

L'estratto che stai consultando
fa parte del volume in vendita
su **ShopWKI**,
il negozio online di **Wolters Kluwer**

[Torna al libro](#)



CEDAM

IPSOA

UTET[®]
GIURIDICA

il fisco

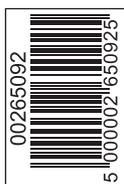
 ALTALEX

CONTROLLO DI GESTIONE

2024

6

- Supply Chain Management e sostenibilità: l'evoluzione del Vendor Rating
- Generazione automatica di scenari di budget aziendale: un modello stocastico dinamico di riferimento
- L'automazione della pianificazione finanziaria tra adeguati assetti e Artificial Intelligence
- Caratteristiche economico-finanziarie e struttura di governance delle aziende confiscate: un'indagine pilota
- Il controllo di gestione nelle special situations



INTELLIGENZA ARTIFICIALE, EVOLUZIONE DIGITALE E DIRITTO



NAVIGARE L'EUROPEAN AI ACT

A cura di: **AIRIA Associazione per la Regolazione dell'Intelligenza Artificiale**

Fornisce un'analisi **approfondita** dell'AI Act, guidando i lettori attraverso le sue **complessità** e le sue **implicazioni**.



INTELLIGENZA ARTIFICIALE, BLOCKCHAIN E CRIPTOVALUTE

**Fulvio Sarzana
di S. Ippolito,
Massimiliano Nicotra**

Una guida alla scoperta della **AI**, della **Blockchain**, delle **cripto-attività** e del loro impatto nel **mondo finanziario**.



SICUREZZA INFORMATICA

Francesco Paolo Micozzi

Offre una panoramica completa e approfondita sugli aspetti della **sicurezza informatica** e sulle più recenti normative in materia, con un focus specifico sulla **Direttiva NIS 2** e la **Legge n. 90 del luglio 2024**.



DIRITTO DEL FINTECH

A cura di: **Marco Cian,
Claudia Sandei**

Esamina i diversi fenomeni derivanti dall'**applicazione delle nuove tecnologie** alle **attività**, ai **servizi** e ai **prodotti finanziari**.

SOMMARIO

METODI E STRUMENTI

5 **Supply chain management e sostenibilità: l'evoluzione del Vendor Rating**

di Giorgia Moschini, Sofia Belletti e Roberta Pinna

17 **Generazione automatica di scenari di budget aziendale: un modello stocastico dinamico di riferimento**

di Giorgia Callegaro e Mauro Putzu

SISTEMI INFORMATIVI

26 **L'automazione della pianificazione finanziaria tra adeguati assetti e Artificial Intelligence**

di Roberto Spaccini

CASE HISTORY

42 **Caratteristiche economico-finanziarie e struttura di governance delle aziende confiscate: un'indagine pilota**

di Antonio Leotta, Angela Maria Greco e Mariastella Messina

50 **Il controllo di gestione nelle special situations**

di Letizia Di Maio e Maria Savarese

CONTROLLO
DI GESTIONE

rivista bimestrale

EDITRICE

Wolters Kluwer Italia s.r.l.
Via Bisceglie, n. 66 - 20152 Milano (MI)
www.ipsoa.it

INDIRIZZO INTERNET

La rivista è consultabile on-line all'indirizzo
www.edicolaprofessionale.com/controllogestione

DIRETTORE RESPONSABILE

Giulietta Lemmi

DIREZIONE SCIENTIFICA

Cristiano BUSCO - Università LUISS Guido Carli, Roma
Daniela MANCINI - Università di Napoli Parthenope
Francesco GIUNTA - Università di Firenze
Luciano MARCHI - Università di Pisa
Angelo RICCABONI - Università di Siena

COMITATO SCIENTIFICO

Massimiliano BONACCHI - Libera Università di Bolzano
Ariela CAGLIO - Università L. Bocconi di Milano
Nicola Giuseppe CASTELLANO - Università di Macerata
Maria Serena CHIUCCHI - Università Politecnica delle Marche
Massimo CIAMBOTTI - Università di Urbino
Katia CORSI - Università di Sassari
Francesca CULASSO - Università di Torino
Paola DAMERI - Università di Genova
Bruno DE ROSA - Università degli Studi di Trieste
Marco FAZZINI - Università Europea di Roma
Stefano GARZELLA - Università di Napoli Parthenope
Andrea GUERRINI - Università di Verona
Giuseppina IACOVIELLO - Università di Pisa
Antonio LEOTTA - Università di Catania
Maria Pia MARAGHINI - Università di Siena
Fabio SANTINI - Università di Perugia
Riccardo SILVI - Università di Bologna-Forlì
Andrea TENUCCI - Scuola Superiore S. Anna di Pisa
Franco VISANI - Università di Bologna-Forlì

REFERAGGIO

La rivista accoglie contributi di ricerca volti all'avanzamento delle conoscenze scientifiche. Tali contributi saranno accettati solo dopo essere stati sottoposti ad un processo sistematico di valutazione e accettazione, noto come double blind review, condiviso dalla comunità scientifica internazionale. Coloro che fossero interessati possono inviare i propri contributi per posta elettronica all'indirizzo rivista.controllogestione.ipsoa@wki.it

REDAZIONE

Paola Boniardi, Agnese Trentalancia
Per informazioni in merito a contributi, articoli ed argomenti trattati scrivere o telefonare a:
Redazione Controllo di Gestione
telefono 02.82476.085
e-mail: rivista.controllogestione.ipsoa@wki.it

AMMINISTRAZIONE

Per informazioni su gestione abbonamenti, numeri arretrati, cambi d'indirizzo, ecc. scrivere o telefonare a:
Wolters Kluwer Italia Servizio Clienti
telefono 02.824761
e-mail: servizio.clienti@wolterskluwer.com

FOTOCOPOSIZIONE

Integra Software Services Pvt. Ltd.

PUBBLICITÀ



Wolters Kluwer

E-mail: advertising-it@wolterskluwer.com
www.wolterskluwer.it

Via Bisceglie, n. 66 - 20152
Milano (MI)

Autorizzazione del Tribunale di Milano n. 645
dell'11 novembre 2003

Iscritta nel Registro Nazionale della Stampa con il
n. 3353 vol. 34 Foglio 417 in data 31 luglio 1991
Iscrizione al R.O.C. n. 1702

ABBONAMENTI

Gli abbonamenti hanno durata annuale, rolling: 12 mesi dalla data di sottoscrizione, e si intendono rinnovati, in assenza di disdetta da comunicarsi entro 90 gg. prima della data di scadenza a mezzo raccomandata A.R. da inviare a Wolters Kluwer Italia S.r.l. Via Bisceglie, n. 66 - 20152 Milano (MI). Servizio Clienti: tel. 02 824761 - e-mail: servizio.clienti@wolterskluwer.com
www.servizioclienti.wki.it

ITALIA - ESTERO

Annuale: € 275 + IVA (solo per Italia)
Richiesta di abbonamento: scrivere o telefonare a:
Ufficio vendite
Telefono 02.82 47 6.794
Forma di pagamento:
- versare l'importo con bonifico bancario presso Banca Intesa Sanpaolo SpA sul conto IBAN: IT61M0306933684100000002208 intestato a Wolters Kluwer Italia Srl
oppure

- versare l'importo sul C/C/P n. 583203 intestato a WKI s.r.l. Gestione Incassi
Indicare nella causale del versamento il titolo della rivista e l'anno di abbonamento
Arretrati: prezzo dell'anno in corso all'atto della richiesta

DISTRIBUZIONE

Vendita esclusiva per abbonamento

Tutela della Privacy

Egregio Abbonato, ai sensi dell'art. 13 del Regolamento (UE) 2016/679 del 27 aprile 2016, "relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati e che abroga la direttiva 95/46/CE (regolamento generale sulla protezione dei dati)", La informiamo che i Suoi dati personali sono registrati e custoditi su database elettronici situati nel territorio nazionale e di Paesi appartenenti allo Spazio Economico Europeo (SEE), o paesi terzi che garantiscono un adeguato livello di protezione dei dati. Wolters Kluwer Italia S.r.l., in qualità di Titolare del trattamento, utilizzerà i dati che La riguardano per finalità amministrative e contabili. I Suoi recapiti postali e il Suo indirizzo di posta elettronica potrebbero essere anche utilizzati ai fini di vendita diretta di prodotti o servizi analoghi a quelli della presente vendita.

Lei ha il diritto di chiedere a Wolters Kluwer Italia S.r.l. l'accesso ai dati personali che La riguardano, nonché la rettifica, la cancellazione per violazione di legge, la limitazione o l'opposizione al loro trattamento ai fini di invio di materiale pubblicitario, vendita diretta e comunicazioni commerciali. Lei ha, inoltre, il diritto di revocare il consenso in qualsiasi momento, senza pregiudicare la liceità del trattamento basata sul consenso prestato prima della revoca, nonché di proporre reclamo all'Autorità Garante per il trattamento dei dati personali ai sensi dell'art. 77 del Regolamento UE 679/2016.

L'elenco aggiornato dei responsabili e delle persone autorizzate al trattamento è consultabile presso la sede di Wolters Kluwer Italia S.r.l. - Via Bisceglie, n. 66 - 20152 Milano (MI).

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT E SOSTENIBILITÀ: L'EVOLUZIONE DEL VENDOR RATING

Il *Vendor Rating* è un processo fondamentale per le aziende che mirano a mitigare i rischi associati alla supply chain e ottimizzare i costi operativi. Questo sistema di valutazione consente di misurare e monitorare le performance dei fornitori su diversi criteri, includendo informazioni come i dati interni sugli acquisti, i dati di bilancio dei fornitori e altre informazioni sulle loro performance operative. Tra le evoluzioni più recenti vi è l'introduzione di un'area dedicata alla sostenibilità e al rating ESG dei fornitori. Questo cambiamento è stato stimolato dalle nuove normative sulla rendicontazione imposte dalla CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), che richiedono maggiore trasparenza e informazioni più dettagliate sulla sostenibilità aziendale. Pertanto, adottare un sistema di *Vendor Rating*, introducendo anche una valutazione sulla performance sostenibile dei fornitori, rappresenta una risposta strategica per le aziende che possono essere sia competitive ed efficienti, grazie al continuo monitoraggio della supply chain, sia sostenibili e conformi verso le nuove direttive in ambito ESG.

Introduzione

L'innovazione e la digitalizzazione della gestione della catena di fornitura sono in continua evoluzione e sempre più aziende stanno adottando nuove tecnologie per migliorare la gestione della *Supply Chain*. Tuttavia, secondo un recente studio del *Boston Consulting Group* (BCG), le aziende ancora non possiedono un pieno controllo e un'adeguata visibilità del parco fornitori. Infatti, nel sondaggio *Build for the Future*, al 2022 solo il 4% delle aziende intervistate ha dichiarato di possedere un sistema innovativo e digitalizzato per governare tutti i rischi legati alla catena di fornitura. Le aziende che guardano al futuro stanno adottando sistemi di gestione interconnessi con tutta la filiera, tanto da creare un vero e proprio *Supply Network*.

In **Tavola 1** è riportata una categorizzazione delle aziende proposta da BCG sulla base del livello di digitalizzazione e resilienza.

Il *Supply Chain Management* (SCM) sta richiedendo l'implementazione di tecnologie come l'intelligenza artificiale (AI), l'*Internet of Things* (IoT), la *blockchain* e l'analisi dei *big data* proprio per garantire una maggiore e migliore visibilità dei fornitori, e per la gestione dei rischi legati alla catena di fornitura. Soluzioni basate su AI e *machine learning* sono utilizzate per prevedere e mitigare i rischi, ottimizzare la gestione del magazzino, migliorare la pianificazione, solo per citarne alcuni. Inoltre, le piattaforme digitali di gestione dei fornitori consentono una valutazione continua delle performance economico-finanziarie, nonché il monitoraggio in termini di conformità e rischi. Tutto ciò risulta più che mai necessario, data anche la recente introduzione della *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), in applicazione per le imprese quotate dal 2024. La direttiva richiede maggiore trasparenza e tracciabilità della catena di fornitura, imponendo quindi una normativa molto più stringente e rafforzata dalla pressione dei consumatori che richiedono sempre più pratiche aziendali etiche e sostenibili.

Rimane, tuttavia, ancora troppo presente la resistenza al cambiamento da parte delle imprese. Specialmente le PMI possono risultare alquanto riluttanti ad investire in nuove tecnologie a causa dei costi iniziali e della complessità di implementazione. Inoltre, la mancanza di competenze digitali e di una formazione adeguata può rappresentare un ulteriore e importante ostacolo nell'adozione di nuove tecnologie e nell'evoluzione del SCM. Integrare nuove soluzioni digitali con i sistemi esistenti può essere quantomeno complesso e la sua applicazione richiede un considerevole dispendio di tempo. Come, quindi, poter raggiungere una visione quanto più integrata e completa della catena di fornitura? Come possono le aziende diventare sempre più digitali e resilienti in periodi di continua incertezza? I *Supplier Analytics* trovano la loro ragion d'essere proprio nel supporto dell'azienda nel raggiungimento di tali obiettivi, tramite un sistema oggettivo, condiviso e digitalizzato per la

di Giorgia Moschini
PhD Candidate in Management and Law, Università Politecnica delle Marche
Sofia Belletti
Business Analyst presso InfoManager S.r.l.
e Roberta Pinna
CEO presso InfoManager S.r.l.

valutazione delle *performance* dei fornitori: il *Vendor Rating*.

Le variabili del Vendor Rating

Il *Vendor Rating* (VR) è un sistema aziendale composto da risorse, informazioni e strumenti che, opportunamente strutturati in processi, permette la misurazione delle *performance* dei fornitori, al fine di renderne più efficiente la selezione e il monitoraggio (Rizzo et al., 2011). Questo sistema è definito, infatti, come una valutazione sistematica e periodica delle prestazioni dei fornitori basata su una certa gamma di attributi e consente all'ufficio acquisti di adottare un approccio metodico privo di condizionamenti soggettivi (conoscenza e relazioni personali con il fornitore). Il VR è, dunque, una misura di controllo che permette di assegnare un punteggio o una classificazione ai fornitori in base a vari criteri come la qualità, la puntualità, il costo di acquisto, la conformità alle specifiche tecniche, la capacità di risposta e il servizio *post-vendita*. Nello specifico, il VR permette:

- di valutare e selezionare i fornitori, monitorando le loro *performance* basandosi sull'analisi degli attributi del rapporto di fornitura;
- di instaurare una migliore comunicazione con i propri fornitori;
- di implementare strategie di governo dei costi ed ottimizzazione in termini di *Total Cost of Ownership* (TCO).

Una visione allargata del VR racchiude diversi ambiti di analisi, permettendo così una valutazione molto più profonda ed integrata. Nella *Tavola 2* vengono illustrati gli aspetti che vanno a formare un sistema di VR evoluto le cui variabili verranno analizzate nelle pagine che seguono.

Dati interni

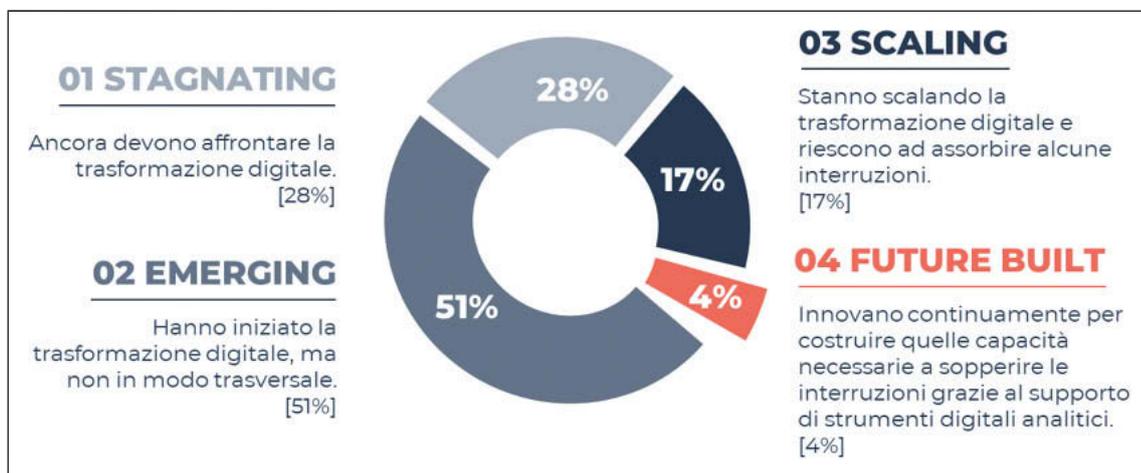
Per l'elaborazione di un VR, il primo passo consiste nel reperimento di tutti i dati generali del fornitore, dall'anagrafica alle condizioni contrattuali: ragione sociale, ID fornitore, Partita IVA, valore d'acquisto (anno), dilazione media di pagamento, categoria merceologica, ID categoria merceologica.

È necessario inoltre raccogliere informazioni strategiche riguardanti la tipologia degli acquisti effettuati, distinguendo tra le seguenti categorie:

- acquisti multi-categoria: nel caso in cui l'azienda effettui vari acquisti nei confronti di uno stesso fornitore, occorre suddividere l'importo totale degli acquisti in base alle diverse categorie merceologiche;
- acquisti multi-sede: se l'azienda cliente è distribuita su più sedi, occorre identificare per ciascuna sede l'importo degli acquisti effettuati da ogni fornitore.

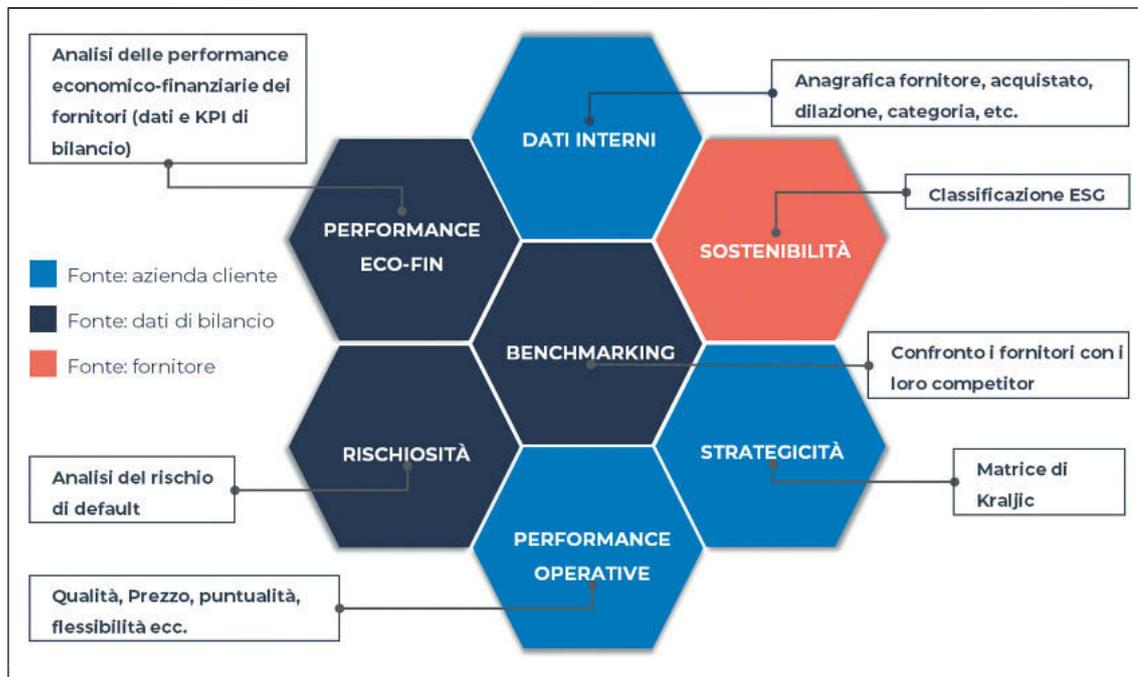
Queste informazioni permetteranno una valutazione più dettagliata e accurata dei comportamenti di acquisto dell'azienda, favorendo una gestione più efficace delle risorse e delle strategie di approvvigionamento.

Tavola 1 - Categorizzazione delle aziende in base al livello di digitalizzazione e resilienza*



* Fonte: Boston Consulting Group, Report "Build for the Future Survey", Anno 2022

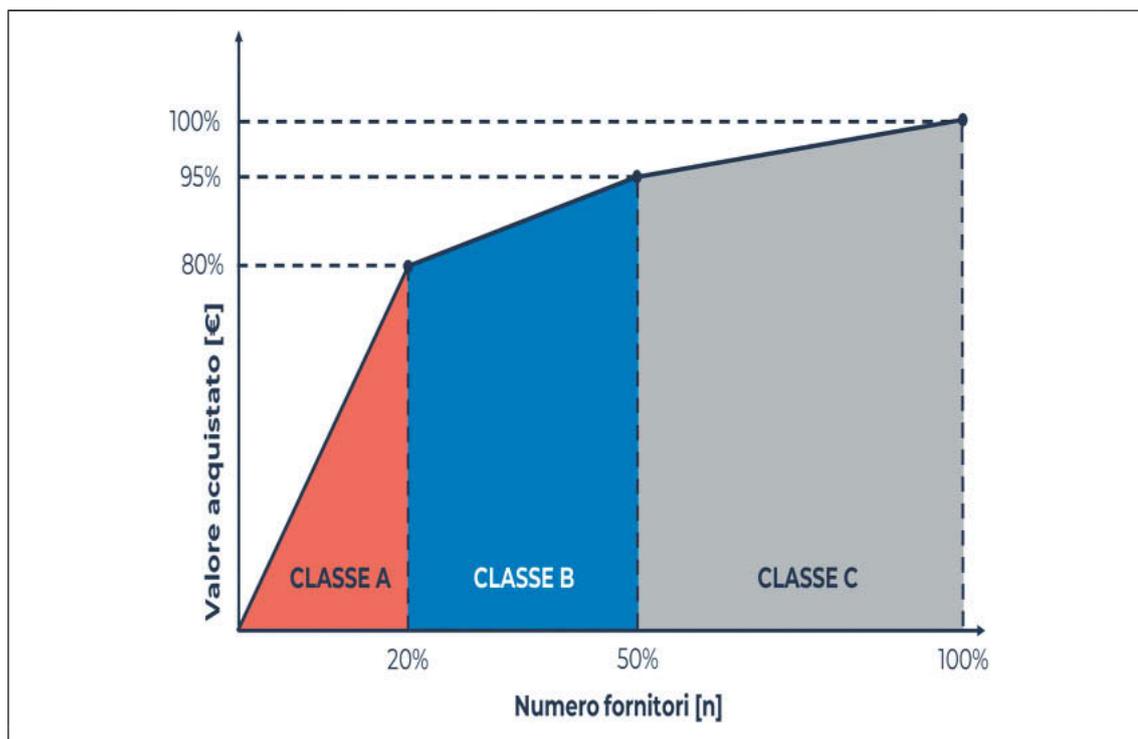
Tavola 2 - Le variabili del Vendor Rating



Sulla base dei dati interni, è possibile realizzare l'analisi di Pareto, uno strumento utile per valutare la rilevanza strategica dei fornitori in termini di impatto sui costi aziendali. Secondo tale teoria, solitamente il solo 20% dei fornitori è

responsabile dell'80% degli acquisti totali aziendali. Per eseguire tale analisi, è sufficiente distribuire i fornitori in ordine decrescente in base all'ammontare degli acquisti, identificando tre classi distinte (Tavola 3).

Tavola 3 - Analisi di Pareto del parco fornitori



L'analisi di Pareto risulta utile per verificare l'esistenza di possibili dinamiche all'interno delle categorie merceologiche dei fornitori:

- a) categorie frammentate: categorie di acquisto caratterizzate da un approvvigionamento molto frammentato, ossia con un numero eccessivamente elevato di fornitori. In tali categorie, il 20% dei fornitori con il maggior volume di acquisti non raggiunge l'80% del totale degli acquisti;
- b) categorie concentrate: categorie di acquisto in cui l'azienda si rifornisce da un numero limitato di fornitori. In tali categorie, il 20% dei fornitori con il maggior volume di acquisti supera l'80% del totale degli acquisti, esponendo l'azienda a rischi più elevati associati ai singoli fornitori.

Performance operative

Le *performance* operative dei fornitori possono essere valutate se, a livello di infrastruttura informatica, esiste un sistema di tracciamento di tutto il ciclo di acquisto e approvvigionamento, come, ad esempio, un *software* di *Supply Chain Collaboration* (SCC). Tale strumento è un'applicazione o una piattaforma progettata per migliorare la cooperazione e la comunicazione tra tutti i *partner* coinvolti nella catena di fornitura. Questo include fornitori, produttori, distributori, e talvolta anche clienti. Lo scopo principale di un SCC è l'ottimizzazione e l'efficientamento dei flussi di informazione, prodotti e attività finanziarie lungo la catena di fornitura. Le principali funzionalità tipiche di un SCC includono:

- Gestione di domanda e offerta. Tale funzionalità supporta le aziende nella previsione della domanda e nella pianificazione dell'offerta, riducendo così i rischi di sovrapproduzione o carenze di *stock*.
- Pianificazione e *scheduling* condivisi. Tale funzionalità permette la condivisione dei piani di produzione e di consegna tra i diversi soggetti rientranti nella catena di fornitura, facilitando così la coordinazione e l'ottimizzazione dei processi.
- Gestione del trasporto e degli *stock*. Tale funzionalità integra strumenti per la gestione logistica, inclusi il trasporto, lo stoccaggio e la distribuzione, permettendo una più efficace collaborazione tra i diversi *partner* logistici.
- Gestione degli ordini. Tale funzionalità consente di gestire in modo integrato gli ordini di acquisto, di produzione e di vendita, migliorando la visibilità e la tracciabilità lungo la catena.
- Scambio tempestivo di informazioni. Tale funzionalità fornisce una piattaforma comune

per lo scambio di dati critici in tempo reale, migliorando la reattività e la capacità di risposta alle fluttuazioni del mercato.

Questi *software* sono fondamentali per le aziende che mirano a migliorare l'efficienza operativa, ridurre i costi e ottimizzare il servizio al cliente, facilitando una collaborazione più stretta e strategica tra tutti i membri della catena di approvvigionamento, *in primis* l'ufficio acquisti. Allo stesso tempo, sono strumenti molto utili per eseguire analisi sulle prestazioni dei fornitori e per valutare i seguenti elementi:

a) puntualità del fornitore. Indica la percentuale di volte in cui un fornitore consegna i materiali o i prodotti nel giorno concordato. Talvolta, non solo gli ordini in ritardo, bensì quelli in anticipo possono avere un impatto molto negativo sull'azienda, poiché si verifica uno stoccaggio ed una necessità di spazio in magazzino non programmato. Risulta quindi fondamentale analizzare la puntualità del fornitore per mantenere costante la produzione e ridurre i tempi di inattività.

b) *Lead time*. Indica l'intervallo di tempo che passa dal momento in cui viene effettuato un ordine al fornitore fino al momento in cui la merce viene consegnata e resa disponibile per l'uso o la vendita. È un indicatore cruciale nella gestione della fornitura poiché influenza direttamente la capacità di un'azienda di soddisfare la domanda dei clienti in modo tempestivo tramite una corretta pianificazione della produzione. Il *lead time* comprende svariate componenti, tra cui: tempo di trasporto, tempo di produzione, tempo di elaborazione dell'ordine, tempo di attesa.

c) Qualità del prodotto. Misura la conformità dei prodotti forniti agli *standard* di qualità dell'azienda. Ciò può includere il numero di difetti trovati, la conformità alle specifiche tecniche e il numero di reclami.

d) Flessibilità e risposta alle richieste. Valuta la capacità del fornitore di rispondere a cambiamenti improvvisi della domanda o delle specifiche del prodotto, oltre alla sua volontà di adattarsi per soddisfare le esigenze del cliente.

e) Capacità d'innovazione. Valuta le innovazioni ed i miglioramenti proposti dal fornitore. Un fornitore che contribuisce attivamente all'evoluzione e all'innovazione dei prodotti e dei processi aziendali è un segnale di una collaborazione strategica e molto positiva.

f) *Total Cost of Ownership* (TCO). Considera non solo il prezzo di acquisto del prodotto, ma anche altri costi associati come quelli di spedizione, di gestione e di manutenzione. Questo KPI aiuta a valutare l'effettivo costo a lungo termine del fornitore.

In **Tavola 4** sono riportati alcuni dei principali indicatori per ciascuna tipologia delle *performance* operative appena descritte.

Performance economico-finanziarie

La valutazione delle *performance* economico-finanziarie si fonda sull'analisi di bilancio del parco fornitori. A partire dall'elenco fornitori ottenuto dai dati interni, è possibile estrapolare i dati di bilancio dal controllo di gestione interno o da sistemi informativi esterni per l'individuazione di specifici indicatori per ogni area di interesse. Al fine di rendere l'analisi e l'informativa il più completa

Tavola 4 - Indicatori di valutazione delle performance operative

PERFORMANCE OPERATIVE	DESCRIZIONE KPI	FORMULA
Puntualità del fornitore	Indice di puntualità	$IP = \frac{\text{Numero di consegne puntuali}}{\text{Numero di consegne totali}}$
	Indice di ritardo	$IR = \frac{\text{Numero di consegne in ritardo}}{\text{Numero di consegne totali}}$
	Giorni medi di ritardo	$R = \frac{(\text{Giorno consegna pianificata}_1 - \text{Giorno consegna effettiva}_1) + \dots + (\text{Giorno consegna pianificata}_n - \text{Giorno consegna effettiva}_n)}{\text{Numero di consegne totali}}$
Lead Time	Tempo di consegna del fornitore	$LT = \text{Tempo di trasporto} + \text{Tempo di produzione} + \text{Tempo di elaborazione dell'ordine} + \text{Tempo di attesa}$
Qualità del prodotto	Indice di non conformità alla quantità richiesta	$INCQ = \frac{\text{Quantità ricevuta non conforme}}{\text{Quantità totale ricevuta}}$
	Indice di qualità del packaging e del trasporto	$IQP = \frac{\text{Quantità ricevute senza danneggiamenti}}{\text{Quantità totale ricevuta}}$
	Indice dei reclami	$IQR = \frac{\text{Numero di reclami}}{\text{Numero di forniture}}$
	<i>Rejected parts per million</i>	$RPPM = \frac{\text{Quantità pezzi scartati}}{\text{Quantità pezzi ricevuti}} * 10^6$
Flessibilità del fornitore	Indice degli anticipi	$IA = \frac{\text{Ordini ricevuti in anticipo}}{\text{Ordini richiesti in anticipo}}$
Capacità d'innovazione	Investimenti in R&S	$IR\&S = \frac{\text{Investimenti in R\&S}}{\text{Valore della produzione}}$
Costo totale di acquisto	Total Cost of Ownership	$TCO = \text{Prezzo di acquisto} + \text{Costi pre/post-vendita}$

possibile, si può procedere in due diverse direzioni. La prima direzione è quella storica intraziendale, solitamente nel triennio, per valutare le capacità di miglioramento di un'azienda. La seconda direzione è quella settoriale interaziendale, per valutare la competitività dell'azienda e i suoi punti di forza e di debolezza rispetto all'*industry* in cui opera. Quest'ultima analisi altro non è che un'analisi di *benchmarking* (approfondita nel prosieguo).

Le principali aree di interesse (Tavola 5) su cui focalizzare l'analisi sono:

- a) l'area di redditività, al fine di individuare la capacità dell'azienda di generare reddito grazie al suo modello di *business*;
- b) l'area di efficienza, per analizzare la capacità dell'azienda di ottimizzare le risorse a propria disposizione, sia umane che capitali;
- c) l'area finanziaria, per misurare la capacità dell'azienda di finanziare i propri investimenti in misura sostenibile, analizzando la capacità di gestire l'indebitamento aziendale complessivo, in particolar modo quello a breve, e il grado di patrimonializzazione. Tramite l'analisi degli indicatori economico-finanziari è possibile verificare i *worst* e *top performers* all'interno del parco fornitori. Se, ad esempio, si prendessero a riferimento tre fornitori distinti, appartenenti alla stessa categoria merceologica e rientranti in diverse classi di Pareto (Tavola 3), si potrebbero fare valutazioni specifiche in merito alla loro *performance*. Nella

Tavola 6 è rappresentata una matrice di posizionamento sulla base degli indicatori economico-finanziari dell'area finanziaria (analisi finanziaria e indebitamento) e dell'area reddituale.

La matrice mostra diversi posizionamenti:

- i *best performers* (Quadrante 2), ossia i fornitori che risultano più performanti (al di sopra della media) sia sotto il profilo finanziario sia sotto il profilo reddituale;
- i *worst performers* (Quadrante 3), ossia i fornitori che risultano meno performanti (al di sotto della media) sia sotto il profilo finanziario sia sotto il profilo reddituale; infine,
- i fornitori che mostrano buone *performance* solo in una delle aree di analisi (Quadranti 1 e 4).

Nell'esempio riportato in Tavola 6, risulta piuttosto semplice identificare i fornitori *best* e *worst performers*; in particolare, per il fornitore appartenente alla classe C sarà necessario valutare attentamente la sua posizione. Sulla base di questa analisi e delle risultanze emerse, l'azienda potrebbe considerare una rielaborazione dell'allocazione delle risorse all'interno delle categorie merceologiche o incrementare gli acquisti da un determinato fornitore in funzione della sua affidabilità economico-finanziaria.

