

ALESSANDRO MATTAVELLI

AGGIORNATO
AL D.LGS. 139/2015

FAR PARLARE I NUMERI

FrancoAngeli

 *Impres a d lret ta*

210 • IMPRESA DIRETTA

La collana, diretta da **Cristina Mariani**, ex imprenditrice, scrittrice e giornalista, si rivolge alle piccole e medie imprese italiane, che sono l'asse portante del Paese reale e possiedono oggi la maggiore potenzialità di crescita.

Ogni volume affronta un aspetto essenziale per la vita dell'impresa, utilizzando un linguaggio improntato alla massima chiarezza e un approccio lontano dai testi accademici, con un'attenzione costante alla pratica quotidiana del "fare impresa".

Il testo è arricchito da suggerimenti operativi e analisi di casi concreti, in linea con l'obiettivo della collana di fornire agli imprenditori strumenti e conoscenze in "presa diretta".

Gli autori sono tutti ex imprenditori, consulenti o manager con alle spalle una solida esperienza diretta nella gestione di piccole e medie imprese italiane, una profonda conoscenza dei meccanismi e delle logiche che guidano queste realtà e un'idea precisa di ciò che è necessario per la loro crescita.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

ALESSANDRO MATTAVELLI

FAR PARLARE I NUMERI

FrancoAngeli

//// IMPRESA DIRETTA

2a edizione Copyright © 2014, 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione di <i>Marcella Caradonna</i>	pag. 11
Introduzione	» 13
Ringraziamenti	» 15
1. Dal controllo di gestione al controllo della gestione	» 17
1. Controllare: perché	» 17
2. Controllare: che cosa	» 20
3. Controllare: quando	» 35
4. Controllare: chi	» 39
2. Partiamo dai bilanci	» 43
1. Che cosa contiene lo stato patrimoniale?	» 43
2. Che cosa contiene il conto economico?	» 53
3. Dal bilancio di esercizio al bilancio periodico	» 66

3. Il bilancio racconta	pag. 75
1. Lo stato patrimoniale in sintesi	» 75
2. Il conto economico in sintesi	» 81
3. L'analisi per indici	» 86
4. Le sigle utilizzate nell'analisi per indici	» 87
5. Leggere la situazione patrimoniale	» 88
6. Leggere la situazione finanziaria	» 92
7. Leggere la situazione economica	» 97
8. Il bilancio confessa...	» 102
4. Quello che i bilanci non dicono...	» 109
1. Dal bilancio al controllo della gestione	» 109
2. Analizzare le vendite	» 110
3. L'eterna domanda: quanto costa il mio prodotto?	» 116
4. Ogni costo è variabile... dipende dai punti di vista	» 120
5. Alla ricerca del margine	» 123
5. L'abc dell'ABC	» 131
1. Classificare i costi per quello che servono	» 131
2. Assaggiare il metodo: la fase di test	» 136
2.1. Fase 1: descrivere i processi e studiare le relazioni	» 137
2.2. Fase 2: costruire la scheda di processo	» 142
2.3. Fase 3: mettere insieme i pezzi	» 146
6. La cassa racconta	» 151
1. La bussola della gestione	» 151
2. Il rendiconto finanziario non può non quadrare	» 154
3. La costruzione del rendiconto in tre mosse	» 158
3.1. Le variazioni grezze	» 160
3.2. Riclassificare le differenze	» 161
3.3. Le rettifiche al rendiconto finanziario	» 163
4. Il rendiconto finanziario secondo l'OIC 10	» 175

7. Programmare il futuro	pag. 187
1. I numeri ci aiutano a scegliere	» 187
2. Impostare un budget (serio)	» 197
3. Budget delle vendite, del costo del venduto e della produzione	» 199
4. Il budget dei costi diretti e indiretti	» 202
5. Il budget del personale	» 203
6. Il budget degli investimenti e delle fonti finanziarie	» 204
7. Il budget di cassa e il calcolo degli oneri finanziari	» 206
8. La chiusura del budget	» 208
8. E adesso... Al lavoro! Non solo un semplice software	» 211
Bibliografia	» 215

Ai miei amori
in ordine di apparizione
Debora,
Matilde,
Matteo,
Elisabetta

Prefazione

di *Marcella Caradonna**

Alessandro Mattavelli, sintetizzando gran parte della propria ventennale esperienza di dottore commercialista, con questo lavoro ci regala una panoramica ricca di tecniche, approfondimenti, casi ed esercizi pratici in merito alle metodologie utilizzate oggi dai professionisti per il controllo di gestione.

