

Il budget aziendale e il sovvenzionamento incrociato: analisi di un caso aziendale

di Gianluca Ponzo (*) e Barbara Negro (**)

Gli strumenti di pianificazione aziendale sono diventati strumenti imprescindibili nella gestione di impresa in quanto, oltre a guidare il management nel business in cui opera l'impresa, consentono di interloquire con gli stakeholder esterni. Inoltre, in seguito al recente sviluppo normativo, nei principi di redazione del bilancio sono presenti alcuni rimandi alla comunicazione dei dati extra-contabili. Diventa dunque sempre più rilevante saper comunicare un insieme selezionato, ma al contempo esaustivo, di dati prospettici ed extra-contabili per fornire una corretta visione futura dell'azienda.

Introduzione alla pianificazione aziendale

La crisi economica degli ultimi anni ha accentuato l'importanza della pianificazione direzionale, dell'ottimizzazione delle risorse, del controllo costante (*in itinere*) e della condivisione con i vertici ed i responsabili aziendali delle strategie e degli obiettivi da perseguire per il successo nel medio lungo periodo. Per accrescere il valore economico ed ottenere il riconoscimento del mercato, diviene sempre più importante saper interloquire non solo con gli *stakeholder* interni all'azienda, ma anche con quelli esterni, comunicando un insieme selezionato, ma nel contempo completo, di dati aziendali. Infatti, negli ultimi anni, si è assistito ad una crescente richiesta di informazioni societarie verso i principali *stakeholder*: istituti di credito, analisti e investitori, clienti (soprattutto sulle commesse pluriennali o per servizi continuativi), Amministrazione finanziaria, organi di controllo (collegio sindacale e revisori legali), in un'ottica di trasparenza e di condivisione degli obiettivi al fine di poter correttamente valutare il rischio intrinseco che i differenti soggetti hanno verso l'impresa. Per le suddette ragioni sta assumendo sempre più rilevanza la comunicazione di dati prospettici ed extra-contabili (es. di sostenibilità economica, finanziaria e patrimoniale) al fine di fornire una corretta visione futura dell'azienda.

In passato, viceversa, gli imprenditori italiani (soprattutto nelle piccole medie imprese) erano

molto restii a condividere la strategia, sia internamente che esternamente, rendendo ardua l'interpretazione di scelte e obiettivi imprenditoriali; tale resistenza è stata almeno in parte superata in quanto ci si rende sempre più conto che, grazie alla capacità comunicativa e alla condivisione di informazioni, è possibile ottenere la fiducia ed il consenso del mercato con conseguente accesso facilitato a risorse finanziarie esterne.

Come analizzato nel proseguo dell'articolo, la comunicazione dei dati aziendali può scaturire, in parte, da scelte volontarie del *management* e, in parte, da nuove prescrizioni normative civilistiche. A tal scopo assumono rilevanza la gestione e l'analisi delle molteplici informazioni a disposizione del *management*, dalle elaborazioni dei dati inseriti nel sistema informativo aziendale ai sempre più numerosi *report* di Excel (spesso personalizzati dai vari responsabili). L'*output* formale scaturente dalla capacità di gestione e di analisi dei dati, sia per le comunicazioni interne sia per quelle esterne, dovrebbe essere caratterizzato da un numero limitato ma completo di informazioni in un documento avente le seguenti caratteristiche:

- ufficiale (unico): preventivamente discusso e condiviso tra la Direzione ed i vertici aziendali

Note:

(*) *Manager presso la società di revisione e organizzazione aziendale Revi.tor Srl*

(**) *Partner presso la società di revisione e organizzazione aziendale Revi.tor Srl*

medio alti e successivamente approvato dal Consiglio di Amministrazione, al fine di diventare così la “rotta” da seguire sia per le singole aree/funzioni aziendali sia per l’impresa nel suo complesso;

- sintetico: al fine di descrivere esaustivamente e sinteticamente le principali azioni manageriali da realizzare in corso d’anno con evidenza dei conseguenti risultati prospettici economici, patrimoniali e soprattutto finanziari. Inoltre è sempre consigliabile inserire alcuni indicatori e *target* di efficienza produttiva, economica e finanziaria oltre che di soddisfazione commerciale;

- condiviso e condivisibile: comunicato alla struttura organizzativa ed agli *stakeholder* principali per instaurare delle sinergie che potranno contribuire al successo dell’impresa stessa nel medio lungo periodo.