Rischiosità

Lo studio della rischiosità dei fornitori consiste nell'assegnazione di un *rating*. Il *rating* è una metodologia che consente di classificare in via

Tavola 5 - Indicatori di valutazione delle performance economico-finanziarie

AREE DI INTERESSE	KPI	FORMULA
Redditività aziendale	ROS - redditività delle vendite	$ROS = \frac{\text{Reddito Operativo Caratteristico}}{\text{Valore della produzione}}$
	ROI - redditività degli investimenti	$ROI = \frac{\text{Reddito Operativo Globale}}{\text{Capitale Investito}}$
	ROE - redditività degli azionisti	$ROE = \frac{\text{Reddito Netto}}{\text{Equity}}$
	Incidenza dei costi	% consumi, servizi, godimento beni di terzi, personale, ammortamenti
Efficienza operativa	Tasso di rotazione	$\text{Tasso Rotazione} = \frac{\text{Vendite}}{\text{Capitale Investito Netto}}$
	Ricavi pro capite	$\text{Ricavi pro capite} = \frac{\text{Vendite}}{\text{Numero addetti}}$
	Complessità	$\text{Complessità} = \frac{\text{Costi operativi}}{\text{Numero addetti}}$
	Grado di Leva Operativa	$GLO = \frac{\% \Delta \text{ Vendite}}{\% \Delta \text{ RO}}$
Analisi finanziaria e indebitamento	Test Acido	$TA = \frac{(\text{Attivo Corrente} - \text{Rimanenze})}{\text{Passivo Corrente}}$
	Rapporto di indebitamento	$RI = \frac{\text{Capitale Investito}}{\text{Equity}}$
	Gearing	$\text{Gearing} = \frac{\text{Debiti Finanziari}}{\text{Equity}}$
	Ciclo Finanziario	CF = durata media crediti comm.li + durata media scorte - durata media debiti comm.li

ordinale la rischiosità di un'impresa o gruppo di imprese. La classificazione avviene stimando la Probabilità di *Default* (PD) su un orizzonte temporale predefinito e definendo l'ampiezza delle singole classi. Il *rating*, pertanto, misura il rischio finanziario dell'azienda senza giudicare direttamente il suo modello di *business*.

I parametri per la misurazione della PD possono essere quantitativi e qualitativi, a seconda della complessità dell'oggetto di analisi. Il *Credit Scoring* è il primo elemento di un sistema di *rating*, nonché il risultato finale della valutazione di imprese di piccole dimensioni. Tuttavia, non è l'unica determinante di un sistema di *rating*, il quale deve integrare differenti dimensioni, non esclusivamente legate ai dati di bilancio. Alcune di queste dimensioni possono includere il settore merceologico, l'area geografica, ecc. (Tavola 7). In un sistema di *rating* tendenzialmente si associa un intervallo di PD ad ogni classe di rischio e la distribuzione dei fornitori con la rispettiva PD segue tradizionalmente la griglia di Standard & Poor's, come rappresentato a titolo di esempio in Tavola 8.

In conclusione, la mappatura della distribuzione del rischio è fondamentale per identificare i fornitori ad alta rischiosità all'interno del portfolio fornitori aziendale o all'interno di una specifica categoria merceologica. Inoltre, è necessario

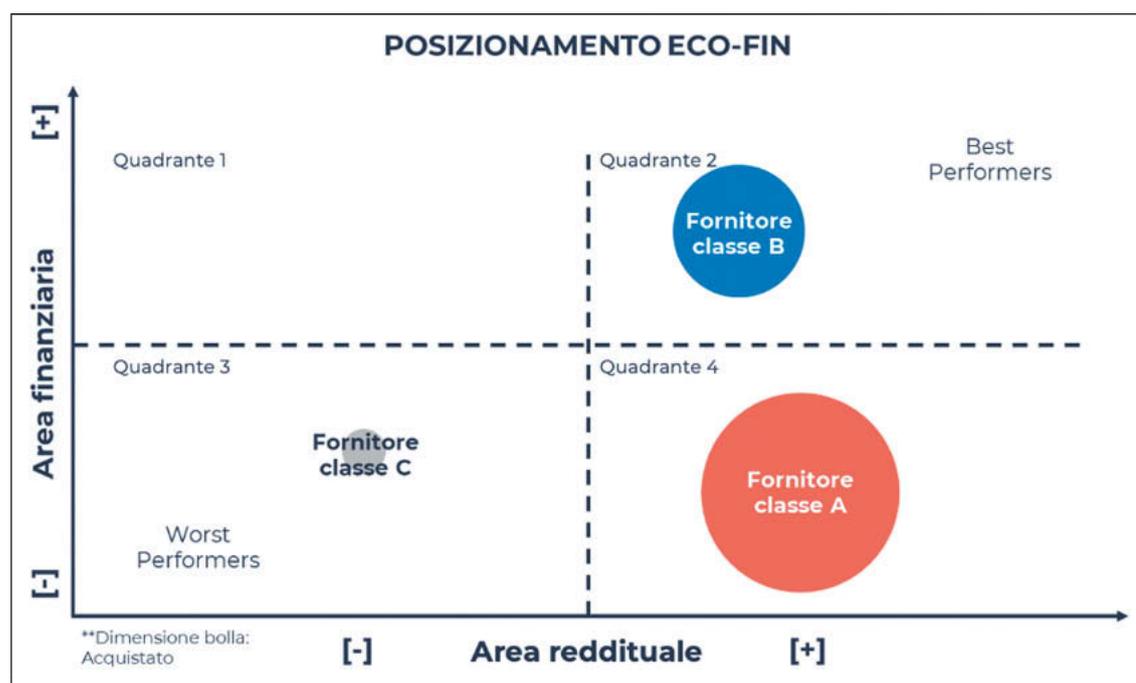
valutare la PD specialmente nei confronti dei fornitori di maggior rilievo e impatto per l'azienda (in termini di valore acquistato).

Benchmarking di categoria

L'attività di *benchmarking* implica il confronto di un fornitore con un *pool* di aziende appartenenti alla stessa categoria merceologica. Studiare la dinamica di una categoria merceologica, o di un intero settore, consente di identificare parametri di riferimento con cui confrontare il rendimento del fornitore. Occorre, infatti, sempre contestualizzare i valori degli indicatori economico-finanziari, per individuare chiaramente se il fornitore risulta essere in linea con l'andamento del settore (o la base di analisi presa a riferimento). Procedere ad una analisi di *benchmarking* dei fornitori appartenenti alla stessa categoria merceologica è fondamentale per le seguenti ragioni:

- identificazione di *best practices*: aiuta l'azienda nell'identificazione delle c.d. *best practices*, ossia quelle azioni, iniziative e processi adottati dai fornitori per l'ottimizzazione dei costi, per l'incremento della redditività e per un'efficiente gestione finanziaria. Tali informazioni sono fondamentali in quanto possono guidare le decisioni strategiche dell'azienda, come l'adozione di nuove tecnologie o processi operativi per una migliore competitività sul mercato;

Tavola 6 - Matrice di posizionamento economico-finanziario



- gestione del rischio: consente di valutare la stabilità e l'affidabilità dei fornitori, riducendo così i rischi associati ad eventuali problematiche legate alla qualità dei materiali, ai ritardi nelle consegne o alla sostenibilità dei processi e delle prassi operative;
- ottimizzazione dei costi: è possibile identificare quali fornitori offrono un maggior valore all'azienda, non solo in termini di costo ma anche di qualità e servizio al cliente. Ciò consente di pro-

cedere a migliori negoziazioni in riferimento alle condizioni contrattuali e di riallineare le strategie di acquisto;

- recupero liquidità: è possibile un confronto delle dilazioni medie concesse ad altri clienti. Grazie a questa analisi si può quindi verificare possibili azioni e variazioni sulle dilazioni di pagamento, mirando ad un recuperare di liquidità (ad esempio *dynamic discounting*).

Tavola 7 - Le dimensioni del Rating Aziendale

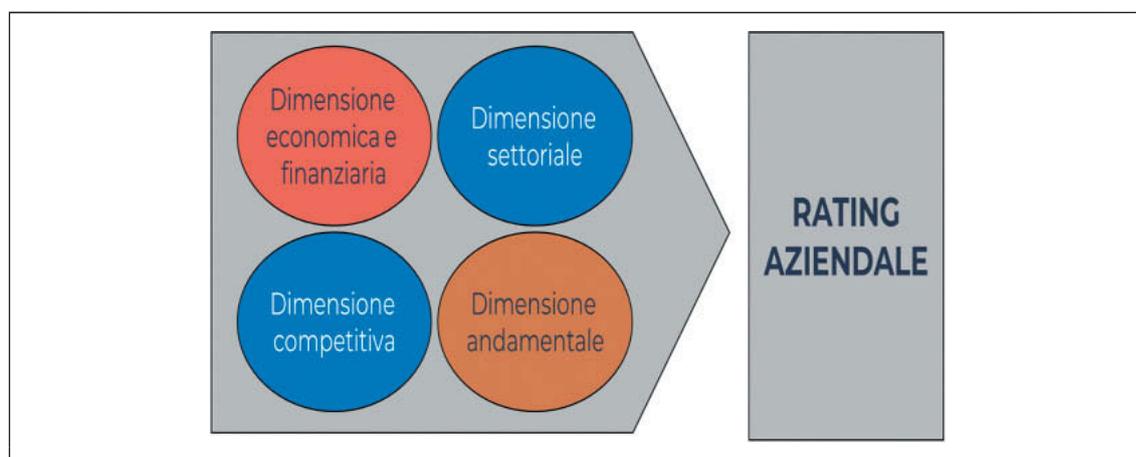
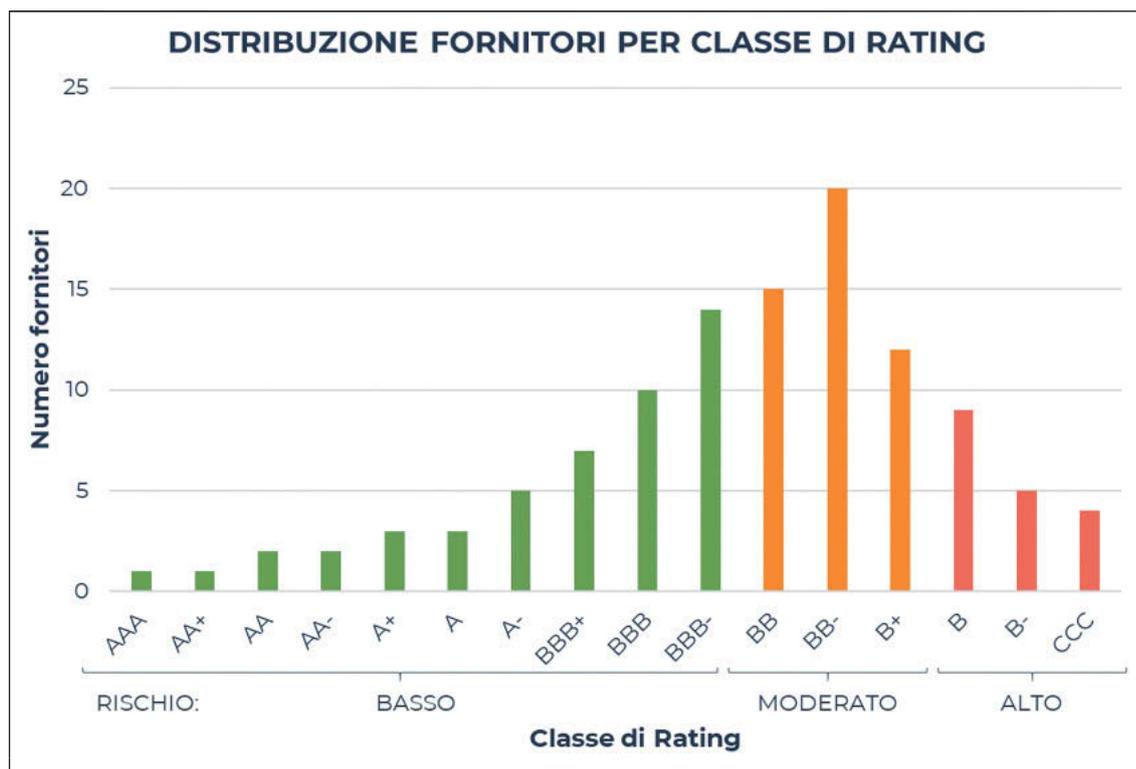


Tavola 8 - Esempio di distribuzione delle classi di Rating



L'analisi dei *benchmarking* non serve esclusivamente per valutare i fornitori in relazione alla categoria di appartenenza, ma anche per guidare azioni mirate nei confronti dei singoli fornitori. Quando un fornitore riveste un'importanza strategica significativa per un'azienda cliente, sia in termini di volume d'acquisto sia di rapporto commerciale, possono essere negoziate condizioni contrattuali più favorevoli, sia in termini di profittabilità che in termini di dilazioni. Similmente, se l'azienda cliente detiene un maggior potere contrattuale, può esercitarlo sia sul versante economico, richiedendo maggiori sconti, sia su quello finanziario, rinegoziando i termini di pagamento. Il potere contrattuale nell'ambito aziendale è misurato dal rapporto tra l'ammontare degli acquisti effettuati e il fatturato del fornitore, indicando così l'influenza dell'azienda cliente sulle attività commerciali del fornitore.

Strategicità

La matrice di Kraljic è uno strumento per la gestione della strategicità degli acquisti aziendali, basato sull'importanza strategica (*Profit Impact*) e sul rischio (*Supply Risk*) delle categorie merceologiche a cui appartengono i fornitori. La matrice classifica gli acquisti in quattro categorie:

- 1) acquisti non critici;
- 2) acquisti effetto leva;
- 3) acquisti "colli di bottiglia";
- 4) acquisti strategici (Moschini et al., 2024).

La valutazione ed il monitoraggio dei fornitori tramite la matrice di Kraljic assume una particolare importanza anche all'interno del VR. Infatti, in base alle determinanti del VR finora descritte, si possono proporre ulteriori analisi, ad esempio:

- i fornitori che appartengono ad una categoria con un'alta importanza strategica (*Profit Impact*), come quelli di classe A nell'analisi di Pareto (descritti in "Dati interni"), richiedono una valutazione mirata a possibilità di intervento tramite azioni di ottimizzazione dei costi e di recupero di liquidità (dati derivanti dall'analisi economico-finanziaria e di *benchmarking*), al fine di supportare al meglio la *performance* aziendale (collaborazione tra ufficio acquisti e *finance*);
- i fornitori che appartengono ad una categoria con un'alta rischiosità (*Supply Risk*) richiedono una valutazione in merito alle loro *performance* operative, al fine di supportare al meglio la

programmazione e pianificazione della produzione e della funzione logistica.

La strategicità degli acquisti può essere valutata non solo attraverso la matrice di Kraljic, ma anche tramite un ulteriore indicatore noto come "importanza del fornitore". Questo indicatore confronta l'importo acquistato da un singolo fornitore con l'importo totale acquistato nell'intera categoria merceologica di riferimento, mostrando il grado di dipendenza per quella specifica categoria merceologica. L'importanza del fornitore può essere analizzata anche in relazione al potere contrattuale. L'interpretazione combinata di questi due indicatori determina il tipo di relazione che si instaura tra cliente e fornitore. Ad esempio, un fornitore che mostra un'alta importanza all'interno di una categoria merceologica e su cui il cliente esercita un forte potere contrattuale stabilisce una relazione di mutua dipendenza. Al contrario, se il potere contrattuale è limitato ma l'importanza del fornitore nella categoria è elevata, si potrebbe verificare una dipendenza sbilanciata, e così via.

Sostenibilità: SDGs Rating del fornitore

A partire dal Rapporto Brundtland del 1987, in cui per la prima volta venne proposta una definizione di "sviluppo sostenibile", le imprese sono state negli anni sempre più incentivate a sviluppare un modello di *business* che presti attenzione a non compromettere le possibilità e le risorse delle generazioni future. Da allora, i confini della sostenibilità si sono ampliati considerevolmente, includendo, oltre alle questioni ambientali, anche quelle sociali e di *governance* (ESG).

Ad oggi, innumerevoli sono le agenzie di *rating* ESG. Si tratta di centri specializzati di ricerca che si occupano della raccolta ed elaborazione di informazioni dei profili ESG delle imprese. Grazie anche alle maggiori richieste di rendicontazione da parte della regolamentazione nazionale ed internazionale, le agenzie di *rating* ESG sono continuamente chiamate a collaborare con le imprese per le valutazioni della loro *performance* non-finanziaria, e nelle scelte di finanziamento e/o investimento. La costruzione di un *ESG rating* del fornitore implica la raccolta di informazioni rilevanti sull'impatto di un determinato fornitore. A seguito della raccolta di tali informazioni, viene assegnato un punteggio al fornitore, che può essere eventualmente

utilizzato come “criterio premiale” in gare di appalto e di approvvigionamento, oppure per la differenziazione delle decisioni di acquisto. È fondamentale, dunque, raccogliere dati concreti circa le pratiche sostenibili del fornitore, sia di tipo qualitativo sia di tipo quantitativo. A tal proposito, molto spesso come strumenti di raccolta vengono utilizzati i questionari, per la valutazione e il monitoraggio della *performance* sostenibile dei propri fornitori.

Come detto, le normative nazionali e internazionali stanno richiedendo ad un numero crescente di aziende, comprese le PMI, di sofisticare ed arricchire la rendicontazione aziendale a favore degli *stakeholder*. La recente Direttiva 2022/2464 (CSRD - *Corporate Sustainability Reporting Directive*), pubblicata il 16 dicembre 2022 nella Gazzetta Ufficiale, ha apportato cambiamenti significativi rispetto alla precedente Direttiva 2014/95 (NFRD - *Non-Financial Reporting Directive*), introducendo nuovi obblighi di rendicontazione sulla sostenibilità e ampliando la gamma di aziende che dovranno redigere il *report*.

La **Tavola 9** fornisce un riepilogo dei termini di applicazione della CSRD per tipologia di azienda.

Sebbene il numero delle organizzazioni che implementano gli SDGs a livello strategico siano in continuo aumento, non si è ancora del tutto in grado di misurare in modo affidabile la loro *performance* rispetto al raggiungimento degli obiettivi stessi. Proprio in tale ambito, la CSRD darà una grande spinta, migliorando e gradualmente integrando all'interno della reportistica aziendale, la rendicontazione non finanziaria, grazie anche al nuovissimo *set* di principi internazionali proposti da EFRAG, gli ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*).

L'implementazione della CSRD e degli ESRS avrà un impatto significativo anche sui fornitori delle aziende che dovranno applicare tali *standard*. Nello specifico, le principali novità che influenzeranno la *supply chain* riguardano:

- l'aumento di informativa e di trasparenza. I fornitori saranno chiamati a fornire dati dettagliati sulle loro pratiche di sostenibilità, poiché le aziende soggette alla CSRD dovranno obbligatoriamente includere tali informazioni nei loro bilanci di sostenibilità. Questo richiederà, pertanto, una maggiore trasparenza in ottica ESG nell'ambito di tutto il parco fornitori;
- il miglioramento degli interventi mirati alla sostenibilità. I fornitori dovranno adottare e costantemente migliorare le loro pratiche

Tavola 9 - CSRD e termini di applicazione*

Categoria	Applicazione
1 Grandi società europee EIP con oltre 500 dipendenti (già soggette a NFRD)	Dal 1° Gennaio 2024
2 Grandi società europee ¹ (quotate e non quotate)	Dal 1° Gennaio 2025
3 PMI europee quotat ²	Dal 1° Gennaio 2026
4 Società extra-UE che generino nell'UE un fatturato ≥ Euro 150 milioni e che abbiano almeno una controllata/branch in UE	Dal 1° Gennaio 2028

¹Società e Gruppi che soddisfano **almeno due dei seguenti criteri:** i) Ricavi netti > EUR 50m; ii) attivo di Stato Patrimoniale > EUR 25m; iii) dipendenti medi nell'anno >250.

² Ad esclusione delle micro-imprese quotat che sono esonerate. Le PMI quotat hanno la possibilità di esercitare calusola di opt-out dai nuovi obblighi di reportistica fino al 2028.

* Fonte: Deloitte, 2024

sostenibili, per soddisfare gli *standard* richiesti dalle aziende sottoposte alla CSRD. Ciò comporterà senza dubbio necessità di investimenti in tecnologie più sostenibili, miglioramenti delle condizioni di lavoro e riduzioni degli impatti ambientali anche per le piccole e *micro* imprese;

- il rischio di esclusione. I fornitori che non riusciranno a soddisfare i requisiti richiesti dalla CSRD potranno essere esclusi dalla *supply chain*. Per questo motivo, le aziende selezioneranno via via fornitori in grado di dimostrare prontamente la loro conformità agli *standard* di sostenibilità, al fine di minimizzare il rischio reputazionale e operativo;

- la collaborazione ed il coinvolgimento dei fornitori. Le aziende saranno chiamate a collaborare in modo sempre più ravvicinato con i loro fornitori per raccogliere dati il più accurati possibile ed implementare iniziative di sostenibilità. Ciò potrebbe richiedere lo sviluppo di nuovi programmi di formazione, per migliorare la capacità dei fornitori nel fronteggiare le richieste normative ed integrare la sostenibilità lungo tutta la catena di fornitura;

- la *due diligence* e il monitoraggio. Le società dovranno effettuare una *due diligence* rigorosa sui loro fornitori per valutare i rischi ESG. Questo richiederà dunque la necessità di un monitoraggio continuo dei loro fornitori, unitamente a valutazioni periodiche delle loro pratiche sostenibili;

- l'integrazione degli obiettivi di sostenibilità. I fornitori dovranno allineare i loro obiettivi di sostenibilità con quelli delle aziende clienti;

- verifica esterna. I fornitori potrebbero essere soggetti a verifiche esterne per garantire la conformità agli *standard* di sostenibilità. Le aziende, infatti, richiederanno prove documentate delle pratiche sostenibili dei loro fornitori, che potrebbero dover essere verificate da terze parti. Secondo quanto illustrato, la CSRD spingerà i fornitori a migliorare in modo significativo il loro impegno sostenibile. Per questo motivo risulta necessario integrare nei sistemi di VR aziendali un ulteriore, e fondamentale, area legata alla sostenibilità tramite l'inserimento ed il monitoraggio del *rating* ESG dei fornitori. Ciò al fine di essere conformi alle richieste normative vigenti. A tal proposito, nel 2023 l'OIBR (Organismo Italiano *Business Reporting*) ha dato un importante contributo all'integrazione degli SDGs nella misurazione della *performance*. All'interno

del documento, una sezione è dedicata alla *supply chain* con l'obiettivo specifico di sviluppare un *framework* di indicatori quali-quantitativi. Questo *framework* vuole mettere in evidenza le *best practice* e linee d'azione da adottare per integrare gli SDGs nella valutazione della *performance* dei fornitori. Si va ad incontrare dunque le necessità delle PMI, specialmente delle aziende soggette alla CSRD, a cui verrà richiesta anche una specifica valutazione della propria *supply chain* e della *performance* sostenibile dei fornitori in ottica SDGs. Per lo sviluppo di tale integrazione sono state individuate una serie di passaggi, di seguito riassunti:

- 1) Identificazione delle categorie merceologiche: mappatura e analisi delle categorie merceologiche a cui appartengono i fornitori.

- 2) Mappatura SDGs: analisi degli SDGs correlati alle categorie merceologiche identificate, considerando che potrebbero differire dagli SDGs su cui l'impresa si concentra abitualmente.

- 3) Selezione dei KPI: identificazione di KPI e informazioni rilevanti per monitorare e migliorare la *supply chain*.

- 4) Individuazione delle *best practice* tra i fornitori della propria catena di fornitura al fine di migliorare la *performance* anche di altri fornitori.

- 5) Integrazione delle nuove prospettive SDGs nei processi di approvvigionamento interni e nella gestione aziendale complessiva.

Dal documento OIBR sono emerse alcune difficoltà riguardanti i *target* specifici da utilizzare in riferimento agli SDGs. Infatti, gli SDGs spesso coprono una gamma molto ampia di tematiche (ad esempio: supporto ad attività produttive e Paesi in via di sviluppo) oppure, al contrario, assumono una connotazione molto specifica (come la crescita economica *pro capite*). Pertanto, in alcuni casi, risulta quantomeno complicato trovare indicatori idonei. Altre criticità riscontrate includono la difficoltà a livello tecnico nel reperire dati accurati e affidabili per la verifica e la valutazione dell'impatto su un determinato *target* SDGs, specialmente in relazione a fornitori di piccola dimensione. Tuttavia, si ritiene che su questo fronte gli ESRS favoriranno tale integrazione, fornendo un *set* dettagliato di indicatori (*data points*) quali-quantitativi su aspetti ambientali, sociali e di *governance* (ESRS E1-E5, ESRS S1-S4, ESRS G1).

Conclusioni

I fattori chiave che influenzano la decisione di sviluppare e implementare un sistema di *Vendor Rating* riguardano la disponibilità di risorse finanziarie e umane, le informazioni necessarie per alimentare il modello e gli strumenti a supporto del sistema. Inoltre, il livello di competenze interne e il tempo necessario per l'avvio e la gestione del sistema rappresentano ostacoli significativi al suo sviluppo. Tuttavia, data la crescente attenzione posta sulla catena di fornitura da parte delle normative europee e internazionali, un tale strumento assume un'importanza cruciale all'interno dell'azienda, specialmente per quanto riguarda l'area del VR legata alla sostenibilità. A tal proposito, sebbene approcci di tipo *push* (come schede di valutazione, questionari per *rating* ESG dei fornitori) siano implementabili già nel breve periodo, le aziende sembrano favorire un approccio di tipo *pull*, ossia mirato alla creazione di *partnership* con i fornitori per far fronte comune verso obiettivi sostenibili condivisi. Attraverso un coordinamento e una condivisione delle *mission* aziendali, l'intera *supply chain* può progettare strategie comuni per perseguire sinergicamente gli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs). Tale approccio richiederà tempi medio-lunghi per un'effettiva implementazione e le aziende saranno progressivamente chiamate a inserirsi attivamente in questo percorso.

Basandosi sul sistema di *Vendor Rating* proposto nel corso del presente articolo, risultano evidenti alcune considerazioni sui fornitori aziendali. Un'azienda dovrebbe focalizzare l'attenzione e produrre decisioni strategiche rispetto a:

- i fornitori di elevata importanza all'interno di ciascuna categoria merceologica;
- i fornitori appartenenti a categorie merceologiche strategiche, colli di bottiglia o effetto leva;
- i fornitori su cui si esercita un forte potere contrattuale;
- i fornitori con margini reddituali e/o situazioni di liquidità superiori al *benchmark*;
- i fornitori con più alta rischiosità, tramite azioni di diversificazione e/o *exit*;
- i fornitori con minore rischiosità, allocandovi una maggior quota degli acquisti aziendali;
- i fornitori che rispettano gli *standard* SDGs dell'azienda cliente.

Questo elenco naturalmente non esclude la possibilità di intervenire su altri fornitori, ma si ritiene debba essere considerato come elenco di fornitori prioritari su cui operare.

Bibliografia

- Bartolini M. & Moschini G. (2023), "Integrazione della sostenibilità nei sistemi di *performance measurement and management*", in *Controllo di gestione*, n. 2, pagg. 24-34.
- Moschini G. - Belletti S. & Pinna R. (2024), "La matrice di Kraljic: una leva strategica per il governo dei costi", in *Controllo di gestione*, n. 4, pag. 15.
- OIBR (2023), *Integrare gli SDGs nella misurazione della performance*.
- Rizzo S. - Serravalle L. - Lucchini G. - Silvi R., & Visani F. (2011), *La gestione degli acquisti. Strategia, implementazione, controllo*, Hoepli, pagg. 1-321.
- Silvi R. (2012), *Analisi di bilancio. La prospettiva manageriale*, McGraw-Hill, pagg. 1-385.
- Weber C. A. - Current, J. R. & Benton W. C. (1991), "Vendor selection criteria and methods", in *European journal of operational research*, 50 (1), pagg. 2-18.

GENERAZIONE AUTOMATICA DI SCENARI DI BUDGET AZIENDALE: UN MODELLO STOCASTICO DINAMICO DI RIFERIMENTO

Durante la redazione del budget le aziende si trovano a gestire un elevato numero di variabili, fra le quali molte aleatorie, da utilizzare per sviluppare scenari che consentano una programmazione plausibile di ciò che andrà perseguito nel futuro. Sono molto rari e onerosi i casi in cui si possano sviluppare contemporaneamente più versioni dello stesso budget, analizzando ipotesi più o meno favorevoli. Il best ed il worst case scenario rappresentano ciò che, nella migliore e nella peggiore delle ipotesi, potrebbe realizzarsi e sono associati, quindi, alle previsioni massime e minime di profitto, ma non danno una visione completa del legame tra lo scenario considerato ed il possibile futuro aziendale. Utilizzando un modello stocastico dinamico basato su una modellizzazione dei volumi di vendita (necessari per il calcolo dei costi variabili), è invece possibile costruire automaticamente moltissimi scenari che forniscano le probabilità di successo (intesa come probabilità che si realizzi il budget) e le relative conseguenze. Il modello, partendo da un normale budget aziendale e grazie a un'elaborazione numerica di best e worst case scenario, produce infatti tutti i possibili andamenti economici (compatibili con il modello), ma soprattutto elabora automaticamente i corrispondenti flussi finanziari generati mese per mese. In questo modo è possibile confrontare molto rapidamente le differenze, in termini di fabbisogno finanziario, che si presentano al variare della probabilità che l'andamento previsto non sia quello che ci si attende.

Introduzione

La redazione del budget aziendale ha assunto negli anni un'importanza sempre maggiore. Il numero di informazioni necessarie per la sua stesura e le continue inevitabili correzioni iterative trasformano tuttavia la sua definizione in un percorso a ostacoli.

Il budget è infatti uno strumento che, coinvolgendo tutte le funzioni di un'azienda, comporta un'opera di dimensioni mastodontiche di

raccolta, unificazione, normalizzazione e pulizia dei dati raccolti.

Proprio per la natura eterogenea delle informazioni è difficile riuscire a definire un indicatore di affidabilità, ossia un *rating*, che consenta di determinare se le informazioni utilizzate presentino una forma di "resilienza" sufficiente rispetto alle possibili variazioni (inevitabili) fra la previsione sviluppata e la realtà dei fatti che, mese dopo mese, si realizzano caratterizzando la realtà aziendale.

Si pensi, ad esempio, a domande quali quelle inerenti alla stima dei volumi di vendita previsti o alla previsione di piccole variazioni nell'andamento di mercato sull'andamento del budget previsto.

In questo articolo è illustrata una metodologia di calcolo che misura la "resistenza" agli eventi negativi che si possono verificare all'interno dell'azienda e che possono condurre a un mancato raggiungimento degli obiettivi sviluppati nel budget. L'indicatore che si ottiene dall'elaborazione è una forma di "rating della resilienza", che consente di capire se ci siano elementi di fragilità nel budget oggetto di analisi.

Il processo che porta all'elaborazione del *rating* si sviluppa nei passi seguenti:

- raccogliere le informazioni necessarie per l'elaborazione del budget;
- costruire automaticamente flussi economici e flussi finanziari del budget dati i volumi di vendita come variabile indipendente;
- elaborare numerose versioni di budget, applicando variazioni percentuali ai volumi di vendita stimati;
- elaborare una versione di budget in cui i volumi di vendita siano aleatori, modellizzati utilizzando un modello stocastico, e costruire la probabilità di successo associata al raggiungimento del budget delle vendite per ognuno degli scenari possibili di cui sopra;
- confrontare l'andamento dei flussi finanziari e del conto economico dovuti alle variazioni

di Giorgia Callegaro

Professore Associato,
Dipartimento di Matematica,
Università di Padova
e Mauro Putzu
Ingegnere Elettronico ad
indirizzo informatico, CEO
Dia S.r.l. Padova, socio
Assocontroller

Con la revisione della
Prof.ssa Francesca Culasso,
Dipartimento di Management
Valter Cantino,
Università di Torino.

percentuali dei volumi di vendita con il modello stocastico, per identificare quale sia la variazione della probabilità di successo, e definire quindi il *rating* (ossia la bontà, misurata in termini di sua elasticità e resistenza ai cambiamenti) del *budget* in base alla variazione dei volumi di vendita. L'esempio costruito nelle pagine che seguono è desunto dal caso di un'azienda manifatturiera, anche se questa metodologia può essere utilizzata in qualsiasi tipo di azienda appartenente a qualunque settore.

Costruire automaticamente i flussi economici e i flussi finanziari

L'elaborazione automatica del *budget* dei ricavi parte con la definizione dei volumi di vendita. I volumi di vendita sono le quantità definite per articolo che si prevede di vendere ad ogni cliente. Le quantità moltiplicate per i prezzi di vendita generano i ricavi previsti per cliente.

In un sistema automatico di creazione del *budget* il ricavo, che nasce suddiviso per cliente, viene contabilizzato applicando l'IVA e la modalità di pagamento. In questo modo è possibile ottenere automaticamente la contabilizzazione dei ricavi. Utilizzando il metodo di pagamento di ogni cliente, il sistema procede inoltre a determinare gli incassi previsti, ottenendo così anche i movimenti di flusso previsionale di ingresso generati dalle vendite.

Una nota tecnica che va sottolineata è che è molto importante che i flussi finanziari dei ricavi tengano conto anche dell'IVA e producano su base giornaliera il saldo contabile che sarà realmente presente sul conto corrente delle banche.

Diversamente non risulta possibile gestire correttamente i flussi in ingresso.

Sintetizzando il meccanismo sopra descritto, il sistema parte dal *budget* dei volumi di vendita, simula di emettere automaticamente le fatture e di contabilizzarle, per poi registrare gli incassi sfruttando le informazioni presenti nel sistema ERP di base relative alla modalità di incasso.

Se l'azienda utilizza una rete di vendita, la procedura va integrata anche con il calcolo delle provvigioni. Deve essere simulata la registrazione delle fatture degli agenti (nella data in cui le stesse devono essere emesse) e del relativo pagamento, con una logica simmetrica a quella utilizzata per le fatture di vendita. Lo stesso metodo si applica agli eventuali costi di trasporto, premi ai clienti, ecc.

Dopo aver elaborato il *budget* dei ricavi, è necessario elaborare il *budget* degli acquisti. Nel sistema devono essere presenti per ogni prodotto le distinte base, i cicli di lavoro, i costi delle lavorazioni esterne (se presenti) e il costo delle materie prime necessarie per la produzione. Per il calcolo corretto delle rimanenze iniziali di magazzino per l'elaborazione degli acquisti è necessario ipotizzare una previsione di vendita fino alla fine dell'esercizio che non si è ancora chiuso e utilizzare le rimanenze finali ottenute in questo modo come base per l'elaborazione del *budget* dei prossimi anni.

