

Consulenti di Gestione



Pianificazione e Controllo di Gestione

Piano Strategico d'Impresa



E.F.I. Studio s.a.s. Economia e Finanza d'Impresa

Via Vivaro 29/b - 12051 - Alba (CN)

www.efi.it info@efi.it paolo.viberti@efi.it enrico.viberti@efi.it

E.F.I. Studio: la Pianificazione e il Controllo di Gestione

Ogni persona ha il futuro che si merita.

Quando la persona è anche Imprenditore, ha la grande responsabilità di condividere il suo futuro con tutte le persone della sua Azienda.

Il ruolo fondamentale del Consulente di Gestione è coadiuvare l'Imprenditore attualizzando il futuro, con la tecnica maturata dall'esperienza e resa unica per ogni Azienda.

Solo governando il domani si può rendere concreto l'oggi.



COME SI OPERA

I Consulenti E.F.I. Studio operano, per lo più, presso la sede produttiva dell'Azienda cliente.

E' indispensabile il contatto costante, ma non giornaliero, con l'ambiente aziendale per comprendere Imprenditore e Impresa, senza per questo dipendere in nessun modo dall'Azienda.

Il principio è uguale sia per l'Imprenditore sia per il Consulente: conoscere per decidere.

Conoscere cosa?

Sapendo quello che si è e la potenzialità che si ha, occorre capire cosa comporterà domani il compiere determinate azioni oggi.

Questo è un compito del Consulente: rendere visibile oggi cosà accadrà domani.

Affinato l'obiettivo, bisognerà renderlo concreto.

Questo è un compito del Consulente: tracciare il percorso mese per mese, anno per anno.

E se cambia la traiettoria? Normale che accada: impossibile controllare, oltre l'Azienda, il mercato tutto.

Questo è un compito del Consulente: controllare costantemente verificando la rotta e le variazioni dell'obiettivo.

Deviazioni tempestive richiedono variazioni tempestive.

L'Imprenditore informato potrà e saprà intervenire.

La macro economia e il mercato però non rappresentano solo un pericolo, ma anche opportunità.

Questo è un compito del Consulente: attualizzare le opportunità e i rischi per favorire le decisioni dell'Imprenditore.

Riassumendo: **il Consulente di Gestione è un'incredibile risorsa in ogni momento, normale o eccezionale, della vita dell'Azienda per fare sì che questa diventi Impresa al servizio dell'Imprenditore, e non viceversa.**



IL CAMPO D'APPLICAZIONE

Il campo d'applicazione è indicato nella sigla della società: **E**=Economia **F**=Finanza **I**=d'Impresa vale a dire il **campo economico-finanziario** delle attività organizzate in forma d'Impresa.

Non vi è dubbio che il motore dell'Azienda sia la produzione, che deve essere ben conosciuta e gestita, ma la mente dell'Impresa è l'amministrazione: gambe buone e braccia buone **non** possono ottenere ottimi risultati in assenza di una buona testa.



A CHI SI RIVOLGE

Questa attività è un'opportunità rivolta a tutte le Aziende sia in fase di start up che consolidate. Chi investirebbe tempo e denaro (che è poi la stessa cosa) senza speranza di un ritorno apprezzabile? Ovviamente nessuno, anche chi fa volontariato si attende risultato dalla sua prestazione.

Ancor più chi intraprende un'iniziativa.

Il metodo che concede meno spazio all'insuccesso è la pianificazione previsionale, se su base annuale sarà un Budget se su base pluriennale sarà un Piano Strategico d'Impresa.

Ovviamente occorre predisporre entrambi gli strumenti poiché il Budget annuale altro non è che la prima tappa del percorso pluriennale del Piano Strategico d'Impresa.

Il Budget è la lente d'ingrandimento attuale e il Piano Strategico d'Impresa il percorso che unisce la partenza, oggi, con il traguardo futuro sulla mappa del nostro investimento.

Il Consulente è la bussola per l'Imprenditore.



