \times \text{numero atteso di click}$$

$$\text{valore conversioni attese} = \text{valore atteso per conversioni} \times \text{numero atteso di conversioni}$$

Stimare i valori attesi è una problematica in parte di controllo economico-finanziario e in parte di marketing. Per quanto complessa in linea di

principio, nella pratica è una operazione fattibile con ragionevole verosimiglianza, quando si è acquisita una qualche esperienza.

La stima dei numeri attesi di impression, click e conversioni è invece una questione più tecnica, sulla quale può essere utile definire alcuni principi guida illustrati nel paragrafo successivo.

Opzioni combinate e test di performance

Finora sono state valutate e comparate opzioni di investimento consistenti semplicemente nella scelta di un sito web su cui investire il proprio budget per la campagna pubblicitaria online. Nella realtà le opzioni praticabili sono molto più numerose perché risultano dalla combinazione di più scelte separate. Per esempio, è verosimile che il sito Blu non offra semplicemente impression ma piuttosto impression nella sezione Sport, nella sezione News o nella sezione Politica. Si presentano quindi 3 opzioni. L'editore offrirà anche la scelta fra pubblicare l'annuncio quando il visitatore ha mostrato interesse per le auto o per la musica, e con questo abbiamo $3 \times 2 = 6$ scelte. Infine potrebbe essere possibile scegliere la fascia oraria: mattina, pomeriggio, sera, notte. Con questo le opzioni diventano $6 \times 4 = 24$. In realtà, le opzioni ad ogni passo sono molte di più e le combinazioni sono in numero così elevato da non essere valutabili in modo puramente empirico. Si pone quindi il problema di mettere a confronto un numero enorme di opzioni, senza avere il tempo e il denaro per sperimentarle tutte e poi scegliere la migliore su cui investire il budget. L'approccio di senso comune sarebbe: si investono 100 euro nel sito Blu, 100 euro nel sito Rosso, si valutano i risultati e poi si investono i restanti 800 euro nel sito che si è comportato meglio. Questo metodo può funzionare solo in casi molto semplici, ma appena il numero delle opzioni alternative cresce esso si rivela impraticabile.

Il lettore interessato ad approfondire il problema potrà farlo ricercando in rete informazioni sulle tecniche di A/B testing e di multivariate testing. Qui viene dato un breve accenno ad una tecnica semplice, che nella sua modestia si rivela spesso competitiva con metodi assai più sofisticati. Si immagini di dover scegliere fra 10 diversi siti in cui investire. In una prima fase si investe una piccola parte del budget in modo uniforme tra i vari siti, diciamo 100 euro ripartiti 10 per sito. La cosa è praticabile, perché usando i servizi automatizzati su web si possono investire piccole cifre e cambiare investimento in tempo reale. Dopo la prima fase è possibile vedere quale sito ha dato la migliore performance, ad esempio il minimo eCPC. Nella seconda fase si investono ancora 100 euro, ma

stavolta si concentra l'investimento: 50 euro sul sito che ha la massima performance, gli altri 50 euro ripartiti 5 a ciascun sito. Quindi ricalcolando le performance si passa alla terza fase, in cui si investono ancora 100 euro, stavolta 60 al migliore e gli altri 40 distribuiti uniformemente. Nella fase successiva la ripartizione sarà 70-30, poi 80-20, quindi 90-10 e infine tutto il budget restante sul sito che si è comportato meglio fino al momento. Si noti che il sito «leader» non è necessariamente sempre lo stesso di fase in fase. L'idea è di ripartire l'investimento fra «sfruttamento» dell'opzione che al momento sembra migliore e «esplorazione» delle altre opzioni, per dare loro la chance di risalire la classifica. Quanto più il campione disponibile aumenta e il budget diminuisce, tanto più la componente sfruttamento aumenta rispetto alla componente esplorazione. Questa descrizione della tecnica non deve essere presa alla lettera, ma come indicazione metodologica da adeguare alle concrete necessità. Il lettore interessato potrà approfondire questo metodo cercando in rete informazioni sul cosiddetto algoritmo epsilon-greedy.

Predizione di CTR e CVR

La predizione scientifica del CTR è un compito estremamente complesso, del tutto al di fuori degli scopi del presente lavoro. Tuttavia, nella pratica si riesce a formulare predizioni utili, a condizione di tenere sotto controllo i feedback sulla performance della campagna, feedback che in genere i servizi automatizzati su web presentano con grande dettaglio di dati e in tempo reale.

Se l'obiettivo dell'azienda è minimizzare l'eCPC (come accade molto spesso), si possono consultare i report online per trovare costi, impression e click della campagna, ripartiti su un gran numero di dimensioni: sito, sezione tematica, profilo di interesse del visitatore, sua provenienza geografica, ora del giorno e giorno della settimana e altro. Lo scopo è capire dove dirigere l'investimento in visualizzazione di annunci. La pianificazione e il controllo possono qui essere pensati in termini di marketing come targeting dei migliori segmenti o in termini di analisi dell'investimento come composizione di un portafoglio ottimale. In base alle proprie particolari esigenze, l'analista imparerà presto ad elaborare propri indici di performance, arricchendo quelli di base qui presentati, eCPC e eCPA. Imparerà inoltre le correlazioni statistiche tra le performance delle diverse opzioni, per esempio che il target «appassionati di sport» risponde meglio agli annunci dell'azienda presenti sul sito Blu anziché sul Rosso. Con il tempo, affinerà anche la propria capacità di valutare i risultati

fisici (impression, click e conversioni) in termini economico-finanziari, reali o figurativi. In tal modo potrà applicare in modo efficace il criterio base del valore atteso dell'investimento, per scegliere le migliori opzioni di investimento delle risorse a disposizione. Qui viene indicato un semplice principio guida per una valutazione empirica ma ragionevole del CTR di una certa opzione (lo stesso principio vale per il CVR). Si supponga di voler stimare il CTR dell'annuncio nella sezione Sport del sito Blu. Se si hanno già un numero significativo di impression in Blu/Sport, allora è possibile semplicemente prendere il CTR passato come stima di quello futuro. Ma spesso capiterà di non avere uno storico così ricco da essere affidabile. È verosimile che solo una impression su mille dia luogo a un click, più o meno: questo è un CTR normale. Poiché i click sono eventi rari, i campioni necessari per stimarli devono essere piuttosto grandi. Un campione di 10.000 impression è molto meno significativo di quanto l'intuizione dice. In presenza di molte opzioni possibili, sarà frequente non avere stime significative di combinazioni come Blu/Sport. Un metodo per approssimare le stime consiste nell'applicare questa formula:

$$CTR \text{ stimato per } \frac{Blu}{Sport} = \frac{C_{Blu}}{I_{Blu}} \times \frac{C_{Sport}}{I_{Sport}} \times CTR$$

In questa formula C_{Blu} è la frazione di click attribuiti al sito Blu in qualsiasi sezione, non solo Sport. Se la campagna ha avuto 1.000 click nel complesso, cui 250 nel sito Blu, allora $C_{Blu} = 25\%$. Il significato di I_{Blu} è analogo per le impression: se il sito Blu ha avuto 200.000 impression su un milione totali della campagna, allora questo numero vale 20%. Il rapporto vale 1,25 a indicare che il sito Blu ha un CTR che è del 25% superiore al CTR generale. La stessa interpretazione vale per C_{Sport} e I_{Sport} . La formula riesce a stimare bene il CTR di Blu/Sport se il sito e la sezione sono statisticamente poco correlati, cioè se i visitatori di Blu sono interessati allo sport più o meno quanto i visitatori di altri siti, e viceversa gli sportivi visitano Blu più o meno quanto gli appassionati di altri temi. Nella pratica, se applicata con buon senso, questa regola riesce abbastanza bene a predire quali opzioni di investimento risulteranno migliori per CTR.

Bibliografia

- M. L. Kent, B. J. Carr, R. A. Husted, R. A. Pop, Learning web analytics: A tool for strategic communication, in Public Relation Review, 37, 2011.
- H. Pakkala, K. Presser, T. Christensen, Using Google Analytics to measure visitor statistics: The case of food composition websites, in International Journal of Information Management, article in press, 2012

IL CONTROLLO STRATEGICO E OPERATIVO NEL SETTORE FITNESS: UN MODELLO DI MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE

Il settore del fitness registra negli ultimi anni grandi cambiamenti strutturali, operativi e di mercato. La continua evoluzione del servizio, resa possibile dalla costante ricerca e sviluppo degli esperti di arti motorie e aziende fornitrici, si accompagna all'affermarsi sul mercato di nuovi «format» che propongono innovativi modelli di business e servizi, moltiplicando opportunità e offerta per il cliente. In un contesto ambientale così dinamico, i centri fitness, forse per la prima volta, si trovano a dover analizzare risultati e azioni attuali per delineare obiettivi e strategie future, implementando veri e propri sistemi di controllo delle performance di tipo «manageriale».

Il nuovo scenario competitivo del fitness: necessità di nuove logiche di gestione

Il settore dello sport, ed in particolare quello del fitness, vive un momento di particolare cambiamento.

Ai tradizionali punti vendita si sono affiancati sul mercato nuove catene, nazionali ed internazionali, che hanno introdotto nel settore logiche gestionali, strutture manageriali ed economie di scala, innovando proposta, tecnologia e processi.

Dopo anni di ricerca tecnica, che ha visto i centri fitness impegnati nella proposta di nuovi metodi e strumenti di allenamento, si sono recentemente affermati veri e propri modelli di «management» dello sport che mettono insieme l'indispensabile passione, competenza e conoscenza sportiva, con una specifica mentalità aziendale di gestione delle strutture e dell'organizzazione.

Il posizionamento sul mercato dei tradizionali centri e palestre rischia di essere messo in crisi dalla forbice «low cost» - «high service», nuovi business model sviluppati in senso imprenditoriale che prevedono condizioni di consumo accattivanti per i clienti, in linea con i tempi, in un contesto macroeconomico di crisi dei consumi e forti differenze nel potere d'acquisto tra i diversi strati sociali.

I centri fitness, organizzazioni di persone e mezzi

complessi ma spesso prive di effettive logiche direzionali, devono rivedere la propria strategia ed il proprio modello di business, trasformandosi in vere e proprie aziende per fronteggiare nuove tendenze al fine di non perdere quote di mercato anche rilevanti. In questo contesto, lo sviluppo di un modello di Management Control System (MCS) nel settore diventa fondamentale per «misurare» performance attuali ed essere pronti ad affrontare il futuro con azioni gestionali coordinate ed efficaci rispetto alla nuova realtà competitiva.

La trasformazione da centro fitness ad «azienda» del fitness è ormai una necessità.

Caratteristiche delle «nuove» offerte: palestre low cost e centri high-quality

I centri fitness «low cost» si sono affacciati sul mercato italiano qualche anno fa ed in poco tempo hanno fatto incetta di quote di mercato e iscrizioni. Approfittando delle criticità d'offerta indifferenziata delle palestre tradizionali, tali centri si sono inseriti nel mercato con relativa facilità grazie ad alcune caratteristiche gestionali che le hanno rese vincenti in poco tempo.

La netta divisione dei servizi ed il rinnovamento tecnologico costante consentono, alle nuove realtà, certezza e riduzione dei costi, garantendo efficienza e semplicità gestionale.

Le attività primarie e di supporto alla catena del valore sono separate ma integrate al fine di ottimizzare e contenere gli oneri.

Ricerca e sviluppo, formazione centralizzata e fornitori base sono gestiti dal franchisor in virtù di contratti quadro convenienti che consentono investimenti limitati nell'allestimento del centro e nell'acquisizione delle attrezzature.

Il servizio ristretto alle sole sala «cardio» e «pesi» non prevede corsi specifici che richiederebbero personale competente e spese aggiuntive. Docce e bevande non sono inclusi nell'abbonamento ma sono consumabili tramite badge o braccialetti informatici ricaricabili.

Il cliente paga solo ciò che utilizza, la gestione è efficiente ed il format replicabile.

La formula commerciale è pre-organizzata:

di Alessandro Garlassi
Dottore Commercialista,
Revisore Contabile e
Partner Barilli Associati
- Consulenza per la
Direzione, in Reggio Emilia
e Luca Fornaciari
Professore a contratto
di Programmazione e
Controllo - Università degli
Studi di Parma

iscrizione, marketing multimediale e comunicazione sono definiti. Gli abbonamenti, spesso solo annuali, consentono certezza di presenza, riducendo il rischio turnover clienti di breve periodo.

Tutti i punti vendita godono di un sistema di controllo centralizzato che consente, tramite indicatori e margini, di valutare l'andamento economico e finanziario del singolo centro.

Le criticità della nuova proposta sono da ricercare nel servizio limitato e nel rischio di eccesso di affluenza, soprattutto negli orari di punta, che può creare attese e disagio alla clientela.

La leva operativa, elevata a causa degli alti costi fissi, impone un numero rilevante di iscritti per saturare la capacità produttiva. Dal punto di vista strategico la formula low cost dovrà dimostrare di essere capace di assestarsi su standard qualitativi accettabili sia dal punto di vista tecnico che dal punto di vista «esperienziale».

Nella direzione opposta, da più tempo, si sono sviluppati sul mercato centri sportivi e benessere che prevedono elevati standard di servizio, ambienti raffinati e curati, ampia varietà di corsi, servizi wellness alla persona, presenza di personale qualificato.

Proposte che attingono ad esperienze del mondo Spa, sono da diversi anni punti di forza di catene internazionali sempre più presenti sul territorio. L'alta gamma qualitativa e l'esclusività del centro, giustificano tariffe elevate anche in virtù di un'esperienza di consumo che richiede partecipazione e tempo per essere sfruttato a pieno.

I centri fitness tradizionali devono rivedere logiche strategiche e posizionamento di mercato al fine di evitare la perdita degli iscritti «disinteressati» a favore dei low cost e l'abbandono dei clienti più esigenti a favore dei centri di alta gamma (Tavola 1).

Sviluppo e gestione dei centri fitness: la necessità di un sistema di «Management Control»

L'incremento della pressione competitiva che ha caratterizzato il settore negli ultimi anni, rende necessaria una continua modifica dei servizi offerti. Il cliente richiede oggi soluzioni personalizzate per fasce d'orario e contenuti. Sempre più esigente ed informato in merito a nuove tecniche e corsi ma sempre meno disposto a pagare ciò che non sfrutta, il cliente necessita di essere seguito ed individuato per preferenza nel database commerciale.

I centri tradizionali sono costretti a ragionare in modo diverso introducendo logiche di gestione manageriale, al fine di governare la complessità e non perdere utenti storici ed opportunità di mercato.

Da un lato diventa indispensabile conoscere la struttura dei costi e dei ricavi per verificare l'efficienza interna ed eliminare oneri inutili, dall'altro deve essere costantemente monitorato l'andamento del mercato e i suoi sviluppi per mantenere la posizione competitiva difendendosi dall'aggressività dei «low cost» e formulare proposte altrettanto vincenti.

Nel corso di questi anni si è assistito al progressivo declino prima reddituale poi competitivo dei centri tradizionali, la quale specifica idea di business se non rinnovata, rischia di percorrere, più o meno velocemente, le strade del declino (percorso segmenti I-II o I-III di Tavola 2¹) già viste in altri settori.

Se i centri tradizionali non comprendono in tempo i cambiamenti di costo e di mercato e agiscono con scarsa sensibilità e reattività rispetto ai segnali esterni, rischiano di essere esclusi dalle nuove logiche di settore.

Tavola 1 – I Concept di Business Model nel settore Fitness

Concept	Low Cost	Centri Tradizionali	High Quality
Prezzo	Basso	Medio	Alto
Attività	Aree di attività limitate	Attività fitness diversificate	Attività Spa, Wellness e Fitness
Servizi	Singoli servizi separati a pagamento	Servizi «all inclusive»	Servizi «all inclusive»
Assistenza	Assenza di corsi e personale	Corsi e presenza di personale	Corsi e presenza di personale
Efficienza	Forniture quadro definite	Forniture singole	Forniture quadro definite
R&S	R&S accentrato di tipo tecnologico	R&S servizi e tecnologia	R&S accentrato sul benessere
Gestione	Semplicità	Complessità	Complessità
Sviluppo	Replicabilità	Non replicabile	Replicabilità

¹ Tavola tratta da: A. Bubbio nel volume Strategie e Controllo nelle imprese della distribuzione commerciale, pag. 59, Ipsa, Milano.

«SMC - Sport Managing Control»: un modello di creazione del sistema di controllo dei centri fitness

La conoscenza dei processi e delle attività di gestione del mondo sport e fitness ha consentito di elaborare uno specifico modello per la creazione del sistema di controllo, che permetta da un lato di non «appesantire» la gestione con sovrastrutture di rilevazione dati eccessive e dall'altro di fornire una visione dell'andamento operativo di breve periodo e strategico di lungo termine.

Le attività della struttura, le proposte commerciali, le zone operative e di servizio ausiliario, devono essere monitorate, misurate e valutate in modo diverso da prima per consentire, quando necessario, cambiamenti, riorganizzazione ed interventi efficaci. I ricavi indiretti e la mancanza di rilevazioni automatiche di frequenza per aree di servizio creano difficoltà di misurazione di performance nelle zone di attività e mancanza di conoscenza dell'effettivo rendimento e apprezzamento delle diverse offerte. E' necessario introdurre logiche di misurazione dei risultati economico-finanziari e strategici per rilevare costantemente l'andamento dell'efficienza, dell'efficacia e dei fattori critici distintivi del centro fitness.

La metodologia «SMC» propone uno sviluppo del sistema di controllo sportivo tramite fasi successive, autonome e correlate che prevedono tempi, risultati e responsabilità precise.

I risultati di ciascuno step, rappresentati da uno specifico sistema di reporting, dovranno consentire di dare evidenza alle performance di periodo e di redigere un piano di miglioramento prospettico.

Le premesse alla creazione del sistema di controllo: strategia e organizzazione

Il sistema di controllo vede alla propria origine una chiara definizione della strategia, dei valori e della visione della propria «business idea».

Niente può essere controllato e valutato se non si conoscono meta e parametri di confronto.

La creazione del sistema di controllo passa prioritariamente attraverso la definizione del «business model» da realizzare tenendo in considerazione sia i propri punti di forza e criticità che delle opportunità e minacce dell'ambiente esterno in termini di competitività e andamento macroeconomico.

Il modello di business pensato dalla proprietà si traduce in termini organizzativi in scelte di allocazione delle risorse umane e tecniche per ciascuna delle attività costituenti la «customer value proposition».

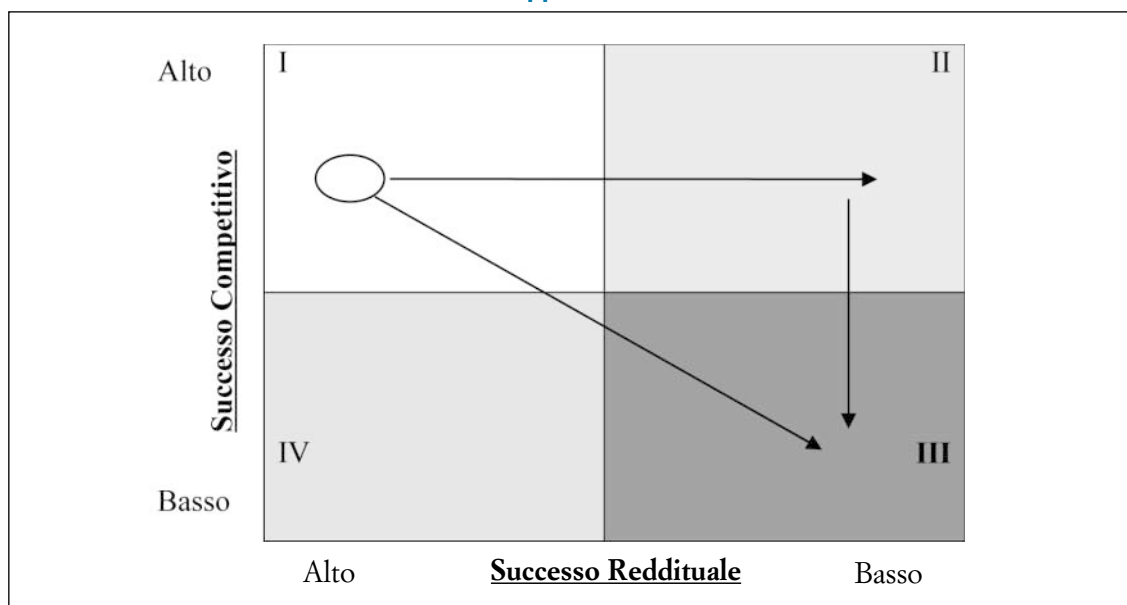
Il processo di creazione del modello di controllo sportivo non può ignorare assetti e scelte organizzative, in tutte le sue componenti da quella dell'offerta tecnica a quella della proposta commerciale (Tavola 3).

Step 1 - Dimensioni - Misure - Fatti di gestione SMC

Per definire il modello di controllo di un centro sportivo è necessario individuare, sotto il profilo operativo e strategico, i seguenti elementi:

- dimensioni di controllo (oggetti);
- misure di controllo (indicatori);
- fatti aziendali rilevanti (origine dati).

Tavola 2 – Matrice apprezzamento Business Idea



Le «Dimensioni» di controllo

Gli oggetti di controllo operativo sono individuati in funzione delle attività sportive e delle funzioni generali svolte all'interno del centro.

Distribuite in senso piramidale, le dimensioni sono organizzate per livelli dove, al primo posto, sono collocate quelle di massima sintesi ed all'ultimo quella di massimo dettaglio (Tavola 4).