Dal lato normativo, anche il legislatore nazionale, con i nuovi principi contabili di redazione del bilancio d’esercizio e consolidato (OIC) in vigore dai bilanci con esercizio contabili chiusi a partire dal 31 dicembre 2016, ha inserito alcuni rimandi alla comunicazione dei dati extra-contabili e, in particolare, di quelli scaturenti dal sistema di pianificazione aziendale. A tal proposito è utile ricordare i seguenti principi contabili OIC:

- l’OIC 25 derubricato “imposte sul reddito”, al paragrafo 41, richiede che le imposte anticipate siano rilevate nel principio della prudenza quando vi è la ragionevole certezza del loro recupero. La ragionevole certezza è comprovata quanto: esiste una proiezione dei risultati fiscali della società (pianificazione fiscale) per un periodo di tempo ragionevole, da cui si evince l’esistenza negli esercizi in cui si annulleranno le differenze temporanee deducibili, ... (1);

- l’OIC 9 derubricato “svalutazioni di immobilizzazioni per perdite durevoli” al paragrafo 28, indica che ai fini della verifica della recuperabilità dell’avviamento, allocato ad una o più UGC, occorre individuare i flussi di benefici che giustifichino l’iscrizione in bilancio dell’avviamento (2);

- l’OIC 12 ha introdotto il rendiconto finanziario includendolo nel fascicolo di bilancio ed attribuendogli la medesima importanza del bilancio d’esercizio e della Nota Integrativa; il legislatore italiano introduce il rendiconto finanziario per una più veritiera e corretta rappresentazione del bilancio d’esercizio e in qualche modo si avvicina ad un approccio

maggiormente gestionale rispetto a quello contabile ed il rendiconto finanziario rappresenta un documento fondamentale nella pianificazione finanziaria e direttamente correlato nella costruzione del processo di *budget* (3).

Queste richieste normative, anche se in linea con le nuove direttive dei principi contabili internazionali IAS/IFRS nonché dei principali principi contabili europei, cambiano radicalmente la concezione di intendere il bilancio d’esercizio e l’informativa aziendale, da parte del legislatore italiano. Nasce nell’imprenditore una nuova forma mentis che lo porta a considerare cruciale e di estrema importanza per la continuità aziendale e per una più efficace gestione della propria impresa la predisposizione del documento del *budget*, comprensivo dello stato patrimoniale, conto economico e flussi di cassa periodici.

Se si ragiona in concreto il *budget* costituisce la realizzazione attraverso i numeri delle riflessioni e delle strategie che l’imprenditore unitamente ai *managers* intendono mettere in atto nel prossimo futuro. Si può, infatti, desumere che le imprese e gli amministratori, in particolare se in una situazione di crisi o può succedere anche in situazioni di gestione virtuosa e positiva, non possano esimersi dal predisporre il *budget* (economico, patrimoniale e flussi di cassa) e un piano industriale triennale o quinquennale come:

- ausilio alla Direzione aziendale per verificare la sostenibilità economica e finanziaria degli obiettivi strategici pianificati per uscire dalla difficoltà temporanea in cui l’impresa versa;

- tempificazione delle azioni che si andranno ad attuare nel breve termine;

- condivisione dei risultati prospettici e delle aspettative ai principali *stakeholder* di riferimento (Stato, investitori istituzionali, istituti di credito, dipendenti, azionisti, soci, ...);

- verifica ed accertamento del possesso del requisito della continuità aziendale dell’impresa. Infatti unitamente agli amministratori anche gli organi di controllo (revisori legali ed il

Note:

(1) Fonte OIC 25.

(2) Fonte OIC 9.