Il libro, per la sua sintesi e chiarezza, ricco di spunti, strumenti applicativi e casi pratici con cui confrontarsi, potrà tornare utile sia a coloro che non si sono mai avvicinati al tema del controllo di gestione perché non ritenuto alla propria portata, sia a coloro che già possiedono delle competenze di gestione aziendale: per i primi sarà possibile compiere il primo importante passo nell'ambito dell'analisi di bilancio e delle tecniche di programmazione e controllo e per i secondi questo libro sarà un'occasione per poter mettere alla prova e approfondire le proprie conoscenze.

Il volume accompagna il lettore a scoprire gli aspetti e le aree strategiche fondamentali di un'azienda, ponendo via via domande sempre più complesse e aiutandolo a comprendere quali siano i fenomeni aziendali più importanti da tenere in considerazione e come valutarli.

Rispetto alla prima versione, la nuova edizione è arricchita con gli schemi di bilancio del D.lgs. 139/2015 che molti professionisti e aziende

* Presidente dell'Ordine dei Commercialisti e degli Esperti Contabili di Milano.

adotteranno per la prima volta in occasione della redazione dei bilanci 2016 e un intero capitolo è dedicato al rendiconto finanziario. Il rendiconto finanziario rappresenterà forse una delle sfide più interessanti per i commercialisti: se si saprà andare al di là dell'obbligo legislativo e considerare questo strumento come irrinunciabile bussola per la conduzione aziendale allora avremo reso un grande servizio ai nostri clienti che si rivolgono a noi sempre più spesso non più solo per ragioni fiscali e contabili ma per avere una guida che li accompagni nei momenti più delicati e critici della loro vita di impresa (e non solo), qualcuno insomma che li aiuti a "far parlare i numeri".

Introduzione

Questo libro è stato pensato per chi è convinto che il controllo di gestione non faccia per lui o per la sua azienda.

L'avversione di queste persone, non sono poche, è, ahimè, anche colpa di noi consulenti. Spesso la proposta di un controllo di gestione è accompagnata da una mole considerevole di questionari, interviste, tabelle, software complicati che rendono la vita impossibile ai poveri impiegati e che molte volte portano a risultati per nulla rappresentativi delle realtà, con il rischio che l'introduzione del sistema di controllo di gestione venga vissuto come un uragano che, dopo aver procurato i suoi danni e fastidi, prima o poi passa.

Il guaio è che si vuole scendere in pista senza aver ancora imparato del tutto a guidare, si vuole studiare la marginalità di ogni singolo prodotto senza avere del tutto compreso la differenza tra un margine e un ricarico. E allora? Meglio lasciar perdere e restare nel limbo della non conoscenza perché in fondo si è sempre fatto così?

Oggi le strade si fanno più tortuose e le velocità sempre maggiori ma non per questo dobbiamo abbandonare l'intento di voler condurre la nostra azienda, ma come farlo senza strumenti? Salireste mai su un aereo che come cabina di pilotaggio ha una stanza vuota con solo la cloche?

Il controllo della gestione (termine che preferisco a controllo di gestione) è un fatto innanzi tutto culturale ancor prima che numerico, ma come è possibile cambiare mentalità?

In questo libro cercherò di dare qualche risposta che deriva dalle esperienze maturate con le aziende in questi anni. Presenterò un menù e darò qualche ricetta senza la pretesa di fornire soluzioni assolute: al lettore il compito di scegliere le portate più adatte alla propria azienda.

Nella rassegna dei principali strumenti di controllo partiremo proprio da ciò che è già disponibile in azienda: il bilancio d'esercizio, il biglietto da visita di ogni impresa che va redatto con particolare attenzione. Impareremo a leggerne i contenuti e a scoprire quando non è del tutto sincero. A mano a mano arriveremo a costruire report un po' più avanzati e completi; cercheremo di analizzare le vendite e di dare una risposta alla domanda che affligge molti imprenditori: quanto costa il mio prodotto? Vedremo che non esiste un'unica risposta, ma un ventaglio di possibilità.

Arriveremo infine al budget e capiremo, *in primis*, la sua importanza a prescindere da qualsiasi condizione di instabilità e poi che non si tratta di uno strumento di previsione (sarebbe impossibile!), ma di conduzione.