Tra i diversi livelli esiste un'associazione univoca di tipo padre – figlio che consente da un lato di avere una chiara idea della distribuzione delle aree di lavoro e dall'altro di strutturare un reporting piramidale che visualizzi in progressione i risultati generali e le performance specifiche.

A livello strategico, gli oggetti di riferimento sono individuati in funzione della loro capacità di «raccontare» gli andamenti delle iniziative e delle azioni di gestione.

Per spiegare gli andamenti commerciali e per individuare le misure di successo sul mercato, sono rilevanti le dimensioni «abbonamenti» e «clienti».

Le «misure» di controllo

Per valutare le performance operative della gestione, è necessario utilizzare una serie di misure

economiche e finanziarie, tipicamente legate alla struttura contabile dell'azienda.

In questo contesto indicatori di costo e ricavo, opportunamente raggruppati per natura, sono direttamente o indirettamente attribuiti agli oggetti di riferimento di servizio e struttura, al fine di creare valori di performance finanziaria generali d'azienda e specifiche di area.

Le misure non finanziarie hanno, invece, lo scopo di quantificare l'andamento dei fattori critici in funzione delle azioni intraprese, evidenziando il nesso causale tra valore monetario e azione strategica.

Misurare esclusivamente elementi di natura finanziaria non è attività sufficiente per valutare l'andamento degli asset di performance di medio e lungo periodo del centro, dipendenti dalle azioni di gestione sottostanti.

I «fatti» di gestione

Ogni misura ha una sua origine.

Le procedure contabili rilevano costi e ricavi di periodo fondamentali per definire margini e performance finanziarie del centro.

La contabilità generale, imperniata su logiche amministrative e non gestionali, deve essere gestita

Tavola 3 – Strategia ed organizzazione dello sport

ANALISI STRATEGICA		
Obiettivi Strategici	Missione, Visione, Valori	Descrizione
Business Model	Differenziazione / Posizionamento	Costo / Servizio
Swot Analysis	Analisi interna / esterna	Forza, criticità / opportunità, minacce
ANALISI ORGANIZZATIVA		
Risorse umane	Mansioni, competenze, contratto	Personal trainer, istruttori, dipendenti
Risorse tecniche	Attrezzature	Disposizione, obsolescenza, contratto
Attività e servizi	Corsi, sale, aree sportive	Metri quadri, consumi Kwh, disposizione
Sistema informativo	Hardware, Software, procedure	Sistema gestionale, CRM, fogli elettronici

Tavola 4 – Gerarchia delle dimensioni sportive

Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4
Produzione	Area interna	Sala pesi, Sala Cardio	Spinning, altre sale
		Sala corsi	Danza, Pilates, marziali
Struttura	Area Esterna	Sport Estivi, Piscina	Tennis, basket, altri
	Area Accessoria	Bar, Estetica	Spa, Sale wellness
	Commerciale		
	Amministrazione		
Comuni	Gestioni diverse	Finanziarie, Imposte	
	Spogliatoi	Uomo e Donna	
	Reception		

al fine di individuare per ogni costo e ogni ricavo la dimensione di riferimento; una sorta di semplice contabilità analitica che consenta di attribuire le misure economiche di competenza alle dimensioni di controllo più opportune.

E' necessario acquisire i movimenti contabili del centro ma è altrettanto importante, nella prospettiva di incremento della clientela, rilevare i dati commerciali per analizzare le proposte concluse, il gradimento dei nuovi abbonamenti e l'andamento di quelli attuali.

Per la verifica dell'efficienza del personale, si dovranno ottenere dati dalle entrate di sala al fine di verificare il seguito d'utenza per ogni istruttore.

Ogni «fatto» gestionale deve avere una rilevazione che consenta di collegarlo a misure e dimensioni.

Ogni costo avrà una propria fonte (fatto) e una specifica dimensione (oggetto) alla quale riferirsi.

I collegamenti instaurati rappresentano la struttura portante del Sistema di Controllo.

Ogni misura ha una sua origine riconosciuta, ha solo alcune dimensioni ammesse, è calcolata in tempi prefissati ed è gestita da un operatore predefinito.

Step 2 - Il controllo dell'andamento «operativo»

Il controllo dell'efficienza e dell'efficacia di breve periodo si ottiene valutando costi (input) e ricavi (output) complessivi e per attività del centro.

Le misure di costo sono attribuite alle diverse dimensioni di area quando possibile direttamente altrimenti attraverso opportune ripartizioni effettuate in funzione di criteri il più possibili vicini al reale assorbimento dei costi indiretti.

Ad ogni area di attività vengono così attribuiti costi diretti e quote di costi comuni che complessivamente compongono il costo area totale di produzione.

Le sale corsi, la sala fitness, la sala pesi, il bar e gli altri servizi hanno proprie misurazioni la cui sommatoria costituisce il costo di produzione dei servizi del centro.

I costi di struttura sono esclusi dall'imputazione per attività e sono invece mantenuti come oneri di periodo e considerati nella loro incidenza sui costi di produzione al momento della formulazione dei prezzi (calcolo del full cost di periodo).

Nei centri fitness i ricavi sono elementi anomali sotto il profilo del controllo, perché sono spesso contemporaneamente fissi e comuni.

Sono fissi per cliente in quanto, almeno negli abbonamenti di tipo «open» che consentono di fruire di tutte le sale a forfait, essi non dipendono dalla quantità di servizio fruito, ben potendo il cliente attingere a qualsiasi attività proposta nella giornata.

Sono altresì comuni perché la maggior parte dei ricavi non sono riferibili ad una specialità o ad un servizio particolare bensì sono ottenuti per una pluralità indistinta di possibili attività.

I ricavi attinenti ad una specifica area, se esistenti, saranno attribuiti direttamente, mentre per tutti gli altri sarà necessario, attraverso la rilevazione delle frequenze di area ottenute grazie a sistemi informativi di accesso (badge o tornelli), suddividere le quote di ricavo tra i servizi in funzione della loro fruizione effettiva da parte dei clienti.

Step 3 - Il controllo dell'andamento «strategico»: la mappa azione - strategia

La valutazione dell'utile complessivo e delle marginalità d'area di periodo fotografano una situazione consuntiva per dare evidenza a sprechi di risorse ed eventualmente ipotizzare azioni di risparmio nel breve periodo; ma il valore dei margini operativi non è solo quello.

Essi devono essere considerati soprattutto per la loro capacità di segnalare i valori critici (funzione di «alert») risultanti dalle azioni di gestione.

Il fatturato, ad esempio, potrebbe essere inferiore alle attese perché le proposte di abbonamento non sono accattivanti ed inducono i potenziali clienti alla disdetta dell'abbonamento. L'ambiente e la qualità dei corsi potrebbero essersi deteriorati a causa di scarsa attenzione alle nuove esigenze del cliente o alla inefficiente pulizia di docce e aree di servizio. Bisogna pensare ai risultati operativi non tanto come il «fine» ultimo del sistema di controllo sportivo quanto come l'«inizio» dello sviluppo delle azioni correttive e migliorative della gestione.

Rinnovare le macchine e fare ingenti sforzi di investimento potrebbe essere completamente inutile e dispendioso se il motivo di scontento del cliente non fosse effettivamente la qualità dell'attrezzatura tecnica.

Per verificare i risultati monetari è indispensabile affidarsi a misure «strategiche», di tipo non finanziario in grado di quantificare gli andamenti dei fattori critici.

Misure non finanziarie e sistema informativo

In un centro fitness si potrebbe provocatoriamente affermare che le misure di tipo finanziario sono secondarie.

In una struttura a maggioranza di costi fissi ciò che conta è il successo commerciale: entrate, nuovi abbonamenti, fidelizzazione consentono di saturare spazi e produttività riducendo il costo unitario di servizio.

La numerosità dei corsi, il loro apprezzamento e la qualità del servizio non si misura direttamente con i ricavi che, come visto, sono indistinti in tal senso. È necessario dotarsi di rilevazioni numeriche e statistiche di entrata quantificando, ad esempio, contatti, numero sottoscrizioni, numero riacquisto clienti.

L'unico costo variabile importante del centro è quello degli istruttori tecnici. Lo sviluppo delle competenze, il loro basso turnover ed il sistema premiante sono veri fattori di mantenimento della clientela.

Per poter misurare, le informazioni devono essere a disposizione. E' necessario dotarsi di strutture automatizzate di rilevazione delle misure finanziarie ma soprattutto di quelle non monetarie relative a frequenza, numerosità, orari.

Lo Sport Managing Control è strumento di controllo direzionale che crea le condizioni perché i centri fitness possano prendere coscienza delle variabili critiche della propria gestione e le possano utilizzare a proprio vantaggio.

L'elenco delle misurazioni strategiche ripercorrono la sequenza logica proposta dalla metodologia Balance Scorecard, strumento di controllo ideato da Kaplan e Norton al fine di correlare le azioni di gestione al pensiero strategico.

Le quattro prospettive, indicate in [Tavola 5](#), sono la base per identificare la relazione tra azioni, misure e risultati economico finanziari (mappa strategica).

Gli indicatori di tipo economico finanziario, che misurano il solo risultato monetario, sono spiegati e correlati a sistemi di indicatori non finanziari (Kpi).

La strategia e la gestione si traducono in risultati

finanziari di periodo a causa delle azioni effettuate nella prospettiva dei clienti, dello sviluppo dei processi interni, della competenza ed innovazione.

Step 4 – Redazione del «piano di miglioramento»

Creato il sistema delle dimensioni delle misure, definita l'origine dei dati, organizzato il sistema di acquisizione e rilevazione di costi e ricavi ed infine identificate le relazioni strategiche tra risultato finanziario ed azioni di gestione, è necessario chiedersi cosa fare nel futuro per migliorare i risultati e portare il proprio centro fitness verso l'eccellenza e la mission originaria.

Per valutare le performance ottenute in senso negativo o positivo è indispensabile individuare l'obiettivo di risultato ottimale.

Alle azioni strategiche devono essere associati specifici target per valutarne il raggiungimento ovvero gli scostamenti.

Attraverso la mappa strategica è possibile evidenziare come un comportamento di gestione dovrebbe modificare i risultati delle diverse prospettive sino ad arrivare alle conseguenze economiche e finanziarie riflesse nei risultati di bilancio.

Attraverso i KPI si possono stilare una serie di azioni da valutare in funzione del raggiungimento di obiettivi prefissati, collegate ad un intendimento strategico preciso che riflette missione, visione, valori e business model iniziali ([Tavola 6](#)).

Tavola 5 – Mappa strategica

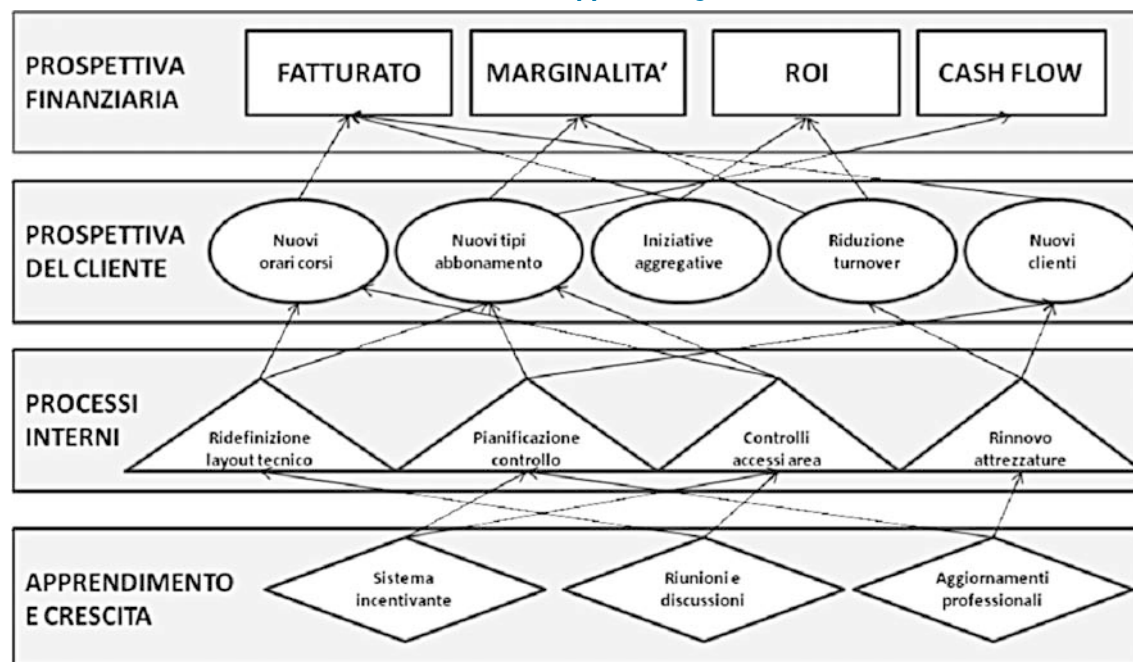


Tavola 6 – Piano di miglioramento

KPI	Target	Azione	Obiettivo strategico
1. Fatturato totale			
N. nuovi abbonamenti		Segmentazione Clientela	Difesa low cost
N. adesione iniziative		Viaggi e iniziative collettive	Creare un gruppo
Frequenze di area		Installazione rilevatori	Verifica preferenze
Frequenze nuovi corsi		Ricerca e sviluppo	Eccellenza di servizio
Frequenze istruttore		Sistema premiante	Punti di riferimento cliente
2. Fatturato Bar - Estetica			
Scontrini orario pranzo		Nuovo servizio catering	Eccellenza di servizio
Vendita coupon		Adesione gruppi acquisto	Aumento quote di mercato
3. Costi generali			
Costi amministrativi		Amministrazione interna	Avere i dati per il controllo
4. Costi Bar			
Valore magazzino		Riduzione magazzino	Efficienza
5. Costi Sport			
Costo manutenzione		Contratti quadro ciclici	Eccellenza nel servizio

Conclusioni

In mercati sempre più concorrenziali e dinamici è difficile mantenere con costanza posizioni di vantaggio competitivo senza adeguamenti continui della propria Business Idea. Nel settore sportivo questa situazione è sempre più attuale a causa delle nuove formule imprenditoriali proposte da diverse catene sviluppate in rete secondo regole manageriali precise

Le aziende del fitness non possono più concentrarsi solo su aspetti tecnici ma devono dotarsi di veri e propri strumenti manageriali di controllo e verifica delle performance al fine di mettere in atto azioni di difesa delle proprie posizioni competitive e redigere piani di miglioramento dei risultati per il consolidamento degli asset strategici di lungo periodo.

La metodologia SMC consente la creazione di un sistema di controllo affidabile attraverso regole e procedure da attivare con gradualità senza pesare su strutture non abituate, anche culturalmente, a logiche di management

L'accrescimento delle competenze interne di controllo e pianificazione è, esso stesso, elemento della prospettiva dell'apprendimento BSC, autoalimentando la creazione di valore all'interno del centro.

Bibliografia

- AMADIO A. (2005) *Performance analysis management, sistemi di analisi, misurazione e gestione delle prestazioni aziendali*, FrancoAngeli, Milano
- BUBBIO A. (2011) *Strategie e controllo nelle imprese della distribuzione commerciale*, Ipsoa, Milano
- BUBBIO A. (2009), *Il controllo di gestione nelle imprese del fashion*, Ipsoa, Milano
- DALLOCCIO SALVI (2011), *Finanza aziendale 1 finanza ordinaria*, Egea, Milano
- KAPLAN R.S. & NORTON D. P. (1996), *Balanced Scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- KAPLAN R.S. & NORTON D. P. (2001), *The strategy focused organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- KAPLAN R.S. & NORTON D. P. (2004), *Strategy maps. Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- KAPLAN R.S. & NORTON D. P. (2004), *Strategy maps. Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- FONTANA V. (1994), «La contabilità dei ricavi», in *Amministrazione & Finanza*, Ipsoa, Milano, anno IX, n.2, pag.89
- PIGHIN M. & MARZONA A. (2005), *Sistemi informativi aziendali struttura e applicazioni*, Pearson Education Italia, Milano
- PREVIDI G. (2009), *Il valore dell'informazione, semantica e logica dell'ICT*, FrancoAngeli, Milano
- SIMONS R. ((2010), *Sistemi di controllo e misure di performance*, Edizione Italiana, Egea, Milano
- SIMONS R. ((1995), *Levers of control: how manager use innovative control system to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.

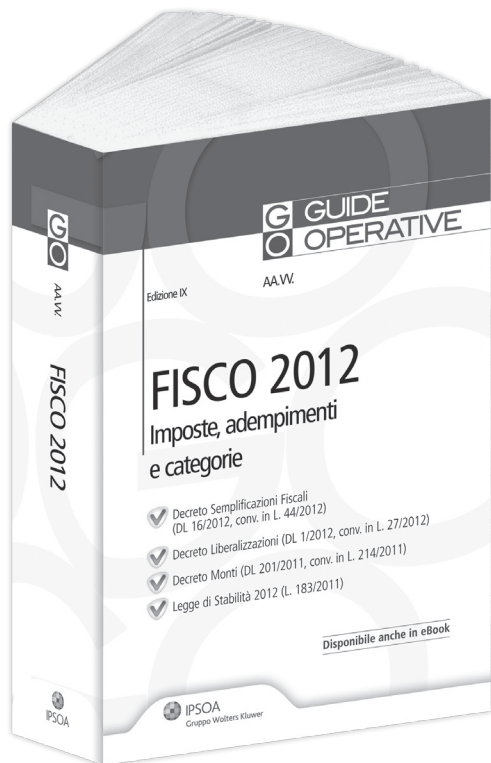


IPSOA

Gruppo Wolters Kluwer

FISCO 2012

Imposte, adempimenti e categorie



di AA.VV.
pagg. 2.368, € 95,00

Fisco 2012 è la **Guida operativa Ipsoa** che descrive e razionalizza le novità legislative e i risvolti ad esse collegate, contestualizzandole con il resto della disciplina fiscale vigente. L'opera fornisce il **quadro completo ed esaustivo** di tutti gli **adempimenti tributari**.

Il volume è organizzato in due parti:

- **Parte generale:** dedicata alle imposte e agli istituti che caratterizzano la materia fiscale;
- **Categorie di imprese e professionisti:** dedicata a **34 categorie** fra le più rappresentative del **commercio, artigianato e professioni**. Queste categorie sono analizzate unitamente agli **adempimenti civilistici, amministrativi, fiscali e previdenziali**.

Le due parti, complementari fra loro, rendono **Fisco 2012** l'opera che risolve qualsiasi **problematica fiscale e societaria**.

Un ricco **Indice analitico** facilita la consultazione.

Il volume tiene conto di tutte le novità legislative fino ai primi mesi del 2012, fra le più importanti:

- **Legge di Stabilità 2012** (L. n. 183/2011)
- **Decreto Monti** (D.L. n. 201/2011, conv. L. 214/2011)
- **Decreto Liberalizzazioni** (D.L. n. 1/2012, conv. L. 27/2012)
- **Decreto Semplificazioni Fiscali** (D.L. n. 16/2012, conv. L. 44/2012).

Fra le modifiche alla disciplina fiscale, si segnalano:

- per le imprese: il **nuovo regime dei minimi**, il **riporto delle perdite**, l'obbligo di comunicazione dei beni attribuiti ai soci o familiari;
- per le persone fisiche: la **tassazione dei beni di lusso**, il c.d. "**contributo di solidarietà**", la nuova disciplina della detrazione per le **ristrutturazioni edilizie**.
- Ampio spazio è riservato ad altre importanti novità che hanno interessato:
- l'**IVA** (tra queste l'**incremento dell'aliquota ordinaria al 21%**);
- l'introduzione della nuova **imposta municipale propria c.d. IMU**;
- le **liberalizzazioni** avviate con il D.L. n. 1/2012.

Fisco 2012, mediante **schemi pratici, esemplificazioni e ricca casistica**, garantisce: **completezza** dei contenuti, attraverso l'analisi di tutte le imposte, degli istituti e della disciplina delle singole categorie; **coordinamento** tra le norme di recente emanazione con la disciplina previgente; **autorevolezza** delle informazioni riportate grazie alla competenza e professionalità degli Autori.

Compili subito il coupon, e lo invii **via fax allo 02.82476403**. Può acquistare anche on line su **www.shopwki.it** oppure può contattare l'**Agenzia** della sua zona (www.shopwki.it/agenzie) o rivolgersi alle **migliori librerie** della Sua città.

(00129010) Sì, desidero acquistare il volume **Fisco 2012** di AA. VV. a € 95,00

Cognome e Nome	Azienda/Studio
Via	CAP
Città	
Tel.	Fax
e-mail (obbligatoria):	Cod. cliente
Partita IVA	C.F.

(1002) Pagherò con bollettino postale premarcato sul c.c. n° 412205, intestato a Wolters Kluwer Italia s.r.l. Gestione abbonamenti Ipsoa, allegato alla fattura

Addebitare l'importo di € sulla mia carta di credito:

Mastercard (16 cifre) American Express (15 cifre) VISA (16 cifre) Diner's (14 cifre)

n° _____ Data di scadenza _____

Nome e indirizzo titolare carta di credito

Timbro e firma

* Ai sensi dell'art. 13 n. 196 del D.Lgs. n. 30.6.2003. La informiamo che i Suoi dati sono conservati nel data base informatico del titolare del trattamento, Wolters Kluwer Italia S.r.l. Responsabile del trattamento: Ufficio MID. L'elenco aggiornato di tutti i responsabili del trattamento potrà essere richiesto per iscritto all'Ufficio MID presso la sede della società. I Suoi dati saranno utilizzati dalla nostra società, da enti e società esterne ad essa collegate, nonché da soggetti terzi, titolari autonomi del trattamento, solo per l'invio di materiale amministrativo-contabile, commerciale e promozionale. Ai sensi dell'art. 7 del citato D.Lgs., Lei ha diritto di conoscere, aggiornare, rettificare, cancellare i Suoi dati, nonché di esercitare tutti i restanti diritti ivi previsti, mediante comunicazione scritta a Wolters Kluwer Italia S.r.l., Ufficio MID, Milano, Strada 1 - Palazzo F6, 20090 Assago (MI).

