

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Programmazione e Controllo

**Programmazione e Controllo nelle PMI familiari: il caso “Agraria Checchi
Silvano S.p.A”**

RELATORE
Prof. Achilli Giulia

CANDIDATO
Sofia Mariani
Matr. 243181

Anno Accademico 2021/2022

**PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO NELLE PMI
FAMILIARI: IL CASO “AGRARIA CHECCHI SILVANO S.P.A.”**

INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO PRIMO: SISTEMA DI PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	8
1 L'IMPORTANZA DELLA PIANIFICAZIONE E DELLA PROGRAMMAZIONE	8
1.2 LA PIANIFICAZIONE AZIENDALE	9
1.3 ALCUNE DEFINIZIONI DI PIANIFICAZIONE DA PARTE DI NOTI ECONOMISTI	10
1.4 INTRODUZIONE AL CONTROLLO DI GESTIONE E ALLA FIGURA DEL CONTROLLER	12
2 IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	14
2.1 LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA	15
2.2 LE RAGIONI DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA	16
2.4 ANALISI SWOT, 5 FORZE DI PORTER E MISSION AZIENDALE	22
3 LA PROGRAMMAZIONE	27
3.1 IL BUDGET	29
3.2 LE FASI DI FORMAZIONE DEL BUDGET	31
3.3 DIVERSI TIPI DI BUDGET	33
3.3.1 IL BUDGET DELL'AREA COMMERCIALE	34
4 IL CONTROLLO	35
4.1 LE METODOLOGIE DEL CONTROLLO: CONTABILITÀ GENERALE E BILANCIO. CONTABILITÀ ANALITICO-GESTIONALE.	36
4.2 LE METODOLOGIE DEL CONTROLLO: L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI	37
4.3 LE METODOLOGIE DEL CONTROLLO: IL REPORTING	38
CAPITOLO SECONDO: PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO NELLE PMI	40
1.1 DEFINIZIONE DI PMI	41
1.2 ESIGENZE DIREZIONALI E ORGANIZZATIVE NELLE PMI	43
1.3 GLI STRUMENTI A DISPOSIZIONE DELLE PMI	44
LA CONTABILITÀ DEI COSTI	45
LA PROGRAMMAZIONE E IL BUDGET	46
L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI E IL REPORTING	48
1.4 CONSULENTI ESTERNI	49
1.5 PMI COME IMPRESA FAMILIARE	51
CAPITOLO TERZO: IL CASO AZIENDALE "AGRARIA CHECCHI SILVANO S.P.A."	53
1- LA STORIA DELL'IMPRESA	53
1.2 ANALISI DEL SETTORE	54
2 BUDGET COMMERCIALE	57
2.1 RIFLESSIONI SUI BUDGET	59
CONCLUSIONE	62
BIBLIOGRAFIA	64

INTRODUZIONE

Per quanto riguarda l'ambito delle imprese, grandi o piccole che esse siano, guardare al futuro costituisce certamente uno dei punti di forza principali in grado di garantire all'azienda di sopravvivere e crescere nel tempo.

Proprio alla base di questo processo continuo di sviluppo e di miglioramento aziendale c'è la pianificazione strategica, la quale fornisce all'impresa degli obiettivi di lungo periodo che consentano una creazione di valore continua al fine di aumentare il vantaggio competitivo aziendale. Se non vi fosse un sistema di pianificazione, allora l'impresa si ritroverebbe esclusivamente a perseguire obiettivi di breve periodo come il conseguimento di dividendi e l'incremento del valore delle azioni.

Tuttavia in un contesto come quello odierno, caratterizzato da limitatezza delle risorse e da continue evoluzioni ed innovazioni, risulta necessario implementare anche un sistema di programmazione e controllo che riesca a dare delle risposte pronte ed effettive ai fabbisogni conoscitivi del management. Bisogna essere in grado di progettare dei sistemi adeguati in base a quelle che sono le esigenze dell'impresa, esigenze che possono variare a seconda del settore di attività o anche in base alle dimensioni dell'azienda.

Se compito della pianificazione e della programmazione è quello di guidare il management nelle decisioni aziendali, compito del controllo è di favorire la comprensione della performance aziendale. L'ultimo tassello di questo sistema ricopre, infatti, un ruolo di assoluto rilievo per quanto riguarda il governo delle imprese in quanto misura il livello di efficacia ed efficienza che la gestione aziendale è riuscita a raggiungere.

Questo elaborato si prefigge l'obiettivo di rappresentare nella sua prima parte il Sistema di pianificazione, programmazione e controllo nella sua generalità, andando ad affrontare in primo luogo le ragioni dietro l'implementazione in azienda di un tale sistema ma anche le analisi necessarie per l'elaborazione di un sistema adeguato. In secondo luogo, poi, verranno individuati anche i principali strumenti utili per dar luogo al suddetto sistema, lasciando particolar spazio al tema del budgeting elencando le principali fasi di formazioni e i più comuni esempi di programmazione. Per quanto

riguarda il controllo si lascerà spazio, invece, ai principali strumenti di confronto e valutazione delle performance, vale a dire la contabilità generale, l'analisi degli scostamenti e il reporting.

Nella seconda parte dell'elaborato si approfondirà l'impiego del sistema di pianificazione all'interno delle PMI, sottolineando dunque il carattere informale ed elementare che, spesso, manifesta in queste imprese di minori dimensioni.

In particolar modo si fa riferimento alle piccole e medie imprese che hanno natura familiare, ovvero aziende in cui i membri della famiglia svolgono ruoli dirigenziali ed amministrativi.

Infine, l'ultimo capitolo si dedicherà ad una breve analisi di un caso aziendale, introducendo uno studio elementare rispetto ad un'azienda di medie dimensioni a carattere familiare, l'Agraria Checchi Silvano.

Capitolo Primo: Sistema di Pianificazione, Programmazione e Controllo

1 L'importanza della pianificazione e della programmazione

Che cosa si intende per pianificazione? Essenzialmente la pianificazione non è altro che la formulazione o l'attuazione di un piano. Quest'ultimo può facilmente essere applicato agli ambiti più disparati dell'attività umana, iniziando dalla pianificazione familiare, passando per la pianificazione territoriale, per la pianificazione economico-politica, fino ad arrivare alla pianificazione aziendale, ovvero al sistema attraverso cui un'azienda individua i suoi principali obiettivi e le azioni più adeguate per raggiungerli.

L'importanza della pianificazione risiede in un concetto molto interessante e ricercato ma, allo stesso tempo, molto banale: la gestione ottimale del tempo. Pianificare ci aiuta a pensare cosa desideriamo ottenere nel medio-lungo periodo e ci indica la direzione per raggiungere tali obiettivi.

Il compositore e direttore d'orchestra americano Leonard Bernstein riesce a sintetizzare in poche parole questo pensiero: *«Per raggiungere grandi risultati, due cose sono necessarie: un piano, e la condizione di non avere abbastanza tempo»*.

Se la pianificazione, come visto, si caratterizza per essere improntata su un range temporale abbastanza ampio (circa 3-5 anni), la programmazione invece, riguarda l'organizzazione delle attività nel breve periodo (6 mesi-1 anno). Ogni attività programmata si considera come un mini-obiettivo, il quale rappresenta un piccolo step che contribuisce alla costruzione del macro-obiettivo a lungo termine.

Pianificazione e programmazione hanno, da sempre, trovato ampio sfogo nella nostra storia. Sin dagli albori della civiltà l'uomo ha compreso che per rendere più florida la società e stimolare una sua crescita, è necessario individuare degli scopi, dei traguardi e trovare la via migliore per raggiungere proprio questi obiettivi.

Si può asserire che la pianificazione strategica sia emersa per la prima volta circa 2500 anni fa, grazie ad un uomo di nome Sun Tzu.

Sun Tzu, generale cinese del VI-V secolo a.C, diceva nel suo celebre manoscritto "L'arte della Guerra" che *«gli affari militari sono importanti questioni di Stato. Il terreno su cui si giocano vita e morte»*.

Secondo Sun Tzu, in caso di guerra l'importante era vincere ed era in grado di vincere solo chi sapeva pianificare in modo sapiente, affinché una volta scesi in campo si riuscisse ad ottenere il massimo profitto nel minor tempo possibile (nello specifico senza combattere o con una minima perdita di vite umane).

Per il noto Generale, la pianificazione deve avvenire in un contesto variabile e lo stratega deve essere sempre pronto a codificare le variazioni del mondo esterno affinché possa intervenire rapidamente per trovare un ottimale aggiustamento dei piani e della disposizione tattica, anche a costo di dover applicare manovre irregolari o anomale.

L'innovativa opera di Tzu, nel corso dei millenni ha esercitato una fortissima influenza non solo sulla disciplina militare, ma anche in campo di strategie manageriali, tanto che anche al giorno d'oggi molti economisti vi trovano spunto per modelli comportamentali in situazioni di tipo competitivo.

Nel corso dei secoli, tuttavia, questa propensione verso la pianificazione e la programmazione ha trovato una sua amplificazione in ciò che noi oggi chiamiamo "Economia pianificata".

Un'economia pianificata è un sistema economico in cui gli investimenti, la produzione e l'allocazione dei beni capitali avviene secondo piani economici e di produzione.

Le economie pianificate si contrappongono con ciò che identifichiamo come economie di mercato, basato sull'approccio liberista del "laissez-faire"¹ che rifiuta qualsiasi tentativo di guida dell'economia.

Tuttavia, anche in situazioni di libero mercato può succedere che si dia spazio a sistemi economici gestiti secondo le regole della pianificazione: è questo il caso di periodi storici di forte e improvvisa crisi come pandemie e guerre ad esempio (economia di guerra²), dove gli stati decidono di trasformare rapidamente la propria economia utilizzando come strumenti leggi ed altre risorse.

1.2 La pianificazione aziendale

La pianificazione aziendale è il principale strumento attraverso cui l'azienda guarda al futuro nell'ottica di stimolare una crescita pianificata e controllata della propria produttività.

¹ Massima assunta a simbolo del liberismo economico. Servì da insegna ai fisiocratici e ai liberisti nel XVIII secolo per alimentare l'abolizione di ogni vincolo all'attività economica.

² È un adeguamento del sistema economico alle necessità della guerra. Un elemento rilevante sono le variazioni nell'organizzazione produttiva: poiché si deve creare spazio alle produzioni belliche, si restringono quelle civili.

Pertanto, possiamo considerare il sistema della pianificazione come la base del processo di sviluppo e continuità di un'azienda, che inizia a perseguire non solo obiettivi di breve periodo come, ad esempio, l'incremento del valore delle azioni o il conseguimento di un utile, ma anche obiettivi di lungo periodo che hanno come scopo ultimo proprio la longevità aziendale.

Nell'ambito dell'economia-aziendale ci si riferisce alla pianificazione e alla programmazione come a momenti del più generale Sistema di Pianificazione, Programmazione e Controllo.

Questo stesso sistema rientra nell'ancor più generico sistema di Amministrazione e Controllo che, congiuntamente all'Organizzazione e alla Gestione aziendale, costituiscono la fondamentale tripartizione dell'Economia Aziendale teorizzata da G. Zappa (1954).³

In modo molto sintetico, si può asserire che la pianificazione consiste nell'anticipazione di molteplici idee e decisioni che sono coordinate e organizzate tra di loro, vale a dire delle "previsioni" che danno luogo ad un piano, uno schema. È questo il frutto auspicato della pianificazione, un documento strategico nel quale sono ordinati i dati riguardanti la gestione futuro dell'impresa; dati che derivano dall'osservazione dell'attività dell'impresa, dagli obiettivi specifici prefissati e dalle combinazioni di strategie prescelte per il loro raggiungimento.

La programmazione, invece, riguarda la fase operativa, la fase in cui la strategia scelta viene messa in pratica. Questo momento del sistema, si concentra sulla traduzione delle strategie evidenziate in un programma di natura operativa, vale a dire nella diretta applicazione di ciò che era stato pensato al momento della pianificazione.

1.3 Alcune definizioni di pianificazione da parte di noti economisti

- Definizione di Preston P. Le Breton e Dale A. Henning⁴
“La pianificazione, nel senso più stretto, è presente in tutte le altre funzioni, quali organizzare, controllare, coordinare, assistere e dirigere. Ciascuna di queste funzioni è pianificata e di conseguenza questi piani sono studiati per inquadrarsi in un più grande piano specifico o in

³ G. Zappa (1954), da “La nozione di azienda nell'economia moderna”, in “Il Risparmio”, Milano.

⁴ Le Breton and Henning (1964), Planning Theory

un gruppo di piani, quali l'introduzione sul mercato di un nuovo prodotto, l'entrata su di un nuovo mercato o la sostituzione di macchinario obsoleto.”

Secondo questa definizione, ogni funzione aziendale deve dare luogo ad un proprio sistema di pianificazione individuale, pur sempre tenendo in considerazione il fine superiore dell'impresa. In poche parole, ogni funzione dell'azienda gode di un certo livello di autonomia seppur debba agire secondo il principio di unitarietà dell'organizzazione. Tutte le parti dell'impresa devono cooperare unitamente per il raggiungimento degli obiettivi preposti, pianificando e operando seguendo appunto questi fini. È evidente, infatti, che il soddisfacimento di un obiettivo comune e superiore apporta un valore maggiore rispetto alla somma del valore creato dai singoli dipartimenti dell'impresa.

- Definizione di Richard F. Neuschel⁵

“L'attività ordinata e soddisfacente di qualsiasi grande impresa umana, di qualsiasi carattere, richiede che nella sua pianificazione ed esecuzione venga eseguita una sequenza di fasi ben definita. Queste fasi sono: chiara definizione degli obiettivi e dello scopo dell'impresa; sviluppo delle politiche necessarie per il raggiungimento dell'obiettivo; fissazione delle responsabilità, cioè costruzione di una organizzazione logica e flessibile per eseguire il lavoro; scelta di un approccio generale e di un piano d'azione; applicazione di tecniche specializzate al lavoro intrapreso; mantenimento del controllo mediante mezzi capaci di misurare i risultati raggiunti.”

In questo caso Neuschel non prende in considerazione esclusivamente il comportamento delle organizzazioni economiche, ma più in generale l'atteggiamento organizzativo di tutte le azioni umane.

Per dare luogo ad una pianificazione efficiente, è necessario individuare la sequenza di fasi ben definite di cui sopra si parla, vale a dire «chiara definizione degli obiettivi, sviluppo delle politiche necessarie ...

- Definizione di Luigi Brusa⁶

La pianificazione è *“il processo con cui si cerca di costruire un certo futuro e di predisporre i mezzi più validi per far sì che esso si realizzi. In altri termini, pianificare (o programmare) significa:*

⁵ Richard F. Neuschel (1960), “Management by system”.

⁶ L. Brusa (1991), “Pianificazione e controllo di gestione”.

1. *stabilire quali obiettivi si vogliono raggiungere in un certo periodo di tempo;*
2. *predisporre i mezzi per raggiungere tali obiettivi.”*

La definizione dell'autore risulta molto semplice e lineare: la pianificazione viene vista essenzialmente come la determinazione di ciò che si dovrà fare in un preciso periodo di tempo, indicando anche quelli che sono gli input da utilizzare per ottenere tali obiettivi.

1.4 Introduzione al controllo di gestione e alla figura del Controller

Una volta dopo aver introdotto brevemente cosa si intende per pianificazione e programmazione, è necessario cercare di comprendere a chi effettivamente servano tutte le informazioni che derivano dal processo aziendale della pianificazione.

La figura professionale che acquisisce queste informazioni per svolgere il proprio lavoro è quella del controller. Ma chi è e cosa fa veramente il controller?

In modo molto semplicistico, il controller potrebbe essere definito come il soggetto, all'interno dell'azienda, che si occupa del controllo di gestione. Tuttavia, questa definizione così concisa lascia più dubbi che chiarimenti, un'altra domanda da porsi potrebbe di fatto essere «cosa si intende per controllo di gestione?»

Si può, ad esempio, iniziare dicendo che la parola controllo sta ad indicare «*un'azione continuata diretta a disciplinare un'attività secondo particolari direttive o convenzioni*»⁷ o ancora che «*ha scopo di garantire la regolarità, spec. dal punto di vista amministrativo o tecnologico*»⁸.