(3) Fonte OIC 12. Il metodo di redazione e presentazione del rendiconto finanziario è indicato nell’OIC 10.

collegio sindacale) (4) devono esprimersi in merito alla continuità aziendale (5) e, soprattutto in casi di temporanea tensione economica, patrimoniale o finanziaria, richiedono che il piano industriale/*budget* sia approvato dal Consiglio di Amministrazione per far proprie le asserzioni e le previsioni future e soprattutto che il piano industriale contenga delle previsioni e dei numeri che consentano di sostenere la continuità aziendale dell'impresa. Nel proseguo dell'articolo si prenderà in esame il *budget* aziendale e, con l'ausilio di un caso di un'azienda operante nel settore alimentare, verrà approfondito il tema del sovvenzionamento incrociato tra *business* complementari. Nel seguito della trattazione saranno inoltre evidenziate alcune domande strategiche che un imprenditore lungimirante e con una conoscenza approfondita del *business* si è posto nel vedere sintetizzati i propri obiettivi ed i corrispondenti risultati prospettici.

Il budget: breve disamina

Nella dottrina economica gli strumenti di pianificazione aziendale sono variegati e si differenziano in:

- tradizionali quali il piano industriale, il *budget*, i sistemi di *cost accounting* per centri, l'analisi differenziale (*make or buy*), il *business plan* ...;
- modelli di *business performance* (evoluti) quali il *balanced scorecard*, il *tableau de bord*, la mappa strategica ...

Nonostante la molteplicità di strumenti a disposizione ed i diversi livelli di analisi, il *budget* rimane, senza dubbio, il principale strumento utilizzato in quanto permette di evidenziare, seppur con molteplici limiti, i risultati prospettici in forma lineare e condivisibile con i vari responsabili. Infatti, la sua primaria funzione è quella di trovare l'equilibrio tra la domanda, rappresentata dalle richieste imprenditoriali di miglioramento dei risultati aziendali (incremento del fatturato o contenimento dei costi), e l'offerta, rappresentata dalle esigenze della struttura di riuscire a perseguire gli obiettivi prefissati con un certo margine di sicurezza al fine di dimostrare le proprie capacità nel raggiungere i *target* obiettivo necessari all'erogazione di eventuali *bonus* o premi di risultato.

Il *budget* per essere efficace ed offrire un valido supporto al processo decisionale, come tutti

gli strumenti di pianificazione e controllo, necessita della partecipazione attiva di tutti gli attori coinvolti. Infatti tale strumento deve essere, ancor prima che un processo di condivisione delle aspettative e delle problematiche, una vera e propria "contrattazione" dei risultati prospettici.

Al fine di massimizzare le potenzialità di tale strumento, la dottrina consiglia anche di collegare i sistemi di pianificazione aziendale ai meccanismi incentivanti come gli MBO (*Management By Object*) al fine di aumentare la motivazione dei manager nella costruzione più precisa e puntuale del *budget* aziendale.

Si rende necessario sottolineare come la predisposizione del *budget* sia tutt'altro che semplice, anzi è un processo molto complesso: infatti, è frequente l'uso di consuetudini errate, ormai radicate nel processo di pianificazione e controllo, quali, ad esempio:

- multi *budget* ossia un *budget* per la struttura organizzativa ed i vari *stakeholder* con obiettivi molto ambiziosi (per non dire quasi irraggiungibili a priori) ed un *budget* per l'amministratore ed i vertici aziendali (con risultati modesti che molte volte evidenziano una perdita strutturale o una marginalità operativa modesta). Si vuole rimarcare e precisare che tale documento per essere efficace deve essere univoco, condiviso e condivisibile;
- multi scenari ovvero più *budget* dove sono previste differenti e molteplici ipotesi di raggiungimento degli obiettivi: ottimistici, normali e pessimistici;
- in generale è sempre più frequente osservare aziende che nella redazione del *budget* adottino moltiplicatori basati su percentuali predefinite e immutate nel tempo. È bene ricordare che il *budget* deve essere rivisto di anno in anno e non è sufficiente partire dallo *status quo* ed applicare successivamente formule matematiche *standard*. Il *budget* aziendale non si presta a costruzioni *standard* e di pura matematica, occorre comprendere gli eventi che si sono manifestati nel corso dell'ultimo anno e capire e ragionare

Note:

(4) Si rimanda al documento emanato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili "Le linee guida per il Sindaco-Revisione alla luce degli ISA Italia capitolo 3".