Lo sviluppo di tutte queste informazioni si ottiene con un'elaborazione che presenta le caratteristiche di un classico *Material Requirements Planning* (MRP), ma con alcune peculiarità specifiche, e che per questa ragione chiameremo "MRP per il controllo di gestione".

In primo luogo, l'MRP per il controllo di gestione deve essere in grado di utilizzare come giacenze di magazzino una data del passato.

Infatti, anche durante la fase di elaborazione del *budget*, l'azienda continua a produrre e consumare giorno per giorno, per cui le giacenze cambiano ed è impensabile rielaborare continuamente una previsione a finire per avere delle giacenze corrette.

Per questa ragione l'MRP per il controllo di gestione può utilizzare una data del passato per ricostruire le giacenze di magazzino da cui iniziare l'esplosione dei fabbisogni netti.

Inoltre, l'MRP per il controllo di gestione, oltre a gestire il passato, deve gestire anche il futuro.

Per calcolare le rimanenze finali di magazzino alla fine del periodo considerato nel *budget* è necessario calcolare correttamente il fabbisogno finanziario necessario per comprare i materiali necessari per la produzione nei mesi successivi alla fine del *budget*.

Diversamente si ipotizza una situazione anomala in cui a fine anno il magazzino è praticamente "vuoto".

In più l'MRP per il controllo di gestione deve memorizzare le distinte base, i cicli di lavoro e tutti i dati elaborati per poterli utilizzare nelle successive elaborazioni. Ad esempio, i costi *standard* sono calcolati utilizzando i dati memorizzati durante questa elaborazione.

A parte queste tre caratteristiche, il calcolo dei fabbisogni segue le regole classiche di un MRP. Quindi, genera:

- il piano degli acquisti;
- il calcolo delle ore di lavoro per centro di costo;
- il piano degli acquisti del conto lavoro.

Una volta che è stato reso disponibile il piano degli acquisti, si può procedere con il metodo descritto precedentemente per le vendite. Si elabora cioè la fattura d'acquisto del materiale, la si contabilizza, per poi registrarne il pagamento secondo le modalità specifiche del fornitore.

In questo modo si sono costruiti i movimenti economici e i flussi finanziari passivi generati dal fabbisogno dei componenti definiti in distinta di base.

È necessario a questo punto inserire nel sistema i costi previsti, suddivisi in due grandi sezioni logiche: i costi produttivi e quelli non produttivi. La sezione dei costi produttivi si compone dei seguenti elementi:

- costo del personale produttivo;
- costo del lavoro interinale produttivo;
- *utility* di produzione (energia, manutenzioni, servizi, ammortamenti, *leasing* industriali, ecc.);
- ammortamenti (a seconda dei modelli di *budget* utilizzati questa voce è riportata nei costi di produzione o nei costi non produttivi).

Le informazioni relative ai costi produttivi unitamente alle ore necessarie alla produzione sono la base per il calcolo del costo orario *standard* e per il calcolo dei costi *standard* dei prodotti.

Il costo orario *standard* è ottenuto dal rapporto fra i costi produttivi di un centro di costo e le ore di lavoro previste.

Il costo *standard* di ogni prodotto è determinato dalla somma dei costi *standard* delle materie prime e/o dei semilavorati e il costo del conto lavoro, cioè la somma di tutti i costi di lavorazione ottenuti moltiplicando il tempo ciclo per il costo orario *standard*.

La contabilizzazione automatica del costo diretto del prodotto serve per calcolare il primo margine industriale.

Terminata la parte di calcolo dei costi di produzione, occorre analizzare come si possano gestire automaticamente gli altri costi.

I costi non produttivi sono tutti i costi sostenuti dall'azienda che non sono già stati utilizzati come base per il calcolo del costo orario *standard*.

Esempi di costi non produttivi sono:

- costo del personale per la gestione aziendale;
- ammortamenti (si veda sopra);
- *utility* non utilizzate per la produzione;
- spese generali;

- costi di struttura;
- spese per godimento beni di terzi;
- nuovi investimenti che non generano immediatamente valore in produzione;
- interessi passivi bancari.

Tutti i costi di cui sopra sono valorizzati nel *budget*, indicandone solo l'importo e il conto contabile.

Ad ogni conto contabile utilizzato per la registrazione dei costi si associa un conto patrimoniale opzionale, una modalità di pagamento e una banca su cui registrare il pagamento.

Il conto patrimoniale deve essere opzionale perché ci sono alcune registrazioni che non vengono contabilizzate a partire da una fattura di acquisto. Ad esempio, le polizze assicurative possono essere registrate con un movimento diretto da costo a banca senza registrare nessuna fattura di acquisto.

Utilizzando questa tecnica il sistema di *budget* è in grado di contabilizzare i costi, tenendo conto anche dell'IVA, se presente, registrando il costo diretto o la fattura di acquisto, per poi completare l'operazione con la registrazione del pagamento utilizzando la corretta modalità di pagamento del fornitore. In questo modo si è completata la parte dei flussi finanziari in uscita.

Deve anche essere prevista la possibilità di registrare dei movimenti di tesoreria in cui memorizzare ad esempio i piani di finanziamento, i mutui o altre operazioni di questo tipo.

Anche questi movimenti saranno contabilizzati automaticamente nel *budget* patrimoniale.

Una volta che sono stati ultimati tutti i passaggi sopra descritti, a chiusura del *budget* si eseguono anche le seguenti operazioni:

- adeguamento a costi *standard* delle rimanenze iniziali del magazzino;
- giroconto dell'IVA a debito e a credito;
- riporto dei saldi patrimoniali.

Il sistema descritto ha la caratteristica che, al variare dei volumi di vendita, a condizione che i costi di struttura non si alterino in modo significativo, è possibile ricalcolare il *budget* in modo completamente automatico.

Calcolare la probabilità di successo di un budget

Dopo aver sviluppato l'elaborazione automatica di un *budget*, si presenta una metodologia che

consenta di calcolare la probabilità che le vendite del *budget* si realizzino.

L'idea alla base del nostro ragionamento è quella di considerare le quantità presenti nei volumi di vendita, che vengono moltiplicate per i prezzi di vendita (che in una prima fase si possono considerare costanti) e poi sommate, come variabili aleatorie discrete, uniformi e indipendenti. L'indipendenza in probabilità è una ipotesi semplificatrice: rende la matematica più semplice e più pulita e porta a risultati più facilmente spiegabili. Rilassare questa ipotesi implicherebbe introdurre la nozione di correlazione tra due variabili aleatorie, o, in dimensione superiore a due, comporterebbe l'utilizzo della matrice di varianza/covarianza, o quella di correlazione, che rappresenterebbe un ulteriore oggetto matematico da conoscere o da ottenere dai dati a disposizione tramite calibrazione. In questa fase, saremo soddisfatti nel considerare le nostre variabili aleatorie come indipendenti.

Nell'ambito della teoria delle probabilità la somma di variabili aleatorie è stata lungamente studiata. L'esempio classico è quello dell'esperimento aleatorio del lancio di un dado equilibrato a sei facce, in cui ogni faccia è equiprobabile. Quando lo si lancia si ha una probabilità di 1/6 che esca un numero compreso fra 1 e 6.

La cosa cambia però se, al posto di considerare un singolo lancio, si vuole calcolare la probabilità che la somma dei due lanci assuma ognuno dei valori possibili, da 2 a 12.

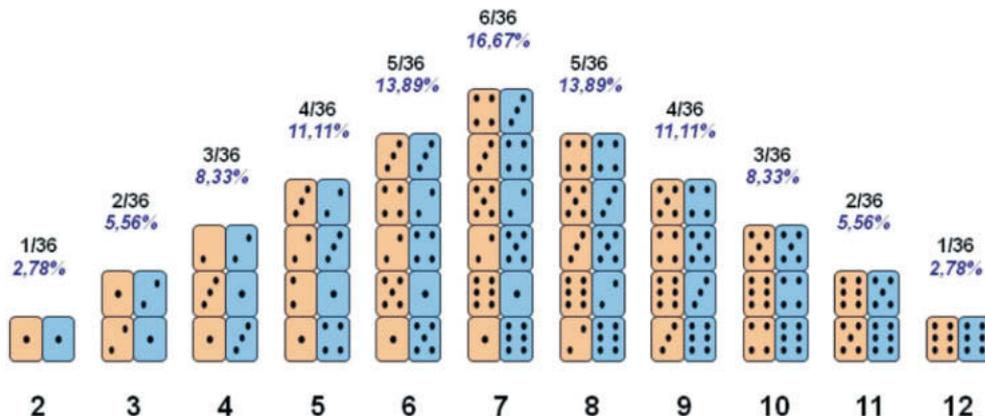
La probabilità che il risultato sia pari a 2 o pari a 12 è del 2,28%, mentre la probabilità che la somma sia uguale a 7 è del 16,67%. A titolo di esempio, nella **Tavola 1** si riporta un grafico che illustra questo risultato e in cui è stata applicata la regola classica della Teoria della Probabilità definita in base all'approccio frequentista¹.

Come già specificato inizialmente, i volumi di vendita di un *budget* sono le quantità dei prodotti che si prevede di vendere ai singoli clienti. Per ottenere il totale dei ricavi, queste quantità vengono moltiplicate per i prezzi di vendita e poi sommate fra loro ed è questo che genera il totale dei ricavi. Quindi se pensiamo ai volumi di vendita come a variabili aleatorie indipendenti e ai ricavi totali come somma di queste variabili aleatorie, in analogia a quanto visto nel caso del lancio di un dado, è possibile calcolare la probabilità del verificarsi di eventi relativi al ricavo totale. Quindi, ogni possibile andamento dei ricavi, come nell'esempio del dado, sarà caratterizzato da una diversa probabilità.

Nell'algoritmo che abbiamo implementato, per semplicità, abbiamo utilizzato una distribuzione discreta uniforme per i singoli volumi di vendita, simile a quella che si utilizza per il lancio del dado. Con tale elaborazione è possibile costruire automaticamente tutti gli scenari possibili e in base ai "casi favorevoli" assegnare ad ognuno la relativa probabilità. A questa probabilità diamo il nome di "Probabilità di Successo delle Vendite" (PSV).

Tavola 1 - Probabilità di eventi nell'esperimento aleatorio "Lancio di due dadi"

Probabilità di un evento = {numero di casi favorevoli al realizzarsi dell'evento} / {numero di casi possibili}



¹ Per un'introduzione ai vari approcci di introduzione al Calcolo delle Probabilità si rinvia al Capitolo 1 di A. Rotondi - P. Pedroni - A. Pievatolo, Probabilità, Statistica e simulazione, 4 ed., Springer, 2021.

Nel caso in cui l'orizzonte temporale si estenda agli anni successivi, come in un *budget* pluriennale, l'applicazione anno per anno della somma delle quantità indipendenti di vendita, utilizzando una distribuzione discreta uniforme, produce una variabile aleatoria che rappresenta la somma delle n distribuzioni uniformi e che ha una legge che cambia a seconda del numero di anni considerati. A partire dal sesto anno e in generale per n che tende a infinito si osserva una convergenza alla distribuzione gaussiana, nota ai più per avere una distribuzione che si rappresenta tramite la c.d. campana di Gauss (viene utilizzato in effetti proprio il famoso Teorema del Limite Centrale)².

A riprova del comportamento della variabile aleatoria somma di variabili aleatorie indipendenti (e nel caso in esame uniformi) dei volumi di vendita, è stato sviluppato un *test* numerico con il metodo Monte Carlo³, che produce una rappresentazione grafica della distribuzione della somma, che si ottiene anno dopo anno sommando le quantità di vendita.

L'analisi numerica fa vedere chiaramente come la distribuzione della variabile aleatoria della somma dei volumi di vendita cambi sensibilmente anno dopo anno (si veda [Tavola 2](#)).

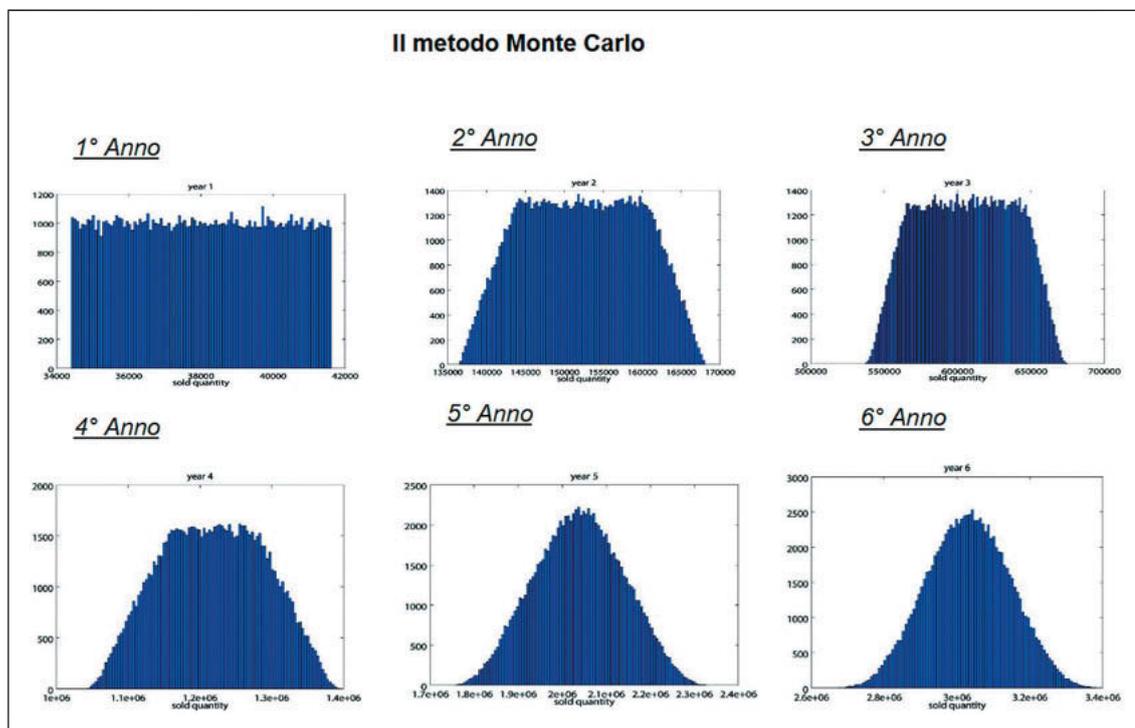
Il primo anno si registra una distribuzione uniforme, ma negli anni successivi, volendo considerare ad esempio il risultato della somma dei volumi fra il primo e il secondo anno, l'andamento della distribuzione cambia la sua forma. Con questa tecnica si associa una diversa distribuzione di probabilità per ogni anno e per ogni anno, ricalcolando il *budget*, si ottengono i diversi scenari (e quindi si fanno le relative considerazioni strategiche) sull'andamento del *budget* di partenza.

L'elaborazione stocastica così ottenuta produce una grande varietà di scenari, potenzialmente infiniti. Per ogni probabilità di vendita, i dati sono memorizzati per poter essere poi facilmente visualizzati. Ogni scenario è a tutti gli effetti una simulazione completa di un *budget* e ne contiene tutte le informazioni. Ad ogni scenario è associata una probabilità di successo e ogni scenario viene memorizzato separatamente.

Nella [Tavola 3](#) si riporta l'andamento del margine e dei flussi finanziari con una percentuale del 70%.

Al variare del cursore in alto in cui è definita la PSV si ottiene il ricalcolo dei dati numerici e il disegno delle curve, che rappresentano in questo caso il margine e i flussi di cassa.

Tavola 2 - Distribuzione della somma di variabili aleatorie uniformi indipendenti (n anni corrispondono a sommare n variabili aleatorie)



² Cfr. Capitolo 3.6 del testo: A. Rotondi, - P. Pedroni - A. Pivatolo, Probabilità, Statistica e simulazione, 4 ed., Springer, 2021.

³ Anche in questo caso si può fare riferimento al testo A. Rotondi, - P. Pedroni - A. Pivatolo, Probabilità, Statistica e simulazione, 4 ed., Springer, 2021, in particolare al Capitolo 8.

In questo modo si possono costruire automaticamente moltissimi scenari, ognuno contraddistinto da una sua probabilità diversa. Ogni scenario permette di verificare i ricavi, i costi produttivi o qualunque altra informazione presente nel *budget* di partenza.

L'elaborazione grafica risulta definita da un tunnel che rappresenta i valori che si possono ottenere modulando la PSV. È bene osservare che la distanza fra le linee verde e blu si allarga sempre di più anno dopo anno. Infatti, anno dopo anno i volumi sono la somma dei volumi attuali e dei volumi degli esercizi precedenti. Per questa ragione è evidente che il *tunnel* si allontana

dai limi estremi e si allarga. Volendo darne una rappresentazione intuitiva, statisticamente parlando non può andare tutto sempre bene e non può andare tutto sempre male.

Il tunnel interno alle righe rappresenta l'insieme degli scenari che si ottengono sommando tutte le possibili combinazioni delle quantità dei volumi di vendita per poi elaborarle automaticamente per ottenere il margine e i flussi finanziari. Sviluppando questa metodologia e utilizzandola ci siamo però resi conto di un limite nella sua applicazione pratica. La scelta della PSV da utilizzare per l'analisi del *budget* è soggettiva, ossia dipende dall'utilizzatore e dal decisore.

Tavola 3 - Flussi di cassa futuri e relative probabilità



Non disponiamo di un metodo che ci dica quale sia quella migliore, anche se chiaramente una probabilità vive nell'intervallo $[0,1]$ e quindi abbiamo intrinsecamente un valore di PSV minimo ed uno massimo. In altre parole, quando si deve selezionare uno scenario, come si può decidere se la PSV sia del 90%, dell'80%, del 70%? E sulla base di quale ragionamento si decide una percentuale piuttosto che un'altra? In pratica ci si trova a decidere la PSV solo in base alla pensione al rischio.

D'altro canto, la generazione stocastica dei volumi e la sua elaborazione di *budget* consentono di avere a disposizione tutti gli scenari possibili.

Il concetto di resilienza di budget

La costruzione automatica di un *budget* e il calcolo dei ricavi totali associati a diverse PSV sono due strumenti molto utili. È anche possibile però utilizzarli contemporaneamente per determinare la resilienza di un *budget*.

Quando ci si trova davanti ad un *budget* ci si chiede molte volte se i dati inseriti siano corretti. Domande frequenti sono: i volumi di vendita sono stati gonfiati dai nostri venditori? I costi sono stati aumentati per essere "sicuri" di non uscire dal *budget*?

Praticamente per ogni elemento di cui si compone il *budget*, ci si potrebbe porre la domanda se sia o meno corretto. In realtà l'interesse non è capire chi può aver dato le informazioni sbagliate. Quello che interessa è capire se il *budget* che si sta analizzando nella sua totalità sia solido o, con altre parole, se sia resiliente.

Se, ad esempio, i venditori hanno sovrastimato le vendite e chi si occupa dei costi di struttura ha

commesso lo stesso errore, ci troviamo di fronte a un caso in cui i due errori potrebbero compensarsi. Per un effetto compensativo il *budget* calcolato potrebbe risultare resiliente pur contenendo degli errori.

La misura della resilienza ha lo scopo di far capire la robustezza del *budget* a fronte di variazioni che si possono verificare nella realtà dell'azienda.

Ovviamente questo tipo di analisi non è in grado di predire un cigno nero, che per definizione non è prevedibile e non è governabile.

Può però individuare elementi di debolezza da cui prendere spunto per cercare di analizzare attentamente la situazione e capire da dove ha origine la debolezza e se è possibile intraprendere delle azioni correttive per evitarla. Il punto di partenza per l'analisi della resilienza è quello di verificare cosa succede se si registrano delle vendite inferiori a quelle previste.

Alla domanda "cosa succede se le vendite calano del 5%" o "cosa succede se i costi delle materie prime aumentano del 10%", è possibile ottenere una risposta certa elaborando un *budget* che parta dalle nuove quantità ipotizzate. Il problema è che il ricalcolo ci informa sul legame fra l'andamento delle variazioni sull'effetto del cambio dei volumi e il cambio dei volumi stessi.

Se però si associa la PSV ad ogni ipotesi di diminuzione percentuale dei volumi è possibile determinare fino a che punto il *budget* sia sensibile a questo tipo di eventi.

Per chiarire meglio sviluppiamo un semplice esempio numerico.

Si consideri un confronto fra due *budget* con quattro clienti e un solo prodotto (Tavola 4). I costi produttivi sono ricalcolati automaticamente a partire dai volumi di vendita.

Tavola 4 - Confronto tra budget

Budget 1			Budget 2		
Cliente	Quantità	gg. pagamento	Cliente	Quantità	gg. pagamento
Rossi	1000	60	Rossi	3400	180
Bianchi	1000	60	Bianchi	200	30
Verdi	1000	60	Verdi	100	60
Gialli	1000	60	Gialli	300	90

Per i costi non produttivi si ipotizza di mantenerli costanti.

Nel caso in cui si volesse gestire anche la variazione dei costi non produttivi la metodologia sarebbe la stessa, ma il calcolo si complicherebbe di molto e non è questa la sede opportuna per analizzare tale complessità.

Il *budget* n. 1 presenta una distribuzione uniforme dei volumi e delle modalità di pagamento; quindi, dà anche visivamente un'idea di solidità. Perché le cose vadano male devono andare male tutti i clienti: la diminuzione o la perdita di un solo cliente non creerebbe molti problemi.

Il *budget* n. 2 invece si presenta squilibrato, sia in termini di quantità che in termini di flussi finanziari. Il cliente più importante di tutti presenta un elevato volume e ha condizioni di pagamento che rispetto agli altri possono generare una tensione finanziaria. A livello di volumi, infatti, la forte dipendenza nei confronti di un cliente, un canale di vendita o un prodotto rendono ovviamente più sensibile l'azienda a eventuali variazioni del mercato.

La semplice osservazione visiva fa capire che il *budget* n. 1 è più resiliente del *budget* n. 2.

L'analisi visiva ha però dei limiti, dato che in un *budget* con un elevato numero di clienti potrebbe essere praticamente impossibile riuscire a riconoscere questa situazione e, anche se ci si riuscisse, si potrebbe incorrere in errori operativi. L'algoritmo proposto cerca di misurare la resilienza del *budget* confrontando i risultati economico/patrimoniali ipotizzando diminuzioni percentuali sui volumi di vendita, alle quali si assegna in base ai valori ottenuti la probabilità PSV.

Per facilitare il confronto si sviluppano gli stessi calcoli sia per il *budget* n. 1 che per il *budget* n. 2 in modo da poterne confrontare il diverso comportamento dell'algoritmo. Il primo passaggio consiste nell'elaborazione, con la metodologia sopra descritta, di alcuni scenari che sono ottenuti con una variazione in diminuzione dei volumi di vendita. Nell'esempio proposto si ipotizza di ricalcolare per quattro volte il *budget* applicando una diminuzione percentuale sui volumi di vendita del 5%, del 10%, del 15% e del 20% rispettivamente. Ad ogni scenario si deve poi associare la sua PSV. Considerando una simulazione alla volta e facendo variare la PSV precedentemente ottenuta fino ad ottenere l'andamento più simile a quello analizzato, si ottiene una "stima" della PSV associata alla variante oggetto di analisi. Questa è la PSV da associare alla simulazione della variazione dei volumi. Nella [Tavola 5](#) si riporta il risultato di questa analisi per il *budget* 1 e per il *budget* 2.

Le colonne proposte nella Tavola 5 hanno il seguente significato:

- variazione volumi %: rappresenta il valore percentuale della variazione (con segno negativo si tratta di una diminuzione) dei volumi;
- PSV è la probabilità associata al raggiungimento del *budget* più simile a quello della simulazione con la variazione dei volumi;
- variazione PSV: è la differenza fra la PSV della simulazione precedente con la PSV della simulazione attuale. In pratica si misura quanto cambi la percentuale della PSV al cambiare dei volumi di vendita.

Tavola 5 - Resilienza dei due budget a confronto

Budget 1	Variazione volumi%	Probabilità di successo PSV	Variazione PSV
	-5,00%	95,00%	
	-10,00%	92,00%	3,00%
	-15,00%	90,00%	2,00%
	-20,00%	88,00%	2,00%
Budget 2	Variazione volumi%	Probabilità di successo PSV	Variazione PSV
	-5,00%	90,00%	
	-10,00%	70,00%	20,00%
	-15,00%	50,00%	20,00%
	-20,00%	40,00%	10,00%

Analizzando i dati del *budget* n. 1 si evince che la variazione della PSV mostra che le variazioni delle PSV per ogni simulazione sono più piccole rispetto alle variazioni delle quantità dei volumi. In pratica si ha una PSV che è “attutita” rispetto alla variazione del volume.

Questo *budget* ha una variazione della PSV che cala lentamente e soprattutto cala meno rapidamente della percentuale di calo dei volumi. In queste condizioni si è in presenza di una probabilità di successo molto alta, per cui la possibilità che si realizzi un calo delle vendite produce una reazione del sistema probabilmente minore e presumibilmente anche in presenza di un calo delle vendite il risultato del *budget* non andrà così male. Questo indica che il *budget* è resiliente.

Analizzando invece i dati del *budget* n. 2 si nota che le variazioni delle PSV per ogni simulazione sono più grandi delle variazioni delle quantità. In pratica si ha una PSV che è amplificata rispetto alla variazione del volume. Si potrebbe dire che probabilmente le cose potrebbero andare anche peggio del previsto. Ho previsto un calo del 5% ma in realtà si verificherà un calo del 10%. In questo esempio si vede che il *budget* ha una PSV che cala molto rapidamente ad ogni diminuzione percentuale dei volumi di vendita. Per questa ragione il *budget* è caratterizzato da una bassa resilienza: una piccola variazione dei volumi potrebbe probabilmente generare dei problemi nel raggiungimento degli obiettivi. Questo *budget* non è resiliente.

Conclusioni

Per determinare la resilienza è necessario verificare la velocità della variazione della PSV, che cambia il suo valore fra una simulazione e l'altra. In pratica si sta considerando la derivata prima della variazione della PSV.

Quando la probabilità di successo cala rapidamente a fronte di una variazione percentuale del *budget*, siamo di fronte a un *budget* caratterizzato da una bassa resilienza, dato che

piccole variazioni possono influenzare molto l'andamento. La probabilità di successo del *budget* è sfavorevole.

Quando la probabilità di successo cala lentamente a fronte di una variazione percentuale del *budget*, siamo di fronte a un *budget* caratterizzato da un'alta resilienza, dato che piccole variazioni possono influenzare molto poco l'andamento. La probabilità di successo del *budget* è favorevole.

In generale il punto di svolta è caratterizzato dalla variazione visibile anche nella Tavola 5.

Pertanto, in sintesi:

- se la variazione probabilità PSV > variazione percentuale dei volumi, allora il *budget* non è resiliente;
- se la variazione probabilità PSV < variazione percentuale dei volumi, allora il *budget* è resiliente. Ovviamente più è lenta o veloce la variazione della PSV, più il *budget* sarà resiliente o meno. È molto importante osservare che la misura della resilienza del *budget* con questo tipo di algoritmo non tiene in considerazione solo i volumi e le forme di pagamento, ma misura contemporaneamente tutte le variabili numeriche presenti. La metodologia adottata deve poi essere applicata alla singola azienda per cercare di individuare, oltre ai volumi di vendita, quali potrebbero essere i costi non produttivi influenzati da eventi negativi, per cercare di applicare l'associazione fra probabilità e variazione numerica e ottenere in questo modo la probabilità con cui si possono raggiungere gli obiettivi.

Un'ultima osservazione. L'algoritmo proposto associa una distribuzione di probabilità a dati numerici per misurare la resilienza. Come tutte le analisi basate su questo tipo di strumenti matematici non può fornire la certezza di un risultato, pur fornendo numeri, quindi dati facilmente comunicabili, comprensibili e utilizzabili per prendere decisioni.

La teoria delle probabilità è il migliore strumento matematico che si ha a disposizione per cercare di prevedere il futuro.

L'AUTOMAZIONE DELLA PIANIFICAZIONE FINANZIARIA TRA ADEGUATI ASSETTI E ARTIFICIAL INTELLIGENCE

di Roberto Spaccini

Dottore Commercialista
CEO Founder Teikos
Solutions S.r.l. - Partner
4Planning S.r.l.

La pianificazione economico-finanziaria e patrimoniale è oggi un processo essenziale per la corretta gestione delle imprese, in particolare in un contesto economico decisamente mutevole come quello attuale e in un contesto normativo complesso come quello introdotto dal Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza in Italia e dalle Nuove Linee Guida EBA. Occorre poi non dimenticare che il principale metodo di valutazione delle imprese è rappresentato dal Discounted Cash Flow (DCF) basato principalmente sulla futura capacità dell'azienda di prevedere e generare i flussi di cassa. In questo contesto, l'intelligenza artificiale (IA) può fornire un aiuto importante per migliorare la precisione delle previsioni finanziarie, automatizzando processi complessi e riducendo il rischio di errori legati all'uso di strumenti obsoleti come Excel. L'automazione della pianificazione finanziaria, divisa tra il breve termine (fino a 13 settimane) e il medio-lungo termine (3-5 anni), è fondamentale per rispondere alle esigenze di compliance e migliorare la gestione della performance finanziaria aziendale. Nel breve termine, la pianificazione si focalizza sulla gestione del flusso di cassa e delle linee di credito, mentre nel medio-lungo termine è cruciale per definire un'ottimale ed equilibrata struttura finanziaria in linea con le dinamiche finanziarie aziendali. L'adozione di soluzioni automatizzate permette una gestione più efficiente, con report strutturati che rispondono in modo puntuale a quesiti sulla bancabilità, il fabbisogno finanziario e l'evoluzione equilibrata della struttura patrimoniale. Un caso aziendale di successo è Alfa S.p.A., un'impresa nel settore energetico che ha automatizzato la gestione della tesoreria e della pianificazione finanziaria, migliorando l'efficienza operativa, riducendo i costi e garantendo la compliance normativa. L'automazione ha permesso di superare criticità come l'elevato tempo dedicato alla riconciliazione bancaria manuale e la mancanza di report tempestivi per il controllo interno, apportando benefici significativi nella gestione dei flussi di cassa e della struttura finanziaria.

Premessa

La pianificazione economico-finanziaria e patrimoniale è un pilastro fondamentale per la gestione efficace delle imprese, soprattutto in un contesto economico sempre più complesso e interconnesso. L'introduzione del Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza in Italia ha accentuato l'importanza di questi processi, imponendo alle aziende di dotarsi di strumenti adeguati a monitorare e prevedere potenziali situazioni di crisi che sistematicamente siano in grado di fare previsioni finanziarie accurate, puntuali ed attendibili. Le linee guida dell'Autorità Bancaria Europea (EBA) aggiungono ulteriori livelli di regolamentazione, spingendo le imprese a migliorare la trasparenza e l'affidabilità delle loro proiezioni finanziarie.

Non da ultimo occorre ricordare che, uno dei metodi più utilizzati per valutare il valore dell'azienda è rappresentato dal metodo del *Discounted Cash Flow* (DCF). Questo metodo si basa sull'attualizzazione dei flussi di cassa futuri generati dall'azienda; in tal senso anche ai fini della misurazione del valore risulta determinante una costante misurazione sia predittiva che consuntiva dei flussi di cassa per orientare il *focus* dell'azienda oltre che sulla redditività sulla capacità di generare cassa.

In questo scenario, l'intelligenza artificiale (IA) emerge come un alleato potente. Grazie alla capacità di analizzare grandi quantità di dati e di identificare *pattern* nascosti, l'IA può migliorare significativamente la precisione delle previsioni finanziarie e patrimoniali. Algoritmi avanzati di *machine learning* possono elaborare scenari complessi e fornire *insight* preziosi, aiutando le aziende a prevenire crisi e a ottimizzare la gestione delle risorse.

L'integrazione di queste diverse componenti - normative, metodologiche e tecnologiche -

rappresenta una sfida ma anche un'opportunità in particolare per l'area *finance*. Le imprese che riusciranno a combinare efficacemente la pianificazione economico-finanziaria e patrimoniale con l'uso di tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale saranno meglio equipaggiate per affrontare le sfide del mercato e per garantire una crescita sostenibile nel lungo termine.

L'attuale contesto è però caratterizzato dal fatto che ancora molte aziende continuano a utilizzare fogli elettronici come Excel per la pianificazione finanziaria, nonostante questo strumento sia inadeguato per gestire processi aziendali così complessi. La limitata capacità di Excel nel trattare grandi volumi di dati, la suscettibilità agli errori manuali e la mancanza di funzioni avanzate rendono difficoltoso ottenere previsioni finanziarie precise e affidabili. Di conseguenza, le aziende rischiano decisioni basate su informazioni imprecise, compromettendo la loro stabilità finanziaria. L'automazione del processo di pianificazione economico-finanziaria e patrimoniale è diventata cruciale in un contesto normativo sempre più complesso e dinamico. Attraverso l'analisi di un caso aziendale concreto, si illustrerà come un'impresa può implementare soluzioni di automazione per ottimizzare il processo di pianificazione economico-finanziaria, rispondendo efficacemente alle sfide del mercato e alle richieste di *compliance*.

La pianificazione finanziaria

La pianificazione finanziaria si divide concettualmente in due categorie, ciascuna con finalità parzialmente diverse e riferita a momenti distinti della proiezione futura dell'azienda: pianificazione a breve periodo e pianificazione a medio-lungo periodo.

Pianificazione a breve periodo

La pianificazione di breve periodo, anche nota come programmazione di tesoreria, è essenziale per garantire la gestione efficace del flusso di cassa aziendale nel breve termine, generalmente da zero a 13 settimane. Questo tipo di pianificazione è fondamentale per il tesoriere o il responsabile finanziario e ha i seguenti obiettivi principali:

- visibilità finanziaria: fornire una visibilità chiara e dettagliata della situazione finanziaria aziendale nel breve termine;

- ottimizzazione delle linee di credito: assicurare il corretto utilizzo delle linee di credito e minimizzare i costi di indebitamento.