* Diritto di recesso. Clausola di ripensamento ai sensi dell'art. 5 D.Lgs. n. 185/1999. Decorsi 10 giorni lavorativi dalla data di ricevimento del bene da parte del cliente senza che questi abbia comunicato con raccomandata A.R. inviata a Wolters Kluwer Italia S.r.l. Milano - Assago (o mediante e-mail, telegramma, telex o facsimile confermati con raccomandata A.R. nelle 48 ore successive), la propria volontà di recesso, la proposta si intenderà impegnativa e vincolante per il cliente medesimo. In caso di recesso da parte del cliente, entro lo stesso termine (10 giorni lavorativi dal ricevimento) il bene dovrà essere restituito per posta a Wolters Kluwer Italia S.r.l., Milano, Strada 1 - Pal. F6, 20090 Assago (MI). Le spese di spedizione saranno a carico di Wolters Kluwer Italia S.r.l.

MISURARE LE PERFORMANCE IN UNA BANCA TRA INTERMEDIAZIONE FINANZIARIA E INTERMEDIAZIONE DEI RISCHI

Il sistema di misurazione delle performance delle banche ha, nello scenario attuale, un ruolo sempre più importante. Da alcuni anni il settore del credito, sollecitato anche dalle indicazioni di Basilea, ha avvertito la necessità di misurare in modo più analitico i rischi così da tenerli sotto controllo con maggiore efficacia. L'intervento, partendo dal riesame del modello di misurazione delle performance, arriva a una proposta di revisione del modello di business della banca, già attuata da alcuni istituti.

Introduzione

La crisi finanziaria di questi ultimi anni ha messo in evidenza alcune criticità insite nel modello di business su cui sono fondati gli istituti di credito, basato sull'intermediazione di risorse finanziarie, e nell'interpretazione che ne è stata data da questi ultimi. Gli aspetti critici di questo modello erano già noti ma non si è mai manifestata l'esigenza di porvi rimedio in quanto sussisteva la convinzione di poter mantenere ad libitum i livelli di redditività conosciuti nel periodo antecedente la crisi stessa. Si trattava, invero, di livelli di redditività elevati ma insostenibili, basati sull'assunzione di rischi (in particolare quello di liquidità) non supportati da adeguate strategie di copertura.

Da alcuni anni il settore del credito, sollecitato anche dalle indicazioni di Basilea, ha avvertito la necessità di misurare in modo più analitico i rischi così da tenerli sotto controllo con maggiore efficacia; ciò ha portato - nel corso del tempo - al potenziamento delle funzioni di risk management che sono divenute, quindi, protagoniste di un importante sviluppo. Ad oggi, non esiste istituto di credito in cui non siano presenti Comitati del Credito e della Finanza nei quali i responsabili degli uffici di risk management non ricoprano ruoli di rilievo. Il suddetto orientamento degli istituti di credito non ha, tuttavia, impedito il verificarsi della crisi finanziaria.

Il sistema di misurazione delle performance delle banche assume parte di responsabilità della

crisi: esso, infatti, discendendo direttamente dal modello di business basato sull'intermediazione finanziaria, è stato concepito inizialmente per misurare principalmente le performance della rete distributiva (filiali, sportelli, centri imprese, ecc.) e strutturato per trasferire tutti i rischi finanziari generati nell'operatività della rete a delle entità comunemente denominate pool, che in alcuni modelli sono entità puramente «teoriche» mentre in altri sono al più ricondotte a strutture organizzative dell'area finanza, spesso indistinte, senza che queste ultime integrino le componenti economiche generate dal modello di performance della rete distributiva nel proprio modello di redditività. Ciò comporta che le banche sono strutturate in Business Unit (rete, finanza, ecc.) con modelli di misurazione delle performance che spesso non sono integrati, dando luogo a considerazioni distorsive in merito alla generazione della redditività nelle quali si pone poco l'accento sul ruolo ricoperto dalle unità aziendali deputate alla gestione dei rischi. Verrà evidenziato in questa trattazione che gran parte - se non tutta - la redditività di un istituto bancario discende dalle scelte e dalle policy poste in essere dalle suddette unità facendole assurgere al ruolo di comprimarie, insieme alle altre Business Unit (d'ora in avanti chiamate BU Distributive), nella evoluzione di un modello di business basato non più sull'intermediazione finanziaria ma, si può dire, sull'intermediazione dei rischi.

Questa trattazione parte dalla revisione del modello di misurazione delle performance per addivenire alla revisione del modello di business della banca: trattasi di un approccio inconsueto poiché, di solito, si parte dal definire il modello di business e il modello organizzativo di riferimento per poi disegnare il modello di misurazione delle performance. Questo essere fuori dagli schemi nasce dalla convinzione che, attraverso l'analisi e la revisione del modello di misurazione delle performance, si possa comprendere più efficacemente l'evoluzione culturale da compiere in termini di modello di business e di modello organizzativo.

L'esposizione si svilupperà, quindi, in due parti: la prima in cui si definirà la revisione del modello di business performance management; la seconda in cui si esporrà la trasformazione del modello di

di Cristiano Pietrosanti
Direttore amministrativo
ICCREA Bancaimpresa

business e la conseguente rivisitazione del modello organizzativo.

La revisione del modello di business performance management

Per comprendere appieno i cambiamenti da adottare nel modello di Business Performance Management si analizzerà prima l'attuale funzionamento, per evidenziarne le criticità e individuare quindi le evoluzioni necessarie.

Come noto le posizioni d'impiego e raccolta (diretta) assunte dalle BU Distributive vengono trasferite ad una entità figurativa, quindi convenzionale, interna, denominata sovente pool di tesoreria o più semplicemente pool; il trasferimento avviene secondo un internal transfer price, anch'esso convenzionale, denominato Tasso Interno di Trasferimento (TIT di seguito). Tale meccanismo genera per le BU Distributive una redditività, il cosiddetto margine commerciale, che è costante per tutta la durata dell'operazione ed è pari alla differenza tra il tasso reale e il TIT, trasferendo così tutti i rischi di natura finanziaria al pool in quanto, a ragione, si ritiene che le BU Distributive non abbiano le leve necessarie per la gestione degli stessi.

Il trasferimento ad entità convenzionali, tuttavia, comporta da un lato la deresponsabilizzazione delle BU Distributive nell'assunzione dei rischi finanziari e, dall'altro, impedisce una piena assunzione di responsabilità sugli impatti economici che tali rischi – ma anche opportunità – generano, poiché le entità convenzionali, in quanto tali, non hanno alcuna valenza nel modello di business in cui la banca è articolata. Il TIT, normalmente, contiene al suo interno il costo (o il ricavo) della liquidità e il costo per l'eventuale conversione del parametro d'indicizzazione a cui l'operazione di impiego (o di raccolta) viene effettuata (ovviamente se esso differisce dal parametro d'indicizzazione di riferimento per la liquidità della banca). A titolo esemplificativo: se viene effettuata un'operazione di impiego con un tasso reale pari all'euribor tre mesi puntualmente rilevato (EUR3M di seguito) maggiorato di uno spread di 150 basis point (bps

di seguito), il TIT sarà pari a EUR3M maggiorato dello spread previsto dall'istituto per quel tipo di operazione; se invece il tasso reale fosse un Tasso Fisso, il TIT sarebbe pari al precedente cui si aggiungerebbe il costo differenziale di conversione dell'EUR3M in tasso fisso. La teoria di fissazione del TIT richiede che esso rispecchi il costo della raccolta avente le stesse caratteristiche finanziarie dell'impiego reale (lo stesso dicasi per la raccolta ma evidentemente con segni invertiti). Nella realtà ciò non accade, invero si tende ad applicare il TIT in funzione dell'impatto che esso avrà sulla sostenibilità commerciale del prezzo al cliente introducendo in tal modo un meccanismo distorsivo che non permette di misurare correttamente le performance della Banca. Ciò, ovviamente, è possibile in quanto il Pool è una entità convenzionale e non è esso stesso una Business Unit. Attraverso un esempio, semplificato ma utile ai fini dell'intervento, si illustrerà cosa avviene nel modello attuale di misurazione delle performance con un'operazione reale di impiego a medio/lungo (M/L di seguito) termine coperta da una paritetica operazione di raccolta a M/L termine. Si utilizzeranno prezzi e durate reali per meglio comprendere l'entità dei fenomeni oggetto di analisi¹ (Tavola 1). Nell'esempio, ancorché semplificato, l'operazione d'impiego risulta coperta da un'operazione di raccolta avente però durata inferiore, esattamente come avviene nella realtà: il risultato per la banca è un ricavo di 10bps. Secondo il modello tradizionale di misurazione delle performance, tale risultato è scomposto in 50bps generati dalla BU Distributiva e in una perdita di 40bps attribuibile al pool o all'area finanza. Appare evidente tuttavia che la BU Distributiva beneficia di un TIT sulla raccolta che non solo non è corrispondente alle effettive caratteristiche dell'impiego ma addirittura è più basso del costo dell'operazione di raccolta reale, la quale ha, vieppiù, una durata nettamente inferiore a quella dell'impiego. Ciò che accade, in realtà, è che il reddito di 10bps della banca viene generato proprio da quest'ultima differenza di durata: è quindi necessario che tale «mismatching» sia gestito da un'entità che abbia riconosciuta dignità di BU in maniera integrata con il modello di misurazione delle performance di Rete.

Tavola 1 – Modello Tradizionale

	Durata	Tasso	TIT	BU Distr	Pool
Operazione Impiego	20	150	-100	50	100
Operazione Raccolta	2	-140	-		-140
Risultato		10		50	-40

¹ Nell'esempio si riportano solo le componenti spread poiché i parametri di indicizzazione sottostanti ai vari tassi sono ovunque equivalenti all'EUR3M.

Il treasury management

Lo scopo della BU Treasury Management (TM di seguito) è quello di gestire - come accennato in precedenza - il *mismatching* esistente tra impieghi e raccolta in termini di durata e, di conseguenza, amministrare al meglio la liquidità. In altre parole, questa BU è chiamata a cogliere le opportunità derivanti dal *mismatching* di durata e, contemporaneamente, ad individuare meccanismi che ne mitigano i rischi impliciti, quali quello di *repricing* e di liquidità.

Nell'esempio riportato, l'aver coperto un'operazione d'impiego avente durata ventennale con una di raccolta avente durata biennale espone la banca ai due succitati rischi: a quello di *repricing*, poiché dopo i primi due anni la banca dovrà trovare una nuova operazione di raccolta a copertura dell'impiego e il prezzo che il mercato le riserverà sarà sicuramente diverso da quello precedente; al rischio di liquidità che porterà la banca finanche al fallimento nel caso in cui, passati i primi due anni, non vi fossero più investitori disposti a sottoscrivere nuove obbligazioni emesse dalla banca stessa.

Da ciò emerge con chiarezza il fatto che il reddito generato dalla banca non è semplicisticamente frutto di un differenziale di spread - come appariva seguendo il modello tradizionale di misurazione delle performance - bensì è il frutto dell'assunzione di due rischi che devono, pertanto, essere adeguatamente prezzati.

In altre parole, la BU TM dovrà ricevere il corretto trasferimento interno di risorse economiche da parte delle BU Distributive rispettando appieno la teoria di definizione del TIT.

Tornando ancora all'esempio e ipotizzando che un'operazione di raccolta a M/L termine con una durata di venti anni abbia un costo pari a 190bps (oggi tale operazione di raccolta risulterebbe addirittura fuori mercato), la situazione appare diversa in modo radicale rispetto a quella vista in precedenza² (Tavola 2).

Emerge, in tutta chiarezza, che la redditività della Banca deriva in modo esclusivo dall'assunzione di un rischio di *repricing* (e di liquidità) gestito dalla BU

TM, mentre la BU Distributiva mostra addirittura una redditività negativa.

Lo scopo della BU TM non deve essere, tuttavia, come già accennato in precedenza, solo quello di cogliere le opportunità derivanti dal *mismatching* di durata ma anche quello di trovare meccanismi di stabilizzazione del reddito derivante da tale *mismatching*. Infatti, mentre le BU Distributive, immunizzate dai rischi finanziari, conservano costante la redditività generata sull'impiego (nel nostro esempio pari a -40bps) per tutta la sua durata, la BU TM, invece, è soggetta ogni due anni (se questo fosse, come ipotizzato, il suo orizzonte di raccolta a M/L termine) ad una variazione del proprio risultato (peggiorativa o migliorativa), il che in altre parole significa che il risultato di questa BU è estremamente volatile.

La BU TM deve pertanto adottare dei meccanismi finanziari che possano correggere almeno in parte le volatilità: introducendo, ad esempio, nel parametro d'indicizzazione degli impieghi, un differenziale che corregga ogni n anni (due nell'esempio) il tasso d'impiego adattandolo a quello della raccolta. Tale differenziale potrebbe essere pari alla variazione intervenuta tra l'istante t0 e l'istante tn al *credit default swap* del settore bancario.

In tal modo si misurerebbe la variazione in termini di prezzo intercorsa nei due momenti nella rischiosità degli istituti di credito e, poiché quest'ultima è connessa al costo con cui si reperisce la raccolta a M/L termine, si otterrebbe un sostanziale allineamento tra il tasso degli impieghi e quello della raccolta e quindi la stabilizzazione della redditività della BU.

Il long term funding

Al pari di quanto avviene per gli impieghi, la banca deve avere una Business Unit che abbia come obiettivo quello di effettuare la raccolta a M/L termine cercando di minimizzarne il costo. È questo il caso della BU Long Term Funding (LTF di seguito) (Tavola 3) che avrà come obiettivo, appunto, quello di reperire le risorse finanziarie a medio lungo termine secondo le policy individuate

Tavola 2 – Nuovo Modello: il Treasury Management

	Durata	Spread	TIT	BU Distr	TM
Operazione Impiego	20	150	-190	-40	190
Operazione Raccolta	2	-140	-		-140
Risultato		10		-40	50

² Valgono, anche in questo caso, le considerazioni fatte, nell'esempio precedente, relative ai parametri di indicizzazione utilizzati.

Tavola 3 – Nuovo Modello: il Long Term Funding

	Durata	Spread	TIT	BU Distr	TM	LTF
Operazione Impiego	20	150	-190	-40	190	-
Operazione Raccolta	2	-140	145	-	-145	5
Risultato		10		-40	45	5

dalla BU TM cercando di generare un margine rispetto al TIT esattamente al pari di ciò che accade per gli impieghi. È beninteso che, almeno per ogni esercizio, la BU TM debba definire il costo della liquidità in funzione delle durate.

Nell'esempio, si ipotizzi che il TIT per un'operazione di due anni venga individuato in 145 bps, si genererebbe, così, una marginalità positiva che si può definire Margine di Emissione, sulla BU LTF data dalla differenza tra il TIT e il costo reale della raccolta (pari a 140 bps).

Ciò significa, in altri termini, che le performance di questa BU hanno ecceduto le attese generando, rispetto ai piani della banca, una redditività aggiuntiva non prevista.

Finora, nell'esempio, sono state prese in considerazione operazioni aventi lo stesso parametro d'indicizzazione (EUR 3M), tuttavia nella realtà i parametri d'indicizzazione differiscono tra loro generando un *mismatching* di tasso che ovviamente rappresenta un rischio per la banca. Anche in tal caso le BU Distributive sono immunizzate da tale rischio attraverso il meccanismo del TIT e il trasferimento del rischio ancora una volta viene effettuato, nel modello tradizionale, verso un pool (la maggior parte delle volte coincidente con il pool della liquidità).

Similmente a quanto avviene per il rischio di liquidità, è necessario introdurre una BU che gestisca il rischio di tasso assunto attraverso il *mismatching* dei parametri d'indicizzazione degli impieghi e della raccolta.

L'asset & liabilities management

L'obiettivo di questa BU è quello di generare redditività dalla gestione del *mismatching* di tasso esistente tra impieghi e raccolta senza però far assumere posizioni di rischio alla banca.

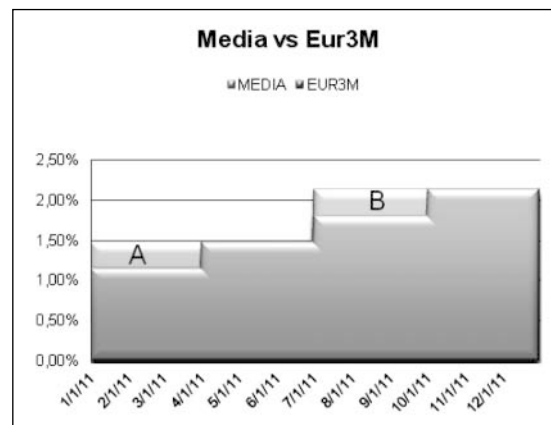
Attualmente, esistono già uffici del risk management, solitamente denominati risk management ALM, il cui scopo è monitorare le posizioni di rischio in termini di tasso e dare indicazioni alla finanza affinché provveda ad effettuare le opportune azioni di copertura. È evidente, pertanto, che lo scopo è di mitigare o annullare le posizioni di rischio, ma

è altrettanto evidente che queste funzioni non si pongono obiettivi di generazione di redditività o, nel caso ciò avvenga, quest'ultima non è comunque misurata con metodi di valutazione integrati con il modello di performance della rete distributiva.

La BU ALM assume, quindi, anche il compito di individuare, analogamente a quanto già evidenziato per la BU TM, meccanismi d'ingegneria finanziaria, da applicare alle operazioni, che non solo generino redditività ma non creino situazioni di rischio per la banca. Un esempio d'ingegneria finanziaria di questo genere potrebbe consistere nell'indicizzare gli attivi al valore massimo tra la media semestrale dell'EUR3M e l'EUR3M e indicizzare la raccolta all'EUR3M. Questa semplice differenza nella modalità di indicizzazione genera reddito aggiuntivo, se la curva dell'EUR3M in un determinato periodo dovesse salire (aree A e B della Tavola 4), mentre consente di avere un'indicizzazione identica tra impieghi e raccolta se la curva dovesse scendere, consentendo alla Banca di non assumere rischio di tasso.

Si riprende, a questo punto, il modello di misurazione delle performance, in cui verrà introdotto un nuovo TIT accanto al precedente. Si rinominerà, pertanto, il tradizionale TIT in TITL (ovvero TIT di liquidità) per distinguerlo dal nuovo TIT che prenderà il nome di TITR (ovvero TIT per copertura dal rischio tasso) e che sarà pari al differenziale di un ipotetico Swap IRS con il quale si trasforma il parametro d'indicizzazione

Tavola 4 – Nuovo ruolo dell'ALM



dell'operazione reale nel parametro d'indicizzazione di riferimento per la raccolta a M/L termine.

Dalla **Tavola 5** si evince chiaramente che l'aver introdotto il mismatching sul parametro d'indicizzazione tra EUR3M e media semestrale dell'EUR3M (di cui si è accennato sopra) consente alla banca di beneficiare di una redditività aggiuntiva pari a 16bps portando la redditività aziendale complessiva da 10bps a 26bps (ovvero +160%; si tenga conto che negli esempi si utilizzano dati realmente riscontrabili).

Il credit risk management

Dopo aver dedicato attenzione ai rischi di natura finanziaria, è giunto il momento di affrontare il rischio maggiore per gli istituti bancari ovvero il rischio di credito.

L'ultimo decennio è stato contraddistinto da un crescente impegno nel far inserire, all'interno dei sistemi di misurazione delle performance, delle misure che tenessero conto dei rischi assunti e, oggi, si può persino contare su una fiorente letteratura in tal senso.

Ma tanto la letteratura quanto le applicazioni pratiche sono espressioni dirette, benché diverse, del sistema di misurazione delle performance e presentano, pertanto, al pari di esso stesso, dei limiti. Il suddetto sistema, infatti, nelle versioni iniziali non prendeva in considerazione meccanismi di misurazione dei costi derivanti dal rischio di credito; successivamente si è, quindi, tentato di tenerne conto introducendo misure corrette per il rischio, come il RAROC, RORAC³, ecc. Le modalità con cui effettuare la correzione del risultato per il rischio – di credito - spesso sono state individuate nella perdita attesa derivante dagli impieghi in gestione. Ancora una volta, però, non si è tenuto conto del fatto che la perdita attesa è solo un'approssimazione del costo del rischio che nel corso dell'esercizio la Banca si troverà a sostenere ovvero delle perdite effettive.

Le perdite effettive sono la risultante di un insieme di costi e ricavi derivanti dalla modalità di governo del rischio di credito effettuata dall'istituto che va dalla policy di istruttoria a quelle sugli affidamenti, dalle tecniche di rating della clientela alle deleghe in

filiale, dalle attività di precontenzioso e contenzioso alle attività di recupero del credito. Tutte queste attività sono emanazione della direzione crediti (supportata dal risk management credito) vista, ancora una volta, non come BU bensì come un'unità di servizio il cui obiettivo è mitigare i costi rivenienti dall'assunzione di posizioni che comportano un rischio di credito.

Tuttavia, come già verificato per la BU TM e la BU ALM, un conto è affrontare determinati obiettivi in qualità di unità di servizio, un altro è gestirli in qualità di BU. Ne consegue che anche la direzione crediti deve assumere il ruolo di BU: la BU Credit Risk Management (CRM di seguito).

