



ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI DI MILANO

SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE

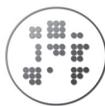


Il dottore commercialista e la pianificazione e il controllo nella PMI

nr. **20.** Aldo Camagni
Riccardo Coda
Riccardo Sclavi

Commissione
Finanza e Controllo di Gestione 2005/2007

i quaderni



SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE



Il dottore commercialista e la pianificazione e il controllo nella PMI

nr. **20.** Aldo Camagni
Riccardo Coda
Riccardo Sclavi

Commissione
Finanza e Controllo di Gestione 2005/2007

I Quaderni della Scuola di Alta Formazione

Comitato Istituzionale:

Diana Bracco, Marcello Fontanesi, Mario Forchetti, Giuseppe Grechi, Luigi Martino, Francesco Miceli, Lorenzo Ornaghi, Angelo Provasoli.

Comitato Scientifico:

Giuseppe Bernoni, Franco Dalla Sega, Rita Anna Di Gregorio, Felice Martinelli, Luigi Martino, Guido Marzorati, Renzo Nisi, Lorenzo Pozza, Patrizia Riva, Massimo Saita, Antonio Tangorra, Stefania Totaro.

Comitato Editoriale:

Claudio Badalotti, Aldo Camagni, Ciro D'Aries, Francesca Fieconi, Carlo Garbarino, Cesare Gerla, Luigi Martino, Francesco Novelli, Patrizia Riva, Gian Battista Stoppani, Alessandra Tami, Dario Velo, Cesare Zafarana.

Commissione Finanza e Controllo di Gestione:

Delegato del Consiglio: Stefano Poggi Longostrevi.

Presidente della Commissione: Francesco Lenoci.

Componenti: Agnese Alessandrini, Rossana Arioli, Carlo Arlotta, Alessandro Aymone, Carlotta Barbieri, Carlo Bellavite Pellegrini, Giorgio Benin, Filippo Bergamino, Francesca Berti, Franco Bertoletti, Federico Bertolini, Gregorio Bertolino, Alessandra Bestiani, Alessandro Bianchi, Giampaolo Bonilauri, Simone Bottero, Gianluigi Brambilla, Federico Broglia, Paolo Brunetti, Aldo Camagni, Marco Capolino, Salvatore Carbone, Antonio Carnevali, Claudio Pietro Antonio Castellano, Riccardo Coda, Elisabetta Coda Negozio, Gabriele Dal Negro, Annalisa De Palma, Roberta Dell'Apa, Francesco Di Russo, Daniele Di Teodoro, Mario Fiocca, Guglielmo Fittante, Antonio Fossati, Maria Caterina Frustaci, Gianluca Gabellini, Alberto Gafforio, Roberto Gaslini, Corrado Giardina, Edoardo Ginevra, Andrea Giunta, Marco Fabio Gulisano, Patrizia La Rocca, Oreste Lanfranchi, Marco Lazzaro, Milena Livio, Angelo Mangipinto, Ilaria Mariani, Maria Marmolaro, Andrea Moiraghi, Francesco Novelli, Federica Perli, Carlo Alessandro Pesaro, Carlo Renato Pirotta, Lorenzo Podini, Roberto Radicioni, Giorgio Razza, Angelo Riva, Patrizia Riva, Antonino Romeo, Carla Maria Ruggeri, Alberto Russo, Matteo Luigi Sartirana, Riccardo Sclavi, Tiziano Luigi Sesana, Massimo Simone, Andrea Sisti, Vincenzo Strigaro, Alessandra Elisabetta Tami, Giulio Tedeschi, Simona Maria Turci, Giorgio Venturini, Leonardo Vesely, Andrea Vestita, Alessia Carla Vinci, Giuseppe Vittorio, Luigi Alessandro Werner.

Direttore Responsabile:

Patrizia Riva

Segreteria:

Elena Cattaneo

corso Europa, 11 • 20122 Milano

tel: 02 77731121 • fax: 02 77731173

INDICE

Parte prima:

Le nuove competenze necessarie al Dottore Commercialista	7
1. L'evoluzione della figura del Dottore Commercialista.....	7
2. La natura della vigilanza sulla gestione svolta dagli organi di controllo	9
3. La conoscenza del profilo e dell'attività dell'impresa.....	13
3.1 L'ampiezza delle conoscenze richieste.....	14
3.2 L'acquisizione delle informazioni necessarie	16
4. La vigilanza attraverso la conoscenza e la valutazione dell'adeguatezza dei sistemi di governo dell'impresa.....	17

Parte seconda:

Il budget per le pmi	21
1. Significato e scopo del processo di budgeting.....	21
1.1. Definire l'obiettivo	21
1.2. L'ambiente organizzativo	22
2. Il budget e gli altri strumenti simili.....	22
2.1. Pianificazione, previsione e programmazione	23
2.2. Il budget: definizione e scopo.....	23
2.3. Come fissare gli obiettivi.....	25
2.4. L'approccio incrementale e l'approccio a base zero	26
2.5. Il programma di azione	27
2.6. Il budget come “autorizzazione a spendere”	28

3.	L'applicazione del budget alle pmi.....	29
3.1.	Gli aspetti organizzativi.....	30
3.2.	Gli aspetti contabili.....	31
3.3.	Gli aspetti decisionali.....	32
3.4.	L'orizzonte temporale del budget.....	32
3.5.	Le fasi di elaborazione del budget.....	34
4.	I diversi tipi di budget operativo	37
4.1.	Il budget della funzione commerciale.....	37
4.2.	Il budget di produzione e i costi standard	40
4.3.	Il budget degli altri costi di struttura	45
4.4.	Il budget degli investimenti	46
4.5.	Il budget finanziario.....	48
4.6.	Il budget patrimoniale	51
5.	Introdurre il budget in una pmi.....	52
	Convinzione che il budget “serva”	53
	Complicità con l'imprenditore e passaggio generazionale	53
	Coinvolgimento della struttura	54
	L'informatica.....	55
	Semplificazioni.....	55
	Andare per gradi	55
6.	Conclusioni	56
Parte terza:		
	Il controllo di gestione nelle piccole imprese di servizi.....	57
1.	Il controllo di gestione: definizione e necessità nelle piccole imprese.....	57
2.	Specifici tratti caratteristici delle imprese di servizi.....	58
3.	Perché il controllo di gestione nelle piccole imprese di servizi	59

4.	Il sistema di pianificazione e controllo per le piccole imprese di servizi.....	60
4.1	L'applicazione del modello alle piccole imprese di servizi.....	62
4.2	L'analisi economica e finanziaria	63
4.3	La matrice servizi/clienti	64
4.4	L'analisi what-if.....	64
4.5	Il reporting	66
5.	Casi di applicazione del modello in alcune tipologie di piccole imprese di servizi.....	66
5.1	Settore alberghiero: il caso della Tourist spa	67
5.2	Settore trasporto pubblico locale e autonoleggio: il caso della Atpl Spa.....	72
6.	Considerazioni conclusive e punti da tener presente nell'introduzione del sistema di controllo	81
	Bibliografia	85

PARTE TERZA*: IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE PICCOLE IMPRESE DI SERVIZI

1. Il controllo di gestione: definizione e necessità nelle piccole imprese

Il controllo di gestione può definirsi come un *processo formale* che permette di *monitorare le aree critiche* per il successo o la sopravvivenza dell'impresa, produrre informazioni di supporto alle intuizioni dell'imprenditore, *definire gli obiettivi* di medio-lungo periodo e quelli di breve termine, *verificarne il loro raggiungimento e la loro validità* rispetto alle mutevoli condizioni di operatività indotte dal variare dei condizionamenti ambientali.

Tale funzione non è esclusiva delle grandi società e gruppi. Anche nelle piccole imprese è importante controllare l'andamento della gestione, anche se spesso non esiste un sistema formalizzato con cui monitorare il conseguimento degli obiettivi ed inoltre la ridotta dimensione dell'impresa condiziona sia la scelta degli strumenti con cui controllare, sia le modalità del loro funzionamento⁽⁴⁾. A volte la limitata complessità operativa dipendente dalle ridotte dimensioni, unita alle capacità intuitive dell'imprenditore, permette comunque il successo e lo sviluppo dell'impresa pur in assenza di un'attività di pianificazione e controllo nell'accezione sopra indicata. Spesso invece l'assenza di un sistema di controllo della gestione condiziona lo sviluppo dell'impresa e ne accresce i rischi.

Gli strumenti per il controllo della gestione diventano poi particolarmente necessari in particolari situazioni, quali:

- Repentina crescita dimensionale (è il caso delle start-up ma non solo): il controllo di gestione è necessario per consentire il governo

* A cura di Riccardo Coda, *Commissione di Finanza e Controllo di Gestione.*

⁽⁴⁾ Stocchetti G.L., *Il controllo di gestione nella piccola impresa*, Milano EGEA 1996, pag. 9.

economico dell'impresa nelle sue varie fasi evolutive in coerenza alle dinamiche endogene ed esogene.

- Turbolenze ambientali o liberalizzazioni di settori in precedenza protetti da uno specifico quadro normativo. In questi casi il controllo di gestione deve fornire una serie di rilevazioni quantitative per controllare e riorientare la strategia aziendale.

- L'avvio di un processo di successione generazionale dove culture diverse, incomprensioni caratteriali o anche particolari dinamiche familiari possono creare complicazioni. In questi casi un sistema informativo che permetta a imprenditore e successore di condividere le scelte per la conduzione dell'impresa durante un certo periodo di tempo, durante il quale le capacità intuitive dell'imprenditore vengono condivise in modo oggettivo in un sistema di pianificazione e controllo, permette di salvaguardare un patrimonio di conoscenze prezioso per il futuro dell'impresa.

2. Specifici tratti caratteristici delle imprese di servizi

Principali tratti distintivi delle aziende di servizi sono:

- orientamento al cliente e alla *customer satisfaction*
- attenzione alla qualità del servizio
- ruolo preponderante delle risorse umane
- prevalenza degli investimenti in beni intangibili
- immaterialità dell'output
- lavoro per progetti.

Va notato che da questi aspetti dipendono i fattori di successo per le imprese di servizi, dove l'offerta è rappresentata prevalentemente da elementi immateriali. Da questi dipende la produttività di queste aziende e la capacità di apportare valore al cliente.

Ricordiamo che il settore dei servizi o terziario è uno dei più rilevanti per l'economia e che, quindi, la capacità di gestire in modo corretto i fattori chiave di successo e la produttività attraverso appropriati strumenti di controllo della gestione da parte delle imprese di questo settore, tra le quali sono molto numerose quelle di piccola dimensione, può portare rilevanti benefici all'intero sistema economico⁽⁵⁾.

