L’adeguato assetto una novità? In realtà qualcuno ne parla dal 1988

di Alessandro Mattavelli

Pubblicato il 12 Giugno 2021

L'adeguato assetto organizzativo delle imprese sta diventando oggetto di attenzione dopo la riforma della legislazione della crisi d'impresa. In realtà si tratta di uno dei cardini dell'analisi della gestione aziendale studiato fin dai remoti anni '80.

Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting (Ascesa e declino della contabilità direzionale) è un testo del 1988 (tradotto nel 1989) di T. Johnson e R. Kaplan che tra i primi ha affermato che **gli indicatori finanziari non sono sufficienti a descrivere la performance di un’impresa.**

Tale affermazione comporta un corollario immediato: **i piani basati solo su elementi economico finanziari sono destinati a non funzionare** e così pure il controllo di gestione limitato al solo bilancio è del tutto lacunoso e privo di efficacia.

Con questo non si vuole abbandonare in alcun modo l’analisi del bilancio, che resta un punto di partenza irrinunciabile per stabilire la salute economica e finanziaria di un’impresa e rappresenta un po’ quello che è il curriculum vitae per una persona o la facciata per un’abitazione, ma, al contrario, domandarsi come sia possibile migliorare determinati risultati di bilancio, individuando fattori critici, tracciando un percorso e monitorandolo con la stessa attenzione con cui si osservano le situazioni economiche patrimoniali.

Solo così è possibile la trasformazione della diagnosi in prognosi e tra la constatazione dei risultati e l’azione credibile per migliorarli.

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

NdR: Potrebbe interessarti anche...Adeguato assetto organizzativo: in cosa consiste?

L'adeguato assetto aziendale riforma della Crisi di impresa

L'articolo 2086 del Codice civile, del resto, non parla solo di adeguato assetto contabile (che sarebbe sufficiente a garantire un'analisi di bilancio puntuale e con verifica degli indici) ma anche di **assetto organizzativo e amministrativo**, facendo intuire che *"oltre il bilancio c'è di più…"*.

Non solo, nell'articolo e nell'intero CCII (codice della crisi e dell'insolvenza) è ben specificato che il tema della crisi non è da riferirsi ad una situazione attuale, ma futura, non nel senso divinatorio e fatalistico del termine (*"il futuro è un ipotesi"* affermava un vecchio brano di Enrico Ruggeri) ma **prospettico**: arriverò là perché farò così …

Un aumento del fatturato, una diminuzione dei costi vanno sempre giustificati e sezionati e non solo con la classica scomposizione quantità e ricavi/costi unitari.

Occorrerà individuare quali siano le scelte, i comportamenti, i progetti che consentiranno il raggiungimento degli obiettivi e spostare l'attenzione sul monitoraggio di questi fattori; i risultati economico finanziari verranno di conseguenza (ma mai in secondo piano)

Sono questi i motivi che mi hanno condotto ad arricchire il tool VISION2020, pensato per il controllo periodico della gestione, anche con il foglio KPI che consente l'inserimento di tutti quei dati non direttamente ricavabili dal bilancio.

Alcuni utili KPI per verificare l'adeguato assetto organizzativo

Descrivere il percorso che ho seguito può aiutare chi legge a costruirsi il proprio personale cruscotto.

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

Elenco Variabili

Cod Fattore	Descrizione
NumCli	Numero Clienti
NumProv	Numero Preventivi
Fatt	Fatturato
NumProvAcc	Numero Preventivi Accettati
Locali	Numero Pot. Clienti
Kg	Kg Prodotti
H	Ore lavorate
N	Note di credito (numero)

Il primo importante passo è la scelta delle variabili intese come quelle informazioni che mi consentiranno di comporre i KPI.

Agendo in questo modo sarà possibile da un lato ridurre la quantità di dati da monitorare (il Numero di Clienti serve contemporaneamente per calcolare il fatturato per cliente, Il numero di preventivi accettati per cliente, le note di credito per cliente ecc…) dall'altro, comprendere meglio la scomposizione dei risultati a consuntivo studiandone gli scostamenti, distinguendo, ad esempio, a fronte di un peggioramento della produttività, la componente legata ai kg prodotti da quella legata alle ore lavorate.

Sebbene sia probabile che determinati fattori ricorrano più spesso di altri, la scelta delle variabili sarà diversa e personalizzata per ogni azienda.