Si riparte, dunque, dall'utilizzo della perdita attesa come strumento per misurare il costo del rischio delle BU Distributive, la quale ha l'inevitabile vantaggio di avere una perfetta corrispondenza tra il prezzo in bps che sarà applicato in fase di contrattazione (corretto per il rischio grazie alla perdita attesa) e l'impatto a conto economico – per le BU Distributive ovviamente - derivante dal rischio assunto. Si continua, pertanto, ad utilizzare la perdita attesa però come internal transfer price dalla BU Distributiva alla nuova BU CRM, per cui se per la BU Distributiva la perdita attesa rappresenta un costo, per la BU CRM essa rappresenterà un ricavo. Scopo della BU CRM sarà, così, di fare in modo che i costi effettivamente sostenuti nel corso dell'esercizio, ovvero le perdite effettive, siano inferiori alla perdita attesa media del portafoglio: ne discende che la BU CRM si configura come una sorta di compagnia assicurativa interna la quale, dietro pagamento dei premi (rappresentati dalla perdita attesa), deve far sì che essi siano superiori ai sinistri (rappresentati dalle perdite effettive). E' evidente che il ruolo di questa BU, nella definizione del pricing delle operazioni d'impiego, è fondamentale e già oggi sono stati fatti molti progressi in tema di correzione del pricing stesso in funzione della rischiosità della controparte. Malgrado ciò la questione non è stata mai affrontata con la prospettiva di generare redditività aggiuntiva ovvero come l'affronterebbe una compagnia di assicurazioni. Se, infatti, si seguisse una perfetta correlazione tra prezzo e rischio della controparte, si otterrebbe nel migliore dei casi una BU con un conto economico tendente al pareggio, ma

Tavola 5 – Nuovo Modello: l'ALM

	Dur	Par+Spr	TITL	TITR	BU Distr	TM	LTF	ALM
Op. Impiego	20	331	-190	-16	-40	190	-	16
Op. Raccolta	2	-305	145	0	-	-145	5	0
Risultato	-	26	-	-	-40	45	5	16

³ Risk Adjusted Return on Capital; Return On Risk Adjusted Capital

potenzialmente si potrebbe esporre la redditività aziendale addirittura ad una contrazione del reddito rispetto ad una applicazione di prezzo indifferenziato rispetto al rischio.

Ancora una volta si cercherà di pervenire alle conclusioni attraverso un esempio e si ipotizzerà, da un lato, di avere un pricing indifferenziato rispetto alla rischiosità delle controparti rappresentata dalla perdita attesa e, dall'altro, di attivare un meccanismo di correzione del prezzo per la perdita attesa in modo che si abbia la stessa marginalità rispetto alla rischiosità delle controparti (Tavola 6).

Se l'area A del secondo grafico (pari al margine cui si rinuncia sulle classi di clientela migliori) risultasse superiore all'area B (pari al margine che si acquisisce sulle classi di clientela peggiori) si assisterebbe ad una contrazione della redditività complessiva della banca.

Nella definizione del prezzo interno di trasferimento (e di converso nella definizione del prezzo finale) la BU CRM non dovrà, quindi, tener semplicemente conto della perdita attesa ma dovrà cercare di ottenere un effetto tale che l'area A del secondo grafico risulti inferiore, il più possibile, rispetto all'area B. Un tale risultato può essere ottenuto applicando un transfer price più elevato - in termini relativi, ovviamente - sulle classi migliori rispetto a quelle peggiori, come dire che i santi pagano per i peccatori. Questa politica sul prezzo è esattamente equivalente a quella adottata dalle compagnie assicurative, le quali applicano meccanismi di prezzo sbilanciati a sfavore delle classi di rischio migliori poiché in questo sbilanciamento si annida gran parte della redditività aziendale.

Il corporate center

Da ultimo non resta che attribuire un compito

diverso, rispetto al passato, anche ad un'altra entità convenzionale presente nel sistema di performance management tradizionale, considerata solo come entità residuale su cui trasferire tutte le poste non attribuibili alle BU: il Corporate Center (CC di seguito).

Nel modello di business performance management tradizionale l'entità CC ha lo scopo di accogliere le poste non attribuibili alle BU Distributive e le eventuali poste di riconciliazione con i risultati contabili complessivi aziendali. Nel nuovo modello, invece, questa entità assume un ruolo determinante nell'influencare i meccanismi di transfer price analizzati sinora e nella gestione dei mezzi propri (capitale e riserve).

Per quanto attiene al primo punto, si introduce nel modello un nuovo tipo di internal transfer price denominato Commercial Leverage (CL di seguito), tramite cui il board direttivo può modificare i trasferimenti interni tra BU (ad esempio tra le BU Distributive e la BU TM) in modo da far percepire alle BU Distributive una differente redditività. La motivazione prevalente nell'utilizzo del CL risiede nella difficoltà di applicare rigorosamente il TIT qualora il suo livello fosse tale da essere insostenibile per lo sviluppo degli impieghi.

Nell'esempio si ipotizza quindi un CL pari a 50bps che porti le BU Distributive a conseguire un risultato positivo, favorendo quindi lo sviluppo commerciale e che attribuisca di conseguenza il costo di questa scelta alla BU CC. Il board direttivo avrà, in tal modo, una misura del costo che sta sostenendo per favorire lo sviluppo commerciale della banca (Tavola 7).

Per quanto attiene al secondo punto, ovvero la gestione dei mezzi propri, anche questi devono essere remunerati e devono quindi avere un loro meccanismo di transfer price. In tal caso il TIT dei mezzi propri sarà equivalente al tasso di remunerazione lordo atteso dall'azionista. In fase

Tavola 6 – Nuovo Modello: il Credit Risk Management

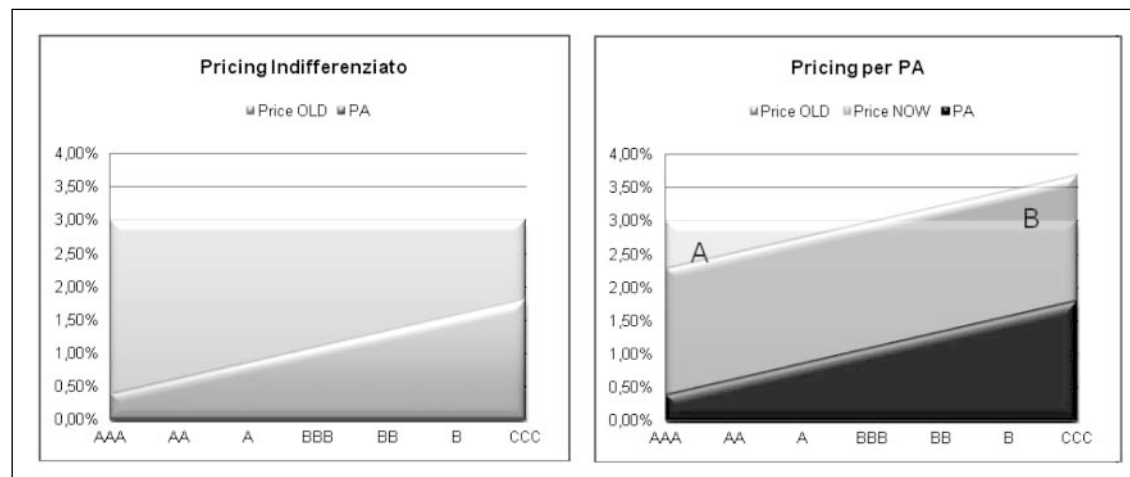


Tavola 7 – Nuovo Modello: il Corporate Center

	Dur	P+Spr	TITL	TITR	CL	BU Dis	TM	LTF	ALM	CC
Op. Impiego	20	331	-190	-16	50	10	190	-	16	-50
Op. Raccolta	2	-305	145	0	0	-	-145	5	0	
Risultato	-	26	-	-	-	10	45	5	16	-50

di pianificazione si procede ad allocare il capitale sulle BU, le quali ne sosterranno il costo che sarà rappresentato da un ricavo per la BU CC. In tal modo è possibile verificare se le singole BU creano o distruggono valore semplicemente verificando se il loro conto economico presenta un utile o una perdita.

Si giunge così al termine della revisione del modello di misurazione delle performance, tramite la quale è stato possibile comprendere le motivazioni che devono portare alla trasformazione di alcune unità aziendali in vere e proprie Business Unit la cui misurazione delle performance deve avvenire con lo stesso sistema con il quale si valutano le performance delle BU Distributive. Su queste nuove BU può concentrarsi la maggior parte della redditività aziendale. Si vedrà ora come cambia il modello di business della banca e come, di conseguenza, deve adattarsi il modello organizzativo.

Dalla intermediazione di risorse finanziarie alla intermediazione dei rischi

Il modello di business sottostante gli strumenti di misurazione delle performance tradizionali è, in estrema sintesi, basato sull'intermediazione di risorse finanziarie ovvero sul ruolo che la banca svolge nel trasferire risorse da soggetti con un surplus a soggetti con un deficit. È possibile però vedere come questo modello non sia più sostenibile e anzi tenda a distruggere valore se mal interpretato. Come si evince dalla Tavola 8, tra il 2007 e il 2010 il prezzo della raccolta ha superato il prezzo degli impieghi crescendo, per effetto della crisi, del 1000 %. È evidente che il modello tradizionale non è più in grado di assicurare i livelli di redditività attesi da una banca.

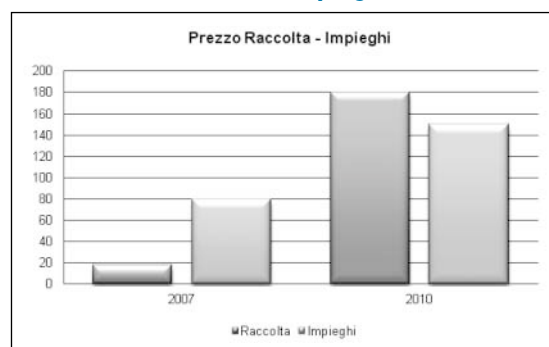
La banca deve trasformarsi in un ente capace di accentrare su di sé una serie di rischi che altrimenti le controparti non sarebbero in grado di gestire autonomamente (rischi finanziari, di liquidità, di credito): il modello di business passa, quindi, dall'intermediazione di risorse finanziarie alla intermediazione dei rischi.

Da ciò discende la centralità delle BU di gestione del rischio, di cui ampiamente trattato, che devono

essere misurate da un modello di performance fortemente integrato con quello delle BU Distributive; ciò ovviamente non significa che le BU Distributive ricoprano un ruolo marginale, ma esse passano dall'essere il fulcro intorno al quale ruota la redditività aziendale allo svolgere un ruolo diverso, incentrato sulla generazione delle masse necessarie, affinché le nuove BU possano applicare i propri meccanismi di generazione della redditività. Una similitudine con un altro settore può aiutare a comprendere meglio quanto argomentato. Nella grande distribuzione un'importante fonte di redditività deriva dal mismatching temporale dei pagamenti ovvero dal fatto che le merci vengono pagate ai fornitori a 3 mesi mentre l'incasso dalla clientela avviene immediatamente. Qual è il vero business della grande distribuzione? Vendere merci generando reddito dalla differenza tra prezzo di acquisto e prezzo di vendita oppure vendere merci generando accanto al differenziale di prezzo anche un mismatching temporale tra incassi e pagamenti? Un quesito analogo può essere rivolto alle banche: si deve perseverare nell'intermediazione di risorse finanziarie, guadagnando dalla differenza tra prezzo di acquisto e prezzo di vendita del denaro o si deve evolvere verso l'intermediazione delle risorse finanziarie guadagnando anche dalla gestione dei mismatching applicabili ad esse?

È opinione di chi scrive che una banca moderna non possa più prescindere dalla generazione di reddito derivante dai meccanismi esposti in precedenza (liquidità, finanziari, credito) e di conseguenza debba far evolvere la propria organizzazione, il

Tavola 8 – Andamento pricing raccolta/impieghi



proprio modello di misurazione delle performance e di pricing; in altre parole, deve aver luogo una «rivoluzione» culturale della politica bancaria. A parere di chi scrive, dunque, l'evoluzione del modello di misurazione delle performance transita da una revisione del modello organizzativo relativamente a due importanti aspetti. Il primo, come evidenziato, è l'evoluzione in Business Unit di tutte le strutture organizzative deputate alla gestione dei rischi (Treasury Management, Asset & Liabilities Management, Long Term Funding, Credit Risk Management e Corporate Center); non sempre difatti tutte queste strutture organizzative hanno chiari obiettivi di generazione della redditività – ma svolgono viceversa un ruolo di Service Unit - o comunque la redditività generata non è monitorata in sintonia con il modello di performance complessivo. In secondo luogo queste nuove Business Unit devono partecipare a pieno titolo e in maniera attiva nella strutturazione dei prodotti (parametri di riferimenti, repricing e fixing, struttura dei tassi, ecc.) che saranno venduti nelle BU Distributive in maniera da potere poi effettuare, ciascuna nel proprio ambito, la gestione dei rischi in maniera effettivamente sinergica ai prodotti venduti: accadrà così che le BU ALM e TM definiranno le caratteristiche finanziarie del prodotto, la BU CRM ne definirà i livelli di pricing per la copertura della perdita attesa mentre le BU Distributive si occuperanno delle tematiche di natura commerciale.

Realizzazione del modello

Il modello teorico finora descritto è stato già realizzato in alcune realtà bancarie avendo come obiettivo quello di creare un sistema di misurazione delle performance che integrasse tutte le logiche di internal deal tra le varie BU, che potesse misurare le performance da diversi punti di vista (ovvero su diverse dimensioni di analisi) e che fosse nel contempo del tutto privo di ricorso a poste di quadratura con la contabilità generale della banca. Per ottenere questi risultati si è fatto ricorso ad un metodo innovativo di implementazione del modello che prevede l'impiego esclusivo di dati contabili in luogo dei dati extracontabili comunemente utilizzati nei sistemi di performance management e che si basa sul concetto di multidimensionalità in luogo dei tipici «prodotti gestionali».

La prima cosa da realizzare è stata, quindi, un sistema di contabilità analitica, ovvero un sistema contabile con dettaglio delle poste fino a livello di singolo rapporto, che prevedesse chiusure su base mensile in grado di produrre uno stato patrimoniale e un conto economico per competenza completi (includendo, quindi, tutte le poste di assestamento

e di valutazione tipiche della chiusura di bilancio). L'analiticità per singolo rapporto consente, infatti, di poter poi allocare le singole poste sulle dimensioni di analisi che verranno scelte nell'ambiente multidimensionale.

Per il calcolo delle poste figurative, che si aggiungono a quelle contabili, tipicamente un sistema di misurazione delle performance si basa su capitali medi e tassi medi e per tale motivo si fa comunemente uso di dati extracontabili. Tuttavia, avendo come obiettivo l'allineamento nativo con i dati contabili, si può far ricorso ad un diverso modo di determinare tali grandezze utilizzando i ratei interessi per calcolare le poste figurative. Sapendo infatti che:

$$\text{Rateo interesse} = \text{capitale} * i * n^{\circ} \text{gg} / \text{caldiv}$$

dove «i» rappresenta il tasso di interesse del rateo, «n°gg» rappresenta il numero dei giorni di maturazione del rateo e «caldiv» rappresenta il calendario divisore usato nel calcolo del rateo si ha che:

$$\text{capitale} * n^{\circ} \text{gg} / \text{caldiv} = \text{rateo interesse} / i$$

che si definirà «capitale ponderato», per cui conoscendo il TIT dell'operazione il calcolo delle poste figurative è semplicemente uguale a:

$$\text{Interessi figurativi} = \text{capitale ponderato} * \text{TIT}$$

Per ottenere un modello integrato di trattamento delle BU e per rispettare il principio di allineamento nativo con la contabilità, le poste figurative devono essere trattate come un internal deal (ovvero la loro somma deve essere pari a zero), per cui si ha che:

$$\text{Rateo interesse} = (\text{rateo interesse} - \text{interessi figurativi passivi}) + \text{interessi figurativi attivi}$$

laddove la parte tra parentesi viene attribuita alle BU tradizionali mentre la parte restante viene attribuita alle altre BU.

Seguendo i metodi e i principi sopra descritti è stato, quindi, possibile realizzare un sistema di misurazione delle performance nativamente quadrato con la contabilità generale, che misura le performance della BU tradizionali e delle BU deputate alla gestione dei rischi finanziari e di credito in modo del tutto integrato e che consente infine di poter fare analisi di redditività su più dimensioni di analisi (BU, Prodotto, Canale Distributivo, Area Geografica, Anno di Generazione, Portafoglio di Rating e altro).

IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE IMPRESE EDILI

Quello delle imprese edili è un settore molto importante per l'economia italiana, sia per la sua portata sia per l'indotto che crea. Ma è anche uno dei settori che maggiormente sta sentendo gli effetti della crisi. Spesso realtà di dimensioni anche rilevanti non hanno al loro interno una funzione controllo di gestione né tale attività viene svolta, con grave danno per i risultati economici e la diagnosi delle possibili fonti di inefficienza. Si ritorna pertanto ad analizzare il settore edile per individuare i principali strumenti di controllo, tenendo conto delle peculiarità e delle principali fonti di incertezza di tali aziende.

Le caratteristiche salienti dell'economia delle imprese edili

Per dotare l'impresa di un sistema di controllo di gestione che risulti adeguato ad essa, è necessario individuarne le caratteristiche peculiari, che nel caso dell'edilizia possono riassumersi nelle seguenti¹:

- la durata sovente pluriennale del ciclo operativo, dovuta alle dimensioni, alla complessità e alla personalizzazione dei manufatti che vengono commissionati all'azienda o che questa decide autonomamente di costruire in vista di una successiva vendita (sono le cosiddette «iniziative immobiliari»);
- l'aver come l'unità operativa di base il cantiere, ossia un luogo ben delimitato all'interno del quale si svolge il processo produttivo e che si palesa come autonomo in quanto legato ad uno specifico progetto (va peraltro sottolineato come questa caratteristica accomuni tutte le imprese edili, sia quelle che operano su ordinazione che su proprie previsioni di vendita);
- il «nomadismo» che costringere a installare i cantieri ogni volta in un posto diverso, vale a dire nell'area messa a disposizione dal cliente o, nel caso delle iniziative immobiliari, dove è stato acquistato il terreno edificabile;
- la stagionalità (cioè l'addensamento di attività in determinati periodi dell'anno) che caratterizza le produzioni, che sono soggette da un lato al clima

atmosferico, dall'altro al concentrarsi di lavorazioni imposto dalle tempistiche contrattuali²;

- la necessità di adattarsi alle richieste del cliente qualora si operi su ordinazione, ma anche quando si debba gestire la fase finale della costruzione di immobili che siano stati acquistati prima della loro ultimazione.

Tutti gli elementi citati conferiscono all'economia dell'impresa edile una connotazione abbastanza particolare rispetto a molte altre, sia sotto l'aspetto tecnico, sia sotto quello economico, sia infine sotto quello finanziario. In particolare:

- da un punto di vista tecnico l'azienda si trova a dover gestire contemporaneamente una molteplicità di ordini (siano essi esterni o interni), con il problema di ripartire le risorse disponibili fra le diverse unità operative evitando perdite di tempo, sprechi, duplicazioni di ordini e altri inconvenienti in grado di creare pericolose sacche di inefficienza all'interno dell'azienda;

- da un punto di vista economico, si tratta di gestire una struttura che sia in grado di soddisfare le esigenze produttive e, nel contempo, non risulti fonte di costi che non si riesce poi a recuperare; in sostanza, la struttura genera un ammontare di costi fissi (di personale, di ammortamenti, di servizi comuni a tutte le lavorazioni e di spese generali (di amministrazione, di sede e, sovente, anche di progettazione e commerciali) che devono essere ripartite sul numero massimo possibile di commesse nel tentativo di ricercare una condizione di pieno impiego (o quasi);

- infine, da un punto di vista finanziario si devono gestire quantità di risorse finanziarie spesso molto ingenti, con la possibilità – ovvero col vantaggio – di pattuire degli anticipi o acconti sul prezzo finale³, tale che il fabbisogno finanziario non raggiunga livelli troppo elevati e si attenuino i rischi legati all'esposizione debitoria (soprattutto verso le banche).

Le considerazioni appena fatte conducono, a parere di chi scrive, inevitabilmente a concludere per la necessità di dotare un'impresa edile di un sistema di controllo di gestione, non importa se elementare o complesso, se superficiale o approfondito, purché sufficientemente adeguato agli scopi che con esso si intendono raggiungere.

di Francesco Manca

Professore associato di Economia aziendale, programmazione e controllo – Università degli studi di Sassari

¹ Sul punto cfr. F. Manca, Il bilancio delle imprese edili, Cedam, Padova, 1994, pag. 5 e segg.

² Sull'argomento cfr. di F. Manca, «Effetti economico-finanziari della stagionalità sulle imprese edili», in Amministrazione & Finanza, n. 8/2012.

³ Di solito, per anticipi si intendono le somme incassate prima ancora dell'inizio di una lavorazione, mentre per acconti si intendono le somme incassate al termine di una frazione di opera a seguito di un confronto con il committente (denominata quest'ultima S.A.L., stato di avanzamento lavori).

