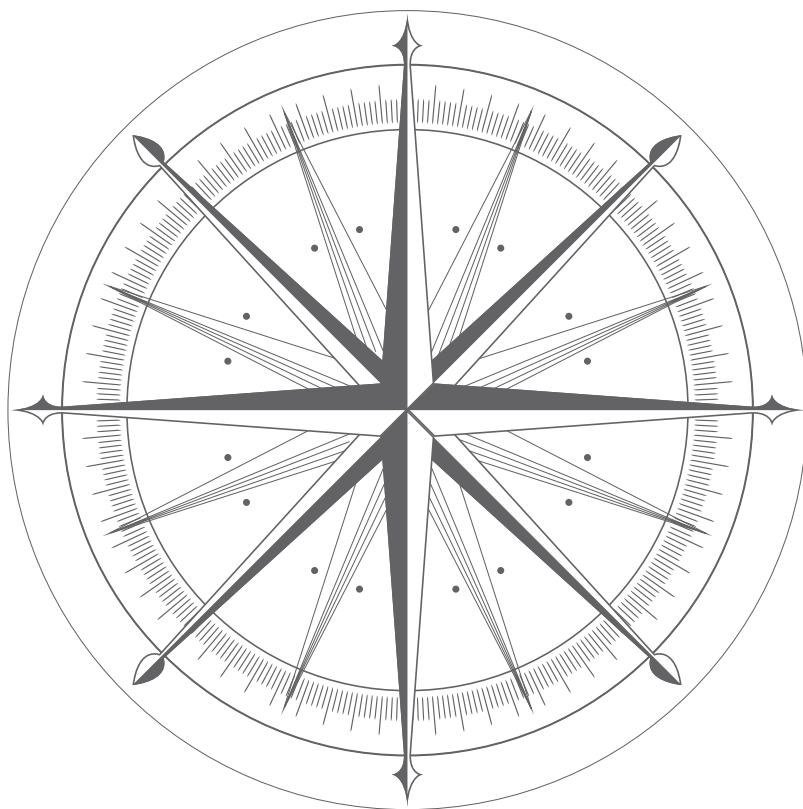


Alberto Manzotti

# Pianificazione e Controllo di Gestione

per Impianti Sportivi, Fitness Club e Piscine



proprietà letteraria riservata

**III ristampa: gennaio 2018**

© Copyright 2014  
by Editrice Il Campo – Bologna (Italy)

È vietata la traduzione, la memorizzazione elettronica, la riproduzione e l'adattamento totale o parziale, con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm, i cd rom, le fotocopie e i siti Internet), non autorizzati. Per la legge italiana la fotocopia è lecita solo per uso personale, purché non danneggi l'autore. Qualunque fotocopia eviti l'acquisto di un libro è illecita ed è punita con una sanzione penale, sino alla reclusione, nei casi più gravi (art. 171 Legge 22/4/1941, n. 633).

Direttore editoriale: Federico Maestrami e Roberto Maestrami  
Coordinamento e revisione testi: Davide Venturi  
Grafica e impaginazione: Sabrina Paoletti e Francesca Rinolfi  
Copertina: Claudia Gamberini  
Stampa: Arti Grafiche Ramberti - Viserba (RN)

|  |    |
|--|----|
| <b>Prefazione dell'editore</b>   | 7  |
| <b>Prefazione</b>  | 9  |
| <b>Introduzione</b>  | 11 |
| <b>Capitolo 1</b>  |    |
| 1.1 Cos'è un budget  | 17 |
| 1.2 Le fasi della programmazione   | 18 |
| <b>Capitolo 2</b>  |    |
| 2.1 Il piano è un documento sociale  | 25 |
| 2.2 Determinazione degli obiettivi e controllo del raggiungimento degli stessi             | 26 |
| 2.3 Livello di precisione  | 28 |
| 2.4 Riga-chiave e livello di controllo   | 29 |
| 2.5 La gestione dell'informazione  | 29 |
| <b>Capitolo 3</b>  |    |
| 3.1 Programmi di lavoro, distribuzione degli incarichi e analisi delle risorse disponibili | 31 |
| 3.2 Adeguamento del budget ai piani a medio termine  | 33 |
| 3.3 Checklist - Lista di controllo delle risorse   | 36 |
| <b>Capitolo 4</b>  |    |
| <b>Come elaborare un piano strategico</b>  |    |
| 4.1 La durata di un piano strategico e chi deve predisporlo                                | 39 |
| 4.2 La missione dichiarata   | 40 |
| 4.3 Diagnosi strategica  | 40 |
| 4.4 Analisi delle capacità interne   | 42 |
| 4.5 Analisi dell'ambiente esterno  | 44 |
| 4.6 Aggregazione delle informazioni  | 45 |
| 4.7 Elaborare una strategia  | 46 |
| 4.8 Le strategie generali  | 47 |
| 4.9 Esempio di piano strategico  | 47 |
| <b>Capitolo 5</b>  |    |
| <b>Dal piano strategico al budget</b>  |    |
| 5.1 Fissare gli obiettivi annuali  | 53 |
| 5.2 Piano organizzativo  | 55 |
| 5.3 Riorganizzazione   | 56 |
| 5.4 Il calendario finanziario  | 56 |
| 5.5 I responsabili finanziari  | 58 |

## Capitolo 6

### Messa a punto del sistema contabile

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 6.1   | La contabilità industriale                           | 59  |
| 6.2   | Classificazione dei costi in contabilità industriale | 63  |
| 6.3   | Classificazione sintetica dei costi                  | 71  |
| 6.4   | Contabilità industriale a costi consuntivi           | 71  |
| 6.5   | Valorizzazione dei lavori in corso                   | 100 |
| 6.6   | Prezzi di trasferimento                              | 101 |
| 6.7   | Costi standard                                       | 108 |
| 6.7.1 | Area di applicazione dei costi standard              | 111 |
| 6.7.2 | Come si compone un costo standard                    | 111 |
| 6.8   | Budget flessibile                                    | 112 |

## Capitolo 7

### Il budget delle vendite

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 7.1 | I piani di vendita  | 117 |
| 7.2 | Affinare le proiezioni circa il futuro  | 119 |
| 7.3 | Esempio di budget delle vendite basato sulla quota di mercato                 | 122 |
| 7.4 | Esempio di budget delle vendite basato sulla storia                           | 123 |
| 7.5 | Esempio di costruzione di un budget economico di un club suddiviso in settori | 126 |

## Capitolo 8

### Il budget delle attività o della produzione

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| 8.1 | Il budget delle attività di gestione       | 129 |
| 8.2 | Budget della produzione - approcci diversi | 130 |

