



IERI... OGGI... DOMANI...

Per una volta ci concediamo un'eccezione: non parleremo di argomenti d'interesse generale ma di ognuno di noi nella veste di persona fisica e perciò entità "Famiglia" o in forma organizzata e perciò entità "Azienda" o in forma pubblica e perciò entità "Istituzione".

Per semplificare assoceremo le riflessioni seguenti preferibilmente all'entità "Azienda", eppure se vi soffermerete a ragionare scoprirete la totale affinità con le altre entità.

Casualmente questi ragionamenti sono anche la naturale illustrazione dell'attività svolta da noi consulenti di gestione di E.F.I. Studio.

EBBENE SI' OGGI PARLEREMO DI NOI PARLANDO DI VOI!

Ieri, Oggi, Domani.

Queste tre parole sono la base di questa riflessione:

- **Ieri:** è indispensabile per capire chi siamo perché "ieri" è l'espressione di ciò che "noi" abbiamo fatto e di come l'abbiamo fatto, ma è "passato" perciò certo, consolidato e non più modificabile;
- **Oggi:** è l'immediato frutto di "Ieri", rappresenta l'ultimo consolidamento delle scelte più recenti, è la linea che compare un millimetro davanti al nostro piede e che sparisce appena questi si poggia a terra per ricomparire all'avanzare dell'altro piede, troppo "immediato" per poter essere modificato se non superficialmente;
- **Domani:** cioè il "futuro", magica parola indefinita come "infinito", tutto ciò che è oltre "Oggi", residenza di ogni dubbio e di ogni aspirazione ed unica dimensione temporale "modificabile".

"Oggi" parleremo soprattutto di "Domani" cioè del vostro, e nostro, futuro.

Ovviamente ogni "Oggi" in cui non parleremo di "Domani" allontaneremo sempre più la gestione del nostro futuro!

Osservate le figure sottostanti:



Immaginate la linea rossa come limite dello "zero" e la freccia verde le "aspettative" del futuro.

Le tre figure rappresentano i tre scenari possibili di "Domani": **la figura 1 rappresenta l'incubo, la figura 2 la depressione e la figura 3 la realizzazione.**

Quale "Famiglia" o "Azienda" o "Istituzione" sceglierebbe la figura 1? **Nessuna.**

Quale “Famiglia” o “Azienda” o “Istituzione” sceglierebbe la figura 2? **Forse l’Istituzione”.**

Quale “Famiglia” o “Azienda” o “Istituzione” sceglierebbe la figura 3? **Potendo TUTTE.**

Ovviamente per l’entità “Istituzione” la figura 2 rappresenta il pareggio e non la depressione in quanto l’”Istituzione” non mangia, non beve, non si veste ecc. Anche se un avanzino di gestione magari

Noi siamo sicuri che domandando ora o sempre ad una “Azienda”, o meglio ad un qualsiasi Imprenditore, cosa si aspetta dal suo futuro la risposta è e sarà sempre quella rappresentata dalla figura 3!

OVVIAMENTE NON ESISTE NESSUN METODO PER GARANTIRE UN RISULTATO PARI O SUPERIORE ALLE MIGLIORI ASPETTATIVE.

Esistono però metodi per “pilotare” le entità: uno di questi è stato ideato da E.F.I. Studio ed è applicato dai suoi consulenti di gestione.

Vediamolo nelle sue linee più semplici (gli approfondimenti sono “personalizzati” per ogni Azienda cliente).

Cosa fare e come fare.

Abbiamo visto che “Ieri” non è modificabile, ma ci indica cosa abbiamo fatto e come l’abbiamo fatto; “Oggi” si consuma nell’attimo che stiamo vivendo ed è comunque il frutto di scelte fatte “Ieri” per cui non modificabili: allora l’unica possibilità è di agire su “Domani”!

Ma Come?

Il punto di partenza ci arriva da “Ieri” e da “Oggi”: le eventuali variazioni su di una entità si concretizzano in un arco temporale più o meno lungo, ma mai immediato, per cui la partenza è il noto cioè quello sinora fatto.

