



**DOT
COM**

**PIANIFICAZIONE &
CONTROLLO DELLE PERFORMANCE AZIENDALI**

Webinar, 14 febbraio 2023

Yeap!

OPEN Dot Com
Società dei Dottori Commercialisti

1. PREMESSA
2. PIANIFICAZIONE STRATEGICA
3. BUDGET E MONITORAGGIO DELLE PERFORMANCE
4. GESTIONE DEL RISCHIO
5. BENCHMARK



PREMESSA

Premessa

IMPRENDITORE NON DEVE MAI PERDERE DI VISTA LA GESTIONE D'INSIEME DELLA PROPRIA AZIENDA

VOLATILITA' – INSTABILITA'

Come comportarsi nel caos derivante da eventi imprevedibili e incontrollabili?

RITORNI - VALORE

Come diventare un imprenditore di successo?

FONTI

Come trovare i finanziamenti?

«BUROCRAZIA» - NORMATIVE

Come orientarsi nella babele delle norme giuridiche e degli adempimenti?

PASSAGGIO GENERAZIONALE

Come fare in modo che l'azienda continui ad essere di successo anche dopo di me?

Premessa

IMPRENDITORE NON DEVE MAI PERDERE DI VISTA LA GESTIONE D'INSIEME DELLA PROPRIA AZIENDA

Mettere in sicurezza la propria impresa, farla ripartire in caso di discontinuità o prosperare in modo che a livello aggregato abbia un impatto positivo sulla «comunità» in cui è inserita

In generale servono FLESSIBILITA', RAPIDITA' di ANALISI e di AZIONE

Bisogna essere pronti a gestire possibili «rivoluzioni» dello scenario competitivo, a modifiche del modello di business, a innovazioni dei processi, a innovazioni delle partnership e del contesto normativo

Ogni cambiamento, ogni crisi ha qualcosa in comune ... mette in discussione o addirittura elimina il motivo per cui un'azienda ha avuto successo

Premessa

IMPRENDITORE NON DEVE MAI PERDERE DI VISTA LA GESTIONE D'INSIEME DELLA PROPRIA AZIENDA

Sensibilizzare all'attivazione di una serie di processi e procedure necessari per una gestione aziendale corretta e di successo ... uno degli strumenti principali è il controllo di gestione

Focus deve diventare la capacità imprenditoriale di bilanciare la legittima e necessaria assunzione del rischio d'impresa con l'altrettanto legittima aspettativa dei terzi di vedere tutelati i loro interessi.



PIANIFICAZIONE STRATEGIA

Contesto mercato e impresa

Il contesto socio economico sta imponendo un nuovo approccio strategico

CAMBIO CULTURALE

Pianificazione e controllo con rigoroso pragmatismo

STRUMENTI GESTIONE

Business Plan, Controllo di Gestione e Risk management

STILE GESTIONALE

+ evoluto, quantitativo con valutazioni statistiche numeriche

ADVISOR

Sviluppo di competenze sempre più specifiche

Contesto mercato e impresa

Fattori che possono stimolare il cambio «culturale»

FATTORI ENDOGENI

Cultura e skills imprenditori in aree non di «comfort»

FATTORI ESOGENI

Mercato volatile e più competitivo con minori margini,
Incertezza e Credit crunch

CONOSCENZA OPPORTUNITA'

Non consapevolezza delle soluzioni disponibili

PERFORMANCE

Obiettivi e performance economico finanziarie
Continuità, solvibilità / Normative

Management System

CICLO DI GESTIONE CONTINUO, RIGOROSO E METODICO

DEFINIZIONE STRATEGIA

Mission, vision, valori aziendali, analisi interna ed esterna

TRADUZIONE STRATEGIA

Obiettivi, mappa causa - effetto

PIANO OPERATIVO

Linee guida azioni operative

MONITORAGGIO / APPRENDIMENTO

Monitoraggio risultati e analisi /sintesi ragioni

TEST / ADATTAMENTO

Verifica assunzioni strategiche e fine tuning

Management System

PMI: Fondamentale coinvolgimento imprenditore / amministratore nel processo

PROFESSIONISTI / CONSULENTI

Ruolo chiave di facilitatori

PROCESSO STRUTTURATO

Procedura, gestione dati, responsabilità

REPORTING / DATI

Elaborazione e «cruscotto» (reportistica)