⁽⁵⁾ “La produttività dei servizi è essenziale per la crescita dell'economia. Essi rappresentano nei paesi dell'OCSE oltre il 70% del valore aggiunto: sono utilizzati nella

3. Perché il controllo di gestione nelle piccole imprese di servizi

Dopo avere accennato all'importanza del settore terziario e all'utilità del controllo di gestione, occorre anche segnalare come siano proprio le piccole imprese di servizi ad averne maggiori benefici, e ciò perchè:

- nei prossimi anni sempre più imprese nasceranno o entreranno nel settore;
- si assisterà ad una forte spinta alla crescita dimensionale (interna o mediante aggregazioni) che come abbiamo visto richiede, per essere gestita appropriatamente, adeguati strumenti di gestione e controllo;
- la competizione aumenterà notevolmente e metterà in difficoltà le imprese che non si saranno dotate degli strumenti di controllo indispensabili per la gestione dei propri fattori chiave di successo.

In realtà già oggi per le piccole imprese di servizi la competizione è molto più elevata del passato, con clienti più esigenti, molti concorrenti, turbolenze ambientali elevate, basta ricordare il settore turistico alberghiero, quello dei tour operator o quello dei servizi professionali. Per questo motivo il controllo di gestione, che deve sempre più essere focalizzato sul cliente e sulla qualità e differenziazione del servizio, è già oggi una necessità⁽⁶⁾.

produzione di tutti gli altri settori. Sono più diffuse nel terziario rendite monopolistiche che mantengono alti i prezzi, ostacolano l'innovazione e la produttività, deprimono la competitività del sistema ... Nei servizi pubblici locali la stessa privatizzazione ha fatto pochi passi avanti; la liberalizzazione manca quasi del tutto ...

Rilevanti ostacoli alla concorrenza impediscono alle economie europee di cogliere pienamente le opportunità di crescita offerte dai servizi, in termini sia di occupazione, sia di produttività. Secondo dati dell'OCSE, in tutti i paesi europei la quota di occupati nei servizi fra il 1980 e il 2002 è aumentata sensibilmente, attestandosi al 66,2% in Italia, al 74,9 in Francia, al 69,7 in Germania, al 69,2% nella media dell'area euro.. Tale quota rimane tuttavia notevolmente inferiore a quella degli Stati Uniti (78,8%) ...

Al minor grado di terziarizzazione si accompagna un divario negativo nella crescita della produttività. Dalla metà degli anni novanta, l'aumento della produttività è stato particolarmente robusto negli Stati Uniti, modesto in Europa ... Il divario è particolarmente ampio per l'Italia, dove la crescita della produttività è stata pressochè nulla dalla metà degli anni novanta.”

Estratti dalle Considerazioni Finali del Governatore della Banca d'Italia all'Assemblea Generale del 31 maggio 2006.

(6) cfr. Bubbio in “I Value Driver” *A&F Oro* 2/2006 pag. 18 e 19.

4. Il sistema di pianificazione e controllo per le piccole imprese di servizi

La progettazione del sistema di controllo, preferibilmente da svolgere con l'aiuto di consulenti, deve partire dall'analisi del posizionamento dell'impresa nello scenario competitivo.

L'efficacia del sistema di controllo della gestione, secondo il modello progettuale suggerito, dipende infatti:

- dalla sua capacità di monitorare la coerenza delle scelte strategiche di fondo, e
- dalla sua funzionalità ed efficacia nel pilotare l'azienda, e quindi le diverse scelte operative, nella direzione di marcia intrapresa.

L'impresa deve analizzare entrambi questi aspetti.

L'analisi delle scelte strategiche di fondo e sulla coerenza tra di loro

Le scelte strategiche di fondo comprendono:

- i mercati in cui l'impresa indirizza la propria offerta;
- i prodotti/servizi offerti e tutti gli elementi che caratterizzano l'offerta come in particolare la qualità del prodotto/servizio in relazione ai bisogni dei clienti, la puntualità, i servizi accessori e le condizioni economiche (prezzo, termini di pagamento, assicurazioni, ecc.);
- la realtà competitiva d'impresa, che le consente di presentarsi sul mercato con quella data offerta; questa riguarda non solo la struttura organizzativa e le soluzioni organizzative, i meccanismi operativi e quelli del sistema di pianificazione e controllo e del sistema informativo, ma anche l'insieme delle conoscenze tecnologiche, delle relazioni commerciali, la forza finanziaria e lo stato di salute economico finanziario.

L'analisi del mercato, ovvero l'analisi dei concorrenti e dei bisogni dei propri clienti, permette all'impresa di mettere a fuoco i fattori critici per competere con successo (fcs), mentre l'analisi dei servizi offerti dall'impresa e della struttura d'impresa permettono di evidenziare punti di forza, punti di debolezza e di eventuali incoerenze in termini di vantaggi competitivi e di competenze distintive da parte dell'impresa in esame.

Dai risultati di queste analisi derivano le aree critiche su cui occorre focalizzare il controllo e i fabbisogni di controllo (figura 1), ovvero le scelte dei connotati degli strumenti di controllo economico-finanziario da introdurre, laddove per strumenti di controllo si intende il budget, la contabilità analitica e il reporting.

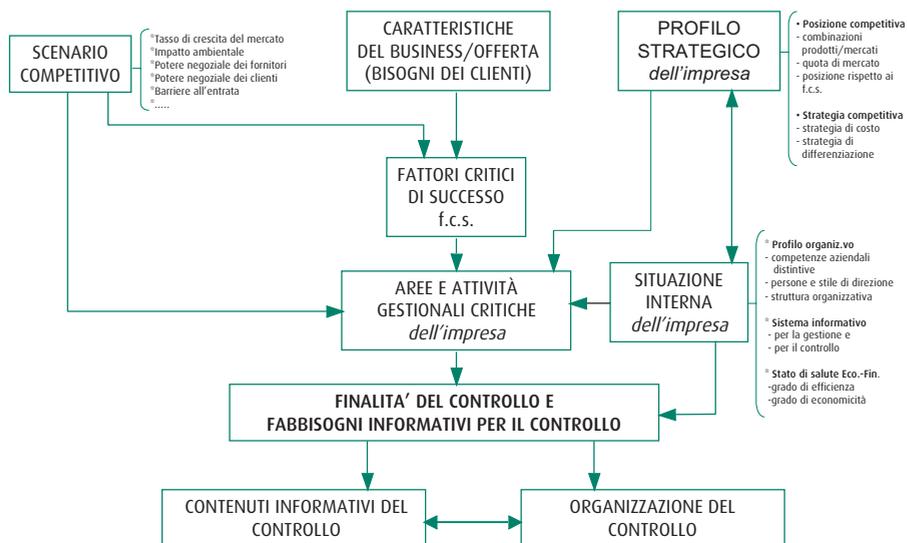


Figura 1⁽⁷⁾

Schema di analisi per l'individuazione dei fabbisogni di controllo con l'approccio situazionale

Gli strumenti per pilotare l'azienda

Il controllo di gestione prevede un'ampia gamma di strumenti utili per pilotare l'azienda nella direzione di marcia intrapresa a seguito dell'analisi delle scelte strategiche di fondo e quindi per controllare la coerenza delle diverse scelte operative con l'indirizzo strategico.

Questo importante aspetto del controllo di gestione può opportunamente avvalersi della Balanced Score Card (BSC).

Il modello, studiato negli anni '90 da Kaplan e Norton, aiuta, in particolare, a ragionare sui Key Performance Indicator (KPI) sui quali focalizzare il controllo e sulle relazioni di causalità tra gli stessi. In effetti le recenti tendenze dottrinali portano a dare sempre più enfasi ai KPI in quanto determinanti (driver) che segnalano in anticipo gli andamenti economico-finanziari rispetto alle scelte strategiche da monitorare.

In sintesi il modello della BSC di Kaplan e Norton propone di

⁽⁷⁾ Tratto con opportuni adattamenti da Coda V. *L'orientamento strategico dell'Impresa*, Milano, Utet, 1988.

controllare le performance aziendali riflettendo su quattro prospettive:

- apprendimento e innovazione, con riferimento agli interventi attivati dall'impresa per svilupparsi imparando a fare meglio e ricercando soluzioni innovative per soddisfare i clienti, acquisirne dei nuovi;
- i processi gestionali interni, con riferimento agli interventi orientati alla produttività e alla economicità;
- i clienti, dalla soddisfazione e dalla fedeltà dei quali dipendono le vendite;
- prospettiva economico-finanziaria, per il suo valore segnaletico verso l'esterno, in particolare il mondo finanziario.

Un buon controllo sulle scelte strategiche (il controllo strategico), definito dopo un'accurata analisi delle scelte strategiche e della coerenza tra di loro, permette di impostare correttamente il controllo sulla gestione operativa e sulla coerenza di tale gestione con le scelte strategiche.

Una volta messe sotto osservazione e controllo le coerenze e la validità delle scelte strategiche che compongono l'impostazione imprenditoriale, la funzione del controllo è quella di supportare l'imprenditore nella guida dell'impresa per il perseguimento delle linee strategiche volute dall'imprenditore anche se definite con modalità poco esplicitate e formalizzate. Ad esempio, se la scelta strategica è quella di competere sul prezzo e di effettuare politiche di prezzo aggressive, è necessario un attento controllo sui margini e sulla posizione finanziaria dell'impresa per accertare la validità e sostenibilità nel tempo di tali politiche e soprattutto la loro coerenza con la configurazione della domanda e le caratteristiche del prodotto/servizio offerto. Per il segmento del lusso una competizione sui prezzi è generalmente poco coerente ed efficace e sono più rilevanti gli aspetti qualitativi e di originalità o di esclusività, con prezzi posizionati su fasce elevate. Se d'altro canto la strategia è improntata a offrire una qualità o un livello di servizio elevato in termini di tempi di consegna, occorre che tale strategia sia coerente con i punti di forza dell'impresa e che vi sia un attento controllo sui processi operativi sottostanti e il monitoraggio degli aspetti chiave relativi per ottimizzare tali tempi, con la rilevazione dei ritardi rispetto agli obiettivi per poter intervenire sulle cause (prodotti mancanti o problemi di distribuzione).

4.1 L'applicazione del modello alle piccole imprese di servizi

Nelle piccole imprese di servizi, in considerazione della numerosità dei settori appartenenti al mondo del terziario, l'applicazione del modello dianzi delineato può solo essere esemplificata. Deve inoltre essere

considerato il *momento/stadio di sviluppo* in cui si trova la specifica impresa. Così, per esempio, le start-up in fase di crescita con tassi di sviluppo elevati spesso operano (o sono destinate a operare) in mercati ipercompetitivi, dove fattori critici di successo da mettere sotto controllo sono il rapporto prezzo/qualità, l'attenzione al cliente (soddisfazione e fedeltà), l'attenzione alla produttività e alla economicità. Diversa la situazione per le piccole imprese in posizione dominante in una piccola nicchia di mercato: questo può essere il caso di una impresa alberghiera forte nel suo territorio dove le difese dei vantaggi competitivi possono rimanere più allentate. Ciò detto e ricordando che comunque l'approccio al controllo deve essere sempre disegnato in base alle specifiche necessità, alcuni aspetti importanti del controllo di gestione sono comuni a molte piccole imprese di servizi. In primo luogo deve trattarsi di imprese che hanno già un discreto sistema amministrativo contabile per la gestione operativa: non si può infatti elaborare informazioni rilevanti per la gestione e per il controllo se mancano le rilevazioni di base.