GLI STRUMENTI

Abbiamo sinora citato due strumenti fondamentali: il Budget e il Piano Strategico d'Impresa.

Entrambi sviluppati per l'Impresa con elaborati esclusivi E.F.I. Studio s.a.s., **il percorso è completato da un ulteriore, straordinario strumento: " PRO.GEST Protezione della Gestione",** si tratta di un insieme, sempre esclusivo, che si avvale di applicativo dedicato e metodo ampiamente collaudato in oltre 25 anni di esperienze per la verifica della pianificazione e il controllo della gestione economica e, di conseguenza, finanziaria dell'Impresa.



L'OBIETTIVO

Affiancare l'Imprenditore nell'organizzare e governare il processo economico-finanziario aziendale in ogni momento, dall'esercizio in corso agli anni futuri, sin da subito.

Processo integralmente gestito dai nostri Consulenti, esterni all'Azienda: il Controllore e il Controllato non possono essere subordinati e neanche identificarsi nello stesso soggetto.

Conoscere il risultato effettivo negli anni futuri e la sua costruzione in corso d'opera consentirà scelte tempestive e strategiche, aggressive oppure difensive.

Proteggere l'iniziativa è importante, proteggere l'Imprenditore è fondamentale.

RACCONTIAMO LE FASI IN CUI SI ARTICOLA IL PROGRAMMA DI LAVORO

PARTE 1° - IL BUDGET D'ESERCIZIO E IL CONTROLLO DI GESTIONE

● FASE 1

Analisi Preliminare: Raccolta iniziale dei dati contabili storici.

La partenza non può che essere l'analisi di ciò che l'Azienda ha sinora espresso e cioè i bilanci degli ultimi esercizi, almeno tre se l'Azienda li ha già maturati.

I dati sono integrati con le informazioni che i nostri Consulenti richiederanno direttamente all'amministrazione dell'Azienda, qualora mancanti, e riesposti su supporti E.F.I. Studio.

● FASE 2

Analisi Triennale: Report sull'analisi economica finanziaria strutturale.

Viene elaborato un report valutativo, a seguito dell'analisi dei bilanci raccolti.

In questa fase viene assegnato un punteggio che deriva dal rating E.F.I. Studio basato su indici classici e specifici di creazione interna.

La valenza ricercata è la ponderazione dei dati dell'Azienda sul piano economico-finanziario in ottica gestionale: **valuta cioè l'efficacia dell'operatività sul bilancio e sulle finanze aziendali.**

(I dati riportati nei sottostanti esempi parziali sono reali e sono stati estrapolati, in forma anonima, da Aziende che si avvalgono della consulenza E.F.I. Studio.)

L'analisi inizia dai dati del Conto Economico....

(esempio parziale)

ANALISI ECONOMICA

	2011	2012	2013
IL FATTURATO E': (in forte diminuzione, in diminuzione, in crescita, in forte crescita)	4.637.155,85	4.999.173,86 IN CRESCITA	5.615.618,37 IN CRESCITA
I RISULTATI ECONOMICI SONO STATI: (utile/perdita d'esercizio)	256.020,55	588.016,19	724.899,76
INCIDENZA PERCENTUALE SU FATTURATO (incidenza % dell'utile/perdita sul fatturato)	5,52%	11,76%	12,91%
VALUTAZIONE (ottimo, buono, discreto, sufficiente, insufficiente, pericolo, default)	BUONO	OTTIMO	OTTIMO
LE VARIAZIONI SONO STATE: (incremento/decremento % dell'utile/perdita)		129,68%	23,28%
RAPPORTO R.E. SU VARIAZIONE MAGAZZINO (utile/perdita in rapporto con la variazione del magazzino)	6,93% BUONO	18,48% BUONO	0,00% BUONO
IL PRIMO MARGINE ESPRIME UN VALORE: (negativo, positivo, positivo e ampio)	3.304.002,21 POSITIVO E AMPIO	3.648.817,79 POSITIVO E AMPIO	4.143.302,62 POSITIVO E AMPIO
SONO PRESENTI COMPENSI AMMINISTRATORI PER: (compensi amministratori emolumenti dividendi)	199.999,92	199.999,92	199.999,92

... e si completa con l'esame dello Stato Patrimoniale.