Inserimento Budget e Consuntivi

Cod Fattore	Descrizione	Valore del Period	Data	Budget	Fonte
NumProv	Numero Preventivi	10000	31/03/2021	VERO	Budget
NumProv	Numero Preventivi	12000	30/06/2021	VERO	Budget
NumProv	Numero Preventivi	13000	30/09/2021	VERO	Budget
NumProv	Numero Preventivi	14000	31/12/2021	VERO	Budget
Kg	Kg Prodotti	100000000	31/03/2021	VERO	Budget
Kg	Kg Prodotti	120000000	30/06/2021	VERO	Budget
Kg	Kg Prodotti	90000000	30/09/2021	VERO	Budget
Kg	Kg Prodotti	110000000	31/12/2021	VERO	Budget
N	Note di credito (numero)	10000	31/03/2021	VERO	Budget
N	Note di credito (numero)	9000	30/06/2021	VERO	Budget
N	Note di credito (numero)	8000	30/09/2021	VERO	Budget
N	Note di credito (numero)	7000	31/12/2021	VERO	Budget
NumProvAcc	Numero Preventivi Accetta	9000	31/03/2021	VERO	Budget
NumProvAcc	Numero Preventivi Accetta	10800	30/06/2021	VERO	Budget
NumProvAcc	Numero Preventivi Accetta	11700	30/09/2021	VERO	Budget
NumProvAcc	Numero Preventivi Accetta	12600	31/12/2021	VERO	Budget
Fatt	Fatturato	170000000	31/03/2021	VERO	Budget
Fatt	Fatturato	168000000	30/06/2021	VERO	Budget
Fatt	Fatturato	153000000	30/09/2021	VERO	Budget
Fatt	Fatturato	121000000	31/12/2021	VERO	Budget

Definite le variabili occorrerà stabilirne i target periodici andando a formulare un budget (mensile o trimestrale).

In tal modo anche la programmazione risulta più attendibile e argomentata: aumenteremo la produttività oraria perché impiegheremo meno ore a fare gli stessi kg o produrremo più kg nelle stesse ore?

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

Cod Fattore	Descrizione	Valore del Periodo	Data	Budget	Fonte
NumPrevAcc	Numero Preventivi Accetta	117,00	30/09/2021	VERO	Budget
NumPrevAcc	Numero Preventivi Accetta	126,00	31/12/2021	VERO	Budget
Fatt	Fatturato	1.700.000,00	31/03/2021	VERO	Budget
Fatt	Fatturato	1.680.000,00	30/06/2021	VERO	Budget
Fatt	Fatturato	1.530.000,00	30/09/2021	VERO	Budget
Fatt	Fatturato	1.210.000,00	31/12/2021	VERO	Budget
NumPrev	Numero Preventivi	93,00	31/03/2021		Consuntivo
NumPrev	Numero Preventivi	104,00	30/06/2021		Consuntivo
NumPrev	Numero Preventivi	124,00	30/09/2021		Consuntivo
NumPrev	Numero Preventivi	129,00	31/12/2021		Consuntivo
Kg	Kg Prodotti	93.000,00	31/03/2021		Consuntivo
Kg	Kg Prodotti	110.400,00	30/06/2021		Consuntivo
Kg	Kg Prodotti	76.500,00	30/09/2021		Consuntivo
Kg	Kg Prodotti	112.200,00	31/12/2021		Consuntivo
N	Note di credito (numero)	98,00	31/03/2021		Consuntivo
N	Note di credito (numero)	85,00	30/06/2021		Consuntivo
N	Note di credito (numero)	83,00	30/09/2021		Consuntivo
N	Note di credito (numero)	63,00	31/12/2021		Consuntivo
NumPrevAcc	Numero Preventivi Accetta	89,00	31/03/2021		Consuntivo
NumPrevAcc	Numero Preventivi Accetta	110,00	30/06/2021		Consuntivo
NumPrevAcc	Numero Preventivi Accetta	110,00	30/09/2021		Consuntivo
NumPrevAcc	Numero Preventivi Accetta	111,00	31/12/2021		Consuntivo
Fatt	Fatturato	1.717.000,00	31/03/2021		Consuntivo
Fatt	Fatturato	1.579.200,00	30/06/2021		Consuntivo
Fatt	Fatturato	1.422.900,00	30/09/2021		Consuntivo
Fatt	Fatturato	1.040.600,00	31/12/2021		Consuntivo

Dovremo aver cura di inserire il target relativo allo specifico periodo (il mese o il trimestre) evitando target progressivi (obiettivi al …) che potranno essere calcolati per aggregazione in un momento successivo.