(5) Si rimanda al principio di revisione ISA Italia n. 570 derubricato "Continuità aziendale" e all'articolo "Il proficuo rapporto tra la revisione legale e il risk management", in questa *Rivista*, n. 4/2017.

sulle cause e sugli effetti che si realizzeranno negli anni futuri. Inoltre, affidandosi a questo metodo matematico, verrebbe meno la delicata, ma assai importante fase di negoziazione e di condivisione degli obiettivi con i *manager* ed il personale coinvolto.

Il sovvenzionamento incrociato

Nella dottrina economica si fa riferimento al sovvenzionamento incrociato qualora i costi indiretti (e ricavi) siano erroneamente attribuiti ad un certo *business*; ovvero in proporzione alle grandezze legate al volume produttivo oppure utilizzando *driver* non corretti che comportano la sovrastima del costo dei prodotti su larga scala e la sottostima dei costi dei prodotti su piccola scala ma conservando una elevata complessità. Questa distorsione, a sua volta, può portare a far ritenere che questi ultimi abbiano margini più elevati di quelli su larga scala, anche se, in realtà, le operazioni generatrici costi di *overhead* sono prevalentemente causate dalla complessità dei prodotti a basso volume di *output*. La conseguente distorsione a livello informativo potrebbe favorire l'assunzione di decisioni sbagliate, quali, ad esempio, l'abbandono di prodotti *standard* a favore di quelli customizzati, o la determinazione non corretta dei prezzi in quanto basata su informazioni non corrette e precise di costo. L'*Activity Based Costing* (ABC) è un metodo di calcolo dei costi che minimizza il rischio del sovvenzionamento incrociato del reddito, in quanto si prefigge di sviluppare un modello in grado di rilevare con precisione i costi che si sostengono per realizzare i singoli prodotti, erogare i singoli servizi e consegnarli ai clienti. Questo strumento permette una maggiore precisione attraverso la comprensione approfondita sia delle attività coinvolte, sia delle risorse consumate da ciascuna attività attraverso ribaltamenti di costi e ricavi attraverso *drivers* idonei ad evidenziare il risultato complessivo di ciascun *business* dell'impresa. Infatti la logica sottostante all'ABC è che non sono tanto i prodotti a consumare i fattori produttivi, quanto le attività che si generano dalla combinazione di tali fattori.

Il paragrafo seguente, prenderà in esame un caso aziendale per approfondire appunto il tema del sovvenzionamento incrociato. In particolare si analizzerà il caso della società Biscotto S.p.A. nel quale il *management* non

ha mai avuto la necessità di evidenziare la redditività puntuale dei *business* in cui operava la società in quanto i risultati del *business* sono stati sempre buoni. I risultati ottenuti sono stati elaborati poiché il *management* da alcuni anni non prendeva in considerazione il corretto ribaltamento dei ricavi oltre che dei costi indiretti (in particolare sui costi generali, sui costi di struttura e sugli affitti passivi).

Il caso: la società Biscotto S.p.A.

La società Biscotto S.p.A. (6) è una piccola-media impresa che opera nel settore dei prodotti da forno da più di trent'anni. La compagine societaria è composta da otto soci persone fisiche di cui quattro direttamente coinvolti nella gestione aziendale in qualità di responsabili delle funzioni chiave. La società negli ultimi cinque esercizi ha conseguito risultati economici positivi, seppur non eclatanti.

La società attualmente presenta tre *business* di attività:

- produzione di 15 tipologie di differenti prodotti, soprattutto commercializzati nei canali D.M. (Distribuzione Moderna ex G.D.O.) ed Ho.Re.Ca. (*Hotel Ristoranti e Catering*) nel mercato domestico;
- gestione di un punto vendita sia con prodotti di propria produzione (compresi i prodotti di seconda scelta) sia con prodotti dolciari e da forno di terzi;
- gestione immobiliare caratterizzata dall'affitto di capannoni industriali.

Entrando nel vivo degli aspetti gestionali, per l'ottimizzazione dei risultati la proprietà si è sempre concentrata nella:

- gestione dei flussi di cassa con strumenti di pianificazione della tesoreria mensile;
- gestione del conto economico complessivo (a livello aziendale);
- gestione dei costi *standard* e delle "dosi e rese *standard* di produzione";
- ottimizzazione delle rotazioni dei prodotti nel punto vendita.