Per queste imprese poi è importante soprattutto la funzione informativa del controllo; ovvero si tratta di mettere l'imprenditore nella condizione di disporre di adeguate informazioni sui costi per orientare i prezzi di vendita e controllare quanto e dove l'impresa guadagna. Nella piccola impresa la struttura organizzativa è generalmente molto semplice e la direzione è spesso accentrata nell'imprenditore e in pochi famigliari che partecipano alla proprietà dell'impresa; manca una vera e propria direzione allargata con manager responsabilizzati su obiettivi economici come per esempio il risultato economico di un centro di profitto (per esempio un albergo nell'ambito di una catena alberghiera). Passa quindi in secondo piano la funzione di programmazione, di definizione di obiettivi da assegnare ai collaboratori e quindi di delega col successivo controllo del perseguimento degli obiettivi assegnati.

La funzione informativa del controllo è invece sempre necessaria. Essa riguarda le informazioni per il controllo delle coerenze tra le necessità e desideri dei clienti e il sistema dell'offerta da parte dell'impresa. A tal fine va impostata l'*analisi economico finanziaria che incroci i servizi offerti con le richieste del mercato*.

4.2 L'analisi economica e finanziaria

L'approccio dell'analisi deve essere sempre di tipo situazionale. A seconda delle situazioni gli specifici servizi vanno analizzati singolarmente e poi aggregati per opportune tipologie di servizi. Per esempio nel caso di

una società di servizi amministrativi possibili aggregati possono essere servizi di contabilità, elaborazione e deposito bilanci, dichiarazioni dei redditi e altri adempimenti fiscali, elaborazioni paghe; così pure, se la situazione lo permette, gli specifici clienti vanno analizzati singolarmente in dettaglio per ciascun servizio e aggregati poi per mercati (per esempio mercato dei clienti individuali, mercato delle imprese, suddivise a loro volta per settore e fascia dimensionale).

Nelle imprese con più unità organizzative di profitto (profit center) l'analisi va impostata nell'ambito di ogni unità organizzativa.

La struttura di conto economico proposta si basa sui seguenti criteri:

- struttura scalare con l'individuazione di diversi livelli di margine
- suddivisione dei costi - con riferimento all'oggetto di calcolo - in costi variabili per l'erogazione del servizio, costi variabili di vendita e di distribuzione, costi fissi specifici e quota di costi fissi comuni.

L'analisi finanziaria è da focalizzare sull'analisi del capitale investito nelle tipologie di clienti e di servizi laddove gli elementi da prendere in considerazione sono i crediti verso clienti, le rimanenze e le eventuali immobilizzazioni materiali e immateriali direttamente riferibili alle tipologie in esame. Tale analisi assume rilevanza laddove i pesi del capitale investito e quindi del corrispondente fabbisogno finanziario si discostino notevolmente nelle diverse tipologie.

4.3 La matrice servizi/clienti

Dall'analisi economico e finanziaria si può quindi costruire la *matrice servizi/mercati* per focalizzare in essa i ricavi, i margini di contribuzione e gli indicatori di produttività ed economicità. Nella matrice possono essere poi inseriti anche opportuni indicatori non monetari (NFI - Non Financial Indicator) dell'impresa in esame oltre che, laddove possibile, dei concorrenti. In tal modo con tale analisi oltre a verificare le coerenze tra gli elementi dell'impostazione imprenditoriale si tenta anche di posizionare l'impresa rispetto ai concorrenti.

4.4 L'analisi what-if

Il budget inteso come programma d'azioni espresso in termini quantitativo-monetari⁽⁸⁾ è uno strumento di controllo opportuno da

⁽⁸⁾ Cfr. la specifica sezione del Quaderno a cura di R. Sclavi.

introdurre dopo che le misurazioni economico finanziarie a livello effettivo o di tendenza sul fine anno sono correttamente funzionanti e utilizzate. Risulta più efficace quando l'impresa si avvale di una direzione allargata a più funzioni.

Infatti, come già anticipato, nelle piccole imprese funzione base del controllo è quella informativa, ossia di monitoraggio dell'andamento rispetto al trend storico e di calcolo dei costi per supportare le decisioni su adeguate basi quantitative. La funzione del processo di *budgeting* è invece quella di assegnare obiettivi economico-finanziari al management, coinvolgendolo nella loro costruzione e motivarlo poi con opportuni strumenti di incentivazione.

Ma per realizzare ciò occorre che si creino prima le condizioni, ovvero un terreno fertile costituito da:

- un sistema affidabile di misurazioni a consuntivo e
- un adeguato livello di managerialità sia da parte dell'imprenditore, sia da parte dei collaboratori chiave.

Discorso diverso vale nella realtà delle piccole imprese per *i modelli di analisi what-if*. Essi consistono nel simulare l'effetto sul risultato economico o sul cash flow al variare di alcune determinanti. Tale analisi è molto utile per prendere decisioni di breve periodo.

Così per esempio può essere utile simulare i prezzi di vendita o i volumi di vendita (medi o analizzati per tipologie di servizi) che assicurano il pareggio economico (c.d. analisi del punto di pareggio o break even point). Oppure simulare di quanto devono aumentare i volumi di vendita o i prezzi per coprire, a parità di risultato economico, il costo di un certo incremento di organico o del suo costo. Oppure di quanto possono calare i prezzi o i volumi di vendite se si taglia una certa spesa discrezionale (per esempio la pubblicità o spese di rappresentanza). Oppure, ancora, simulare l'effetto sul cash flow di differenti termini di pagamento dei fornitori o della clientela o di differenti livelli di scorte (ma a parità di tempi di consegna).

L'analisi *what-if* va fatta misurando l'effetto delle variazioni dei vari determinanti presi singolarmente uno alla volta. In una seconda fase si può verificare l'effetto del combinarsi delle variazioni delle varie determinanti nel loro insieme. Si può ottenere in questo caso una o più ipotesi di risultati prospettici che potranno divenire successivamente le premesse per la costruzione del budget.

L'analisi *what-if* va impostata con supporti informatici come Excel o Access e l'evidenza degli output alternativi può essere arricchita mediante visualizzazione di opportuni grafici.

Infine, nell'ambito della funzione informativa del controllo un ruolo centrale riveste il *reporting* ovvero il *tableau de bord* o cruscotto aziendale.

4.5 Il reporting

Con il reporting sono formalizzate le informazioni chiave su cui focalizzare il controllo. Anche nelle **piccole imprese** di servizi esse si possono efficacemente rappresentare mediante l'evidenza di key performance indicator - KPI studiati in logica di Balance Score Card.

In effetti la BSC aiuta a focalizzare le poche informazioni che contano accanto a quelle economico finanziarie per monitorare una strategia in divenire. Sono informazioni relative al cliente, al suo grado di soddisfazione e fidelizzazione, ai processi gestionali dai quali dipende la capacità dell'impresa di sintonizzarsi con i bisogni dei clienti ed infine alla capacità di apprendere e innovare per alimentare, lungo un circuito virtuoso, i processi gestionali interni e quindi l'attenzione ai clienti. Tali indicatori, spesso di natura *non financial* o *statistica*, sono utilissimi in quanto molto spesso anticipano quanto poi evidenzieranno gli andamenti economico-finanziari. Così per esempio la variazione del rapporto tra numero di ordini acquisiti e numero di contatti o di clienti visitati in un certo arco di tempo può anticipare il grado di successo di una certa strategia commerciale e quindi il grado di conseguimento di certi risultati economici attesi.

Quanto qui delineato in termini di contenuti da dare agli strumenti di controllo nelle piccole imprese di servizi deve essere poi calato e personalizzato sulle specifiche realtà d'impresa, applicando sempre, come sopra già rappresentato, un rigoroso approccio situazionale.

5. Casi di applicazione del modello in alcune tipologie di piccole imprese di servizi

La funzione informativa del controllo secondo il modello qui delineato nelle sue componenti

- analisi economico finanziaria
- matrice servizi/mercati
- analisi what if
- reporting

è qui di seguito illustrata in concreto con l'ausilio di alcuni casi aziendali.

Nome e dati delle imprese esaminate, pur verosimili, sono stati modificati per ragioni di riservatezza.

5.1 Settore alberghiero: il caso della Tourist spa

Caratteristiche del settore

Il settore alberghiero e della ristorazione occupa un posto di primo piano nel terziario.

Si suddivide in due grandi segmenti in funzione del tipo di domanda che soddisfa: segmento business nei centri urbani e segmento vacanze nelle località turistiche. Si tratta di un settore in crescita ma anche molto competitivo. In particolare il segmento vacanze deve competere sempre più con l'offerta dei paesi esteri ed è molto sensibile alle turbolenze geopolitiche. Altra caratteristica del segmento vacanze è la stagionalità della domanda che si distribuisce tra una stagione invernale e una stagione estiva nell'ambito delle quali vi sono poi diversi gradi di concentrazione della domanda (bassissima, bassa, media, alta, altissima).

I fattori critici di successo

Per competere in questo settore diventa sempre più importante posizionare l'unità alberghiera su una categoria elevata (superiore alle 3 stelle), una attenta attività di marketing, di comunicazione all'esterno diretta tramite mailing periodico alla clientela, pubblicità mirata sulla stampa e un bel sito internet utilizzabile anche per le prenotazioni, offrire pacchetti all inclusive per le basse stagioni e per i weekend e disporre di una vasta gamma di servizi quali un'attrezzata sala convegni, una attraente spa, servizi di assistenza vari (assistenza ai bambini, programma di intrattenimenti, ...). E' importante poi che il personale sia qualificato in modo tale da offrire alla clientela un servizio coerente con la categoria dichiarata.

Gli strumenti informativi di controllo

In questo settore gli strumenti informativi di controllo devono essere studiati quale supporto per orientare i prezzi di vendita, la decisione dei periodi stagionali di apertura delle strutture e misurare le performance economiche nell'ambito della matrice servizi/mercati.

La Tourist SpA ha una catena di alberghi 4 stelle, ristoranti e bar ubicati in località turistiche montane con ricavi/anno complessivi di circa 6 milioni di euro. Vediamo qui di seguito gli strumenti di controllo adottati per albergo-tipo della catena, il Palace Hotel.

Matrice servizi-mercati del Palace Hotel

Clienti	Privati Italia	Privati estero	Gruppi	Tour operator e agenzie	Passanti	Totale
Servizi						
Camere						
Ristorante						
Bar						
Centro benessere						
Altri						
Totale						

L'analisi economica per stagione

Stagioni sono autunno/inverno e primavera/estate. Viene effettuata sia a livello di previsione, sia a livello di consuntivo. La previsione è uno degli output dell'analisi *what-if* di seguito presentata, mentre il consuntivo è il risultato di una contabilità generale strutturata per divisioni tante quante sono le unità di profitto (hotel, ristoranti, bar); su base extracontabile alcune analisi come la ripartizione dei ricavi di pensione (mezza, o intera) tra ristorante e camere, l'analisi dei costi del personale e la ripartizione dei costi comuni tra i diversi servizi.

I conti economici di cui ai due prospetti seguenti opportunamente confrontati su più stagioni sono parte integrante del *reporting*.