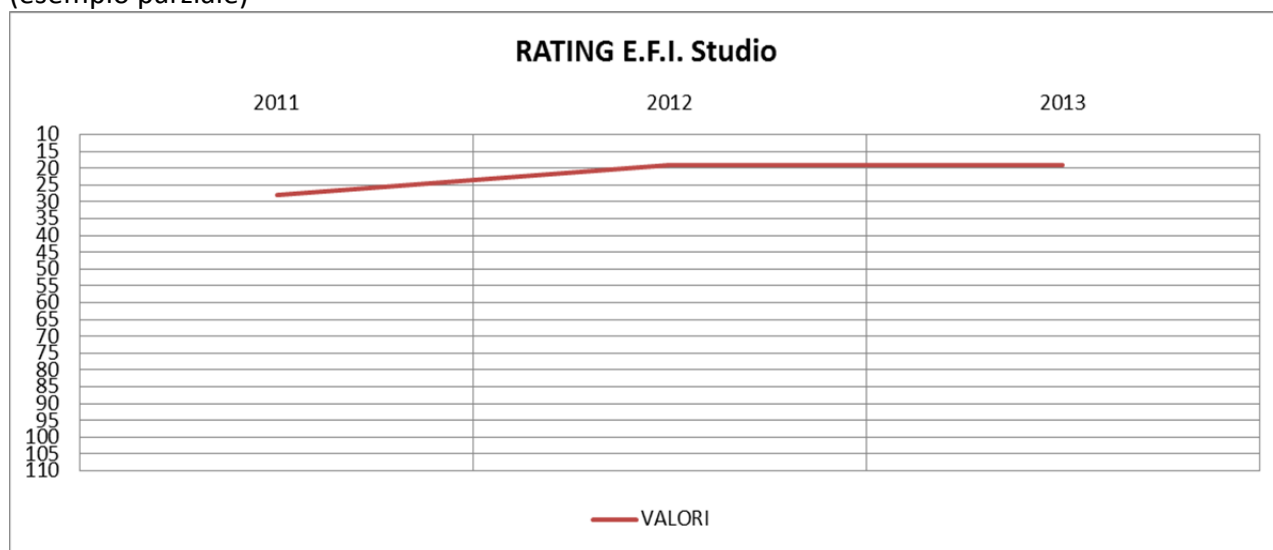
(esempio parziale)

ANALISI PATRIMONIALE

	2011	2012	2013
MARGINE DI TESORERIA (Disponibilità finanziarie+Disponibilità liquide-Debiti a breve)	741.874,10	833.224,17	1.145.311,62
RIGIDITA' DEGLI IMPIEGHI (attivo immobilizzato / totale impieghi)	16,92%	13,30%	14,91%
ELASTICITA' DELLE RIMANENZE (rimanenze nette / totale impieghi)	6,51%	10,01%	8,06%
ELASTICITA' DELLE DISPONIBILITA' FINANZIARIE ((Df+Dl) / totale impieghi)	76,57%	76,69%	77,03%
INCIDENZA DEL PATRIMONIO NETTO (patrimonio netto / totale fonti di finanziamento)	14,91%	26,68%	34,54%
INCIDENZA DEI DEBITI A LUNGO (debiti a m/l / totale fonti di finanziamento)	37,12%	25,32%	21,40%
INCIDENZA DEI DEBITI A BREVE (debiti a breve / totale fonti di finanziamento)	47,96%	48,00%	44,05%

A questo punto si hanno tutti gli elementi per assegnare il rating E.F.I. Studio.