La pianificazione finanziaria di breve periodo si basa su tre categorie di dati:

- 1) saldi bancari di partenza e scadenze finanziarie future: include i saldi delle varie linee di credito, come conti ordinari, conti anticipi, mutui e le scadenze legate ai futuri rientri di tali linee (rate mutui, rientri di anticipi fatture, ...);
- 2) scadenziari contabili: provenienti dal sistema contabile, comprendono le scadenze da fatture attive e passive, ordini e bolle;
- 3) scadenziari extracontabili: comprendono scadenze come stipendi, pagamento dell'IVA e altri pagamenti e incassi non registrati nel sistema contabile ma che incidono nel periodo oggetto di previsione.

Una gestione efficiente e strutturata di tali fonti dati è cruciale per una pianificazione automatizzata e strutturata. È fondamentale che questi dati siano gestiti con un'ottica finanziaria piuttosto che contabile. Ad esempio, per quanto concerne gli scadenziari contabili è fondamentale che le date di scadenza delle fatture attive e passive siano allineate con le date previste di incasso o pagamento, considerando possibili ritardi. Le domande chiave a cui deve rispondere la pianificazione finanziaria di breve periodo si possono così sintetizzare:

- 1) Qual è il fabbisogno finanziario delle prossime 13 settimane e quando si manifesta?
- 2) L'azienda ha la "bancabilità" futura per poter coprire il fabbisogno finanziario con le linee autoliquidanti?
- 3) L'azienda ha la capienza necessaria nelle varie linee di credito per smobilizzare questi crediti?
- 4) Su quali rapporti bancari e linee di credito l'azienda deve agire con la manovra di tesoreria per ottimizzare il loro utilizzo?

Le risposte a tali domande sono racchiuse in 2 tipologie di *report*:

- 1) *Cash Flow* Previsionale che mostra la proiezione dei flussi di cassa per linea di credito, sezioni e voci finanziarie nel tempo (giornaliero, settimanale o mensile). L'analisi del *cash flow* previsionale riportata nella **Tavola 1** consente di rispondere alle prime 3 domande mostrando in particolare:

- il saldo progressivo della linea di conto ordinario;

- la disponibilità o il fabbisogno finanziario della linea di conto ordinario;
- la bancabilità ovvero l'ammontare dei crediti futuri da poter anticipare/smobilizzare;
- la capienza delle linee di credito future (portafoglio riba, anticipo fatture, altre linee).

2) *Cash Liquidity*: dettaglia la proiezione per singolo rapporto bancario con granularità giornaliera. Questo *report* risponde alla quarta domanda e quindi consente al tesoriere di decidere dove smobilizzare crediti, canalizzare i pagamenti ed effettuare eventuali trasferimenti di fondi tra banche. Per tale tipologia di *report* risulta importante la canalizzazione delle scadenze future ovvero identificare per talune scadenze il rapporto bancario di pagamento o incasso (riba passive, maturazioni riba attive, mutui, rientri di anticipi fatture, ...) per consentire di avere una proiezione per rapporto bancario più definita possibile. Spetterà poi al tesoriere con la manovra di tesoreria "canalizzare" le restanti scadenze (tendenzialmente bonifici passivi, nella **Tavola 2** "flussi non canalizzati") al fine di ottenere una manovra di tesoreria che consenta una gestione efficiente delle linee di credito.

L'automazione e la proceduralizzazione dei dati e dei *report* sono fondamentali per mantenere un controllo costante sui rapporti bancari,

garantendo una gestione equilibrata delle risorse finanziarie a breve termine. Un controllo efficace evita sconfini ed eccessi nell'uso delle linee di credito. Inoltre, una gestione attenta e automatizzata influisce positivamente sul *rating* aziendale, poiché gli istituti bancari valutano attentamente il comportamento dell'azienda nei confronti del sistema bancario.

L'automazione della pianificazione di breve periodo migliora significativamente l'efficienza delle risorse finanziarie, aumentando la precisione, riducendo i costi operativi e ottimizzando l'uso delle risorse umane. Una gestione finanziaria strutturata e automatizzata è cruciale per mantenere la stabilità e la crescita aziendale nel breve termine, influenzando positivamente anche la valutazione creditizia dell'azienda.

Pianificazione di medio lungo termine

La pianificazione di medio-lungo termine ha l'obiettivo di fornire una visibilità non solo finanziaria, ma anche economico-patrimoniale, con un orizzonte temporale che generalmente va dai 3 ai 5 anni. Il principale obiettivo resta l'analisi della sostenibilità finanziaria dell'azienda attraverso la realizzazione di un *budget* di tesoreria, detto anche *budget* di cassa, con granularità almeno mensile. Tuttavia, è indispensabile

Tavola 1 - Cash Flow di breve periodo

La Pianificazione Finanziaria
Short Term : Il Cash Flow di breve

Sezioni		Riporto		Temporalità				
		28/03/2020-29	30/03/2020-05	06/04/2020-12	13/04/2020-19	20/04/2020-26		
Linee di credito	01 - INCASSI CARATTERISTICI	127.994,70	8.262.652,65	5.814.377,12	3.818.377,26	1.219.818,95		
	02 - USCITE CARATTERISTICHE	.00	-6.401.418,41	-12.619.102,92	-4.950.585,63	.00		
	Cash flow operativo (FCFO)	127.994,70	1.861.234,24	-6.804.725,80	-1.932.208,36	1.219.818,95		
	10 - INVESTIMENTI DISINVESTIMENTI	.00	-63.716,55	-75.175,59	.00	.00		
	40 - ONERI E PROVENTI FINANZIARI	.00	-189.417,55	-1.404,03	.00	-4.363,01		
	50 - FINANZIAMENTI A BREVE	.00	-4.676.954,00	-1.989.400,00	.00	-5.000.000,00		
	51 - FINANZIAMENTI M/L	.00	-2.143.399,36	.00	.00	.00		
	75 - ONERI E PROVENTI INTRAGRU...	.00	-176.963,40	.00	.00	.00		
	Cash flow (altro)	.00	-7.250.450,86	-2.065.979,62	.00	-5.004.363,01		
	Cash Flow (LFCF)	127.994,70	-5.389.216,62	-8.870.705,42	-1.932.208,36	-3.784.544,07		
	Saldo	-35.980.277,90	-41.241.499,82	-50.112.205,24	-52.044.413,60	-55.828.957,67		
	Affidamento	11.950.000,00	11.950.000,00	11.950.000,00	11.950.000,00	11.950.000,00		
	Disponibile	8.918.306,11	-7.277.350,47	-13.963.711,36	-32.333.016,41	-36.361.807,73		
	Bancabilità	15.273.382,33	19.189.372,33	20.909.808,15	23.191.999,22	25.262.187,38		
	1) Fabbisogno Finanziario							
2) Bancabilità								
3) Disponibilità								
81 - MOVIMENTI DI FINANZIAMENTI	.00	1.000.000,00	.00	.00	5.000.000,00			
Cash flow (altro)	.00	1.000.000,00	.00	.00	5.000.000,00			
Cash Flow (LFCF)	.00	1.000.000,00	.00	.00	5.000.000,00			
Saldo	-14.000.000,00	-13.000.000,00	-13.000.000,00	-13.000.000,00	-8.000.000,00			
Affidamento	21.500.000,00	21.500.000,00	21.500.000,00	21.500.000,00	21.500.000,00			
Disponibile	7.500.000,00	8.500.000,00	8.500.000,00	8.500.000,00	13.500.000,00			
80 - MOVIMENTI PORTAFOGLIO	.00	-10.806.439,96	-3.734.655,41	-517.675,75	-226.858,25			
Cash flow (altro)	.00	-10.806.439,96	-3.734.655,41	-517.675,75	-226.858,25			
Cash Flow (LFCF)	.00	-10.806.439,96	-3.734.655,41	-517.675,75	-226.858,25			
Saldo	44.770.589,31	44.770.589,31	33.964.149,35	30.229.493,94	29.711.818,19			
Affidamento	56.500.000,00	56.500.000,00	56.500.000,00	56.500.000,00	56.500.000,00			
Disponibile	11.729.410,65	22.535.850,65	26.270.506,06	26.788.181,81	27.915.040,98			

fornire anche una visione economico-patrimoniale attraverso la realizzazione di un conto economico, di uno stato patrimoniale e di un rendiconto finanziario previsionale.

Per realizzare efficacemente una pianificazione di medio-lungo termine, occorrono tre basi dati fondamentali:

1) *Closing* infrannuale: un conto economico e uno stato patrimoniale di partenza, ovvero un *closing* infrannuale il più vicino possibile alla data di realizzazione della pianificazione. Dato che rappresenta la c.d. spalla della pianificazione finanziaria ovvero il dato di partenza economico finanziario e patrimoniale.

2) *Opening balance*: rappresenta lo sviluppo dei debiti e dei crediti all'interno dello stato patrimoniale, che avranno manifestazione finanziaria nei mesi successivi (ad esempio: crediti commerciali, debiti commerciali, mutui, debiti diversi).

3) *Budget*: il *budget* inteso in senso ampio, ovvero *budget* economico, *budget* investimenti e *budget* manovra finanziaria, rappresentando tutto ciò che potrà avere un riflesso nel futuro economico, finanziario e patrimoniale.

Per realizzare una visione futura dell'azienda economico finanziario e patrimoniale, è necessario fornire una proiezione contabile futura di quello che potrà accadere e quindi è necessario

trasformare queste fonti in una prima nota previsionale in grado di tracciare puntualmente tutti gli eventi che contabilmente accadranno. In tal senso le due fonti dati che rappresentano il futuro, *opening balance* e *budget*, dovranno essere corredate da alcune informazioni fondamentali per favorire la trasformazione.

Opening Balance

L'opening balance rappresenta una componente fondamentale della proiezione futura dell'azienda, in quanto deriva da eventi passati che hanno un impatto significativo sugli aspetti economico-finanziari e patrimoniali nell'orizzonte di pianificazione; in tal senso il dato di partenza è presente nello stato patrimoniale di chiusura di periodo i cui effetti vanno sviluppati nei mesi di pianificazione. In tale processo diversi elementi vengono considerati. Innanzitutto, i crediti e debiti commerciali che sono collegati a uno scadenziario che fornisce le date previste per gli incassi e i pagamenti. È essenziale avere una chiara comprensione di quando si prevede di ricevere i pagamenti dai clienti e quando dovranno essere effettuati i pagamenti ai fornitori. Un altro aspetto importante riguarda le fatture da ricevere e da emettere. È necessario includere informazioni sulla data di fatturazione, nonché sulle date previste per i pagamenti o gli

Tavola 2 - Cash Liquidity: proiezione saldi bancari

Rapporti Bancari		Ripporto	28/03/2020-29	30/03/2020-05	06/04/2020-12	13/04/2020-19	20/04/2020-26	27/04/2020-03	
Istituti	CRPP - EITL - CREDIT AGRICOLE C/C ORDINARIO	Incassi		.00	.00	.00	.00	.00	
		Pagamenti		.00	.00	-13.374,54	.00	.00	
		Saldo	.00	.00	.00	-13.374,54	-13.374,54	-13.374,54	-17.472,03
		Affidamento		.00	.00	.00	.00	.00	.00
		Disponibile	.00	.00	-13.374,54	-13.374,54	-13.374,54	-17.472,03	
CRRF - BANCA INTESA	CRRF - ESBF - CRRF SBF	Incassi		.00	.00	.00	.00	.00	
		Pagamenti		.00	-1.137.373,78	-538.279,92	-75.908,16	-36.439,38	-1.422.504,52
		Saldo	6.716.758,53	6.716.758,53	5.579.384,75	5.041.104,83	4.965.196,67	4.928.757,29	3.506.252,77
		Affidamento		6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00
		Disponibile	-716.758,53	420.615,25	958.895,17	1.034.803,33	1.071.242,71	2.493.747,23	
CRRF - EITL - CRRF C/C ORDINARIO	CRRF - EITL - CRRF C/C ORDINARIO	Incassi		.00	1.304.183,00	732.374,64	130.589,88	65.540,34	1.989.145,36
		Pagamenti		.00	-7.846.951,28	-8.120.111,90	-557.974,42	-3.643,94	-4.779.020,85
		Saldo	-3.943.307,14	-3.943.307,14	-10.486.075,42	-17.873.812,68	-18.301.197,22	-18.239.300,81	-21.029.176,31
		Affidamento		100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
		Disponibile	2.773.451,39	-4.906.690,67	-12.832.707,85	-13.336.000,55	-13.510.543,51	-17.522.923,54	
Totale categoria C/C	Flussi Non Canalizzati	Incassi		.00	10.974.194,24	3.932.331,47	1.032.153,72	439.027,84	9.357.542,77
		Pagamenti		.00	-12.621.774,25	-10.679.304,16	-653.591,28	-5.027.048,84	-8.246.732,45
		Saldo	-35.980.277,90	-35.980.277,90	-37.627.857,91	-44.374.830,60	-43.996.268,15	-48.584.289,15	-47.473.478,83
		Affidamento		11.950.000,00	11.950.000,00	11.950.000,00	11.950.000,00	11.950.000,00	11.950.000,00
		Disponibile	8.790.311,41	-3.663.708,56	-14.145.336,66	-14.284.443,95	-15.099.323,21	-26.573.006,74	
Flussi non ca	Disponibilità Totale	Incassi		128.463,90	5.460.000,55	2.298.028,93	2.064.726,32	823.840,99	4.789.899,30
		Pagamenti		-469,20	-9.201.637,16	-4.421.761,66	-4.375.497,13	-20.364,06	-6.966.717,54
Complessivo		Disponibile	8.918.306,11	-7.277.350,47	-19.882.711,30	-22.332.595,41	-26.343.997,73	-35.994.493,49	

incassi, insieme all'IVA applicabile. Questi dettagli sono cruciali per una pianificazione finanziaria accurata. I risconti rappresentano un'altra categoria da analizzare. Questi dati, infatti, hanno già avuto una rilevanza finanziaria nel passato, ma il loro impatto economico si manifesterà nel futuro. È fondamentale gestire correttamente questa voce, poiché le proiezioni finanziarie patrimoniali future ne risentiranno in modo significativo. Per quanto riguarda i debiti finanziari, come i mutui, è importante fornire le scadenze future relative ai rimborsi agli istituti di credito. Una gestione attenta di tutti questi elementi contribuisce a una pianificazione economico-finanziaria robusta e accurata, in grado di sostenere le decisioni strategiche dell'azienda.

Budget

Il *budget*, inteso in senso ampio, rappresenta la proiezione di tutti gli eventi che avranno un impatto economico, finanziario e patrimoniale nel futuro. Per questo motivo, nella pianificazione di medio e lungo termine, emergono alcuni aspetti fondamentali da considerare. In primo luogo, è essenziale mensilizzare il *budget* economico, soprattutto per le aziende che operano in settori con una forte stagionalità. Questo approccio permette di ottenere una visione dettagliata delle entrate e delle uscite su base mensile, facilitando una gestione più precisa delle risorse. Inoltre, è importante analizzare la fatturazione del *budget* economico. Bisogna verificare se la competenza economica coincide con la fatturazione delle varie poste; in caso contrario, questo disallineamento potrebbe avere un impatto significativo sui flussi di cassa e sui flussi patrimoniali. La corretta monetizzazione del *budget* economico richiede anche un'accurata identificazione dei tempi di incasso e pagamento. Questi tempi consentono di trasformare il *budget* economico in flussi di cassa reali. La granularità di queste tempistiche dipende dalla stessa granularità del *budget*; ad esempio, un *budget* suddiviso per singolo cliente o per gruppi di clienti permette una previsione molto più precisa dei flussi di cassa. Un altro aspetto cruciale è l'IVA, che deve essere inclusa nella monetizzazione dei flussi di cassa del *budget*. È fondamentale identificare l'aliquota IVA applicabile per le varie voci di *budget*, poiché essa influenzerà i successivi flussi di cassa relativi alla liquidazione dell'imposta. Inoltre, non si può trascurare il calcolo

degli oneri finanziari, che deve essere effettuato in modo puntuale. Questi oneri dipenderanno da una previsione degli *spread* per linea di credito e dai listini a cui è legato il calcolo degli oneri stessi, come l'Euribor.

Infine, le imposte rivestono un'importanza notevole nei flussi di cassa e patrimoniali. Pertanto, il sistema di pianificazione deve simulare e prevedere non solo il valore economico delle imposte, ma anche i corretti versamenti negli anni, considerando sia gli acconti sia i saldi. Una gestione attenta di tutti questi aspetti è cruciale per garantire una pianificazione finanziaria robusta ed efficace.

La trasformazione dei dati in una prima nota previsionale deve consentire di realizzare i *report* necessari per rispondere alle seguenti domande tipiche di una pianificazione finanziaria di medio-lungo termine:

- **Sostenibilità finanziaria:** l'azienda alla luce delle ipotesi fatte e della struttura finanziaria ipotizzata, è sostenibile finanziariamente nel periodo analizzato (generalmente da 0 a 3-5 anni)?
- **Manifestazione di eventuale non sostenibilità:** quando si manifesta e a quanto ammonta? La risposta a queste prime 2 domande è data dal *Budget* di Cassa che fornendo la proiezione per singola linea di credito, gli affidamenti futuri e la bancabilità futura consente di capire l'ammontare dell'eventuale fabbisogno finanziario futuro e al tempo stesso i futuri utilizzi delle linee di credito (dall'esame della **Tavola 3** emerge, ad esempio, uno squilibrio e una non sostenibilità nel mese di novembre 2018).
- **Evoluzione della struttura finanziaria:** come evolve il capitale circolante netto e la posizione finanziaria netta? Dal *report* Fonti Impieghi previsionale si riesce ad analizzare l'evoluzione della struttura finanziaria dell'azienda; in particolare si identifica in modo puntuale l'evoluzione del capitale circolante operativo nelle sue componenti. Tale informazione è importante sia per finalità di controllo della bontà delle assumptions inserite (tempi di incasso e pagamento) sia come spunto per eventuali interventi di miglioramento di questa grandezza per migliorare la generazione di cassa.
- **Generazione o assorbimento di *cash flow*:** l'azienda genera o assorbe *cash flow* e quali sono le motivazioni di questi risultati? Il rendiconto finanziario previsionale consente di capire le ragioni della *performance* finanziaria dell'azienda

identificando i flussi di cassa per le varie gestione aziendali (gestione caratteristica, investimenti/disinvestimenti, gestione finanziaria ...).

- Risultati economici: quali risultati economici otterrà l'azienda, in particolare come evolveranno EBITDA e EBIT?
- Solvibilità finanziaria: come evolverà lo *scoring* dell'azienda nel periodo considerato, ovvero la sua solvibilità finanziaria migliorerà o peggiorerà? Lo *scoring* rappresenta la "pagella" previ-

sionale o consuntiva dell'azienda (Tavola 4); attraverso un'analisi per indici adeguatamente ponderata consente di identificare quello che sarà il giudizio sulla solvibilità complessiva dell'azienda.

Per un processo di pianificazione efficace, è inoltre fondamentale l'analisi multi-scenario. È necessario elaborare non solo una pianificazione con ipotesi base, ma anche altre pianificazioni ipotizzando il c.d. *worse case*, ovvero una piani-

Tavola 3 - Esempio di Budget di cassa mensilizzato

CONTESTO													
Aggiorna		Contesto 04_2018W - ROLL04_2018 (WORST)										Data Inizio 0	
FLUSSI DI CASSA (€000.)													
	05/2018	06/2018	07/2018	08/2018	09/2018	10/2018	11/2018	12/2018	01/2019	02/2019	03/2019	04/2019	
MANOVRA FINANZIARIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
ONERI E PROVENTI FINANZIARI	-10	-30	-18	-8	-31	-17	-9	-32	-11	-9	-24	-17	
PFN A BREVE (VARIAZIONE)	-1.250	-221	-196	-307	12	-874	-691	-200	2.726	-252	-1.105	-457	
PFN A BREVE (PROGRESSIVO)	-2.249	-2.470	-2.666	-2.973	-2.961	-3.835	-4.526	-4.727	-2.000	-2.252	-3.357	-3.814	
FINANZIAMENTI A ML (VARIAZIONE)	67	214	159	69	215	159	70	315	-1.934	96	242	186	
FINANZIAMENTI A ML (PROGRESSIVO)	-4.325	-4.111	-3.952	-3.883	-3.668	-3.509	-3.439	-3.124	-5.058	-4.962	-4.721	-4.534	
PFN (VARIAZIONE)	-1.183	-6	-37	-238	226	-715	-622	115	792	-156	-865	-271	
PFN (PROGRESSIVO)	-6.574	-6.581	-6.618	-6.856	-6.629	-7.344	-7.965	-7.851	-7.058	-7.214	-8.078	-8.348	
FIDO AUTOLIQUIDANTE	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	3.850	
FIDO A REVOCA	575	575	575	575	575	575	575	575	575	575	575	575	
TOTALE AFFIDATO	4.425	4.425	4.425	4.425	4.425	4.425	4.425	4.425	4.425	4.425	4.425	4.425	
BANCABILITA' CREDITI ITALIA	2.607	1.333	1.540	1.182	820	741	373	820	637	357	737	803	
BANCABILITA' CREDITI ESTERO	596	316	350	657	697	808	868	1.184	1.136	818	608	639	
BANCABILITA' CREDITI RIBA	2.278	1.945	2.434	2.556	2.240	2.610	2.167	4.050	3.504	2.154	4.123	4.918	
BANCABILITA' TOTALE	5.482	3.194	4.525	4.395	3.757	4.159	3.408	6.054	5.277	3.330	5.467	6.360	
DISPONIBILITA'/FABBISOGNO	3.233	725	1.859	1.422	795	323	(1.119)	1.328	3.277	1.078	2.110	2.546	
DISPONIBILITA' CON REVOCA	3.808	1.300	2.434	1.997	1.370	898	(544)	1.903	3.852	1.653	2.685	3.121	
Utilizzo Fido Autoliquidante	2.249	2.470	2.666	2.973	2.961	3.835	3.408	3.850	2.000	2.252	3.357	3.814	
% Utilizzo Fido Autoliquidante	58%	64%	69%	77%	77%	100%	89%	100%	52%	58%	87%	91%	
Utilizzo Fido Revoca	0	0	0	0	0	0	575	575	0	0	0	0	
% Utilizzo Fido Revoca	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	

Tavola 4 - Scoring previsionale

Scoring					
		01/01/2023-31/12/2023	01/01/2024-31/12/2024	01/01/2023-31/12/2023	01/01/2024-31/12/2024
RATING		58,25	65,125	A	A
Capacità di autofinanziamento		52,50	62,50	Buono	Buono
Flusso Cassa Operativo Su Db		53,27	62,77	Buono	Buono
Flusso Cassa Operativo su Ricavi		13,95	11,07	Discreto	Discreto
Grado di copertura oneri		37,50	50,00	Sufficiente	Discreto
Indice di Copertura del MOL		3,87	4,74	Discreto	Buono
Incidenza Oneri Finanziari su Ricavi		3,24	3,00	Sufficiente	Sufficiente
Patrimonializzazione		56,25	75,00	Discreto	Buono
Debt/Equity ratio		0,67	0,43	Ottimo	Ottimo
Debiti Finanziari/Vendite		26,18	17,63	Discreto	Buono
Debiti Finanziari/MOL		2,09	1,24	Discreto	Buono
Grado di copertura degli Immobili e magazzino		0,96	1,02	Sufficiente	Discreto
Gestione capitale investito		87,50	87,50	Ottimo	Ottimo
Rotazione del capitale investito Netto		1,53	1,70	Buono	Buono
Incidenza del capitale circolante		6,05	7,84	Ottimo	Ottimo
Giorni Scorte		65,04	64,90	Ottimo	Ottimo
Redditività		52,50	52,50	Discreto	Discreto
Ebitda/Vendite		12,52	14,20	Buono	Buono
Return on sales		5,41	6,98	Sufficiente	Sufficiente
Return on Net Assets		8,29	11,87	Discreto	Discreto

ficazione in cui l'azienda stressa i suoi punti deboli per valutare la sua capacità di superare eventi negativi senza particolari problemi. La simulazione di scenari è essenziale anche per elaborare ipotesi di crescita o operazioni societarie particolarmente complesse, al fine di conoscere in anticipo gli impatti economici, finanziari e patrimoniali di certe strategie.

La pianificazione finanziaria di medio-lungo termine è cruciale per prendere decisioni importanti sul futuro dell'azienda, garantendo anche la sostenibilità finanziaria nel breve periodo. Essa deve consentire, in modo puntuale, accurato e agevole, di realizzare i *report* necessari per fornire risposte rapide, con un aggiornamento almeno mensile della reportistica.

Caso aziendale: implementazione dell'automazione in Alfa S.p.A.

Background aziendale

Alfa¹ è un'azienda innovativa nel settore della fornitura di energia e gas, caratterizzata da un modello di *business* unico basato sulla condivisione e il risparmio. Fondata in Italia, Alfa permette ai clienti di diventare veri e propri "soci" e di ridurre le proprie bollette attraverso il passaparola e la condivisione con amici e conoscenti. Grazie a un approccio trasparente e alla valorizzazione del cliente, Alfa si distingue per l'attenzione alla sostenibilità e alla comunità, promuovendo un consumo energetico consapevole e conveniente.

Esigenze di automazione e crescita dell'area finance

Le criticità

Una delle principali criticità era la gestione della tesoreria, che risultava completamente manuale, con processi ripetitivi e dispendiosi in termini di tempo. Un esempio lampante era l'attività di riconciliazione bancaria, soprattutto per quanto riguardava gli incassi da bonifici, che si aggiravano intorno ai 300 al giorno. Questa operazione assorbiva il lavoro di una risorsa dedicata a tempo pieno, limitando così la produttività e aumentando il rischio di errori. Oltre a ciò, l'intero processo di gestione delle disposizioni di pagamento, come i bonifici passivi, era anch'esso

svolto manualmente, con ulteriori possibilità di errori e inefficienze operative.

Anche la pianificazione finanziaria rappresentava un'altra area critica in quanto veniva gestita in modo disorganizzato e discontinuo. La pianificazione a breve termine, per esempio, era elaborata saltuariamente su fogli elettronici, con un orizzonte di massimo quattro settimane. Tale attività mancava della puntualità e della precisione necessarie per rispondere tempestivamente alle esigenze aziendali, lasciando la direzione priva di un quadro finanziario chiaro. Anche la pianificazione a medio-lungo termine non era all'altezza della situazione: veniva elaborata sporadicamente, di solito una sola volta all'anno, e solo su richiesta. Anche in questo caso, il tutto avveniva su fogli elettronici, con tempi di elaborazione molto lunghi. Ciò comportava che i risultati arrivavano spesso troppo tardi per essere utili ai fini decisionali. In particolare, non veniva prodotto un flusso di cassa diretto mensile, ma solo un conto economico, uno stato patrimoniale e un rendiconto finanziario con una granularità annuale. Questo rendeva il processo inefficace per il controllo interno e rispondeva solo alle richieste informative da parte degli istituti bancari, senza apportare reali vantaggi operativi all'azienda.

Infine, la mancanza di un'adeguata gestione finanziaria e di una pianificazione strutturata si rifletteva anche negativamente sulla *compliance* aziendale. Alfa si trovava in una situazione di non conformità rispetto al Codice della Crisi d'Impresa e al modificato art. 2086 c.c. che richiede la presenza di adeguati assetti organizzativi e informativi per rilevare tempestivamente situazioni di squilibrio economico, finanziario e patrimoniale. La mancanza di strumenti e processi adeguati impediva all'azienda di monitorare con efficacia la propria stabilità economica e di prevenire potenziali crisi, mettendo a rischio la sua sostenibilità a lungo termine.

Le milestones necessarie al cambiamento

Alla luce delle criticità citate, Alfa ha deciso di avviare un profondo processo di trasformazione dell'area *finance*, con l'obiettivo di ottimizzare le operazioni e promuovere una cultura aziendale orientata alla proattività e alla crescita. Il primo passo fondamentale consisteva nell'automazione dei processi più dispendiosi e a basso valore

¹ Per tutelare la riservatezza dell'azienda oggetto del caso è stato indicato un nome di fantasia.

aggiunto, come la riconciliazione bancaria e la gestione delle disposizioni di pagamento. L'introduzione di soluzioni tecnologiche innovative avrebbe permesso di liberare risorse che avrebbero potuto essere impiegate in attività più strategiche e a maggior valore, come l'analisi finanziaria e la pianificazione.

Un secondo elemento chiave del cambiamento riguardava il cambio culturale all'interno dell'area *finance*. La trasformazione non poteva limitarsi a un aggiornamento tecnologico, ma richiedeva un impegno verso lo sviluppo delle competenze del personale. Gli operatori finanziari dovevano essere in grado di svolgere non solo compiti operativi, ma anche analisi complesse e attività di pianificazione, diventando un vero e proprio supporto strategico per la direzione aziendale. Questo passaggio era cruciale per garantire che l'area *finance* fosse allineata agli obiettivi di crescita e potesse giocare un ruolo centrale nel processo decisionale.

Infine, il successo di questa trasformazione richiedeva una ridefinizione attenta del processo di pianificazione finanziaria, con il coinvolgimento delle figure chiave dell'azienda. Era necessario strutturare un sistema di pianificazione regolare e tempestivo, capace di fornire una visione chiara e dettagliata della situazione finanziaria a breve, medio e lungo termine. Solo con un processo di pianificazione integrato e sistematico, Alfa sarebbe stata in grado di rispondere in modo proattivo alle sfide del mercato e di prendere decisioni basate su dati finanziari affidabili e aggiornati.

In tal senso, Alfa ha ritenuto che il primo passo per affrontare le criticità dell'area *finance* e supportare la propria crescita sostenibile, era implementare una soluzione tecnologica che automatizzasse i processi a basso valore aggiunto liberando tempo per promuovere un cambio culturale all'interno del reparto *finance* e ridefinire il processo di pianificazione finanziaria, coinvolgendo attivamente tutte le risorse strategiche dell'azienda. Questo percorso avrebbe consentito alla società di superare le sfide attuali e di prepararsi con successo alle esigenze future del mercato.

La soluzione applicativa scelta

Per poter perseguire gli obiettivi descritti l'azienda necessitava di un'unica soluzione applicativa integrata che racchiudesse tre

componenti principali: un *Treasury Management System* (TMS), uno strumento di pianificazione finanziaria di breve periodo e uno per la pianificazione economico-finanziaria e patrimoniale di medio-lungo periodo (0-48 mesi). Questa piattaforma doveva essere in grado di effettuare solide simulazioni multi-scenario, ridurre le attività a basso valore aggiunto e consentire di fare veloci analisi sia consuntive e in particolar modo predittive.

La scelta di Alfa si è concentrata su una soluzione applicativa che si distingueva dai classici *software* di gestione della tesoreria per la capacità di coprire a 360 gradi le esigenze dell'area *finance*. Questa decisione riflette l'orientamento dell'azienda verso l'adozione di strumenti avanzati e integrati per migliorare la gestione finanziaria complessiva. La soluzione, infatti, offre una vasta gamma di funzionalità che rispondono alle esigenze aziendali in termini di gestione della tesoreria, pianificazione finanziaria di breve periodo e pianificazione economico-finanziaria e patrimoniale di medio-lungo periodo.

Si tratta di una soluzione completa e integrata per la gestione finanziaria che offre una copertura totale della misurazione del *cash flow*. La piattaforma permette un monitoraggio accurato del flusso di cassa, partendo dall'analisi consuntiva fino alla pianificazione finanziaria, sia a breve termine che a medio-lungo termine (**Tavola 5**). Grazie a queste caratteristiche, Alfa avrebbe potuto migliorare significativamente la gestione delle risorse finanziarie, ottimizzare le operazioni e supportare una crescita sostenibile e strategica (**Tavola 6**).

Attività e tempi del progetto

Fase 1: automazione della tesoreria e della pianificazione di breve periodo

Il progetto di implementazione in Alfa è stato suddiviso in due fasi principali. La Fase 1 si è focalizzata sull'automazione della tesoreria e sulla pianificazione finanziaria di breve periodo. L'obiettivo di questa fase era automatizzare completamente le attività a basso valore aggiunto, come detto, molto presenti in azienda nonostante la presenza di un ERP di ultima generazione. Una delle attività più onerose era la riconciliazione bancaria, che comportava la contabilizzazione manuale di circa 300 bonifici ogni mattina. Era quindi indispensabile ricorrere a strumenti di

intelligenza artificiale e *machine learning* che integrati all'interno della soluzione scelta, consentissero la riconciliazione automatica dei movimenti bancari.

L'implementazione della soluzione ha consentito un'associazione automatica tra movimento bancario e scadenze aziendali con un contestuale

automatico ritorno in contabilità. In particolare, questa funzionalità ha permesso di automatizzare il *matching* tra l'incasso dei bonifici e le partite da saldare (oltre che la gestione automatica di tutte le altre registrazioni contabili bancarie) liberando tempo per un ammontare di due risorse amministrative.