## Capitolo 9

### Budget del personale

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| 9.1 | Il budget del personale come elemento del budget operative | 133 |
| 9.2 | La programmazione e le scelte organizzative                | 134 |
| 9.3 | Limiti al dettaglio  | 134 |
| 9.4 | Come determinare il costo del personale                    | 135 |
| 9.5 | Consigli per programmare la manodopera                     | 137 |
| 9.6 | Esempi di budget personale                                 | 138 |

## Capitolo 10

### Il budget delle altre spese

|      |                     |     |
|------|---------------------|-----|
| 10.1 | Le "spese generali" | 143 |
|------|---------------------|-----|

## Capitolo 11

### Budget degli investimenti

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 11.1   | La scelta di investire                    | 149 |
| 11.2   | L'importanza degli investimenti           | 150 |
| 11.3   | La classificazione degli investimenti     | 151 |
| 11.4   | Il concetto di ammortamento               | 153 |
| 11.4.1 | Il calcolo degli ammortamenti è complesso | 154 |
| 11.4.2 | Stime delle quote di ammortamento         | 155 |
| 11.5   | Esempio di budget degli ammortamenti      | 156 |

## Capitolo 12

### Consolidamento dei budget settoriali

|      |                              |     |
|------|------------------------------|-----|
| 12.1 | Contenuti del consolidamento | 159 |
| 12.2 | Il budget economico          | 161 |

## Capitolo 13

### Il budget finanziario: stato patrimoniale e previsioni di tesoreria

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 13.1  | Il budget patrimoniale   | 171 |
| 13.2  | Il budget dello stato patrimoniale: l'attivo                   | 174 |
| 13.3  | Il budget dello stato patrimoniale: il passivo                 | 176 |
| 13.4  | Il significato finanziario del budget dello stato patrimoniale | 178 |
| 13.5  | La pianificazione della tesoreria                              | 183 |
| 13.6  | I rendiconti finanziari  | 186 |
| 13.7  | La dinamica finanziaria e l'analisi dei flussi                 | 187 |
| 13.8  | I flussi totali di capitale circolante                         | 192 |
| 13.9  | Connessione tra gestione economica e finanziaria               | 197 |
| 13.10 | Legame tra gestione economica e gestione finanziaria           | 197 |

## Capitolo 14

### Il sistema di reporting

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 14.1   | La funzione del reporting                          | 199 |
| 14.2   | Il contenuto del reporting                         | 199 |
| 14.3   | Le caratteristiche del reporting                   | 201 |
| 14.4   | Obiettivi di un sistema di reporting               | 205 |
| 14.5   | Contenuti del reporting                            | 206 |
| 14.6   | Destinatari del reporting                          | 207 |
| 14.7   | Le buone prassi nel reporting                      | 207 |
| 14.7.1 | Soluzione End-to-End                               | 208 |
| 14.7.2 | Coinvolgimento degli utenti e livello di sicurezza | 214 |
| 14.7.3 | Integrazione nel sistema informativo               | 215 |

|       |                                     |     |
|-------|-------------------------------------|-----|
| 14.8  | Dal reporting all'analisi           | 216 |
| 14.9  | Audit del processo                  | 218 |
| 14.10 | Revisione e approvazione del budget | 219 |

## **Capitolo 15**

### **Programmazione e attuazione di un processo budgetario**

|      |                                      |     |
|------|--------------------------------------|-----|
| 15.1 | Impostazione di un metodo budgetario | 223 |
| 15.2 | Qualche consiglio pratico            | 224 |

## **Capitolo 16**

### **Come predisporre l'aggiornamento di un budget**

|      |                                      |     |
|------|--------------------------------------|-----|
| 16.1 | Il piano "invecchia", che fare?      | 227 |
| 16.2 | Cos'è un piano aggiornato            | 227 |
| 16.3 | Gestire lo scostamento               | 228 |
| 16.4 | Budget aggiornati e spazi di manovra | 228 |

## **Capitolo 17**

### **Prevedere e controllare i risultati**

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 17.1   | Utilizzare il budget per migliorare il controllo del business | 229 |
| 17.2   | Analisi degli scostamenti (ADS) o analisi delle deviazioni    | 230 |
| 17.3   | Esempi di ADS   | 231 |
| 17.3.1 | Utilizzo delle mano d'opera diretta                           | 231 |
| 17.4   | Deviazione dei costi dei materiali                            | 234 |
| 17.5   | Il budget flessibile  | 243 |

## **Capitolo 18**

### **Analisi per le decisioni**

|      |   |     |
|------|---|-----|
| 18.1 | Analisi costi-volumi-risultati o del punto di pareggio                  | 251 |
| 18.2 | Analisi differenziale   | 251 |
| 18.3 | Costi per la decisione  | 253 |
| 18.4 | Costo Opportunità   | 257 |
| 18.5 | Prezzo di vendita   | 260 |
| 18.6 | Punto di pareggio (o analisi costi-volumi-risultati o break even point) | 261 |
| 18.7 | Formule per la determinazione del Punto di pareggio (PdP)               | 265 |

## **Bibliografia**

273

Da sempre *Editrice Il Campo* s'impegna per fornire agli operatori di impianti sportivi, fitness/wellness club e piscine strumenti per gestire realtà aziendali complesse in modo efficace, efficiente e redditizio. La pianificazione e il controllo di gestione sono attività imprescindibili per governare un'impresa con profitto, per monitorare tutto il processo, dalla programmazione alla realizzazione del servizio alla vendita. Un'attività che, implicando l'analisi dello storico, il controllo di ciò che si fa e le previsioni future, necessita di conoscenze e procedure ben precise, dunque di un testo *ad hoc*. Testo che, nel panorama editoriale italiano, mancava.

Quando Alberto Manzotti – grande esperto in materia in virtù di un solido background culturale e della pluriennale esperienza maturata nella gestione di numerosi impianti sportivi – ci ha proposto questa opera abbiamo accettato con entusiasmo sapendo che, colmando una lacuna significativa, avremmo consegnato agli operatori un altro prezioso strumento di lavoro.

È nato così un manuale che coniuga l'approfondita componente teorica con quella pratica, fatta di numerosi esempi reali che facilitano l'assimilazione delle nozioni e l'applicazione delle procedure. Il volume analizza tutti gli aspetti critici dell'organizzazione aziendale intesa come insieme organico, come sistema che, per produrre buoni risultati, deve necessariamente muoversi in modo sincrono ed essere costantemente sorvegliato.