Con lo stesso schema andranno poi calcolati i consuntivi rendendo possibile il confronto tra consuntivi e target.

In questa fase risulterà vincente un sistema informativo in grado di ricavare automaticamente i dati necessari, che potrà essere collegato direttamente alla tabella tramite strumenti di ETL (Extract, Transform and Load data) quali ad esempio Power Query (già incluso in Excel a partire dal 2016 ma scaricabile a parte già dal 2010).

Maggior integrazione = maggiore tempestività e minore possibilità di errore.

Una volta raccolti tutti i dati sarà possibile combinarli tra loro e ricavare i KPI.

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

I KPI potranno essere semplici variabili (quali i Kg prodotti) o composti % di preventivi accettati su preventivi totali.

Per ciascun KPI andrà osservata l'evoluzione (o involuzione) e il grado di raggiungimento del budget.

Il tutto potrà essere anche rappresentato graficamente a seconda della sensibilità e preferenza degli interlocutori con lo stesso Excel o con Power Bi.

Date	31/03/21			30/06/21			30/09/21			31/12/21			Totale		
Nome Kpi	KpiBdg	KpiCons	%Bdg	KpiBdg	KpiCons	%Bdg	KpiBdg	KpiCons	%Bdg	KpiBdg	KpiCons	%Bdg	KpiBdg	KpiCons	%Bdg
Produzione Totale	100.000,00	93.000,00	93,00%	120.000,00	110.400,00	92,00%	90.000,00	76.500,00	85,00%	110.000,00	112.200,00	102,00%	420.000,00	392.100,00	93,36%
Ricavo medio	17,00	18,46	108,60%	14,00	14,30	102,17%	17,00	18,60	109,41%	11,00	9,27	84,31%	59,00	60,64	102,78%
Totale	**100.017,00**	**93.018,46**	**93,00%**	**120.014,00**	**110.414,30**	**92,00%**	**90.017,00**	**76.518,60**	**85,00%**	**110.011,00**	**112.209,27**	**102,00%**	420.059,00	392.160,64	93,36%

Un'ultima raccomandazione: KPI tradotto significa *"indicatori chiave"* occorre puntare all'essenziale, a ciò che è strategico.

Del resto avete mai provato ad utilizzare un portachiavi strabordante di chiavi per aprire una porta che non conoscevate?

Less is more, anche in questo caso.

Se desideri approifondire ancora, Ti suggeriamo:

La pianificazione finanziaria al centro dell'adeguato assetto organizzativo

Riforma del fallimento: assetto organizzativo adeguato alla dimensione dell'impresa

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

A cura di Alessandro Mattavelli

Sabato 12 giugno 2021

VISION 2086 - Nuova Versione 5.0-2021

Analisi di bilancio e pianificazione aziendale per te e i tuoi clienti

La **consulenza aziendale** è un'attività sempre più strategica per gli studi professionali, complice la continua **evoluzione sia tecnologica che della stessa professione**.

Per questo motivo, avere a disposizione gli strumenti adatti ad offrire **analisi di bilancio approfondite** con indicazioni utili per la **pianificazione aziendale**, è diventato fondamentale per **garantire ai propri clienti servizi consulenziali di primo livello**.

Vision 2086 vuole offrire al professionista una **guida all'analisi aziendale** che consenta di valutare il **reale andamento dell'impresa cliente** e, di conseguenza, di **pianificare scelte e strategie** di medio-lungo periodo.

Analizza, pianifica, guida i tuoi clienti e i loro business

Vision 2086 è in grado di produrre un fascicolo di 30 pagine ricco di **grafici e analisi** contenente:

- **Bilancio CEE**
- **Bilancio Riclassificato** in due differenti schemi
- **Rendiconto Finanziario**
- **Conto economico** dettagliato con confronto voci (**novità 2020**)
- **Analisi degli scostamenti** tra i due bilanci

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

- **Indici di bilancio** con **grafici** di andamento, **spiegazione** degli indici e **commento** ai singoli periodi
- **Autovalutazione** (*scoring*) in base a indici di bilancio
- Simulazioni su **Break-even point** economico e finanziario
- **Scoring del Medio Credito Centrale** (fondamentale per ottenimento finanziamenti garantiti da Fondo di Garanzia di cui al decreto liquidità)
- Indici della **crisi di impresa** (**novità 2020**)
- **Z'' Score – Indice di Altman:** una volta inserito il bilancio nel foglio dati e riclassificato, **è possibile creare grafici dinamici sull'andamento** (**novità 2021**).

SCOPRI DI PIU' >

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D