Rapportando il concetto generico di controllo all'ambiente aziendale, si può asserire che il controllo è lo strumento con cui la proprietà dirige l'organizzazione. È normale intuire che al crescere dell'organizzazione, il bisogno di “tenere sotto controllo” i dipendenti, il loro operato e l'andamento della produttività, crescerà in modo proporzionale, causando una decentralizzazione sia dell'attività stessa di controllo ma anche dei poteri decisionali. È evidente, che in società che abbiano raggiunto dimensioni elevate, non sia più possibile per la proprietà controllare in modo diretto e personale tutte le aree aziendali e coloro che vi operano.

⁷ Def. da Oxford Languages

⁸ Def. da Oxford Languages

Molto spesso, infatti, nelle PMI i proprietari/imprenditori riescono ad eseguire personalmente l'attività di verifica degli obiettivi aziendali, ma nelle realtà più grandi, gli azionisti necessitano del controllo di gestione per valutare i risultati ottenuti dal board degli amministratori e dall'amministratore delegato. Essendo il controller, molto spesso, scelto ed incaricato proprio dal management, gli azionisti sono costretti ad avvalersi anche di revisori esterni, in modo tale che le analisi e i rendiconti possano essere il più validi e attendibili possibile.

In sintesi, quindi si può considerare il controllo di gestione come un controllo di tipo interno, dunque operato da soggetti che risiedono all'interno dell'impresa stessa e che esercitano la loro attività di verifica sull'attività amministrativa, cercando di dare un supporto sia all'organo decisionale che a quello amministrativo.

Il controllo di gestione, similmente ad un "navigatore satellitare", è un insieme di principi, regole e strumenti che permettono al management aziendale di prendere decisioni consapevoli e coerenti con gli obiettivi da raggiungere e verificare gli effetti delle scelte operate, attraverso una serie di misurazioni economico-finanziarie ed extracontabili.⁹

Il lavoro del controller inizia però ex-ante, già dal momento in cui viene predisposto il programma d'azione di breve periodo (momento della Programmazione aziendale), che comprenderà anche il budget e l'accertamento della fattibilità degli obiettivi predisposti dal management nella fase di Pianificazione aziendale. Periodicamente, compito del controller, è eseguire delle verifiche dei risultati conseguiti, per assicurarsi che questi siano in linea con il budget.

Da Gennaio 2016, la figura del controller è definita dalla nuova norma UNI 11618:2016, nata a seguito di un processo di elaborazione avviato nel 2013 a seguito delle sollecitazioni dell'ente AssoController.¹⁰

Dal punto 3.9 della norma si evince che *«il controller è la figura professionale che svolge, organizza e supporta il/i processo/i di gestione di un'organizzazione, a tutti i livelli di quest'ultima. Da ciò deriva che i controller si configurano quali partner della direzione di un'organizzazione, contribuendo, nelle*

⁹ CANTINO, VALTER (2015). Sistemi di rilevazione e misurazione delle performance aziendali. Dalla redazione del bilancio di esercizio al controllo di gestione.

¹⁰ AssoController è un'associazione di controller e figure professionali operanti nell'area del Finance, Accounting ed Educational.

logiche della gestione per la qualità (serie ISO9000), al successo durevole della stessa. In tal senso, le competenze del controller vanno oltre quelle di tipo prettamente “economistico” e la loro acquisizione implica tipicamente percorsi di apprendimento formale».

E sempre secondo la norma, al punto 4, i compiti fondamentali del controller sono:

- Predisporre l'architettura informativa;
- Coordinare e supportare le attività di controllo di gestione;
- Comunicare e supportare la formazione specifica;
- Misurare le prestazioni di sistema;
- Supportare la leadership dei manager

Normalmente i compiti effettivi del controller all'interno dell'azienda sono molto influenzati dalle dimensioni della stessa, tuttavia, è possibile raggruppare le attività svolte da questo soggetto in quattro macro-aree: Planning, Control, Reporting, Accounting¹¹.

2 Il Sistema di Pianificazione, Programmazione e Controllo

Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo, nella prospettiva economico-aziendale, viene inquadrato in un'ottica di natura sistemica e sinergica: è, infatti, un insieme coordinato di elementi caratterizzato da un alto grado di coordinazione e di beneficio per il più generico sistema-azienda.

Il sistema, principalmente, fa fronte alla necessità di coadiuvare il management aziendale tramite la raccolta, rielaborazione e rappresentazione di informazioni utili per assumere decisioni. In poche parole, è possibile dire che tramite quest'utile processo, l'impresa può agire in maniera razionale e consapevole.

Più precisamente, il sistema consente al management di incanalare la gestione verso il primario obiettivo di creare valore (non solo per l'azienda e per la proprietà, ma in generale per tutti gli stakeholders), operando in una condizione di equilibrio economico, vale a dire in una condizione in cui il valore della produzione destinata al mercato, gli output, sia maggiore del valore delle risorse (input) utilizzate.

¹¹ BRAGG, S.M., (2012). The essential controller: an introduction to what every financial manager must know.

Detto ciò, è possibile assodare che tale processo supporta la gestione aziendale nel raggiungere, mantenere e monitorare gli equilibri aziendali nel loro complesso, in particolar modo considerando che questi possono subire variazioni improvvise a causa di incertezze di varia natura che derivano dall'ambiente in cui l'azienda opera.

Il cambiamento è, infatti, un argomento importante per quanto riguarda la pianificazione proprio perché genera nel management un maggior fabbisogno informativo. Di conseguenza, ciò si riversa sulla necessità di operare un'attenta scelta delle alternative strategiche, in quanto bisogna costantemente valutare e comparare con gli adeguati strumenti, i benefici economici ottenuti in modo tale da impegnare nel modo più ottimale le risorse di cui l'azienda dispone.

2.1 La Pianificazione strategica

Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo poggia su due momenti logici fondamentali dell'azione manageriale, vale a dire proprio la pianificazione e il controllo che, in virtù della forte interrelazione logica che vi è tra di essi, li pone in modo imprescindibile sullo stesso piano cognitivo. È giusto però dire, che il concetto di pianificazione deve essere ampliato con un altro concetto: quello di strategia.

Possiamo definire la strategia come un sistema di scelte relative alle risorse da impiegare e alle azioni da intraprendere affinché l'azienda possa raggiungere i suoi obiettivi.

La pianificazione strategica può quindi essere considerata come «*un sistema direzionale, con il quale codificare le strategie, dettagliarne i contenuti, compiere le scelte di implementazioni¹²*».

La connotazione di natura strategica, inoltre, va a sottolineare l'importanza fondamentale delle decisioni che vengono assunte e che enfatizzano il carattere durevole dell'azienda, in quanto si anticipano al presente scelte che produrranno i loro effetti in un futuro più o meno prossimo.

È inutile dire che i vantaggi derivanti dall'applicazione della pianificazione strategica sono numerosi, qui è possibile menzionarne alcuni:

- Capacità nell'indirizzare l'azienda verso l'adattamento al mondo esterno;
- Guida verso l'allocazione ottimale delle risorse più scarse;
- Sviluppo dell'apprendimento mediante l'osservazione dei risultati conseguiti in passato;
- Comunicazione della strategia a tutti i livelli aziendali.

¹² Def. da *La pianificazione strategica e operativa*, Giappichelli editore.

In pratica, con la pianificazione strategica, si ha una congiunzione tra strategia e processo di pianificazione aziendale che porta i manager a formulare una serie di domande ben precise.

Queste domande sono state ben sintetizzate da Chung:

«Strategic planning involves more than just formulating action plans; it introduces strategic thinking into the planning process. When managers think strategically they ask themselves the following questions: what is our business? What should be in? Who are our customers and what do they want? Who are our competitors? What are their strengths and limitations? What is our competitive strength? How should we use our sources to gain a competitive edge? What major changes are occurring in our environments? How will these changes affect our businesses?»¹³».

Nella definizione sopra riportata sono menzionati tutti gli elementi utili per dar luogo ad un corretto processo di pianificazione strategica, ricordando poi, che tale procedimento viene messo in atto dai livelli gerarchici più alti dell'organizzazione aziendale, detenendo questi ultimi maggiori informazioni rispetto ad altri membri della scala gerarchica e godendo, inoltre, di maggiore autorità decisionale.

Una volta che le strategie sono state definite, queste devono essere diffuse all'interno dell'organizzazione in modo tale che tutti i membri dell'azienda possano operare nel rispetto e nei confini delle strategie stesse. Questa diffusione determina la concretizzazione del processo di pianificazione strategica.

2.2 Le ragioni della pianificazione strategica

Le ragioni dietro la scelta e la necessità di sviluppare un sistema di pianificazione strategica sono molteplici, qui una serie di motivi:

- Costituisce il quadro di riferimento per l'applicazione degli strumenti di analisi;
- Mostra il processo di costituzione delle strategie;
- Permette la diffusione delle suddette strategie tramite la condivisione degli obiettivi in tutta l'organizzazione;
- È uno strumento di supporto delle decisioni strategiche;
- Permette l'allocazione efficace ed efficiente delle risorse aziendali;
- Consente l'autocorrezione delle problematiche riscontrate grazie il controllo progressivo e continuo dell'attuazione della strategia;

¹³ CHUNG, KAE H., *Management. Critical success factor*, 1987

- Stimola il “problem solving¹⁴”.

2.3 Processo di Pianificazione

Entrando nel vivo del processo di pianificazione strategica, possiamo asserire che a livello operativo si elencano distinte fasi (fig 1)¹⁵:

- a) Analisi della situazione di partenza e della sua prevedibile evoluzione;
- b) Determinazione degli obiettivi di fondo della gestione;
- c) Definizione delle regole di comportamento verso gli stakeholders;
- d) Definizione dei business in cui operare;
- e) Analisi del profilo competitivo di ciascun business;
- f) Individuazione delle alternative strategiche (missione) di ciascun business e decisioni conseguenti;
- g) Formulazione della strategia complessiva di “portafoglio”;
- h) Formulazione piano strategico

Considerando tale impostazione, per dar luogo al sistema di pianificazione, bisogna prima dar atto a delle fasi propedeutiche che sono rappresentate dall’analisi dell’ambiente esterno, dall’analisi dello scenario competitivo e dall’individuazione della mission aziendale.

Al fine di valutare l’efficacia delle strategie, vengono in nostro soccorso, inoltre, diversi strumenti di carattere sia qualitativo che quantitativo. Alcuni di essi colgono principalmente gli aspetti strategici del piano (ad esempio l’analisi delle forze competitive); altri si focalizzano sulla dimensione economico-finanziaria del piano.

a) Analisi della situazione di partenza e della sua prevedibile evoluzione

Di questa iniziale fase, definita sopra propedeutica, si parlerà nei seguenti paragrafi.

b) Determinazione degli obiettivi di fondo della gestione

¹⁴Nella pratica del “*problem solving*” è la soluzione che si adatta al problema e non viceversa. Al problem solver strategico non interessa conoscere le verità profonde ed epistemologiche, ma solo come far funzionar le cose nel miglior modo possibile, andando ad agire prontamente, passo dopo passo, all’evolversi della “realtà”.

¹⁵ BRUSA e ZAMPROGNA, *Pianificazione e controllo di gestione*, p. 17.

In questo che definiamo a tutti gli effetti come primo stadio del processo di pianificazione strategica, le linee strategiche ancora poco mature e appena accennate, vengono tradotte in obiettivi da raggiungere ben definiti.

Come fissare gli obiettivi di fondo è un tema troppo ampio e vario per inserirlo in questa trattazione, esso dipende infatti non solo dalla tipologia di azienda considerata, ma anche dal contesto economico di riferimento, dal tipo di assetto proprietario, dal tipo di governance aziendale e da molte altre variabili.

È però pacifico asserire che, soprattutto al giorno d'oggi, gli obiettivi di fondo della gestione seppur strettamente collegati alle aspettative e ai desideri degli stockholder (proprietari), devono anche tener conto delle considerazioni degli stakeholders (cioè tutti coloro che hanno delle aspettative nei confronti dell'organizzazione, vale a dire clienti, fornitori, dipendenti, comunità ed altri ancora).

In poche parole, quindi, gli obiettivi di fondo della gestione devono essere caratterizzati dal concetto di “sostenibilità” affinché si possa garantire la continuità aziendale nel tempo.

c) Definizione delle regole di comportamento verso gli stakeholders

In questo momento del processo di pianificazione, si dispongono quelle che sono le politiche aziendali che dovranno regolare i rapporti con i vari portatori di interesse che interagiscono con l'impresa. Si delineano, pertanto, delle linee generali di condotta che indicheranno il modo in cui agire in particolari situazioni, soprattutto in caso di risoluzione di conflitti.

Alcune regole generali riguarderanno ad esempio:

- Stabilire l'assetto azionario dell'impresa. Si devono individuare i gruppi di azionisti con cui si desidera collaborare, fissare il peso dei proprietari esterni sull'intera compagine e decidere come si interagirà con le minoranze;
- Indicare la politica di partecipazione ai dividendi per gli azionisti;
- Ideare e progettare l'immagine dell'azienda che si vuole diffondere tra i clienti e la comunità;
- Assumere posizioni ben chiare nei confronti di dipendenti e rappresentanze sindacali;
- Indicare dei requisiti specifici per i propri partner (sia partner commerciali che fornitori);
- Individuare attraverso il proprio ufficio di CSR i principi etici che si intende perseguire.

d) Definizione dei business in cui operare

Questa fase presenta delle ovvie distinzioni per le cosiddette aziende monobusiness e per quelle multibusiness; nel secondo caso si ipotizza, infatti, di analizzare ciascun business in cui l'azienda ha intenzione di operare.

Ciascun business si caratterizza per la tipologia di prodotto/servizio offerto, per i mercati di sbocco, per la tecnologia impiegata nella produzione e via dicendo.

Nei prossimi paragrafi si amplierà la trattazione riguardante questa tematica.

e) Analisi del profilo competitivo di ciascun business

Inoltre, l'analisi di ogni specifico business dipende anche dall'attrattività del settore di riferimento che può essere individuata mediante l'analisi delle forze competitive di Porter (concorrenti attuali, concorrenti potenziali, prodotti sostitutivi, potere contrattuale dei clienti, potere contrattuale dei fornitori) che rappresentano il quadro delle minacce e delle opportunità con cui l'azienda entrerà in contatto.

Nei prossimi paragrafi si amplierà la trattazione riguardante questa tematica.

f) Individuazione delle alternative strategiche (missione) di ciascun business e decisioni conseguenti

In questa fase l'impresa entra nel vivo del processo di pianificazione, in quanto cerca di trovare le modalità con cui perseguire gli obiettivi proposti per ogni business in cui l'azienda intende operare.

Il management si trova a vagliare alternative strategiche che devono essere sottoposte a innumerevoli variabili.

Una di queste è senza dubbio il raggio d'azione del business, meglio noto come "perimetro", ovvero lo spazio in cui l'impresa agirà in termini di prodotti, tecnologia e clienti. Questo fattore è chiaramente variabile in quanto i manager potrebbero benissimo decidere di ampliare o ridimensionare i confini, decidendo quindi di offrire nuovi prodotti, rimpiazzarne altri o servire nuovi mercati.

Un altro parametro da osservare è, sicuramente, il vantaggio competitivo del business di cui si è accennato qualche capoverso fa.

È necessario decidere, ad esempio, se puntare su vantaggi di costo (leader di costo) o di differenziazione.

Una volta considerata tutte queste situazioni, si tracciano i “percorsi strategici” da seguire. È giusto, però, anche tenere in conto la fase del ciclo di vita dell’azienda nel momento attuale (avvio, espansione, maturità e declino), in quanto ad ogni fase fisiologica corrisponde un conseguente atteggiamento da parte del management.

g) Formulazione della strategia complessiva di “portafoglio”

In caso di società multibusiness, questo è il momento di scegliere la cosiddetta strategia di “portafoglio”, vale a dire il mix che massimizza il valore creato da ogni singolo business sfruttando al meglio le risorse impiegate.

Vengono posti in rilievo i business più remunerativi e quelli che consentono un vantaggio competitivo rispetto ai competitors.

Non è inusuale che i diversi business presentino risultati attesi molto diversi tra di loro, tuttavia l’obiettivo principale è che vi siano equilibrio economico e soprattutto equilibrio finanziario.