Quest'opera di Alberto Manzotti fornisce a imprenditori, gestori e manager le conoscenze necessarie per impiegare le risorse aziendali in modo efficace ed efficiente in relazione agli obiettivi economici stabiliti. E siamo convinti che non possa mancare nella vostra libreria perché vi aiuterà a ottenere il successo che meritate.

**L'editore**





Quando ho esaminato le prime bozze di questo testo, per poter scrivere queste righe, mi sarebbe piaciuto limitare la mia presentazione a tre parole: un libro importante. Importante per due motivi essenziali. Perché per la prima volta, nel campo dello sport in generale e del fitness in particolare, si affronta in maniera specifica e professionale il tema del controllo dei costi. Ho sempre, fino ad ora, sentito parlare di come “aumentare” i ricavi o di come evitare di pagare costi fiscali o di personale. Ma, fino ad ora, mancava una seria analisi delle problematiche economico-finanziarie connesse alla gestione di un’impresa sportiva. La “mia” generazione è cresciuta nello sport facendo i cosiddetti “conti della serva”, una gestione per cassa era l’unica che ritenevamo ci potesse garantire una corretta gestione. Questi conti della serva non bastano più. La crisi economica ci attanaglia. In un periodo come quello in cui viviamo, in cui si parla di decrescita felice, solo l’attenzione alle spese paga.

Ora, per la prima volta nel campo dello sport, per quanto mi consta, si parla di “contabilità industriale”, di “budget finanziario”, finalmente esce quella logica di impresa che abbiamo sempre ritenuto fondamentale ma che abbiamo sempre voluto nascondere al fine di guadagnare quelle piccole speculazioni legate alle agevolazioni previste per gli enti associativi.

Il secondo motivo è che si parla d’impresa. I nostri centri, se non tutti sicuramente una gran parte, sono delle vere e proprie imprese erogatrici di servizi che devono puntare ad una redditività, redditività che in alcuni casi dovrà essere reinvestita (vedi il caso delle società e associazioni sportive) ma che è necessaria per il rinnovamento e l’accrescimento delle nostre strutture.

Sarà necessario, quindi, che il nostro legislatore non leghi più, come ha fatto fino ad ora, il godimento di determinate agevolazioni alle finalità commerciali o non commerciali, distinzione ormai antistorica perché se non si fa attività commerciale non si mantiene più in equilibrio economico una realtà sportiva, differenziandola solo sotto il profilo delle finalità lucrative o meno.

È sintomatico che il legislatore, dopo aver creato le Inlus, imprese non lucrative di utilità sociale, le abbia poi “abbandonate” non dotandole di alcuna agevolazione fiscale, proprio per la loro natura imprenditoriale.

È sintomatico come nelle categorie di attività previste per le Inlus non ci sia lo sport, quasi che si ritenesse che le attività sportive non potessero costituire impresa. Ma per fare impresa bisogna avere anche la cultura dell’impresa. La scommessa del futuro, nello sport, sarà quella di riuscire a conciliare le prestazioni di servizio tipici di ogni impresa di erogazione (corsi, accessi agli impianti, servizi accessori quali posto di ristoro o centro benessere) con lo sviluppo di un’attività agonistica, vista purtroppo solo come centro di costo, senza la quale la “passione” sportiva e tutta l’attività economica che la contorna finisce.

Questo testo fa cultura d’impresa. Testo impegnativo, difficile, ma di gran fascino e utilità per chi si voglia avvicinare in maniera “professionale” al mondo dello sport.

Scritto da chi non solo conosce la teoria ma la mette in pratica nella sua partecipazione a vario titolo nel mondo dello sport. Pertanto un libro non solo da leggere, ma da "consultare", da regalare ai professionisti che ci affiancano nella gestione del centro sportivo.

Un grazie all'autore che ci ha reso partecipi della sua competenza specifica, un grazie all'editore, da tempo in prima fila nella individuazione dei temi economici connessi allo sport.

Un grazie a tutti coloro che credono che sport sia, possa e debba essere anche cultura di impresa.

**Guido Martinelli**

Avvocato esperto in diritto sportivo

Dopo avere maturato significative esperienze in gruppi internazionali, nell'ambito della programmazione del controllo di gestione, da circa dieci anni impegno il mio lavoro nel settore sport, fitness e piscine. In questo periodo ho assistito a un mutamento radicale delle condizioni di mercato in cui le aziende operano e a una crescente difficoltà delle stesse a interpretare questi cambiamenti con strumenti adeguati. Ho inoltre maturato un'esperienza all'interno della *UISP* con le società *Sportiva* di Reggio Emilia e *ARSEA*, società di consulenza da me fondata con un altro professionista – ora totalmente in forza alla *UISP* Emilia Romagna – che segue oltre 400 società sportive, associazioni e circoli non solo affiliati *UISP* e non solo in Emilia Romagna. In un'impresa manifatturiera il nucleo tecnico è il processo di trasformazione che rappresenta la tecnologia dell'organizzazione e lo scopo principale consiste nella realizzazione di prodotti. Le imprese che operano nei servizi, come i centri sportivi, i fitness/wellness club e le piscine realizzano invece il proprio scopo attraverso la produzione e fornitura di servizi (istruzione, assistenza sanitaria, attività sportive...) che per lo più:

- costituiscono un output intangibile;
- non possono essere destinati a magazzini, ma sono caratterizzati da simultaneità tra produzione e consumo;
- richiedono un livello molto elevato di interazione diretta tra cliente e dipendenti e conducono, pertanto, a organizzazioni ad alta intensità di lavoro e di conoscenza con un'estrema importanza dell'elemento umano, piuttosto che ad organizzazioni ad alta intensità di capitale (*capital intensive*);
- presentano un livello di qualità che non può essere misurato direttamente ed oggettivamente, ma piuttosto solo percepito (da cui ulteriore rilevanza dei fattori umani della rapidità del tempo di risposta, ecc.);
- devono essere resi disponibili nel luogo in cui il cliente vuole essere servito (ad esempio 3 piscine, 2 palestre, 4 centri benessere, ecc.).

Nella realtà, tuttavia, è difficile trovare organizzazioni che riflettono completamente un orientamento ai servizi o alla produzione industriale. Negli ultimi anni, infatti, molte aziende manifatturiere hanno posto particolare enfasi alla qualità dei servizi che offrono ai propri clienti, quali l'assistenza e il rapporto in genere. Un esempio evidente è la campagna pubblicitaria di una nota azienda del settore delle attrezzature per il fitness che pone l'accento più sulla qualità del servizio svolto che sull'aspetto tecnico dell'attrezzo in sé.

Le aziende di servizi hanno sempre puntato a offrire un output personalizzato ai vari clienti, ma la "personalizzazione di massa" del settore manifatturiero ha avuto significativi impatti anche sulle stesse aziende, tendendo a incrementare le aspettative dei clienti.