(esempio parziale)



Classi rating: Top - A - B - C - D - E - F - G - H - I - Zzz (con indicatori "+" e "-")

	2011	2012	2013
FINALE ANNO	A -	Top -	Top -

I risultati aziendali esprimono nel raffronto 2011 / 2012 un valore della classe: MIGLIORAMENTO LEGGERO.

A seguire il raffronto 2012 / 2013 esprime un valore della classe: STABILE.

Ora è possibile individuare un trend: cioè la risultante delle 3 annualità (metodo prudenziale).
(esempio parziale)

VALUTAZIONE TREND TRIENNALE	A +
------------------------------------	------------

La valutazione dell'andamento economico-patrimoniale triennale è: OTTIMO.

Viene elaborato il test di probabilità di solvibilità denominato Z-score.

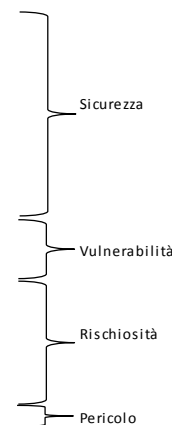
Il risultato ottenuto consente di collocare l'azienda in un range che denota un particolare stato di salute economico-finanziario, non rappresenta un giudizio definitivo, ma se osservato nell'andamento pluriennale è un efficace segnalatore di solvibilità o d'insolvenza. **L'ottica di questo parametro è rivolta agli investitori, come le Banche, e valuta la rischiosità d'investimento in Azienda.**

(esempio parziale)

CALCOLO INDICE Z score

Azienda : Via : Citta' :	ESERCIZIO 2010	ESERCIZIO 2011	ESERCIZIO 2012	ESERCIZIO 2013
1 Attività correnti-Passività Correnti	1.104.031,43	917.217,10	1.135.394,86	1.425.319,96
2 Totale Impieghi-Immobilizzazioni Finanziarie	2.236.162,05	2.557.547,78	2.843.309,81	3.370.721,06
3 Totale Impieghi (Totale Attivo)	2.278.575,56	2.599.911,29	2.915.713,32	3.473.105,45
4 Riserve+Utili non distribuiti	34.023,74	50.771,14	106.791,69	394.807,88
5 Risultato Operativo Netto	397.507,56	513.661,29	971.906,00	1.215.086,09
6 Totale Impieghi-Immobil. Finanziarie-D.L.	2.024.285,44	2.423.216,94	2.842.891,70	2.983.593,44
7 Patrimonio Netto	330.771,14	386.791,69	774.807,88	1.199.707,64
8 Totale Passività	2.278.575,56	2.599.911,29	2.915.713,32	3.473.105,45
9 Ricavi di Vendita	4.632.518,18	4.621.417,49	4.956.618,62	5.592.172,75

EM-SCORE		RATING
EM >	9,36	AAA
8,98	9,36	AA+
8,77	8,97	AA
8,56	8,76	AA-
8,45	8,55	A+
8,31	8,44	A
8,11	8,30	A-
8,02	8,10	BBB+
7,74	8,01	BBB
7,60	7,73	BBB-
7,33	7,59	BB+
7,12	7,32	BB
6,98	7,11	BB-
6,80	6,97	B+
6,55	6,79	B
6,27	6,54	B-
5,88	6,26	CCC+
5,38	5,87	CCC
4,85	5,37	CCC-
EM <	4,85	D



Adattamento alle PMI Produttive italiane

X ₁ - Indice di equilibrio finanziario	0,49	0,36	0,40	0,42
X ₂ - Indice di capacità di autofinanziamento	0,01	0,02	0,04	0,11
X ₃ - Indice di redditività	0,20	0,21	0,34	0,41
X ₄ - Indice di solvibilità	0,15	0,15	0,27	0,35
X ₅ - Indice di rotazione dell'attivo	2,07	1,81	1,74	1,66

Totale indice

X ₁ - Indice di equilibrio finanziario	0,98	0,71	0,79	0,84
X ₂ - Indice di capacità di autofinanziamento	0,15	0,19	0,36	1,12
X ₃ - Indice di redditività	0,38	0,41	0,67	0,79
X ₄ - Indice di solvibilità	0,47	0,48	0,85	1,11
X ₅ - Indice di rotazione dell'attivo	8,36	7,29	7,04	6,70

Z-score **10,34** **9,08** **9,71** **10,56**

Probabile equivalenza in Fitch IBCA/Standards & Poor's **AAA** **AA+** **AAA** **AAA**

Il Consulente di Gestione ha tutti gli elementi, cartacei, per iniziare a operare presso l'Azienda cliente.