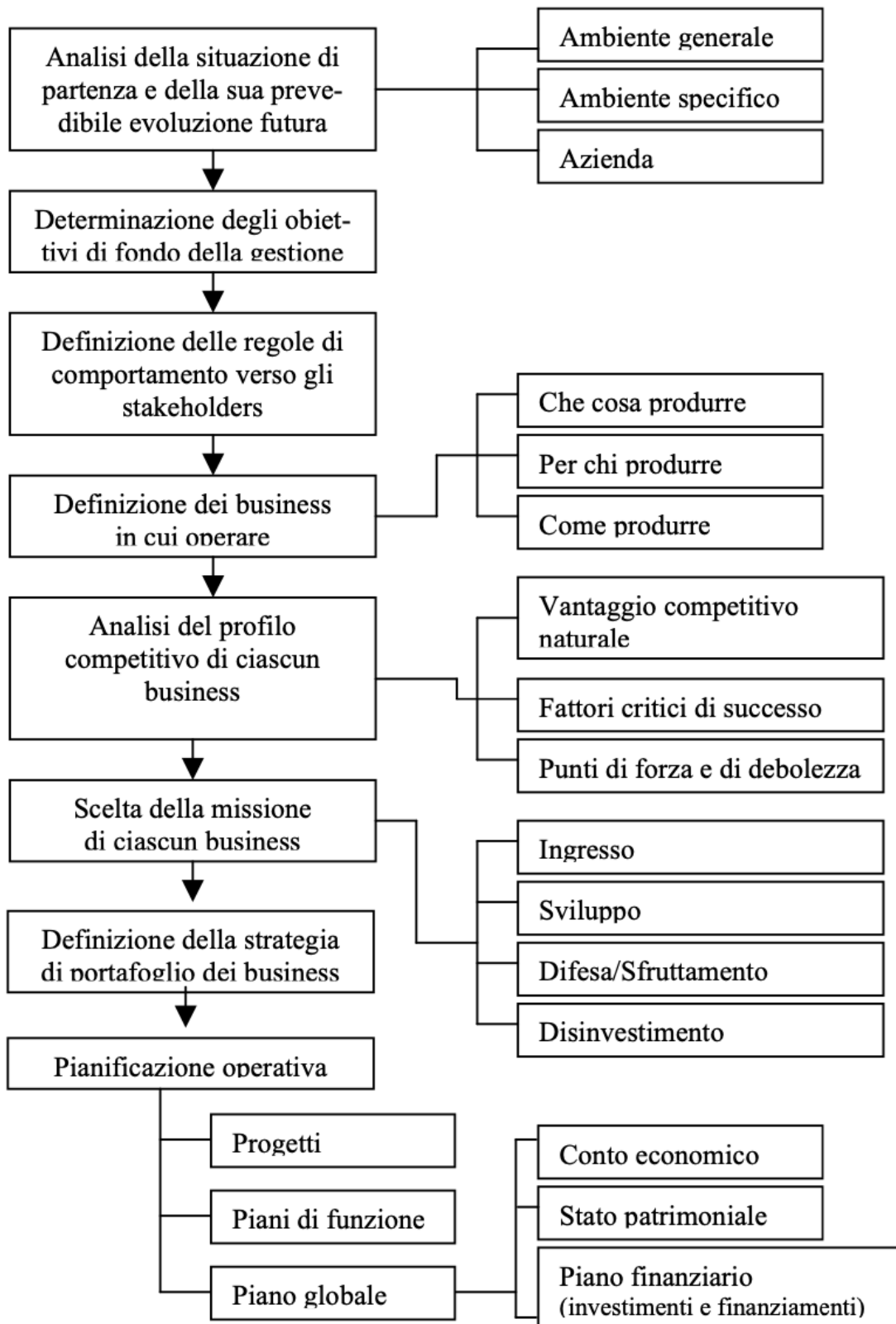
h) Formulazione “piano strategico”

Questo è il momento finale del processo di pianificazione, vengono formalizzate le idee sviluppate nelle fasi precedenti dando luogo ad un documento ben organizzato che è, dunque, l’output della pianificazione strategica.

Il piano strategico ha la funzione di sviluppare in modo coordinato, lungo un asse temporale medio-lungo (3-5 anni), le azioni strategiche finalizzate al raggiungimento degli obiettivi individuati precedentemente.

Nel suddetto documento sono presenti informazioni qualitative e quantitative che esprimono gli obiettivi prefissati, le previsioni attuate e le principali decisioni assunte.

In questo momento viene idealmente segnato il passaggio dalla pianificazione strategica alla pianificazione operativa, nonostante in pratica non vi sia un vero e proprio passaggio bensì un lavoro continuo caratterizzato dalla cooperazione del management e dei direttori di funzioni/divisioni.



Fonte: BRUSA (1996)

2.4 Analisi SWOT, 5 Forze di Porter e Mission aziendale

Per elaborare al meglio una strategia di pianificazione aziendale e poter quindi sviluppare un programma preciso, è bene conoscere a fondo l'azienda in questione e soprattutto il settore in cui l'azienda andrà a svolgere la sua attività. Proprio per far fronte all'ottenimento di queste informazioni essenziali si possono utilizzare taluni strumenti come appunto l'analisi SWOT e il modello delle 5 Forze di Porter.

Non meno rilevante però è la definizione della mission aziendale, in quanto ogni decisione da parte del management aziendale deve essere presa in coerenza con quest'ultima.

Analisi SWOT

L'analisi SWOT consiste nell'esaminare le scelte che ci si pongono davanti, andando a vagliare ogni aspetto in profondità seppur possa sembrare marginale.

Nell'esercizio di quest'analisi bisogna seguire un determinato sentiero che ci viene segnalato da quattro parametri che sono:

- Strength (Forza)
- Weakness (Debolezza)
- Opportunity (Opportunità)
- Threats (Minacce).

La tecnica con cui si tenta di analizzare queste scelte/decisioni è quella del "brain storming", partecipano tutti coloro che hanno la capacità di esprimere un giudizio valido e motivato. È necessario, ovviamente, che vi partecipino esclusivamente persone di fiducia dell'impresa per limitare la possibilità di fughe di notizie.

Strength

L'analisi della "strength" potrà far emergere diversi punti di forza ben distinti tra di loro, alcuni di essi potrebbero essere anche di nuova conoscenza per l'impresa. Ad esempio, sembrerà paradossale, ma un'analisi SWOT efficace potrebbe portare alla luce dei particolari riguardo l'impresa che prima erano stati sottovalutati in quanto non apparivano come veri e propri punti di forza, che in realtà invece sono.

Dall'analisi emergono sia i cosiddetti punti di forza "hard", ovvero quelli di primaria solidità e considerati vitali per la buona riuscita della missione aziendale, e quelli "soft", vale a dire quelli che spesso riguardano i dipartimenti delle risorse umane e la cultura dell'impresa.

Weakness

Si tratta essenzialmente del rovescio della medaglia di quanto visto prima: dobbiamo valutare con obiettività e realismo l'opposto delle strengths, andando a individuare i nostri punti deboli.

Molto spesso, questo compito può risultare più arduo rispetto al precedente, in quanto non è sempre facile trovare il giusto distacco per delineare quelle che sono le debolezze della propria società.

Ovviamente questo è un grave errore in cui non si dovrebbe incappare, in quanto se le debolezze vengono taciute, ciò può risultare dannoso per la salute dell'azienda.

Anche in questo caso possiamo individuare punti di weakness "hard" e punti di weakness "soft".

Opportunity

Il terzo parametro dell'analisi SWOT ci pone di fronte al problema di individuare quali sono le opportunità che si aprono alla nostra impresa nel caso in cui si proceda con la decisione.

Si discutono quali saranno le opportunità a fronte del nuovo assetto che avrà l'impresa, dunque ci proiettiamo "oltre".

In questo parametro della SWOT parliamo prettamente di aspetti positivi, pertanto delle strategie che riteniamo di poter mettere in atto una volta che si sia dato atto alla decisione da prendere. Parliamo anche dei vari fattori positivi "esterni" all'impresa che possono assicurarci delle nuove opportunità che prima non avevamo.

Threats

Il quarto e ultimo parametro dell'analisi SWOT riguarda i pericoli e i rischi per l'impresa in caso di esecuzione della decisione.

Anche in questo caso si realizza un'analisi al contrario della precedente, dunque si cercano i fenomeni negativi che possano annullare, o almeno limitare, le opportunità prima individuate.

In questo caso saranno presi in considerazione non solo i fenomeni "interni", bensì anche quelli "esterni" all'impresa.



Fig. 2 Matrice SWOT

Modello delle 5 Forze di Porter

Il modello delle cinque forze di Porter¹⁶ è noto anche come modello di analisi della concorrenza allargata, è infatti anch'esso uno strumento di marketing che permette alle aziende di determinare un vantaggio competitivo prolungato nel settore in cui operano.

In tale modello, teorizzato da M. Porter nel 1979, vengono individuati cinque fattori che tramite lo studio dell'intensività competitiva all'interno di un settore, determina quali elementi producono profittabilità nel lungo periodo e attrattività del mercato.

In questo caso, l'intensità delle forze è inversamente proporzionale alla profittabilità del settore, maggiore è l'intensità, minore è la profittabilità.

¹⁶ PORTER M.E., *How competitive forces shape strategy*, Harvard Business Review, marzo-aprile 1979

L'analisi del settore, attraverso le cinque forze di Porter, è molto utile in quanto consente alle imprese di effettuare una valutazione del contesto competitivo in cui si opera, individuando le situazioni che nel lungo periodo potrebbero arrecare dei danni alla redditività.

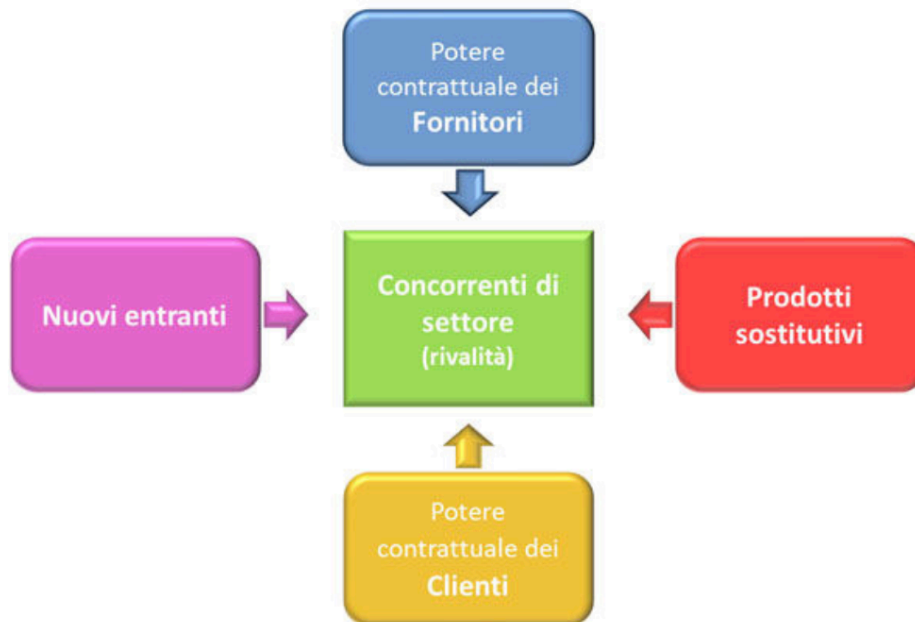


Fig. 3, Cinque forze di Porter

Concorrenza diretta

Per concorrenza diretta, si intende la concorrenza di tipo orizzontale fra imprese che operano nello stesso settore e offrono, dunque, lo stesso tipo di prodotto.

L'intensità di questa forza viene indicata da diversi fattori, primo fra tutti il livello di concentrazione delle imprese che operano in tale settore.

Per regolare la concorrenza diretta, si manifesta il fenomeno delle barriere all'uscita: quanto sono più alte le barriere all'uscita, tanto più alta sarà l'intensità della concorrenza.

Potere contrattuale dei clienti

I clienti detengono un ampio potere nel momento in cui sono in grado di ridurre i margini di profitto dell'azienda e ciò avviene quando nel mercato vi è una bassa concentrazione di imprese o quando le imprese clienti decidono di integrarsi verticalmente.

Potere contrattuale dei fornitori

I fornitori godono di un forte potere nei confronti dell'azienda quando essendo un numero esiguo riescono a creare dei cartelli che giocano con l'equilibrio di domanda e offerta, facendo proprio diminuire l'offerta e aumentare i prezzi.

I fornitori, inoltre, a causa di eventuali problematiche o evenienze possono influenzare negativamente l'intero ciclo di approvvigionamento.

Minacce nuovi entranti

È poco probabile che si verifichi l'entrata di nuovi concorrenti in settori che prevedono una forte presenza di barriere all'entrata.

Esempi di barriere all'entrata possono essere, ad esempio, la necessità di ingenti investimenti iniziali, l'impossibilità di accedere subito alle economie di scala e determinate regolamentazioni di tipo amministrativo.

Minacce prodotti sostitutivi

La minaccia di prodotti sostitutivi si ha quando vengono introdotti nel mercato dei beni che risultano molto simili a quelli già presenti. Questi nuovi prodotti mettono in discussione il prodotto già esistente causando, a volte, la scomparsa di quest'ultimo dal mercato.

Per ridurre l'intensità di questa minaccia è necessario pianificare bene le varie strategie competitive.

Mission Aziendale

Una volta che si è individuato a pieno il contesto in cui si opera è necessario, affinché abbia luogo il processo di pianificazione, che vengano individuati gli obiettivi che l'azienda intende perseguire.

Ogni impresa persegue uno o più obiettivi che possono essere stati definiti in modo formale o in maniera meno esplicita, molto spesso infatti questi obiettivi possono essere solo nella mente dell'imprenditore.

È qui che entra in gioco il tema della mission aziendale, quest'ultima non è altro che l'essenza stessa dell'azienda.

La mission esprime globalmente gli scopi che l'impresa persegue, la sua cultura, la sua filosofia e key values.

All'interno di una determinata missione, poi, possiamo individuare degli scopi di lungo termine che esprimono i risultati auspicati dal management in un arco temporale ampio e poi, gli obiettivi a breve termine, assegnati spesso a specifiche aree amministrative.

3. *La Programmazione*

La programmazione è la fase immediatamente conseguente alla pianificazione, l'obiettivo che si pone questo processo è quello di trasformare le linee guida stabilite nel momento della "pianificazione" in azioni operative.

Il momento della programmazione si esprime concretamente con la stesura e formulazione del "Budget di esercizio".

Se il piano strategico veniva elaborato direttamente dall'area direttiva, la parte operativa prevede la cooperazione delle diverse aree funzionali (ad esempio R&D, Produzione, Marketing..).

Compito della pianificazione operativa, meglio nota come programmazione, è quello di scindere gli obiettivi di medio/lungo termine individuati nella pianificazione strategica, per sviluppare degli obiettivi che si riferiscono a periodi di tempo nettamente più brevi.

Infatti, è solo con azioni ben specifiche e mirate, che si può raggiungere i risultati prestabiliti in precedenza.

Inoltre, in sede di stesura di un business plan, si tengono in considerazione previsioni riguardanti l'intera organizzazione aziendale, mentre su un piano operativo si va ad osservare ogni singola area aziendale, decidendo perciò in modo concreto le iniziative a cui dare luogo per far sì che si possano perseguire gli obiettivi strategici di natura globale precedentemente esaminati.

In questo momento diventa compito del management e dei responsabili di funzione, rendere coerenti gli obiettivi operativi con quelli strategici, questa è una circostanza non troppo scontata in quanto l'ottenimento dei risultati deve essere supportato da verifiche e ricerche di tipo analitico.

Non è possibile, infatti, prefissare dei traguardi se non si è in grado di stabilire di quante risorse si sia a disposizione, di quante materie prime si abbia necessità e neppure di quanta liquidità sarà necessaria per dare avvio al processo produttivo.

Sarà allo stesso tempo necessario delineare quello che è il fabbisogno finanziario dell'impresa e individuare le modalità più appropriate di copertura di quest'ultimo.

La programmazione operativa, proprio per questa serie di motivazioni, deve essere integrata e avvalorata da una serie di analisi di tipo analitico/quantitativo che attestino la coerenza nonché l'attuabilità delle linee strategiche delineate.