Una delle principali criticità da superare ha riguardato la gestione del punto vendita: in particolare, il *management* si è sempre posto

Nota:

(6) Per questioni di riservatezza si è ritenuto opportuno non esplicitare la reale denominazione sociale.

come obiettivo quello di ottenere margini positivi anche su prodotti acquistati da terzi, ovvero con marchi diversi rispetto a quelli della Biscotto S.p.A.

Nel corso del 2016 e nei primi mesi del 2017 si è deciso di approfondire le marginalità dei prodotti acquistati da terzi, sotto l'impulso degli organi di controllo (collegio sindacale e società di revisione), partendo dall'analisi del conto economico consuntivo degli anni 2015 e 2016. Inoltre, a tale scopo, si è deciso di "ristrutturare" il *budget* aziendale e di redigere, per l'anno 2017, un documento non solamente a livello aziendale complessivo, ma anche esplicitando i tre *business* di attività.

Nella Tavola 1 è riportato il conto economico 2017 (di *budget*) suddiviso per i 3 *business* della società e con i ribaltamenti successivamente illustrati.

Per ciò che concerne la predisposizione del *budget*, la Direzione aziendale (rappresentata dai soci amministratori) e dai responsabili delle diverse funzioni aziendali, si è interfacciata con il responsabile amministrativo (incaricato della predisposizione del *budget* della società), per definire:

- le previsioni delle vendite per il *business* "produzione" ed il *business* "punto vendita", considerando anche la stagionalità delle vendite, la rotazione delle diverse tipologie di prodotti (soprattutto nel punto vendita) e gli obiettivi di sviluppo (soprattutto per il *business* produzione). Un aspetto caratterizzante il canale della Distribuzione Moderna è rappresentato dai contributi promozionali, necessari per garantire la presenza dei prodotti negli scaffali delle principali catene dei supermercati. Inoltre è stato inserito il ribaltamento dei ricavi dei prodotti marchiati Biscotto S.p.A. nel punto vendita, tale aspetto sarà dettagliatamente analizzato nel proseguo dell'articolo. Infine sono state definite le spese di trasporto *standard* (calcolate sui volumi di vendita previsti) e le provvigioni in base ai contratti vigenti con gli agenti;

- il *budget* della produzione, limitatamente al *business* principale, con la definizione delle rese e delle dosi *standard* migliorative per essere maggiormente competitivi nei costi;

- il *budget* dei costi generali, dei costi commerciali, del personale e dei costi generali amministrativi. Sono stati utilizzati *driver* di ribaltamento analitici e diversificati a seconda della categoria di spesa. Come si evince dalla Tavola 1 l'incidenza percentuale sul fatturato

netto è superiore per ciò che concerne la produzione rispetto ai costi del punto vendita, in virtù della maggior precisione e dettaglio che si è voluto imprimere nella predisposizione del *budget*. I risultati, come si analizzerà successivamente, sono stati differenti rispetto a ciò che si poteva preventivamente immaginare. Inoltre è stato imputato un onere figurativo inerente il ribaltamento del costo dell'affitto dal *business* immobiliare agli altri due *business*;

- il *budget* degli investimenti, secondo gli obiettivi delineati dalla Direzione e le logiche di sviluppo/razionalizzazione dei costi;

- gli oneri finanziari così calcolati:

- *business* punto vendita, incassando *cash* (o mediante pos) e pagando in media a 60/90 giorni, non ha interessi commerciali e gli investimenti in immobilizzazioni sono stati pagati negli anni passati;

- *business* immobiliare: secondo il debito residuo del mutuo dell'immobile;

- *business* produzione: calcolati secondo la posizione finanziaria netta presunta;

- il *budget* economico, patrimoniale, dei flussi di cassa e gli indicatori gestionali - commerciali previsionali. Successivamente il *budget* è stato trimestralizzato.

Come si può analizzare dal documento rappresentato nella Tavola, in assenza di ribaltamenti il *business* della produzione avrebbe un utile gestionale mentre il risultato del punto vendita sarebbe negativo. È da considerare che la forbice è ancora più ampliata per la revisione dei *driver* di ribaltamento dei costi indiretti (effettuati non sul fatturato).