La caratteristica tecnologica del processo produttivo che principalmente influenza la struttura delle organizzazioni di servizi è costituita dalla necessità che i dipendenti del nucleo tecnico (ossia coloro che si occupano della vera e propria produzione del servizio da erogare) siano vicini al cliente. I ruoli di confine, per contro, sono meno utilizzati nelle aziende di servizi non potendo questi ultimi, in quanto intangibili, essere affidati a personale che si occupi di attività di confine: i clienti devono interagire

direttamente con chi si occupa dell'aspetto tecnico del servizio (istruttori, personale commerciale, ecc.).

I dipendenti del nucleo tecnico dovranno pertanto avere competenze più elevate e, allo stesso tempo, essere dotati di abilità sociali e interpersonali (alcune aziende risolvono il problema istruendo *ad hoc* i dipendenti con regole e procedure standard per l'espletamento del servizio, altre trasmettono ai propri dipendenti le conoscenze e la libertà per prendere le decisioni).

Le maggiori economie di un'azienda di servizi vengono pertanto ottenute attraverso la sua disaggregazione in diverse unità, situate in luoghi vicini ai clienti (al contrario delle economie di scala tipiche del processo manifatturiero).

Si tratta di un settore che ha visto moltiplicare il numero dei clienti e degli addetti in pochi anni, ma che non ha ancora raggiunto un suo grado di maturazione. Lo scenario competitivo è contraddistinto dalla grande frammentazione dell'offerta: ancora oggi è dominante la presenza di piccoli operatori che dispongono di un singolo centro. Negli anni più recenti l'evoluzione dell'offerta ha favorito i *competitor* internazionali, mentre per quanto riguarda gli operatori nazionali i segnali sono contraddittori: a un'espansione del numero dei club per alcuni, si assiste a un ridimensionamento di altri.

I fattori critici per il successo nel business risiedono soprattutto nel progressivo slittamento da un'offerta tipicamente quantitativa (ampia disponibilità di attrezzi e servizi) a una qualitativa, che sovente si traduce nel guidare il cliente all'interno della struttura garantendogli un'adeguata programmazione delle attività, secondo le sue specifiche esigenze. Gli operatori economici sono molto variegati, assistiamo alla contemporanea presenza di soggetti aventi caratteristiche profondamente diverse, solo negli ultimi anni si è assistito a un vero e proprio cambio di passo dovuto alle spinte competitive che stanno caratterizzando il mercato italiano dello sport, del fitness, del wellness e delle piscine.

Le imprese del settore si suddividono in:

- palestre e/o impianti sportivi, in cui prevale l'attività di preparazione atletica e il miglioramento della capacità tecnica e agonistica;
- centri fitness, strutture presenti in grandi centri urbani con una superficie mediamente compresa fra 500 e 2.000 metri quadrati, in cui sono svolte attività per il miglioramento della tonicità muscolare e del riequilibrio fisico e mentale, con area relax e beauty;
- grandi strutture integrate di ampiezza superiore ai 3.000 metri quadrati, che spesso fanno parte di catene o network nazionali o internazionali.

La scelta di realizzare un manuale che tratti aspetti di programmazione e controllo di gestione nel settore costituito da centri sportivi, fitness/wellness club e piscine è dovuta alla scarsa attenzione che gli operatori più tradizionali prestano a questi aspetti, anche a causa della favorevole normativa fiscale riservata alle associazioni o società sportive.

La cultura d'impresa della maggior parte degli operatori del settore è passata da una fase quasi esclusivamente rivolta agli aspetti tecnici a una caratterizzata da un approccio sempre più attento agli aspetti commerciali e di marketing. Questa tendenza

è stata favorita (o obbligata) dalla crescente competizione che caratterizza il mercato in cui operano centri sportivi, fitness/wellness club e piscine.

La conseguenza principale della concorrenza è stata la necessità di approcciarsi al mercato con strategie e strumenti innovativi, in quanto non bastava più avere un buon prodotto e pubblicizzarlo per venderlo a condizioni economicamente convenienti. Sono apparse diverse società di consulenza che hanno avuto il merito di far crescere la cultura d'impresa e di porre l'attenzione sugli aspetti qualitativi, e non solo quantitativi, dell'offerta di servizi.

Il marketing è un tema al quale sono state dedicate diverse pubblicazioni negli ultimi anni, ma non deve essere considerato come elemento a sé stante, bensì da integrare costantemente con tutti gli altri fattori che compongono l'impresa determinando, assieme ad essi, il successo o l'insuccesso delle strategie aziendali.

Questo volume non entra nel particolare di come si svolge ogni attività dell'azienda, bensì tratta tutti gli aspetti di un'azienda, o di un progetto imprenditoriale, come se si trattasse di un insieme organico. Valuta tutto il ciclo "programmazione-produzione-vendita-controllo" all'interno di un unico sistema che si deve muovere in modo sincrono.

Nella nostra società il successo dipende sostanzialmente dall'abilità di programmare. L'importanza della programmazione è direttamente proporzionale alla complessità dell'impresa e dell'ambiente in cui essa si trova ad operare. Una piccola e giovane realtà non necessita, solitamente, di strumenti di controllo e pianificazione avanzati: la contabilità generale tenuta spesso dal commercialista è sufficiente a rispondere alle prime esigenze. Man mano che l'attività si sviluppa, l'imprenditore si accorge di avere ulteriori necessità per guidare la propria organizzazione (fitness club, centro sportivo o piscina che sia) verso obiettivi che gli sono propri. In pratica, dovrà intraprendere una sistematica *"attività di guida ed orientamento della gestione in grado di assicurare che l'impiego delle risorse avvenga in modo efficace ed efficiente in relazione agli obiettivi economici e sociali prestabiliti"*. Controllare significa influenzare e indirizzare i comportamenti mediante la fissazione di obiettivi e di standard di prestazione che siano adottati in tutta l'organizzazione attraverso un processo di delega.

Per raggiungere gli obiettivi prefissati, l'imprenditore dovrà dotarsi di strumenti di pianificazione e controllo idonei alla misurazione delle performance, alcuni dei quali riassunti nella **figura 1**.