Le variabili chiave del controllo di gestione nelle imprese edili

Se dunque si vuole introdurre in un'impresa di costruzioni il controllo di gestione, indipendentemente dalla tipologia prescelta, dal costo e da chi lo dovrà poi utilizzare (questione non indifferente, anzi spesso centrale per il successo di simili iniziative), si dovranno avere presenti i nodi cruciali della gestione di tali imprese, sui quali dovrà concentrarsi l'attenzione dell'analista (o controller che dir si voglia). Volendo proporre un elenco (sicuramente parziale) dei suddetti «nodi», si possono segnalare sicuramente:

- il monitoraggio dei costi di esecuzione, visto che i ricavi (nel caso degli appalti, ma spesso anche in quello delle iniziative immobiliari) sono prefissati e generalmente invariabili (salvo casi isolati e particolari in cui si possa ottenere la revisione prezzi); ciò significa che ogni eventuale aumento dei costi preventivati di lavorazione si tradurrà in una corrispondente riduzione del profitto fino al suo completo annullamento (e da lì iniziano le perdite);
- il controllo dei tempi di esecuzione, visto che in genere sono stabiliti in accordo col cliente (nell'appalto) o sono indotti da questioni di mercato (le unità immobiliari da utilizzare come seconde case, ad esempio, si vendono più facilmente prima dell'inizio del periodo delle vacanze estive); non rispettandoli, infatti, si va incontro alle penali applicabili dal committente o al rischio di invenduto nel caso delle iniziative immobiliari, il che fa ben comprendere come in simili casi il fattore tempo acquisti un valore assoluto;
- la corretta allocazione delle risorse, che vanno ripartite fra tutti i cantieri aperti o di prossima apertura, al fine di evitare ad esempio che vengano a mancare le materie prime o che se ne faccia scorta quando non è necessario (perché ne sono avanzate a sufficienza da altre lavorazioni) o ancora che vengano acquistate in modo frammentario non riuscendo a sfruttare le economie di scala; in questi frangenti, inoltre, capita spesso che a complicare le cose si aggiunga la carenza di coordinamento fra i responsabili dei

singoli cantieri e la sede aziendale, col rischio di assumere condotte fra loro contrastanti e dunque potenzialmente dannose;

- la gestione dei subappalti (anche solo di servizi nel caso di piccole imprese), ai quali si può ricorrere sia qualora si tratti di lavorazioni che l'azienda di norma non esegue, ma anche nel caso di lavorazioni

che, pur rientrando fra le capacità esecutive, non possono essere realizzate in quanto le strutture che le potrebbero eseguire sono già pienamente impegnate (lo si fa in genere per non rifiutare il cliente); in simili circostanze, il problema sta da un lato nel disporre di una rete di subappaltatori disponibili ad eseguire i lavori se e quando richiesto, dall'altro lato nel selezionare aziende che siano in grado di rispettare i canoni qualitativi e i tempi imposti dall'opera principale (e di cui è comunque responsabile l'appaltatore) e siano anche affidabili sotto il profilo della solidità e della correttezza negli affari;

- il coordinamento a livello di portafoglio ordini, vale a dire il controllo della tempistica di esecuzione di tutte le commesse e la relativa dinamica monetaria, in modo da essere in grado, se necessario, di valutare l'ipotesi di modificare i tempi di lavorazione e quindi di consegna di una o più opere sapendo quantificare le conseguenze economiche e (soprattutto) finanziarie di simili spostamenti. Non di rado, infatti, capita di trovarsi nella necessità di anticipare una consegna per ottenere dei vantaggi finanziari (cioè incassare prima del tempo)⁴ o di ritardarla per liberare risorse da destinare ad altre (in genere nuove) lavorazioni;

- il controllo della liquidità in generale, dato che si tratta di imprese che subiscono il fenomeno della stagionalità (come già accennato sia astronomica che operativa) e che quindi possono subire tensioni di liquidità in determinati periodi dell'anno, per fortuna tendenzialmente prevedibili (a patto ovviamente che si adoperi qualche strumento, anche rudimentale, di programmazione). In questo contesto, purtroppo, si inserisce una variabile difficilmente prevedibile costituita dai tempi di incasso, i quali possono dilatarsi anche molto (e imprevedibilmente) creando seri problemi finanziari alle imprese; questo fenomeno è trasversale, nel senso che si incontra sia nell'edilizia privata che

in quella pubblica, sia negli appalti che nelle iniziative immobiliari (forse in queste ultime in modo meno marcato), probabilmente a causa dell'ingente valore dei prodotti venduti⁵.

Gli elementi di criticità evidenziati

possono essere anche di più e diversi (cosa peraltro probabile) e per accertarlo è necessario sottoporre l'azienda ad un'attività di check-up, vale a dire ad una serie di indagini interne tese ad accertare la presenza di condizioni di inefficienza, inefficacia o di cattiva funzionalità in genere che possano rappresentare un fattore di danno (effettivo o



Monitoraggio dei costi e tempi di esecuzione, corretta allocazione delle risorse, gestione dei subappalti, coordinamento del portafoglio ordini e controllo della liquidità sono le variabili chiave da tenere sotto osservazione

⁴ Si veda in proposito F. Manca - S. Folzi, «Riorganizzazione del portafoglio commesse a seguito di carenze di liquidità», in Amministrazione & Finanza n. 7/2008.

⁵ Sul tema si veda F. Manca Il controllo della liquidità nelle PMI, Ipsos, Milano, 2011, pag. 125 e segg.

anche solo potenziale) per l'impresa. I problemi eventualmente emersi, poi, vengono ordinati in una scala gerarchica basata sulla loro criticità (o si dovrebbe dire distruttività) in virtù della quale verrà fissato un ordine di priorità e verranno proposti e valutati i possibili interventi correttivi; prima di effettuare qualsivoglia intervento, tuttavia, sarà opportuno (come in ogni scelta imprenditoriale) rapportare il costo della correzione con il beneficio che essa dovrebbe arrecare e solo dopo decidere se procedere o meno. In proposito, è appena il caso di rimarcare che una delle caratteristiche del controllo di gestione è di generare conoscenza, per cui si può anche scegliere di non eseguire un'azione proposta perché se ne conoscono (e si quantificano) le conseguenze e si decide scientemente (vale a dire economicamente) che il danno sopportato è inferiore al beneficio ottenibile.

La taratura del sistema di programmazione e controllo

Una volta stabiliti i fattori che si mostrano maggiormente critici ai fini del mantenimento di condizioni di equilibrio economico e monetario e della sopravvivenza stessa dell'azienda, si tratta di stabilire quale sia lo strumento di controllo di gestione maggiormente adatto a risolvere (o almeno attenuare) i problemi sorti in relazione al concretizzarsi dei suddetti fattori. In merito, due sono le strade che si possono seguire:

- 1) acquistare un pacchetto software completo, che permetta di integrare le rilevazioni di contabilità generale con quelle di contabilità analitica e di redigere ogni documento previsionale, dal più semplice fino al budget generale;
- 2) effettuare un'attività propedeutica di check-up, al termine della quale siano chiare le esigenze dell'azienda in termini di controllo e che consenta di adottare gli strumenti necessari a fronteggiare i problemi emersi, iniziando dai più critici per concludere con i meno preoccupanti, se non addirittura poco rilevanti (che potrebbero, sotto certe condizioni che si enunceranno fra breve, essere anche tralasciati).

La prima soluzione potrebbe apparire in prima battuta quella ideale, visto che si dota l'azienda di un sistema che ha in sé tutte le potenzialità per analizzare ogni aspetto della gestione; tuttavia è quella che presenta la più alta probabilità di insuccesso a causa dell'impatto che potrebbe provocare sulle persone che lavorano in azienda e che ne potrebbero subire i risvolti negativi. In sostanza, dotando l'impresa di uno strumento che presumibilmente si mostrerà inadeguato all'effettivo fabbisogno di controllo (il che è perfettamente

normale se non si effettua il check-up) e anche eccessivo essendo un prodotto completo, si rischierà di investire del denaro senza ottenere da esso il rendimento sperato e, cosa peggiore, creando gravi inconvenienti in seno alla struttura organizzativa. Ciò può accadere perché i membri dell'organizzazione potrebbero tendere a rigettare il nuovo strumento sia per la naturale inclinazione dell'essere umano a rifiutare i cambiamenti, sia per la scarsa conoscenza di esso che ne renderebbe difficile un utilizzo corretto a meno che non si segua uno specifico addestramento che fornisca le giuste competenze a chi sarà destinato a farlo funzionare. Per superare simile ostacolo, può talora bastare una semplice opera di comunicazione e condivisione da parte di chi governa l'azienda, finalizzata a fugare i dubbi del personale di trovarsi in presenza di uno strumento vessatorio e a rendere fertile il terreno per una sua pacifica adozione. Se si fallisce in quest'opera di convincimento, le reazioni all'introduzione del controllo di gestione (semplice o complesso che sia) possono variare dal rifiuto netto alla resistenza passiva, dal boicottaggio al sabotaggio vero e proprio; con il che, oltre a non potersi giovare di informazioni utili (e talora essenziali) per l'assunzione delle proprie decisioni, l'imprenditore si troverebbe a dover affrontare dei problemi organizzativi anche seri, col pericolo di minare le stesse basi su cui poggia l'azienda.

La seconda soluzione, di contro, presume un'introduzione graduale del controllo di gestione che avrebbe il vantaggio di non sollevare i problemi organizzativi di cui si è appena parlato, visto che l'azienda entrerebbe lentamente nell'ottica del funzionamento di questo sistema e potrebbe pervenire col tempo a quel livello di cultura aziendale che è necessario per utilizzarlo proficuamente. E un'attività preventiva di check-up servirebbe proprio a sapere da dove iniziare in questo lavoro di graduale adozione dei vari strumenti possibili e porrebbe tutti i presupposti per una completa accettazione del sistema da parte del personale; anche perché così facendo si potrebbe anche giungere alla determinazione che non sia necessario installare un sistema completo in tutte le sue parti, ma bastino solo alcuni strumenti parziali di per sé già in grado di fornire le risposte più importanti alle aspettative dell'imprenditore. Infine, indipendentemente dalla modalità prescelta per l'introduzione in azienda, non va dimenticato che sarà bene verificare, per quanto possibile, se i costi da sostenere per tale operazione siano recuperabili col tempo attraverso i benefici economici che ne scaturiranno; diversamente, verrebbe meno uno dei principi fondanti delle scelte imprenditoriali (forse il più importante), ovvero la convenienza economica, da accertare mediante

l'analisi del rapporto costi-benefici. Ed è altresì pacifico che siffatto confronto debba essere operato in via preventiva e non, come troppo spesso accade, solo al momento in cui si rilevano i risultati; in quel caso, infatti, se la scelta non è stata corretta, gli effetti negativi che ne conseguono si sono già verificati e non appare sicuramente saggio investire delle risorse senza avere la minima idea dei risultati che ne potranno scaturire. Con questo non si vuole comunque indurre a pensare che simili valutazioni siano semplici, anzi, è vero l'esatto contrario: la difficoltà sta nel fatto che le variabili inserite nel confronto non sono tutte misurabili secondo un comune metro monetario, ma vanno ponderate sulla base di scale qualitative, il che le rende estremamente soggettive e attribuisce alle scelte complessive un elevato carattere personale.

Gli strumenti del controllo di gestione

Per quanto attiene agli strumenti che l'azienda può adottare per effettuare il controllo di gestione, sono molteplici e ciascuno di essi permette di avere risultati particolari e fornire specifiche risposte a chi è deputato a prendere le decisioni. La scelta dipenderà, oltre che dalla profondità che si vuole dare al controllo, anche dal tipo di attività esercitata e soprattutto dal dinamismo che la caratterizza, che talora impone l'adozione di determinati strumenti che in altri casi non sarebbero ritenuti necessari; inoltre, la stessa dimensione strutturale può suggerire o sconsigliare l'adozione di particolari forme di controllo di gestione in quanto potrebbero risultare insufficienti o, al contrario, esuberanti rispetto alle esigenze riscontrate nel caso specifico (sempre che questo riscontro venga fatto). Di seguito si propone un elenco di massima dei suddetti strumenti, segnalando che tipo di utilità possono fornire se introdotti in aziende di costruzioni. Il più semplice, in quanto presente in ogni tipo di impresa a prescindere dalla dimensione, dalla forma giuridica e dall'attività svolta è la contabilità generale, mediante la quale è possibile svolgere un controllo concomitante su specifici valori legati alle operazioni svolte, come ad esempio i conti accesi alla liquidità, oppure quelli riguardanti crediti e debiti di fornitura o anche quelli accesi a determinate classi di costi e di ricavi. In genere, tali dati vengono riassunti in un prospetto avente una veste grafica adatta ad una facile lettura denominato *tableau de bord*, o più semplicemente «cruscotto»; dal quale possono essere tratte utili informazioni (in tempo reale) sull'andamento dei valori connessi a lavorazioni di cui si ritenga importante seguire gli sviluppi o anche a variabili che riguardano l'intera azienda, come la liquidità.

Dalla contabilità generale possono essere estratti, con cadenza variabile e dipendente dalle esigenze conoscitive specifiche, dei bilanci interni, vale a dire documenti la cui struttura può essere analoga a quella prescritta per il bilancio d'esercizio, ma il cui contenuto risponda a criteri di valutazione tali da presentare un'effettiva utilità per l'imprenditore; il bilancio ufficiale, difatti, ha regole di costruzione che rispondono ad esigenze dettate dal legislatore civilistico ma che sovente non sono utilizzabili per finalità direzionali. Dai suddetti bilanci interni, poi, possono essere ricavati tutti gli indici di bilancio ritenuti necessari a rappresentare l'andamento della dinamica economica e, parzialmente, di quella finanziaria; va difatti ricordato che il bilancio, anche se dotato di contenuti adatti a fungere da supporto alle decisioni, è un documento storico tipico delle forme di controllo susseguente, per cui tanto più è ampio l'intervallo fra uno e l'altro tanto meno esso è efficace (ma qui il problema si sposta sulla struttura amministrativa e sulla sua capacità di elaborare un numero consistente di sintesi infrannuali, il che fa comprendere perché sovente si opti per il più semplice *tableau de bord*).

Se l'azienda adotta un sistema di contabilità analitica (magari integrato con quella generale in modo da limitare il lavoro di immissione dei dati), la gamma degli strumenti si amplia notevolmente: si va dalla possibilità di monitorare il costo delle commesse per verificare l'entità del margine in maturazione alla possibilità di stabilire i margini minimi accettabili per i lavori di futura acquisizione, senza affidarsi al «buon senso»; si prosegue con l'approccio per scenari, che permette di capire se sia il caso di intraprendere nuove iniziative, al controllo di efficienza, col quale si può sapere se, in quale misura e per quali motivi l'azienda si trovi ad operare in condizioni di scarsa efficienza.

Uno strumento che trova ampia utilizzazione nelle imprese edili ma che non viene sfruttato per tutte le potenzialità che possiede è costituito dalla programmazione operativa, identificabile principalmente nel diagramma di *Gantt* e nel cosiddetto «percorso critico»: con il primo si possono coordinare una pluralità di commesse contemporaneamente in corso di esecuzione ripartendo le risorse disponibili in modo che non vi siano periodi in cui vengono a mancare e neanche periodi in cui rimangono inoperose; con il secondo si può aumentare il livello di coordinamento interno di una commessa mediante la formalizzazione delle sequenze tecniche e temporali che caratterizzano lo svolgersi delle varie operazioni e il legame fra le diverse lavorazioni da svolgere. Per il primo strumento, infine, è possibile anche evidenziare il connesso aspetto economico (cioè correlare ai tempi e alle operazioni i rispettivi costi), mentre da

entrambi si possono trarre informazioni molto utili ad alimentare il processo decisionale.

Se vi sono le risorse (umane e finanziarie) e se ne ravvisa la necessità, si può arrivare alla costruzione di documenti preventivi (i budget), che possono riguardare solo alcune commesse (magari le più importanti), l'intero portafoglio lavori, oppure l'azienda nel suo complesso (comprendendo dunque anche i costi comuni a tutte le commesse); all'attività di programmazione, resta inteso, deve poi seguire quella di controllo che porti alla redazione di un documento (il reporting) nel quale siano resi noti i risultati ottenuti e i motivi di eventuali divergenze (scostamenti) fra essi e quanto preventivato per il medesimo periodo (cioè nel budget precedente).

Se poi si vuole puntare a sistemi di controllo ancora più sofisticati, si può giungere ad utilizzare la Balanced Scorecard, che prevede un'analisi contemporanea e sistemica dell'azienda da quattro diversi punti di vista (denominati «prospettive») dell'azienda: la prospettiva economico – finanziaria, che coincide con quanto sinora si è sempre fatto tramite l'analisi di bilancio, il controllo budgetario e l'analisi dei costi; la prospettiva della clientela, che mira a verificare la qualità del rapporto fra l'impresa e i suoi clienti e le possibili condotte da mantenere sul mercato, soprattutto in relazione alle sue possibili evoluzioni; la prospettiva dell'apprendimento e della crescita, che punta a verificare l'evoluzione della conoscenza dell'organizzazione e che dunque mette in risalto il tema della gestione delle risorse umane; la prospettiva dei processi interni, con cui si cerca di evidenziare le criticità insite nello svolgimento dei processi aziendali e il legame fra essi e la creazione di valore.

Il modello dell'Earned Value

Per concludere questa breve disamina sull'applicazione del controllo di gestione nelle imprese edili, vale la pena di illustrare quali possano essere i vantaggi connessi all'applicazione all'impresa del «modello dell'Earned Value», ossia un semplice procedimento di confronto tra la

quantità di lavoro previsto ed eseguito per una commessa; lo scopo è dare un valore ai concetti di efficienza (cioè la capacità di ottimizzare l'uso delle risorse disponibili) e di efficacia (ossia la capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati) con cui vengono svolte le lavorazioni e anche di verificare la praticabilità di eventuali interventi correttivi, col fine ultimo di adottare la soluzione economicamente più conveniente. Il modello evidenzia le possibili combinazioni fra il tempo impiegato per eseguire una lavorazione e i connessi costi sostenuti; di questi ultimi, poi, viene esaminato sia l'importo ipotizzato in sede di programmazione, sia quello rilevato al momento (*time now*) dell'analisi. Le variabili da considerare sono quindi⁶:

- 1) il costo previsto a budget delle attività da svolgere nel periodo considerato, che è anche detto *Budget Cost of Work Scheduled*, o BCWS;
- 2) il costo previsto a budget delle attività effettivamente svolte al momento di analisi, che è anche detto *Budget Cost of Work Performed*, o BCWP e rappresenta l'*Earned Value* (EV);
- 3) il costo sostenuto per le attività effettivamente svolte e rilevato a consuntivo nel momento dell'analisi, che è anche detto *Actual Cost of Work Performed*, o ACWP.

Le combinazioni possibili sono rappresentate nella [Tavola 1](#), che evidenzia in quali circostanze si possano riscontrare condizioni di efficienza e inefficienza, di efficacia e inefficacia.

Volendo invece dare un'altra rappresentazione alle varie combinazioni possibili, si ottiene la matrice contenuta nella [Tavola 2](#) la quale, ponendo in relazione i lavori eseguiti e i costi sostenuti, evidenzia le seguenti eventualità:

- 1) *I combinazione*: la commessa ha assorbito meno risorse del previsto ed è in anticipo, il che può significare che sono stati già raggiunti gli obiettivi tecnici e che sono stati ottenuti dei risparmi sui costi; in sostanza, si è lavorato in condizioni di efficienza e di efficacia;
- 2) *II combinazione*: la commessa ha raggiunto un avanzamento superiore alle previsioni, ma sono stati sostenuti più costi, segno che vi è stata efficienza e che per questo sono state impiegate più risorse

Tavola 1 – L'analisi degli scostamenti secondo il modello dell'earned value

Parametro	Calcolo	Ipotesi	Significato
CV (Cost Variance)	BCWP – ACWP	<0	Inefficienza
		>0	Efficienza
SV (Schedule Variance)	BCWP – BCWS	<0	Ritardo
		>0	Anticipo
CPI (Cost Performance index)	BCWP ACWP	<1	Inefficienza
		>1	Efficienza
SPI (Schedule Performance Index)	BCWP ACWP	<1	Ritardo
		>1	Anticipo

⁶ Sull'argomento si veda F. Manca – S. Fotzi, *Il controllo di gestione nelle imprese che producono su commessa*, Ipsos, Milano, 2008, pag. 319-328.

Tavola 2 – Le combinazioni fra lavori eseguiti e costi sostenuti

II combinazione	I combinazione
minori costi sostenuti minore lavoro eseguito	minori costi sostenuti maggiore lavoro eseguito
III combinazione	IV combinazione
maggiori costi sostenuti minore lavoro eseguito	maggiori costi sostenuti maggiore lavoro eseguito

(ma su questa correlazione non ci sono sicurezze, per averle si dovranno analizzare gli scostamenti specifici);

3) *III combinazione*: la commessa è in ritardo sui programmi tecnici e per giunta ha comportato il sostenimento di più costi rispetto alle ipotesi fatte, il che configura una situazione negativa in cui non si ha né efficienza né efficacia;

4) *IV combinazione*: la commessa è in anticipo, ma stavolta a fronte di minori costi sostenuti, forse a testimoniare che l'efficacia è stata ottenuta ma si è lavorato in condizioni di scarsa efficienza (però anche in questo caso non se ne può essere certi, quindi bisogna procedere ad ulteriori approfondimenti sui costi unitari).

Per fare un semplice esempio, si supponga di dover eseguire una commessa dal costo complessivo di 8 Mln di euro, da concludere in quattro anni secondo ritmi regolari, quindi con una ripartizione dei costi uniforme corrispondente ad un avanzamento altrettanto uniforme, pari a 2 Mln all'anno (questo ovviamente per semplificare al massimo il caso).