Questa semplice evoluzione del *budget* aziendale ha portato alla luce risultati inaspettati. Infatti, mentre il "valore aggiunto" del *business* della produzione era in linea con la media del settore (considerando anche il costante monitoraggio dei costi *standard* industriali) la redditività netta del *business* risultava essere negativa. Contrariamente, il punto vendita, che si credeva fosse il tallone d'Achille dell'impresa, tenuto in vita soprattutto per ragioni pubblicitarie e di valorizzazione del *brand*, è risultato avere un valore aggiunto di modesta entità, ma una redditività netta positiva.

Il *business* immobiliare, come preventivato, non presentava criticità e mostrava una buona redditività.

La Direzione ed i responsabili di funzione si sono subito interrogati se le assunzioni effettuate nella suddivisione dei costi consuntivi e

Tavola 1 - Budget 2017 suddiviso per tipologia di business

Conto Economico	2017 - BDG							
	Produzione	%	Punto vendita	%	Immobiliare	%	Totale 2017	%
Ricavi Lordi	12.200.500	113%	690.000	38%	450.000	86%	13.340.500	101%
<u>Ribaltamento ricavi</u>	<u>1.150.000</u>	<u>-11%</u>	<u>1.150.000</u>	<u>63%</u>			<u>-</u>	<u>0%</u>
<u>Ribaltamento costi di affitto</u>	<u>-</u>	<u>0%</u>	<u>-</u>	<u>0%</u>	<u>75.000</u>	14%	<u>75.000</u>	<u>1%</u>
Contributi promozionali	225.709	-2%		0%		0%	225.709	-2%
Ricavi operativi netti	10.824.791	100%	1.840.000	100%	525.000	100%	13.189.791	100%
Spese di trasporto	548.817	-5%	-	0%	-	0%	548.817	-4%
Provvigioni	324.744	-3%	-	0%	-	0%	324.744	-2%
Costi variabili commerciali	873.561	-8%	-	0%	-	0%	873.561	-7%
Margine lordo commerciale	9.951.230	92%	1.840.000	100%	525.000	100%	12.316.230	93%
Costo del prodotto standard	7.144.362	-66%	1.527.200	-83%	-	0%	8.671.562	-66%
Margine di contribuzione	2.806.868	26%	312.800	17%	525.000	100%	3.644.668	28%
Spese Commerciale	241.250	-2%	17.485	-1%	-	0%	258.735	-2%
Spese Produzione	363.461	-3%	24.025	-1%	-	0%	387.486	-3%
<u>Ribaltamento costi di affitto</u>	<u>50.000</u>	<u>0%</u>	<u>25.000</u>	<u>-1%</u>		0%	<u>75.000</u>	<u>-1%</u>
Spese generali struttura	833.509	-8%	87.121	-5%	42.589	-8%	963.219	-7%
Altri costi fissi	1.488.220	-14%	153.631	-8%	42.589	-8%	1.684.440	-13%
Ebitda	1.318.648	12%	159.169	9%	482.411	92%	1.960.228	15%
Svalutazione crediti	75.000	-1%	-	0%	-	0%	75.000	-1%
Amm.ti imm. Materiali	1.017.530	-9%	24.216	-1%	136.500	-26%	1.178.246	-9%
Amm.ti imm. immateriali	259.795	-2%	4.026	0%	2.500	0%	266.321	-2%
Ammortamenti e accantonamenti	1.352.325	-12%	28.242	-2%	139.000	-26%	1.519.567	-12%
Ebit	33.677	0%	130.927	7%	343.411	65%	440.661	3%
Oneri finanziari	49.516	0%		0%	38.898	-7%	88.414	-1%
Risultato ante imposte	83.193	-1%	130.927	7%	304.513	58%	352.247	3%
Imposte	21.313	0%	36.660	-2%	86.820	-17%	102.166	-1%
Utile netto	61.880	-1%	94.267	5%	217.693	41%	250.081	2%

prospettici fossero corrette, in quanto ritenevano inattendibili tali risultati.