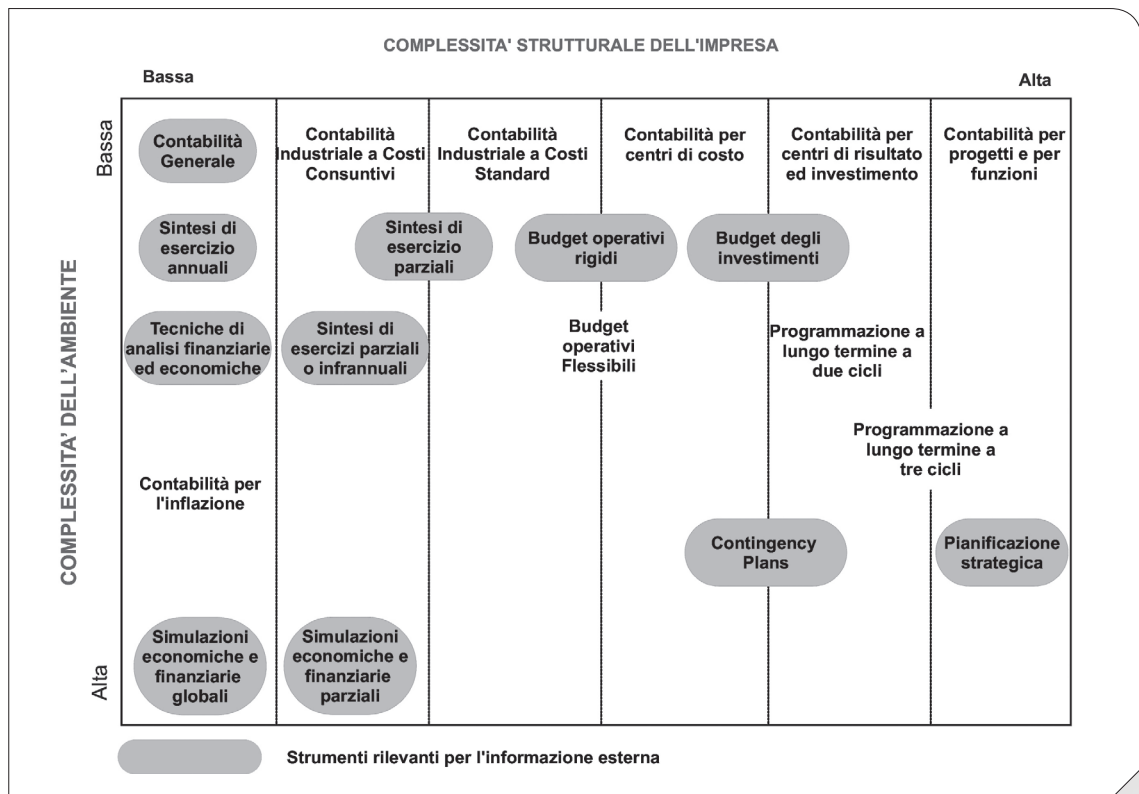


Figura n. 1

Per le grandi aziende, programmare è l'unico modo di controllare molte persone che fanno parecchie cose diverse. Nelle grandi organizzazioni la responsabilità non dipende unicamente dall'alta dirigenza, bensì da diverse persone. Altre figure – la maggior parte delle quali ha altre responsabilità – vengono direttamente coinvolte nella stesura di piani e budget. Le doti in questo campo sono diventate importantissime per fare carriera.

Anche le piccole imprese hanno bisogno di pianificare e monitorare le attività aziendali in modo da ridurre i margini di errore dello sviluppo del proprio business. La fortuna da sola non basta. Sviluppare adeguate capacità di redigere piani resta comunque difficile. La maggior parte delle persone fa pratica soltanto una volta all'anno. Le imprese sorte da poco sono spesso troppo piccole e non è facile per loro trovare chi insegni gli *skill* (abilità, capacità) richiesti. Le aziende minori sono deboli e non possiedono le risorse necessarie.

Si fa un gran parlare dei vantaggi dei piani, ma pochi sanno come prepararli. Quelli che sanno programmare *bene* sono ancora meno. Questo libro si propone di favorire l'acquisizione di *skill* collaudati necessari a chiunque in un'organizzazione, sia egli un giovane imprenditore, un responsabile di un settore o l'amministratore delegato, affinché l'azienda possa avere successo.

A fianco del processo di programmazione è necessario implementare anche un sistema di **controllo di gestione**. Lo scopo è aiutare il management a guidare l'azienda verso gli obiettivi strategici prefissati, con particolare attenzione alle scelte organizzative e funzionali atte a generare valore economico cercando di contenere i rischi del percorso.

Lo scopo principale di questo volume è cercare di rendere di facile comprensione il processo di programmazione in un settore in piena evoluzione, applicando tecniche e procedure già in uso in altri ambiti, sia manifatturieri sia di servizi, attraverso uno standard di riferimento.

Sebbene in questo manuale si sia posto l'accento su budget e controllo di gestione "tradizionale", occorre valutare il "controllo di gestione" come parte di un più ampio *Management System* di cui fanno parte anche altri sistemi di pianificazione e controllo che, pur non basandosi esclusivamente su dati contabili, consentono alla Direzione (assieme al sistema tradizionale) di comporre una serie di decisioni in via anticipata, supportandola nel processo che deve portare al conseguimento degli obiettivi aziendali.

In questi ultimi anni si sono sviluppati sistemi di controllo delle strategie che, al fianco dei classici strumenti contabili, forniscono al management informazioni anche sulla coerenza delle decisioni assunte o da assumere con le strategie pianificate. Tali sistemi hanno inoltre un orizzonte temporale generalmente più ampio dei dodici mesi tipici dei sistemi di *budgeting*.

In particolare vale la pena di citare quattro sistemi tra i più adottati e moderni:

- il *bechmarcking*, che confronta i propri parametri con quelli delle altre realtà economiche che partecipano al progetto di messa in rete di informazioni;
- l'*Activity Based Costing (ABC)*, che individua i costi per attività o per processo gestionale, superando la logica delle aree funzionali;
- la *Balanced Scorecard*, o "scheda di valutazione bilanciata". Essa valuta la performance dell'azienda attraverso degli indicatori bilanciati, i *KPI (key Performance Indicators)* organizzandoli sotto quattro prospettive tra di esse correlate: la classica performance economico/finanziaria si integra con la prospettiva dei clienti da cui dipende e, a sua volta, dipende dalla dinamica dei processi gestionali interni e dalla prospettiva di apprendimento e innovazione.

Da queste nuove prospettive si prende spunto per elaborare un sistema di *reporting* interno tale da rendere più chiara e coinvolgente la dinamica dei processi decisionali. Sebbene non sia necessario essere degli esperti di contabilità per poterlo usare con profitto, si suppone che siate in grado di leggere, a grandi linee, un bilancio. Ci saranno senz'altro dei capitoli che in questo momento sono per voi più interessanti di altri. In ogni caso, è probabile che nel corso della vostra vita professionale vi sia utile tutto il contenuto del volume.