Tavola 5 - Il ciclo di misurazione del cash flow aziendale

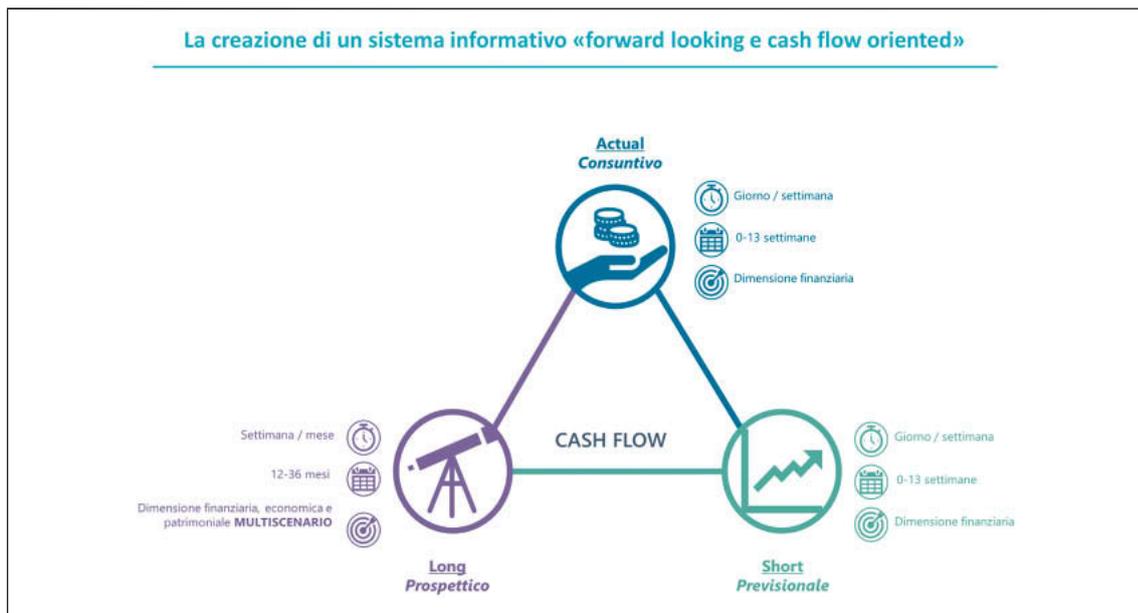
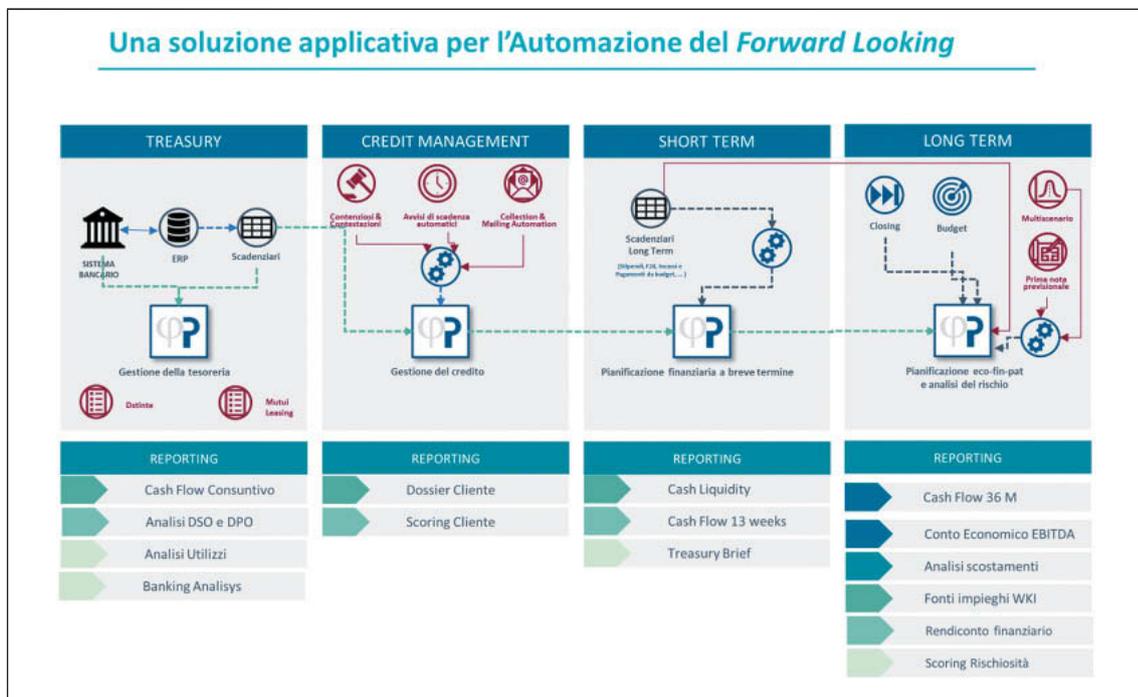


Tavola 6 - Architettura della soluzione applicativa



Ora, ogni mattina, tutti i movimenti bancari vengono riconciliati e la contabilità viene aggiornata in tempo reale.

Inoltre, il TMS implementato ha permesso di strutturare tutte le operazioni dispositive, inclusi bonifici passivi, riba passive, anticipi fatture e presentazioni SDD. La generazione automatica delle distinte bancarie, che vengono inviate automaticamente ai vari istituti bancari, migliora l'efficienza e riduce il rischio di errori.

La soluzione offre un set completo di reportistica che ha consentito di analizzare in tempo reale il cash flow consuntivo, i costi bancari e l'utilizzo delle linee di credito, consentendo in ogni momento una puntuale analisi finanziaria consuntiva dell'azienda.

Per quanto riguarda la pianificazione a breve termine la soluzione ha rivoluzionato il modo in cui vengono gestite le proiezioni finanziarie di breve periodo. Grazie all'integrazione tra la soluzione adottata e il sistema contabile aziendale, ogni mattina gli scadenziari contabili vengono automaticamente importati, garantendo una visione sempre aggiornata delle scadenze a breve termine; inoltre, grazie all'AI le scadenze, in particolare quelle relative ai clienti, vengono automaticamente riposizionate alla luce dei giorni di ritardo rilevati in tesoreria. Oltre a questo, la piattaforma è in grado di ottenere e gestire anche flussi di cassa non direttamente presenti nel sistema contabile, come quelli relativi a

stipendi, versamenti IVA, imposte, incassi e pagamenti derivanti dal budget. Questa funzionalità consente ad Alfa di avere una panoramica completa e accurata del cash flow a breve termine (Tavola 7).

In termini di visibilità finanziaria, l'azienda ora dispone di un cash flow dettagliato su base giornaliera (Tavola 8), con un orizzonte temporale che copre almeno le 13 settimane successive. Questo livello di dettaglio offre al Treasury Manager una maggiore capacità di gestione delle linee di credito e consente di prendere decisioni finanziarie con maggiore consapevolezza e precisione.

Benefici della Fase 1

L'automazione delle attività ripetitive e a basso valore aggiunto ha rappresentato un notevole passo avanti per Alfa, liberando preziose risorse che ora possono essere impiegate in compiti di natura più strategica. Uno dei principali vantaggi derivati dall'introduzione di questi strumenti è stato l'aggiornamento in tempo reale della contabilità e la riconciliazione automatica delle operazioni, processi che hanno contribuito a un significativo miglioramento dell'efficienza operativa.

Inoltre, grazie alla visibilità dettagliata e puntuale del cash flow, l'azienda ha potuto ottimizzare l'utilizzo delle sue linee di credito, garantendo una gestione finanziaria più intelligente e proattiva. In sintesi, la Fase 1 del progetto ha

Tavola 7 - Cash Flow Previsionale Mensile

	Ripeto	30/07/2022-31	01/08/2022-07	08/08/2022-14	15/08/2022-21	22/08/2022-	29/08/2022-	05/09/2022-11	12/09/2022-18	19/09/2022-25	26/09/2022-02	
Conto corrente ordinario	01 - Entrate caratteristiche	412.381,99	41.639,61	204.859,37	287.374,73	115.140,44	93.144,28	492.020,18	285.665,85	297.876,75	602.614,22	
	02 - Uscite caratteristiche	-418.990,63	-189.678,83	-445.251,90	-535.154,85	-11.397,74	-489.733,47	-233.719,90	-672.106,58	-292.848,10	-742.588,60	
	Cash flow operativo (FCFO)	-6.608,63	-148.039,22	-240.392,53	-247.780,12	103.742,70	-396.589,18	258.300,28	-386.440,72	5.028,65	-139.974,37	
	10 - Investimenti/Disinvestimenti	0,00	-9.844,21	0,00	0,00	0,00	-32.659,99	0,00	0,00	0,00	-37.966,99	
	40 - Oneri e proventi finanziari	-1.663,52	0,00	0,00	-571,78	-16.628,40	-1.616,73	0,00	-1.029,80	0,00	-4.283,76	
	50 - Gestione indebitamento a breve	-456.886,06	-29.323,21	-152.493,20	-33.428,00	0,00	-134.348,70	-349.318,97	-54.578,16	-52.371,82	-275.603,74	
	51 - Gestione indebitamento a ML	-14.362,55	0,00	0,00	-5.561,71	-37.031,78	-14.409,34	0,00	-24.069,67	0,00	-14.456,31	
	70 - Girofondi	-970.000,00	970.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Cash flow (altro)	-1.442.912,13	930.832,58	-152.493,20	-39.561,49	-53.660,18	-183.034,76	-349.318,97	-79.697,63	-52.371,82	-332.310,80	
	Cash flow (I/FCF)	-1.449.520,77	782.793,36	-392.885,73	-287.341,61	50.062,52	-579.623,95	-91.018,69	-466.138,35	-47.343,17	-472.285,18	
	Saldo	1.224.642,47	-224.878,30	557.915,06	165.029,33	-122.312,28	-72.229,75	-651.853,70	-742.872,39	-1.209.010,74	-1.256.353,91	-1.728.639,09
	Affidamento	165.000,00	165.000,00	165.000,00	165.000,00	165.000,00	165.000,00	165.000,00	165.000,00	165.000,00	165.000,00	
	Disponibile	-144.013,38	615.813,05	322.526,32	64.415,29	-14.332,76	-393.856,73	-38.309,40	-1.211.841,85	-2.279.190,18	-1.801.326,36	
Bancarie	864.083,84	924.887,42	995.497,80	864.109,21	891.952,61	864.048,02	1.370.433,01	1.419.762,32	1.346.798,62	1.261.048,38		
Portafoglio in conto evidenza	80 - Utilizzo L/C	-49.139,59	-22.967,33	0,00	0,00	0,00	0,00	-80.734,20	0,00	0,00	-49.850,05	
	Cash flow (altro)	-49.139,59	-22.967,33	0,00	0,00	0,00	0,00	-80.734,20	0,00	0,00	-49.850,05	
	Cash flow (I/FCF)	-49.139,59	-22.967,33	0,00	0,00	0,00	0,00	-80.734,20	0,00	0,00	-49.850,05	
	Saldo	130.003,91	80.864,32	57.896,99	57.896,99	57.896,99	57.896,99	-22.837,21	-22.837,21	-22.837,21	-72.687,26	
	Affidamento	850.000,00	850.000,00	850.000,00	850.000,00	850.000,00	850.000,00	850.000,00	850.000,00	850.000,00	850.000,00	
Disponibile	769.135,66	792.103,01	792.103,01	792.103,01	792.103,01	792.103,01	872.837,21	872.837,21	872.837,21	922.687,26		
Posizione Finanziaria a Breve Termine	Importo	-994.619,24	812.116,57	-240.392,53	-253.913,61	50.062,52	-445.275,25	258.300,28	-411.960,19	5.028,65	-71.681,44	
	Saldo	-141.108,89	-1.135.728,13	-323.611,56	-664.004,09	-817.917,70	-767.835,18	-1.213.110,00	-954.810,14	-1.366.370,34	-1.361.341,68	
Posizione Finanziaria a Medio Lungo Termine	Importo	14.362,55	0,00	0,00	5.561,71	37.031,78	14.409,34	0,00	24.069,67	0,00	14.456,31	
	Saldo	-392.851,83	-378.489,28	-378.489,28	-378.489,28	-372.927,57	-335.895,79	-321.486,45	-297.396,78	-297.396,78	-282.940,47	
Posizione finanziaria complessiva	Importo	-980.256,69	812.116,57	-240.392,53	-248.351,90	87.114,30	-430.865,91	258.300,28	-387.470,52	5.028,65	-57.225,13	
	Saldo	-833.960,77	-1.514.217,41	-707.100,84	-842.493,37	-1.190.845,27	-1.103.730,00	-1.534.596,00	-1.776.796,56	-1.663.767,17	-1.658.738,46	

consentito ad Alfa di automatizzare i processi più critici legati alla tesoreria e alla pianificazione finanziaria a breve termine, portando a un aumento dell'efficienza operativa e permettendo una gestione più efficace e accurata delle risorse finanziarie.

Fase 2: automazione della pianificazione di medio lungo periodo

La seconda fase del progetto di implementazione in Alfa si è focalizzata sulla pianificazione economico-finanziaria e patrimoniale a medio-lungo termine. Questo passaggio ha permesso

all'azienda di sviluppare una pianificazione molto più dettagliata e granulare rispetto a quella precedentemente adottata. Grazie alla soluzione implementata, Alfa è ora in grado di elaborare un budget economico e per gli investimenti estremamente accurato. Questa maggiore granularità consente di costruire previsioni precise attraverso la generazione di una prima nota previsionale ottenendo così una reportistica fondamentale per prendere le decisioni, in particolare, il conto economico (Tavola 9) il cash flow diretto (Tavola 10) e indiretto (Tavola 11), lo stato patrimoniale (Tavola 12) e lo scoring,

Tavola 8 - Cash Liquidity: proiezione saldi bancari giornaliera per singolo istituto

		Ripeto	30/07/2022	31/07/2022	01/08/2022	02/08/2022	03/08/2022	04/08/2022	05/08/2022	06/08/2022	07/08/2022	08/08/2022	09/08/2022	10/08/2022	
CIRAGRIC - CREDIT AGRICOLE	CIRAGRIC SBF - Portafoglio SBF CREDIT AGRICOLE	Affidamento	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	
		Disponibile	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	
	CIRAGRIC ORD - ordinario	Incasti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
		Pagamenti	0,00	9.270,57	-10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
		Saldo	39.845,11	39.845,11	30.574,54	20.574,54	20.574,54	20.574,54	20.574,54	20.574,54	20.574,54	20.574,54	20.574,54	20.574,54	
		Affidamento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	DEUTSCHE - DEUTSCHE BANK	DEUTSCHE SBF - CC SBF DEUTSCHE	Disponibile	39.845,11	30.574,54	20.574,54	20.574,54	20.574,54	20.574,54	20.574,54	20.574,54	20.574,54	20.574,54	20.574,54	20.574,54
			Incasti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
			Pagamenti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
			Saldo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DEUTSCHE ORD - CC ORD 400286		Affidamento	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	
		Disponibile	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	
		Incasti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
		Pagamenti	-50.000,00	-14.013,17	-20.053,00	0,00	-1.369,45	0,00	-750,30	0,00	0,00	0,00	0,00	-11.655,08	
Totali categoria C/C		Saldo	81.374,66	31.374,66	17.361,49	-2.691,51	-2.691,51	-4.060,96	-4.060,96	-4.811,26	-4.811,26	-4.811,26	-4.811,26	-4.811,26	-16.466,34
		Affidamento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Flussi non canalizzati	Disponibile	31.374,66	17.361,49	2.691,51	2.691,51	4.060,96	4.060,96	4.811,26	4.811,26	4.811,26	4.811,26	4.811,26	4.811,26		
	Incasti	0,00	506.199,68	1.006.803,64	10.000,00	0,00	0,00	52.290,54	0,00	0,00	200.000,00	200.000,00	378.121,19		
Complessivo	Pagamenti	-870.000,00	-863.034,18	-193.664,98	0,00	-1.369,45	-206,96	-63.305,59	0,00	-1.721,50	-200.000,00	-320.137,84	-634.580,57		
	Saldo	1.224.642,47	354.642,47	-2.192,03	810.946,63	820.946,63	819.577,18	819.290,22	808.275,17	808.275,17	806.553,67	806.553,67	486.415,83	229.956,45	
Flussi non canalizzati	Affidamento	165.000,00	165.000,00	165.000,00	165.000,00	165.000,00	165.000,00	165.000,00	165.000,00	165.000,00	165.000,00	165.000,00	165.000,00		
	Disponibile	-494.646,30	-78.672,29	-981.810,95	-901.810,95	-900.441,50	-900.154,54	-866.172,16	-866.172,16	-864.450,66	-864.450,66	-864.450,66	-864.450,66		
Flussi non canalizzati	Incasti	0,00	11.461,91	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	190.635,37		
	Pagamenti	-3.326,28	-199.864,30	-11.765,58	0,00	-3.531,33	0,00	-2.196,00	-4,50	0,00	0,00	0,00	0,00		
Complessivo	Disponibile	481.320,10	-113.056,39	688.316,69	698.316,69	693.415,91	693.128,95	656.950,57	656.946,07	655.224,57	455.224,57	525.722,10	269.262,72		

Tavola 9 - Profit & Loss Forecast

	01/01/2022-31/12/2022	01/01/2023-31/12/2023	01/01/2024-31/12/2024	01/01/2025-31/12/2025	01/01/2026-31/12/2026
Ricavi principali	161.512.099,61	101.968.466,91	171.385.315,45	190.066.667,17	197.215.648,94
- di cui Ricavi EE	98.071.237,25	72.241.736,71	123.382.049,72	140.805.306,81	150.368.125,53
- di cui Ricavi Gas	62.727.902,72	29.013.771,17	47.290.306,70	48.548.401,34	46.134.564,39
Altri ricavi e proventi	1.091.782,36	339.564,13	338.534,34	340.988,77	342.749,68
TOTALE RICAVI	162.603.881,98	102.308.031,04	171.723.849,79	190.407.655,94	197.558.398,63
Acquisti	-111.031.203,20	-69.764.531,61	-119.494.151,29	-132.602.019,93	-137.664.539,94
Costi per servizi	-19.169.507,54	-15.447.296,75	-18.804.205,49	-19.731.247,30	-19.903.205,36
Costi per godimento di terzi	-469.251,51	-380.309,73	-395.081,69	-395.081,69	-395.081,69
Costi del personale	-2.562.417,45	-3.267.587,65	-3.660.081,10	-4.340.558,07	-4.729.371,73
Oneri diversi di gestione	-7.864.217,77	-497.508,50	-498.246,46	-498.246,46	-498.246,46
TOTALE COSTI	-141.096.597,47	-89.357.234,25	-142.841.766,02	-157.567.153,45	-163.190.445,07
EBITDA	21.507.284,50	12.950.796,79	28.882.083,76	32.840.502,49	34.367.953,56
EBITDA %	13,23	12,66	16,82	17,25	17,40
Ammortamenti Imm. Materiali	-70.315,85	-140.223,77	-159.137,96	-193.360,59	-185.208,38
Ammortamenti Imm. Immateriali	-963.145,23	-869.834,93	-1.117.291,00	-1.180.457,81	-1.125.209,85
Acc. e Svalutazioni	-1.944.024,21	-2.461.687,28	-2.461.687,28	-2.461.687,28	-1.844.687,28
TOTALE AMM. E SVALUTAZIONI	-2.977.485,29	-3.471.745,98	-3.738.116,24	-3.835.505,68	-3.155.105,52
EBIT	18.529.799,21	9.479.050,81	25.143.967,52	29.004.996,81	31.212.848,04
EBIT ADJ (NO TASSA EXTRA PROFITTO E ACGM)	24.489.142,01	9.479.050,81	25.143.967,52	29.004.996,81	31.212.848,04
Oneri e Proventi Straordinari	-165.201,42	0,00	0,00	0,00	0,00
Oneri e Proventi Finanziari	-603.671,39	-1.297.841,72	-1.219.907,39	-772.903,78	-501.561,71
RISULTATO ANTE IMPOSTE	17.760.926,40	8.181.209,09	23.924.060,13	28.232.093,03	30.711.286,33
Imposte	-7.595.377,07	-2.904.636,04	-7.324.888,10	-8.554.645,81	-8.254.052,71
RISULTATO	10.165.549,33	5.276.573,05	16.599.172,03	19.677.447,23	22.457.233,62

garantendo così un livello di accuratezza e affidabilità molto elevato.

In particolare, la piattaforma consente di monitorare attentamente la sostenibilità finanziaria dell'azienda attraverso il *cash flow* diretto, offrendo una visione puntuale delle future disponibilità liquide (Tavola 10). Questa funzione permette di valutare in maniera più concreta la capacità dell'azienda di far fronte agli impegni futuri, assicurando così una maggiore tranquillità nella gestione delle risorse.

Un ulteriore vantaggio offerto dalla piattaforma è rappresentato dalla tracciabilità e dal livello di dettaglio delle informazioni. La prima nota previsionale, ad esempio, garantisce agli addetti ai lavori la piena visibilità e quadratura dei dati, contribuendo a una pianificazione finanziaria che non solo è puntuale, ma anche estremamente accurata. Questa precisione si riflette nella capacità di Alfa di gestire la pianificazione a lungo termine in modo efficace e tempestivo. In aggiunta, l'azienda ha ora la possibilità di elaborare analisi multi-scenario, con uno

Tavola 10 - Cash Flow Diretto di Long Term

	01/12/2022-31/12/2022	01/01/2023-31/01/2023	01/02/2023-28/02/2023	01/03/2023-31/03/2023	01/04/2023-30/04/2023	01/05/2023-31/05/2023	01/06/2023-30/06/2023
Conto clienti EE	0,00	10.453.783,52	7.237.917,80	5.902.567,13	5.311.741,41	5.368.529,98	5.548.293,77
Conto clienti GAS	0,00	10.501.888,48	3.518.103,82	4.450.772,23	3.556.955,23	1.838.563,97	1.047.335,80
Contributi attivazione	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inascolti	0,00	-1.561.391,13	-2.934.548,13	-2.305.874,45	-1.264.287,88	-1.664.298,99	-1.315.780,52
Rimborsi note credito	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Incasso da inascolti da gestione credito	0,00	483.844,96	688.909,82	688.909,82	688.909,82	688.909,82	688.909,82
Incasso da inascolti da gestione giudiziale	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Incasso da precetti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rimborso anticipo acquisto immobile Collegno	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Movimenti effetti all'incasso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Altri ricavi	0,00	114.988,07	238.309,97	284.276,28	79.164,03	678.271,03	698.015,03
Totale Entrate	0,00	19.992.913,92	8.748.693,28	9.020.651,02	8.372.482,62	6.909.975,81	6.666.773,90
Costi del personale	0,00	-303.592,45	-205.309,14	-246.113,41	-246.113,41	-246.113,41	-246.113,41
Ributazioni dipendenti	0,00	-107.030,25	-125.251,14	-125.251,14	-125.251,14	-125.251,14	-125.251,14
Contributi dipendenti	0,00	-138.528,52	-77.337,71	-77.337,71	-77.337,71	-77.337,71	-77.337,71
Ipfed dipendenti	0,00	-58.033,68	-2.720,29	-43.524,56	-43.524,56	-43.524,56	-43.524,56
Compensi lavoro autonomo	0,00	-7.269,09	0,00	-213.040,12	-214.484,72	-213.040,12	-214.484,72
Consulenze area commerciale	0,00	0,00	-205.886,21	-205.886,21	-205.886,21	-205.886,21	-205.886,21
Ritenute fiscali	0,00	-7.269,09	0,00	-7.153,91	-8.598,51	-7.153,91	-8.598,51
Provvisioni Procuratori & Agenti	0,00	-74.118,37	0,00	-96.938,65	-132.931,62	-132.931,62	-132.931,62
Agenti & Procuratori	0,00	0,00	0,00	-96.938,65	-96.938,65	-96.938,65	-96.938,65
Ritenute e contributi su provvigioni	0,00	-74.118,37	0,00	0,00	-35.992,96	-35.992,96	-35.992,96
Pagamenti Fornitori e parti correlate	0,00	-6.600.036,16	-1.029.987,50	-1.836.230,51	-2.941.431,12	-2.833.983,36	-2.821.129,34
Pagamenti Fornitori XXX	0,00	0,00	-581.910,00	-2.104.725,33	-2.411.722,94	-2.200.386,25	-2.150.388,72
Pagamenti Fornitori YYY	0,00	-6.600.036,16	-448.077,51	268.494,82	-529.708,18	-633.597,11	-670.760,61

Tavola 11 - Cash Flow Indiretto Long Term

	01/01/2022-31/12/2022	01/01/2023-31/12/2023	01/01/2024-31/12/2024	01/01/2025-31/12/2025
EBIT	19.595.107,84	11.061.661,24	26.603.179,18	30.464.208,47
IMPOSTE SUL REDDITO	-7.595.377,07	-2.904.636,04	-7.324.888,10	-8.554.645,81
ACCANTONAMENTO FONDI	282.078,83	170.292,00	170.292,00	170.292,00
AMMORTAMENTI DELLE IMMOBILIZZAZIONI	1.033.461,08	1.010.058,70	1.276.428,96	1.373.818,40
SVALUTAZIONI PER PERDITE DUREVOLI DI VALORE	0,00	0,00	0,00	0,00
(RIVALUTAZIONI DI ATTIVITA)	0,00	0,00	0,00	0,00
ALTRE RETTIFICHE PER ELEMENTI NON MONETARI	0,00	0,00	0,00	0,00
1. FLUSSO FIN. ANTE VARIAZIONE CCN E FONDO TFR	13.315.270,68	9.337.375,89	20.725.012,04	23.453.673,06
DECREMENTO/(INCREMENTO) DELLE RIMANENZE	0,00	0,00	0,00	0,00
DECREMENTO/(INCREMENTO) DEI CREDITI VS CLIENTI	-16.357.827,47	5.478.003,05	-14.561.215,09	-3.011.312,24
INCREMENTO/(DECREMENTO) DEI DEBITI VS FORNITORI	-5.043.233,96	2.117.459,42	5.551.170,82	1.831.848,14
2. VARIAZIONE CCN COMMERCIALE	-21.401.061,43	7.595.462,46	-9.010.044,26	-1.179.464,10
DECREMENTO/(INCREMENTO) RATEI E RISCOINTI ATTIVI	-809.015,93	905.611,86	28.245,69	28.245,69
INCREMENTO/(DECREMENTO) RATEI E RISCOINTI PASSIVI	625.718,58	-851.716,03	106.081,80	-40.416,61
DECREMENTO/(INCREMENTO) DI ALTRI CREDITI	660.557,82	-1.952.591,65	572.604,65	-4.333.999,43
INCREMENTO/(DECREMENTO) DI ALTRI DEBITI	4.507.219,01	-7.468.619,01	6.368.095,44	1.484.065,39
3. VARIAZIONE CCN	-16.416.581,95	-1.771.852,37	-1.935.016,68	-4.041.569,06
4. UTILIZZO FONDI	-828.632,67	-170.292,00	-170.292,00	-170.292,00
A. FLUSSO FIN. DELLA GESTIONE REDDITUALE	-3.929.943,94	7.395.231,52	18.619.703,36	19.241.812,00
Variazione immobilizzazioni materiali	-698.893,72	-2.044.286,84	-457.888,32	193.334,31
Ammortamento immobilizzazioni materiali	-70.302,70	-140.197,48	-159.111,68	-193.334,31
(INVESTIMENTI)/DISINVESTIMENTI IMM. MATERIALI	-769.196,41	-2.184.484,33	-617.000,00	0,00
Variazione immobilizzazioni immateriali	-171.019,18	879.968,42	-563.459,84	388.186,97
Ammortamento immobilizzazioni immateriali	-863.158,39	-869.861,21	-1.117.317,28	-1.180.484,10
(INVESTIMENTI)/DISINVESTIMENTI IMM. IMMATERIALI	-1.134.177,57	10.107,21	-1.680.777,12	-792.297,12

strumento che permette di simulare rapidamente i vari cambiamenti che potrebbero influenzare l'andamento economico-finanziario e patrimoniale. Grazie a questa funzionalità, variabili chiave come gli incassi e i pagamenti, il tasso Euribor, lo *spread* delle linee di credito e i *capex* possono essere rapidamente adattati per valutare l'impatto di diversi scenari. Questa capacità di

simulazione fornisce un supporto decisionale critico, consentendo ad Alfa di essere sempre pronta a rispondere a potenziali cambiamenti nelle condizioni di mercato o nelle politiche finanziarie (Tavola 13).

Un aspetto centrale della nuova pianificazione è il monitoraggio continuo degli scostamenti, che permette all'azienda di tenere sotto controllo le

Tavola 12 - Fonti Impieghi Forecast

	01/01/2021-31/12/2021	01/01/2022-31/12/2022	01/01/2023-31/12/2023	01/01/2024-31/12/2024	01/01/2025-31/12/2025
IMPIEGHI	7.084.438,92	25.274.106,20	33.738.597,00	36.694.961,84	40.155.009,63
Immobilizzazioni immateriali	2.302.211,50	2.473.230,68	1.593.262,26	2.156.722,10	1.768.535,13
Immobilizzazioni materiali	1.725.996,96	2.424.890,68	4.463.177,52	4.927.065,85	4.733.731,54
Immobilizzazioni finanziarie	2.139.747,36	2.496.365,96	8.024.685,96	8.024.685,96	8.024.685,96
ATTIVO FISSO	6.167.955,82	7.394.487,32	14.087.125,74	15.108.473,90	14.526.952,63
Crediti verso clienti	25.901.707,51	42.259.534,98	36.781.531,93	51.342.747,02	54.354.059,26
(Debiti verso fornitori)	-22.286.685,54	-17.243.451,58	-19.360.911,00	-24.912.081,83	-26.743.929,97
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO COMMERCIALE	3.615.021,97	25.016.083,39	17.420.620,93	26.430.665,19	27.610.129,29
Crediti verso aziende del gruppo	3.099.282,11	1.496.000,84	1.419.100,00	802.100,00	802.100,00
Ratei/Risconti attivi	519.296,25	1.328.312,18	422.700,32	394.454,63	366.208,94
(Debiti verso l'erario)	-4.915.694,88	-9.593.691,29	-2.719.796,61	-9.886.677,43	-11.630.789,50
di cui Altri debiti tributari (Accise, ...)	-3.220.101,50	-455.353,64	494.433,96	-2.053.084,67	-2.532.111,07
(Ratei/Risconti passivi)	-462.817,99	-1.088.536,57	-236.820,54	-342.902,34	-302.485,73
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO OPERATIVO	916.483,10	17.879.618,89	19.651.471,26	21.586.487,94	25.628.057,00
FONTI	-7.084.438,92	-25.274.106,20	-33.738.597,00	-36.694.961,84	-40.155.009,63
Capitale Sociale	-617.000,00	-6.170.000,00	-6.170.000,00	-6.170.000,00	-6.170.000,00
Riserve	-5.101.593,74	-4.528.741,66	-2.060.741,66	-7.337.314,71	-23.936.486,74
Risultato d'esercizio	-3.986.732,35	-10.232.196,60	-15.508.769,65	-26.831.368,63	-29.909.643,83
PATRIMONIO NETTO	-10.705.326,09	-20.930.938,26	-23.739.511,31	-40.338.683,34	-60.016.130,57
Debiti vs banche a breve termine	8.301.856,66	11.229.680,55	7.589.868,51	13.453.905,32	23.192.745,22
Debiti vs banche a M/L termine	-5.048.284,70	-16.020.037,75	-18.735.410,13	-11.655.906,42	-5.177.346,88
Debiti vs altri finanziatori	-2.097.800,00	-1.398.519,35	-699.252,68	13,99	13,99
DEBITI FINANZIARI	1.155.771,96	-6.188.876,55	-11.844.794,30	1.798.012,89	18.015.412,34
Disponibilità liquide	2.465.115,20	1.845.708,61	1.845.708,61	1.845.708,61	1.845.708,61
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA	3.620.887,17	-4.343.167,94	-9.999.085,69	3.643.721,50	19.861.120,94

Tavola 13 - Rendiconto Finanziario: analisi multiscenario

	ROLL_202212 - ROLL_202212 SCENARIO BASE	ROLL_202212SEN1 - RF202212 SENSITIVITY 1 RICAVI
EBIT	11.061.661,24	8.780.800,66
IMPOSTE SUL REDDITO	-2.904.636,04	-2.269.404,84
ACCANTONAMENTO FONDI	170.292,00	170.292,00
AMMORTAMENTI DELLE IMMOBILIZZAZIONI	1.010.058,70	1.010.058,70
SVALUTAZIONI PER PERDITE DUREVOLI DI VALORE	0,00	0,00
(RIVALUTAZIONI DI ATTIVITA)	0,00	0,00
ALTRE RETTIFICHE PER ELEMENTI NON MONETARI	0,00	0,00
1. FLUSSO FIN. ANTE VARIAZIONE CCN E FONDO TFR	9.337.375,89	7.691.746,52
DECREMENTO/(INCREMENTO) DELLE RIMANENZE	0,00	0,00
DECREMENTO/(INCREMENTO) DEI CREDITI VS CLIENTI	5.478.003,05	6.470.347,61
INCREMENTO/(DECREMENTO) DEI DEBITI VS FORNITORI	2.117.459,42	1.762.958,83
2. VARIAZIONE CCN COMMERCIALE	7.595.462,46	8.233.306,44
DECREMENTO/(INCREMENTO) RATEI E RISCONTI ATTIVI	905.611,86	905.611,86
INCREMENTO/(DECREMENTO) RATEI E RISCONTI PASSIVI	-851.716,03	-856.525,71
DECREMENTO/(INCREMENTO) DI ALTRI CREDITI	-1.952.591,65	-1.952.591,65
INCREMENTO/(DECREMENTO) DI ALTRI DEBITI	-7.468.619,01	-8.147.365,55
3. VARIAZIONE CCN	-1.771.852,37	-1.817.564,62
4. UTILIZZO FONDI	-170.292,00	-170.292,00
A. FLUSSO FIN. DELLA GESTIONE REDDITUALE	7.395.231,52	5.703.889,90
Variazione immobilizzazioni materiali	-2.044.206,84	-2.044.206,84
Ammortamento immobilizzazioni materiali	-140.197,48	-140.197,48
(INVESTIMENTI)/DISINVESTIMENTI IMM. MATERIALI	-2.184.484,33	-2.184.484,33
Variazione immobilizzazioni immateriali	879.968,42	879.968,42
Ammortamento immobilizzazioni immateriali	-869.861,21	-869.861,21
(INVESTIMENTI)/DISINVESTIMENTI IMM. IMMATERIALI	10.107,21	10.107,21
(INVESTIMENTI)/DISINVESTIMENTI IMM. PART. FINANZIARIE	-5.528.320,00	-5.528.320,00

differenze tra previsioni e risultati effettivi, non solo a livello economico, ma anche finanziario e patrimoniale. Questo costante controllo consente di identificare tempestivamente eventuali deviazioni e di correggere il tiro quando necessario. In più, la possibilità di aggiornare rapidamente le previsioni alla luce delle nuove condizioni garantisce che il *forecasting* rimanga sempre attuale e accurato, contribuendo a una gestione finanziaria più agile e consapevole.

Benefici della Fase 2

La nuova pianificazione di medio-lungo periodo ha dotato Alfa di una visione completa e integrata dell'evoluzione economico-finanziaria e patrimoniale dell'azienda. Questo miglioramento ha significativamente potenziato la capacità di previsione e gestione strategica. L'automazione e la maggiore granularità dei dati hanno permesso un incremento dell'efficienza operativa, riducendo il tempo necessario per produrre previsioni accurate e offrendo informazioni sempre aggiornate per la gestione finanziaria.