Abbiamo identificato il punto di partenza (non UN ma IL punto di partenza) che collochiamo all’inizio del ciclo produttivo.

Ora bisogna identificare UN punto di arrivo (in questo caso non esiste IL punto di arrivo ma UN punto di arrivo) in quanto differisce in base alle scelte di investimento piuttosto che di gestione: in questa sezione parleremo di scelte di gestione corrente per cui in ragione d’anno d’esercizio.

Sia ben chiaro che un ciclo produttivo può esaurirsi in più anni, allora il punto di arrivo finale risulta dalla somma dei punti di partenza accresciuti o diminuiti dai punti di arrivo di ogni singola annualità.

Il nostro primo punto d’arrivo sarà il completamento del ciclo produttivo annuale, combaccerà perciò con la chiusura del bilancio d’esercizio.

Solo se consideriamo un’entità in fase di start up (cioè che inizia ora) il nostro punto di partenza sia reale che potenziale, sia per i costi che per i ricavi e sia per i saldi attivi che per i saldi passivi sarà uguale a zero. In qualsiasi altro caso i saldi attivi e passivi saranno diversi da zero mentre i costi e ricavi saranno a zero i reali e diversi da zero i potenziali.

In una proiezione futura (ed ancor più in un controllo di gestione di cui parleremo in seguito) esiste una confluenza tra dati reali e potenziali che variano (in alcuni momenti e/o in alcune situazioni anche in modo significativo) i saldi contabili.

La gestione di queste variazioni, o sfasamenti, rendono più o meno attendibili i metodi proposti dalle

società di consulenza, compresa la nostra.

Occorre ora essere estremamente chiari: **i ricavi sono una diretta conseguenza dei costi e non viceversa.**

Per cui è indispensabile una attenta e scrupolosa determinazione e gestione dei costi!

La crisi in corso ha consentito a molte realtà aziendali di scoprire la reale capacità di compressione dei costi mossi da necessità: la riduzione attuata è l'equivalente degli sprechi perpetrati sino ad oggi!

Non era più semplice gestirli con l'aiuto dei consulenti di gestione?

Una corretta gestione del costo consente la determinazione del giusto ricavo: aumenta la competitività o la capacità di reddito.

Considerando il passato, le risorse di denaro, uomini, impianti, macchinari, dimensioni aziendali e capacità produttive e commerciali possiamo predeterminare voce per voce la totalità del conto economico: scoprendo oggi cosa succederà tra un anno vale a dire alla chiusura dell'esercizio annuale!

Cioè da “Oggi” (non modificabile) abbiamo un anno di “Domani” (modificabile) per concretizzare la figura 3!

ABBIAMO REDATTO LA PIANIFICAZIONE ANNUALE: IL BUDGET D'ESERCIZIO.

Però il “Domani” è determinato dalla somma di tanti “Oggi”: dobbiamo determinare allora più punti di verifica sino a “Domani” per verificare che le somme di “Oggi” siano adatte a raggiungere il risultato atteso (o quantomeno evitare il risultato della figura 1).

Il nostro sistema contabile ci aiuta a trovare ben 11 punti di controllo: la chiusura IVA mensile perciò i mesi (escluso l'ultimo mese che coincide col bilancio)!

Stiamo iniziando il percorso del CONTROLLO DI GESTIONE.

Bene: ogni mese possiamo verificare che l'entità considerata sia sulla giusta strada per raggiungere il traguardo finale voluto.

Ma i mesi dell'anno sono tutti simili nella dinamica dell'entità?

Quasi mai!

Come rendere allora efficiente il punto di verifica mensile?

Occorre ritornare alla gestione degli “sfasamenti” tra i dati contabili ed i dati “omogenei”.

Oltre a questo, i mesi evidenziano diverse curve nelle dinamiche sia dei costi sia dei ricavi nel corso di un anno.

Anche in questo caso ci viene in aiuto “Ieri”: la lettura analitica del passato ci indica, mediando alcuni anni (almeno due) le “stagionalità” ossia le discontinuità temporali sia dei costi sia dei ricavi.

Siamo giunti al termine? NO!