Occorre ora determinare un termine di raffronto provvisorio per le prime considerazioni. Questo avviene con la determinazione di un primo Budget dell'esercizio in corso, in qualsiasi momento dell'esercizio inizi la collaborazione con E.F.I. Studio. Ciò consentirà di disporre sin dalla prima raccolta dati, successiva fase 3, di elementi di valutazione sia sulla gestione delle registrazioni contabili che nella allocazione delle voci di ricavo e di costo. Permette anche, con i limiti del caso, le prime analisi e valutazioni con l'Imprenditore.

FASE 3

PRO.GEST Protezione della Gestione: Rilevamento dati presso l'Azienda.

I dati non sono estratti direttamente dalla contabilità, ma visionati e rilevati su supporti E.F.I. Studio, in Azienda, dai Consulenti di Gestione. In questa fase viene anche ricostruita almeno un'annualità su base mensile.

Quest'operazione, costante nel tempo, consente una sempre più approfondita conoscenza dell'Azienda e la sistematica verifica della corretta allocazione dei costi, gli eventuali rilievi daranno luogo a opportune variazioni in rettifica sui nostri supporti e nelle successive analisi.

I dati sono organizzati per "competenza" e non per "data registrazione".

La perfetta imputazione dei costi, anche temporale, permette un'attenta analisi che è già di per se un ottimo supporto alla corretta lettura dei dati, oltre ad un'efficace lotta agli sprechi.

(esempio parziale)

	DESCRIZIONE	Dati contabilità aziendale		Dati rettificati per competenza	
		2013	%	2013	%
		Progressivi a : NOVEMBRE		Progressivi a : NOVEMBRE	
	Ricavi netti di vendita				
Rv 1	ricavi delle vendite e dei corrispettivi	3.497.690,01	99,00%	3.497.690,01	98,27%
2	ricavi delle prestazioni e delle locazioni attive	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3	ricavi e proventi diversi	6.305,22	0,99%	6.305,22	1,73%
4	contributi in conto esercizio	75.880,96	0,00%	75.880,96	0,00%
5	plusvalenze e sopravvenienze attive ordinarie	0,00	0,00%	0,00	0,00%
6	incrementi di immobilizzazioni per lavorazioni interne	0,00	0,00%	0,00	0,00%
7	arrotondamenti attivi	119,21	0,01%	119,21	0,00%
Vp	VALORE DELLA PRODUZIONE	3.579.995,40	100,00%	3.579.995,40	100,00%
	Rimanenze iniziali				
8	esistenze iniziali di magazzino	155.613,00	8,76%	155.613,00	7,93%
	Acquisti e oneri su acquisti				
9	materie prime e materiali di produzione	V 797.703,08	24,54%	825.314,38	25,22%
10	lavorazioni esterne e di terzi	V 75.135,80	16,20%	75.135,80	16,14%
	Rimanenze finali				
11	rimanenze finali di magazzino (-)	166.312,00	9,06%	166.312,00	8,24%
An	ACQUISTI NETTI	V 862.139,88	40,44%	889.751,18	41,05%
	1° MARGINE	2.717.855,52	59,56%	2.690.244,22	58,95%
	Costi per servizi				
12	imballaggi	V 6.292,13	0,27%	6.292,13	0,11%
13	materiali di consumo	V 90.757,40	3,34%	101.663,25	3,84%
14	spese di trasporto	V 44.268,62	0,45%	44.268,62	0,42%
15	autostrade	V 767,13	0,03%	767,13	0,05%
16	carburanti e lubrificanti	V 5.643,67	1,38%	5.643,67	1,45%
17	manutenzioni e riparazioni	V 79.987,77	0,76%	79.987,77	1,51%
18	energia elettrica e forza motrice	F 55.600,42	1,12%	62.503,25	1,18%
RI	RISULTATO ECONOMICO LORDO	318.754,96	12,40%	248.152,63	10,35%
68	imposte sul reddito d'esercizio	F 21.233,53	4,89%	151.119,35	4,33%
Re	UTILE NETTO D'ESERCIZIO	297.521,43	7,51%	97.033,28	6,02%