Ipotizziamo ora che, al termine del primo anno di lavorazione, siano stati sostenuti costi per 2,5 Mln, mentre l'opera è ad uno stadio di avanzamento del 30% (che in termini di costi preventivati equivale a 2,4 Mln). Questo significa che, in termini di produttività, l'azienda non è stata pienamente efficiente, ma ha disperso risorse per 0,5 Mln; allo stesso tempo, però, ha concluso in anticipo la relativa frazione di lavori e questo è quantificabile in 0,4 Mln: ciò può significare che l'azienda ha puntato ad accorciare i tempi di lavorazione (magari per giungere prima allo stato di avanzamento e al relativo incasso) cedendo al contempo sul fronte dell'efficienza a causa dei tempi di esecuzione ristretti e pertanto concitati; oppure può voler dire che l'impresa è riuscita ad eseguire le lavorazioni previste in minore tempo ma avrebbe potuto mantenere livelli di efficienza superiori, quindi evitare la perdita di 0,4 Mln. In sostanza, il risultato complessivo – cioè una perdita netta di 0,1 Mln – potrebbe essere il frutto di una combinazione di fattori che si sono compensati anche a livello tecnico o invece essere la somma algebrica di due classi di eventi indipendenti; in realtà, essendo l'impresa un sistema, è difficile pensare che questa seconda

ipotesi sia plausibile, essendo assai più facile che si verifichi la prima. A questo punto, starà alla direzione aziendale indagare sui motivi di questi scostamenti e decidere, soprattutto per quanto riguarda quelli negativi, se gli oneri da sostenere per ripristinare le perdute condizioni di efficienza (o di efficacia, anche se non è questo l'esempio) non siano superiori rispetto alla perdita che è stata accertata; in questa ipotesi, infatti, il rimedio sarebbe peggiore del male. Ciò che però va rimarcato, è che in questo modo si possono fare dei calcoli economici e decidere se sia o meno il caso di intervenire, tenendo presente che la produttività coinvolge la gestione dei processi e dunque variabili interne all'azienda, mentre l'efficacia può implicare la modificazione di variabili in parte esogene, come le penali applicabili per eventuali ritardi nelle consegne e il pagamento di eventuali acconti sul prezzo; il vantaggio di gestire in modo coordinato i tempi di esecuzione delle commesse presenti in portafoglio sta proprio nel poter valutare la possibilità di anticipare o ritardare una o più lavorazioni in relazione a sopravvenute esigenze economiche o (più spesso) finanziarie.

IL LEAN THINKING NEI PROCESSI DI AMMINISTRAZIONE, FINANZA E CONTROLLO. IL CASO DI UNA PMI ITALIANA

Le imprese che vogliono continuare ad essere competitive devono necessariamente impiegare la maggior parte delle risorse possibili nei processi chiave ovvero quelli che massimizzano la soddisfazione del cliente finale. In un contesto, come quello attuale, di risorse scarse diventa obbligatorio cercare di contenere i costi di tutte quelle attività che, seppur necessarie per la sopravvivenza dell'azienda, non sono a valore aggiunto per il cliente finale. Il presente contributo intende presentare una metodologia basata sul «lean thinking», da utilizzare nei processi di amministrazione, finanza e controllo al fine di ridurne le spese. Sarà illustrato inoltre un esempio di applicazione di tale approccio ai processi di controllo di gestione di una PMI italiana.

Introduzione

Il «Lean Thinking» (o «pensare snello») è una filosofia organizzativa dell'impresa nata alla fine del secolo scorso nell'ambito del sistema produttivo Toyota. A metà del novecento difatti Kiichiro Toyoda e Taichi Ohno, rispettivamente presidente e direttore della produzione della Toyota Motor Company, introdussero una serie di principi innovativi nel campo della produzione, concetti e tecniche che poi vennero sistematizzate grazie al contributo di J.P. Womack e che presero il nome di «produzione snella».

Il lavoro di J.P. Womack e D.T. Jones¹ ha permesso di astrarre dei principi cardine ed estendere l'applicazione della «lean production» a tutti i processi aziendali. Nasce quindi la filosofia del «pensare snello» incardinata principalmente su due assunti chiave:

- l'azienda è vista come un insieme coordinato di processi a flusso;
- si devono eliminare tutte le forme di spreco che si annidano in tali processi.

Per rendere snelli ed efficienti i processi chiave aziendali senza sprechi al loro interno è necessario rivederli applicando 5 principi:

- 1) identificare con precisione il «valore», ovvero

le esigenze del cliente (interno od esterno) del processo;

2) isolare il «flusso del valore» ovvero l'insieme delle attività che compongono il processo;

3) «far scorrere il flusso» depurandolo da tutti gli sprechi inutili, che ne aumentano i costi;

4) perseguire un «flusso tirato dal cliente» che generi solo quello che il cliente vuole e quando lo vuole;

5) ricercare la «perfezione» ripercorrendo i precedenti passi in uno sforzo di miglioramento continuo.

L'applicazione di questi principi, solo apparentemente semplici e banali, fa emergere l'alto potenziale di questo approccio: l'eliminazione di tutti gli sprechi che affliggono i meccanismi di impresa per ottenere risparmi di risorse e quindi di denaro.

E' utile tuttavia evidenziare cosa è la filosofia lean e cosa non è.

La filosofia lean è:

- un ottimo approccio per ripensare l'organizzazione dei processi aziendali;
- un ottimo modo per incrementare i livelli di cultura aziendale e le competenze di tutte le risorse umane.

La filosofia lean non è:

- un dogma: applicare solo strumenti lean in determinati casi non è sufficiente ad assicurare incrementi di produttività e stabilità economica nel breve o nel lungo periodo;
- una «tagliola»: applicare i principi lean non significa consentire o favorire tagli indiscriminati di risorse e costi di struttura;
- un insieme di «tecniche»: applicare acriticamente ai processi le pratiche del «Value Stream Mapping», «Kaizen», «Takt Time», «5S» e «Visual Management» non porta buoni risultati.

Il «lean thinking» nei processi di amministrazione, finanza e controllo

Ogni azienda vive perché esiste un cliente che è disposto a pagare per ottenere il prodotto/servizio che l'impresa propone al mercato. Secondo i pensatori snelli ogni richiesta del cliente attiva una serie di attività e processi che sono sinteticamente classificabili in fasi:

di Francesco Nardini
Dottore commercialista in
Arezzo e Revisore legale

¹ Per approfondimenti sulle tematiche lean si veda, in particolare, la macchina che ha cambiato il mondo, Womack J.P., Jones D.T., Roos D., 2000, ed. Biblioteca Universale Rizzoli; Lean Thinking. Come creare valore e bandire gli sprechi, Womack J.P., Jones D.T., 2006, ed. Guerini e Associati; Lean Solution. La produzione snella incontra il consumo snello, Womack J.P., Jones D.T., 2009, ed. Guerini e Associati.

1) a valore aggiunto: quelli che trasformano il prodotto o permettono l'erogazione del servizio per l'acquisizione del quale il cliente paga;

2) senza valore aggiunto ma necessari per i quali è auspicabile uno snellimento;

3) senza valore aggiunto e non necessari che vanno senza indugio eliminati.

I processi di amministrazione, finanza e controllo di gestione (d'ora in poi AFC) sono soprattutto fasi aziendali del secondo tipo. Risulta evidente che tali processi non concorrono alla produzione del prodotto/servizio (il cliente finale non è disposto a pagare per la struttura amministrativa del fornitore) tuttavia sono necessari per mantenere in vita l'azienda, difatti:

- producono informazioni per favorire il processo decisionale del management (reporting interno);
- comunicano dati contabili e/o extracontabili agli stakeholders (reporting esterno);
- garantiscono la corretta esecuzione degli adempimenti civili e fiscali;
- assicurano le adeguate coperture finanziarie per mantenere attivi gli altri processi (finanza ordinaria e straordinaria);
- garantiscono la corretta gestione dei cicli attivo e passivo (fatturazioni, bollettazioni, pagamenti);
- ecc.

Come ogni processo, anche quelli AFC hanno propri clienti interni od esterni all'azienda che, tuttavia, raramente coincidono con l'acquirente del prodotto/servizio core dell'impresa. Tali clienti generalmente sono rappresentati dall'universo degli stakeholders aziendali che hanno delle legittime pretese:

- la Pubblica Amministrazione ed il Fisco saranno in generale interessati ad un preciso assolvimento degli adempimenti civili e fiscali relativi al puntuale versamento delle imposte ed alla esatta compilazione dei documenti previsti dalle norme di legge;
- clienti e fornitori saranno interessati alla massima efficienza nella gestione dei cicli attivo e passivo (corrette bollettazioni, fatturazioni, pagamenti ecc.);
- i dipendenti saranno interessati alla tempestiva ricezione delle buste paga ed alla puntuale liquidazione dei compensi;
- il management sarà interessato ad ottenere una reportistica che gli permetta di prendere le migliori decisioni possibili per l'azienda che deve gestire;
- le banche (ed i prestatori di capitale in genere) saranno interessate ad acquisire affidabili dati di bilancio per valutare la credibilità del soggetto al quale hanno prestato del denaro;
- gli investitori saranno interessati ad acquisire precise informazioni per monitorare le performance dell'azienda nella quale hanno investito denaro e così via.

Tutti i clienti hanno la stessa necessità, si aspettano dai processi AFC un output (o «servizio») conforme

ai propri desiderata, in opportuni momenti ed in determinati luoghi.

Dal lato azienda, tutto ciò richiede una struttura amministrativa più o meno complessa per la quale il cliente finale non è comunque disposto a pagare i relativi costi. L'obiettivo fondamentale di tutti i processi AFC è pertanto quello di fornire ottimi servizi riducendo al minimo i tempi e le risorse impiegate.

Dal lato «cliente» inoltre, non è banale considerare che il destinatario pretende sempre la migliore «esperienza d'uso» dei servizi ricevuti². Per approfondire questo importante concetto si propone un esempio³. I manager che necessitano di opportuni report per prendere tempestivamente decisioni importanti per le sorti dell'azienda avranno legittime esigenze sulla fruizione della reportistica, ovvero pretenderanno che gli uffici di controllo di gestione:

- forniscano un report in grado di risolvere completamente il suo problema di decision making;
- non facciano perdere tempo nell'ottenerlo;
- forniscano il report esattamente come desiderato;
- nel luogo desiderato;
- e nell'esatto momento in cui viene richiesto;
- minimizzino le operazioni richieste per ottenerlo.

Ci si domanda, a questo punto, come sia possibile ridurre al minimo tempi e costi di erogazione e fruizione di questi servizi; le soluzioni sono molteplici ma un passaggio ineliminabile consiste nell'individuare ed eliminare gli «sprechi» («muda» o «waste» nel linguaggio dei «pensatori snelli») che si annidano all'interno dei processi amministrativi.

Una possibile classificazione degli sprechi nei processi AFC

Cercando di essere esaustivi, si può affermare che la maggior parte degli sprechi aziendali presenti nelle attività dei processi AFC sono riconducibili ai seguenti.

Sovraproduzione

La prima categoria di sprechi si manifesta quando si compiono elaborazioni per produrre informazioni o per predisporre dei report che poi in concreto non sono utilizzati. Si pensi a tutte le volte in cui nei mansionari, magari datati nel tempo ed ormai cristallizzati senza una revisione critica, sono previste certe attività di elaborazione (solitamente di report) che non sono così necessarie ai destinatari. Tutto ciò genera documenti che rimangono archiviati da qualche parte e raramente utilizzati.

Attese

Questo tipo di spreco si ha quando i clienti del processo devono attendere per ottenere ciò che gli

² Una semplice ma efficacissima definizione di «esperienza d'uso» è fornita da Wikipedia: «User experience (UX) is the way a person feels about using a product, system or service.». Per approfondimenti si veda The elements of user experience, Garrett J.J., 2002, ed. New Riders.

³ Questo esempio è un efficace adattamento ai sistemi di reporting dei principi espressi in Lean Solutions, op. cit., pag. 19

serve per prendere delle decisioni o per effettuare una operazione successiva. Si pensi ad esempio ad un report già pronto per la cui fruizione un manager deve aspettare, magari dopo sollecito, che sia spedito via mail o consegnato «a mano» dalla risorsa deputata alla sua elaborazione.

Trasporti

Questo tipo di spreco invece si genera ogniqualvolta si ricorre ad uno spostamento di un dato, di una informazione o di un documento da un ambiente di lavoro ad un altro. Si pensi a quanti sprechi vengano generati quando dei documenti cartacei vengono prelevati da un qualsiasi archivio, vengono spostati nel posto di lavoro per essere elaborati e viceversa vengono ricollocati pur ordinatamente nel luogo originario.

Lavorazione

Uno spreco da trasporto ne nasconde solitamente un altro da lavorazione. Si pensi al caso del trasferimento di dati da due ambienti di calcolo (ad esempio fogli Excel); se per spostarli sono necessarie attività di data-entry e di controllo sul dato inserito si genera puro muda. Lo spreco da lavorazione si presenta ogniqualvolta si renda necessaria un'attività di trasferimento dei dati per arrivare ad una elaborazione successiva di un'informazione.

Scorte

Processi non perfettamente a punto creano tonnellate di documenti o gigabyte di dati che vengono archiviati e che non vengono poi utilizzati. Tutto ciò richiede molto spazio fisico di archiviazione o giganti database che sono puri e semplici sprechi.

Utilità

Questo spreco si manifesta ogniqualvolta i processi AFC producono qualcosa che non risponde alle esigenze informative del destinatario e si rende necessaria una rilavorazione per adeguarla a quanto richiesto. Si pensi ad esempio alla produzione di un report elaborato secondo un formato non utilizzabile dall'utente o non pienamente aderente ai suoi desiderata. Per fruire dell'informazione, il destinatario è costretto a riproccarla secondo le sue specifiche, non ci sarebbe stato spreco se già l'informazione fosse uscita in maniera adeguata.

Non qualità

Può essere fonte di spreco ad esempio una base di dati non controllata e corretta sistematicamente.

Un dato già «cattivo» in partenza aumenta il rischio non solo di rallentare i processi AFC ma anche di consegnare al destinatario un'informazione errata (generando costi per decisioni sbagliate, sanzioni per inesattezze fiscali, ecc.).

Una metodologia per la revisione dei processi AFC

Per individuare eventuali elementi di spreco è necessario analizzare approfonditamente le attività ed i flussi di documenti ed informazioni presenti nei processi AFC. In generale, se applichiamo i 5 principi snelli descritti nel primo capitolo:

- 1) «creare valore per il cliente» significa identificare con precisione il destinatario di ogni singolo output dei processi AFC e rispondere pienamente alle sue esigenze;
- 2) «isolare il flusso di valore» significa mappare con attenzione tutte le attività dei processi;
- 3) «far scorrere il flusso» significa eliminare tutti i «colli di bottiglia» che generano sprechi ed incrementano gli input necessari alla produzione degli output;
- 4) «generare un flusso tirato dal cliente» significa che l'output deve raggiungere il destinatario nel momento e nel luogo in cui lo desidera (sistema «pull»);
- 5) «tendere alla perfezione» significa concentrare gli sforzi per il miglioramento continuo dei processi (kaizen).

Per applicare questi principi è opportuno non trascurare alcuna delle seguenti fasi.

Fase 1 – individuazione precisa del destinatario e del servizio di riferimento

In primis si individua l'utente di riferimento, ovvero si identifica chi avrà bisogno di un determinato «servizio» erogato dai processi AFC, come e quando ne avrà bisogno. E' in effetti opportuno che solo una specifica richiesta del «cliente» di riferimento attivi («tiri» o «pull» per dirla come il «pensatore snello») i processi amministrativi per l'erogazione dell'output desiderato nei tempi, nei modi e nei luoghi richiesti. Si raggiunge un buon risultato se si riesce ad eliminare dall'azienda la mentalità del «si è sempre fatto così»; tutta l'attività descritta in seguito è anche finalizzata a far prendere coscienza al personale che spesso si fanno attività non richieste o non necessarie e quindi da eliminare.

Fase 2 – La mappa dello stato attuale

Una volta chiaro quali siano i «servizi» da erogare e chi siano i destinatari è utile capire, allo stato attuale,

come tali servizi siano erogati e fruiti. E' opportuno in effetti ripercorrere l'intero viaggio effettuato da documenti, dati ed informazioni dalla loro genesi al loro utilizzo. E' fondamentale descrivere su carta questo percorso, a tale scopo esistono molteplici tecniche di mappatura dei processi, nel presente lavoro viene proposto un adattamento della tecnica del «Value Stream Mapping» alla mappatura dei processi di controllo di gestione. Questo tipo di rappresentazione visuale è considerata la migliore per individuare immediatamente dove si annidano gli sprechi⁴.

Fase 3 – La mappa dello stato futuro

La mappatura dello stato attuale svela dove si nascondono gli sprechi, non resta quindi che eliminarli. Tuttavia è bene prestare attenzione, per snellire un processo la parola chiave non è «tagliare» (personale, investimenti, risorse, ecc.) ma «eliminare» tutto ciò che è catalogabile come muda secondo i principi esposti in precedenza. Anche in questa fase è fondamentale descrivere sempre su carta come sarà lo stato futuro dei processi amministrativi senza gli sprechi in precedenza individuati. Questa rappresentazione grafica farà da guida al «cantiere» che si sta per aprire.

Fase 4 – Implementazione dei correttivi

A questo punto si costruiscono le soluzioni per raggiungere rapidamente lo Stato Futuro disegnato nella fase precedente. Bisogna tuttavia essere consapevoli che tutto è perfettibile, lo Stato Futuro attuale sarà uno Stato Attuale futuro che è passibile di miglioramenti successivi, per tendere verso la perfezione.

Una semplice applicazione della metodologia ad una PMI italiana

Il caso proposto si riferisce allo snellimento dei processi di erogazione ed utilizzo della reportistica direzionale di una PMI italiana operante nel settore degli oli lubrificanti con un fatturato di poco superiore ai 10mln di Euro. Il sistema di controllo era per lo più basato sulla reportistica economico-finanziaria che l'Amministratore Unico aveva fatto predisporre alla fine degli anni '90 basata su una serie coordinata di fogli di calcolo. Nella fattispecie il sistema prevedeva:

- un controllo mensile sui risultati economici dell'azienda e delle varie Business Unit basato su due fogli di calcolo Excel denominati «Rendiconto Economico Riclassificato D270» e «Rendiconto Economico per Business Unit D371» che forniva

informazioni sui margini reddituali principali e veniva messo a disposizione al management da un'impiegata amministrativa preposta;

- un controllo dei flussi di cassa aziendali basato su un foglio EXCEL denominato «Rendiconto Finanziario D900» messo a disposizione ogni mese al management dalla stessa;
- un controllo sull'equilibrio patrimoniale basato su un foglio EXCEL denominato «Stato Patrimoniale Riclassificato per Fonti-Impieghi D370» messo a disposizione nei citati tempi e modi;
- un'analisi dei principali indicatori basato su un foglio di calcolo EXCEL denominato «Indici Aziendali D280».

La prematura scomparsa dell'Amministratore Unico ha reso necessario il cambio alla guida dell'azienda, ai vertici della quale si è insediato il nipote. Una prima analisi della reportistica a disposizione ha subito fatto emergere molte problematiche da risolvere. Si arrivava infatti a predisporre una reportistica con grande dispendio di risorse, i report risultavano poco chiari, spesso errati e comunque non adeguati a supportare il management nelle attività di gestione dell'azienda. Il nuovo Amministratore decise che era il momento di cambiare.

L'intervento in azienda si è svolto secondo la metodologia descritta in precedenza.

Fase 1 – Definizione degli utenti e dei servizi di reportistica

La prima considerazione, non banale, è stata quella di ampliare la platea dei destinatari del sistema di reporting, includendo non più solo l'Amministratore Unico ed il Responsabile Amministrativo ma anche il Direttore Commerciale, il Responsabile Marketing ed il Responsabile Produzione. Il management ha quindi collegialmente stabilito cosa effettivamente gli poteva essere utile per prendere le decisioni strategiche per dare nuovo impulso all'azienda.

Viene pertanto deliberato che:

- per il controllo sulla situazione economica era bene avvalersi ancora di un Rendiconto Economico per Business Unit (e totale) integrato tuttavia da uno strumento per l'analisi della profittabilità dei clienti, dei canali di vendita e delle aree geografiche;
- era utile avvalersi ancora di una reportistica sulle informazioni sui flussi di cassa e sulla situazione economica finanziaria e patrimoniale mediante un sistema di indicatori;
- era utile dotarsi di uno strumento di controllo che spiegasse approfonditamente le cause di certi risultati economici e finanziari, viene quindi stabilito di dotarsi di un sistema Balanced Scorecard. Particolarmente cara al management era poi la tematica dell'eliminazione di tutti gli sprechi

⁴ La rappresentazione visuale proposta nell'esempio del paragrafo seguente è la dimostrazione di come certe tecniche di mappatura del flusso dei processi sono esportabili ed efficaci anche nei contesti extra produzione. Per approfondimenti sulla mappatura del flusso di valore si veda Learning to See. La mappatura del flusso del valore per creare valore ed eliminare gli sprechi., Rother M., Shook J., 2009, ed. Lean Enterprise Institute.

insiti nei processi di erogazione e fruizione della reportistica.

Il management infatti aveva estrema difficoltà ad utilizzare pienamente ed efficacemente l'attuale sistema. I report erano messi a disposizione su foglio Excel ed inviati per mail ogni mese, dovevano essere archiviati e richiamati ad ogni necessità. L'intero sistema di reporting supportava poco i processi decisionali dei manager e si cominciava tra l'altro a sospettare che le tante operazioni di inserimento dati nei report Excel creassero informazioni non completamente affidabili (errori di digitazione, errori nelle formule, ecc.).