PERFORMANCE

Monitoring e posizionamento consuntivi vs budget

ANALISI E APPRENDIMENTO

Avanzamento e «azione»

Management System



Management System

1. Pianificazione

Orizzonte temporale: tre anni
Pianificazione strategica e budget esercizio successivo

2. Controllo di gestione

Orizzonte temporale: esercizio in corso
Performance, rischio e ottimizzazione decisioni gestionali/strategiche ad orizzonte pluriennale

3. Approfondimenti

Analisi Strategica: Benchmark
Ottimizzazione pianificazione, conoscenza del mercato, approfondimento scenari di sviluppo

Aspetti normativi

Adempiere obblighi legislativi ed evitare gravi responsabilità agli amministratori in caso di crisi

VERIFICARE ADEGUATO ASSETTO ORGANIZZATIVO

VERIFICARE SE SUSSISTE EQUILIBRIO FINANZIARIO

VERIFICARE PREVEDIBILE ANDAMENTO DELLA GESTIONE

RILEVARE E SEGNALARE TEMPESTIVAMENTE FONDATI INDIZI DELLA CRISI

Aspetti normativi

Cosa significa adeguato assetto organizzativo

Assetto ORGANIZZATIVO

Organigramma aziendale con gerarchia degli organi di controllo, le funzioni, i poteri, le risorse e i mezzi ad essi assegnate e le deleghe. Un sistema di controllo interno finalizzato al raggiungimento di :

- Efficacia ed efficienza delle attività operative
- Attendibilità informazioni di bilancio
- Conformità alle leggi e regolamenti

Assetto AMMINISTRATIVO

Procedure che assicurino un ordinato e diligente svolgimento delle attività e una rilevazione e gestione del rischio d'impresa nonché la completezza, la tempestività e l'adeguatezza dei flussi informativi e societari

Assetto CONTABILE

Efficace sistema di rilevazione contabile, redazione periodica di budget d'esercizio e il controllo sulla corrispondenza tra saldi contabili e bancari nonché sull'andamento effettivo rispetto alle previsioni al fine di cogliere per tempo la tendenza

Aspetti normativi

Necessità di introdurre meccanismi di *Early Warning: oltre al controllo di gestione dei sistemi di allerta*

Contributi previdenziali

Ritardo 90 giorni nel versamento di contributi previdenziali per un ammontare superiore al 30% di quelli dovuti nell'anno precedente e all'importo di 15.000€ per le imprese con lavoratori subordinati e parasubordinati, nonché all'importo di 5.000€ per le imprese senza lavoratori subordinati e parasubordinati

Debito imposta sul valore aggiunto

Esistenza di un debito scaduto e non versato relativo all'imposta sul valore aggiunto, risultante dalla comunicazione dei dati delle liquidazioni periodiche superiore all'importo di 20.000€

Crediti affidati

Esistenza di crediti affidati per la riscossione, autodichiarati o definitivamente accertati e scaduti da oltre 90 giorni, superiori, per le imprese individuali, all'importo di 100.000€, per le società di persone, all'importo di 200.000€ e, per le altre società, all'importo di 500.000€

Aspetti normativi

Si configurano due situazioni

Caso 1: Impresa non dispone di alcun sistema di controllo di gestione, ma unicamente del sistema di contabilità generale finalizzato alla redazione del bilancio d'esercizio e agli adempimenti fiscali periodici

Caso 2: Impresa possiede un sistema di controllo di gestione, che necessita di una integrazione con strumenti di early warning, ossia di segnalazione preventiva dei rischi di crisi e di perdita della continuità aziendale

Le Imprese auspicabilmente devono disporre di una funzione aziendale, distinta dalla proprietà e dal management, di controllo di gestione che ricomprenda, oltre al controllo strategico, anche strumenti di allerta, prevenzione e accertamento delle situazioni di crisi aziendale.

Aspetti normativi

Linee guida EBA

Processo di armonizzazione e adeguamento della normativa europea in materia di valutazione e gestione del merito creditizio delle imprese; con l'obiettivo di fornire indicazioni omogenee e comuni alle banche europee in merito alla concessione del credito e al successivo monitoraggio del rapporto, oltre a fornire indicazioni sui meccanismi e sui processi di governance delle banche stesse.