La programmazione, ovviamente, si caratterizza per la formulazione di *programmi*, ovvero un insieme di iniziative funzionali per l'attuazione del disegno strategico.

Ogni programma deve essere connesso e interagire con gli altri, devono essere collegati da un filo comune che ne sottolinei l'armonia e la consequenzialità.

È possibile individuare diversi tipi di programmi, soprattutto individuando quelle che sono le finalità di ognuno, possiamo elencare ad esempio i programmi strumentali alla strategia di portafoglio (per stimolare l'ingresso in un nuovo mercato) oppure programmi volti ad incrementare la produttività aziendale.

Ecco qui una breve classificazione¹⁷:

- Programmi inerenti ad attività esistenti: a volte le produzioni già esistenti possono richiedere nuove iniziative in marketing o anche un miglioramento del livello della qualità. Sono pertanto dei programmi volti al miglioramento di processi già presenti in azienda.
- Programmi inerenti a nuove iniziative: si rivolgono principalmente all'introduzione di nuovi prodotti o servizi, possono talvolta condurre all'espansione verso nuovi mercati ma anche al ridimensionamento della produzione in una determinata area.
- Programmi di miglioramento dell'efficienza: si cerca di migliorare l'operato delle funzioni aziendali, partendo dal processo produttivo fino alla distribuzione con la finalità di ridurre sprechi, dunque contenere i costi ed evitare ritardi.
- Programmi di supporto: questi ultimi mirano al potenziamento delle aree amministrative e informatiche, in modo da favorire la comunicazione trasversale tra tutte le funzioni aziendali, quindi agevolando nuovamente i vari processi aziendali.

I programmi prima di essere implementati devono essere analizzati con il fine di individuare eventuali criticità e fattori di rischio attesi, in modo tale che sia possibile decidere se agire oppure no.

¹⁷ Classificazione proposta da R.F. VANCIL, *Better Management*

Le due matrici principali, necessarie per valutare l'efficienza del programma, sono l'*attrattività* del programma e la *coerenza* con le competenze esistenti.

In questo modo, è possibile individuare i programmi che hanno un potenziale alto impatto e dunque alta priorità da quelli che sono marginali o del tutto trascurabili.

Quando il programma è stato eletto definitivamente, è necessario individuare delle informazioni fondamentali che lo riguardano:

- Risorse necessarie;
- Macro-fasi del programma;
- Tempistiche di esecuzione;
- Principali responsabilità organizzative e aree funzionali interessate.

Una volta dopo aver raccolto tutte queste informazioni, non resta che tradurre in termini quantitativi il programma. Ciò avviene attraverso la redazione di un piano operativo, secondo importante output della fase della programmazione aziendale.

Di norma i piani operativi si sviluppano lungo un periodo temporale medio ed aiutano a proiettare la situazione economico-aziendale futura dell'impresa, in base alle scelte strategiche attuate.

Giunti a questo punto però, risulta ancor più utile restringere nuovamente l'orizzonte temporale di riferimento e procedere con un grado di analiticità ancora più alto tramite la redazione di un documento noto come budget.

3.1 Il Budget

Il budget è lo strumento con cui l'impresa rappresenta un sistema coordinato di piani d'azione e obiettivi, esprimendoli in termini quantitativi e monetari al fine di allocare nel modo più efficiente possibile le risorse scarse, indirizzando l'organizzazione verso il conseguimento delle strategie aziendali precedentemente elaborate.

Proprio per queste ragioni, il budgeting diventa un aspetto fondamentale del più complesso ed esteso processo di programmazione e controllo.

All'interno dei budget è possibile individuare due diverse componenti, una razionale e una organizzativa.¹⁸

Secondo la prospettiva razionale, il budget sappiamo che appare come un processo di allocazione ottimale delle risorse e degli obiettivi aziendali, guidato da criteri di efficienza e di efficacia.

D'altro canto, dal punto di vista organizzativo, il budget può essere considerato come il risultato di una complessa negoziazione tra i diversi attori del sistema aziendale, in cui rientrano in gioco fattori come la capacità di negoziare, la leadership e la distribuzione di potere formale e informale.

Compito del budget è quello di trovare un allineamento tra gli obiettivi di medio-lungo termine (dettati dalla strategia) e tra quelli di breve termine (programmi).

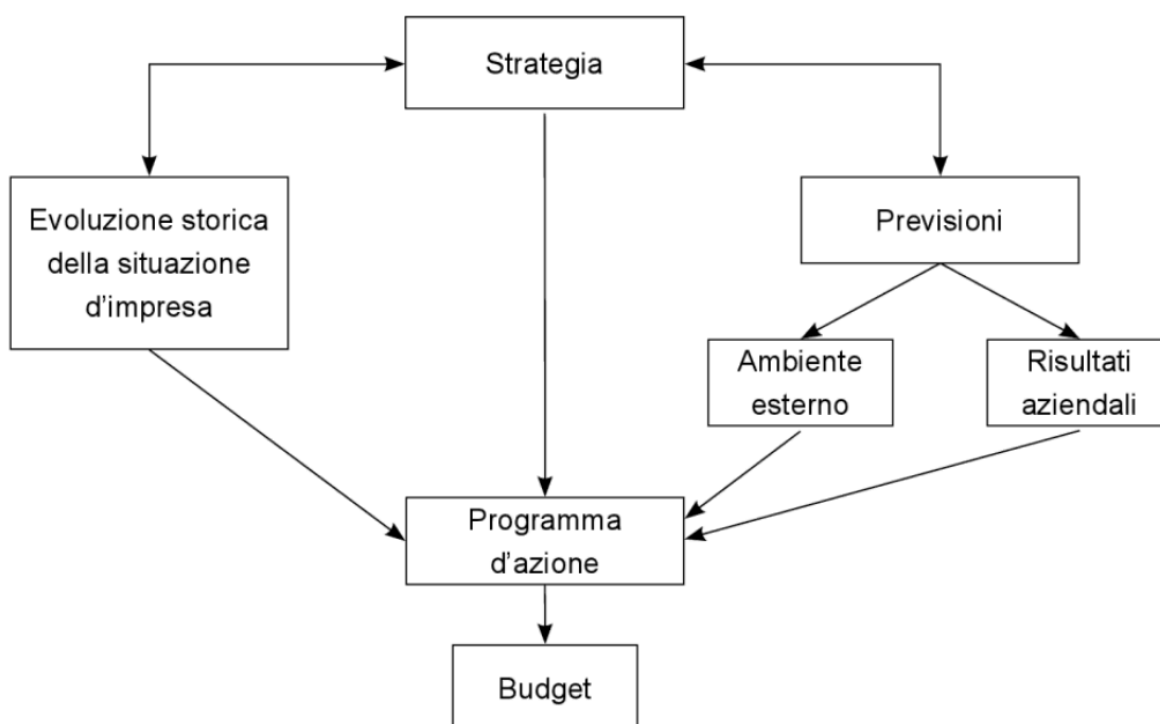


Fig.4, Stime, previsioni e budget (Bubbio, 2009).

Il budget deve avere caratteristiche ben precise, è in questo momento che i singolo manager di funzione devono assumere impegni specifici, relativi ai risultati operativi del loro settore di responsabilità.

¹⁸ F. AMIGONI, *I Sistemi di controllo direzionale*, 1979

Il budget, dunque, molto spesso è globale, quindi riguarda l'intera organizzazione e tutti i suoi livelli. È bene, inoltre, articularlo su diversi piani temporali, spesso possono essere necessari intervalli infrannuali e, a volte, mensili.

Un'altra importante caratteristica dei budget è quella di essere strumenti adeguati per il confronto dei risultati gestionali effettivamente conseguiti con i risultati auspicati in sede di pianificazione strategica. Infatti, il confronto tra budget e risultati operativi consente un controllo razionale, basato sull'assunto fondamentale di un'analisi critica.

Spesso è possibile sviluppare un budget anche riguardo la valutazione delle prestazioni del personale, affinché sia possibile avere un profilo più pulito della gestione del personale.

Un altro beneficio che deriva dall'utilizzo dei budget è quello di motivare ulteriormente i manager coinvolti, in questo modo, il budget diventa lo strumento con cui il manager stesso misura la propria capacità professionale e i propri limiti.

3.2 Le fasi di formazione del budget

Il processo di creazione di un budget ha una forte connessione con il momento della pianificazione strategica.

Il piano è, di fatto, il risultato di un processo che parte dalla valutazione dei punti di forza e debolezza dell'impresa, tenendo conto anche delle caratteristiche attuali e prospettive dell'ambiente esterno, andando a stabilire obiettivi validi e coerenti e individuando, poi, il modo migliore per raggiungere tali scopi.

Il budget si collega a questa fase del sistema di pianificazione, programmazione e controllo, aggiungendo anche le modalità con cui si reperiscono le risorse e dando luogo ad una allocazione delle risorse all'interno dell'organizzazione nelle varie aree funzionali e divisionali.

È pertanto impossibile definire precisamente un budget e i suoi obiettivi, senza aver prima disegnato un efficace piano strategico.

Il processo di costruzione del budget può essere caratterizzato da diversi approcci che l'azienda è totalmente libera di scegliere in base alle proprie necessità.

È importante definire lo stile di direzione che si intende perseguire. Per stile di direzione si intende la modalità con cui il processo decisionale giunge all'individuazione degli obiettivi e delle conseguenti scelte più adeguate.

Si possono distinguere due diversi stili:

1. *Stile top-down (o impositivo)*: il processo decisionale è riservato a pochi soggetti (top manager) e pertanto una volta che le decisioni sono state prese, vengono semplicemente comunicate alle divisioni sottostanti. Un vantaggio di questo processo è che i tempi di elaborazione sono tipicamente brevi, soprattutto quando non si presentano tra i membri del board dei conflitti;
2. *Stile bottom-up (o partecipativo)*: in questo contesto sono chiamati a partecipare al processo decisionale anche i manager di funzione e divisioni, questi hanno il compito e la possibilità di esprimere la propria opinione essendo più a contatto con la realtà produttiva. Molto spesso questo può essere un elemento di vantaggio, in quanto si analizzano piani e budget più realistici, purtroppo però sono anche più frequenti gli scontri.

Una volta dopo aver scelto lo stile di direzione da applicare, si può iniziare a stendere una prima bozza del budget che, a prescindere dallo stile, presenta delle caratteristiche tipiche comuni.

Le principali fasi sono¹⁹:

1. *Fase preliminare*. Il team che in prima persona si occuperà di redigere il budget deve raccogliere sia fuori che all'interno dell'azienda le informazioni necessarie per le dovute analisi. Saranno sicuramente necessari dei documenti quali il bilancio aziendale pre-consuntivo, l'analisi di confronto tra i risultati aziendali e il budget del periodo precedente e i generici dati di andamento del settore (ad esempio analisi dei concorrenti, analisi di mercato sulle vendite, il fatturato). Molto importante avere anche una chiara visione di quali sono i progetti in corso e un documento finanziario aggiornato con tutti gli investimenti attuali dell'impresa.
2. *Fase di analisi*. Dopo aver raccolto quante più informazioni possibile, sulla base di quest'ultime, il team procede con la valutazione e decisione di quale linea strategica perseguire, si ragiona essenzialmente se seguire la direzione prescelta durante il momento di pianificazione o se cambiare in quanto incoerente con la realtà.

¹⁹ E. BRACCI, E. VAGNONI, Sistemi di programmazione e controllo

3. *Fase decisionale.* Sulla base del programma commerciale (ovvero il programma di vendite e spese commerciali) si procede alla valutazione della compatibilità di quest'ultimo con eventuali altri budget già esistenti. Potrebbero, infatti, esserci alcuni vincoli come, ad esempio, l'impossibilità di approvvigionamento di talune materie prime o ancora l'accavallamento dell'uso di alcuni macchinari o, ancora, limiti nella copertura finanziaria di tali nuovi programmi. In questa fase in cui sorgono le prime problematiche evidenti, il management deve trovare delle soluzioni da adottare per risolvere tali inconvenienti nel breve periodo.
4. *Fase di consolidamento e deliberativa.* Una volta che si è trovata una soluzione a tutti gli eventuali vincoli e limiti presentatisi, si procede con il consolidamento di tutti i budget all'interno del master budget (budget globale dell'organizzazione). Il documento finale è così pronto per essere presentato agli organi direttivi per l'approvazione definitiva.
5. *Fase di aggiornamento.* Il budget, una volta approvato, deve ritenersi come il punto di partenza per il raggiungimento dei risultati che si sta prefiggendo l'impresa. Essendo solo l'inizio di una precisa fase di gestione aziendale, può succedere che questo debba essere modificato e revisionato nel corso del tempo, in quanto molto facilmente si incontreranno lungo il cammino degli ostacoli che devieranno l'applicazione del budget così come era stato pensato all'inizio. Il budget flessibile permette, quindi all'impresa, di limitare il rischio di ingessare la gestione su obiettivi o iniziative irrealizzabili che non si dimostrano più adeguate all'ambiente di riferimento dell'azienda.

3.3 Diversi tipi di budget

Se si è visto che tutti i budget hanno delle caratteristiche comuni, ciò non toglie il fatto che ve ne siano effettivamente di diversi che, in seguito, confluiscono tutti nel master budget dell'impresa.

Alcuni dei più utili e noti budget sono:

- Budget delle vendite;
- Budget delle rimanenze;
- Budget dei costi di produzione;
- Budget dei costi commerciali;

- Budget dei costi amministrativi;
- Budget finanziari (degli investimenti).

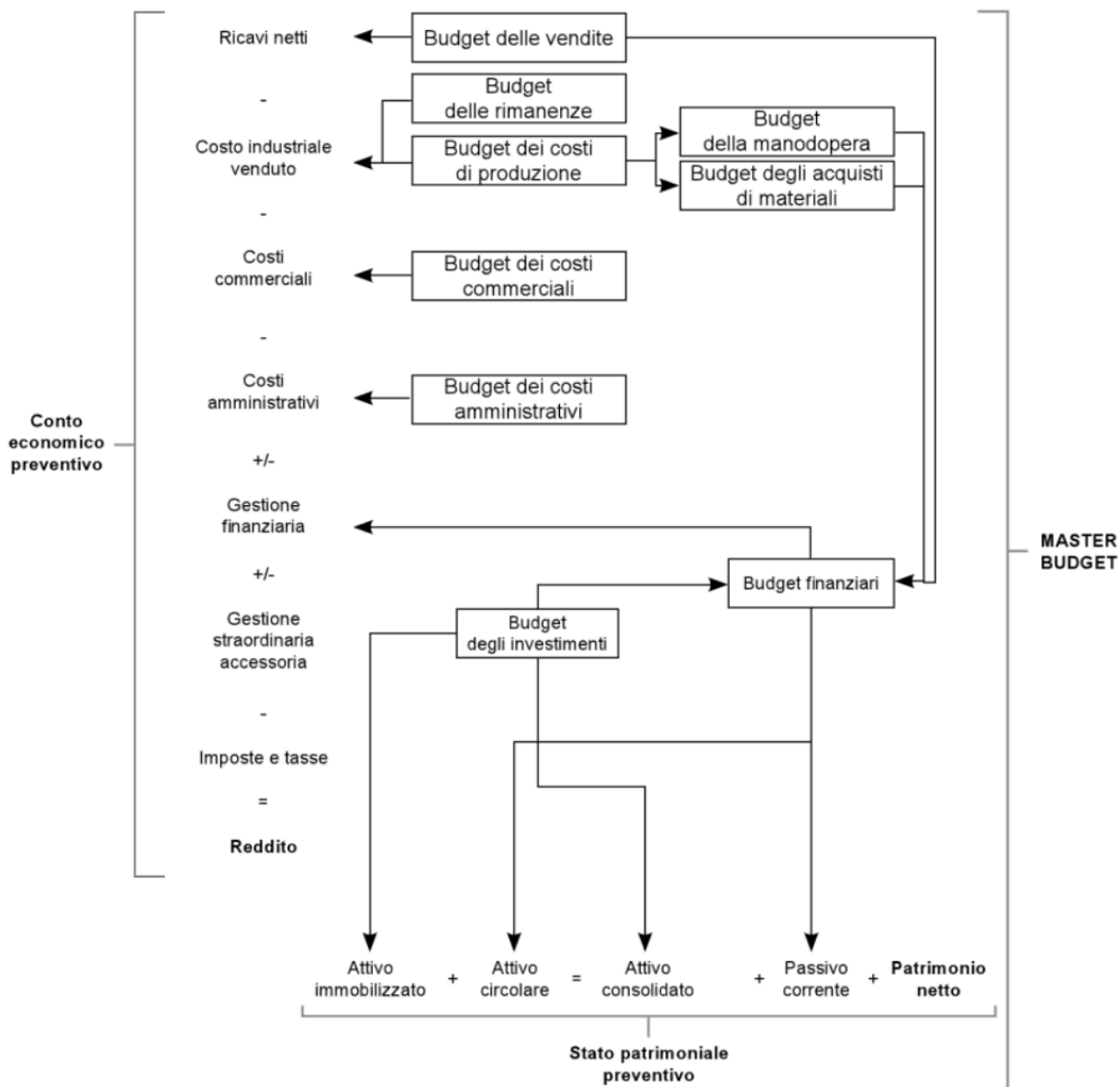


Fig. 5, Struttura logica del Master Budget, BRACCI, VAGNONI

3.3.1 Il budget dell'area commerciale

Il budget dell'area commerciale si compone di due budget che sono quello delle Vendite e quello dei Costi commerciali.