Analisi economica per servizi

SIMULAZIONE: STAGIONE		INVERNO 2007/08		CONTO ECONOMICO PER REPARTO											
Hotel		Palace		Periodo:.....											
		REPARTI		CAMERE		RISTORANTE		BAR		CENTRO BENESSERE		ALTRI Telefonia Lavanderia		TOTALE	
VOCI DI CONTO ECONOMICO															
Ricavi netti			49.013	100%	38.192	100%	11.503	100%	6.621	100%	166	100%	105.495	100%	
Costi variabili			8.054	16%	21.091	55%	7.700	67%	336	5%	0		37.181	35%	
- Lavaggio biancheria - costo esterno															
- Set cortesia															
- Frigo bar															
- Beverage															
- Food															
- Prodotti															
Margine di contribuzione			40.960	84%	17.101	45%	3.803	33%	6.285	95%	166	100%	68.314	65%	
Costi fissi specifici			9.333	19%	37.520	98%	10.318	90%	13.813	209%	0		70.984	67%	
- Personale															
- Personale pulizie (quota)															
- Riscaldamento															
- Elettricità															
Margine di reparto			31.626	65%	-20.419	-53%	-6.514	-57%	-7.529	-114%	166	100%	-2.670	-3%	
personale di struttura		unità =	8.542	17%	8.656	17%	2.005	17%	1.154	17%	29	17%	18.387	17%	
- spese generali			3.319	7%	2.586	7%	779	7%	448	7%	11	7%	7.143	7%	
totale costi fissi comuni di hotel			11.861		9.242		2.784		1.602		40		25.530		
Margine operativo lordo			19.765	40%	-28.661	-78%	-9.298	-81%	-9.131	-138%	125	76%	-28.199	-27%	
Ammortamenti			35.714		10.714		7.143		14.286		3.571		71.429	68%	
Margine operativo netto specifico dell'hotel			-15.949	-33%	-40.376	-106%	-16.441	-143%	-23.417	-354%	-3.446	-2082%	-99.628	-94%	

Analisi economica per mercati/tipologie di clienti

SIMULAZIONE: STAGIONE HOTEL: Palazzo		INVERNO 2007/08						CONTO ECONOMICO PER TIPOLOGIA DI CLIENTE			
VOCI DI CONTO ECONOMICO	TIPOLOGIE DI CLIENTI		GRUPPI		AGENZIE/I.O.		ALTRI		TOTALE		
	privati	gruppi	agenzie/I.O.	altri	totali	totali	totali	totali	totali	totali	
Presenze	901	273	191							1.365	
Ricavi	56.081	16.904	11.896	26.897	111.868	100%	100%	100%	100%	111.868	
Commissioni di agenzia		3.399	2.974		6.373					6.373	
Costi variabili											
- camere	5.315	1.611	1.127	3.240	8.054	9%	9%	0%	0%	7%	
- ristorante	11.782	3.570	2.499	3.240	21.091	21%	21%	12%	12%	19%	
- bar	92	28	20	7.560	7.700	0%	0%	28%	28%	7%	
- costofitness				336	336						
Totale costi variabili	17.190	8.608	6.620	11.136	43.553	31%	51%	41%	41%	39%	
Margine di contribuzione	38.891	8.386	5.276	15.761	68.314	69%	49%	59%	59%	61%	
Costi fissi specifici											
- camere	6.160	1.867	1.307	4.428	9.333	11%	11%	0%	0%	8%	
- ristorante	21.841	6.618	4.633	4.428	37.520	39%	39%	16%	16%	34%	
- bar	134	41	29	10.114	10.318	0%	0%	38%	38%	9%	
- costofitness				13.813	13.813						
Totale costi fissi specifici dei reparti dell'hotel	28.135	8.526	5.968	28.355	70.984	50%	50%	105%	105%	63%	
Margine di contribuzione netto	10.756	139	692	12.595	2.670	19%	-1%	-47%	-47%	-2%	
- personale di struttura	9.218	2.793	1.955	4.421	18.387	16%	16%			16%	
- spese generali	3.581	1.085	760	1.717	7.143	6%	6%	6%	6%	6%	
Totale costi fissi specifici dell'hotel	12.798	3.878	2.715	6.138	25.530	23%	23%			23%	
Margine operativo lordo	2.042	4.018	3.407	18.733	28.199	-4%	-24%	-29%	-29%	-25%	
Ammortamenti specifici dell'hotel	35.808	10.851	7.596	17.174	71.429	64%	64%	64%	64%	64%	
Margine operativo netto generato dall'hotel	37.850	14.869	11.003	35.906	99.628	-67%	-87%	-92%	-92%	-89%	

Il conto economico per reparto di cui sopra rappresenta un adattamento al mondo della piccola impresa dello *schema di conto economico indicato dall'Associazione americana albergatori* e utilizzato dalle multinazionali del settore per il controllo economico mensile.

Analisi what if

L'analisi *what-if*, simulando diversi scenari di prezzi, di percentuali di occupazione per camera e per letti, serve per orientare le decisioni operative a livello di stagione: le politiche di prezzi e sconti per le varie stagionalità (bassa, media, alta, ecc), il periodo di apertura degli hotels, il mix di clientela a cui tendere, e così via.

HOTEL N. camere Letti per camera (dato medio) Occupazione giornaliera massima Occupazione totale massima		Palazzo 65 2,5 163 4.550		Analisi what-if INPUT DEI PARAMETRI DI OCCUPAZIONE E PREZZI										
STAGIONE INVERNO 2007/08		Tipologia di servizio				Tipologia di cliente				Prezzi praticati				
		%Occupazione		%Occupazione		%Occupazione		prezzi		prezzi netti				
STAGIONALITÀ		1		1/2 pensione	pensione completa	B&B	Privati totale	Gruppi totale	Agenzie/I.O. totale	prezzi 1/2 pensione	sconti	prezzi netti 1/2 pen.p. compk	B&B	
1 Promozionale		28	30%	90%	6%	4%	68%	20%	14%	70	15%	60	115	45
2 Bassa		35	50%	90%	6%	4%	68%	20%	14%	91	15%	77	150	59
3 Media		42	80%	90%	6%	4%	68%	20%	14%	106	15%	90	174	68
4 Alta		28	100%	90%	6%	4%	68%	20%	14%	117	15%	99	192	75
5 Altissima		14	100%	90%	6%	4%	68%	20%	14%	160	15%	136	263	103
6 Tutta la stagione		147												
Totale giorni apertura		147	1.365	1.229	82	55						60	115	45

I dati di input per l'analisi *what-if*, oltre a quelli qui sopra (parametri di occupazione e prezzi), comprendono dati sui costi specifici (food&beverage, personale diretto) e dati sulla struttura comune dell'hotel (direzione, reception, altro personale indiretto, spese comuni o non

attribuibili ai servizi come l'energia elettrica. il combustibile per riscaldamento).

Punto di pareggio e margine di sicurezza

Sulla base delle ipotesi di cui sopra, il prospetto seguente simula il calcolo del *punto di pareggio* in termini di ricavi e loro componenti, ossia prezzi e numero di presenze e il *margine di sicurezza*, ovvero la % di riduzione dei ricavi previsionali possibile senza oltrepassare il punto di pareggio.

SIMULAZIONE: STAGIONE		INVERNO 2007/08		HOTEL: Palace	
CALCOLO DEL PUNTO DI PAREGGIO					
	- 1/2 pensione	- pensione completa	- bed&breakfast	totale	% di riduzione insita nel B.E.P.
Prezzi netti	60	115	45	62	
Prezzi lordi	70	135	53	73	
Presenze	1.229	82	55	1.365	
Ricavi	73.096	9.419	2.457	84.971	
PUNTO DI PAREGGIO SENZA COPERTURA DEGLI AMMORTAMENTI E DEI COSTI DI ASA E DI GRUPPO					
Ricavi di pareggio	103.269	13.306	3.471	120.046	141%
Presenze di pareggio	1.736	116	77	1.928	-41%
Prezzi netti di pareggio	84,06	162,47	63,58	88	
Prezzi lordi di pareggio	98,90	191,14	74,79	103,47	
PUNTO DI PAREGGIO CON COPERTURA DEGLI AMMORTAMENTI MA SENZA COPERTURA DEI COSTI DI ASA E DI GRUPPO					
Ricavi di pareggio	179.697	23.154	6.040	208.891	246%
Presenze di pareggio	3.020	201	134	3.356	-146%
Prezzi netti di pareggio	146	283	111	153	
Prezzi lordi di pareggio	172,09	332,60	130,15	180,04	

Reporting

Il *reporting direzionale* di base è per ciascun centro di profitto a livello di stagione, anche se alcuni dati come il numero delle presenze e i ricavi medi sono monitorati a livello settimanale mediante l'analisi del c.d. valore della produzione⁽⁹⁾.

Alcuni parametri sono monitorati a livello mensile come per esempio il costo del personale e l'incidenza del costo food&beverage sui ricavi del servizio ristorante.

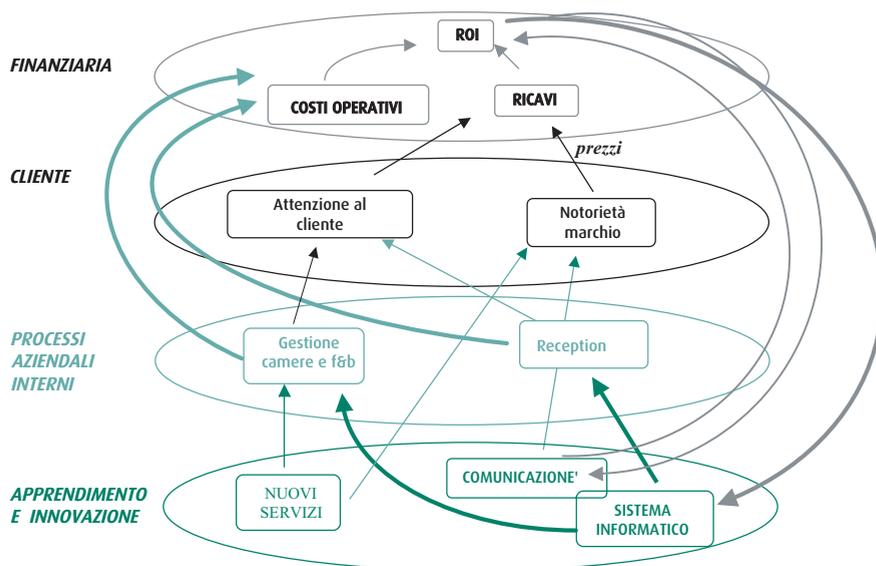
La produzione di quest'ultimo parametro, per essere attendibile, richiede di effettuare l'inventario fisico della cantina e della dispensa a livello mensile in quanto nelle realtà alberghiere la contabilità di magazzino o è mancante del tutto o, come nel caso del Palace Hotel necessita comunque di riscontri con l'esistenza fisica a fine mese.

⁽⁹⁾ Il valore della produzione è pari agli incassi del periodo per tipologia di servizi + i crediti a inizio periodo - i crediti a fine periodo; tutti i valori sono depurati dall'iva.