Tutto ciò cercando di conservare un linguaggio il più semplice possibile e prediligendo sempre il caso pratico all'arida teoria, anche quando parleremo di argomenti complessi, tenendo sempre presente che non esiste un sistema di controllo di gestione migliore di un altro, ma solo sistemi più o meno adatti alla realtà da analizzare.

Cercheremo di vincere quelle resistenze che inducono a volte a gettare la spugna e a rinunciare al controllo della gestione perché troppo difficile, perché cambiare spaventa, perché di questi tempi incerti e instabili è impossibile prevedere il futuro; il compito dell'imprenditore però non è quello di prevedere, ma di fissare obiettivi e cercare di intuire quali siano le condizioni affinché questi obiettivi possano essere raggiunti.

Ed è proprio quando la nebbia è più fitta che occorre migliorare gli strumenti di navigazione.

Ringraziamenti

Desidero ringraziare innanzi tutto chi mi ha permesso di scrivere questo libro, in fondo mi sono divertito a scriverlo (come spero che si divertiranno i lettori a leggerlo).

Ai miei genitori che mi hanno insegnato prima a leggere e poi a leggere molto e me ne hanno dato soprattutto la possibilità.

A Gabriele che pazientemente ha riletto più volte il tutto e in certi casi ha dovuto interpretare i miei manoscritti o trascrivere le mie registrazioni (chi l'avrebbe mai detto 16 anni fa?).

A Davide che si è aggiunto alla squadra per la seconda edizione.

A Cristina che mi ha dato una buona idea.

Ai miei clienti da cui spesso apprendo molto di più di quanto sono in grado di offrire e alcune delle cui storie sono riportate in questo libro (con cifre e riferimenti che li rendono irriconoscibili) e a chiunque mi abbia dato consigli o mi abbia reso partecipe della sua esperienza per migliorare queste pagine.

Allo staff del mio Studio, che mi ha supportato/sopportato nel periodo di redazione e a Gianluca in particolare, più un amico che un socio.

Infine alla mia famiglia a cui ho sottratto tempo prezioso in questi mesi, prometto che avrò modo di recuperare...

Un'ultima indicazione: tutti i nomi di aziende e persone sono stati inventati di sana pianta, se dovessi aver utilizzato, a mia insaputa, nomi reali, non se ne abbiano a male gli interessati, in fondo nel libro non si parla male di nessuno.

Dal controllo di gestione al controllo della gestione

«Chi controlla il passato controlla il futuro. Chi controlla il presente controlla il passato».

George Orwell, 1949

1. Controllare: perché

L'espressione è «tempo di bilanci» mi ha sempre affascinato. E non solo dal punto di vista contabile.

Trovo che l'esigenza di fermarsi e di considerare quello che si è fatto sia legata alla natura stessa dell'uomo e della sua vita. Ciò vale ancora di più quando parliamo della vita di un'azienda.

Si controlla ciò che non si conosce, ciò di cui non si hanno certezze (nessuno controllerebbe mai un muro bianco per verificare che non diventi nero). Ciò che è mutevole, che potrebbe cambiare anche repentinamente, ci spaventa e ci rende più attenti.

Perché ciò a volte non accade con le nostre aziende?

Credo che la frustrazione maggiore che hanno subito gli imprenditori negli ultimi anni sia stata quella di vedere regolarmente i propri piani disgregarsi a causa di un contesto troppo spesso eccessivamente turbolento e senza possibilità alcuna di essere previsto; **ciò ha portato in certi casi a non impostare o ad abbandonare il controllo di gestione e a ritenerlo inutile in quanto inadatto a descrivere una realtà troppo instabile.**

L'esigenza del controllo è spesso stimolata dall'esterno: controllo perché mi stanno controllando gli altri; non guarderei così spesso il tachimetro in autostrada se non sapessi che qualcuno sta controllando la mia

velocità e potrebbe sanzionarmi; non intensificherei gli audit della qualità se non fossi prossimo al rinnovo della certificazione; non redigerei il Bilancio d'Esercizio se non mi obbligassero le disposizioni di legge.

La conseguenza immediata della mancanza di controllo può essere una sanzione. Si tratta senza dubbio di un effetto oneroso e fastidioso, ma sicuramente meno pesante di ciò che potrebbe derivare a lungo andare dall'assenza di controllo. Chi si intende di Qualità Totale sa bene che si parla di «costi della non qualità» come quei costi emergenti da pratiche non conformi, parimenti **si potrebbe parlare di «costi del non controllo».**

Dal mancato controllo possono derivare delle conseguenze anche gravi: se in autostrada continuassi a schiacciare l'acceleratore senza curarmi di alcun pericolo, prima o poi rischierei un incidente, un modo violento di essere portati alla realtà dei fatti: l'eccesso di velocità è pericoloso e va controllato e non o non solo perché si rischiano le multe e i punti sulla patente.