Oltre ad essere il punto di partenza per la stesura del master budget, il budget commerciale risulta essere anche il più significativo in quanto permette di dare coerenza e credibilità a tutti gli altri budget operativi, nonché ai budget finanziari, è infatti sulla base delle vendite programmate che vengono definiti tutti gli altri budget.

L'obiettivo che il budget delle vendite si pone è quello di determinare i volumi di vendita, sia in quantità che nel suo valore, tenendo conto dei vari vincoli che gravano sull'azienda e della reazione dell'azienda stessa su questi vincoli.

Il budget delle vendite è il risultato di tre attività interconnesse tra loro:

- Analisi dell'andamento delle vendite;
- Previsione delle vendite future;
- Aggregazione dei volumi di vendita per linea di prodotto, zona geografica e periodo temporale (spesso per trimestre).

È necessario che nel prospetto finale di vendita siano riportate in modo dettagliato le informazioni riguardo i volumi di vendita, i prezzi e i ricavi complessivi.

Nel budget dei costi commerciali, invece, sono determinati i costi operativi delle attività necessarie per il raggiungimento degli obiettivi di vendita.

Si evidenziano in particolar modo costi relativi a:

- Attività di vendita (remunerazione personale di vendita, provvigioni, royalties);
- Attività di distribuzione (imballaggio, trasporto, spedizione);
- Attività di promozione e pubblicità;
- Attività generali a supporto della vendita (fatturazione, amministrazione, analisi di mercato).

4 Il Controllo

L'ultima fase del sistema di pianificazione, programmazione e controllo è proprio quella del controllo. Questo processo pervade, in realtà, tutto il sistema.

Possiamo distinguere il sistema di controllo in due categorie in base al fenomeno temporale:

- Controllo antecedente (o ex ante). In questo caso il controllo avviene prima che si verifichi il fatto aziendale, dunque è la tipologia di controllo tipica delle fasi di pianificazione e programmazione;

- Controllo susseguente (o consuntivo o ex post). Questa fattispecie di controllo è, invece, rivolta all'analisi dei fatti aziendali dopo che si sono manifestati. Il controllo susseguente può essere ulteriormente visto come controllo feed back (rivolto all'indietro) e controllo feed forward (rivolto al futuro).

Il controllo di gestione prende come riferimento tre dimensioni che sono:

- Aspetto economico (costi e ricavi);
- Aspetto patrimoniale (attività e passività del capitale investito);
- Aspetto monetario (flussi di cassa in entrata e in uscita).

4.1 Le metodologie del Controllo: contabilità generale e Bilancio. Contabilità analitico-gestionale.

Lo strumento primario che utilizziamo per svolgere il controllo di gestione è, senza dubbio, la contabilità generale. Quest'ultima fornisce le informazioni globali sull'andamento dell'azienda rilevando le operazioni di gestione che sono intercorse tra l'impresa e terze parti.

La contabilità generale ha, poi, come scopo specifico la determinazione del reddito di esercizio e del capitale di funzionamento, nonché la redazione del Bilancio d'esercizio.

È, però, più utile ai fini di una verifica delle performance aziendali, uno strumento che consenta di ottenere informazioni ben più analitiche. È in questo caso che la contabilità analitica viene in aiuto alla contabilità generale per coprire le sue lacune.

La contabilità analitica è un complesso di documenti che riguarda rilevazioni di tipo consuntivo con seguente raggruppamento, imputazione, analisi e controllo dei costi e ricavi aziendali. Lo scopo ultimo della contabilità di tipo gestionale è proprio quello di permettere la corretta osservazione economica dei fenomeni aziendali, nonché fornire uno strumento di supporto per eventuali futuri processi decisionali.

Il massimo impiego di questa pratica si ha nel settore industriale, in cui la formazione dei costi è nettamente più complessa a causa dei ripetuti e laboriosi processi di trasformazione delle materie prime per ottenere i prodotti finiti.

4.2 Le metodologie del Controllo: l'analisi degli scostamenti

L'analisi degli scostamenti (nota anche analisi delle varianze) rappresenta un procedimento di indagine attraverso il quale il management tenta di risalire alle cause che portano alle variazioni (sia esse positive che negative) che fanno sì che gli obiettivi di budget siano differenti dai risultati effettivamente conseguiti.

Tramite questa indagine, i manager sono in grado di valutare il tasso di efficienza ed efficacia che la gestione aziendale è riuscita a conseguire rispetto a quanto programmato nelle fasi precedenti.

Per dar luogo ad una precisa analisi degli scostamenti è, pertanto, necessario essere in possesso di dati preventivi accurati (spesso derivanti proprio dal budget) affinché si possa comprendere le cause determinanti tali variazioni.

L'analisi degli scostamenti permette, dunque, di supportare il processo di valutazione ma allo stesso tempo anche di incentivare e migliorare l'operato dei manager.

L'analisi in questione può, molto semplicemente, essere scomposta nelle seguenti fasi²⁰:

1. *Fase preparatoria.* Questo è il momento dedicato alla raccolta dei dati consuntivi, i dati poi vengono strutturati in maniera sistematica e funzionale in vista della successiva analisi;
2. *Fase di analisi.* I dati che erano stati raccolti precedentemente sono utilizzati al fine di determinare gli scostamenti globali e analitici;
3. *Fase informativa.* In questa fase il controller redige dei report di controllo al fine di informare il management sulle rilevazioni individuate;
4. *Fase interpretativa.* Questo è il momento della cooperazione tra manager e controller, dove i risultati sono, appunto, oggetto di interpretazioni circa le cause (interne o esterne) che hanno determinato eventuali divergenze tra risultati auspicati e risultati effettivi;
5. *Fase correttiva.* Alla luce delle cause emerse in precedenza, si individuano le migliori soluzioni correttive. Queste ultime potranno essere di tre tipi:

²⁰ E. BRACCI, E. VAGNONI, *Sistemi di programmazione e controllo*

- a. Nessun tipo di azione;
- b. Azione correttiva nei confronti della gestione;
- c. Azione correttiva nei confronti della pianificazione strategica/programmazione degli obiettivi del periodo successivo (può accadere, infatti, che gli obiettivi programmati non fossero realizzabili).

Gli scostamenti, poi, possono derivare da molteplici fattori, sia interni che esterni alla gestione aziendale.

Alcune cause di scostamento sono:

- Fattori riguardanti il mercato. Ad esempio l'andamento del mercato di sbocco, del mercato di approvvigionamento delle materie prime e di altri eventuali fattori produttivi. Altre dinamiche macro-economiche come l'inflazione, il costo del lavoro e il costo del denaro.
- Fattori di produzione. Questi possono essere legati all'efficienza produttiva, all'effetto delle economie di scala, all'efficacia dell'attività gestionale o alle relazioni sindacali interne.
- Altri fattori di gestione legati all'efficacia delle politiche commerciali, dei piani di sviluppo e di investimento.

Il calcolo e la scomposizione degli scostamenti, come visto, ha come principale obiettivo quello dell'individuazione delle distorsioni e permette una correzione tempestiva, sono tuttavia molteplici le ragioni che troviamo nell'esercizio di questa pratica, ad esempio:

- correzione tempestiva delle disfunzioni della gestione in modo che gli obiettivi definiti nel budget possano essere raggiunti;
- confronto degli eventi manifestati in modo da verificare la coerenza con il budget iniziale;
- valutare sia gli aspetti economici che quelli finanziari della gestione;
- responsabilizzare i manager ma anche tutti i dipendenti ai livelli gerarchici inferiori;
- esaltare il ruolo dei controller che hanno il compito di segnalare tempestivamente le eventuali differenze.

4.3 Le metodologie del Controllo: il Reporting

I risultati delle analisi degli scostamenti sono poi prodotti in un report (noto anche come rendiconto di controllo), tramite cui si sottolinea l'evidenza tra il budget e le indagini consuntive.

Il sistema di reporting si basa essenzialmente su una serie di principi:

- *Rilevanza delle informazioni.* Le informazioni che vengono generate dal sistema di amministrazione e controllo sono molteplici, tuttavia, non tutte sono utili e obiettivo del sistema di reporting è proprio quello di individuare le informazioni rilevanti per il processo decisionale, indirizzandole poi alle aree aziendali di competenza.
- *Selettività delle informazioni.* Le informazioni che sono già state filtrate precedentemente devono essere nuovamente scremate in modo da dare priorità ad alcune rispetto ad altre.
- *Aggregazione per centro, prodotto, canale.* Questo principio è il meglio noto come segmental reporting e ha, di fatto, lo scopo di individuare tutti i possibili segment del business dell'azienda.
- *Articolazione.* La completezza delle informazioni del sistema di reporting dipende dai criteri utilizzati, ovvero, quello economico-finanziario, quello temporale, quello statico o dinamico. Dal punto di vista temporale, infatti, è di vitale importanza analizzare la frequenza e la tempestività del reporting in quanto, le tempistiche possono influire di molto sulle decisioni che dovrà prendere il management.

Capitolo Secondo: Programmazione e Controllo nelle PMI

Il tema del controllo di gestione nelle PMI è molto spesso caratterizzato da semplicità e informalità, in quanto i sistemi implementati in questa tipologia di imprese sono prevalentemente adeguati a necessità di tipo operativo e non direzionale.

L'aspetto dimensionale è di estrema importanza ai fini di questa riflessione dato che, di norma, le dimensioni dell'azienda sono indice delle risorse e delle competenze di natura manageriale sulle quali si può contare per dar luogo ad un idoneo meccanismo di controllo.

Inoltre, nelle dimensioni, risiedono tutti gli attributi specifici che sono salienti ai fini di questa trattazione, in quanto ritenuti interessanti e caratteristici di un modo diverso di "programmare e controllare" nelle imprese.

Elementi tipici di una PMI, molto spesso familiare, sono la coincidenza tra proprietà e controllo (Family Business), l'accentramento del potere decisionale, una struttura organizzativa prevalentemente semplice, uso esiguo della delega di responsabilità, informalità nei rapporti interpersonali.

È molto importante chiarire quali sono i parametri utilizzati per qualificare il concetto di dimensionale aziendale e, di conseguenza, di PMI.

Non è facile individuare un criterio univoco che riesca a collocare in modo obiettivo un'azienda all'interno di una precisa categoria dimensionale, infatti, spesso i parametri quantitativi (volume di fatturato, numero di dipendenti, capitalizzazione) che vengono utilizzati contrastano l'uno con l'altro e, per questo motivo, si ritiene che i dati quantitativi debbano essere affiancati anche da alcune nozioni qualitative che riguardino la sfera imprenditoriale, la sfera organizzativo-finanziaria e i rapporti tra impresa e ambiente.

Detto ciò, bisogna sottolineare il fatto che ad oggi, anche per le imprese di minori dimensioni diventa importante dare un adeguato supporto informativo al processo decisionale da parte del management. Ciò è dovuto all'aumento della turbolenza ambientale, viviamo di fatto in un mondo in continuo cambiamento dove il mercato è in continua evoluzione e, di conseguenza, la concorrenza sempre più agguerrita fa sì che l'azienda debba reagire prontamente alle varie difficoltà incontrate.

Raggiunta una certa complessità organizzativa, le capacità gestionali e intuitive dell'imprenditore non sono più sufficienti per rispondere alle necessità dell'impresa e, pertanto, l'imprenditorialità deve lasciare spazio ad un'idea di gestione in cui l'analisi del dato quantitativo guida le scelte.

Sulla base di queste considerazioni, il seguente capitolo ha come obiettivo proprio quello di trattare l'utilità e la progettazione di un sistema di controllo di gestione all'interno di una PMI.

1.1 Definizione di PMI

Per definire quali imprese rientrino nella categoria delle PMI dobbiamo far riferimento a tre criteri stabiliti dal Decreto del Ministero delle Attività produttive del 18 aprile 2005. Questi criteri sono il numero di dipendenti, il fatturato e l'attivo di Stato patrimoniale. Per appartenere ad una di queste categorie l'impresa deve rientrare necessariamente in almeno due dei tre requisiti.

In particolare, si classificano come micro le imprese che abbiano un numero di dipendenti inferiore a 10 unità, fatturato annuo o totale dello Stato patrimoniale attivo inferiore a 2 milioni di euro; sono piccole, invece, le aziende con un numero di addetti compreso tra le 11 e le 50 unità, e un fatturato annuo o totale dell'attivo di Stato patrimoniale non superiore ai 10 milioni di euro. Infine, si considerano medie le aziende con un numero di dipendenti inferiore a 250, un fatturato sotto i 50 milioni di euro o un attivo di Stato patrimoniale sotto i 43 milioni di euro.

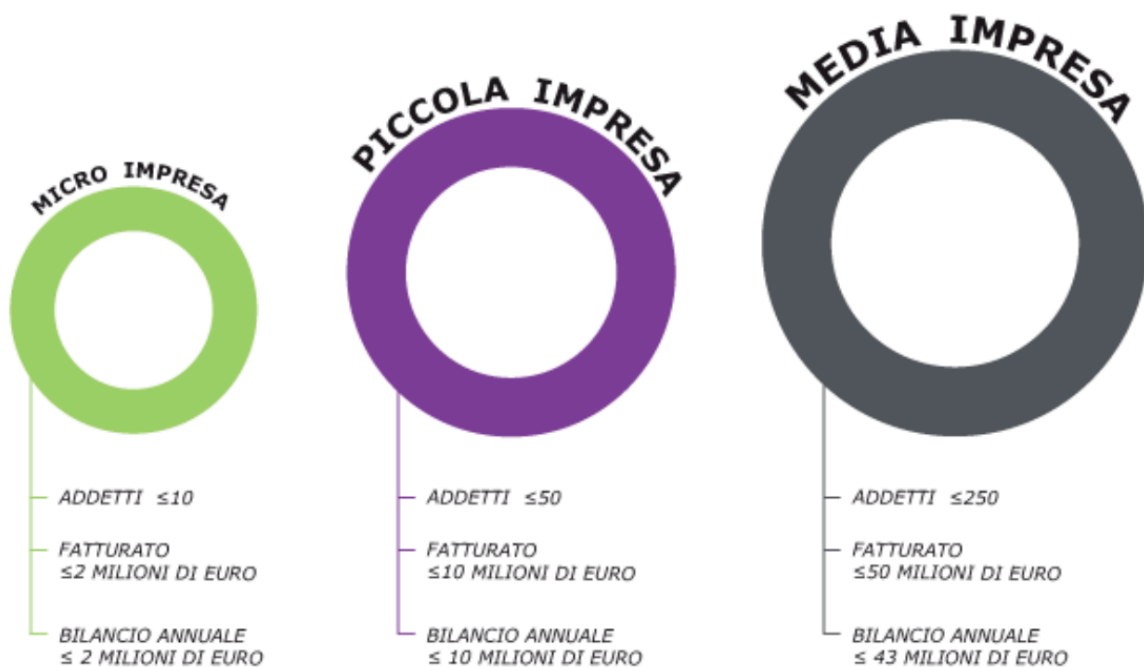


Fig. 6 Requisiti PMI, vendereallapa.it

Questa definizione giuridica limita il concetto di dimensione a parametri esclusivamente quantitativi, portando dunque ad una classificazione molto rigida delle imprese.