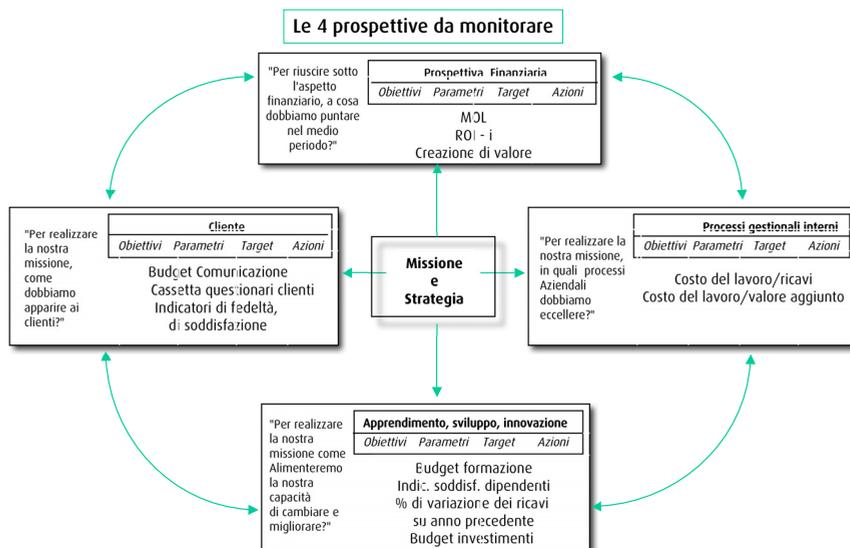
Qui di seguito sono elencati i parametri chiave evidenziati nel reporting per stagione.

Hotel Palace	consuntivo inverno 2002-2003	consuntivo inverno 2003-2004	consuntivo inverno 2004-2005	simulazione inverno 2005-2006	consuntivo estate 2001	consuntivo estate 2002	consuntivo estate 2003	consuntivo estate 2004	consuntivo estate 2004	simulazione estate 2006
Giorni di apertura	158	157	155	129	79	95	79	78	70	184
Totale ricavi (val. produz.ne)	1.390.479	1.441.475	1.161.311	418.646	521.260	493.866	474.438	532.946	451.000	741.000
Ricavi hotel	1.154.654	1.202.523	951.988	209.323	509.980	482.947	463.455	524.017	440.000	730.000
Presenze hotel	22.781	20.630	20.255	14.000	9.673	9.800	8.909	7.543	7.900	12.800
% occupazione camere = 80	90,1%	82,1%	81,7%	67,8%	76,5%	64,5%	70,5%	60,4%	70,5%	43,5%
% occupazione letti=154	93,6%	85,3%	84,9%	85,0%	79,5%	67,0%	73,2%	62,8%	73,3%	57,0%
Ricavi bar-ristorante	235.825	238.952	209.323	209.323	11.280	10.919	10.983	8.929	11.000	11.000
Ricavi centro fitness										
Ricavi parking										
Ricavi altri										
Prezzo medio pensione	50,7	50,2	47,0	15,0	52,7	49,3	52,0	69,5	55,7	57,0
Produzione procapite	61,0	69,9	57,3	29,9	53,9	50,4	53,3	70,7	57,1	57,9
Costo food in % su ricavi food										
Costo beverage in % su ricavi bev.										
Costo del lavoro										
Costo de lavoro % su tot. ricavi										

Seguono quindi alcuni particolari KPI studiati per la realtà alberghiera in esame con la logica della Balanced Score Card:



Verso una mappa strategica per Tourist SpA



2

L'idea della Balance Scorecard applicata alla realtà di Tourist SpA

5.2 Settore trasporto pubblico locale e autonoleggio: il caso della Atpl Spa

Caratteristiche del settore

È uno tra i settori dove vi sono attese di liberalizzazione. In effetti ad oggi, malgrado i primi sforzi di liberalizzazione (v. tra le altre la L. n.488 del 2001), è di fatto ancora un settore “ingessato” da un contesto normativo-burocratico e puntellato da una costante erogazione di contributi pubblici con la conseguenza del perdurare dell'assenza di logiche manageriali attente a gestire il rischio d'impresa.

Il quadro normativo ancora in fase di attuazione prevede il passaggio da un regime di concessione alla stipula di “contratti di servizio” tra gli enti locali e le aziende produttrici del servizio di trasporto, contratti che garantiscano l'equilibrio tra il costo del servizio e le risorse necessarie. Ciò significa che l'impresa la quale in base a un meccanismo concorrenziale - gara o altro - si aggiudicherà il contratto - per una durata media di sette anni - non potrà richiedere all'ente locale una copertura delle perdite superiore a quanto previsto in contratto. Il controllo di gestione è quindi funzionale al recupero di produttività e al miglioramento del servizio agli utenti, variabili indispensabili per contenere il rischio imprenditoriale derivante dal nuovo quadro normativo.

I clienti ben identificabili nell'autonoleggio, nel tpl sono indistinti ma possono essere indirettamente rappresentati dalle diverse linee di percorrenza degli autobus.

Anche un processo di graduale aumento delle licenze nel segmento dell'autonoleggio (con utilizzo di pullman gran turismo o simili) comporterà maggiore concorrenza e richiederà una maggiore attenzione ai costi conseguibile attraverso opportuni strumenti di controllo.

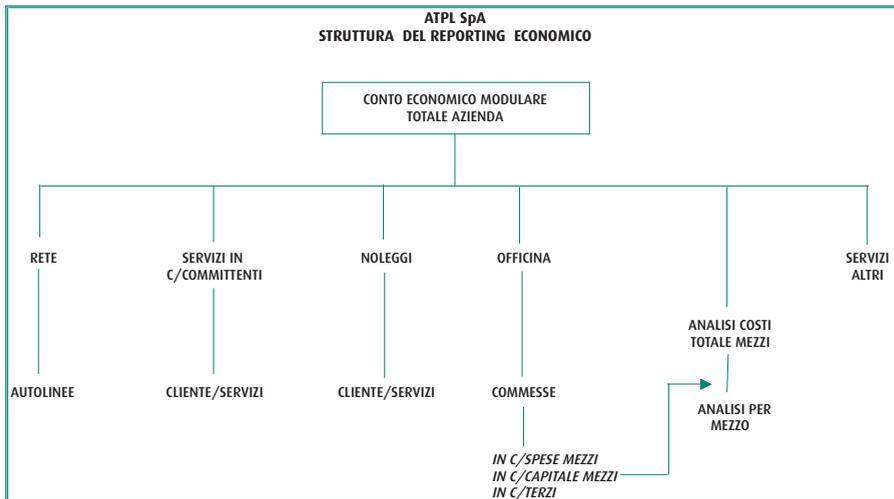
In sintesi tale strumenti dovranno essere funzionali ai seguenti fattori critici di successo:

- valutazione della dimensione minima per operare con economicità nel settore, controllo dei ricavi in termini di obiettivi da raggiungere anche mediante riduzione dell'abusivismo, per rispettare il contratto di servizio,
- controllo sull'efficienza e sull'economicità, in particolare sui costi di manutenzione degli automezzi,
- controllo sulla qualità del servizio, aspetto funzionale al raggiungimento degli obiettivi di ricavi.

Analisi economica per servizi

L'analisi economica alla base del reporting è articolata per servizi che al loro volta rappresentano distinte aree strategiche d'Affari (ASA):

- il trasporto pubblico locale che viene analizzato a livello di rete (rete provincia Milano nord, Varese e Como) e per singola linea;
- il trasporto dipendenti dal/al capolinea metro alla/dalla fabbrica per conto di imprese private: i c.d. servizi in c/committenti analizzati per cliente-impresa e per linea (se più di una per cliente);



- i noleggi dei mezzi (pullman gran turismo) analizzati per clienti (scuole, associazioni, enti vari);
- l'officina interna manutenzioni mezzi che opera per commesse sia interne, sia per c/clienti esterni.

Si evidenzia qui di seguito la costruzione del conto economico riferito al trasporto pubblico locale analizzato per linea:

- i ricavi comprendono i proventi del traffico (biglietti, abbonamenti), l'integrazione tariffaria ATM (rimborsi da ATM su abbonamenti ATM comprensivi anche di linee/tratte gestite alla Atpl SpA);
- contributi pubblici in c/esercizio (che rappresentano la parte predominante dei ricavi complessivi);
- i proventi del traffico sono stati imputati alle linee in base a rilevazioni del numero di utenti per ciascuna linea, rilevazioni aggiornate annualmente su alcune settimane dell'anno scelte a campione; i biglietti di viaggio e gli abbonamenti sono comuni a più linee/tratte analogamente ai trasporti urbani;
- i contributi e i rimborsi chilometrici sono stati imputati in base ai km percorsi su ciascuna linea dai mezzi (gli autobus);
- le provvigioni alle rivendite sono state imputate in base ai proventi del traffico.

Per quanto riguarda i costi si è proceduto come segue:

- sono stati attribuiti ai mezzi nel loro complesso (e a ciascun singolo mezzo) i costi specifici di loro competenza distinguendo quelli variabili, ovvero proporzionali ai chilometri percorsi come per esempio il consumo di gasolio da quelli fissi specifici come l'ammortamento del mezzo e i costi diretti di manutenzione; separatamente sono stati evidenziati i costi fissi comuni a tutti i mezzi;
- i costi specifici dei mezzi sono quindi stati ribaltati sulle linee in proporzione al numero di mezzi necessari effettivi per operare su ciascuna linea e pari a un totale di 116 mezzi, numero già comprensivo delle riserve per coprire la previsione di guasti fisiologici dei mezzi; si è operata la distinzione tra numero teorico dei mezzi per linea “stand alone” e numero effettivo ottenuto dall'ottimizzazione della rete; così se fossero state considerate le linee ciascuna a se stante sarebbero occorsi 136 mezzi, mentre invece con l'ottimizzazione di rete sono stati sufficienti 116 mezzi;
- analogamente si è operato per il costo degli autisti;
- per quanto riguarda gli altri costi non riferibili direttamente ai mezzi (personale per controllo movimento mezzi, ...), ma di competenza diretta dei servizi pubblici locali l'attribuzione è stata effettuata direttamente alle linee in proporzione al numero di autisti ottimizzato per singola linea;

- si è pervenuti così al margine operativo di linea, prima quindi dell'attribuzione di una quota delle spese della società comuni a tutte le asa (le spese generali e amministrative).

I prospetti seguenti illustrano la costruzione del conto economico del trasporto pubblico locale per linea:

- analisi dei costi variabili e dei costi fissi imputati direttamente agli automezzi (la colonna delta costi fissi mezzi evidenzia per ciascuna autolinea il maggiore o minore assorbimento di costi fissi specifici dei mezzi a seguito dell'ottimizzazione della rete);

- analisi dei costi imputati direttamente alle linee;

- conto economico per autolinea: dai ricavi al margine operativo di linea - sintesi.