I dati storici dell'azienda finanziata sono considerati meno rilevanti rispetto alla crescente importanza dei flussi di cassa prospettici e della capacità di rimborso da parte delle imprese, attraverso un approccio marcatamente forward-looking, la predisposizione di affidabili e solidi business plan, con relativa manovra finanziaria, è quindi imprescindibile. Anche le Banche hanno istituito dei propri sistemi di early warning e appare necessario che banche e imprese adottino un atteggiamento collaborativo per evitare di consentire al debitore una pronta reazione prima dell'intervento della banca in caso di difficoltà finanziarie.

Pianificazione

Determinazione «consapevole» delle azioni preordinate al conseguimento degli obiettivi

PIANIFICARE

Significa ESSERE CONSAPEVOLI per DECIDERE

DINAMICHE INTERNE E ESTERNE

Presuppone la conoscenza dell'azienda, del mercato e della situazione socio economica

LINEE GUIDA

Obiettivi strategici (posizionamento target)

ASSESSMENT & STRATEGIA

Posizionamento di partenza e di arrivo e strategia per raggiungerla

PIANO OPERATIVO

Tradurre in linee guida operative la strategia

Pianificazione

Informazioni da organizzare

Vantaggi competitivi vs concorrenza

Strategie marketing & commerciali

Canali distributivi

Modello organizzativo / Ricavi - costi

Investimenti

Piano economico finanziario e patrimoniale

Fonti finanziarie

Budget aziendali

Pianificazione

Complessità modello per stime ed elaborazione

ASSUMPTIONS ECONOMICHE

Ricavi, costi fissi e variabili, ammortamenti, costi finanziari, imposte

ASSUMPTIONS PATRIMONIALI

investimenti, attivo circolante, crediti
mezzi propri, debito finanziario, altri debiti

ASSUMPTION FINANZIARIE

Conseguenza di quelle economiche e patrimoniali
Stress test finanziari (tasso interesse, difficoltà accesso al credito, ciclo commerciale, rischio cambio)

ASSUMPTIONS TEMPORALI

Necessità di prospettiva mensile per capire le dinamiche finanziarie e verificarne la sostenibilità

Pianificazione

Non serve avere le risposte giuste ... occorre porsi le domande giuste

MATRICE FINANZIARIA

Piano di tesoreria mensile (DSCR)

INVESTIMENTI

Ammortamenti, crediti imposta, disinvestimenti (plus e minusvalenze)

FINANZIAMENTI

Banca, Fintech (fondo ammortamento quota capitale e interessi)

CIRCOLANTE

Effetti del ciclo commerciale

RIMANENZE

Rotazione magazzino

Pianificazione

PROCESSO DI ANALISI E VERIFICA

Analisi di diversi scenari

Solvibilità, solidità, bancabilità

Valutazione rischi

Verifica modello di business

Ruolo chiave del professionista / consulente per le PMI

Skills imprenditore / manager

Pianificazione

Scenario di riferimento: quello più probabile

ANALISI DATI STORICI

Dati precisi da analizzare e comprendere

ANALISI PROSPETTICA

Elemento «illusorio»; raramente avviene esattamente quello che si prevede

Definire più scenari con diverse probabilità di accadimento

LOGICHE CONTESTUALIZZATE

Non serve precisione assoluta ma comprensione delle dinamiche sottostanti agli eventi per comprendere gli elementi sensibili del modello e gli impatti

Pianificazione

Strumento di governo delle discontinuità

Eventi non pianificati/pianificabili

Analisi scenari possibili/probabili

Verifica impatti economici finanziari e
patrimoniali

Gestione del rischio proattiva

Sostenibilità della «crisi»

Solvibilità e continuità

Pianificazione

In tempo di crisi

Mercato + competitivo

Incentivi (PNRR)

Erosione ricavi / Impatto costi fissi

Fondo Garanzia / Fintech

Ricapitalizzazione

Cash flow / merito creditizio

Pianificazione

Volatilità e incertezza: la gestione diventa più complessa

Scenari per pensare ai mondi possibili

Analisi contesto (azienda e settore/mercato)

Apprendimento

Verifica vantaggi competitivi

Misurazione periodica dei fatti aziendali

Innovazione / diversificazione

L'imprenditore deve controllare una nuova dimensione: oscillazione dei risultati e la volatilità