L'essere riportati alla realtà per alcune aziende ha significato in questi anni il dover ammettere di scoprire, improvvisamente e forse troppo tardi, che i margini di profitto si erano completamente erosi, che la struttura patrimoniale era troppo debole, che i soldi dei soci non erano più sufficienti a far proseguire la vita dell'impresa senza dover subire una dipendenza da parte delle banche, che la cassa sufficiente alla gestione sarebbe bastata ancora per pochi mesi o per pochi giorni.

Se si pensa alla supervisione da parte dei terzi in fondo non è altro che un incentivarmi a questo tipo di controllo: esistono gli autovelox non solo per dare multe, ma per dissuadermi dalla velocità e indurmi al controllo. Gli organismi di vigilanza (Banca d'Italia o Consob) servono per indurre soggetti controllati a una maggiore attenzione e si rivolgono soprattutto a coloro che su questa attenzione dovrebbero vigilare: collegi sindacali, revisori contabili, società di revisione.

Tutto sommato la grande differenza tra le conseguenze di una multa e le conseguenze di un grave incidente stradale equivale al divario sostanziale tra un'istanza di fallimento e un rilievo del collegio sindacale o del professionista per carenza di controllo all'interno.

CASO OFFICINA BRAVO

Il Sig. Ottavio Bravo era sempre stato quello che si definisce un imprenditore vecchia maniera, che aveva sempre condotto la propria azienda sulla base della propria esperienza e del proprio istinto senza curarsi troppo dei numeri: «a quelli ci pensa il commercialista» amava affermare con una certa soddisfazione.

Fino a che un giorno non ebbe la necessità di rivolgersi a una banca e convinto

delle proprie capacità dialettiche si recò alla filiale più vicina in cui aveva il conto. «Ecco vede signor Ottavio» – gli disse il nuovo direttore – «per poterle concedere il finanziamento avremmo bisogno che rispondesse ad alcune semplici domande: quanto è in grado di guadagnare la sua azienda nei prossimi anni? Sa, vorremmo sapere se avrà il denaro sufficiente per restituirci il finanziamento, e di quanto devono aumentare i suoi ricavi per poter coprire tutti i suoi costi e di quanto aumenterà il suo indebitamento nei prossimi anni?»

Il Sig. Ottavio tornò in azienda un po' contrariato verso tutte quelle domande, ma riflettendo meglio capì che le risposte interessavano soprattutto a lui ancor prima che alla banca. Premette l'interfono e tuonò «mi chiami il rag. Bianchi e il commercialista voglio vederli subito e capire finalmente come funziona la mia azienda...».

La lingua inglese ha due verbi per dire controllare: *audit* e *control*.

- **Audit: esame, verifica e ispezione.**
- **Control: avere controllo su, tenere sotto controllo, regolare¹.**

Fino a qui ho parlato di «audit», occorre invece d'ora in avanti approfondire il concetto di «control».

Il controllo è occasione irrinunciabile per l'imprenditore di condurre la propria azienda, di guidare anziché di farsi guidare, di attaccare al posto di subire...

Potremmo dire che l'*audit* presuppone una risposta chiusa del tipo «sì-no», mentre il *control* richiede una risposta aperta del tipo «come, perché...».

Si controlla allora non o non solo per non subire una conseguenza, ma soprattutto **per comprendere cosa è accaduto e cosa potrebbe capitare se...**

Ma come si controlla un'azienda? E, soprattutto, è possibile controllarla?

Per analizzare, comprendere e approfondire la situazione della nostra azienda occorrono degli attrezzi adeguati. La tab. 1 riporta quella che dovrebbe essere la dotazione base di ogni impresa, piccola o grande che sia.

Tab. 1 – Gli strumenti del controllo della gestione

Report – Strumento	Serve a:
Bilancio di esercizio	Valutare la situazione economica e patrimoniale
Rendiconto finanziario	Comprendere le dinamiche che hanno portato a creare o assorbire cassa
Visura della centrale dei rischi di Banca d'Italia	Fornire il quadro preciso della situazione di indebitamento bancario e il suo andamento negli ultimi 36 mesi

¹ Dizionario Larousse Inglese-Italiano.