Alla sintesi seguono quindi i dettagli del conto economico per autolinea

- distribuzione dei ricavi per linea;

- distribuzione per linea dei costi variabili e dei costi fissi specifici dei mezzi;

- distribuzione per linea dei costi degli autisti;

- analisi del margine di contribuzione;

- distribuzione dei costi fissi comuni alle autolinee.

ATPL SPA		Previsione 2007	
<u>Costo mezzi</u>		Euro	
	Costi di trazione (Gasolio,...)		2.068.541
MEZZI	Pedaggi e altri costi di movimento		55.149
Costi variab.	Ricambi e servizi di pulizia		267.829
	Servizi linea/noleggii effettuati da terzi		8.182
	Costi variabili mezzi		2.399.701
MEZZI	Costi fissi Costi diretti dell'autobus (assicuraz- specifici Ammortamenti autobus e altri costi	tassa circolaz.ne...)	530.710
			617.944
OFFICINA	Manutenzioni effettuate da terzi		218.104
Diretti	Personale di manutenzione diretto		262.056
	Altri costi/proventi di officina	-	139.240
	Costi fissi specifici mezzi		1.489.574
	Numero mezzi con scorta nel sistema	116	
	Costi fissi specifici unitari	12841	
OFFICINA	Personale di manutenzione indiretto		93.801
Comuni	Altri costi/proventi di officina		-
	Costi fissi comuni mezzi		93.801
	Costi fissi comuni unitari	809	
	TOTALE COSTI MEZZI (da ripartire su linee)		3.983.076

ATPL SPA		Previsione 2007	
		<u>Costi imputati direttamente alle linee</u>	Euro
	Costi autisti		4.781.769
	Numero autisti	130	
	Costo unitario autisti	36.783	
	Provvigioni		163.571
	Costi fissi specifici di linea		4.945.340
Linea			
Comuni	Personale movimento		476.386
	Affitti e altri costi del movimento		389.826
	Costi fissi comuni di linea		866.212
	Costi fissi comuni di linea unitari	6.663	
	TOTALE COSTI DI LINEA		5.811.552

ATPL SPA Valori in EURO									
CONTO ECONOMICO PER AUTOLINEA - Previsione 2007									
Auto linee	TOTALE PROVENTI	Proventi per Km	COSTI DIRETTI	Margine di contribuzione di linea	COSTI COMUNI	TOTALE COSTI	Costi per Km	Margine operativo di linea	Margine in % su proventi
Sesto Calende - Varese	62.996	2,4	74.448	-11.452	9.896	84.343	3,2	-21.348	-34%
Borgo Ticino - Verbania	31.656	2,2	37.265	-5.610	4.806	42.071	2,9	-10.415	-33%
Busto Arsizio - Legnano	280.751	1,6	308.762	-28.011	33.655	342.417	2,0	-61.666	-22%
Lainate - Lissone	20.452	1,4	26.354	-5.902	2.890	29.243	1,9	-8.791	-43%
Gallarate - Somma L.	1.409.634	2,5	1.057.234	352.400	115.186	1.172.419	2,1	237.215	17%
Seregno - Mariano C.	669.799	1,9	648.455	21.345	71.766	720.221	2,1	-50.421	-8%
Desio - Monza	1.113.920	2,2	998.125	115.795	113.052	1.111.177	2,2	2.743	0%
Seveso - Cantù	1.243.829	2,0	991.228	252.602	99.181	1.090.408	1,8	153.421	12%
Varese - Como	702.055	1,9	687.372	14.683	76.503	763.875	2,1	-61.820	-9%
Monza - Seregno	193.933	1,6	252.323	-58.390	30.070	282.393	2,3	-88.460	-46%
Inverigo - Oggiono	144.960	1,8	147.888	-2.928	16.754	164.642	2,1	-19.682	-14%
Erba - Como	230.121	1,8	256.144	-26.022	29.658	285.802	2,2	-55.680	-24%
Lecco - Erba	437.027	1,8	469.009	-31.983	53.195	522.204	2,1	-85.177	-19%
Arosio - Como	2.113.098	1,9	1.846.268	266.830	189.140	2.035.408	1,8	77.690	4%
Cantù - Como	439.554	2,0	417.476	22.078	47.288	464.745	2,1	-25.191	-6%
Triuggio - Monticello	268.193	2,1	233.003	35.190	26.004	259.006	2,0	9.187	3%
Vimercate - Monza	219.781	2,1	186.728	33.054	20.621	207.348	2,0	12.433	6%
Meda - Como	162.397	1,8	141.664	20.733	14.208	155.872	1,8	6.525	4%
Stresa - Arona	51.100	1,7	55.110	-4.010	6.163	61.273	2,1	-10.173	-20%
TOTALE	9.795.257	2,0	8.834.855	960.402	960.013	9.794.868	2,0	389	0%

ATPL SPA Valori in EURO						
CONTO ECONOMICO PER AUTOLINEA - Previsione 2007						
Autolinee	Proventi del traffico	Integrazione tariffaria ATM	Contributi	Parametri	TOTALE PROVENTI	Proventi per Km
				KM specifici		
Sesto Calende - Varese	27.639	-	35.357		62.996	2,4
Borgo Ticino - Verbania	12.108	-	19.548		31.656	2,2
Busto Arsizio - Legnano	46.591	-	234.160		280.751	1,6
Lainate - Lissone	263	-	20.189		20.452	1,4
Gallarate - Somma L.	581.987	76.470	751.178	168.743	1.409.634	2,5
Seregno - Mariano C.	202.504	-	467.296		669.799	1,9
Desio - Monza	437.544	-	676.376		1.113.920	2,2
Seveso - Cantù	335.350	83.938	824.541	185.223	1.243.829	2,0
Varese - Como	210.844	-	491.210		702.055	1,9
Monza - Seregno	29.218	-	164.715		193.933	1,6
Inverigo - Oggiono	25.801	14.241	104.918	31.425	144.960	1,8
Erba - Como	56.857	-	173.265		230.121	1,8
Lecco - Erba	108.186	-	328.841		437.027	1,8
Arosio - Como	390.375	205.885	1.516.838	454.318	2.113.098	1,9
Cantù - Como	36.852	102.028	300.674	225.142	439.554	2,0
Triuggio - Monticello	41.327	57.479	169.388	126.836	268.193	2,1
Vimercate - Monza	35.009	46.814	137.958	103.302	219.781	2,1
Meda - Como	44.485	-	117.911		162.397	1,8
Stresa - Arona	11.319	-	39.781		51.100	1,7
TOTALE	2.634.258	586.854	6.574.144	1.294.988	9.795.257	2,0

ATPL SPA <i>Valori in EURO</i>							
CONTO ECONOMICO PER AUTOLINEA - Previsione 2007							
Autolinee	Provvisgioni	Parametri mezzi			Costi variabili mezzi	Costi fissi mezzi per autolinea	Delta sistema Costi fissi mezzi (minore costo)
		KM	N° mezzi per autolinea	N° mezzi sistema			
Sesto Calende - Varese	1.716	26.475	2	0,62	12.906	25.682	-17.721
Borgo Ticino - Verbania	752	14.637	1	0,34	7.135	12.841	-8.475
Busto Arsizio - Legnano	2.893	175.337	4	4,13	85.473	51.365	1.669
Lainate - Lissone	16	15.117	1	0,36	7.369	12.841	-8.218
Gallarate - Somma L.	36.138	562.475	20	13,25	274.196	256.823	-86.678
Seregno - Mariano C.	12.574	349.907	14	8,25	170.573	179.776	-73.657
Desio - Monza	27.169	506.464	15	11,93	246.891	192.617	-39.422
Seveso - Cantù	20.823	617.409	9	14,65	300.975	115.570	71.268
Varese - Como	13.092	367.814	11	8,67	179.302	141.253	-29.920
Monza - Seregno	1.814	123.337	5	2,91	60.124	64.206	-26.838
Inverigo - Oggiono	1.602	78.562	4	1,85	38.297	51.365	-27.608
Erba - Como	3.530	129.739	5	3,06	63.245	64.206	-24.912
Lecco - Erba	6.718	246.233	6	5,8	120.034	77.047	-2.568
Arosio - Como	24.240	1.135.795	18	26,76	553.678	231.141	112.489
Cantù - Como	2.288	225.142	9	5,31	109.752	115.570	-47.384
Triuggio - Monticello	2.566	126.836	5	2,99	61.830	64.206	-25.811
Vimercate - Monza	2.174	103.302	3	2,43	50.358	38.523	-7.319
Meda - Como	2.762	88.291	3	2,08	43.040	38.523	-11.814
Stresa - Arona	703	29.788	1	0,7	14.521	12.841	-3.852
TOTALE	163.571	4.922.660	136	116	2.399.701	1.746.397	- 256.952

ATPL SPA <i>Valori in EURO</i>						
CONTO ECONOMICO PER AUTOLINEA - Previsione 2007						
Autolinee	Parametro autisti		Costo autisti	Delta sistema Costo autisti (minore costo)	COSTI DIRETTI	Margine di contribuzione di linea
	per autolinea	sistema				
Sesto Calende - Varese	2	1,41	73.566	-21.702	74.448	-11.452
Borgo Ticino - Verbania	1	0,68	36.783	-11.771	37.265	-5.610
Busto Arsizio - Legnano	4	4,55	147.131	20.231	308.762	-28.011
Lainate - Lissone	1	0,39	36.783	-22.438	26.354	-5.902
Gallarate - Somma L.	22	15,68	809.222	-232.468	1.057.234	352.400
Seregno - Mariano C.	15	9,77	551.743	-192.374	648.455	21.345
Desio - Monza	17	15,52	625.308	-54.439	998.125	115.795
Seveso - Cantù	10	13,12	367.828	114.762	991.222	252.602
Varese - Como	12	10,43	441.394	-57.749	687.372	14.683
Monza - Seregno	5	4,16	183.914	-30.898	252.323	-58.390
Inverigo - Oggiono	4	2,29	147.131	-62.899	147.888	-2.928
Erba - Como	5	4,08	183.914	-33.840	256.144	-26.022
Lecco - Erba	5	7,28	183.914	83.865	469.009	-31.983
Arosio - Como	20	25,14	735.657	189.064	1.846.268	266.830
Cantù - Como	10	6,45	367.828	-130.579	417.476	22.078
Triuggio - Monticello	5	3,54	183.914	-53.703	233.003	35.190
Vimercate - Monza	3	2,8	110.349	-7.357	186.728	33.054
Meda - Como	3	1,88	110.349	-41.197	141.664	20.733
Stresa - Arona	1	0,84	36.783	-5.885	55.110	-4.010
TOTALE	145	130	5.333.512	- 551.375	8.834.855	960.402

ATPL SPA <i>Valori in EURO</i>					
CONTO ECONOMICO PER AUTOLINEA - Previsione 2007					
Autolinee	Margine di contribuzione di linea	Costi mezzi comuni	Personale movimento	Altri costi movimento	COSTI COMUNI
Borgo Ticino - Verbania	-5.610	275	2.492	2.039	4.806
Busto Arsizio - Legnano	-28.011	3.340	16.672	13.643	33.655
Lainate - Lissone	-5.902	291	1.429	1.169	2.890
Gallarate - Somma L.	352.400	10.715	57.455	47.015	115.186
Seregno - Mariano C.	21.345	6.672	35.799	29.295	71.766
Desio - Monza	115.795	9.648	56.869	46.536	113.052
Seveso - Cantù	252.602	11.767	48.075	39.339	99.181
Varese - Como	14.683	7.011	38.218	31.274	76.503
Monza - Seregno	-58.390	2.353	15.243	12.473	30.070
Inverigo - Oggiono	-2.928	1.496	8.391	6.866	16.754
Erba - Como	-26.022	2.475	14.950	12.234	29.658
Lecco - Erba	-31.983	4.690	26.676	21.829	53.195
Arosio - Como	266.830	21.641	92.119	75.381	189.140
Cantù - Como	22.078	4.294	23.634	19.340	47.268
Triuggio - Monticello	35.190	2.418	12.971	10.614	26.004
Vimercate - Monza	33.054	1.965	10.260	8.396	20.621
Meda - Como	20.733	1.682	6.889	5.637	14.208
Stresa - Arona	-4.010	566	3.078	2.519	6.163
TOTALE	960.402	93.801	476.386	389.826	960.013

Analisi what-if

Nel caso della ATPL SpA l'analisi in questione è molto utile per l'ASA servizi noleggi pullman gran turismo.