Il principio è essenziale: l'analisi di un dato non omogeneo NON E' REALE, presenterà un risultato sbagliato con conseguenti scelte successive sbagliate.

Se emerge linearità con le nostre rettifiche, si ricostruiscono, su base mensile, non 1 bensì 2 annualità.

● FASE 4

PRO.GEST Protezione della Gestione: Classificazione e suddivisione dei costi.

La natura del costo in relazione all'Azienda ne determina queste classificazioni: non tanto per il principio di appartenenza quanto per la tipologia d'Azienda e per le scelte strategiche della stessa. I principi contabili sono sempre rispettati però nella giusta interpretazione della natura dell'Azienda e della sua operatività.

FASE 5

PRO.GEST Protezione della Gestione: Individuazione delle stagionalità dei costi e dei ricavi.

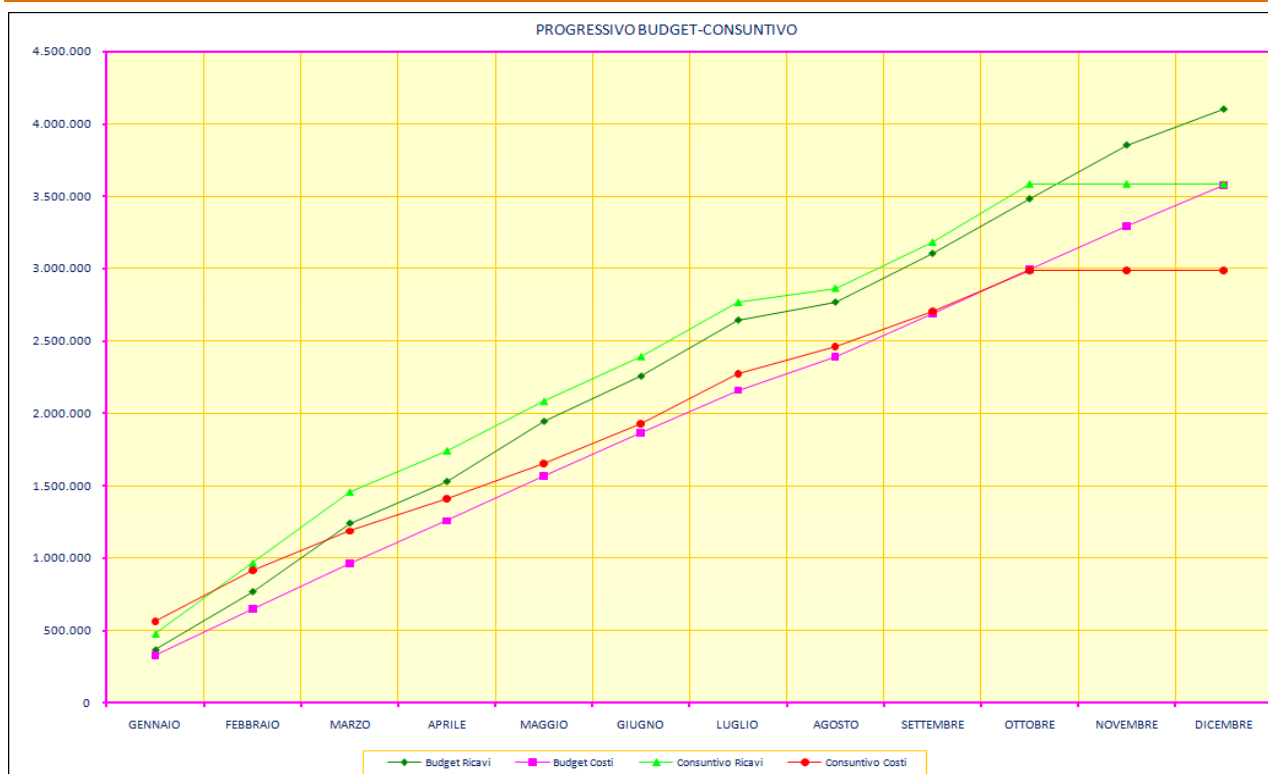
Il metodo E.F.I. Studio individua SEI stagionalità tra costi e ricavi legate al ciclo produttivo, alla natura dei costi, alle normative di legge, alle fonti di approvvigionamento delle merci e dei servizi, alle politiche di commercializzazione, all'approvvigionamento finanziario, all'anzianità dell'Azienda, ecc.