Pianificazione

Utilizzo nell'operatività

Pianificazione strategie e tattiche

Analisi fattibilità e redditività

Misurazione e valutazione performance

Ridurre soggettività processo decisionale

Valutazione e gestione rischio (probabilità)

Controllo di gestione

Ottenere mezzi finanziari

Banche, Finanza agevolata, Fintech, VC



Pianificazione

Vantaggi

CONSAPEVOLEZZA

di quanto successo, succede, succederà o potrebbe succedere

CULTURA FINANZIARIA

Aiuta a creare e sviluppare competenze

SCELTE INFORMATE

Scelte strategiche consapevoli e ponderate

PERFORMANCE

Focus e motivazione al raggiungimento dei target

GESTIONE RISCHI

Valutazione rischi, probabilità ed eventuali strategie

Pianificazione

Cruscotto Reportistica

ANALISI RISULTATI OTTENUTI

Dati contabili aggiornati con analisi economico finanziaria patrimoniale e KPI riferimento

ANALISI RISULTATI STORICI

Analisi dati contabili bilanci storici vs ultimi dati contabili

PIANIFICAZIONE E SCENARI

Piano industriale scenario di riferimento e analisi scenari «alternativi» e rischi

PIANO E ANALISI PROSPETTICA

Analisi dei bilanci previsionali per verificare performance attese

BUDGET & MONITORAGGIO

Definizione budget BT e monitoraggio infra esercizio, forecast aggiornato



CONTROLLO DI GESTIONE

Controllo di gestione

Elemento essenziale per il buon governo aziendale

MISURAZIONE PERFORMANCE

Analisi performance e inefficienze, monitoraggio infra-esercizio, criticità e interventi

ORIENTAMENTO AI RISULTATI

Aumenta e stimola il focus sul raggiungimento goals

PROCESSO

Chiaro processo con tempistiche, fonti dati e out put

REPORTING / DATA

Set di documentazione per condivisione e analisi

VALUTAZIONE RISCHIO

Controllo e gestione del rischio fisiologico in ogni impresa

Controllo di gestione

Elementi chiave

FOCUS SU RISULTATI ECONOMICO
FINANZIARI

Financial reporting – focus su sostenibilità economico
finanziaria (patrimoniale)

DRIVERS

PMI focalizzate su area tecnica o commerciale

MERCATO E CONTESTO

Svariate crisi, competizione allargata con margini ridotti

STRUMENTI

Strumenti di gestione dei dati e utilizzo «rigoroso»

SALTO «CULTURALE»

Evoluzione del profilo gestionale delle PMI / imprenditori

Controllo di gestione

Vantaggi

COMPORAMENTI AZIENDALI

Stimola e sensibilizza sui risultati e genera forte orientamento ai risultati

SUPPORTO ALLE DECISIONI AZIENDALI

I risultati delle analisi sono a supporto delle decisioni strategiche e operative per l'utilizzo delle risorse

APPRENDIMENTO

Aiuta a migliorare l'utilizzo delle risorse, a ridurre le inefficienze, prendere decisioni «consapevoli»

VERIFICA SOSTENIBILITA' E CONTINUITA'

Sistemi di «allerta» per situazioni di potenziale crisi

FOCUS BT

Forte coinvolgimento sul raggiungimento risultati a BT

Controllo di gestione

Svantaggi

FOCUS MLT

Rischio di tralasciare la bussola del M L - T

TRUCCHI CONTABILI

Utilizzo trucchi contabili per raggiungere goals

STRESS

Genera stress da prestazione

Controllo di gestione

Finalità

OTTIMIZZAZIONE RISORSE AZIENDALI

Elaborare un piano previsionale in grado di sfruttare al meglio le risorse aziendali

VALUTARE ANDAMENTO DI OGNI UNITA'

Ruolo ed efficacia di ogni unità/area aziendale per identificare le meno performanti e migliorarle

VALUTARE COSTI DI PROCESSO E
PRODOTTO

Analizzare la corretta marginalità per linea di prodotto, per cliente e per mercato

PROCESSO DI RACCOLTA E DIFFUSIONE
INFORMAZIONI

Utile per dirigere al meglio l'azienda, stressare gli obiettivi e anticipare le criticità e intervenire eventualmente

INSIEME DI PRINCIPI PER DIREZIONE

Strumenti a supporto del governo d'impresa per poter decidere in modo consapevole