Il management, d'altro canto, considerava robusto ed affidabile il gestionale utilizzato da anni per amministrare l'azienda e non riteneva conveniente sostituirlo con un costoso ERP su cui configurare ed integrare una reportistica ad hoc. Tutto ciò avrebbe comportato una spesa enorme in termini di licenze, consulenze per l'installazione e formazione del personale impiegato.

Fase 2 – La mappa dello stato attuale

In questa fase è stata sviluppata una rappresentazione visuale delle attività e del flusso di dati, informazioni e documenti richiesti per arrivare all'elaborazione dei report attualmente presenti in azienda (Tavola 1).

La situazione dal punto di vista degli sprechi è apparsa subito chiara.

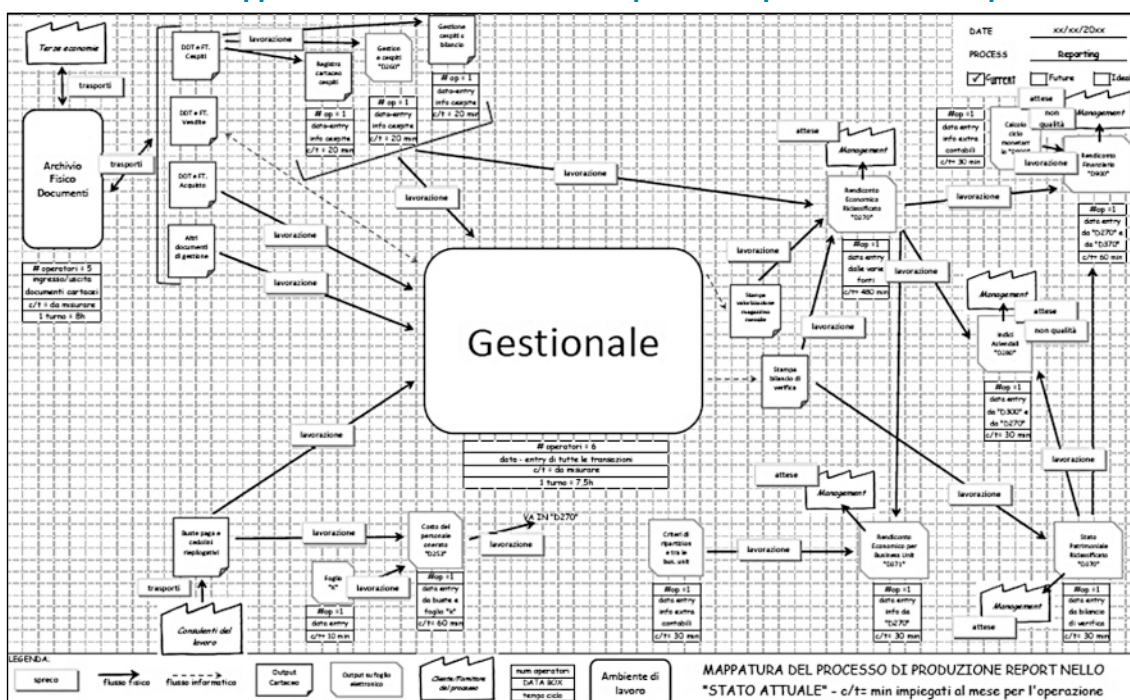
Tralasciando i trasporti di documenti cartacei

da e verso l'archivio (attività poco utile passibile di intervento lean) colpiva soprattutto la grande quantità di lavorazioni (data-entry tra fogli Excel diversi, spreco evidenziato con l'etichetta «lavorazione») che, da un lato richiedevano molto tempo e dall'altro minavano l'affidabilità del dato finale (scarsa qualità soprattutto dei report «Indici Aziendali» e «Rendiconto Finanziario», spreco identificato con l'etichetta «non qualità»). Un'altra problematica era rappresentata da tutto il tempo che il destinatario del report perdeva per utilizzare il report stesso (non solo per ottenerlo, ma anche per consultarlo in periodi di tempo successivi, muda identificato con il tag «attese»).

Per chiarire, si approfondisce il percorso di elaborazione del Conto Economico Globale (cosiddetto «D270»). Per elaborare tale documento era richiesta una chiusura di bilancio mensile. I dati convergevano sul foglio Excel D270 dopo l'inserimento dei:

- dati di contabilità generale prelevati dal bilancio di verifica stampato su carta ed inseriti «a mano» nel foglio di calcolo;
- dati sugli ammortamenti dei cespiti residenti su un altro foglio di calcolo Excel alimentato manualmente ogniqualvolta si acquisiva un nuovo bene ad utilità pluriennale;
- dati sul costo del personale onerato (pro-quota di TFR, 13a, ratei ferie e permessi, ecc.) alimentato «a mano» da un foglio Excel a sua volta alimentato manualmente dalle buste paga;
- dati sulle consistenze di magazzino prelevati da una

Tavola 1 - La Mappa dello stato attuale relativa ai processi di produzione della reportistica



stampa della valorizzazione delle esistenze mensili ed inseriti «a mano» nel foglio di calcolo. Per produrre tale report, come mostrato nella Tavola 2, si rendeva necessario lo spostamento manuale di dati in sette distinte occasioni. I dati atomici erano senz'altro affidabili, tuttavia le rilavorazioni successive facevano perdere credibilità alle informazioni elaborate. La situazione inoltre si complicava ulteriormente ogniqualvolta si rendeva necessario inserire sempre «a mano» i dati del D270 in altri report (nel D371 e nel D280 ad esempio), facendogli ereditare poca affidabilità. Solo per elaborare il «D270», in conclusione, era richiesta una intera giornata di lavoro ogni mese da parte dell'impiegata amministrativa preposta, per elaborare l'intero sistema di reporting (che forniva poi solo informazioni quantitative economiche e finanziarie) le giornate da dedicare erano due.

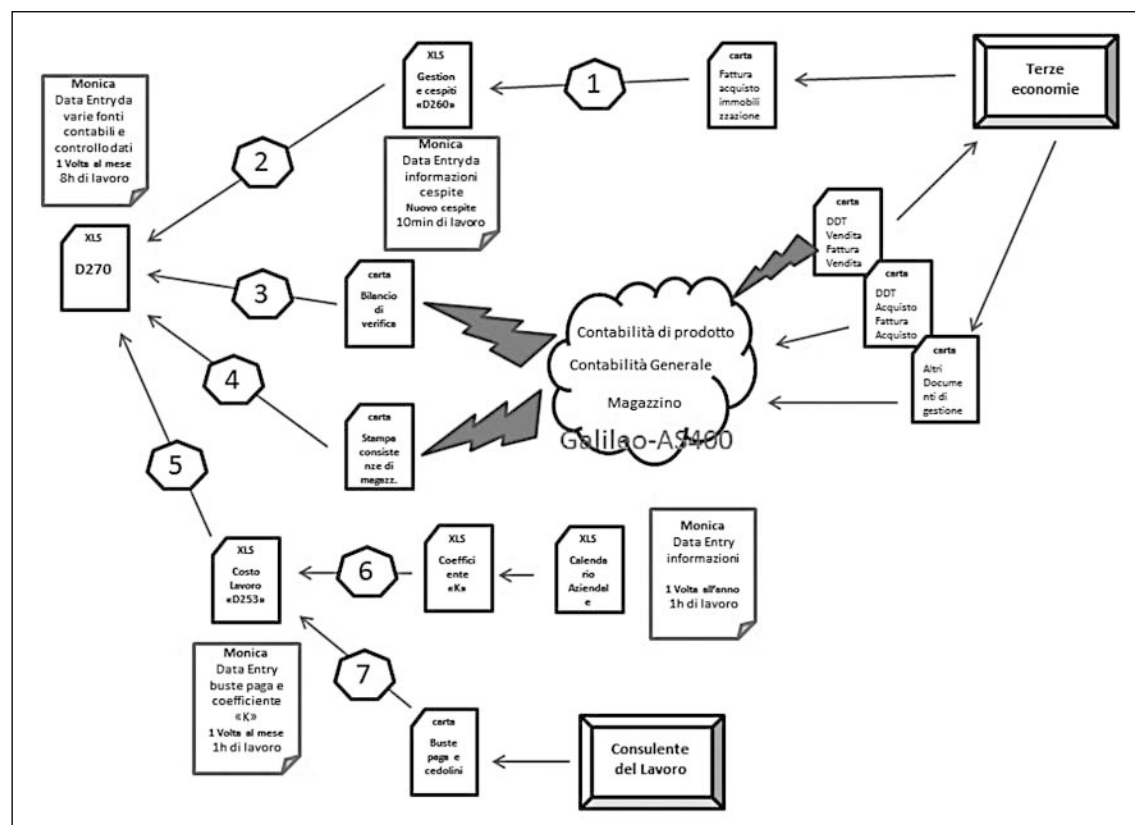
Fase 3 – La mappa dello Stato Futuro del sistema

La Fase 1 aveva già chiarito a tutti le caratteristiche che doveva possedere il nuovo sistema di reporting. Da un lato doveva snellire il processo di produzione dei report che già erano in essere e continuavano ad essere reputati utili (come il Conto Economico per Divisione o il Rendiconto Finanziario o l'analisi

per Indici), dall'altro doveva introdurre nuove dimensioni al controllo economico dell'azienda (margini di contribuzione per Business Unit, per cliente, per canale di vendita tramite uno strumento battezzato «Price Waterfall») ed un nuovo report direzionale (la Balanced Scorecard) che riuscisse a spiegare meglio le performance dell'azienda. Dovevano essere soppresse tutte le lavorazioni inutili (i data-entry) e doveva essere creato un sistema che mettesse i report a disposizione del management nel momento in cui lo riteneva più opportuno, nei tempi e nei luoghi desiderati, senza attese. Per soddisfare pienamente queste esigenze sono state proposte le seguenti soluzioni:

- per il sistema di controllo economico secondo le dimensioni richieste dal management e la Balanced Scorecard era opportuno costruire una piattaforma intranet sopra il gestionale. I costi di implementazione di questo strumento sono stati abbattuti dalla scelta di utilizzare tecnologie open (ormai ampiamente testate ed affidabili come Java) per avere solo oneri di sviluppo espressi dalle giornate uomo dei tecnici informatici;
- per il sistema di controllo dei flussi di cassa e degli indicatori sulla situazione economica e patrimoniale in generale, visto che era di precisa competenza del solo Responsabile Amministrativo e dell'Amministratore Unico è stato scelto di utilizzare

Tavola 2 - La produzione del report Conto Economico mensile globale nello stato attuale



un applicativo di business intelligence (dal costo di poco più di 1k euro) direttamente agganciato al libro giornale aziendale per elaborare i risultati in tempo reale (con l'avanzamento della contabilità) e/o dopo le chiusure di bilancio.

Risultati ottenuti

L'implementazione della piattaforma intranet sopra il gestionale ha centrato pienamente gli obiettivi lean prefissati, snellendo decisamente i processi di erogazione e di utilizzo dei report da parte dei destinatari.

Dal lato produzione report, come evidenziato dalla mappa dello stato futuro (Tavola 3), la maggior parte dei dati viaggiano attualmente da gestionale ad intranet senza la necessità di intervento dell'operatore. Tutto ciò che non risiede nel gestionale è inserito dal personale preposto sulla intranet una sola volta ed utilizzato per tutte le finalità necessarie.

Il lavoro stesso dell'operatore è stato facilitato dall'implementazione della intranet direzionale. Accessi e interfacce sono stati opportunamente configurati in maniera tale che ad ogni risorsa sia assicurata la migliore esperienza d'uso della piattaforma, garantendogli velocità nel concludere il proprio lavoro e minimizzandogli la possibilità di commettere errori (procedure «poka-yoke» o a prova di errore).

Riprendendo l'esempio della produzione del

«D270», ribattezzato Conto Economico per Business Unit (si veda la Tavola 4), per consolidare il report mensile:

- i dati di fatturato ed i costi diretti commerciali e di logistica in uscita sono caricati direttamente da determinate tabelle residenti nel gestionale;
- i costi indiretti, imputati alle varie divisioni e riclassificati per destinazione economica vengono caricati direttamente dagli archivi di contabilità generale residenti nel gestionale;
- per garantire la corretta imputazione dei costi indiretti alle divisioni ogni due mesi viene eseguita una veloce manutenzione sui parametri di imputazione;
- i dati sulle consistenze di magazzino mensili sono caricati direttamente da specifici archivi residenti nel gestionale;
- i dati sulle immobilizzazioni e sul costo del personale sono inseriti direttamente nella intranet e messi a disposizione per tutti i report che utilizzano queste informazioni.

In conclusione, la richiesta di lavoro mensile per elaborare il Conto Economico per divisione (e totale) è scesa a mediamente 2h e 30 min, quando prima per avere il solo dato totale occorreva un'intera giornata di lavoro.

Anche dal lato fruizione della reportistica si sono registrati notevoli miglioramenti. La piattaforma intranet garantisce i seguenti vantaggi lean:

- sono state eliminate tutte le attese per utilizzare le informazioni. Quando il report è pronto è liberamente consultabile da qualsiasi device

Tavola 3 - La Mappa dello Stato Futuro relativa ai processi di produzione della reportistica

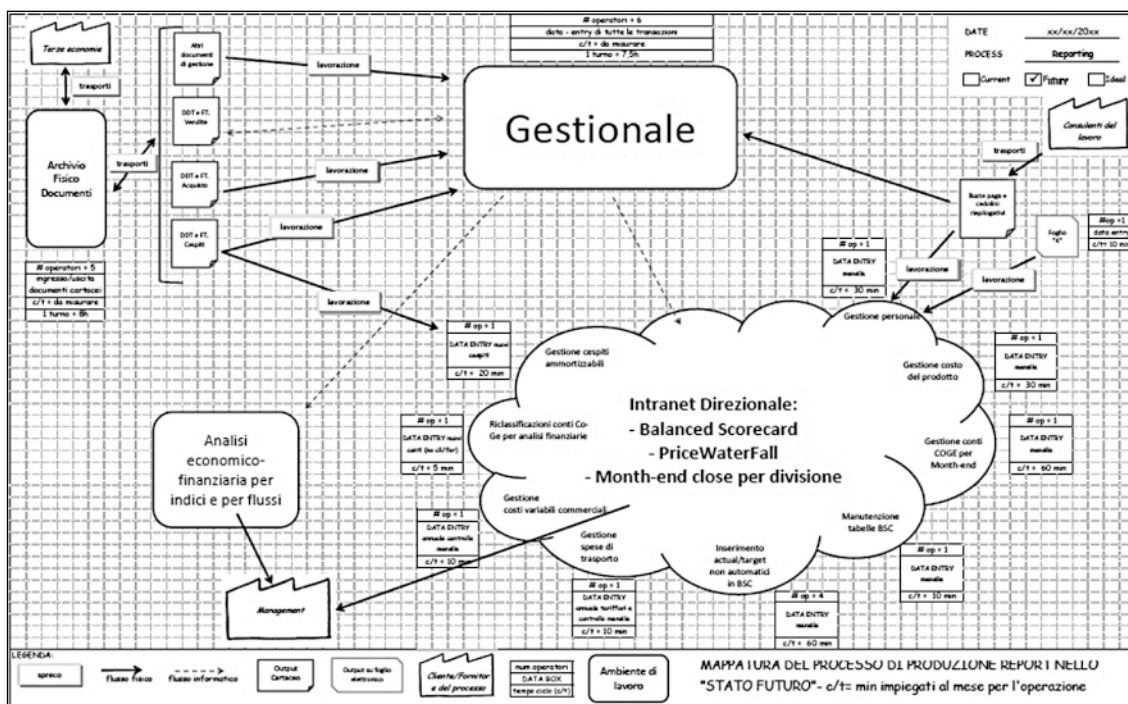


Tavola 4 - La produzione del report Conto Economico mensile globale nello Stato Futuro

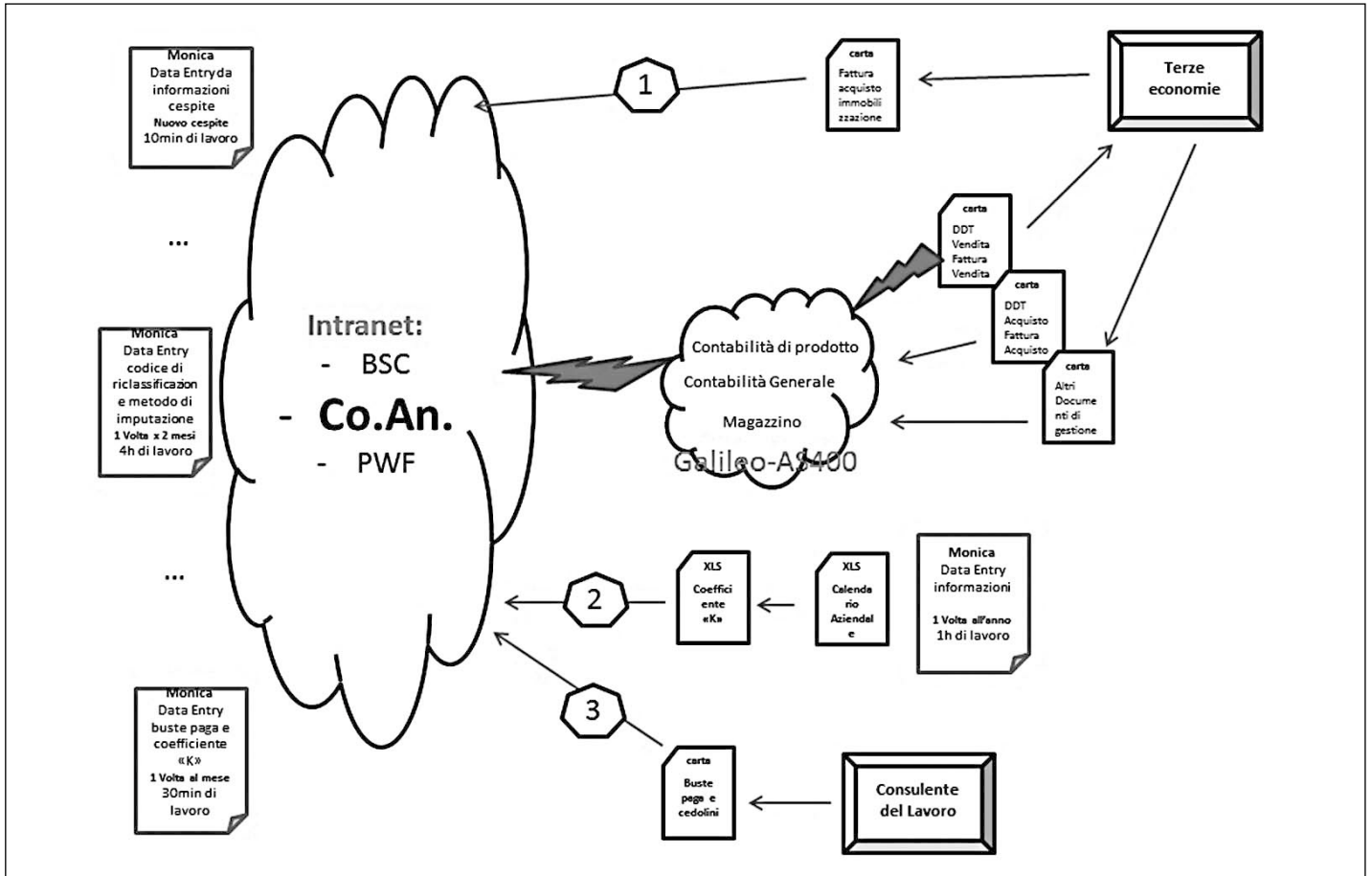


Tavola 5 - Il Conto Economico mensile su Intranet

The screenshot shows the Intranet interface for CO.AN. The report is displayed in a table format with columns for 'Voce', 'Auto', 'Moto', 'Industria', 'Estero', 'Nautica', 'Private Label', and 'Azienda'. The data is cumulative for the month of September 2011.