In particolare si è proceduto attraverso analisi di controllo analitico a verificare le assunzioni adottate per la redazione del *budget* al fine di testare la corretta imputazione:

- dei prezzi di trasferimento interni (gestionali) tra la produzione ed il punto vendita. Dall'analisi effettuata l'impostazione è risultata corretta in quanto i ribaltamenti sono avvenuti applicando la media ponderata dei

prezzi di vendita “ai terzi” per ciascun mese di competenza, considerando anche l’impatto delle provvigioni;

- del prezzo di ribaltamento dell’affitto figurativo dell’immobile dove si svolge la produzione ed ha sede il punto vendita al fine di valutarne la sua congruità e correttezza. In particolare, per il *business* immobiliare è stato imputato un affitto teorico prudenziale calcolato in base ai metri quadrati assegnati agli altri due *business*, moltiplicato per il prezzo medio applicato nelle zone limitrofe e prudenzialmente decurtato del 30% per tenere in considerazione l’utilizzo e lo sfruttamento dello stabilimento;
- dei *driver* utilizzati nel ribaltamento dei costi di struttura, facendo in particolar modo riferimento ai compensi degli amministratori, alle manutenzioni ed alle spese generali amministrative.

Le informazioni che sono emerse hanno aiutato il *management* a rivedere la strategia di *business* ed in particolare gli obiettivi di medio periodo da perseguire. Conseguentemente, sono state indetti numerosi *meeting* con i responsabili di area al fine di programmare i risultati da perseguire per il *business* di produzione. Questi obiettivi sono stati in un secondo momento comunicati a tutti i livelli della struttura e sono stati sintetizzati nel seguente modo:

- dimezzamento della perdita gestionale per l’anno 2017, raggiungimento del pareggio gestionale nel 2018 (o perdita limitata) e ritorno all’utile gestionale nel 2019;
- investimenti volti a ridurre i costi *standard* di produzione attraverso l’acquisto di macchinari automatici di tecnologia 4.0 (e sfruttamento dei conseguenti benefici fiscali);
- ridefinizione delle provvigioni agli agenti;
- investimenti volti a ridurre i costi di struttura;
- aumento delle aree servite (soprattutto nel sud Italia, isole e mercato europeo) ed esplorazione di nuovi canali di distribuzione.

Per quanto attiene al *business* riferito alla gestione del punto vendita gli obiettivi precedentemente formulati sono stati confermati e sono:

- monitoraggio e aumento della rotazione delle vendite per metro quadro (soprattutto per i prodotti non di produzione propria);
- ricerca di *partner* commerciali;
- incremento della qualità dei prodotti commercializzati (*slow food*, bio, linea salute e benessere);

- studio del canale *e-commerce* (tramite sito *web* o altre piattaforme) e sfruttamento dello stesso a partire dal 2018.

Si precisa che in quest’articolo sono stati tralasciati gli impatti organizzativi e societari generati dalla venuta a conoscenza di tale discrasia gestionale.

La revisione del conto economico 2017 di *budget* è stata dapprima scomposta nei 4 trimestri e in conseguenza sono stati calcolati: lo stato patrimoniale previsionale su base trimestrale, il rendiconto finanziario/*cash flow* previsionale su base trimestrale e mensile (tramite la pianificazione di tesoreria), gli indicatori gestionali previsionali su base trimestrale.

Conclusioni

Le evidenze emerse hanno messo in luce la presenza di un sovvenzionamento incrociato: in particolare, il punto vendita sovvenzionava il *business* della produzione a causa di un’errata ripartizione dei costi di struttura e l’assenza dei prezzi di trasferimento. Tale situazione sarebbe potuta risultare particolarmente dannosa per le società in quanto poteva rischiare di compromettere uno o più *business* e di erodere la redditività ed il patrimonio sociale.

Pertanto, in assenza di un adeguato sistema di pianificazione e controllo dei risultati, ma fortunatamente non è il caso della Biscotto S.p.A. qui illustrato, si manifesta il reale rischio che circostanze di questo tipo non vengano messe prontamente in evidenza e riconosciute, minando seriamente l’equilibrio economico, finanziario e patrimoniale del *business* e dell’impresa nel suo complesso.