Molti sono responsabili di piccole frazioni di un grande budget o incaricati di redigere il budget di un'intera azienda. L'augurio è che le pagine che seguono contengano materiale utile per il proprio lavoro. Tuttavia, poiché ogni lettore esercita un diverso tipo di controllo, trarrà conclusioni differenti dalle informazioni e utilizzerà gli esempi secondo le proprie necessità.

Poiché la lettura di questo libro non trasformerà certamente un imprenditore del settore sport/fitness/wellness/piscina in un esperto analista finanziario, è estremamente consigliabile non avventurarsi su terreni come l'analisi degli investimenti senza l'ausilio di un consulente preparato. Ed è altrettanto importante avere idee molto chiare

circa il processo programmatico per capire cosa ci propongono i nostri consulenti. Sarebbe consigliabile leggere il testo nell'ordine in cui è stato scritto, perché i vari capitoli sono collegati fra loro.

**Obiettivi:**

- capire quale sia la propria parte nel processo di programmazione aziendale;
- saper progettare e attuare un efficace processo di programmazione in un reparto o nell'azienda;
- sapere come si prepara un budget;
- riuscire a presentare nella forma appropriata i budget predisposti;
- capire le dimensioni generali del processo di programmazione (quadro socio-economico del paese, obiettivi dell'organizzazione, sue strategie);
- capire come sopravvivere ed eseguire le revisioni dei budget.

La mia organizzazione produce buoni risultati (in confronto ai concorrenti)? I risultati stanno migliorando? Sto realizzando i miei obiettivi? Come si fa a portare tutta l'organizzazione a lavorare unita per gli obiettivi che ho in mente? Come si fa a mettere le persone nelle condizioni di arrangiarsi a svolgere i propri compiti senza dover essere sempre lì a sorvegliarle? Come si fa a far andare le cose un po' più "per conto loro"? Come posso far capire ai miei collaboratori dove voglio andare? Come posso trasmettere loro gli obiettivi dell'organizzazione? C'è un modo più giusto degli altri per valutare le persone? Le persone devono essere giudicate per quello che fanno effettivamente? Come si può legare la retribuzione delle persone a quello che fanno? Come si fa a rendere le persone più partecipi ai risultati? Com'è possibile vedere tutti più coinvolti nei problemi e nella loro soluzione?

Queste sono le domande alle quali questo volume cerca di dare risposte.



## 1.1 Cos'è un budget

Per prima cosa occorre definire la differenza tra piano e budget. Un piano è una proiezione dell'attività futura che può contenere diverse informazioni (quantitative, qualitative, ecc.). Un budget è invece un piano espresso in valori monetari.

Di conseguenza le informazioni saranno ricondotte a concetti quali:

- Costi
- Ricavi
- Entrate finanziarie
- Uscite finanziarie

Di seguito proponiamo due definizioni – **formale** e **funzionale** – di budget.

Una definizione (**formale**) di budget: documento contabile amministrativo che, con riferimento a un orizzonte temporale di breve periodo, traduce in termini quantitativo-monetari i dati contenuti nel piano aziendale di medio-lungo termine. A livello globale di azienda, esso può essere redatto per ciascuna singola area funzionale (budget settoriale), ottenendo nel complesso un bilancio preventivo.

Una definizione (**funzionale**) di budget:

- È uno strumento di controllo di gestione;
- Coordina e sintetizza dati relativi alle varie aree funzionali dell'azienda;
- Riguarda un orizzonte temporale futuro;
- Risulta uno strumento di elevata responsabilizzazione e di incentivazione dei dipendenti e dei manager dell'azienda, ovvero ne orienta i comportamenti futuri.

Come si può intuire, soprattutto facendo riferimento alla seconda definizione, la programmazione è assai impegnativa in termini di risorse temporali e umane coinvolte nel processo di redazione dei budget, tuttavia le aziende la considerano un buon investimento, perché:

1. permette il controllo del business (l'alternativa è il caos);
2. facilita l'allocazione delle risorse. Le imprese crescono quando il capitale viene impiegato nella maniera più remunerativa; piani validi assicurano investimenti ottimali e accrescono i profitti;
3. è dovuta dalle responsabilità verso l'esterno. Gli investitori, le banche e gli azionisti richiedono un'accurata pianificazione degli obiettivi da raggiungere. Non sono disposti a investire in aziende che non sanno dove vogliono andare;
4. sta alla base dell'efficienza. La programmazione fa risparmiare tempo, fatica e denaro e consente inoltre ai manager di sbagliare sulla carta.

## 1.2 Le fasi della programmazione

Come si è detto nelle premesse, il primo passo da compiere è elaborare un metodo di lavoro che possa essere replicato fino a diventare una procedura consolidata per tutta la nostra organizzazione. Al fine di rendere più chiara la strada da seguire, di seguito indichiamo 12 principi che devono essere scrupolosamente seguiti nell'impostazione di un processo di programmazione e controllo di gestione.

### **Principio numero 1 del budget: essere attendibile e sincero.**

Sembrerà banale ai più, ma se non viene rispettata questa semplice regola tutto ciò che ne consegue è un immenso contenitore di nulla. Accade sovente, soprattutto nelle organizzazioni molto articolate, che le informazioni non siano verificate con attenzione e che riflettano qualche "desiderata" provenienti da uno o più settori. Di conseguenza, chi si deve occupare di realizzare il piano dovrà in primo luogo accertarsi della provenienza e dell'attendibilità delle informazioni prima di immetterle nel processo di programmazione.

Il percorso della programmazione, come di seguito riassunto, prevede la formulazione di una serie di piani che si differenziano tra loro in considerazione dell'orizzonte temporale preso a riferimento. Sarebbe auspicabile che ogni azienda provvedesse a elaborare ciascuno dei piani qui di seguito illustrati:

**Piano strategico.** È il primo passo. In questa fase occorre fare una riflessione sui più importanti problemi che l'organizzazione dovrà affrontare sul lungo periodo, nel caso di un club si considera un orizzonte temporale di circa 5 anni. Occorre fornire una risposta alle seguenti domande: qual è la vera missione di quest'azienda? Qual è l'obiettivo finale? Come evolverà in futuro il mercato? In che misura dovrà cambiare l'organizzazione per avere successo? Le proiezioni finanziarie contemplate in un piano strategico sono abbastanza generiche poiché, come si è detto, il piano copre un periodo pluriennale.