Nell'esercizio esistono delle voci di costo, a volte anche di ricavo, che hanno ricorrenze specifiche (una o poche volte nell'anno: vedi le assicurazioni, le tredicesime ...) ma incidenza su tutto l'esercizio o parte dell'esercizio (interessi passivi ...): questi costi vanno gestiti in modo uniforme nel periodo di

competenza.

Ci sono inoltre costi che variano al variare di altri costi o ricavi, ma che sono significativi (vedi le tasse e le imposte): ovviamente vanno considerati a partire dall'inizio dell'esercizio (pensate all'IRAP che colpisce anche in assenza di utile ed è indeducibile).

La capacità di gestire queste difformità o rettifiche sui dati, sia di costo sia a volte di ricavo, rendono più o meno efficiente l'opera dei consulenti di gestione che affiancano l'entità "Azienda"..

Il metodo applicato dai consulenti di gestione di E.F.I. Studio gode di oltre diciotto anni di applicazione tra sperimentazione ed affinamento (l'affinamento è continuo perché varia al variare delle normative, in Italia continuamente, ed alla sensibilità dello Studio delle nuove esigenze della clientela).

Abbiamo visto come è possibile verificare "Oggi" che la strada tracciata "Ieri", cioè ad inizio esercizio, ci conduca dove desideriamo "Domani", cioè alla chiusura del bilancio dell'esercizio in corso.

Abbiamo adeguatamente svolto il nostro compito di consulenti di gestione nell'assistere l'"Azienda" nostra cliente nel controllo gestionale? Ancora NO.

Ragioniamo: per raggiungere il risultato voluto, cioè che i ricavi siano maggiori dei costi, è necessario identificare con certezza le risorse disponibili.

Quali?

Due sole sono le risorse disponibili: **il costo orario e il ricarico.**

Singolarmente o congiuntamente, in un'infinità di variabili, nelle scale più assolute di percentuali o valori assoluti: sempre e solo di ricarico e costo orario si tratta!

Qualsiasi attività sia sottostante ad "Azienda" essa non avrà che queste risorse da gestire.

Allora anche queste risorse avranno una loro pianificazione ed un loro controllo mensile: il grafico espresso, sia previsionale che consolidato, è sempre rappresentato da una linea spezzata che raggiungerà solo a fine esercizio il risultato cercato (quale sommatoria di dodici medie mensili) per cui perfettamente raffrontabile con un dato previsionale!

Tutto il lavoro precedente si potrebbe concretizzare nell'analisi di questo dato e dei suoi scostamenti.

Ovviamente l'esatta determinazione delle ore "produttive" e l'esatta base di calcolo per il ricarico è meglio demandarle a "mani esperte" quali quelle dei consulenti di gestione E.F.I. Studio piuttosto che determinarle direttamente, l'obiettività sarebbe dubbia!

Qui è indispensabile la massima collaborazione: il consulente di gestione non può sopperire con la tecnica o l'esperienza (anche se in parte).

ABBIAMO ASSICURATO IL RISULTATO DELL'ENTITA': ABBIAMO ATTUATO IL CONTROLLO DI GESTIONE.

Abbiamo imbrigliato "Domani" portandolo ad "Oggi" senza con ciò perderne la sua duttilità: anzi abbiamo individuato undici punti di confluenza di "Domani" con "Oggi" e tutti con possibilità di modifica del risultato finale!

Se poi sostituiamo i mesi di un anno con gli anni successivi

Fantasia? NO, pianificazione e controllo di gestione!

I consulenti di gestione E.F.I. Studio augurano: buon lavoro e buon 2010.

P.S. Un dubbio è sinonimo di riflessione, un dubbio irrisolto è fonte di insicurezza. E.F.I. Studio risolve l'incertezza.

E.F.I. Studio s.a.s. - Via Vivaro 29/b - Alba (CN) - P. IVA 02835420049 - info@efi.it

Paolo Viberti

cell. +39 335 6387632

paolo.viberti@efi.it

Enrico Viberti

cell. +39 335 5634351

enrico.viberti@efi.it

E.F.I. Studio s.a.s.

tel/fax +39 0173 364655

www.efi.it