Ciò che ne consegue è una definizione sommaria della loro grandezza che, in realtà, dovrebbe essere un'analisi congiunta di attributi qualitativi e quantitativi.

Ad esempio, se il numero di dipendenti può essere un criterio obiettivo in un'impresa manifatturiera, non lo è sicuramente nel caso di un'azienda nell'ambito hi-tech.

Ciambotti,²¹ evidenzia inoltre, la scorrettezza nel considerare un insieme unico ed omogeneo le imprese minori, ovvero sia le piccole che medie imprese. Se da una parte è vero che esse sono caratterizzate da elementi in comune, dall'altra è anche vero che i due tipi di azienda devono affrontare problematiche economico-aziendali ben diverse.

Secondo Ferrando, invece, all'insorgere di "un sistema aziendale più complesso e difficile da governare", in cui ci sono "strutture formalizzate, articolate e specializzate in una completa gamma di funzioni gestionali", si potrebbe già cominciare a parlare di media impresa, "a prescindere dai tradizionali parametri dimensionali in termini di addetti".²²

Secondo il modello adottato da Ciambotti, si possono ricondurre gli elementi gestionali tipici delle piccole e medie imprese a tre ambiti: imprenditoriale, tecnico-organizzativo-finanziario, e quello relativo ai rapporti impresa-ambiente.

Per quanto concerne il fattore imprenditoriale, è facile osservare che in genere manca la separazione tra il capitale, la direzione e il controllo dell'impresa. Ciò comporta ad esempio, la naturale sovrapposizione tra quelli che sono gli obiettivi e le motivazioni personali dell'imprenditore e gli obiettivi aziendali. Nondimeno, l'accentramento decisionale è spesso indice di modeste aspettative in termini di profitto ma di grande desiderio di indipendenza, infatti, alcune scelte gestionali potrebbero essere condizionate dagli interessi personali dell'imprenditore e per questo non sempre ispirate ai principi di efficienza ed efficacia.²³

D'altra parte, dal punto di vista organizzativo e tecnico, le piccole e medie imprese sono caratterizzate da una struttura organizzativa semplice e accentrata, di norma l'imprenditore ricopre molteplici ruoli operativi.

Se ciò potrebbe di fatto rappresentare uno svantaggio per l'azienda, allo stesso tempo ne diventa anche uno dei principali vantaggi, in quanto il limitato numero di livelli gerarchici e l'integrazione delle responsabilità in uno o pochi individui consente di avere un'elevata flessibilità operativa ai mutamenti ambientali.

²¹ Ciambotti, 1984

²² Ferrando, 1986

²³ Barretta, 1999.

Passando alla sfera finanziaria, si deve sottolineare la preoccupazione per l'imprenditore di mantenere un'adeguata liquidità, cosa difficile per imprese di piccole dimensioni considerando la tendenziale sottocapitalizzazione e le difficoltà di accesso al mercato dei capitali.

Per quanto riguarda, invece, il binomio impresa-ambiente è evidente la scarsa influenza che una piccola-media impresa possa esercitare sul mercato in merito ai prezzi e alle quantità offerte, inoltre il limitato potere contrattuale nei confronti di fornitori e clienti rendono queste imprese dipendenti dalla morsa finanziaria debitore-creditore.

1.2 Esigenze direzionali e organizzative nelle PMI

Avendo ora ben presenti quelle che sono le caratteristiche principali delle aziende di piccola e media dimensione, bisogna capire come emerge, per queste realtà, l'esigenza direzionale e organizzativa che si esplicano in un opportuno sistema di controllo e gestione.

Nel caso di piccole e medie imprese, sappiamo che spesso il focus dell'imprenditore è rivolto verso le attività più di natura operativa (produzione, commercializzazione e amministrazione), si perde quindi di vista l'attività decisionale e direzionale. Di norma, le scelte riguardanti le politiche di investimento, le decisioni sulla fissazione dei prezzi e l'implementazione di possibili strategie alternative non derivano da una consultazione attenta dell'apparato manageriale, ma semplicemente provengono dalle capacità intuitive dell'imprenditore e sono denotate, pertanto, dal carattere dell'improvvisazione. In caso di PMI, poi, i processi decisionali sono molto più informali e la comunicazione avviene su un numero esiguo di livelli organizzativi, rendendo di fatto il sistema molto flessibile e predisposto all'attuazione rapida delle decisioni. Tuttavia, questo tipo di approccio contrasta con il rischio di far dipendere i processi decisionali da atteggiamenti "emotivi", magari dipesi da aspirazioni e desideri dell'imprenditore e supportati, la maggior parte delle volte, da informazioni incomplete o superficiali. Le imprese di minori dimensioni, quindi, ricevono grandi benefici "dall'introduzione di una strumentazione che, da un lato consente la comprensione della direzione seguita dall'impresa fin ad un certo momento, e dall'altro offre indicazioni per le decisioni da prendere in futuro".²⁴

Nelle piccole imprese, il focus principale del controllo dovrebbe essere ciò che si fa in azienda e, soprattutto, come lo si fa.

²⁴ Barretta,1999.

Il controllo operativo, pertanto, si concentra sull'elaborazione delle informazioni che derivano dal sistema di contabilità analitica, fornendo quindi dati sui costi aziendali e sulle modalità di uso delle risorse a disposizione con lo scopo di determinare i prezzi di vendita, decidere se sia opportuno accettare o rifiutare un ordine o commessa, decidere se effettuare una lavorazione all'interno dell'impresa o magari esternalizzarla (make it or buy it), infine permettendo una valutazione complessiva della gestione aziendale.

1.3 Gli strumenti a disposizione delle PMI

Come noto, compito del controllo di gestione è quello di fornire dati attendibili e informazioni complete a coloro che, all'interno dell'impresa, sono responsabili della pianificazione strategica e operativa.

Per poter adempiere a tale scopo, il controllo di gestione deve identificare, quantificare e misurare i parametri economico-finanziari significativi, valutando il raggiungimento degli obiettivi collegati e, quindi, suggerendo possibili azioni correttive in vista di un miglioramento nei risultati aziendali.

Di norma, nelle PMI, questi fattori critici possono essere identificati nell'efficacia e nell'efficienza delle attività esercitate. L'efficacia indica la capacità di raggiungere l'obiettivo prefissato mentre l'efficienza valuta l'abilità di farlo impiegando le risorse minime indispensabili.

È importante formalizzare questi parametri guida per misurarli in modo quantitativo e qualitativo, creando un sistema di programmazione e controllo adatto alla situazione di partenza.

Nelle PMI questa formalizzazione porta in primo luogo alla determinazione di alcuni aggregati di costo, utilizzando i cosiddetti sistemi di costing. Ciò fa sì che si possano individuare dei livelli di prezzo, in corrispondenza per determinati volumi di produzione, per cui non si deve scendere al di sotto per garantire un profitto all'azienda. Questi stessi livelli di prezzo possono essere utilizzati anche per decidere su un eventuale questione di make it or buy it.

Ovviamente, soprattutto nel caso delle PMI dove la gestione si fonda su una fitta rete di conoscenze, rapporti interpersonali e rapporti di fiducia, tali indici numerici non devono essere presi come verità assoluta, ma come una linea guida con lo scopo di orientare al meglio le scelte e l'attività dell'impresa.

Gli strumenti di controllo applicabili alle PMI non sono distinti da quelli applicabili per le aziende di grandi dimensioni, si tratta di ricercare la soluzione migliore per l'impresa in virtù delle condizioni di operatività interna ed esterna. Il meccanismo di controllo si basa, infatti, su una serie di fattori come:

- complessità gestionale;
- dinamicità dell'ambiente;
- struttura organizzativa interna;
- competenze manageriali;
- sviluppo del sistema informativo.

Di seguito si approfondiranno i seguenti processi di controllo di gestione: il costing, la programmazione, l'analisi degli scostamenti, il reporting.

La contabilità dei costi

L'utilizzo di uno strumento di costing rispetto ad un altro va fatto sulla base di un opportuno giudizio costi/benefici.

La piccola e media impresa è, di norma, carente di competenze in materia di contabilità direzionale e molto spesso ricorrere ad analisi più sofisticate sul job costing può comportare maggiori sprechi di risorse rispetto ad eventuali benefici.

Tuttavia, quando i contesti competitivi siano molto turbolenti, può risultare necessario avere a disposizione una corretta e specifica determinazione di costo del prodotto, attribuendo in modo obiettivo la mole dei costi ai vari oggetti di costo.

Ad esempio, nel caso di una PMI in cui la percentuale dei costi indiretti sul totale sia piuttosto bassa (manodopera), conviene allocare i costi indiretti su una base unica e non su base multipla, anche se ciò consentirebbe avere un'informazione molto più specifica e settoriale.

Quando però insorge un incremento dei costi indiretti derivante da attività non strettamente produttive, di norma in contesti molto dinamici e con una struttura gestionale abbastanza complessa, può essere necessario per le PMI che hanno più linee di prodotti, o più canali distributivi, il ricorso a strumenti di costing più complessi. In questi casi la soluzione più appropriata è l'applicazione dell'Activity Based Costing (ABC), ovvero una soluzione che offre flessibilità e differenziazione mantenendo pur sempre l'obiettività richiesta da tale attività.

L'ABC è una pratica di management accounting molto moderna che consente di superare i limiti della contabilità per centri di costo, basandosi sulla logica per cui le risorse di cui l'azienda dispone sono utilizzate dalle "attività", e tali processi sono necessari per la realizzazione del prodotto.

Questa tecnica si compone di diverse fasi, una volta determinato il costo globale delle attività, l'allocazione di questo costo all'oggetto finale avviene mediante basi di ripartizione opportunamente individuate: gli activity cost driver.

Si evince, pertanto, che per un'azienda di piccole e medie dimensioni che opera in un mercato fortemente competitivo, con ingenti investimenti in tecnologia, forte differenziazione e importante aumento dei costi comuni su più linee produttive, sia molto utile adottare una pratica di contabilità dei costi come l'ABC che consente di individuare precisamente i costi funzionali e allocarli in modo preciso ad ogni unità di prodotto.

La programmazione e il budget

Abbiamo già visto nel capitolo precedente come tramite il processo di programmazione si giunga alla costituzione del budget di esercizio, un documento utilizzato per quantificare in termini monetari gli obiettivi di breve periodo di un'azienda, in modo da coordinare in uno specifico arco temporale (spesso 1 anno) lo svolgimento del lavoro delle diverse funzioni aziendali.

Già da questa concisa presentazione si percepiscono immediatamente alcuni limiti d'applicabilità del budget nelle realtà aziendali di piccole e medie dimensioni. Innanzitutto è una situazione consueta quella in cui nelle PMI vi sia la mancanza effettiva di un piano strategico, questo poiché il momento decisionale è molto informale e intuitivo, spesso confinato nella mente dell'imprenditore. Questa caratteristica delle PMI, ovvero l'elevato grado di accentramento decisionale, unito alla ricorrente carenza di cultura manageriale, fa sì che nelle imprese non si avverta l'esigenza di rendere formali, tramite una rappresentazione precisa e quantitativa, i programmi d'azione.

Invece, è proprio in un contesto in cui proprietà e controllo coincidono che sarebbe molto utile per un'azienda la presenza di un budget, in questo modo è infatti possibile formalizzare al meglio le scelte di gestione riuscendo ad anticipare i trend e dunque le attività più consone, piuttosto che vivere in modo passivo gli eventi.

Un secondo aspetto di criticità sull'utilizzo del budget, e che di fatto si ricollega all'aspetto dell'accentramento decisionale, è quello della possibilità per l'imprenditore di delegare responsabilità ai suoi sottoposti. Nel concetto di budget è insito un processo di responsabilizzazione formulare riguardo l'utilizzo efficiente ed efficace delle risorse disponibili e l'ottenimento di risultati a breve termine, tutto ciò funziona ed è coerente quando si attui il meccanismo della delega.

Secondo Lombardi Stocchetti, infatti, “il budget è l’anello di congiunzione tra la dimensione informativa e quella comportamentale”.²⁵

Tutto sommato, queste considerazioni non devono far pensare che per un’azienda di piccole dimensioni ci sia l’impossibilità, o ancor peggio, l’inutilità del processo di budgeting, vi è invece la necessità di un’introduzione di tipo graduale. Sempre secondo Lombardi Stocchetti, è importante ricercare la massima coerenza con il clima organizzativo e le competenze disponibili, creando così in modo progressivo una cultura aziendale improntata sulla programmazione delle attività mediante la conoscenza dei vari processi.²⁶

Bisogna rispettare un principio di progressività, introducendo per gradi le procedure di controllo nelle imprese di piccole dimensioni, approcciandosi quindi al processo di programmazione per fasi.

In questo caso, il tipo di approccio ottimale sarebbe quello “Top-down” nel quale il budget è preparato dal vertice e dunque gli obiettivi vengono “calati dall’alto”. Questo approccio risulta preferibile proprio quando l’azienda non è a proprio agio con il meccanismo e sarebbe controproducente far partecipare al processo collaboratori che ancora non sono in sintonia con l’attività.

Quando il processo di budgeting sia ormai entrato a far parte della routine aziendale, sarà possibile utilizzarlo come vero e proprio “strumento di coordinamento e responsabilizzazione”²⁷.

Un terzo aspetto di criticità sull’utilizzo del budget per le PMI è anche la forte informalità che pervade le imprese, spesso infatti non vi è una chiara definizione e separazione dei compiti e delle responsabilità in relazione alle diverse funzioni aziendali. Tutto ciò si ripercuote principalmente sull’articolazione settoriale del budget che poi andrà riunita alla fine nel Master Budget, una soluzione potrebbe comunque essere quella di coinvolgere alla stesura del budget tutti gli individui che svolgono compiti multifunzionali all’interno dell’azienda.

Da non sottovalutare è, inoltre, la difficoltà nelle imprese di minori dimensioni della reperibilità delle informazioni a causa dell’arretratezza dei sistemi informativi. Affinché le decisioni strategiche possano essere quantificate in termini monetari, è necessario essere in possesso di informazioni di natura analitica che difficilmente si possono trovare in realtà aziendali di modeste dimensioni.

Nei casi in cui l’azienda di piccole dimensioni sia già solita redigere il budget, si parla quasi sicuramente di quello commerciale o produttivo, senza soffermarsi a verificare la fattibilità finanziaria dei programmi redatti. Tuttavia, essendo le PMI delle realtà spesso sottocapitalizzate, sarebbe in realtà

²⁵ Lombardi Stocchetti (1996)

²⁶ Lombardi Stocchetti (1996)

²⁷ Barretta (1999)

di vitale importanza sviluppare un budget finanziario in grado di prevedere i fabbisogni di cassa legati alla produzione, in modo da prevenire eventuali squilibri tra i flussi in entrata e in uscita.

L'analisi degli scostamenti e il reporting

Una volta dopo aver definito gli obiettivi e comunicato ai collaboratori il budget, si attiva il processo di verifica del grado del raggiungimento dei suddetti traguardi.

Tutto ciò, come già sappiamo, avviene tramite la rilevazione degli scostamenti tra i valori di budget e i valori consuntivi, con lo scopo di verificare sia in termini di efficacia che di efficienza l'adeguatezza delle azioni intraprese all'interno dell'azienda, predisponendo in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi degli interventi correttivi.

Il processo attraverso cui il controllo di gestione attua il confronto su citato è l'analisi degli scostamenti. La possibilità per le PMI di svolgere questa analisi, che dovrebbe essere condotta su molteplici dimensioni temporali²⁸, dipende appunto dall'articolazione del processo di controllo dell'azienda, quindi dal grado di sviluppo del sistema informativo e dalla sua capacità di aggiornamento tempestivo.

In particolar modo, le PMI lamentano una forte incapacità di sviluppare il meccanismo feed-forward, il quale consente di correggere velocemente la direzione di marcia intrapresa dal management, proprio perché spesso mancano dei dati preconsuntivi che si riferiscano a sotto-periodi di programmazione. Dunque, essenzialmente per queste ragioni, nelle aziende di minori dimensioni in cui si sviluppi un processo di programmazione²⁹, il processo di controllo si realizza sempre ex post.

Tramite delle procedure matematico-contabili dall'analisi degli scostamenti vengono prodotte delle informazioni che, dopo essere confluite nei report, saranno sottoposte ai manager/responsabili di funzione per indagarne la composizione e trovare delle soluzioni per correggere eventuali divergenze con gli obiettivi prefissati.