**Piano operativo annuale.** L'azienda ora concentra la sua attenzione sull'anno che sta per iniziare e che rappresenta il futuro immediato. In altri termini, è il budget. Le proiezioni finanziarie diventano molto più dettagliate sia come disaggregazione di voci che nel piano strategico erano accorpate, sia a livello temporale in quanto vengono individuati sottoperiodi (ad esempio mesi o trimestri).

**Piano aggiornato.** Nel corso dell'anno, le cose cambiano. Se fattori interni o esterni all'azienda variano troppo rapidamente, essa non riesce più a rispettare il piano. Spesso si rende necessario introdurre variazioni effettuando un aggiornamento del piano, in cui si tiene conto degli scostamenti tra la realtà e le performance originariamente programmate.

**Previsioni.** Sono proiezioni informali fatte durante l'anno. Spesso le aziende prevedono i risultati di fine anno, quando sono già passati i primi mesi. Di solito si tratta di processi rapidi e abbastanza semplici.

**Piani di business.** In senso specifico, vengono predisposti in caso di *joint ventures*, di conglomerate, di avvio di impresa, ecc. Sono redatti nel caso di unità largamente autonome operanti in mercati particolari (*business units*). Sono molto simili ai piani strategici, ma di solito sono più particolareggiati.

L'equazione fondamentale è la seguente: tutti i piani sono costruiti con la medesima logica, nel senso che espongono proiezioni sul futuro dell'azienda. In modo elementare questa equazione può essere espressa così:

### **Dati + Ipotesi = Proiezioni.**

I **dati** sono fatti: rendiconti reali del passato che sappiamo essere veri e verificati. Le **ipotesi** sono opinioni: espressioni che riguardano il futuro e che prevediamo si avvereranno. Le **proiezioni** sono il risultato delle **ipotesi** applicate ai **dati**.

*Un esempio: lo scorso anno le vendite ammontarono a 1.000.000 di euro (dato), aumenteranno del 15% (ipotesi), quindi le vendite ammonteranno a 1.150.000 euro (proiezione).*

Di seguito le prime regole per formulare proiezioni attendibili.

**Principio numero 2 del budget (il nesso logico): i dati, le ipotesi e le proiezioni sono sempre collegati da un nesso logico.** Capita spesso di imbattersi in piani che sono realizzati a "macchia di leopardo" nei quali si fa fatica a capire come le scelte siano collegate tra loro e con gli obiettivi generali di piano. Ad esempio, nel caso degli investimenti occorre capire come essi interagiscano con le attività attualmente esercitate. Se un club realizza una piscina, è molto probabile che non vi siano solo nuovi iscritti al club, ma che una parte dell'attuale clientela migri dalle attività in palestra a quelle in acqua. Questo effetto va valutato con attenzione prima di stimare gli effetti della nuova struttura sulle vendite complessive.

**Principio numero 3 del budget (la verifica dei risultati): è necessario verificare sistematicamente i risultati a cui si giunge.** Occorre porsi continuamente la domanda se siano più deboli i dati o le ipotesi, per poi concentrarsi sugli aspetti su cui si è più insicuri. Sarebbe un guaio perdere i tabulati relativi a dati storici, così come avere idee troppo confuse circa il futuro. Per questo motivo, il processo fondamentale da attivare è quello del feedback, ossia la gestione delle informazioni tra chi redige il budget e chi opera le scelte strategiche, passando attraverso i responsabili dei centri di costo e ricavo. L'intero processo è definito **controllo di gestione** e sarà oggetto di una approfondita trattazione nelle prossime pagine di questo libro.

## Sistema di feedback



Figura n. 2

Le aziende si avvicinano alla pianificazione e al controllo in tre criteri diversi:

**Imprese con i processi fuori controllo** (no misura, no controllo). Non misurando e non controllando, al termine dell'esercizio si osserva il bilancio, sovente in perdita, poi il management si domanda cos'è successo, attribuendo la responsabilità alla "congiuntura economica" o al "sistema economico" o al "sistema creditizio" o alla fiscalità, o ad altro ancora, per giustificare l'incapacità a governare un'organizzazione. Di scuse se ne trovano tantissime. In ogni caso, si tratta della situazione peggiore, occorre porvi immediatamente rimedio. C'è tanto lavoro da fare, sicuramente però in tempi brevi si noteranno i benefici.

**Imprese che subiscono i processi** (misura, ma non controllo). Il management osserva ciò che avviene, ma non interviene tempestivamente con fattori di correzione e il risultato può essere simile al precedente. Si tratta della situazione più ricorrente. Si fanno i budget, si sbaglia però l'approccio alla pianificazione e al controllo. Ad esempio gli obiettivi non sono stati chiaramente definiti, oppure non ci si è dato un metodo per le attività di verifica, ecc.

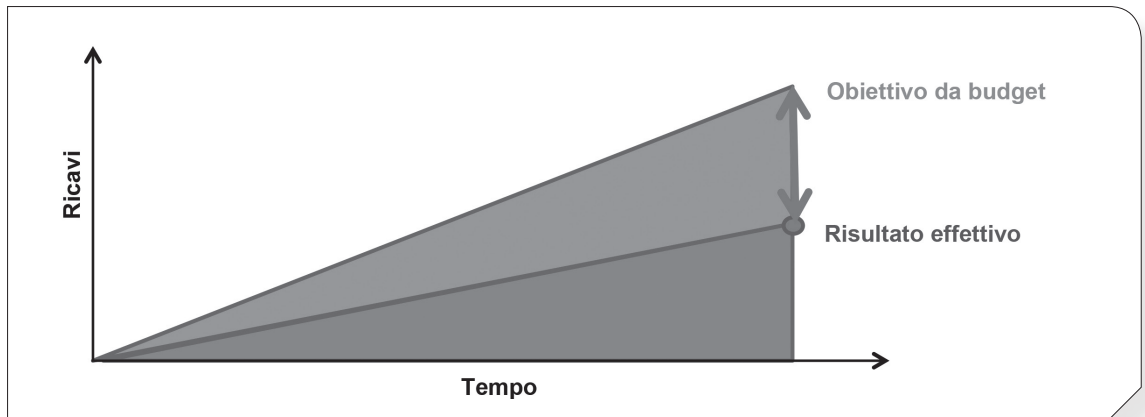


Figura n. 3

Vi sono poi imprese che governano i processi, abbinando misura e controllo. È la situazione corretta, in quanto:

- il management si pone obiettivi;
- pianificano i processi primari e alternativi;
- pianificano le risorse;
- pianificano le verifiche e i controlli;
- fanno sì che “le cose accadano” nei modi e nei tempi stabiliti.