Qui in effetti la società opera in regime privatistico, al contrario dell'ASA autolinee che opera in regime di prezzi imposti e copre le perdite con contributi pubblici.

Il modello di simulazione che segue è stato costruito per:

- saggiare il risultato operativo dell'ASA al variare dei prezzi e/o dei chilometri o ore autisti vendute;
- misurare il punto di pareggio in termini di ricavi e delle sue componenti, ovvero chilometri venduti, prezzo medio al chilometro, ore per autista e tariffa oraria di vendita.

I dati di input del modello sono:

- il numero di pullman gran turismo, le ore autisti vendute, i chilometri venduti, la tariffa al chilometro media;
- i costi variabili unitari per chilometro (gasolio, commissioni di vendita, rimborsi spese autisti, ...);
- gli ammortamenti e gli altri costi fissi specifici;
- una quota di costi fissi comuni con le altre ASA della Società.

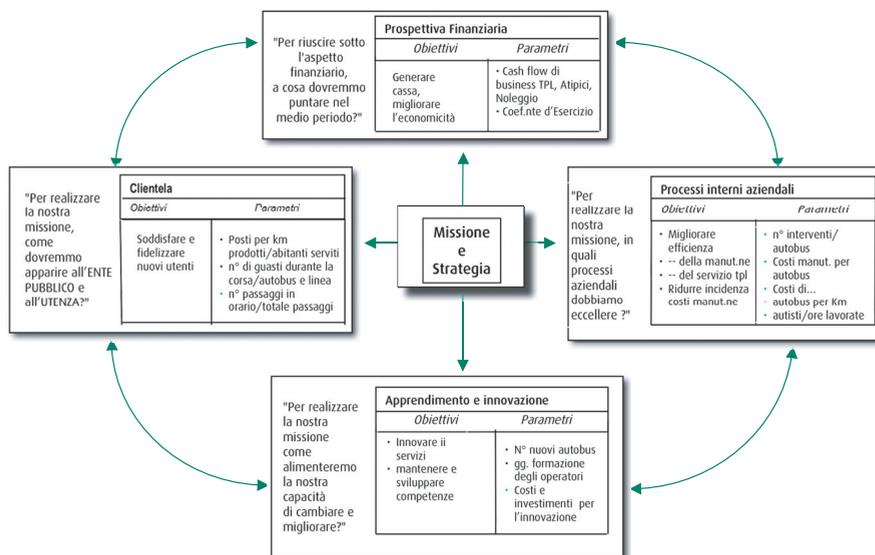
ATPL SpA - ANALISI WHAT-IF NOLEGGI - SIMULAZIONE DEL BREAK EVEN POINT (quali riferimenti per preventivi/offerte di specifici servizi di noleggio)						
	TOTALE	100% ricavi	Per 1 KM	TOTALE Euro	100% ricavi	Per 1 KM Euro
N° automezzi dedicati al noleggio	input			45		
Ore autisti vendute	input			70.000		
KM NOLEGGI DI BUDGET	input			2.900.000		
RICAVI OBBIETTIVO (km obiettivo moltiplicati per tariffa media al km)	formula	formula	input	2.536.000	100,0%	1,27
Tariffa per ora/autista	formula			36,23		
BREAK EVEN POINT						
ricavi di pareggio assumendo pari a zero il margine di contribuzione nettissimo				2.156.463		
km di pareggio mantenendo la tariffa al km di budget				1.700.680		
ore/autisti di pareggio mantenendo la tariffa ora/autista di budget				59.524		
prezzo/km di pareggio mantenendo il n° di km di budget (=costi variabili+specifici)				1,180		
tariffa per ora/autista di pareggio mantenendo il monte ore/autisti di budget				33,77		
Commissioni	formula	formula	input	100.000	3,9%	0,05
Autisti-quota variabile	formula	formula	input	400.000	15,8%	0,20
Gasolio	formula	formula	input	800.000	31,5%	0,40
Servizi di pulizia	formula	formula	input	40.000	1,6%	0,02
Ricambi e cambio gomme	formula	formula	input	20.000	0,8%	0,01
Pedaggi						
COSTI VARIABILI	formula	formula	formula	1.360.000	53,6%	0,68
MARGINE DI CONTRIBUZIONE LORDO	formula	formula	formula	1.176.000	46,4%	0,59
COSTI FISSI SPECIFICI (con riferimento alla sommatoria di specifiche commesse di noleggio poste a budget)						
Ammortamenti mezzi dedicati al noleggio	input	formula	formula	200.000	7,9%	0,10
Autisti dedicati	input	formula	formula	900.000	35,5%	0,45
meno quota costo autisti già assorbita da budget autolinee	input	formula	formula	200.000	-7,9%	0,10
COSTI FISSI SPECIFICI (1 livello)				900.000	35,5%	0,45
MARGINE DI CONTRIBUZIONE NETTO	formula	formula	formula	276.000	10,9%	0,14
COSTI FISSI SPECIFICI (con riferimento alla linea di business "noleggio" nel suo complesso)						
COSTI FISSI SPECIFICI (2° livello)	input	formula	formula	100.000	3,9%	0,05
MARGINE DI CONTRIBUZIONE NETTISSIMO	formula	formula	formula	176.000	6,9%	0,09
QUOTA DI COSTI FISSI COMUNI (con autolinee e atipici) in base al rapporto: (km budget noleggi)/(km budget totale servizi-autolinee, atipici e noleggi)	input	formula	formula	1.200.000	47,3%	0,60
MARGINE OPERATIVO	formula	formula	formula	- 1.024.000	-40,4%	- 0,51

Il reporting

Il prospetto seguente propone alcuni KPI da monitorare in sede di reporting insieme ai risultati dell'analisi economica in precedenza illustrata, risultati che emergono dal confronto su diversi periodi temporali, oltre che dal confronto a livello statico tra le diverse autolinee.

Particolarmente significativi tra i parametri i coefficienti di esercizio, rappresentativi del grado di copertura dei costi da parte dei soli proventi del traffico, con l'esclusione dei contributi pubblici (v. loro costruzione sotto lo schema del conto economico qui di seguito presentato).

Il reporting si completa poi con un conto economico aziendale riclassificato in logica modulare/extended direct costing (diversi livelli di margini: dopo i costi variabili, dopo i costi fissi specifici e dopo i costi fissi comuni).



ATPL SpA

*Il reporting degli indicatori di performance
(in logica Balanced Scorecard)*

ATPL SPA	Valori in EURO
Conto economico modulare con extended direct costing	
Previsione 2007	
Proventi del traffico	3.221.112
Ricavi noleggi e servizi conto committenti	60.480
Provvigioni	- 163.571
Ricavi netti	3.118.021
Costi di trazione (Gasolio,...)	2.068.541
Pedaggi e altri costi di movimento	55.149
Ricambi e servizi di pulizia	267.829
Altri costi di officina	
Servizi linea/noleggi effettuati da terzi	8.182
Totale costi da servizi variabili diretti di linea	2.399.701
I Margine lordo di contribuzione	718.320
Costi diretti dell'autobus (assicuraz- tasa circolaz.ne...)	530.710
Costi autisti	4.781.769
Ammortamenti autobus e altri costi	617.944
Leasing autobus	
Personale di manutenzione diretto	262.056
Altri costi/proventi di officina	- 139.240
Manutenzioni effettuate da terzi	218.104
Totale costi da servizi fissi diretti di linea	6.271.343
II Margine lordo di contribuzione	- 5.553.023
Personale movimento	476.386
Affitti e altri costi del movimento	389.826
Personale di manutenzione indiretto	93.801
Altri costi di officina	
Totale costi da servizi fissi comuni a più linee	960.013
Reddito operativo da prestazione servizi	- 6.513.037
Costi dei processi d'innovazione/per creare valore all'utenza	
Costi commerciali-personale	147.131
Costi amministrativi personale	101.103
Costi generali di struttura	882.859
Personale di struttura	233.174
Totale costi di struttura	1.364.267
Reddito operativo ante corrispettivi	- 7.877.304
Corrispettivi	6.574.144
Reddito operativo post corrispettivi	- 1.303.159
Gestione finanziaria (proventi fin.)	149.574
Componenti straordinari (positivi) di reddito	4.817
Risultato ante imposte	- 1.457.550
COEFFICIENTI DI ESERCIZIO:	
Ricavi da prestazioni di servizi/costi operativi	28,4%
Ricavi da prestazioni/Costo del personale	51,2%
Costo del personale	6.095.420

6. Considerazioni conclusive e punti da tener presente nell'introduzione del sistema di controllo

Si evidenziano in conclusione le principali difficoltà da superare quando si introduce il controllo di gestione nelle piccole imprese operanti nei servizi (*ma molte di queste difficoltà valgono anche nell'industria dove tra l'altro la componente "servizio" ha assunto ormai un peso spesso determinante per difendere la posizione competitiva*).