²⁸ Possono essere raccolti valori determinati a preventivo, a preconsuntivo e a consuntivo.

²⁹ È essenziale che sia presente un processo di programmazione, altrimenti non ci sarebbero dati da confrontare e verrebbe meno il meccanismo di feed-back.

Nelle piccole e medie imprese la fattibilità dello sviluppo di un report accurato dipendente fortemente dal costo di funzionamento del sistema di controllo, sono richiesti investimenti in natura di tempo da dedicare e sicuramente risorse monetarie e manageriali ingenti. Proprio la limitatezza delle risorse manageriali fa sì che la PMI debba economizzare il processo al massimo. Vale a dire che, almeno nei primi esercizi di attività, sarebbe più opportuno evitare analisi eccessivamente approfondite su aspetti quantitativi e descrittivi di specifiche aree di attività, concentrandosi invece su informazioni più sintetiche e selettive, avendo dunque una maggiore velocità nel recupero dei dati e nella raccolta delle informazioni.

Soprattutto nelle imprese caratterizzate da una complessità gestionale in forte espansione, è molto importante che le informazioni rilevate raggiungano tempestivamente i responsabili in modo tale che questi possano decidere sulle azioni da intraprendere. Nel caso in cui il potere decisionale sia decentrato infatti, il vertice riceverà un report che si concentra su notizie globali della gestione, mentre i responsabili di ogni area/funzione avranno comunicazioni riguardo la propria area operativa.

Oltre alle varie difficoltà riscontrate, è giusto anche precisare che nella PMI vi è una naturale predisposizione ad avere canali di comunicazione informali, oltre al contatto diretto con il personale, che garantisce e facilita il processo di comunicazione facilitandone l'efficacia a livello pratico.

1.4 Consulenti esterni

Nel caso delle PMI, quindi di aziende di modeste dimensioni, il consulente esterno ricopre un ruolo chiave nell'introduzione del controllo di gestione.

Da un lato, infatti, compito del professionista è quello di sensibilizzare la PMI e l'imprenditore alla necessità di implementare un adeguato controllo di gestione per monitorare gli andamenti delle variabili critiche di successo utilizzando per l'appunto un sistema di controllo consono e indici di misurazione delle performance. D'altro lato, dottori commercialisti ed esperti contabili hanno la funzione di adattare gli strumenti del sistema di pianificazione e controllo ai reali bisogni dell'azienda in questione.

Al giorno d'oggi, in un contesto così variabile e in continua evoluzione, diventa necessario allargare la sfera della consulenza tipica dei consulenti esterni che riguarda essenzialmente la consulenza fiscale, tributaria, legale, contabile, di bilancio e revisione, introducendo anche una consulenza più di carattere manageriale, quindi inerente alla pianificazione finanziaria, al controllo di gestione, ai sistemi informativi, facendo sì che il consulente sia in grado di supportare l'imprenditore sotto qualsiasi

aspetto direzionale e gestionale, passando per il processo di successione imprenditoriale a quello di decisioni strategiche come il pricing dei prodotti.

Fino al decennio scorso, gli strumenti di pianificazione e controllo di gestione non rappresentavano dei tools adoperati dai professionisti a favore delle piccole e medie imprese, infatti molto difficilmente questa rappresentava una possibile area di consulenza e, ancor più raramente, i professionisti introducevano nelle aziende questi tipi di servizi. Oggi, però, sono cambiate le competenze necessarie ai professionisti per operare in modo capace e competente come consulenti o sindaci nelle imprese di modeste dimensioni, fornendo anche un contributo di tipo strategico grazie ai moderni sistemi di pianificazione e controllo, assecondando la crescita dell'impresa e incrementando l'efficacia e l'efficienza dei processi operativi.

Per fornire questi servizi, in primo luogo diventano necessarie competenze di tipo amministrativo, informatiche e organizzative che sono necessarie per definire la struttura logica del sistema, progettare strumenti di raccolta ed elaborazione dei dati e, infine, per predisporre interventi sulla struttura organizzativa.

Inoltre, altra caratteristica essenziale del consulente esterno, è quella della neutralità e indipendenza rispetto alla realtà aziendale che, in questo caso, ne è cliente. Questo attributo fondamentale consente di compiere in modo molto più oggettivo una valutazione sullo stato del clima organizzativo prima dell'intervento e, quindi, di programmare i tempi di sviluppo e le manovre da attuare per un miglioramento dei processi. Permette poi, anche di monitorare in corso d'opera lo stadio evolutivo delle introduzioni e modifiche apportate.

Un professionista esterno, inoltre, riesce anche a dominare al meglio le tensioni e le resistenze che potrebbero manifestarsi durante il percorso. Tuttavia, è d'obbligo precisare che la buona riuscita di un intervento da parte di un consulente esterno, dipende in buona parte dal sostegno da parte dell'imprenditore. Una cosiddetta "sponsorship" dal vertice aziendale diventa la principale fonte di condizionamento del clima organizzativo.

Ovviamente, la figura del consulente accompagna l'impresa durante tutto il percorso, dall'introduzione al sistema di pianificazione e controllo di gestione fino all'entrata a regime in azienda.

Durante la prima fase, la necessità di comprendere nei minimi dettagli tutte le dinamiche organizzative determinerà la presenza abituale del professionista in azienda ma, una volta che il sistema sia stato

implementato con successo, diventerà sempre minore e più saltuaria la partecipazione del consulente, facendo sì che il sistema sia libero di svilupparsi nel modo più opportuno all'interno dell'impresa.

1.5 PMI come impresa familiare

Le imprese familiari caratterizzano la maggior parte del tessuto industriale a livello globale e rappresentano, appunto, la forma più antica di organizzazione d'impresa.

Nelle principali economie del mondo, a prescindere dal livello di sviluppo di quest'ultima, le Family Firms rappresentano la principale componente industriale e rivestono una posizione di enorme riguardo sia dal punto di vista occupazionale che da quello della partecipazione alla crescita economica.

Basti pensare alla Spagna, dove le imprese familiari sono circa il 75% della totalità delle imprese sul territorio e, insieme, generano circa il 65% del PIL nazionale.

È difficile dare una definizione univoca di impresa familiare, tuttavia è pacifico sostenere che un Family Business si identifica con una società controllata e gestita da più membri di una famiglia, spesso appartenenti a diverse generazioni (possono coesistere, di norma, fino a 3 generazioni in un'azienda). L'impresa familiare è infatti “un'organizzazione nella quale le decisioni riguardanti la proprietà e il management sono influenzate dalle relazioni con una famiglia (o poche famiglie)”³⁰.

È inutile dire che le Family Firms hanno assunto una notevole importanza nel contesto sociale ed economico di pressoché tutti gli stati, dando luogo ad un vivace dibattito riguardo i modelli di governance più adeguati alle loro esigenze e sul conseguente impatto sulle performance aziendali.

A livello puramente teorico si evince che il modello organizzativo tipico delle imprese familiari si adatti prevalentemente a società di dimensioni piccole o medio-piccole (PMI), tuttavia, la realtà economica ci mostra come queste imprese a conduzione familiare possano fiorire a tal punto da raggiungere dimensioni importanti fino alla forma di conglomerati multinazionali. Questo può essere ad esempio il caso delle famiglie Carlsberg e Heineken che, in questa situazione particolare, oltre che essere multinazionali con membri familiari al comando, sono anche imprese leader di un intero settore.

Le piccole e medie imprese che sono organizzate come imprese familiari sono caratterizzate da diversi elementi di criticità, il principale tra essi è la questione della sopravvivenza dell'impresa nel medio-

³⁰ Cit. da Giulia Baschieri, (2014), L'IMPRESA FAMILIARE: FATTORI DI SUCCESSO ED EVIDENZE EMPIRICHE SULLE PERFORMANCE.

lungo termine. La maggior parte delle imprese familiari, infatti ha una vita generalmente breve tanto che fatica a superare correttamente la fase di ritiro dall'attività da parte del fondatore. Basti pensare che circa il 95% delle imprese familiari fallisce entro la quarta generazione e questo principalmente perché spesso i membri della famiglia non godono delle competenze necessarie per gestire attività di dimensioni importanti. È questo, di fatto, il motivo per cui il concetto di Family Business si presta prevalentemente per azienda di dimensioni più ridotte.

Ciò nonostante, la partecipazione dei membri familiari alla gestione della società in qualità di manager e/o proprietari porta all'impresa una serie di vantaggi e di fattori di criticità che non sono presenti in altre organizzazioni di diversa natura.

Senza dubbio uno dei principali vantaggi dipende dal legame che unisce i componenti della famiglia e che contribuisce appunto a creare un clima di lealtà e fedeltà reciproci a favore dell'impresa. Queste relazioni, infatti, escludono comportamenti esclusivamente opportunistici e fraudolenti a danno di soci, finanziatori ed eventuali stakeholder dell'impresa, escludendo perciò la ricerca di un beneficio esclusivo da parte di un membro della famiglia.

Tuttavia, l'incontro e l'unione delle dinamiche aziendali e familiari può anche causare delle problematiche specifiche legate proprio al fatto che i due sistemi (azienda e famiglia) non si trovino in equilibrio.

Capitolo Terzo: Il caso aziendale “Agraria Checchi Silvano S.P.A.”

1- La storia dell'impresa

L'azienda “Agraria Checchi Silvano” nasce nel 1975 quando l'omonimo fondatore, Silvano Checchi, intuisce la necessità delle attività vivaistiche del luogo di un'azienda commerciale che fosse in grado di fornire loro tutti gli strumenti necessari per sollecitare all'epoca l'espansione del settore florovivaistico.

Negli anni '70 la cittadina di Pistoia (Toscana) non era ancora l'imponente centro vivaistico che è oggi, si può sicuramente affermare quindi che l'Agraria Checchi abbia contribuito attivamente a rendere la città ciò che è oggi, ovvero la capitale a livello europeo di questo specifico settore.

Dalla prima bottega aperta sul ponte di Bonelle, oggi l'azienda con quasi 50 anni di esperienza alle spalle, si può considerare un'azienda leader nel mercato italiano ed europeo in ciò che riguarda la produzione e la vendita di prodotti per il vivaismo e, più in generale, per l'agricoltura.

L'azienda svolge interamente la sua attività a Pistoia che, come si è visto, è il primo centro in Italia per la produzione vivaistica, soprattutto di piante ornamentali, conifere, alberi, rampicanti, arbusti e piante esotiche, tanto da contribuire da sola al 6% della produzione florovivaistica dell'Unione Europea. Questo contesto fortemente vivace e stimolante ha consentito all'azienda di crescere, allargandosi non solo all'intero mercato italiano ma a tutto il mercato europeo nel corso degli anni facendosi forti, inoltre, di importanti investimenti in mezzi ed attrezzature tecniche sempre più innovative in modo da anticipare i trend del settore a beneficio dei propri clienti.

L'azienda conta una superficie di circa 45.000 metri quadri che sono dedicati alla vendita e al magazzino, vi è poi un impianto di miscelazione per substrati che sono prodotti dall'azienda dietro richiesta precisa dei propri clienti e, inoltre, è presente una zona adibita alla produzione di alcuni fertilizzanti come il “Checchi Azoto”.

Ad oggi l'azienda risulta essere una società per azioni, con un capitale sociale di 1.328.112 euro interamente versati, dove ogni membro della famiglia vanta un pacchetto di azioni. Sono infatti 5 i membri della famiglia Checchi ad essere soci dell'azienda nonostante l'amministratore resti tutt'oggi esclusivamente il fondatore, ovvero Silvano.

Alla luce dell'ultimo bilancio depositato nel Registro delle Imprese e della visura camerale, l'Agraria Checchi Silvano impiega 40 operai che si dividono nei reparti amministrativi e puramente produttivi contribuendo alla creazione di valore da parte dell'azienda.

Negli ultimi due anni, a seguito della pandemia del Covid-19, in generale il settore florovivaistico ha conosciuto un'importante impennata che ha fatto sì che il fatturato del 2020 raggiungesse un valore di ben 28.187.958 euro con un utile pari a 1.195.893 euro (circa il 30% in più rispetto all'anno precedente, 930.866 euro).

Nonostante sia un'impresa familiare, rientrando nella categoria delle medie imprese, la società non è restia ad approfittare dell'indebitamento verso le banche e ciò le consente di avere un buon flusso di cassa che le permette di far fronte alle ingenti spese da sostenere, basti vedere che nell'anno 2020 le spese per materie prime e sussidiarie sono state ben 20.449.815 euro.

Anche i debiti di natura commerciale risultano essere abbastanza alti, questo sta ad indicare che i rapporti con i fornitori sono molto sviluppati e trovandosi l'azienda in un contesto informale e di continua interrelazione tra le parti si riesce ad ottenere dilazioni nei pagamenti anche oltre i 6 mesi.

1.2 Analisi del settore

Si procederà brevemente ad un'analisi del settore e del posizionamento strategico dell'impresa utilizzando gli strumenti utili che già si conoscono, vale a dire l'analisi SWOT e il modello delle Forze di Porter.

- ***Analisi SWOT:***

L'analisi in questione tiene conto della situazione attuale in cui si trova l'azienda, vale a dire il contesto storico-economico in cui ci troviamo oggi, caratterizzato dall'espansione post Covid-19 e dai condizionamenti dovuti dal conflitto in Ucraina che ha causato ingenti aumenti dei costi delle materie prime e un rallentamento non di poco conto nella catena di distribuzione.

<p>STRENGTHS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elevato know-how dovuto dall'esperienza 50ennale; • Buon posizionamento del Brand e ottima reputazione; • Ottima gestione della supply chain; • Integrazione verticale per la maggior parte della gamma di prodotti. 	<p>WEAKNESSES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitate unità producibili contemporaneamente a causa delle difficoltà di immagazzinamento; • Necessità di affrontare nei prossimi anni il tema del ricambio generazionale.
<p>OPPORTUNITIES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possibilità di usufruire di contributi e agevolazioni statali dedicati al settore agricolo; • Introduzione in nuovi mercati grazie al recente incremento dell'export per il settore; • Incremento della domanda di prodotti locali a seguito della difficoltà di reperimento all'estero (causa guerra). 	<p>THREATS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Scarsità di reperibilità di alcune materie prime (es. torba) a causa delle limitazioni di concessioni statali; • Aumento dei costi da sostenere a causa dell'imminente transizione ecologica; • Rallentamenti e blocchi nella distribuzione causati dal conflitto in Ucraina.

Fig. 7, SWOT Agraria Checchi Silvano, elaborazione propria

- **Modello 5 Forze di Porter:**

Anche l'analisi del modello di Porter tiene in considerazione lo studio del settore e dell'ambiente competitivo nella situazione attuale.