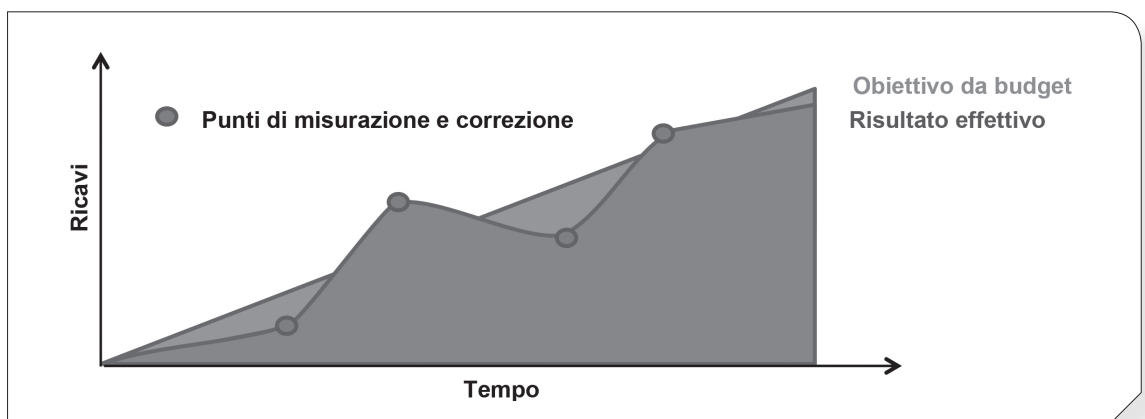


Figura n. 4

Nelle **figure 3 e 4** nelle ordinate possono essere rappresentati più elementi (costi, ricavi, volumi, ecc.). Nel primo grafico (riportato in **figura 3**) ci si accorge che l'obiettivo non è stato raggiunto solo al momento in cui il processo si è concluso. Ciò coincide spesso con la redazione del bilancio di esercizio; nel secondo caso si sono poste in essere misure di rettifica, nel corso del periodo preso in esame, che hanno comportato un risultato molto più in linea con l'obiettivo prefissato.

**Principio numero 4 del budget (il metodo): sapere sempre che tipo di piano si vuole redigere.** Occorre evitare situazioni del tipo: **proiezioni + un'altra ipotesi = nuova proiezione**, e così via. Un modo di procedere assurdo, che porterà a smentire le nuove proiezioni. Aggiungere proiezioni su proiezioni non fa altro che indebolire il modello. Non è infrequente incontra-

re situazioni in cui la proiezione viene assunta quale base per una successiva proiezione.

**Principio numero 5 del budget (la filosofia): è necessario conoscere la filosofia budgetaria dell'impresa e adattare i budget ad essa.**

Molte organizzazioni hanno un modo specifico (a volte caratteristico) di sviluppare e valutare i piani, secondo la loro filosofia di programmazione.

Lo dimostrano questi pochi esempi:

- **i budget delle vendite:** il modo di prevedere le vendite è molto diverso da settore a settore e, nello stesso settore, da azienda ad azienda. C'è chi preferisce l'approccio storico e chi invece pianifica in base ai clienti; altri preparano i piani partendo dalla realtà geografica, dalle potenzialità del mercato, ecc. E non è detto che gli innumerevoli modi in uso siano i migliori. In ogni caso, è detto anche "budget primario" poiché in funzione di esso si articolano tutti gli altri budget (acquisti, personale, ecc.);
- **i budget flessibili o variabili:** i costi sono considerati fissi e variabili in funzione delle vendite previste; si tratta di un concetto che verrà ripreso in seguito. Si tratta di un approccio molto più articolato al budget. In Italia, il budget è tipicamente fisso. Il budget variabile (o flessibile) non è molto utilizzato nelle PMI, e praticamente sconosciuto nel mondo del wellness. Meriterebbe miglior fortuna poiché fornisce informazioni estremamente interessanti che sono di grande aiuto al momento di assumere importanti decisioni;
- **i budget chilometrici:** una specie di "lista della spesa", un lungo elenco di poste economiche che saranno valutate una ad una. Si tratta di una forma elementare di budget che poco ha a che vedere con la ricerca di efficienza. Si vuole solamente tenere sotto controllo determinate voci di ricavo o di costo. È molto dispersivo in termini di tempi, nonché di scarsa utilità;
- **i budget a base zero:** è la tecnica più diffusa negli Stati Uniti per il controllo e la riduzione delle spese generali e dei costi delle strutture centrali. Si tratta di un approccio applicato sia ai budget degli uffici di staff sia a quelli dei costi indiretti. Deriva dalla locuzione inglese *zero-base budgeting*. È un processo di formulazione del budget basato sull'analisi costi-benefici di ogni singola operazione nelle aree aziendali, di servizio e di supporto al sistema produttivo (nel manifatturiero) o delle attività (nel terziario). Questo metodo trova la sua principale utilità nell'applicazione ad aree aziendali nelle quali le spese non sono direttamente stabilite dalle operazioni produttive o dalle vendite, ambito nel quale i responsabili hanno una certa discrezionalità di scelta tra differenti attività e differenti livelli di spesa per ciascuna attività. Questo sistema ha una caratteristica precipua: ogni anno consente di richiedere a ciascun centro di costo di rivalutare in dettaglio le proposte e la convenienza dei gruppi di spese, ri-

partendo sempre da zero, ossia riformulando i piani e i programmi relativi ai vari settori e reparti aziendali;

- **i budget a trend storico:** vengono aumentate le vendite di una certa percentuale rispetto all'anno precedente e valutate le spese secondo tale aumento;
- **i budget di stanziamento:** si programma per poste prefissate o in base a una norma di legge o una decisione dell'alta direzione. Ad esempio un'azienda che prevede una certa somma per la ricerca e lo sviluppo, senza conoscere con esattezza i piani futuri. Sono comuni nella Pubblica Amministrazione.

### Riassumendo...

I piani d'un ciclo programmatorio annuale sono: il **piano strategico**, il **piano operativo**, il **piano aggiornato** e il **piano delle previsioni**.

I piani si basano su un'equazione fondamentale: **dati + ipotesi = proiezioni**. Bisogna che i dati e le ipotesi siano tenuti in equilibrio e che il nesso logico sia immediato. Come una piramide con quattro lati, un piano può essere presentato in altrettanti modi: disamina, aspetto finanziario, aspetto economico e indicatori di business.

Il contesto in cui si opera, compreso quello storico, è molto importante nella presentazione del budget, nel senso che è necessario conoscere la filosofia budgetaria della propria organizzazione.

Le organizzazioni che hanno adottato una filosofia di pianificazione particolare di norma la diffondono con lo strumento della formazione affinché sia parte della cultura aziendale.