In sintesi, la seconda fase del progetto ha trasformato radicalmente la capacità di Alfa di pianificare nel medio-lungo termine, grazie a strumenti avanzati che garantiscono una gestione finanziaria e patrimoniale molto più precisa, flessibile e strategica. La soluzione implementata ha permesso all'azienda di beneficiare di previsioni più accurate, di una visione dettagliata del *cash flow* e di una maggiore capacità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato.

Visibilità delle informazioni con strumenti di BI

La soluzione implementata consente anche la creazione di un *data warehouse* aziendale, che integra sia dati attuali che previsionali, permettendo la generazione in tempo reale di cruscotti e *dashboard* facilmente consultabili dal consiglio di amministrazione. Questa innovazione ha apportato numerosi benefici, a cominciare dall'accesso facilitato alle informazioni. Con un *data warehouse* centralizzato, la reportistica e le analisi finanziarie diventano immediatamente accessibili attraverso la piattaforma di *Business Intelligence*. Ciò consente al *Board* di ottenere rapidamente informazioni chiave senza la necessità di districarsi tra vari sistemi.

Inoltre, l'aggiornamento del *data warehouse* in tempo reale garantisce che il consiglio di amministrazione disponga sempre di dati aggiornati e

pertinenti, essenziali per un processo decisionale efficace. Questo accesso in tempo reale è cruciale, poiché permette al *Board* di prendere decisioni basate su dati concreti, facilitando una comprensione chiara e intuitiva delle informazioni presentate.

Un altro vantaggio significativo è rappresentato dalla capacità di identificare *trend* e anomalie. Grazie all'uso di *dashboard* interattive e reportistica avanzata, il consiglio di amministrazione può individuare rapidamente tendenze positive o negative, nonché anomalie che potrebbero richiedere interventi correttivi e tempestivi. Infine, la soluzione contribuisce a migliorare la trasparenza e la comunicazione interna. La facilità di condivisione dei *report* finanziari e delle analisi migliora notevolmente la comunicazione tra i membri del *Board*, assicurando che tutti abbiano accesso alle stesse informazioni. Questo approccio facilita un processo decisionale coeso e ben informato. Per un esempio di reportistica finanziaria tramite BI si veda la [Tavola 14](#).

Cultura aziendale e ridefinizione del processo di programmazione e controllo

Contestualmente all'automazione l'azienda ha messo in atto un cambio culturale dell'area *finance* riconvertendo le figure presenti da ruoli meramente operativi a ruoli capaci di governare i processi aziendali di pianificazione e controllo e in grado di realizzare analisi consuntive e predittive di alto valore. Questo cambiamento è stato realizzato parallelamente all'automazione dei processi strutturando puntuali e mirati percorsi di *education* che hanno consentito alle varie figure di accettare e vivere il cambiamento non come un'imposizione ma come un'ottima opportunità di crescita individuale e aziendale.

Utilizzo dell'AI: stato attuale e sviluppi futuri

L'attuale soluzione adottata sfrutta strumenti di intelligenza artificiale, che si sono rivelati fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi del progetto. La scelta della piattaforma è stata influenzata in modo decisivo dal fatto che la stessa integrava già funzionalità di intelligenza artificiale, oltre a offrire significative prospettive di sviluppo futuro. L'azienda è pienamente consapevole che l'intelligenza artificiale rappresenta un'importante opportunità, sia per

l'automazione che per l'assistenza all'intelligenza umana.

Come mostrato nella **Tavola 15**, la *suite* include funzionalità di intelligenza artificiale che automatizzano in maniera efficiente processi critici come la riconciliazione bancaria, la gestione degli avvisi passivi, l'invio dei solleciti ai clienti e la

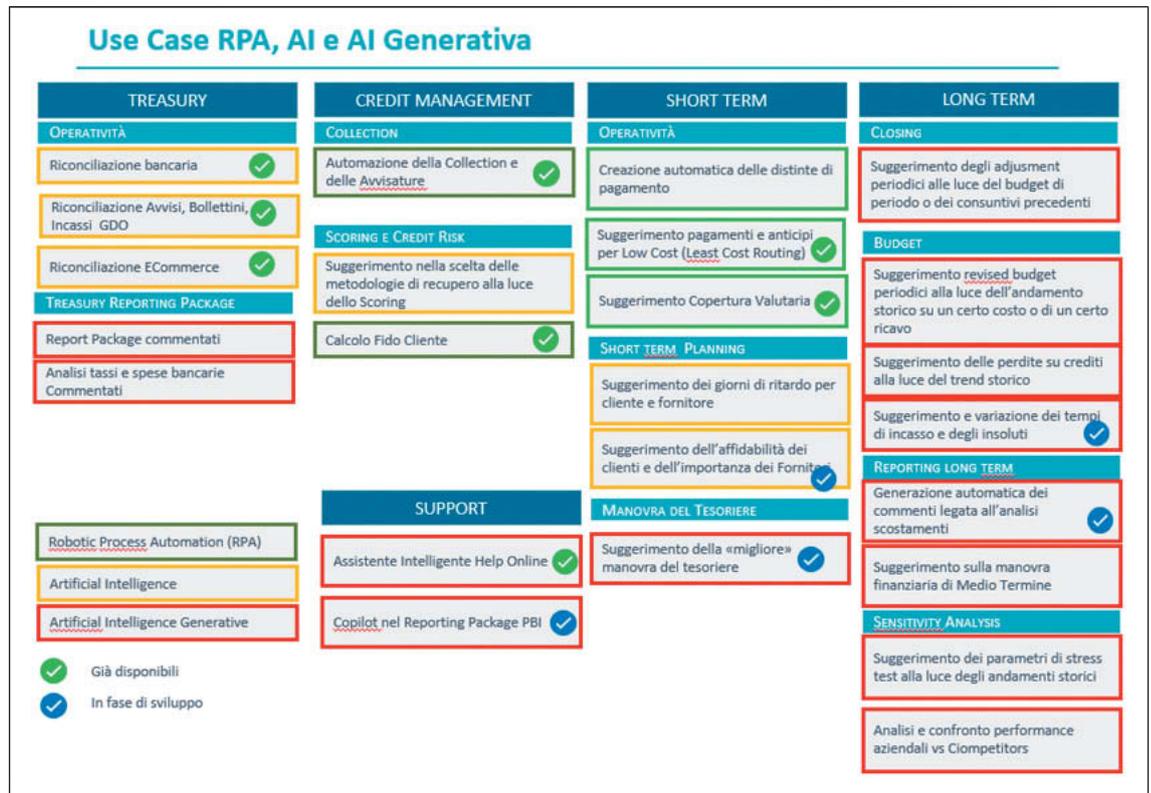
selezione delle banche con le condizioni più vantaggiose.

A breve, la piattaforma introdurrà nuove e rilevanti funzionalità, in particolare per l'analisi e il commento della reportistica, offrendo così un ulteriore supporto al processo decisionale aziendale.

Tavola 14 - Esempio reportistica finanziaria tramite BI



Tavola 15 - Use Case AI nella soluzione applicativa adottata



Conclusione

In conclusione, l'automazione dei processi finanziari rappresenta una necessità ineludibile per le aziende moderne, soprattutto in risposta agli adeguamenti organizzativi richiesti dalla crisi d'impresa e dalle nuove linee guida dell'EBA che hanno modificato i meccanismi di valutazione del merito creditizio. L'avvento dell'intelligenza artificiale esige basi dati strutturate, superando l'uso tradizionale dei fogli elettronici, e richiede una gestione finanziaria precisa e tempestiva. Inoltre, in un contesto caratterizzato da continui e repentini cambiamenti, è fondamentale disporre di un sistema di programmazione e controllo aziendale automatizzato, capace di fornire informazioni aggiornate e accurate in tempo reale. Questa trasformazione offre all'area

finance l'opportunità di evolvere da un ruolo passivo a uno proattivo e strategico, contribuendo in modo significativo alla creazione di valore e alla continuità dell'impresa. L'adozione di tecnologie avanzate e l'automazione non solo migliorano l'efficienza operativa, ma permettono anche ai professionisti della finanza di concentrarsi su attività a maggior valore aggiunto, diventando veri e propri *partner* strategici all'interno dell'organizzazione. L'azienda Alfa in un arco temporale di circa un anno ha completamente rivoluzionato l'area *finance* sia a livello di digitalizzazione sia a livello di processi che a livello culturale. Ora l'azienda può affrontare traguardi importanti anche grazie a questo cambiamento e guidare e supportare la creatività e l'estro imprenditoriale creando i presupposti per una crescita sana, controllata ed equilibrata.

CARATTERISTICHE ECONOMICO-FINANZIARIE E STRUTTURA DI GOVERNANCE DELLE AZIENDE CONFISCATE: UN'INDAGINE PILOTA

di Antonio Leotta

Professore associato di Economia Aziendale Dipartimento di Economia e Impresa, Università degli Studi di Catania

Angela Maria Greco

Ricercatrice di Economia Aziendale, Dipartimento di Economia e Impresa, Università degli Studi di Catania

e Mariastella Messina

Assegnista di Ricerca di Economia Aziendale, Dipartimento di Economia e Impresa, Università degli Studi di Catania

Lo studio pubblicato è stato finanziato dall'Unione Europea - NextGeneration EU, Missione 4, Componente 2, nell'ambito del progetto GRINS - Growing Resilient, INclusive and Sustainable (GRINS PE00000018 - CUP E63C22002120006). I punti di vista e le opinioni espresse sono esclusivamente quelle degli autori e non riflettono necessariamente quelle dell'Unione Europea, né può l'Unione Europea essere ritenuta responsabile per esse.

Negli ultimi anni, il fenomeno dell'infiltrazione criminale nelle aziende è diventato una questione sempre più pressante. In questo contesto, gli strumenti contabili rivestono un ruolo cruciale nel rilevare, mitigare e contrastare le infiltrazioni; diventa, quindi, fondamentale analizzare le dinamiche dell'infiltrazione criminale all'interno delle organizzazioni aziendali attraverso la prospettiva della contabilità. A tal fine, è stata condotta una prima analisi pilota descrittiva sulle aziende confiscate, utilizzando dati pubblici. I risultati hanno evidenziato che i valori delle performance economico-finanziarie delle aziende analizzate non solo indicano una crisi interna profonda ma suggeriscono anche un contesto di instabilità sistemica.

Introduzione

Negli ultimi anni, il fenomeno dell'infiltrazione criminale nelle aziende è diventato un problema sempre più sentito perché mette a repentaglio la reputazione, la stabilità finanziaria dell'impresa ed erode anche i pilastri fondamentali della fiducia pubblica e del comportamento etico. Nell'ambito di questo complesso panorama diventa centrale il ruolo degli strumenti contabili e il loro supporto nell'individuare, mitigare e combattere le infiltrazioni criminali.

La contabilità è fondamentale ai fini della trasparenza organizzativa, in quanto offre strumenti essenziali per il monitoraggio delle transazioni finanziarie, la valutazione delle prestazioni e la garanzia del rispetto delle norme. Tuttavia, quando le aziende sono oggetto di infiltrazione, i sistemi e le pratiche contabili possono essere manipolati per nascondere o favorire attività illecite, perpetuare frodi, facilitare il riciclaggio di denaro (Bianchi et al., 2022; Compin, 2008; Ravenda et al., 2018). Comprendere le dinamiche dell'infiltrazione criminale all'interno delle

organizzazioni, attraverso la lente della contabilità, è fondamentale sia perché i dati contabili servono spesso come fonte primaria di prova nell'identificazione di attività finanziarie sospette e legate alla criminalità organizzata sia perché tali dati, così come gli strumenti contabili, svolgono un ruolo fondamentale nella quantificazione dell'impatto economico e finanziario dell'infiltrazione criminale sulle imprese e sulla società.

Partendo da queste premesse, obiettivo del lavoro è di analizzare le caratteristiche di governance, la struttura proprietaria e le caratteristiche economico-finanziarie delle aziende sequestrate per infiltrazioni mafiose. Tale analisi permetterebbe di poter individuare dei parametri da attenzionare sia ai fini preventivi che per la lotta al fenomeno dell'infiltrazione.

Per raggiungere il suddetto obiettivo sono stati analizzati i dati relativi alla struttura di governance, alla struttura proprietaria e alla struttura economico-finanziaria di 49 aziende confiscate e gestite dall'Agenzia nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata (ANBSC). I risultati hanno dimostrato che le caratteristiche economico-finanziarie delle aziende confiscate evidenziano uno stato di *alert*.

Il lavoro da un contributo alla letteratura sul crimine organizzato, in particolare si aggiunge agli studi che analizzano il legame tra organizzazioni criminali e aziende, attraverso l'analisi degli indicatori economico-finanziari come strumenti per combattere e prevenire le attività illecite (Bianchi et al., 2022; Chircop et al., 2023; Compin, 2008; Fabrizi et al., 2019; Moglie and Sorrenti, 2022; Ravenda et al., 2018).

Il lavoro rappresenta un'indagine pilota per individuare le caratteristiche strutturali e gestionali e gli indici da attenzionare come segnali di allarme di infiltrazioni criminali. I dati elaborati si basano su statistiche descrittive ma forniscono una

panoramica generale che supporterà lo sviluppo della ricerca su un campione più ampio. Pertanto, si procederà presentando un'analisi della letteratura sui legami tra organizzazioni criminali e imprese; illustrando la metodologia di ricerca e descrivendo il campione; si presentano i risultati ed infine si traggono le conclusioni e gli spunti per future ricerche.

Le infiltrazioni criminali nelle imprese: analisi della letteratura

Gli studi che si concentrano sulle organizzazioni criminali sono molteplici e si focalizzano su differenti aspetti.

Alcuni lavori studiano gli effetti dell'agire criminale a livello di contesto sociale ed economico (Calamunci et al., 2023; Dugato et al., 2020; Dugato and Aziani, 2020; Ferrante et al., 2021; Operti, 2018). Altri Autori si focalizzano sulle forme attraverso cui l'attività illecita si concretizza: corruzione (Amir et al., 2014; Monteduro et al., 2024; Radaelli et al., 2019), frode (Anand et al., 2013), riciclaggio di denaro (Nazzari and Riccardi, 2024; Steinko, 2012). Infine, altri studi analizzano gli effetti delle organizzazioni criminali sulle aziende, le caratteristiche delle aziende infiltrate e le conseguenze che tali infiltrazioni possono avere sugli strumenti di natura contabile e sulla struttura economico-finanziaria delle aziende.

Nell'ambito di quest'ultimo gruppo, il rapporto Transcrime (2003) ha fornito un'analisi dettagliata delle "imprese criminali" e dei loro investimenti, concentrandosi in particolar modo sul contesto italiano. Fabrizi et al. (2017) hanno identificato le caratteristiche chiave delle aziende legate alle organizzazioni criminali e ne hanno esplorato le pratiche di gestione. Ravenda et al., (2015) in accordo con Bianchi et al., (2022) hanno dimostrato che le imprese infiltrate tendono ad essere più aggressive nella gestione e manipolazione dei guadagni e sono più propense all'evasione contributiva. Savona et al., (2016) hanno osservato che le aziende infiltrate tendono a variare la loro strategia di gestione generando notevoli effetti di natura contabile. Ad esempio, le società infiltrate possono scegliere di disinvestire e liquidare i propri beni se sospettano di essere sotto indagine. La Rosa et al., (2018) hanno esaminato le condizioni che portano le imprese a resistere all'estorsione mafiosa e mostrano che sia le variabili finanziarie che quelle di *governance* influenzano in

modo significativo il comportamento imprenditoriale antimafia, mentre le variabili demografiche non giocano un ruolo rilevante. Parbonetti, (2021) ha condotto uno studio sul fenomeno delle infiltrazioni criminali nel nord e nel centro Italia, rilevando che le imprese infiltrate sono più grandi, più redditizie e più indebitate rispetto alle altre imprese operanti nelle stesse Regioni. Bianchi et al., (2022), hanno indagato l'impatto della criminalità organizzata sui bilanci e sulle *performance* delle imprese. I risultati indicano che le imprese infiltrate hanno una redditività inferiore rispetto alle imprese non infiltrate, presentano un'esposizione bancaria più elevata e minori disponibilità liquide. Parbonetti, (2021) e De Simoni, (2022) hanno dimostrato che l'eliminazione delle imprese criminali da un settore porta a significativi miglioramenti delle *performance* nelle imprese non criminali del settore.

Il presente lavoro si inserisce nell'ultimo raggruppamento di studi ponendosi l'obiettivo di analizzare le caratteristiche di *governance*, la struttura proprietaria e gli indicatori economico-finanziari delle aziende sequestrate per infiltrazioni mafiose e gestite da ANBSC. La finalità è individuare degli elementi comuni che possano rappresentare dei parametri da attenzionare anche ai fini preventivi e che possano quindi supportare la lotta al fenomeno dell'infiltrazione.

Metodologia della ricerca e analisi descrittiva del campione

Metodologia

Al fine di raggiungere l'obiettivo del lavoro è stata condotta una prima analisi pilota sulle aziende confiscate.

Per l'analisi della struttura di *governance* si è indagato sull'organo a cui è affidata la gestione aziendale (Amministratore unico o Consiglio di amministrazione) e sulla presenza dell'organo di controllo (Collegio sindacale o Revisore unico).

Per quanto riguarda la struttura proprietaria è stata considerata la composizione della proprietà (prevalenza di soci persone fisiche o di soci società di capitali).

I dati relativi alla struttura di *governance* e alla struttura proprietaria sono stati raccolti analizzando i dati storici presenti in un *database*. Per tutte le variabili si è tenuto conto della loro stabilità nel tempo.

Per l'analisi degli indicatori economico-finanziari sono stati presi in considerazione i principali indicatori di redditività (ROE, ROI, ROS, EBITDA Margin) e finanziari (Rapporto di indebitamento, Indice di indipendenza finanziaria, Margine di struttura, Margine di tesoreria).

I dati sugli indicatori economico-finanziari sono relativi agli ultimi tre anni precedenti l'anno di confisca (escluso dal calcolo). Sugli indici è stata fatta una media degli anni disponibili per ciascuna azienda.

Analisi descrittiva

Il campione è rappresentato dalle aziende risultanti attive sul mercato al 28 febbraio 2021 e amministrato da ANBSC.

L'elenco delle aziende si compone di 114 aziende così suddivise: 19 ditte individuali (17% delle aziende), 7 società di persone (6% delle aziende), 79 società di capitali (69% delle aziende) e 9 classificate nell'elenco come "Altro" e rappresentate essenzialmente da società cooperative (8% delle aziende).

Ai fini dell'analisi sono state considerate soltanto le società di capitali i cui dati di bilancio erano presenti nel *database* preso in considerazione. Delle 79 aziende, 60 erano presenti sul *database*, e tutte nella forma giuridica di società a responsabilità limitata. Dal campione così definito sono state escluse 11 aziende perché dall'elenco ANBSC lo stato di confisca risultava non definitivo, di conseguenza il campione finale risulta formato da 49 aziende. Al fine di individuare l'anno di confisca definitiva è stata considerata la data in cui è avvenuto il passaggio di proprietà del capitale sociale dai soci alla Repubblica Italiana o al Ministero dell'Economia e delle Finanze. Per 9 aziende del campione il dato non era disponibile sul *database* preso in considerazione e quindi è stato considerato come anno di confisca definitiva il 2021. Dall'analisi dell'immagine proposta nella **Tavola 1** si evince che il numero di confische ha avuto un andamento crescente a decorrere dal 2016.

Guardando la distribuzione per Regione (**Tavola 2**), quasi la totalità delle aziende ha sede legale tra la Sicilia (43% delle aziende analizzate) e il Lazio (37% del campione)

Tavola 1 - Distribuzione delle aziende confiscate dal 2009 al 2021

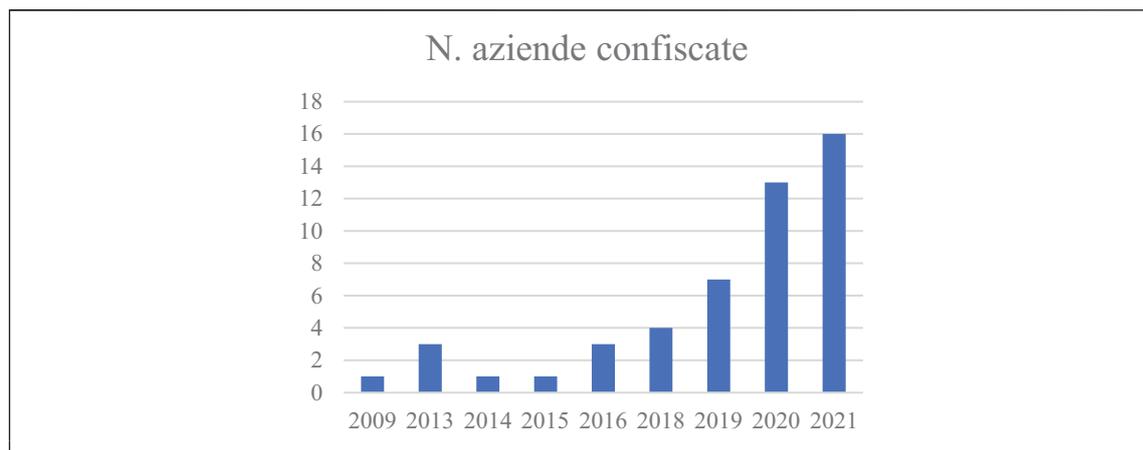


Tavola 2 - Distribuzione per Regione

Regione	N. aziende	%
Calabria	2	4%
Campania	5	10%
Lazio	18	37%
Puglia	2	4%
Sicilia	21	43%
Toscana	1	2%
Totale	49	100%

confermando i dati presenti in letteratura (Calamunci and Drago, 2020; Greco and Messina, 2024; Parbonetti, 2021). Seguono Campania (10% delle aziende), Calabria e Puglia con il 4% delle aziende analizzate e Toscana con il 2%.

La **Tavola 3** evidenzia, invece, le Province con una maggiore concentrazione: Roma (37%), Palermo (18%) e Trapani (16%).

Per quanto riguarda la tipologia di mercato servito, come si evince dalla **Tavola 4**, il 92% delle aziende analizzate opera a livello nazionale (31% del campione), il 33% a livello regionale e il 29% a livello locale. Solo

l'8% delle aziende opera a livello internazionale.

Con riferimento al settore di attività, i dati mostrano che il 14% delle aziende analizzate opera nel settore delle "Costruzioni" e il 12% nel settore delle "Attività immobiliari", confermando anche in questo caso i dati presenti in letteratura (De Simoni M., 2022; Fabrizi et al., 2017; Greco and Messina, 2024; Moglie and Sorrenti, 2022; Savona and Berlusconi, 2015). Seguono il settore del "Commercio al dettaglio all'ingrosso" e le "Attività di servizi per edifici e paesaggio" nei quali operano rispettivamente il 10% delle aziende analizzate (**Tavola 5**).

Tavola 3 - Distribuzione per Provincia

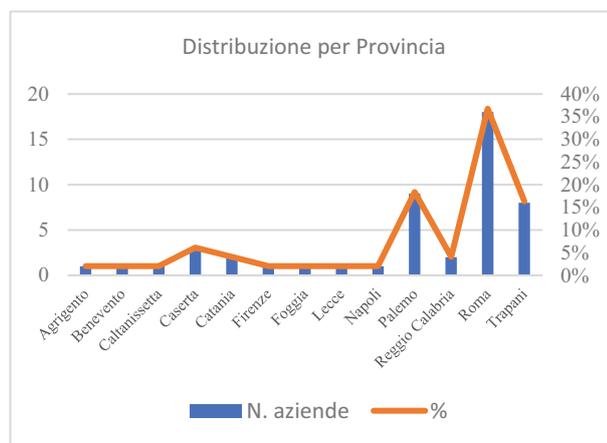
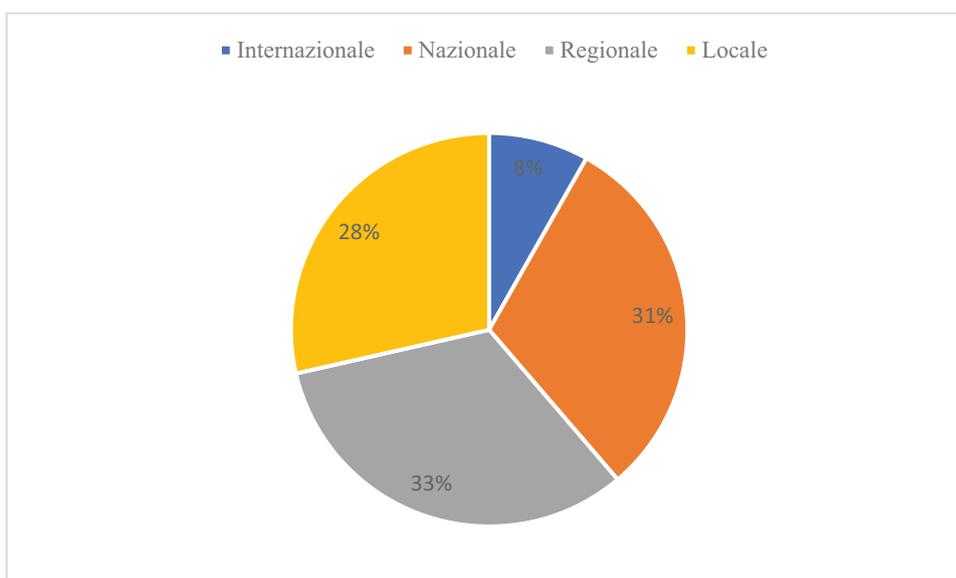


Tavola 4 - Distribuzione della tipologia di mercato servito



Risultati

Struttura di governance

Come mostrato nella **Tavola 6**, il 51% delle aziende analizzate è gestito da un Consiglio di amministrazione mentre il restante 45% delle aziende è guidato da un Amministratore unico. Sia in presenza di un unico soggetto che di un organo collegiale i dati mostrano che l'organo amministrativo è stabile nel tempo per l'84% delle aziende analizzate. Per quanto riguarda la presenza dell'organo di controllo (Collegio sindacale o Revisore unico) i dati mostrano che è presente solo nel 24% delle aziende.

Struttura proprietaria

Per quanto concerne la struttura proprietaria, dall'esame della **Tavola 7**, emerge che il 49% delle aziende analizzate ha una struttura proprietaria rappresentata in prevalenza (quota del capitale sociale detenuto uguale o maggiore del 50%) da persone fisiche. Nell'ambito di queste

aziende 13 (54% delle osservazioni) sono proprietà esclusiva di persone fisiche. Il restante 45% del campione vede in prevalenza la partecipazione nel capitale sociale di altre società.

Caratteristiche economico-finanziarie

Come si evince dalla **Tavola 8**, nel 47% delle aziende analizzate il ROE risulta inferiore ai valori ritenuti ottimali¹. I dati mostrano la scarsa remunerabilità del capitale proprio investito nell'attività aziendale.

Nel 51% delle aziende il ROI è al di sotto del ROE ritenuto ottimale come mostrato dalla **Tavola 9**. Nell'ambito di queste 25 aziende per 16 l'indice assume valore negativo. I dati mostrano l'incapacità del *core business* dell'azienda di remunerare gli investimenti (a titolo di capitale proprio e di terzi) e di creare valore.

Per quanto riguarda il ROS il 39% del campione presenta valori negativi mentre il restante 37% assume valori positivi. I dati confermano la situazione di difficoltà evidenziata dal ROI

Tavola 5 - Distribuzione settore di attività del campione

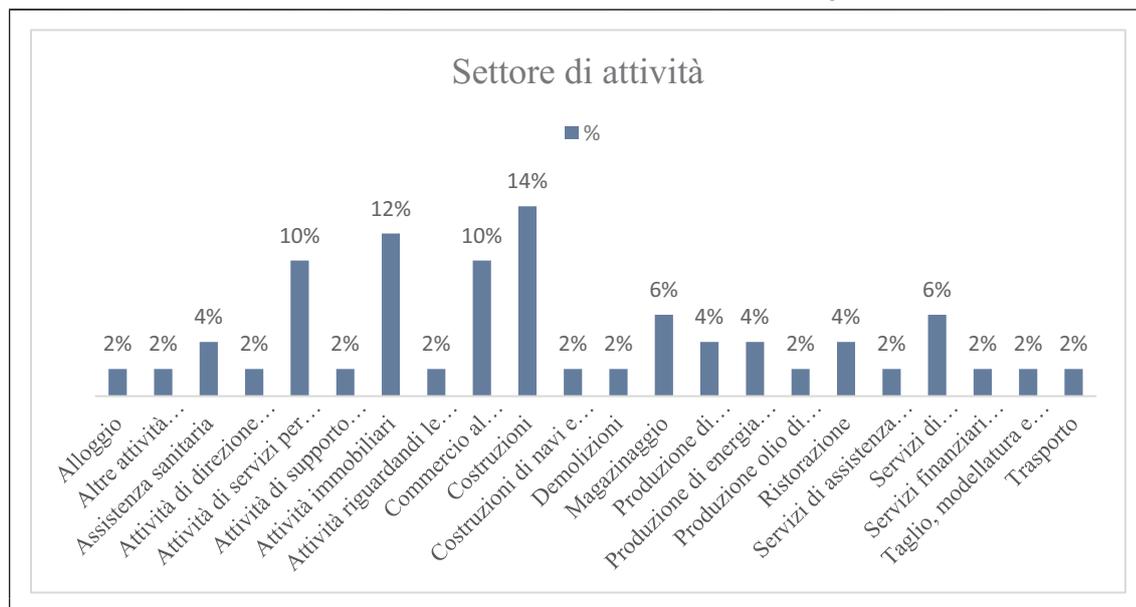


Tavola 6 - Composizione Organo amministrativo

Organo amministrativo	N. aziende	%
Amministratore Unico	22	45%
Consiglio di amministrazione	25	51%
Dato assente	2	4%
Totale	49	100%

Tavola 7 - Composizione struttura proprietaria

Struttura proprietaria	N. aziende	%
Soci in prevalenza persone fisiche	24	49%
Soci in prevalenza società di capitali	22	45%
Dato assente	3	6%
Totale	49	100%

¹ Il ROE ottimale è stato definito aggiungendo 5 punti percentuali al tasso medio di inflazione degli anni analizzati (2006-2020).
Fonte: Rapporto Cerved PMI 2023.

mostrando che l'azienda non riesce a coprire i costi della gestione caratteristica attraverso i ricavi operativi caratteristici (Tavola 10).

Come mostrato dalla Tavola 11, l'EBITDA Margin presenta valori positivi per il 43% delle aziende analizzate, evidenziando l'efficienza di tali imprese nel generare profitti operativi rispetto al volume di vendite.

Per il 63% delle aziende analizzate il rapporto di indebitamento presenta valori superiori ad 1 (Tavola 12). Tali aziende, presentando una situazione debitoria superiore al patrimonio netto e si trovano, quindi, in una situazione di rischio che compromette la stabilità finanziaria delle stesse.

Per il 69% delle aziende analizzate l'indice di indipendenza finanziaria è minore del 50% (Tavola 13). I dati confermano che le aziende

analizzate sono fortemente dipendenti dal capitale di terzi.

I dati mostrano che il 47% delle aziende analizzate presenta un margine di struttura negativo come evidenziato dalla Tavola 14. Tale valore dimostra che il patrimonio netto delle aziende non è in grado di coprire il valore delle immobilizzazioni, confermando la forte dipendenza dal capitale di terzi.

I dati relativi al margine di tesoreria mostrano che nel 47% delle osservazioni tale valore è negativo (Tavola 15). Questo significa che le aziende spesso si ritrovano ad avere mancanza

Tavola 8 - Valori del ROE nel campione

ROE	N. aziende	Valore %
Uguale o superiore a valori ritenuti ottimali	11	22%
Inferiore a valori ritenuti ottimali	23	47%
Dato assente	15	31%
Totale	49	100%

Tavola 9 - Valore del ROI nel campione

ROI	N. aziende	Valore %
Valori uguali o superiori al ROE ottimale	8	16%
Valori inferiori al ROE ottimale	25	51%
Dato assente	16	33%
Totale	49	100%

Tavola 10 - Valore del ROS nel campione

ROS	N. aziende	Valore %
Valori positivi	18	37%
Valori negativi	19	39%
Dato assente	12	24%
Totale	49	100%

Tavola 11 - Valore dell'EBITDA margin nel campione

EBITDA Margin	N. aziende	Valore %
Valori positivi	21	43%
Valori negativi	19	39%
Dato assente	9	18%
Totale	49	100%

Tavola 12 - Valore del rapporto di indebitamento nel campione

Rapporto di indebitamento	N. aziende	Valore %
Situazione positiva (<0,50)	8	16%
Situazione da monitorare 0,50 <1	1	2%
Situazione a rischio	31	63%
Dato assente	9	18%
Totale	49	100%

Tavola 13 - Valore dell'indice di indipendenza finanziaria del campione

Indice di indipendenza finanziaria	N. aziende	Valore %
Indice maggiore o uguale al 50%	4	8%
Indice minore del 50%	34	69%
Dato assente	11	22%
Totale	49	100%

Tavola 14 - Valori del margine di struttura del campione

Margine di struttura	N. aziende	Valore %
Margine positivo	12	24%
Margine negativo	23	47%
Dato assente	14	29%
Totale	49	100%

Tavola 15 - Valore del margine di tesoreria del campione

Margine di tesoreria	N. aziende	Valore %
Margine positivo	17	35%
Margine negativo	23	47%
Dato assente	9	18%
Totale	49	100%

di liquidità per far fronte alle passività correnti.

Conclusioni

Per quanto riguarda i dati relativi alla struttura di *governance* e proprietaria non emergono particolari criticità da collegare al fenomeno dell'infiltrazione.