Controllo di gestione

Reporting – Gestione Dati

PERIODICO

Mensile, bimestrale, trimestrale, semestrale

TEMPESTIVO

Deve essere disponibile in tempi brevi

AFFIDABILE

Fonti dati e metodi di elaborazione

STRUMENTI

Sistemi IT – Gestionali – Piattaforme – Strumenti propri

DISPONIBILITA' INFO

Fonti / out-put

Controllo di gestione

Budget Economico finanziario e patrimoniale

DERIVA DAL PIANO

Pianificazione mensile del primo esercizio del piano

AZIENDA NEL COMPLESSO

Riguarda le performance dell'azienda

INFRA ANNUALI

Cadenza in base alla complessità del mercato e del modello

FOCUS ECONOMICO FINANZIARI

Focus sugli aspetti economici e finanziari (cash)

Controllo di gestione

Budget: Finalità

GUIDA E ORIENTAMENTO

Linee guida per pilotare le «operations»

MOTIVAZIONE

Stimolare e motivare al conseguimento (Bonus)

AREE AZIENDALI

Riferimento per le interazioni e sinergie tra aree aziendali

PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Verifica punto nave, effetto decisioni strategiche e tattiche, gestione del rischio

VERIFICA E APPRENDIMENTO

Azioni correttive sul piano operativo di BT

Controllo di gestione

Reportistica

BUDGET

Schemi economico finanziario e patrimoniale mensili

BUDGET PER AREA AZIENDALE

Distribuzione del budget per area operativa / funzionale

CONSUNTIVI DI PERIODO

Situazione contabile aggiornata infra esercizio, sistemi
allerta su indicatori «critici»

POSIZIONAMENTO vs BUDGET

Report di avanzamento vs Budget (KPI)

FORECAST AGGIORNATI

Aggiornamento forecast chiusura esercizio



VALUTAZIONE RISCHIO

Valutazione Rischio

Identificazione, valutazione e gestione del rischio sono alla base del successo aziendale

Nessun business è senza rischio

Gestione rischio è problema di governance

Monitoraggio profilo rischi

Pianificazione e Controllo di gestione

Gestione del rischio è un vantaggio competitivo

Tratto distintivo dell'azione imprenditoriale e del management

Continuo, sistematico e pervasivo

Devono avere come perno la gestione del rischio

Valutazione Rischio

Obiettivi imprenditore / management

IDENTIFICARE RISCHI

Fattori critici endogeni o esogeni del modello di business o del mercato

VALUTARE NATURA RISCHIO

Potenziati Impatti sulle performance aziendali

VALUTARE PROBABILITA'

Probabilità di avverarsi

STRATEGIE DI GESTIONE

Definire azioni per gestire variazione dei fattori critici

Valutazione Rischio

Natura del rischio

Esprime esposizione all'incertezza

Esprime gli impatti e probabilità di determinati eventi «critici»

No negativo / no positivo

E' un fattore con cui convivere

Evitare rischio non è per definizione vincente

Le opportunità con rischio elevato potenzialmente sono quelle con «ritorni» maggiori

Valutazione Rischio

Cos'è in definitiva

Volatilità dei risultati futuri in un arco temporale al variare di fattori ritenuti rilevanti per gli impatti sulla capacità aziendale di raggiungere i propri obiettivi

I fattori di rischio devono essere monitorati per «difendere» i livelli di performance attuali o pianificati

Valutazione dei fattori di rischio arricchisce l'elaborazione dei piani strategici aumentando la sensibilità per un aspetto fondamentale delle opportunità di business



BENCHMARK

Benchmark

Posizionamento vs settore o competitors diretti

SWOT

Matrice punti di forza, di debolezza, opportunità e minacce

MODELLO ORGANIZZATIVO

Modello organizzativo e processi

BUSINESS MODEL

Logiche di creazione del valore

MERCATO

Target e canali distributivi

STRATEGIE

Obiettivi strategici e strategie MKTG

Benchmark

Analisi che richiede informazioni e analisi

Conoscenza del mercato

Trend e status quo mercato di riferimento

Raccolta info Comparables

Cluster competitors comparabile e raccolta info analisi

Confronto risultati

Risultati commerciale e aziendali

Analisi strategie

Verifica dei modelli di business e organizzativi

Posizionamento

Impatti / benefici con punti forza e debolezza o aree di miglioramento



Grazie per l'attenzione