- *ricavi congiunti* oltre che costi congiunti:

si è visto nel settore turistico la necessità di scindere i ricavi da pensione tra servizi ristorante e servizi camere per costruire i relativi conti economici; così pure nei servizi del trasporto pubblico locale si è posto il problema di analizzare i proventi del traffico per ogni autolinea pur in presenza di proventi da biglietti e abbonamenti indifferenziati;

- *quadrature e raccordi*:

la frequente mancanza nelle piccole imprese di servizi di una contabilità integrata tra contabilità generale e contabilità analitica riferita a più oggetti di calcolo (ASA, tipologie di clienti e servizi, centri di profitto e centri di costo) comporta la necessità di effettuare raccordi manuali con la contabilità generale al fine di assicurare affidabilità e un minimo di certezza alle informazioni analitiche;

- *scelta del grado di profondità dell'analisi*:

la tendenza, in sede di primo impianto, è quella di ricercare una eccessiva profondità di analisi con il rischio di *impasse* e rallentamenti nell'ottenimento dei risultati;

- *carenze nelle rilevazioni analitiche*:

le rilevazioni analitiche, laddove è possibile realizzarle in termini costi/benefici, sono quanto mai opportune. Si pensi agli inventari fisici mensili anche nelle piccole imprese alberghiere o all'analisi dei costi per commessa del reparto officina manutenzioni automezzi anche nelle piccole imprese di trasporti pubblici;

- *sporadicità/occasionalità delle rilevazioni per il controllo*:

le rilevazioni devono essere effettuate in modo continuo e sistematico, cosa che spesso non è compresa nella piccola impresa;

- *troppe eccezioni al criterio della competenza* (il valore della produzione rispetto agli incassi nel settore turistico) *e al criterio della inerenza* (nei bilanci, generalmente non soggetti a revisione contabile, spesso si trovano costi sostenuti dall'imprenditore ma di dubbia inerenza all'attività);

- *il costo delle informazioni per il controllo:*
spesso visto come eccessivo non essendo facilmente commisurabile ai benefici;

- *le politiche di bilancio:*
rendono spesso difficile la lettura dei bilanci nelle piccole imprese;

- *la cultura del controllo:*
che è tutta da costruire da parte dell'imprenditore il quale “non ha tempo da perdere” e “prima devo occuparmi di crescere e investire nel core business poi vedremo cosa fare della struttura e dei sistemi di controllo”. Il controllo di gestione è spesso visto come una attività residuale e magari inutile anche se impulsi positivi a un maggiore rigore nei sistemi amministrativi e di controllo stanno provenendo da parte della nuova normativa bancaria in tema di affidamenti (Basilea2);

- *il controllo formale sulla concorrenza è inesistente:*
questo rende difficile il posizionamento sul mercato anche perchè non sono disponibili ricerche di mercato o rilevazioni sullo stesso (come dati Nielsen strutturati) e la quota di mercato è sovente infima;

- *manca la figura del controller in azienda;* è presidiata solo la contabilità generale e per di più anch'essa è sovente affidata all'esterno a studi professionali, rendendo così impossibili le quadrature con i dati analitici, salvo si affidi all'esterno anche il controllo di gestione. Per questo è però necessario che il professionista di fiducia sia competente anche in questa materia.

In conclusione, guidare un'impresa, di servizi ma non solo, attraverso gli strumenti del controllo di gestione può definirsi come uno stile di vita aziendale, che l'imprenditore non può improvvisare, ma che deve maturare e apprendere nel tempo, meglio se da giovane e attraverso esperienze di direzione aziendale fuori dall'impresa di famiglia, in imprese gestite con stile manageriale. Il controllo di gestione, dunque, come componente essenziale dello stile manageriale, cioè di una direzione

dell'impresa che operi, dalla presa di decisioni al controllo sull'operato dei collaboratori, in base ad una *costante e attenta lettura dell'andamento dei numeri chiave*.

Lettura dell'andamento gestionale che spesso va approfondita, anche con l'ausilio dei propri consulenti di fiducia, “*behind the figures*” cercando di capire ciò che sta sotto tali numeri; il tutto mantenendo il contesto di profonda passione da parte dell'imprenditore per la propria impresa, [*to do the right things e to do the things right* (fare le cose giuste e farle bene)] e senza peraltro abbandonare un certo controllo a vista con quella buona dose di intuito e tempestività nel decidere che ha decretato il successo dei veri imprenditori, che rappresenta la fondamentale chiave di successo delle piccole imprese.

BIBLIOGRAFIA

- Autori Vari, *Comportamento organizzativo*, Milano, Egea, 2006
- Arcari A.M., *Economia delle imprese di servizi professionali*, Egea, Milano, 1991
- Aristeia Documento N. 21/2003, *La contabilità analitica nelle aziende di trasporto pubblico locale su gomma*
 - Bergamin Barbato M., *Il controllo di gestione nelle imprese italiane*, Milano, Etas libri, 1983
 - Bergamin Barbato M., *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Torino, Utet, 1991
 - Bocchino U., *Il budget*, Milano, Giuffrè, 1990
 - Bocchino U. (a cura di), cap. 22: *Il controllo di gestione nelle imprese di servizio*, *Manuale di controllo di gestione*, Milano, Il Sole24Ore, 2005
 - Brusa L., *Il sistema budgettario nel sistema organizzativo d'impresa*, Milano, Giuffrè, 1983
 - Bubbio A., *Il budget nel governo dell'impresa*, Milano, Pirola Editore, 1991
 - Bubbio A., Rubello U., Solbiati M., *Manuale di calcolo dei costi per le aziende tessili*, Associazione Tessile Italiana, 2002
 - Corbetta G., *Le imprese familiari*, Milano, Egea, 1998
 - Donna G., Riccaboni A., cap. 21: *Il controllo di gestione nelle aziende di servizi*, *Manuale del controllo di gestione*, Milano, Ipsoa, 2005
 - Furlan S., *Il budget a base zero*, Milano, F. Angeli, 1980
 - Kaplan R., Norton D., *L'impresa orientata alla strategia*, Milano, Isedi, 2002
 - Kaplan R., Norton D., *Mappe strategiche, come convertire i beni immateriali in risultati strategici*, Milano, ISEDI, 2005
 - Miller J.G., Vollmann T.E., *The Hidden factory*, HBR Sept/Oct, 63 pp. 142-150
 - Mella P., *Il budget. Formazione e funzione nel controllo di gestione*, Milano, Etas libri, 1994
 - Montemerlo D., *Il governo delle imprese familiari*, Egea, Milano, 2000

- Norman R., *La gestione strategica dei servizi*, Etaslibri, Milano, 1991
- Piantoni G.F., Salvemini S., *Gestire persone e idee nel terziario avanzato*, Milano, Egea, 1991
- Preti P., *Da un uomo solo al comando al gruppo dirigente*, Egea, Milano, 2001
- Reilly R.F., Schweih R.P., *Valuing intangibile assets*, Mc Graw-Hill, 1999
- Salvioni D.M., *Le imprese alberghiere: complessità strutturale e meccanismi di controllo*, Milano, Giuffrè, 1988
- Selleri L., *Il budget dei servizi*, Etas libri, 1997
- Stocchetti G.L., *Il controllo di gestione nella piccola impresa*, Milano, Egea, 1996
- Zocchi W., *Il Family Business*, Milano, Il Sole24Ore, 2004

finito di stampare
nel mese di settembre 2008

3LB srl
Osnago (LC)

Numeri pubblicati

Anno 2007

- nr. 1 L'amministrazione nelle S.r.l. • *Simone Allodi*
- nr. 2 Lo Statuto dei diritti del contribuente • *Alessandro Turchi*
- nr. 3 Finanziamento dei Soci • *Giorgio Zanetti*
- nr. 4 Le norme del codice di procedura civile applicabili al Processo Tributario • *Paolo Brecciaroli*
- nr. 5 Bilancio e misurazione della performance delle organizzazioni non profit: principi e strumenti • *Marco Grumo*
- nr. 6 La normativa Antiriciclaggio. Profili normativi, obblighi ed adempimenti a carico dei dottori commercialisti • *Gian Gaetano Bellavia*
- nr. 7 Limiti dell'informativa societaria e controllo dei bilanci infrannuali • *Roberta Provasi, Daniele Bernardi, Claudio Sottoriva*
- nr. 8 La previdenza nella professione di Dottore Commercialista • *Ernersto Franco Carella*
- nr. 9 L'introduzione dei principi contabili internazionali e il coordinamento con le norme fiscali • *Mario Difino*
- nr. 10 La governance delle società a partecipazione pubblica e il processo di esternalizzazione dei servizi pubblici locali • *Ciro D'Aries*
- nr. 11 Il Consolidato fiscale nazionale (artt. 117-129 TUIR e DM 9 giugno 2004) • *Ambrogio Picolli*
- nr. 12 Il bilancio sociale nelle piccole e medie imprese • a cura di *Adriano Propersi*
- nr. 13 Le parti e la loro assistenza in giudizio • *Mariacarla Giorgetti*

Anno 2008

- nr. 14 Il nuovo ordinamento professionale: guida alla lettura del d.lgs n. 139 del 28 giugno 2005 • a cura della Commissione *Albo, Tutela e Ordinamento 2005-2007*
- nr. 15 Carta Europea dei diritti del contribuente • a cura della Commissione *Normative Comunitarie 2005-2007*
- nr. 16 Elementi di procedura civile applicati alle impugnazioni del processo tributario • *Mariacarla Giorgetti*
- nr. 17 Il processo di quotazione delle PMI tra presente e futuro: il ruolo del dottore commercialista in questa fase di cambiamento • *Carlo Arlotta*
- nr. 18 Controlled Foreign Companies Legislation: Analisi comparata negli stati comunitari • *Sebastiano Garufi*
- nr. 19 Il codice di condotta EU: Finalità e analisi comparativa a livello europeo • *Paola Sesana*

nr. 20.

Il presente lavoro tratta le problematiche connesse con l'introduzione del controllo di gestione, della gestione per obiettivi e del processo di budgeting nelle PMI ed analizza gli aspetti organizzativi connessi con la definizione degli obiettivi, i problemi tecnico-contabili del processo di formazione del budget e le modalità pratiche di redazione dei singoli budget operativi. All'interno dell'opera, vengono anche proposti un modello per individuare gli strumenti di controllo adatti alle specifiche realtà aziendali, gli strumenti di controllo più significativi per il mondo della piccole imprese, in particolare quelle di servizi e l'applicazione di tali strumenti ad un paio di casi pratici.

Aldo Camagni, per molti anni consigliere dell'ODC di Milano delegato della Commissione Finanza e Controllo di Gestione, ha maturato una significativa esperienza nella revisione contabile e nella consulenza aziendale in primarie società internazionali e in campo professionale in qualità di advisor in materie finanziarie, di controllo e di gestione del rischio. Aldo Camagni, componente del CdA o del collegio sindacale di importanti società e enti, è autore di libri e pubblicazioni e relatore a convegni sui temi del controllo e della finanza d'impresa, anche nel settore pubblico.

Riccardo Coda, dopo aver ricoperto per circa 10 anni posizioni direttive nella finanza e controllo di gruppi multinazionali, svolge attività professionale in larga misura focalizzata nella consulenza alle P.M.I. su tematiche di organizzazione, controllo di gestione e di finanza aziendale. E' Consulente Tecnico del Giudice in temi di finanza aziendale, bilancio e di calcolo dei costi. Componente della Commissione Finanza e Controllo di Gestione dell'ODCEC di Milano, è docente nelle stesse aree per la S.A.F. dell'Ordine. Ha pubblicato diversi articoli su temi di finanza aziendale, organizzazione e controllo di gestione.

Riccardo Scavi, dottore commercialista, è titolare del proprio studio dal 1997. Specializzato nelle tematiche inerenti la pianificazione ed il controllo di gestione, è membro della commissione Controllo di Gestione e Finanza d'Impresa dell'ODC di Milano dal 1999. Ha partecipato come docente a diversi corsi di formazione.