I valori delle *performance* del campione analizzato mostrano che il 51% delle aziende presenta un ROE inferiore al ROE considerato ottimale, suggerendo così una marcata inefficienza del *core business* aziendale nel generare ritorni sugli investimenti. All'interno del suddetto gruppo, ben 16 aziende mostrano un ROI negativo, evidenziando una profonda incapacità nel remunerare gli investimenti effettuati, sia attraverso capitale proprio che di terzi. La redditività negativa compromette non solo la sostenibilità economica delle aziende, ma anche la loro capacità di attrarre nuovi capitali per poter supportare la continuità aziendale e una crescita duratura. I risultati sono in linea con gli studi precedenti, i quali indicano che le imprese infiltrate hanno una redditività inferiore rispetto alle imprese non infiltrate (Bianchi et al., 2022).

Nell'ambito degli indicatori di redditività, anche il ROS presenta valori negativi per il 39% del campione. Tale valore sottolinea una situazione di criticità operativa per le aziende analizzate, poiché le stesse non riescono a coprire i costi di gestione attraverso i ricavi operativi. Invece, il valore dell'*EBITDA Margin* presenta valori positivi. Il valore di tale indice, in contrasto rispetto all'andamento degli altri, potrebbe essere indicatore di pratiche illecite per generare liquidità, come attività di riciclaggio.

Solitamente le aziende coinvolte in pratiche illecite tendono anche a presentare rapporti di indebitamento elevati (Parbonetti, 2021), aggravando le condizioni di crisi aziendale. Il 63% del campione analizzato mostra una preoccupante esposizione finanziaria, caratterizzata da una forte dipendenza da capitale di terzi. Un livello di indebitamento così elevato comporta un costo del debito superiore, poiché l'azienda è considerata rischiosa, portando spesso a un ROS negativo.

La situazione debitoria potrebbe compromettere la solvibilità dell'azienda, mettendo a rischio sia la

liquidità che la solidità finanziaria, come evidenziato rispettivamente dal margine di tesoreria e dal margine di struttura. Le aziende infiltrate presentano un'esposizione bancaria più elevata e minori disponibilità liquide confermando quanto evidenziato da ricerche precedenti (Bianchi et al., 2022; Parbonetti, 2021).

La combinazione di un margine di struttura negativo (47% dei casi) e di un margine di tesoreria anch'esso negativo (47% delle osservazioni) evidenzia una drammatica situazione di solvibilità. Tali fattori si traducono in una costante difficoltà delle aziende analizzate nel portare avanti la loro attività produttiva nel tempo, rendendo così tali aziende vulnerabili ma anche potenzialmente soggette ad infiltrazioni criminali.

Le ricerche future potrebbero approfondire ulteriori elementi della struttura di *governance* e proprietaria (frutto di un'analisi dettagliata del fascicolo di bilancio) e indicatori economico-finanziari aggiuntivi. Tale analisi dovrebbe essere condotta su un campione più ampio di aziende e portare alla verifica di associazioni statisticamente significative.

Bibliografia

- Amir E., Kallunki J.P. and Nilsson H. (2014), "Criminal convictions and risk taking", in *Australian Journal of Management*, Vol. 39 No. 4, pagg. 497-523, doi: 10.1177/0312896213513276.
- Anand V., Ashforth B.E. and Joshi M. (2013), "as Business acceptance and corruption in The usual : of perpetuation organizations", *The Academy of Management Executive*, Vol. 19 No. 4, pagg. 9-23.
- Bianchi P.A., Marra A., Masciandaro D. and Pecchiari N. (2022), "Organized Crime and Firms' Financial Statements: Evidence from Criminal Investigations in Italy", in *The Accounting Review*, Vol. 97 No. 3, pagg. 77-106, doi: 10.2308/tar-2019-0079.
- Calamunci F. and Drago F. (2020), "The Economic Impact of Organized Crime Infiltration in the Legal Economy: Evidence from the Judicial Administration of Organized Crime Firms", in *Italian Economic Journal*, Springer International Publishing, Vol. 6 No. 2, pagg. 275-297, doi: 10.1007/s40797-020-00128-x.
- Calamunci F.M., Ferrante L., Scabba R. and Torrisi G. (2023), "Mafia doesn't live here anymore: Antimafia policies and housing prices", in *Journal of Regional Science*, Vol. 63 No. 4, pagg. 1001-1025, doi: 10.1111/jors.12647.
- Chircop J., Fabrizi M., Malaspina P. and Parbonetti A. (2023), "Anti-Mafia Police Actions, Criminal Firms, and Peer Firm Tax Avoidance", in *Journal of*

- Accounting Research*, Vol. 61 No. 1, pagg. 243-277, doi: 10.1111/1475-679X.12455.
- Compin F. (2008), "The role of accounting in money laundering and money dirtying", in *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 19 No. 5, pagg. 591-602, doi: 10.1016/j.cpa.2007.01.001.
- De Simoni M. (2022), *The financial profile of firms infiltrated by organised crime in Italy*. Banca d'Italia, Unità di Informazione Finanziaria per l'Italia.
- Dugato M. and Aziani A. (2020), "Measuring (Transnational) Organized Crime as an Indicator of Global Justice", in *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, Springer Berlin Heidelberg, Vol. 13 No. 2, pagg. 211-231, doi: 10.1007/s40647-020-00279-2.
- Dugato M., Calderoni F. and Campedelli G.M. (2020), "Measuring Organised Crime Presence at the Municipal Level", in *Social Indicators Research*, Springer Netherlands, Vol. 147 No. 1, pagg. 237-261, doi: 10.1007/s11205-019-02151-7.
- Fabrizi M., Malaspina P., & Parbonetti A. (2017), "Caratteristiche e modalità di gestione delle aziende criminali", in *Rivista di Studi e Ricerche sulla criminalità organizzata*, 3 (1), pagg. 47-66.
- Fabrizi M., Malaspina P. and Parbonetti A. (2019), "The Economic Consequences of Criminal Firms", in *SSRN Electronic Journal*, pagg. 1-41, doi: 10.2139/ssrn.3444839.
- Ferrante L., Fontana S. and Reito F. (2021), "Mafia and bricks: unfair competition in local markets and policy interventions", in *Small Business Economics*, Vol. 56 No. 4, pagg. 1461-1484, doi: 10.1007/s11187-019-00250-w.
- Greco A.M. and Messina M. (2024), *Characteristics Of Italian Firms In The Judicial Administration: Can Financial Ratios Be Red Flags Of Criminal Infiltrations ?*, Vol. 21 No. 3, pagg. 116-132, doi: 10.22495/cocv21i3siart10.
- La Rosa F., Paternostro S. and Picciotto L. (2018), "Exploring the determinants of anti-mafia entrepreneurial behaviour: an empirical study on southern Italian SMEs", in *Entrepreneurship and Regional Development*, Routledge, Vol. 30 No. 1-2, pagg. 81-117, doi: 10.1080/08985626.2017.1386235.
- Le Moglie M., Sorrenti G. (2022), "Revealing 'Mafia Inc.'? Financial Crisis, Organized Crime, and the Birth of New Enterprises", in *Review of Economics and Statistics*, Vol. 104 No. 1, pagg. 142-156, doi: 10.1162/rest_a_00942.
- Monteduro F., D'Onza G. and Mussari R. (2024), "Corruption spreads: understanding interorganizational corruption contagion in municipal governments", in *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 37 No. 1, pagg. 108-123, doi: 10.1108/IJPSM-02-2023-0055.
- Nazzari M. and Riccardi M. (2024), "Cleaning mafia cash: An empirical analysis of the money laundering behaviour of 2800 Italian criminals", in *European Journal of Criminology*, Vol. 21 No. 4, pagg. 583-608, doi: 10.1177/14773708231224981.
- Operti E. (2018), "Tough on criminal wealth? Exploring the link between organized crime's asset confiscation and regional entrepreneurship", in *Small Business Economics*, Vol. 51 No. 2, pagg. 321-335, doi: 10.1007/s11187-018-0003-y.
- Parbonetti A. (2021), *La Presenza Delle Mafie Nell'economia: Profili e Modelli Operativi*.
- Radaelli G., Guerci M., Cabras F. and Dalla Chiesa N. (2019), "How are professionals recruited by external agents in misconduct projects? The infiltration of organized crime in a university", *Human Relations*, Vol. 72 No. 9, pagg. 1407-1435, doi: 10.1177/0018726718782616.
- Ravenda D., Argilés-Bosch, J.M. and Valencia-Silva, M. M. (2015), "Labor Tax Avoidance and Its Determinants: The Case of Mafia Firms in Italy", *Journal of Business Ethics*, Vol. 132 No. 1, pp. 41-62, doi: 10.1007/s10551-014-2304-7.
- Ravenda D., Valencia-Silva M.M., Argiles-Bosch J.M. and Garcia-Blandon J. (2018), "Accrual management as an indication of money laundering through legally registered Mafia firms in Italy", in *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 31 No. 1, pagg. 286-317, doi: 10.1108/AAAJ-12-2015-2329.
- Rapporto Cerved PMI* (2023).
- Savona E.U., Riccardi M. and Berlusconi G. (2016), "Organised crime in European businesses", in *Organised Crime in European Businesses*, Vol. 2, pagg. 1-222, doi: 10.4324/9781315640617.
- Steinko A.F. (2012), "Financial channels of money laundering in Spain", in *British Journal of Criminology*, Vol. 52 No. 5, pagg. 908-931, doi: 10.1093/bjc/azs027.
- Transcrime (2003) *reports N. 6 - Use of cash payments for money laundering purposes: Comparative study into the current legislative controls on large-scale cash within the EU member states and an analysis of the use of such payments for money laundering purposes.*

IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE SPECIAL SITUATIONS

di **Letizia Di Maio**
CFO presso Manucor
S.p.A.
e **Maria Savarese**
Controller presso Manucor
S.p.A.

Il controllo di gestione (CdG) oltre ad essere determinante nel supporto operativo e strategico delle aziende in situazioni di business as usual, gioca un ruolo fondamentale durante le operazioni di natura straordinaria che possono intervenire durante il corso della vita aziendale. Le operazioni straordinarie possono concretizzarsi in ristrutturazioni o in operazioni di M&A; in entrambi i casi il CdG riveste un ruolo di primo piano nel fornire alla Direzione gli strumenti rispettivamente o a presidio della conservazione e dell'accrescimento del valore dell'azienda, o a supporto della corretta emersione del valore durante le fasi di cambio di controllo. Nelle pagine che seguono, sarà riportato il caso di un'azienda che ha sperimentato entrambe le situazioni negli ultimi 6 anni riuscendo ad affrontare validamente diverse fasi straordinarie a partire dal risanamento economico e finanziario, passando per l'ingresso di nuovi azionisti in joint-venture, fino all'ultimo e al più recente cambio di controllo, realizzato dopo che il processo di riequilibrio finanziario e patrimoniale poteva definirsi brillantemente concluso. L'azienda in esame ha nello stesso periodo fronteggiato e superato eventi potenzialmente disruptive, ovvero in grado di poter alterare il futuro corso dell'impresa e di conseguenza di poter impattare in maniera significativa sul valore della stessa. Per questo motivo tutte le citate operazioni non ordinarie verranno definite come special situations.

Introduzione

“Il Sistema di Controllo di Gestione ha come obiettivo prioritario quello di aiutare i vertici aziendali a guidare l'impresa verso i prescelti obiettivi strategici e in particolare, a compiere scelte funzionali alla creazione di valore economico. La sua progettazione e il suo funzionamento dovrebbero quindi essere a supporto dell'attività degli organi di governo di un'impresa, primo fra tutti, il Consiglio di Amministrazione” (Borsa Italiana, 2015).

Da tale definizione della funzione del Sistema di Controllo di Gestione (SCG) contenuta nella Guida della Borsa Italiana, si coglie la strategicità e la necessità che ogni azienda, in maniera

proporzionale alla dimensione e alla complessità da interpretare e governare, riesca ad accompagnare la sua crescita con un adeguato SCG. Le aziende che hanno investito nel Controllo di Gestione per renderlo un Sistema sono quelle più attrezzate sia a superare periodi anche lunghi di crisi o eventi imprevedibili e potenzialmente disruptive, sia ad affrontare le fasi straordinarie che precedono, accompagnano e seguono le operazioni di M&A.

Le special situations sono caratterizzate per definizione da un'elevata complessità; ne consegue che affinché il controllo di gestione possa esercitare un ruolo strategico in tali fasi della vita aziendale, deve caratterizzarsi per alcuni prerequisiti essenziali, quali la preesistenza e l'inquadramento in un sistema di controllo strutturato in grado di sostenere con agilità e in maniera flessibile i fabbisogni incrementali della governance rispetto alle mutate condizioni di contesto.

La caratteristica di preesistenza è rappresentativa di sistemi di controllo ben collaudati insiti nei processi aziendali gestionali e informatici, che consentono analisi basate su dati storicizzati, ma soprattutto di un adeguato livello di readiness per dare soluzioni alle maggiori complessità e affrontare gli impegni incrementali derivanti dalle special situations. Una funzione di controllo di gestione di recente introduzione e non ancora sufficientemente integrata nei processi aziendali e nei meccanismi di funzionamento del business di riferimento (soprattutto nei contesti ad alta variabilità), non possiede ancora tutti gli strumenti nella cassetta degli attrezzi necessari per poter sopportare il peso della straordinarietà e contribuire appieno al governo della stessa. La preesistenza del sistema di controllo facilita inoltre la gestione del cambiamento che trova una base di conoscenza e di esperienza da cui dispiegarsi.

La caratteristica di strutturazione fa riferimento all'inserimento del controllo di gestione nell'ambito di un sistema in cui si integra con gli strumenti tecnico-contabili, dati organizzati ed elaborati da sistemi informativi avanzati e modelli di pianificazione e reporting (Tavola 1).

La caratteristica di flessibilità è rappresentativa della capacità di rispondere in maniera adeguata e in tempi ottimali ai nuovi fabbisogni conoscitivi di una realtà aziendale in evoluzione. La flessibilità del sistema di controllo di gestione dipende in maniera significativa dall'architettura e dalla qualità dei sistemi informativi integrati (ERP). Poter disporre di un primario ERP correttamente "tailorizzato" sulla specifica realtà aziendale, è condizione necessaria per soddisfare non solo le mutevoli esigenze di controllo operativo e strategico in situazioni di *business as usual*, ma anche per fornire nuovi *tool* che rispondano prontamente e in ottica predittiva agli impatti di eventi potenzialmente *disruptive* e in maniera incrementale rispetto ai fabbisogni informativi derivanti da operazioni straordinarie. Preesistenza, strutturazione e flessibilità sono solo dei prerequisiti non sufficienti a decretare l'efficacia del sistema di controllo di gestione che tuttavia è necessario contestualizzare nel *frame* della *governance* aziendale. In dottrina è stata posta l'attenzione sulle due dimensioni del controllo ovvero la "materiale" e "immateriale" (Riccaboni, 2011). La dimensione "materiale" è quella visibile perché si estrinseca nelle

produzioni formali quali manuali, documenti interni e *report*. La dimensione "immateriale" è quella attinente alla funzione e al ruolo che intrinsecamente si attribuisce al controllo di gestione e non è sempre allineata a quella dichiarata. Queste due dimensioni impattano l'una sull'altra e influenzano la capacità del controllo di gestione di svolgere efficacemente la funzione di *business partner*. La dimensione "immateriale" è decisiva per l'efficacia del CdG in quanto determinante nella creazione delle precondizioni materiali, ovvero nelle modalità seguite nella gestione del controllo. Il riferimento è innanzitutto al posizionamento del CdG nell'organigramma aziendale e al potere assegnato al *controller*, alle risorse di cui può disporre sia umane che informatiche, all'importanza che si attribuisce all'accuratezza ed all'integrità delle rilevazioni e dei relativi *report* e alla correlata risoluzione del *trade-off* con la tempestività. Le aziende le cui *governance* concepiscono il controllo oltre l'aspetto meramente formale o operativo di verifica dell'efficacia e dell'efficienza delle singole attività di gestione soprattutto per scopi essenzialmente legati al soddisfacimento dei bisogni informativi degli *stakeholders*,

Tavola 1 - Sistema di controllo di gestione



riuscendo a cogliere la strategicità della funzione, sono quelle che si dimostrano più resilienti in caso di eventi “dirompenti” e più attrezzate a sostenere il peso e le complessità derivanti dagli avvicendamenti societari. Sono le aziende in cui la dimensione immateriale del controllo di gestione, ossia il ruolo che ad esso viene concretamente riconosciuto e non solo dichiarato dalla *corporate governance tripod* e in particolare dall’Amministratore Delegato, ha un peso rilevante in senso positivo. In tali contesti il controllo di gestione riesce a fornire elementi di conoscenza per interpretare la realtà ed essere il primario agente del cambiamento nel perseguimento delle strategie di conservazione e ri-creazione del valore oltre che rispondere in tempi brevi a nuove incertezze per le quali non è possibile far riferimento ad esperienze passate.

All’inquadramento teorico esposto aderisce il caso dell’azienda oggetto di analisi, che dimostra come una nuova *governance*, conferendo al controllo di gestione un ruolo di maggior rilevanza nel perseguimento della strategia di ri-emersione del valore, abbia realizzato con successo il *turnaround* ottenendo in tempi brevi il riequilibrio finanziario e patrimoniale, e riuscendo durante il percorso a superare eventi non prevedibili che potenzialmente avrebbero potuto incidere in maniera esiziale sulla continuità aziendale.

L’azienda di cui si esporranno gli eventi salienti degli ultimi 6 anni, è una realtà produttiva di grandi dimensioni, *leader* nel settore dei film plastici per il *packaging*. Fondata nel 1987, ha vissuto una prima fase di espansione caratterizzata da elevata redditività e patrimonializzazione; a seguito del cambio di controllo passato ad un fondo di *private equity* nel 2003 tramite una leva finanziaria rivelatasi eccessiva, l’azienda ha sperimentato un lungo periodo di crisi; durante tale periodo è stata interessata da accordi di ristrutturazione del debito che hanno accompagnato il successivo passaggio di controllo dal fondo di *private equity* alla *joint-venture* con l’istituto bancario finanziatore dell’operazione di *leveraged buyout*, che entrava nel capitale sociale dell’azienda nel 2009 restandovi fino al 2018.

Il valore dell’azienda risiedeva nel forte riconoscimento del mercato degli elevati *standard* qualitativi dei prodotti e dell’eccellente servizio al cliente; ciò consentiva alla Società di posizionarsi presso i grandi *brand owner* internazionali dell’industria del *food*. Tuttavia, le perdite degli

esercizi precedenti che ne minavano l’equilibrio patrimoniale assieme all’elevato indebitamento finanziario retaggio dell’operazione di LBO, costituivano un *vulnus* alla competitività. Il *rating* in progressivo deterioramento e la percezione da parte degli *stakeholder* della fragilità finanziaria, rappresentavano a loro volta un *handicap* che condannava la Società a *performance* sistematicamente peggiori rispetto ai concorrenti.

Come il CdG è diventato cruciale nel processo di turnaround

Nel 2018 si realizzava il cambio di controllo decisivo per le sorti dell’azienda, ovvero l’ingresso di un fondo di *turnaround* che acquistava il 100% del capitale sociale. La *mission* del fondo era quella di risanare per poi riportare la società al suo corretto valore, valore che altrimenti rischiava di andare disperso. Sin da subito al fondo risultò chiaro che la strategia di creazione, o meglio di ri-creazione del valore dovesse passare attraverso una fase di ristrutturazione che implicava la gestione diretta della *governance*.

La nuova *governance* si espresse con un nuovo CdA e soprattutto in un nuovo Amministratore Delegato rimarcando una discontinuità col passato. Nella fase iniziale, considerato che l’acquisizione del controllo della società da parte del fondo si realizzava in un momento particolarmente recessivo, l’urgenza di acquisire nel più breve tempo possibile le chiavi di lettura dei processi interni e di rimodellare il sistema di controllo sulla base delle nuove strategie di risanamento, determinarono la decisione di far riportare gerarchicamente il *team* del controllo di gestione direttamente all’Amministratore Delegato.

Tale decisione fu adottabile perché i prerequisiti erano tutti soddisfatti:

Preesistenza del controllo di gestione in un sistema strutturato

La cultura del controllo nella Società era connotata nella sua gestione manageriale. La Società nasceva per volere di una famiglia industriale lombarda, che aveva conferito a tutte le proprie aziende un *imprinting* manageriale. Tale *imprinting* fu conservato durante gli avvicendamenti societari successivi che hanno visto l’ingresso nel

capitale sociale di fondi di *private equity* e istituti bancari. L'organizzazione manageriale che è nei cromosomi della Società ha fatto sì che si sviluppasse nell'ambito del Sistema di Direzione (*Management System*) il Sistema di Controllo di Gestione.

Si poteva affermare l'esistenza di un sistema strutturato in quanto il controllo di gestione si integrava con gli strumenti tecnico-contabili e di pianificazione e *reporting*, oltre a disporre di dati organizzati ed elaborati da sistemi informativi avanzati e soluzioni di processo.

Le caratteristiche di flessibilità ed adattabilità del sistema di controllo di gestione erano strettamente correlate alla disponibilità di utilizzare sistemi informativi integrati.

L'implementazione dell'ERP avvenuta nel 2001 fu una fase di profonda trasformazione per l'azienda, determinando una spinta significativa verso il cambiamento della cultura aziendale a favore della maggior integrazione delle funzioni. Per il controllo di gestione fu un'occasione irrinunciabile di approfondimento dei processi interni, partecipando non solo all'implementazione dei moduli di responsabilità diretta, ma anche agli altri, proprio per la trasversalità della funzione. L'ottimale implementazione dell'ERP e il mantenimento negli anni dello stato di funzionamento, ha rappresentato per la Società una buona parte del suo valore anche nel perdurare della crisi che si sarebbe manifestata negli anni successivi alla prima cessione al fondo di *private equity*, che avvenne nel 2003.

Seniority

Il controllo di gestione era guidato da un *senior controller*, profondo conoscitore dei processi gestionali, informatici e della cultura aziendale, ovvero delle relazioni formali e informali che caratterizzano la gestione societaria; a ciò non si disgiunge l'aver vissuto in prima linea vent'anni della parabola aziendale caratterizzata da una prima fase di forte espansione durante il controllo della proprietà che fondò la Società, e in seguito dalla perdita di competitività a partire dagli eventi societari che si sono susseguiti.

La possibilità di far riferimento sia all'esperienza professionale sia alla memoria storica degli avviciamenti societari oltre che al serbatoio di conoscenze dei processi e della cultura aziendale, hanno consentito di far riportare direttamente

all'Amministratore Delegato l'intero *team* del controllo di gestione a seguito del cambiamento di *governance* del 2018. Tale decisione decretava l'allineamento della dimensione materiale a quella immateriale del controllo di gestione nella fase di risanamento, ovvero si rendeva effettiva la sua strategicità rendendo visibile quanto era nelle reali e profonde intenzioni della nuova *governance*, intesa come nuovi azionisti (fondo) e nuovo CdA.

Con il progressivo deterioramento delle disponibilità di cassa per effetto del peggioramento delle condizioni di mercato ed il calo della redditività, si rese necessario da parte del fondo, a pochi mesi dall'acquisizione della Società, provvedere con una dotazione, non prevista, di finanza aggiuntiva. Presidiare maggiormente le previsioni della tesoreria era un'emergenza non procrastinabile; pertanto, la *governance* incaricò dell'*assessment* dell'area *Finance*, l'ufficio di *turnaround* di una *Big4*.

Una sintomatologia tipica delle crisi d'azienda è il deterioramento del sistema di controllo anche come conseguenza del venir meno della *leadership* e degli impatti sull'organizzazione derivanti dal peggioramento della situazione economica e finanziaria. In controtendenza a quanto normalmente si riscontra nelle aziende interessate da lunghi periodi di crisi, dall'*assessment* emergeva che la Società non solo non presentava carenze strutturali nel *management accounting*, ma i presidi sul *budgeting control* e sui *driver* di profittabilità erano esistenti e mantenuti. Il controllo di gestione, grazie alla conoscenza dei processi gestionali e informatici, si mostrava adeguato a soddisfare le esigenze conoscitive della nuova *governance* e ad adattarsi prontamente ai nuovi fabbisogni di *reporting* in linea con le nuove strategie di risanamento del fondo.

Monitoraggio più frequente dell'andamento aziendale nella fase di turnaround

La nuova *governance* espresse la necessità di monitorare con frequenza settimanale l'andamento aziendale, in termini di entrata ordini di vendita e saturazione delle linee di produzione con un *outlook* sulla redditività attesa del mese. Il sistema di *reporting* preesistente, per quanto analitico e ben articolato, si esprimeva nella rendicontazione mensile economico-finanziaria a

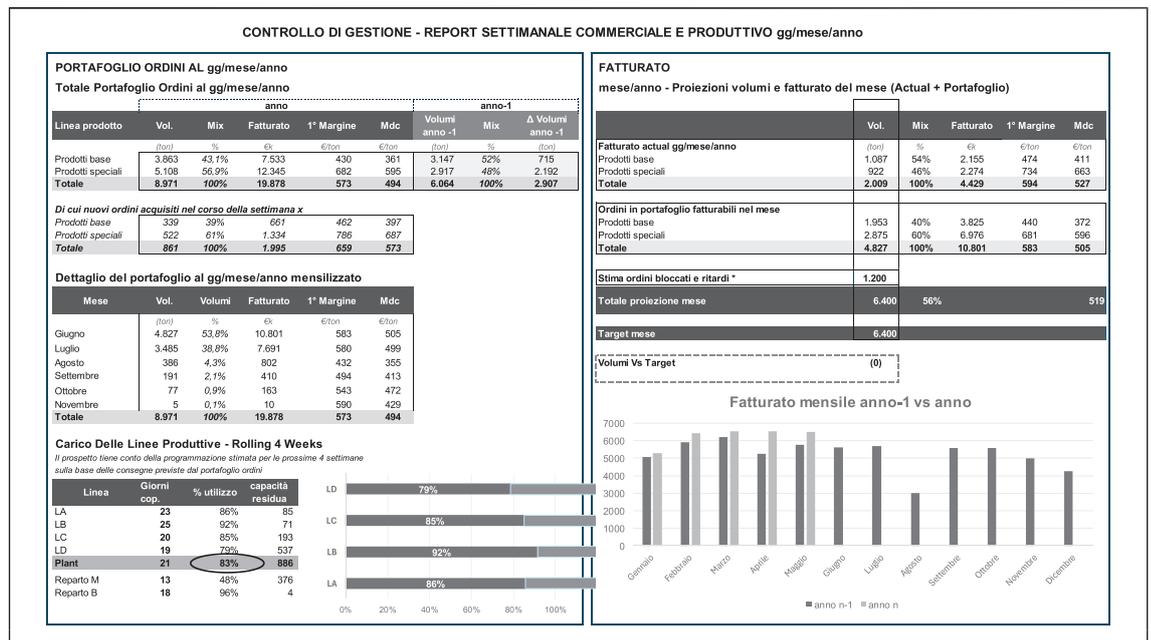
consuntivo che comprendeva anche il monitoraggio dei KPI, le analisi delle vendite e i *report* di profittabilità e in quella quotidiana per monitorare l'avanzamento del fatturato e dell'entrata ordini in termini di volumi e prezzi medi. Esisteva già un *report* settimanale ma non forniva una previsione di redditività del mese e non evidenziava il processo di saturazione delle linee di produzione in relazione al portafoglio ordini. Si era palesata la necessità di produrre un cruscotto settimanale che consentisse di evidenziare l'andamento del *business* stimolando il confronto interno (non solo fra i *manager* apicali) e che presidiasse maggiormente i rischi del mancato raggiungimento dei *target*. Il controllo di gestione con l'ausilio del *team* di *turnaround* che ha tradotto le esigenze della *governance* in un nuovo modello di *report* settimanale (Tavola 2), diede prova di flessibilità senza necessità di dover customizzare un nuovo programma di *reporting* nell'ERP; grazie alla conoscenza dei processi di produzione e di estrazione dei dati sia dall'ERP che da altri sistemi aziendali asserviti alla produzione, produsse un unico cruscotto in cui in un'unica pagina si evidenziava l'andamento dell'entrata ordini, la consistenza del portafoglio, la proiezione del fatturato e del margine di contribuzione mensile. Nello stesso *report* si evidenziava inoltre il carico delle diverse linee di

produzione in relazione al portafoglio ordini esistente e gli spazi da riempire. Le informazioni erano tutte residenti nel sistema perché già oggetto di elaborazione del controllo di gestione, pertanto, fu relativamente semplice riorganizzarle per sintetizzarle in un unico *report*. La rilevanza di quest'ultimo risiedeva non tanto nel veicolarlo al CdA e al *management* apicale come avveniva nel precedente *report* settimanale, quanto nella condivisione dello stesso anche alla forza vendite e alle aree Operazioni e *Supply Chain*, in modo da coinvolgere maggiormente le diverse funzioni all'andamento aziendale, agevolando l'allineamento alle azioni correttive.

Previsioni di cassa nel processo di turnaround: l'adozione del Rolling Cash Flow Forecast a 13 settimane

La provvista di cassa aggiuntiva, non prevista, evidenziò la necessità di presidiare maggiormente il processo di previsione di cassa in modo da anticipare potenziali criticità finanziarie e allo scopo di adottare adeguate e tempestive misure correttive. Al controllo di gestione è di solito demandata la rendicontazione a consuntivo delle variazioni della cassa e delle aree di provenienza o di assorbimento, come espressione del *Cash Flow*

Tavola 2 - Report settimanale delle performance operative



Statement con cadenza trimestrale, nell'ambito del sistema di *reporting* all'alta direzione. Nell'ottica degli strumenti di pianificazione, il controllo di gestione con il *budget*, attraverso il metodo indiretto, produce le previsioni di cassa e i controlli di sostenibilità sulla base delle disponibilità estese alle linee di fido bancarie, attraverso gli stessi modelli di *reporting*, ovvero Stato Patrimoniale e Rendiconto finanziario su base mensile.

Le previsioni dei flussi di cassa di breve periodo secondo il metodo diretto di proiezione delle entrate e delle uscite sono solitamente demandate all'area amministrativa, nello specifico alla tesoreria.

Nella Società oggetto del caso di studio, lo strumento operativo previsionale di tesoreria a tre mesi si dimostrò non sufficiente a fornire proiezioni consistenti dei flussi di cassa principalmente per due aspetti: il metodo previsionale utilizzato e la carenza dei controlli di coerenza.

Il metodo

Se per le proiezioni di incasso dello *stock* clienti era possibile affidarsi su dati storici dei ritardi in relazione alle condizioni di pagamento, le previsioni dei flussi in entrata in relazione alle vendite ancora da realizzarsi nel periodo di esplorazione presentavano delle debolezze, in quanto ancorate ai *target* di fatturato contenuti nel *budget* in termini di volumi, prezzi e condizioni di incasso.

Tale metodo espone a grossi rischi soprattutto nei settori di *business* caratterizzati da elevata variabilità, come quello in cui opera la Società del caso di studio. Come già anticipato, nel 2018 la Società si trovò ad affrontare un periodo particolarmente recessivo del mercato soprattutto nella parte finale dell'esercizio caratterizzato da una scarsa entrata ordini e prezzi di vendita in discesa. In tali circostanze, ancorare le previsioni di incasso ai *target* di *budget* esponeva a rischi finanziari non previsti, che avrebbero potuto determinare ritardi di pagamento anche con fornitori strategici, con potenziali futuri impatti sulla continuità aziendale.

Controlli di coerenza

Se le previsioni di incasso in relazione alle future vendite non erano ancorate alle concrete prospettive di fatturazione ma ai *target*, le previsioni

sul lato acquisti erano formulate sulla base dei fabbisogni *standard* a piena capacità produttiva espressa, a prescindere dai volumi di vendita previsionali.

Debolezze

Considerato che le disponibilità di cassa sono rappresentate dalla somma algebrica dei saldi dei conti correnti e delle linee di credito disponibili e che quest'ultime sono rappresentate soprattutto da quelle autoliquidanti sul portafoglio "Ricevute Bancarie", una corretta previsione della creazione del portafoglio presentabile sulla base delle previsioni di fatturato che ammettono tale modalità di pagamento, è determinante per prevedere la disponibilità o le carenze per le quali possono rendersi necessarie manovre. L'accuratezza di tali previsioni non poteva essere garantita da modelli legati a dati storici mensili spalmati per giorni lavorativi settimanali, ma necessitava modelli legati a *forecast* delle vendite per cliente. Risultava chiaro che in situazioni di disponibilità di cassa limitata e con *trend* prospettici di deterioramento della redditività aziendale, era indispensabile irrobustire i modelli previsionali dei flussi di cassa, abbandonando le assunzioni contenute nel *budget*, per adottare le più realistiche prospettive del *trend* del *business*.

Grazie all'aggiornamento puntuale e costante della contabilità generale, la Tesoreria poteva contare per le proiezioni dei flussi in entrata sui dati dai partitari clienti e sui partitari fornitori per quelle in uscita, oltre a disporre dei saldi banca e delle disponibilità delle linee di credito alla stessa data; le previsioni invece legate ad impegni ancora da acquisire sia a fronte di ordini di acquisto che di ordini di vendita, non potevano che essere prodotte dal controllo di gestione.

Dopo l'*assessment*, il CdA della Società conferì al *turnaround team* della *Big4* l'incarico di evolvere il modello esistente di previsione della Tesoreria, verso un *tool* più sofisticato di proiezione dei flussi di cassa a 13 settimane che, come ancora è definito, è il *Rolling Cash Flow Forecast* 13 settimane (RCFF). Al controllo di gestione fu richiesto non solo di riformulare il modello previsionale ma rivedere il processo in maniera integrata con le diverse aree di responsabilità, *Sales&Marketing*, *Operations*, *Supply Chain* e *Finance*. L'acquisizione delle ipotesi di base, l'analisi di coerenza dei dati forniti dalle diverse

aree aziendali e infine le previsioni finali con le eventuali azioni correttive nell'ottica della sostenibilità finanziaria, andavano a creare un processo settimanale che seppur finalizzato all'elaborazione delle previsioni di cassa, determinava contemporaneamente la condivisione delle informazioni e l'allineamento costante rispetto alle strategie di risanamento.