Si ribadisce nel presente articolo che l’imprenditore unitamente ai *manager* solamente quando sono in possesso di informazioni precise e tempestive possono impostare un processo decisionale in grado di garantire una correzione della rotta da perseguire (7).

Occorre inoltre precisare che al crescere delle dimensioni aziendali l’impresa necessita di strumenti di pianificazione e controllo maggiormente evoluti. Gli strumenti di supporto tradizionali, magari su Excel e non integrati con i sistemi informativi aziendali, possono essere idonei e sufficienti per le aziende di

Nota:

(7) Si rimanda all’articolo “I benefici del controllo di gestione per le attività di revisione legale dei conti”, in questa *Rivista*, n. 1/2017.

piccole dimensioni, ma devono evolvere all'aumentare delle dimensioni aziendali e/o della complessità gestionale, garantendo un maggior grado di analiticità, tempestività ed integrazione dei dati con le diverse aree, sedi, *business* e altri meccanismi operativi, riducendo anche la possibile commissione di errori.

Infatti, con l'evolversi dell'organizzazione e il contesto del mercato sempre più competitivo e complesso, il *management* è sottoposto a differenti rischi e ad aspettative variabili, pertanto si rende necessario adottare comportamenti proattivi volti a ricercare le soluzioni e gli strumenti gestionali di pianificazione e controllo più idonei.

A margine di quanto detto finora, appare altresì fondamentale chiedersi, una volta appurato il problema del sovvenzionamento incrociato nella Biscotto S.p.A., se il punto vendita sia in grado di garantire una marginalità positiva anche in assenza di vendita dei prodotti del

business della produzione o se la clientela del punto vendita possa essere attirata dalla vasta gamma di prodotti disponibili per la vendita e dalla convenienza degli stessi prodotti oppure continui sempre più a ricercare prodotti freschi ed appena sfornati.

Se è vero che i *business* sono tra di loro complementari (o almeno in parte) è corretto prendere decisioni per garantirne l'ottimizzazione, ma è altrettanto importante che le decisioni strategiche si traducano in obiettivi specifici di medio e breve termine al fine di assicurare una redditività complessiva ed un equilibrio finanziario duraturo.

Il caso Biscotto S.p.A. è esemplificativo nell'insegnarci ad utilizzare consapevolmente e tempestivamente lo strumento del *budget* quale bussola per la conduzione efficiente ed efficace del proprio *business* e quale strumento ormai imprescindibile nella gestione e nella vita di ogni impresa di qualsiasi entità.

LIBRI

STRATEGIA AZIENDALE:
COME ATTUARLA

Strumenti per la strategy execution - Nuovi approcci alla pianificazione - Balanced scorecard - Budget e strategia - Sistema di direzione e di ricompense

Alberto Bubbio, Rosario Cavallaro, Dario Gulino
Wolters Kluwer, 2016, pagg. 225, € 32,00



Un conto è avere in mente e formulare una strategia. Un conto è metterla in atto.

La **strategy execution** è stata per tanti anni dimenticata poiché appariva semplice dare attuazione ad una strategia che si presentava come una «good strategy». Ci si è poi resi conto che non era così e che addirittura una «good strategy» spesso risultava del tutto inaspettata.

Il piano strategico di per sé non è un'idea sbagliata, ma è un'idea che è stata sovente realizzata con il difetto di tre punti deboli: un atteggiamento mentale troppo condizionato dal passato; indicazioni troppo molto articolate e approfondite; obiettivi troppo spesso quasi esclusivamente economico-finanziari.

Da qui molti hanno deciso di buttar via il piano strategico o di mantenerlo solo poiché richiesto nelle multinazionali dalla casa madre, in altre realtà dai partner finanziari.

Con questo libro gli autori, anche grazie agli stimoli emersi in alcune interviste con Manager di aziende italiane, offrono, per perfezionare o mettere in atto il processo di attuazione della strategia aziendale, **nuove soluzioni strumentali e di processo**. Tra queste:

- la **carta degli intenti strategici**
- nuove possibili impostazioni della **balanced scorecard**
- la creazione di un **legame tra budget e strategia**
- la progettazione di un **sistema di direzione** e di **ricompense**.

Per ulteriori informazioni o per l'acquisto:

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