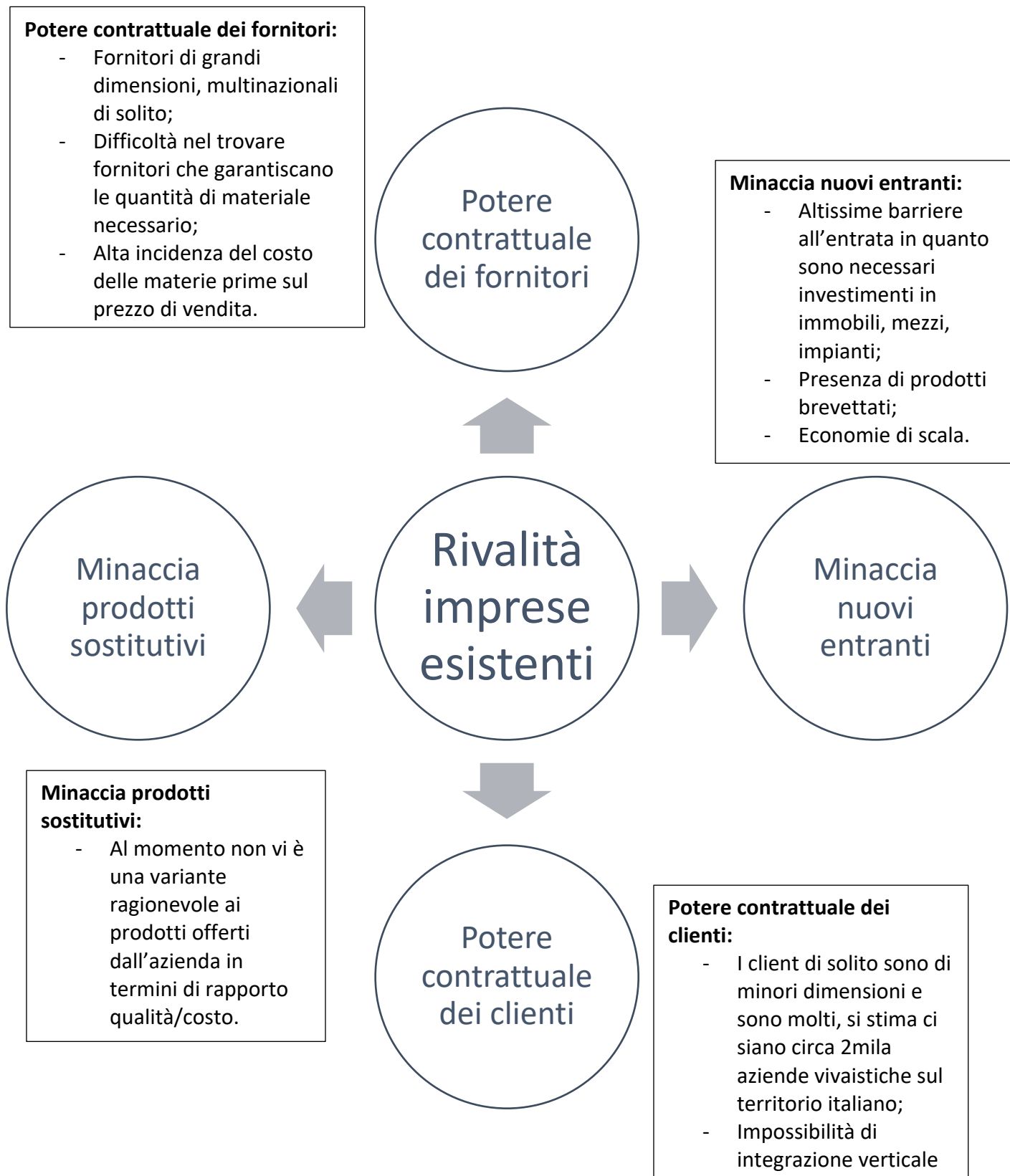


Fig. 8, Analisi modello di Porter, elaborazione propria

2. Budget commerciale

Nel seguente paragrafo si procederà eseguendo un semplice budget commerciale dell'azienda per l'anno 2023, tenendo conto dei dati raccolti durante l'anno 2022.

Si tiene in considerazione una linea di prodotti che è quella dei vasi, contenitori per le piante di diverse forme e diametri. L'azienda ne vende a milioni, si stima circa 10.000 tonnellate di contenitori l'anno di cui l'80% proviene da plastica riciclata.

Si terrà in considerazione un tipo di vaso di diametro 18x18 cm: VASO TONDO VIVAIO, costo unitario 0,27 centesimi.

Si consideri che nell'anno 2021 sono stati venduti in totale 12 milioni di vasi, così suddivisi:

- Febbraio: 4 milioni
- Marzo: 5 milioni
- Aprile: 3 milioni

Per l'anno 2023, a causa della forte espansione vissuta nell'immediato post-Covid, si prevede un aumento delle vendite del 15%.

Di norma l'azienda concede crediti commerciali ai propri clienti, i ricavi infatti verranno riscossi al 50% a 60 giorni e il restante 50% a 90 giorni.

Per garantire la pronta reperibilità dei prodotti ai propri clienti l'azienda fa in modo che ogni fine mese ci sia una rimanenza di magazzino pari al 30% delle vendite del mese successivo.

Per quanto riguarda ogni vaso si stima che il costo della plastica sia di circa 0,145 centesimi e il fornitore concede il pagamento entro 30 giorni.

I costi indiretti ammontano a circa 30 mila euro al mese mentre i salari dei dipendenti che si occupano di questa particolare linea di produzione ammontano a 6.800 euro al mese.

Per la manutenzione dei macchinari e per la loro attivazione a febbraio si pagheranno 20mila euro di costi fissi.

Il budget delle vendite e dei costi commerciali sarà il seguente:

- **BUDGET VENDITE**

	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio
Numero di vendite	4.600.000,00	5.750.000,00	3.450.000,00			
Ricavi di vendite	1.242.000,00 €	1.552.500,00 €	931.500,00 €			
Riscossioni dai clienti	- €	- €	621.000,00 €	1.397.250,00 €	1.242.000,00 €	465.750,00 €
- a 60 giorni			621.000,00 €	776.250,00 €	465.750,00 €	
- a 90 giorni				621.000,00 €	776.250,00 €	465.750,00 €

Tabella 1, Budget vendite. Elaborazione personale.

- **BUDGET DEI COSTI COMMERCIALI, ACQUISTI, FORNITORI E MAGAZZINO**

	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile
Vendite	-	4.600.000,00	5.750.000,00	3.450.000,00
+ Rimanenze finali	1.380.000,00	1.725.000,00	1.035.000,00	
- Rimanenze iniziali	-	1.380.000,00	1.725.000,00	1.035.000,00
= Produzione preventivata	1.380.000,00	3.105.000,00	2.760.000,00	1.035.000,00
Costi materiali per produrre	200.100,00 €	450.225,00 €	400.200,00 €	150.075,00 €
Credito 30 giorni		200.100,00 €	450.225,00 €	400.200,00 €

Tabella 2, Budget Acquisti e magazzino. Elaborazione personale.

- **BUDGET DELLE SPESE**

	Febbraio	Marzo	Aprile
Pagamento fornitori	200.100,00 €	450.225,00 €	400.200,00 €
Costi Indiretti	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
Salari	6.800,00 €	6.800,00 €	6.800,00 €
Costi fissi	20.000,00 €		
Cash outflows	256.900,00 €	487.025,00 €	437.000,00 €

Tabella 3, Budget spese. Elaborazione personale.

2.1 Riflessioni sui budget

Il budget delle vendite sopra riportato permette di avere una quantificazione abbastanza precisa dei volumi di vendita e dei conseguenti ricavi che l'azienda può aspettarsi per l'anno seguente.

Ovviamente i dati non derivano da analisi di mercato, queste sarebbero infatti troppo costose e non sarebbe nemmeno facile effettuare un'analisi statistica sul caso, bensì derivano dal confronto continuo fra fornitore (l'azienda Agraria Checchi) e clienti (i vivaisti).

Nel caso specifico si è considerato uno scenario ottimista, in cui prosegue il trend degli anni 2020 e 2021, ovvero un lieve ma sostenuto aumento delle vendite.

Sarebbe giusto consigliare all'impresa di effettuare dei controlli infra-annuali, ogni trimestre possibilmente, in cui verificare se l'andamento previsto e auspicato nel budget conferma quella che è la realtà effettiva.

È, tuttavia, da considerare che i rincari dovuti all'aumento del costo delle materie prime potrebbero portare ad una frenata nella produzione vivaistica e conseguentemente ad una diminuzione dei vasi venduti.

Sono sicuramente molte le variabili da considerare che, purtroppo, una PMI non può tenere in considerazione a causa degli altissimi costi di recupero delle informazioni.

Per quanto riguarda invece l'incasso dei ricavi di vendita l'azienda tende a far rientrare i suoi profitti oltre i 90 giorni, ciò potrebbe portare a problemi di liquidità in quanto la società è invece tenuta a pagare i propri fornitori non oltre i 30 giorni stabiliti da questi.

Per sopperire a questa problematica, come emerge dai bilanci depositati, l'impresa si avvale di prestiti bancari, alcuni di essi esigibili entro l'esercizio successivo, altri a lungo termine.

A proposito delle rimanenze di magazzino, invece, l'azienda è solita essere ben rifornita, conservando uno stock pari al 30% delle vendite previste per il mese successivo per evitare contrattempi nelle forniture.

Ovviamente, la natura dei beni prodotti permette tutto ciò essendo i vasi in pvc dunque non soggetti a deterioramento. Altri materiali invece, come i fertilizzanti, non godono di questo beneficio e pertanto la produzione largamente anticipata e la conservazione in magazzino risultano più difficoltose.

Per quanto riguarda poi il budget delle spese, si nota facilmente che i costi preponderanti sono quelli variabili, ovvero quelli che dipendono dal volume della produzione, mentre i costi fissi (inclusi gli stipendi) rappresentano una parte esigua delle uscite di cassa.

CONCLUSIONE

Si spera che mediante questo elaborato sia emersa l'importanza che all'interno di un contesto aziendale risulta avere il sistema di Pianificazione, Programmazione e Controllo.

Nonostante si sia presa in considerazione un'azienda di medie dimensioni a conduzione familiare, è facile notare come un valido (seppur elementare) sistema di programmazione aziendale riesca a rendere evidenti gli obiettivi che l'impresa intende perseguire nel breve termine.

I budget presi in considerazione, infatti, rappresentavano gli obiettivi di vendita e di produzione dell'azienda per l'anno seguente, considerando dunque un periodo di tempo abbastanza breve.

Nel primo capitolo dell'elaborato si è trattato in modo generale proprio il sistema nella sua totalità, prestando la dovuta attenzione ad ogni fase di implementazione di esso partendo dalla pianificazione strategica, passando per la programmazione e il budget e giungendo, infine, al controllo e ai suoi strumenti.

Le nozioni riportate sono adeguabili a tutti i tipi di impresa come si è visto anche se, ovviamente, si prediligono in questo caso le aziende di grandi dimensioni proprio perché la raccolta dei dati necessari per produrre dei budget utili e per procedere ad un corretto controllo di gestione sono molto alti.

Di norma le imprese che implementano questo sistema al loro interno sono aziende di tipo corporate che agiscono su diversi mercati.

Tuttavia, nel secondo capitolo della tesi, si è tentato di dimostrare che anche in aziende di modeste dimensioni, come le PMI familiari, sia possibile applicare le stesse nozioni di cui si è parlato nel capitolo precedente.

La differenza primaria però che si incontra nei due diversi sistemi (tra grandi e piccole imprese) è nell'ammontare delle informazioni ottenute e nella complessità dei documenti e programmi prodotti.

È anche opportuno dire che nelle aziende italiane sia ancora scarso l'uso di questa pratica in quanto i nostri stessi professionisti non sono spesso aggiornati e abituati a fornire prestazioni di questo tipo.

È proprio per questo motivo che negli ultimi anni sta emergendo la figura del controller, di cui si è parlato in un paragrafo, ovvero un professionista che può sia svolgere lavoro di consulenza sia essere interno all'azienda e fornire prestazioni rispetto lo sviluppo e l'implementazione del sistema di programmazione e controllo

Infine, nell'ultimo capitolo, si è mostrato come l'azienda "Agraria Checchi Silvano" affronta la tematica della programmazione aziendale nella propria impresa.

Parlando di una PMI familiare, il sistema di budgeting risulta comunque abbastanza elementare e semplice, tuttavia, consente all'azienda di crearsi un'idea riguardo le vendite, gli acquisti necessari e i flussi di cassa durante l'anno.

Concludendo, si può sicuramente ricordare nuovamente l'importanza e la necessità per le aziende moderne di un adeguato sistema di Pianificazione, Programmazione e Controllo di gestione, soprattutto in un contesto economico come quello presente, in continua evoluzione e sempre più in balia di eventi esterni (basti pensare alla recente pandemia e al conflitto in corso).

Anche per le imprese di minori dimensioni, come si è visto, può essere di grande aiuto per lo sviluppo e il raggiungimento degli obiettivi di crescita sia nel breve che nel lungo tempo.

BIBLIOGRAFIA

- A., B. (1999). Struttura organizzativa e controllo di gestione nelle piccole e medie imprese italiane. *Rivista dei dottori commercialisti*, 241-264.
- A.D.H., K. (1979). *Small business: its place and problems*. Arno Press.
- Agliati, M. (1990). *La contabilità nazionale*. Milano: Cusl.
- Airoldi, G. (1975). Aspetti organizzativi dei sistemi di controllo d'impresa. In *Scritti in onore di Ugo Caprara*. Milano: Vallardi.
- Aloi, F. (2002). *Il budget e il controllo di gestione nelle PMI*. IPSOA.
- Amigoni, F. (1979). *I sistemi di controllo direzionale. Criteri di progettazione e impiego*. Milano.
- Angeli, F. (2019). *Controllo di gestione nelle PMI e consulenti esterni*.
- Barretta, A. (1999). Struttura organizzativa e controllo di gestione nelle piccole e medie imprese italiane. *Rivista dei dottori commercialisti*.
- Bergamin Barbato, M. (1997). *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*. Torino: UTET.
- Bertini, U. (1984). Il governo d'impresa tra "managerialità" e "imprenditorialità". In *Studi e informazioni*.
- BRACCI E., V. E. (2011). *Sistemi di programmazione e controllo: strumenti e processi per le decisioni in azienda*. Maggioli.
- Braggs, S. (2012). *The essential controller: an introduction to what every financial manager must know*.
- BRUSA, L. (2001). *L'amministrazione e il controllo: logiche e strumenti*. Etas.
- Brusa, L. (2012). *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*. Milano: Giuffrè.
- Brusa, L., & Dezzani, F. (1989). *Budget e controllo di gestione*. Milano.
- Brusa, L., & Zamprognà, L. (1991). *Pianificazione e controllo di gestione*. Milano: Etas.
- Cantino, W. (2015). *Sistemi di rilevazione e misurazione delle performance aziendali*.
- Cerbioni, F. (2000). *Il budget nel sistema di controllo di gestione, vol 1*. Torino.
- Chung, K. H. (1987). *Management. Critical success factor*.
- Ciambotti, M. (1984). La misurazione della dimensione e il problema definitorio della piccola impresa. *Rivista dei dottori commercialisti*.
- Ciambotti, M. (2015). *Medie imprese italiane: un'indagine sui valori d'impresa*.

- De Vecchi, C. (1986). Stili di gestione nell'impresa minore. In *L'economia delle piccole e medie imprese industriali*. Bologna: AIDEA.
- Del Baldo, M. (2008). *I nuovi sistemi informativi: opportunità e criticità per il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese*.
- Del Baldo, M. (2019). Controllo di gestione nelle PMI e consulenti esterni. In *Management control*.
- Del Bene, L. (2013). Principi e logiche di budgeting, alcune premesse concettuali. In *Controllo di gestione, metodologie e strumenti*. Arezzo: Knowita.
- D'Onza, D. G. (s.d.). *Assetti di governance, sistemi di controllo e di risk management nelle aziende familiari*. G. Giappichelli Editore.
- D'Onza, G. (2013). *Innovare i sistemi di controllo e di governance per gestire il cambiamento*. Rivista Management Control.
- Eminente, G. (1986). *Pianificazione e gestione strategica dell'impresa*. Bologna: Il Mulino.
- Ferrando, P. (1986). L'organizzazione nella media impresa. In *L'economia delle piccole e medie imprese industriali*. Bologna: AIDEA.
- Fe
- G., L. S. (1996). *Il controllo di gestione nella piccola impresa*. Milano: Egea.
- G., L. S. (1998). L'utilizzo del sistema di controllo di gestione nel processione di successione generazionale in azienda. In *Piccola impresa/Small business* (p. 29-52).
- Garrison, R., & Noreen, E. (2008). *Programmazione e controllo: managerial accounting per le decisioni aziendali*. Milano: McGraw Hill.
- Hofstede, R. (2002). *The game of the budget control*. Assen: Van Gorcum.
- Lombardi Stocchetti, G. (1996). *Il controllo di gestione nella piccola impresa*. Milano: Egea.
- Lombardi Stocchetti, G. (1998). L'utilizzo del sistema di controllo di gestione nel processo di successione generazionale in azienda. In *Piccola impresa/small business*.
- Lorange, P. (1986). *Strategic Planning and Control*. St. Paul: West Publishing Company.
- Marchi, L. (2013). I contenuti del reporting. In *Controllo di gestione, metodologie e strumenti*.
- Marchi, L. (s.d.). *Controllo di gestione, metodologie e strumenti*. Arezzo: Knowita2013.
- Pattaro, A. (1986). L'amministrazione e il controllo nelle piccole e medie imprese. In *L'economia delle piccole e medie imprese industriali*. Bologna: AIDEA.