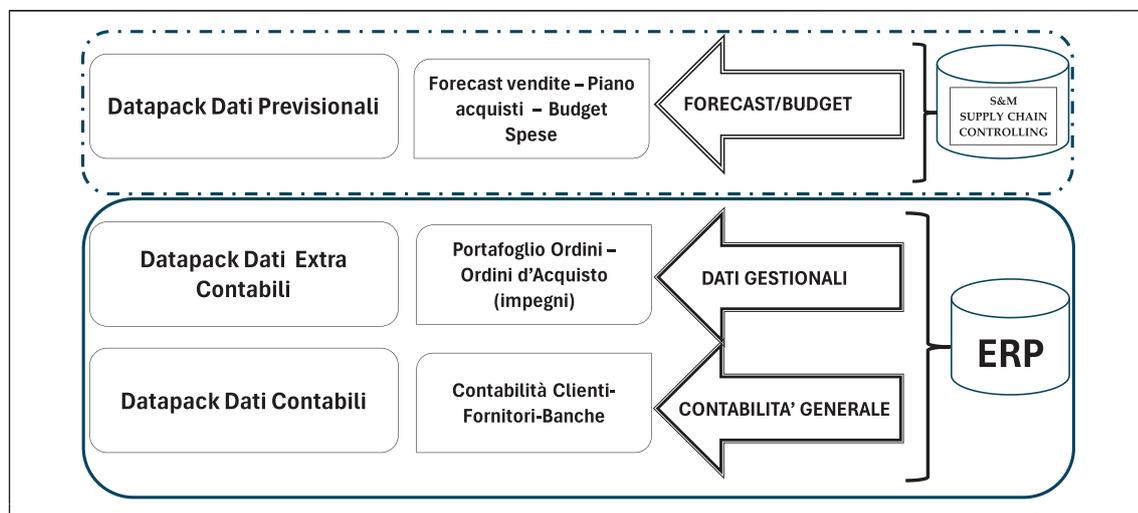
Il *team* del controllo di gestione, affiancando il *turnaround team*, è intervenuto nella costruzione dell'architettura del sistema del RCFF in quanto conoscitore dei processi, degli attori delle diverse funzioni aziendali coinvolte e delle dinamiche del *business* necessarie per poter modellizzare al meglio le previsioni.

Il *Rolling Cash Flow Forecast* è un documento che partendo dai dati derivanti dalla contabilità (ad esempio partitari clienti/fornitori, estratti conto, etc.), integra i dati gestionali (extracontabili) in termini di impegni già assunti (portafoglio ordini e ordini di acquisto da evadere) e i dati futuri previsionali (*forecast* di vendita e piani acquisti) (Tavola 3).

La struttura del RCFF combina essenzialmente l'effetto degli impegni legati alla gestione ordinaria e straordinaria con le fonti finanziarie disponibili nell'unità di tempo minima che è la settimana. L'analisi si concentra su un orizzonte temporale di breve periodo, pari a 3 mesi e si declina per settimana in quanto la sostenibilità finanziaria deve essere assicurata sistematicamente nel periodo più breve possibile di monitoraggio.

Il processo di elaborazione è stato strutturato individuando le attività giornaliere da svolgere nell'arco della settimana (Tavola 4). Il punto di partenza è la raccolta dei dati *actual* all'ultimo giorno lavorativo della settimana precedente rispetto a quella di elaborazione del RCFF: si estraggono gli scadenziari attivi sulla base dei quali il *credit manager* proietta i relativi incassi dai clienti e dall'estrazione degli scadenziari passivi la Tesoreria procede con la previsione dei pagamenti ai fornitori. Alla previsione degli incassi e pagamenti di derivazione contabile, si integra la proiezione delle entrate ed uscite da impegni già acquisiti in termini di ordini di vendita da evadere e ordini di acquisto emessi e da avanzare. Successivamente al ricevimento del piano acquisti delle materie prime da parte della *supply chain*, di concerto con la tesoreria, si analizza la consistenza dei dati sulla base dei fabbisogni che scaturiscono dal *forecast* produttivo e si proiettano i flussi finanziari in uscita. Si considerano inoltre tutta una serie di informazioni come, ad esempio, le stime di pagamento di stipendi e contributi fornite mensilmente dall'ufficio del personale e la previsione di uscite legate ai servizi, alle manutenzioni, alle consulenze. Sulla base delle proiezioni di fatturazione attiva e passiva, viene inoltre stimato l'eventuale flusso finanziario in uscita che potrebbe scaturire dalla liquidazione mensile dell'IVA. Si integrano infine le previsioni di pagamento delle imposte e tasse di periodo sulla base delle informazioni fornite dall'area fiscale dell'amministrazione.

Tavola 3 - Natura e fonte dei dati



L'area di maggior criticità e per la quale il controllo di gestione è chiamato a fornire il contributo più rilevante, è senz'altro la previsione degli incassi da ordini di vendita ancora da ricevere dai clienti. Quest'ultime previsioni sono quelle a più elevato tasso di stima, dove il controllo di gestione può dispiegare la conoscenza delle dinamiche legate alle vendite grazie al costante confronto con l'area commerciale. Per questo motivo, chi è dedicato al sistema di *reporting* delle vendite e della profittabilità nel *team* del controllo di gestione, è colui che detiene l'*ownership* del processo e che ha consentito di elaborare un *database* dinamico che recepisce le indicazioni ricevute settimanalmente dagli *area manager* e dall'Amministratore Delegato. Le informazioni del *database* sono sviluppate per cliente/prodotto riportando le previsioni per quantità e valori che interpolati con la condizione di pagamento, inclusi sconti finanziari e dati sulla dichiarazione d'intento (utili a sviluppare le ipotesi sulla liquidazione dell'IVA) permettono di avere una visione settimanale dettagliata dei flussi previsionali in entrata.

Il controllo di gestione, non svolge una mera funzione di collettore delle informazioni, ma è il motore del processo in quanto coordina e facilita le relazioni con i vari interlocutori. La necessità di avere settimanalmente dei dati aggiornati da utilizzare nelle proiezioni di cassa ha comportato anche e soprattutto un cambiamento nel sistema di relazioni tra le diverse aree aziendali. Il CdG ha attivato comportamenti e azioni volti a diffondere la cultura del confronto e dell'integrazione interfunzionale. È stato infatti il promotore della riunione settimanale dedicata alle vendite che vede tutt'oggi coinvolti non solo

l'Amministratore Delegato ed i *sales area manager*, ma anche il direttore delle Operazioni, il direttore della *Supply Chain*, il responsabile del servizio clienti e l'area Amministrazione Finanza e Controllo con gli interventi del *Credit Manager* e del Controllo di Gestione che modera la riunione e produce una relazione condivisa con i partecipanti. Questo appuntamento ha rappresentato e continua ad essere tuttora un momento di confronto, per affrontare problemi *cross-funzionali* (*lead time* da dare ai clienti, andamento della produzione, segnalazioni del *credit manager*), ma soprattutto per la condivisione delle informazioni acquisite dal mercato, per allineare le strategie commerciali, e per incrementare il coinvolgimento delle diverse anime aziendali rispetto agli obiettivi.

Spostandoci sulla proiezione dei pagamenti, il controllo di gestione interviene incisivamente nella verifica di coerenza dei dati ricevuti. Il piano acquisti delle materie prime proveniente dall'*area procurement* viene confrontato con le previsioni di produzione e vendita condivise con l'alta direzione, unitamente ai livelli di *stock* di materia prima. Tale verifica preliminare, è stata particolarmente rilevante nella fase di *turnaround*, in quanto tesa ad evidenziare eventuali piani acquisti ridondanti rispetto ai fabbisogni produttivi, con potenziali impatti sulla sostenibilità finanziaria, date le limitate risorse a disposizione. In caso di piano acquisti incongruo, infatti, il controllo di gestione ne richiede la revisione al fine di renderlo coerente con i fabbisogni produttivi o le strategie, per poter poi essere tradotto in flussi finanziari in uscita da inserire nel *tool* del *Rolling Cash Flow Forecast*.

Tavola 4 - Processo operativo per la produzione del Rolling Cash Flow Forecast



Una volta elaborato, il *report* viene condiviso in riunione con l'Amministratore Delegato, il *management* apicale e i *process owner* coinvolti, affinché una volta analizzato possa essere adottato dalla Tesoreria per procedere con i pagamenti previsti e dettagliati nelle settimane di esplorazione e diventi il *commitment* sui *target* di vendita, produzione, acquisti e incassi adottati per le previsioni. Nel caso in cui il *Rolling Cash Flow Forecast* presenti delle criticità, nella riunione di condivisione si esaminano le azioni correttive da adottare per rimuovere le cause di rischio di mancata disponibilità finanziaria in alcune settimane (Tavola 5). Alcune azioni correttive possono ad esempio focalizzarsi sui fornitori andando a modificare il *mix* a favore di quelli che concedono maggiori dilazioni, oppure sul lato clienti andando a proporre per limitati periodi, pagamenti anticipati a fronte di sconti finanziari; in alternativa, in caso di linee auto-liquidanti ancora capienti rispetto all'accordato, proporre ad alcuni clienti italiani di variare la modalità di pagamento da bonifico a ricevuta bancaria. È evidente come la conoscenza tempestiva delle potenziali tensioni consenta la valutazione di diverse opzioni correttive e di decidere per l'azione migliore.

Dopo il *go live* dello strumento, il controllo di gestione è stato ed è ancora oggi l'*owner* della raccolta e dell'elaborazione dei dati provenienti dalle diverse aree aziendali, dell'utilizzo del modello sviluppato e di concerto con la tesoreria coordina il processo di elaborazione e redige il *report* destinato all'alta direzione.

Il ruolo del controllo di gestione è stato inoltre determinante per la rapidità nell'implementazione dello strumento, in un momento in cui la Società attraversava una fase di tensione finanziaria. Aver affiancato il *turnaround team* per rendere disponibile uno strumento quale il RCFF a 13 settimane ma soprattutto aver implementato un processo che consentisse un'attenta gestione delle limitate risorse finanziarie, si è rivelato fondamentale per traghettare la Società all'operazione che avrebbe determinato l'ingresso in *joint-venture* di un gruppo petrolchimico nel capitale sociale, operazione che avrebbe in pochi anni, contribuito al ritorno alla redditività e all'equilibrio finanziario e patrimoniale della Società. La conoscenza dei processi, dove risiedono i dati e come estrarli ed organizzarli in *database* per ottenere *report* più efficaci rispetto alle necessità della *governance*, la trasversalità rispetto alle aree da cui provengono le

Tavola 5 - Report mensile dei flussi di cassa con proiezione settimanale

Rolling Cash Flow Forecast	Mese				
	Settimana 1	Settimana 2	Settimana 3	Settimana 4	Settimana 5
	Piano operativo				
€ '000					
Entrate vs Uscite					
Fornitori totale	(260)	(3.192)	(781)	(269)	(1.993)
Fornitori contabilità	(260)	(3.170)	(654)	(46)	(806)
Fornitori previsionali - Impegni	-	-	-	(40)	-
Fornitori previsionali - Forecast	-	(21)	(127)	(183)	(1.187)
Stipendi	-	-	-	(447)	-
Tasse, contributi e fondi	-	-	(766)	-	-
Altre uscite	-	(15)	-	-	-
Totale uscite di periodo	(260)	(3.207)	(1.547)	(716)	(1.993)
Incassi Riba	1.696	35	-	-	546
Incassi ordinari (contabilità)	551	146	247	213	132
Incassi da portafoglio ordini di vendita	21	189	18	57	36
Incassi da forecast vendite	1.806	2.203	1.558	1.672	2.266
Totale entrate di periodo	4.075	2.573	1.823	1.943	2.980
Entrate - uscite (Flusso di Periodo)	3.814	(633)	276	1.227	987
Gestione Straordinaria e Finanziaria					
Uscite straordinarie	-	-	-	-	-
Entrate straordinarie	-	-	-	-	-
Nuovo finanziamento	-	-	-	-	-
Rimborso finanziamento	-	-	-	-	-
Totale gestione straordinaria e finanziaria	-	-	-	-	-
Saldo Entrate - Uscite e Gestione straord./finanz.	3.814	-633	276	1.227	987
Gestione Linee di Credito					
Portafoglio Riba disponibile inizio periodo	6.852	5.639	6.194	6.918	7.723
Incassi Riba - scarico	(1.696)	(35)	-	-	(546)
Presentazione nuovo portafoglio Riba	483	590	724	805	80
Totale portafoglio disponibile	5.639	6.194	6.918	7.723	7.258
Saldo banca inizio periodo	(9.407)	(5.592)	(6.226)	(5.949)	(4.723)
Entrate - uscite + gestione straordinaria	3.814	(633)	276	1.227	987
Saldo banca fine periodo	(5.592)	(6.226)	(5.949)	(4.723)	(3.736)
Linee di credito	7.700	7.700	7.700	7.700	7.700
Disponibilità fine periodo	47	(32)	969	2.977	3.522
Check disponibilità	ok	ko	ok	ok	ok

informazioni e la sensibilità per valutarne la consistenza, oltre al sistema di relazioni consolidate con le altre funzioni aziendali, sono stati gli *asset* intangibili che il controllo di gestione ha messo in campo a supporto del *turnaround management*, contribuendo in maniera significativa al suo successo.

Eventi potenzialmente disruptive: la pandemia da COVID-19 e l'invasione dell'Ucraina

La pandemia da Covid-19 è stato un evento *disruptive* per l'economia in genere e quando gli effetti iniziarono a dispiegarsi, la Società non aveva ancora riacquisito il pieno equilibrio finanziario seppure l'ingresso in *joint-venture* e quindi anche nella *governance* di un importante gruppo petrolchimico, realizzato nei 6 mesi precedenti, aveva decretato l'inizio concreto del processo di rilancio. L'operazione consentiva lo sviluppo di sinergie d'integrazione verticale (fornitura di materia prima) e orizzontale (accordo di distribuzione dei prodotti finiti della controllata del gruppo che acquisì il 50% della partecipazione). A ciò si aggiunsero le lettere di *patronage* e fidejussioni rilasciate dalla *holding* a favore della Società, per sostenerne gli affidamenti presso i fornitori strategici. La pandemia sopraggiunse però poco dopo l'inizio delle sinergie quando il riequilibrio finanziario non poteva ritenersi ancora raggiunto; nonostante la Società operasse in un settore dichiarato strategico in quanto integrato nella filiera alimentare e potesse continuare a produrre e vendere i suoi prodotti, i rischi che eventi *disruptive* connessi alla pandemia potessero impattare sulle disponibilità finanziarie, non erano remoti. Si palesava pertanto da parte della nuova *governance*, la necessità di prevedere in anticipo eventuali rischi di tensione finanziaria. I primi mesi del *lock-down* possono rientrare a pieno titolo nella definizione di *special situation* indotta da un evento non prevedibile quale la pandemia da COVID-19. Il RCFF si rivelò anche in quella fase, uno strumento particolarmente utile allorché il controllo di gestione (che con la nuova *governance* allargata a due amministratori di nomina del gruppo petrolchimico tornò nel riporto gerarchico della Direzione Finanziaria) fu chiamato ad elaborare diverse versioni delle

previsioni di cassa in ipotesi di eventi, sia esogeni che endogeni, che potessero determinare interruzioni di alcune linee di produzione o della catena di approvvigionamento o di spedizione. Fra gli eventi esogeni furono valutati l'interruzione delle forniture di resina da parte di alcuni fornitori per chiusura dei relativi impianti come conseguenza dei contagi nei reparti, o di riduzione significativa di mezzi di trasporto da parte di alcuni vettori per le consegne ai clienti. Fra gli eventi endogeni furono valutati gli impatti di chiusura di alcune linee di produzione della Società per effetto della diffusione di contagi. La valutazione dei singoli scenari e alcuni di essi in maniera congiunta, portarono a predisporre delle versioni diverse del RCFF in situazioni di discontinuità. In realtà la Società non sperimentò nessuno degli scenari paventati, neanche quello endogeno, avendo predisposto stringenti misure di protezione per le maestranze e consentito il lavoro da remoto per tutti coloro che potevano accedervi. L'aver però sottoposto a *stress test* le previsioni della cassa tramite lo strumento del RCFF, consentì alla *Governance* di acquisire la visione anticipata degli impatti e delle azioni che avrebbe dovuto adottare nel caso in cui uno o più eventi si fossero verificati.

Un altro evento che avrebbe potuto avere impatti esiziali sulla continuità aziendale è stata l'invasione russa in Ucraina nel febbraio del 2022. Il gruppo petrolchimico che deteneva la partecipazione del 50%, di nazionalità russa, aspirava dopo due anni di *joint-venture* ad acquisire il controllo totale della Società, così come il fondo di *turnaround* aspirava a disinvestire. Le conseguenze del progressivo inasprimento delle sanzioni adottate dalla UE ai danni della Russia a seguito dell'evento bellico, determinarono inizialmente lo *stop* all'operazione di acquisto del controllo totale e a distanza di meno di un anno (gennaio 2023) l'*exit* del socio russo. Il disinvestimento della partecipazione maturò dopo che i pacchetti di sanzioni UE determinarono l'impossibilità di proseguire con le sinergie di integrazione sia orizzontale che verticale. Sin da subito fu inoltre chiaro che per quanto la Società si sforzasse di provare che non vi fossero rischi di divenire direttamente soggetto sanzionato, alcuni importanti *stakeholder* iniziavano a valutare il rischio reputazionale connesso all'azionista russo come fattore limitante per la conduzione del

business. Fintanto che l'*exit* dell'azionista russo non fu realizzata, la Società si ritrovò a fronteggiare situazioni particolarmente impattanti sulle disponibilità finanziarie, come:

- impatti sui flussi in uscita. Il primo pacchetto di sanzioni decretò, a partire dai tre mesi successivi, l'impossibilità di continuare ad acquistare la principale materia prima dall'azionista russo che, già dall'anno precedente, era divenuto il primo fornitore della Società. Da ciò conseguì la necessità di valutare, a parità di condizioni economiche, acquisti da fornitori alternativi, seppur a condizioni di pagamento più penalizzanti;
- impatti sui flussi in entrata. Un importante istituto bancario decise di sospendere il programma di *Supply Chain Finance* e senza ricevere mai comunicazione ufficiale, la Società si è vista interrompere rilevanti flussi in entrata per anticipazioni su fatture emesse nei confronti di clienti fra i più significativi in termini di fatturato.

Gli impatti di tali eventi si dispiegarono quando la Società aveva ormai terminato con successo e in anticipo rispetto alle previsioni del piano industriale, il processo di risanamento economico e aveva raggiunto un adeguato equilibrio finanziario e patrimoniale. Era da più di un anno che le linee di credito non erano utilizzate e i saldi banca erano stabilmente positivi con un *trend* in costante crescita. Ciononostante, anche in occasione dei citati eventi, la disponibilità di uno strumento come il RCFF a 13 settimane si rivelò estremamente utile, perché riusciva a determinare tempestivamente il fabbisogno finanziario che improvvisamente andava a prefigurarsi. La necessità di sopperire al fabbisogno di approvvigionarsi di materia prima da fornitori diversi dalla consociata del gruppo russo, poteva essere soddisfatta da acquisti *spot* da fornitori *overseas*. Tali acquisti non potevano che essere effettuati a fronte di emissioni di lettere di credito o *stand-by*. Il fabbisogno fu soddisfatto a fronte di un parziale distacco dalle linee di credito autoliquidanti (non utilizzate) a favore dei crediti per firma; tale concessione da parte della banca di riferimento fu supportato dalla presentazione di un *Rolling Cash Flow Forecast* allargato a 5 mesi, che evidenziò l'andamento della cassa e degli utilizzi delle linee di credito per firma e il relativo rientro. Quando il blocco degli incassi delle fatture canalizzate tramite il programma di *Supply Chain Finance* iniziò a manifestarsi, la Società fu in grado di prevedere con anticipo il fabbisogno di

utilizzo delle linee di credito autoliquidanti e di verificarne la capienza rispetto alle disponibilità residue dopo il distacco parziale a favore dei crediti per firma. La Società, per effetto dell'interruzione di questa forma di anticipo sull'incasso delle fatture, fu costretta a sopportare ritardi negli incassi per oltre 11 milioni di euro in pochi mesi con un impatto sul circolante e di conseguenza sulla cassa. L'aver valutato anticipatamente questa criticità ha consentito la verifica della sostenibilità rispetto alle linee di credito disponibili e l'adozione di azioni correttive fino all'*exit* del socio russo, con la conseguente ripresa delle operazioni di *Supply Chain Finance*. Anche per la gestione di tale criticità è stata fondamentale la condivisione con la banca di riferimento, delle previsioni di cassa che derivavano dagli aggiornamenti del *Rolling Cash Flow Forecast*.

Il sistema di reporting per una nuova Area di Business

I prerequisiti del controllo di gestione (preesistenza, strutturazione e flessibilità), se soddisfatti, si rivelano fondamentali allorché si decida di iniziare una nuova Area di *Business* con poco tempo a disposizione per creare l'architettura dei processi gestionali, informatici e di controllo. Una delle sinergie che fu realizzata grazie al socio russo, si concretizzò con un accordo di distribuzione che portava la Società oggetto di studio alla gestione di una nuova area di *business*, ovvero alla commercializzazione dei prodotti finiti della società del gruppo. Si trattava di transazioni con parti correlate in un gruppo multinazionale e sussistevano pertanto esigenze di bilancio civilistico e fiscali che richiedevano una segregazione almeno della rappresentazione delle risultanze economiche della nuova area di *business*. A ciò si sommavano le esigenze di controllo direzionale in termini di monitoraggio del raggiungimento dei *target* in cui si declinava la strategia. La perfetta segregazione avrebbe potuto realizzarsi tramite una *NewCo* controllata dalla Società in analisi, ma tale soluzione avrebbe determinato ulteriori aggravii di costo e un incremento della complessità operativa. In maniera decisamente più agile, fu deciso di non procedere con la gestione tramite una *NewCo*, ma di adeguare internamente alla Società i processi amministrativi, fiscali, logistici e naturalmente di *controlling*, per poter gestire l'accordo di

distribuzione. Grazie all'ERP in uso nella Società, l'implementazione dei nuovi processi informatici per la corretta gestione amministrativa, fiscale e logistica finalizzata all'acquisto e alla rivendita in Europa dei prodotti finiti del socio russo, fu agevole e anche tempestiva (il progetto richiese solo 2 mesi per andare in *go-live*). Se per l'integrazione dei nuovi processi amministrativi e logistici fu necessario un progetto di evoluzione nell'ERP con il *partner* che gestiva il supporto applicativo, per i processi di *reporting* il *team* di controllo di gestione operò in completa autonomia per creare nell'ERP il conto economico segregato dell'area di *business*, con i relativi *report* di dettaglio delle spese operative, delle analisi delle vendite, KPI, etc. La realizzazione del sistema di *reporting*, una volta creati correttamente i centri di costo, i *profit centre* e le voci di contabilità gestionale, richiese meno di una giornata lavorativa e nessun intervento di consulenti esterni. Il conto economico gestionale dell'area di *business* dell'accordo di distribuzione di diretta derivazione dell'ERP e i *report* a corollario di approfondimento, oltre ad asservire ai fabbisogni del controllo direzionale, furono alla base della verifica sistematica e annuale ai fini della *compliance* rispetto alle regole del *transfer pricing*. Nonostante non fosse richiesta la produzione di uno Stato Patrimoniale oltre al Conto Economico segregato, in base all'architettura basata sulle aree del credito, aree inventariali e fornitori, fu possibile determinare il *Trade Working Capital* della nuova area di *business* e come si vedrà nel prosieguo, questa disponibilità si rivelò significativa durante il processo di M&A. È chiaro che il combinato disposto della disponibilità di un ERP evoluto e dell'elevato tasso di *seniority* nei *team* che hanno realizzato il progetto e non da ultimo la possibilità di ottenere bilanci completamente segregati in maniera agile grazie al controllo di gestione, fu determinante nella decisione di abbandonare l'opzione della gestione tramite una *NewCo* e delle connesse complessità.

Le operazioni di M&A

Durante la loro vita le aziende possono essere interessate da operazioni di M&A. La Società del caso di studio è stata *target* negli ultimi 6 anni di più operazioni: dopo l'acquisizione nel 2018 del 100% della partecipazione da parte del fondo di

turnaround, il disinvestimento alla fine del processo di risanamento finanziario e operativo, avrebbe dovuto realizzarsi passando da una fase intermedia di *joint-venture* al 50% con il gruppo petrolchimico russo.

L'acquisizione nel settembre del 2019 del 50% della partecipazione da parte dell'azionista russo fu naturalmente preceduta da una fase di *due diligence*. Poiché le sinergie con il nuovo azionista erano parte della strategia di *turnaround* operativo, contemporaneamente all'impegno in prima linea nella *due diligence*, il *team* del controllo di gestione della Società fu chiamato a contribuire alla stesura del piano industriale che doveva recepire l'impatto delle sinergie e delle altre azioni del *management*, per addivenire al completo risanamento economico e ripristino dell'equilibrio finanziario e patrimoniale. Il piano fu oggetto di asseverazione ai sensi dell'art. 67 della legge fallimentare.

La Società nei due anni successivi riuscì ad *overperformare* e come già descritto nelle pagine precedenti, a ritornare in due anni in equilibrio finanziario. Da ciò discese l'accordo con cui si sanciva l'*exit* del fondo e l'acquisizione totale del controllo da parte del socio russo. Solo l'invasione dell'Ucraina poteva prima sospendere, poi decretare l'impossibilità di realizzare l'acquisizione e infine l'*exit* definitivo nel gennaio del 2023 del socio russo. Tramite un'articolata operazione finanziaria, il fondo riacquisiva il controllo della Società che subito dopo, ritornava ad essere *target* di diversi potenziali investitori industriali.

Proprio per la molteplicità dei potenziali acquirenti, gli azionisti optarono per una *Vendor Due Diligence* (VDD) allo scopo di velocizzare le operazioni, ottenendo un unico *report package*. Questo processo prevede una valutazione dettagliata degli aspetti finanziari, legali, fiscali e operativi dell'impresa, i cui risultati vengono raccolti in un rapporto destinato a essere condiviso con tutti i potenziali acquirenti. Sul lato *finance*, anche la VDD si esprime sulla c.d. *quality of earnings*, ossia valuta la sostenibilità e l'accuratezza degli utili storici e la realizzabilità degli utili futuri. Per conferire maggior credibilità alla VDD, l'incarico fu affidato al *Transaction service* di una *Big 4*. Sul lato *Finance* la VDD si focalizzò sull'analisi dei tre esercizi precedenti (2020-2022) e la relazione privilegiata fu quella intrattenuta con il *team* del controllo di gestione che fu chiamato a

fornire il sistema di *reporting* gestionale, e a fornire ulteriori dettagli e approfondimenti. Durante il processo di VDD, il *team* della *Big4* analizzò i dati economici e patrimoniali sia come espressione del *management account*, sia come espressione della contabilità generale e dei bilanci civilistici; pur non essendo un'attività di revisione, i consulenti incaricati della *due diligence* in genere, devono tener conto della struttura del controllo di gestione ed esprimere un giudizio di adeguatezza delle informazioni e dei dati ricevuti, per l'esatta esecuzione dell'incarico ricevuto. È evidente che più il controllo di gestione è strutturato e pronto a fornire dati elementari ed aggregati in maniera consistente ed affidabile e più il processo di *due diligence* sia lato venditore che lato acquirente, diventa più veloce a favore dell'efficienza del processo di vendita.

La *Quality of earnings analysis* s'incentra su due grandezze economiche e finanziarie fondamentali quali l'EBITDA e il Capitale Circolante Netto.

Nelle operazioni di M&A si tende a determinare una versione *adjusted*, ossia rettificata da componenti di natura non ricorrente o straordinaria. Il sistema di *reporting* che il Controllo di Gestione ordinariamente forniva all'alta direzione già assumeva un'EBITDA prima delle componenti non ricorrenti, rendendo così più agevole il lavoro del *team* di VDD. Tuttavia, un importante aspetto di cui tenere conto era che tutto il periodo di analisi fosse stato interessato dalla gestione dell'area di *business* della distribuzione, descritto in precedenza. Trattandosi di un'attività accessoria (terminata prima dell'inizio dell'operazione di M&A per i citati motivi legati all'*exit* del socio russo), e di un'area di *business* oltretutto dismessa che non avrebbe generato utili e flussi di cassa futuri, risultò evidente che fosse necessario focalizzarsi sul *core business* della Società, in relazione al quale furono richiesti i conti economici e patrimoniali; tale segregazione era già elaborata mensilmente dal CdG come già sottolineato, pertanto fu possibile partire dall'EBITDA del solo *core business* della Società per individuare gli *adjustment* e le normalizzazioni da apportare. Come per le rettifiche dell'EBITDA, il capitale circolante netto può essere rettificato per fornire una rappresentazione più accurata del fabbisogno di cassa di un'azienda e può rappresentare la voce più rilevante di *adjustment* della posizione finanziaria netta che determina il c.d. *Bridge to Equity*, ovvero dalla

valutazione dell'*Enterprise Value* (che può essere determinata da un multiplo dell'EBITDA *Adjusted*) all'*Equity Value*, ovvero al reale prezzo di cessione. Anche il Capitale Circolante Netto doveva essere depurato dagli impatti dell'area di *business* terminata; tale obiettivo fu agevolmente raggiunto in quanto il controllo di gestione, seppur non presentando uno Stato Patrimoniale segregato per l'area della Distribuzione, era in condizione di fornire in maniera analitica tutti i valori che derivavano dalla gestione dell'accordo di distribuzione e che impattavano sul circolante (*stock* clienti, fornitori, inventari, crediti e debiti IVA, etc.).

Quello della *Due Diligence* è un processo estremamente delicato per l'azienda *target* ed i relativi *team* che ne sono coinvolti. Soprattutto il controllo di gestione, che è l'area maggiormente interessata a fornire i dati che impattano in maniera significativa sulle determinanti del valore di cessione, è chiamato a svolgere un ruolo di equilibrio fra le forze contrapposte e i relativi *team* che assistono le parti negoziali. È chiamato senz'altro anche a fornire la migliore rappresentazione delle grandezze economiche e patrimoniali in maniera obiettiva e nella massima trasparenza, offrendo il migliore contributo possibile anche in termini di conoscenza delle dinamiche del *business* e dei processi, allo scopo di addivenire alla più accurata emersione del valore dell'azienda.

Conclusioni

Il caso di studio rappresenta quasi un *unicum* in termini di numerosità di c.d. *special situations* concentrate in un tempo relativamente breve. In meno di 6 anni la Società è stata interessata da operazioni straordinarie che l'hanno traghettata in breve termine al suo riequilibrio finanziario e a compiere con successo il processo di *turnaround*, riuscendo a fronteggiare validamente eventi che potenzialmente avrebbero potuto interrompere il processo di rilancio e di ricostruzione del valore, fino all'ultima e definitiva operazione che ha determinato il cambio di controllo dal fondo di *turnaround* ad un gruppo industriale europeo. Il *closing* dell'operazione di cessione del 100% delle azioni si è perfezionato nel mese di aprile del 2024. Il controllo di gestione è stato impegnato in prima linea in tutte le operazioni descritte, ma anche in

molte altre che hanno conferito contenuti concreti al *turnaround* operativo della Società. Il contributo che il Controllo di Gestione ha potuto esprimere per il successo dell'operazione di risanamento e poi di rilancio della Società allo scopo di far riemergere il suo valore, è il risultato del ruolo che la *Governance* (soprattutto nella persona dell'Amministratore Delegato) gli ha assegnato utilizzandone appieno le potenzialità, che non sono solo quelle strettamente "tecniche" nell'ottica di ottenimento di nuovi strumenti di *reporting* e di modelli previsionali. Il controllo di gestione è stato veicolo di trasmissione verso il CdA della conoscenza, della cultura esistente in azienda e nel ruolo anche di agente del cambiamento, ha facilitato le relazioni nell'organizzazione per tendere alla condivisione dell'informazione e all'allineamento verso gli obiettivi di risanamento.

Come è stato attentamente evidenziato in dottrina, "in alcuni casi i sistemi di controllo si rivelano efficaci soltanto dopo mutamenti di particolare rilievo concernenti i vertici aziendali, i soggetti economici o il *controller*" (Marasca, Marchi, Riccaboni).

Bibliografia

- Borsa Italiana (2015), *Guida al sistema di Controllo di Gestione*, Italia, disponibile sul sito *web* di Borsa Italiana.
- Marasca S. - Marchi L. - Riccaboni A. (2013), *Controllo di Gestione. Metodologie e strumenti*, II Edizione, Knowità, Arezzo (AR).
- Riccaboni A. (2011), "Le valenze operative, comportamentali e culturali del Controllo di Gestione", in C. Busco - E. Giovannoni - A. Riccaboni (a cura di), *Il Controllo di Gestione. Metodi, strumenti ed esperienze. I fondamentali e le novità*, II Edizione, IPSOA, Milano.

A DOMANDA, ONE RISPONDE



One Risponde Professional ***Le risposte a firma degli Autori Wolters Kluwer***

Il servizio di risposte certificate per ogni problema dei professionisti Fiscali, Lavoro, Legali e Aziende. Per interpretare correttamente la normativa, per risolvere un dubbio su un argomento specifico, per sviluppare competenze in nuovi ambiti, puoi consultare migliaia di quesiti già risolti in oltre 20 aree tematiche o chiedere ad un team di Autori Wolters Kluwer compilando un semplice form online. Per ogni risposta potrai inoltre trovare le correlazioni alla documentazione ufficiale e alle altre risorse di One.

Tutte le risposte per prendere sempre la decisione giusta.

Scopri di più



IPSOA Guide Operative

ESG: Bilancio di sostenibilità e integrated reporting

A cura di Patrizia Tettamanzi e Valentina Minutiello

La guida **analizza** tutte le **attività economico-aziendali impattate dalla questione sostenibile**: definizioni di sviluppo sostenibile e CSR; Tassonomia "Verde" e impatti ESG sugli investitori; misurazione e reporting delle performance ambientali e sociali; ETS, Società Benefit e B-Corp; Assurance e "231".



L'estratto che stai consultando
fa parte del volume in vendita
su **ShopWKI**,
il negozio online di **Wolters Kluwer**

[Torna al libro](#)



CEDAM

IPSOA

UTET[®]
GIURIDICA

il fisco

 ALTALEX