Voce	Auto	%	Moto	%	Industria	%	Estero	%	Nautica	%	Private Label	%	Azienda	%
Fatturato	4,313,110.11	100.00	2,545,137.89	100.00	931,441.72	100.00	252,572.10	100.00	98,452.27	100.00	111,188.45	100.00	8,251,902.54	100.00
Premi Clienti	-623,578.24	-14.46	-106,159.66	-4.17	-9,726.11	-1.04	0.00	0.00	0.00	0.00	-2,014.87	-1.81	-741,478.88	-8.99
Premi e provvigioni agenti	-504,603.06	-11.70	-381,008.73	-14.97	-68,457.76	-7.35	0.00	0.00	-1,169.11	-1.19	647.11	0.58	-954,591.55	-11.57
Spese di trasporto	-90,144.36	-2.09	-67,763.62	-2.66	-28,114.67	-3.02	165.00	0.07	-3,581.89	-3.64	-3,062.79	-2.75	-192,502.33	-2.33
Costo industriale di prodotto	-1,581,132.75	-36.66	-911,265.76	-35.80	-427,220.42	-45.87	-199,100.24	-78.83	-54,791.53	-55.65	-56,979.12	-51.25	-3,230,489.82	-39.15
Margine sulle vendite di divisione	1,513,651.70	35.09	1,078,940.12	42.39	397,922.76	42.72	53,636.86	21.24	38,909.74	39.52	49,778.78	44.77	3,132,839.96	37.97
Variazione rimanenze prodotti finiti	78,921.69	1.83	35,353.00	1.39	5,266.99	0.57	0.00	0.00	9,574.43	9.72	1,553.60	1.40	130,669.71	1.58
Eccedenza costi industriali e var. mag. MP,IM,PC	-258,317.78	-5.99	-131,388.85	-5.16	-47,859.19	-5.14	-17,111.24	-6.77	-5,105.06	-5.19	-13,491.10	-12.13	-473,273.22	-5.74
Margine a copertura dei costi di struttura	1,334,255.61	30.93	982,904.27	38.62	355,330.56	38.15	36,525.62	14.46	43,379.11	44.06	37,841.28	34.03	2,790,236.45	33.81
Costi per supporto tecnico/sviluppo prodotti	-7,317.75	-0.17	-6,801.52	-0.27	-5,477.86	-0.59	-1,164.45	-0.46	-1,113.55	-1.13	-2,205.23	-1.98	-24,080.36	-0.29
Costi commerciali	-300,568.08	-6.97	-331,178.48	-13.01	-265,469.69	-28.50	-12,566.48	-4.98	-16,521.91	-16.78	-18,269.92	-16.43	-944,574.56	-11.45
Costi di magazzino	-38,352.97	-0.89	-22,181.57	-0.87	-8,235.35	-0.88	-2,285.37	-0.90	-889.65	-0.90	-1,078.75	-0.97	-73,023.66	-0.88
Costi di marketing	-159,511.17	-3.70	-418,498.09	-16.44	-13,666.83	-1.47	-3,589.77	-1.42	-4,880.80	-4.96	-1,126.51	-1.01	-601,273.17	-7.29
Costi amministrativi	-258,681.36	-6.00	-219,240.04	-8.61	-128,651.65	-13.81	-44,704.24	-17.70	-17,135.21	-17.40	-39,610.55	-35.62	-708,023.05	-8.58
Altri proventi/oneri operativi	26,704.81	0.62	26,015.84	1.02	4,589.51	0.49	1,447.67	0.57	494.72	0.50	15.89	0.01	59,268.44	0.72
Risultato operativo di divisione	596,529.09	13.83	11,020.41	0.43	-61,581.31	-6.61	-26,337.02	-10.43	3,332.71	3.39	-24,433.79	-21.98	498,530.09	6.04
Proventi/oneri finanziari	-48,494.83	-1.12	-23,212.25	-0.91	-9,670.50	-1.04	-2,757.84	-1.09	-957.22	-0.97	-2,096.57	-1.89	-87,189.21	-1.06
Proventi/oneri straordinari	-6,337.79	-0.15	-5,522.42	-0.22	-2,064.67	-0.22	-365.99	-0.14	-275.19	-0.28	-47.88	-0.04	-14,613.94	-0.18
IRES/IRAP stimato	-56,070.43	-1.30	-33,086.78	-1.30	-12,108.75	-1.30	-3,283.45	-1.30	-1,279.88	-1.30	-1,445.45	-1.30	-107,274.74	-1.30
Utile di divisione	485,626.04	11.26	-50,801.04	-2.00	-85,425.23	-9.17	-32,744.30	-12.96	820.42	0.83	-28,023.69	-25.20	289,452.20	3.51

Tavola 6 - La Balanced Scorecard sulla intranet

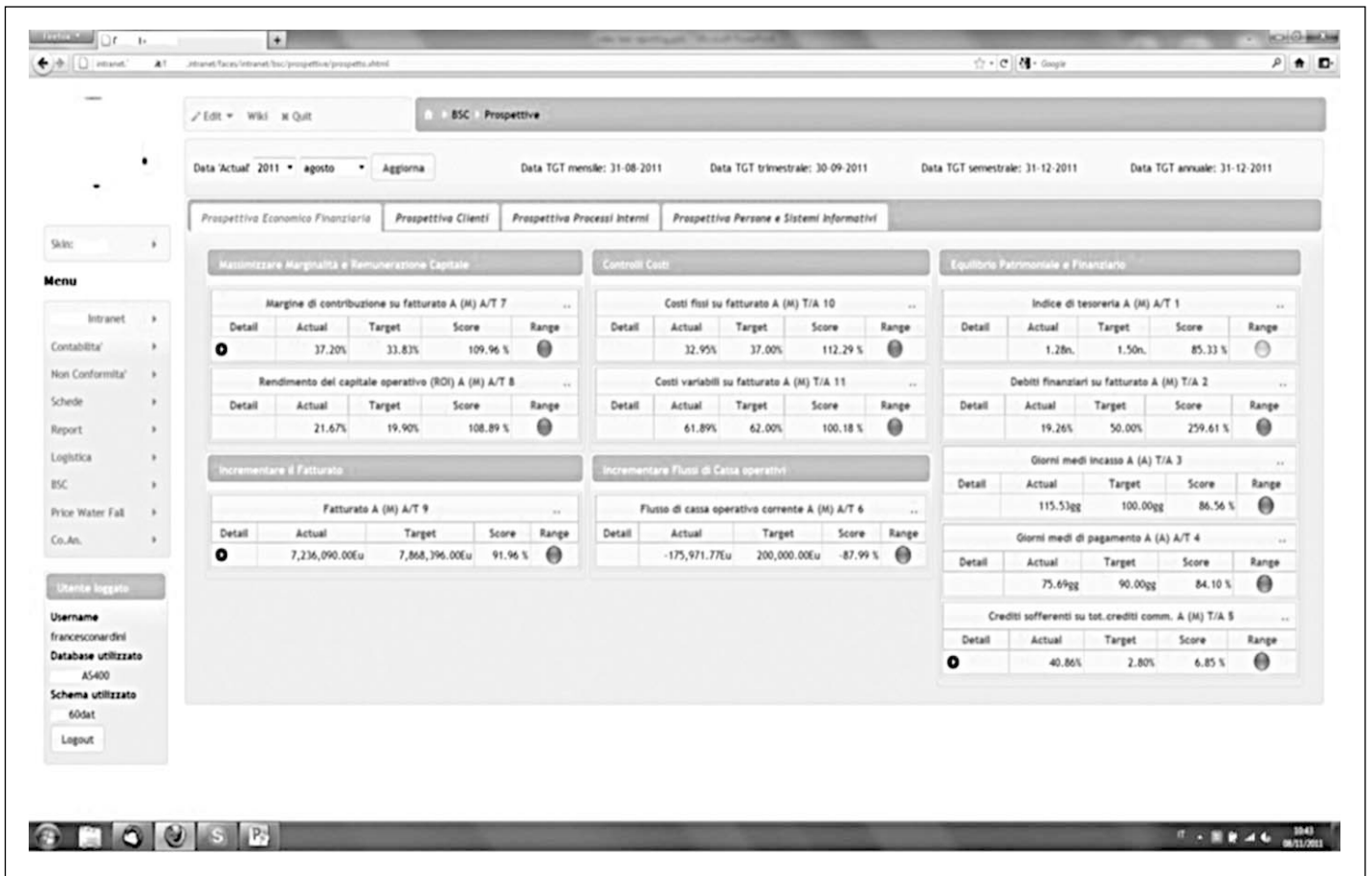


Tavola 7 - Il Rendiconto Finanziario su apposito software di Business Intelligence

SP Finanziario	SP Gestionale	CI/Economico	Rendiconto Finanziario	Determinanti liquidità	Analisi della redditività	Analisi di indebitamento	Analisi immobilizzazioni		
Rendiconto finanziario globale				Rendiconto finanziario periodico					
ANNO	0	2011	2010	2009	2008	Dettaglio Variazioni Posizione Finanziaria Netta			
Flusso di cassa operativo corrente	€ 662.428,18	€ 654.724,03	€ 654.724,03	€ 18.952,95	€ 241.344,10	DESCR ANNO 2011			
Impatto monetario investimenti (disinvestimenti) in struttura	€ 183.205,61	€ 350.516,51	€ 350.516,51	€ 113.490,79	€ 545.057,80	C/C N. 23 4 -€ 341.790,14			
Impatto monetario della gestione finanziaria	€ 75.820,25	€ 60.740,05	€ 60.740,05	€ 71.602,19	€ 121.930,76	C/C N.3 99 € 10.352,28			
Impatto monetario della gestione straordinaria	€ 4.388,77	€ 18.953,49	€ 18.953,49	€ 4.198,96	€ 442,10	C/C N.10 46 -			
Avanzo (Fabbisogno) finanziario dalle gestioni aziendali	€ 399.013,55	€ 224.513,98	€ 224.513,98	€ 208.244,89	€ 426.086,56	C/C 4960 -€ 172.742,29			
Copertura fabbisogni (o distribuzione avanzi) tramite raccolta da soci o terzi	€ 99.999,74	€ 100.000,00	€ 100.000,00	€ 409.506,20	€ 155.987,37	CA C/C 14 90/9 -			
Variazione esposizione finanziaria a breve	€ 299.013,81	€ 124.513,98	€ 124.513,98	€ 201.261,41	€ 582.073,93	B.I -€ 136.507,22			
				BANCA POPOLARE € 580.486,53					
				C.R. C/ANT.3013 (20 -					
				(B. C/ANT. N. 69 M60 -					
				C.R. C. ANT -					
				BANCA POP. -€ 246.444,57					
				Totale -€ 1.371.663,99 -€ 1.58					
Determinanti dei Flussi di Cassa									
Determinanti del Flusso di cassa operativo corrente				ANNO 2011 2010 2009					
Autofinanziamento potenziale (a)				€ 1.565.417,83	€ 1.543.784,63	€ 1.387.709,77			
Determinanti del flusso di cassa investito nella struttura aziendale				Variazione del Capitale Circolante nel periodo	€ 843.483,41	€ 843.867,33	€ 1.383.582,86		
				Imposte di competenza	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00		
Determinanti del flusso di cassa della gestione finanziaria				Accantonamento al fondo svalutazione crediti	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00		
				Impatto monetario variazione capitale circolante (b)	€ 843.483,41	€ 843.867,33	€ 1.383.582,86		
Determinanti del flusso di cassa straordinario				Variazione fondi (TFR, TFM, altri) nel periodo	€ 51.329,19	€ 35.381,83	€ 15.816,65		
				Accantonamento TFR	€ 8.177,05	€ 9.811,44	€ 7.261,21		
Determinanti del flusso di cassa raccolto da soci e terzi				Accantonamenti TFM/quesienza	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00		
				Accantonamenti ad altri fondi	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00		
				Impatto monetario variazione fondi (c)	€ 59.506,24	€ 45.193,27	€ 23.079,86		
				Flusso di cassa operativo corrente (a) + (b) + (c)	€ 662.428,18	€ 654.724,03	€ 18.952,95		
Selezione anno Selezione Trimestre Selezione Mese Selezione uno o più trimestri									
Selezione Mese									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

(notebook, tablet, smartphone), in qualsiasi momento ed in qualsiasi luogo si possa trovare il destinatario (vedi *Tavola 5*, *Tavola 6* e *Tavola 7*);

- non esistono più compartimenti stagni: i manager collaborano, discutono e condividono le informazioni. Ognuno si giova del contributo conoscitivo del proprio collega creando valore per l'azienda.

Conclusioni

Tutte le attività amministrative sono necessarie per la sopravvivenza dell'azienda tuttavia non sono a valore aggiunto per il cliente finale. Per destinare le maggiori risorse possibili a quei processi funzionali alla produzione/erogazione del bene/servizio per il quale il cliente paga è opportuno contenere i costi dei processi di amministrazione, finanza e controllo. Il «lean thinking» fornisce un ottimo approccio per centrare questo obiettivo. Una revisione dei processi amministrativi in ottica lean porta infatti a diminuirne i relativi costi dato che:

- vengono eliminate le attività inutili;

- possono essere esternalizzate le attività utili ma a scarso valore aggiunto per i clienti interni;

- vengono snellite quelle utili a valore aggiunto per i clienti esterni ed interni.

Rivedere tali processi in ottica lean porta notevoli vantaggi anche ai destinatari degli output ai quali viene garantita un'ottima «esperienza d'uso» del servizio. A titolo di esempio:

- i processi decisionali migliorano se i manager hanno sempre a disposizione i report che vogliono, dove e quando li desiderano;

- fornitori e clienti che ricevono pagamenti o documenti amministrativi nei modi, tempi e luoghi a loro più congeniali sono portati a stringere collaborazioni più durature con l'azienda;

- gli stakeholder che ottengono le informazioni che gli necessitano nei modi e nei tempi desiderati sono soddisfatti e meno inclini alla litigation.

Tutto ciò comporta un notevole risparmio di risorse che possono essere così destinate ai processi chiave ovvero quelli che garantiscono la soddisfazione del cliente finale, il soggetto che fa prosperare l'azienda acquistandone i prodotti/servizi offerti.

LIBRI

Logistica & Supply chain management

Come creare maggior valore per il cliente

Giovanbattista Marini

Ipsoa, 2011, pagg. 186, euro 28,00



Il volume analizza la gestione della logistica e del supply chain management, intendendo con il primo termine la «gestione integrata di flussi di materiali» **all'interno di una singola azienda**, mentre, parlando di supply chain, si intende la filiera che comprende più aziende **coinvolte in uno stesso ciclo logistico**. Il libro, di impostazione molto pratica, è rivolto soprattutto ai problemi operativi e ad offrire una panoramica del settore.

Gli argomenti che vengono sviluppati sono quelli relativi alla gestione delle scorte, poi la gestione dei trasporti, l'utilizzo dei fornitori di servizi logistici, lo studio e la gestione delle reti logistiche, il controllo della gestione logistica. Si realizza anche una panoramica sui diversi modelli di gestione della logistica nei vari tipi di aziende industriali e commerciali. Infine,

si considerano alcuni dei problemi di maggiore attualità, complementari alla gestione logistica, quali i rapporti tra logistica e ambiente, la Reverse Logistics, il Risk Management, la Security, le possibilità di automazione, la gestione della responsabilità sociale. E, per ultimo, uno degli argomenti più interessanti, la figura del logistico, le sue caratteristiche, la sua preparazione, le possibilità di sviluppo di questa professione.

Per ulteriori informazioni o per l'acquisto:

Redazione: tel. 02.82476085

• **Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa**
Tel. 02.82476794 - fax 02.82476403

• **Agenzie Ipsoa di zona**
(www.ipsoa.it/agenzie)

• **www.ipsoa.it**

INDICE ANALITICO

B

Balanced scorecard

Controllo di gestione (e) 25

Banche

Controllo di gestione nelle (-) 33
Risk management 33

Business plan centri di costo

Criteri di allocazione 41

C

Controllo di gestione

Indicatori di performance 25,
19, 6, 33
Nei settori 25
Reporting (e) 41
Strumenti per il (-) 47

Costi

Analisi dei (-) 47

Credito

Bancario 33

I

Informatica

internet 19

M

Marketing

Internet
- Web marketing 19

O

Organizzazione aziendale

Controllo 25
Valutazione delle performance
11, 19, 6

P

Pianificazione aziendale

Pianificazione strategica 25

V

Valutazione d'azienda

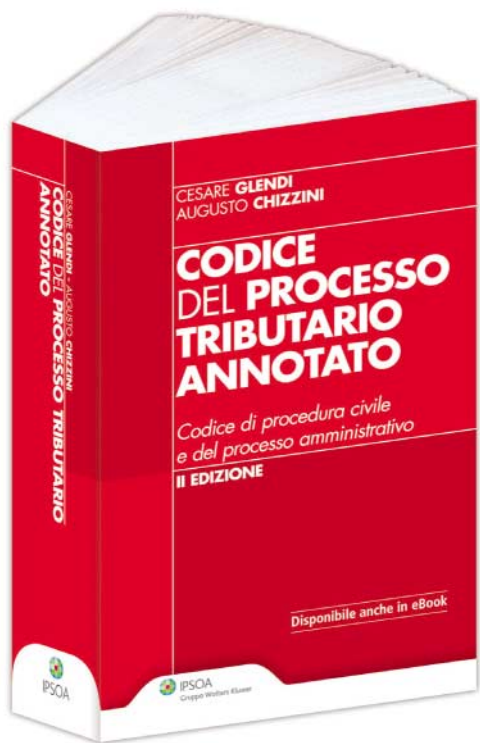
Creazione del valore 11



IPSOA

Gruppo Wolters Kluwer

CODICE DEL PROCESSO TRIBUTARIO ANNOTATO



Il **Codice del Processo Tributario annotato**, curato dal Prof. Cesare Glendi e dal Prof. Augusto Chizzini, è una raccolta ragionata di tutte le disposizioni normative relative al diritto processuale tributario, concepita per semplificare e migliorare la conoscenza degli addetti ai lavori (non solo avvocati ma di tutti i difensori abilitati).

Una struttura semplice e maneggevole dove gli articoli di legge che hanno subito ripetute varianti sono riportati per intero nei testi di volta in volta vigenti e dove gli articoli del D.Lgs. 546/1992 sono corredati da segnalazioni di massime giurisprudenziali delle Sezioni Unite della Corte di Cassazione.

La nuova edizione tiene conto dei numerosi interventi legislativi che hanno modificato la materia del processo tributario ed è stato arricchita di una nuova parte dedicata al processo amministrativo.

Il volume è completato da un ricco indice analitico che traccia una ampia trama di richiami, estesa a tutta la normativa di base e a quella complementare.

di Cesare Glendi, Augusto Chizzini

Il edizione - € 65,00

Compili subito il coupon, e lo invii **via fax allo 02.82476403**. Può acquistare anche on line su **www.shopwki.it** oppure può contattare l'**Agenzia** della sua zona (www.shopwki.it/agenzie) o rivolgersi alle **migliori librerie** della Sua città.

(00129041) Sì, desidero acquistare il volume **Codice del processo tributario annotato** di C. Glendi, A. Chizzini a € 65,00

Cognome e Nome Azienda/Studio

Via CAP

Città

Tel. Fax

e-mail (obbligatoria): Cod. cliente

Partita IVA C.F.

e (1002) Pagherò con bollettino postale premarcato sul c.c. n° 412205, intestato a Wolters Kluwer Italia s.r.l. Gestione abbonamenti Ipsoa, allegato alla fattura

e `Addebitare l'importo di € sulla mia carta di credito:

e `Mastercard (16 cifre) e `American Express (15 cifre) e `VISA (16 cifre) e `Diners (14 cifre)

n° Data di scadenza

Nome e indirizzo titolare carta di credito

Timbro e firma

TRATTAMENTO DATI PERSONALI

I dati personali saranno registrati su database elettronici di proprietà di Wolters Kluwer Italia S.r.l., con sede legale in Assago Milanofiori Strada 1-Palazzo F6, 20090 Assago (MI), titolare del trattamento e saranno trattati da quest'ultima tramite propri incaricati. Wolters Kluwer Italia S.r.l. utilizzerà i dati che La riguardano per finalità amministrative e contabili. I Suoi recapiti postali e il Suo indirizzo di posta elettronica saranno utilizzabili, ai sensi dell'art. 130, comma 4, del D.lgs. 196/03, anche a fini di vendita diretta di prodotti o servizi analoghi a quelli oggetto della presente vendita. Lei potrà in ogni momento esercitare i diritti di cui all'art. 7 del D.Lgs. n. 196/2003, fra cui il diritto di accedere ai Suoi dati e ottenerne l'aggiornamento o la cancellazione per violazione di legge, di opporsi al trattamento dei Suoi dati ai fini di invio di materiale pubblicitario, vendita diretta e comunicazioni commerciali e di richiedere l'elenco aggiornato dei responsabili del trattamento, mediante comunicazione scritta da inviarsi a: Wolters Kluwer Italia S.r.l. - PRIVACY - Centro Direzionale Milanofiori Strada 1 - Pal. F6, 20090 Assago (MI), o inviando un Fax al numero: 02.82476.403.

Il bene dovrà essere restituito per posta a Wolters Kluwer Italia S.r.l., Milanofiori, Strada 1 - Pal. F6, 20090 Assago (MI). Le spese di spedizione saranno a carico di Wolters Kluwer Italia S.r.l.

**Vuoi
una banca dati fiscale
completa, veloce
e aggiornata
in tempo reale?**



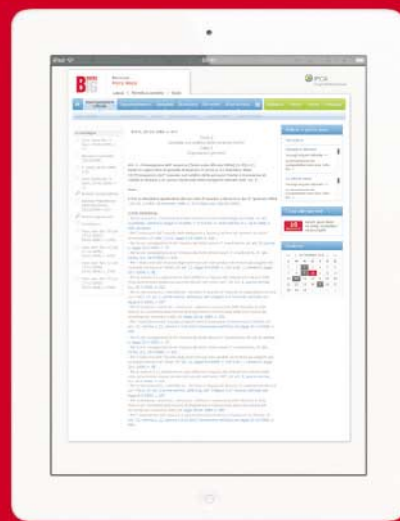
BIG SUITE

Big Suite è la banca dati tagliata su misura per le tue esigenze professionali.

Tutti i contenuti sono perfettamente integrati, con una sola ricerca trovi tutto e puoi essere subito operativo o puoi approfondire gli argomenti passando facilmente da un documento a una formula, a un articolo di dottrina.

Provala subito!
www.ipsoa.it/bigsuite

**Vuoi
una banca dati fiscale
facile da usare
e che puoi portare
sempre con te?**



Grazie a un'architettura straordinariamente avanzata **Big Suite** è l'unica in grado di offrirti soluzioni come **Word Wheel** (l'opzione che "suggerisce" le opzioni di ricerca) o **Link Target Preview** (l'anteprima dei contenuti di un link). Sono solo due delle **straordinarie funzionalità** di una **banca dati straordinaria**. Scopri subito tutto **il bello di Big Suite**.

La prima interamente ottimizzata **per iPad!**

**Big Suite.
E' già oltre!**