(esempio parziale)

PRIMO ANNO DI ESERCIZIO				PRIMO ANNO DI ESERCIZIO			
STAGIONALITA' MERCI C/ACQUISTI				STAG. USCITE IN CE (SENZA PERS.)			
Mensile		Progressivo		Mensile		Progressivo	
126.013,09	8,37%	8,37%	8,37%	388.483,22	8,37%	8,37%	8,37%
145.998,24	9,70%	18,07%		450.095,05	9,70%	18,07%	
158.680,95	10,54%	28,61%		489.194,30	10,54%	28,61%	
121.125,18	8,05%	36,65%		373.414,38	8,05%	36,65%	
157.853,55	10,48%	47,14%		486.643,56	10,48%	47,14%	
138.953,91	9,23%	56,37%		428.378,21	9,23%	56,37%	
132.642,04	8,81%	65,18%		408.919,50	8,81%	65,18%	
47.313,22	3,14%	68,32%		145.860,97	3,14%	68,32%	
92.242,42	6,13%	74,45%		284.372,30	6,13%	74,45%	
134.400,63	8,93%	83,37%		414.341,00	8,93%	83,37%	
135.479,73	9,00%	92,37%		417.667,73	9,00%	92,37%	
114.859,55	7,63%	100,00%		354.098,22	7,63%	100,00%	
1.505.562,50 Progressivo al mese di : GENNAIO			8,37%	4.641.468,43 Progressivo al mese di : GENNAIO			8,37%
Previsto al mese di : GENNAIO			8,37%	Previsto al mese di : GENNAIO			8,37%

FASE 6

Redazione dello strumento principale e fondamentale della pianificazione: il Budget d'esercizio.



In altre parole si rende in forma scritta quanto è naturalmente nelle intenzioni dell'Imprenditore o di qualsiasi organizzazione imprenditoriale: **tracciare un percorso per raggiungere il profitto nell'esercizio.**

Il Budget è uno strumento imprescindibile nelle dotazioni dell'Azienda e, vista la sua importanza fondamentale, **deve essere sempre verificato con l'ausilio di professionisti esterni all'Azienda.**

I vantaggi della pianificazione sono notevoli: permettono di organizzare da subito tutti i costi (e di conseguenza i comparti aziendali che generano gli stessi), verificarne il grado di copertura con i ricavi attesi, la validità stessa dell'iniziativa aziendale, la rischiosità, il grado di redditività, la capacità potenziale o necessaria della forza lavoro, il costo del lavoro come costo orario aziendale, la sostenibilità futura degli investimenti, ecc.

E tutto questo prima che siano svolte azioni e maturati risultati (le ipotesi si possono variare, i risultati no!).

FASE 7

PRO.GEST Protezione della Gestione: Rilevazione mensile dei dati contabili presso l'Azienda.

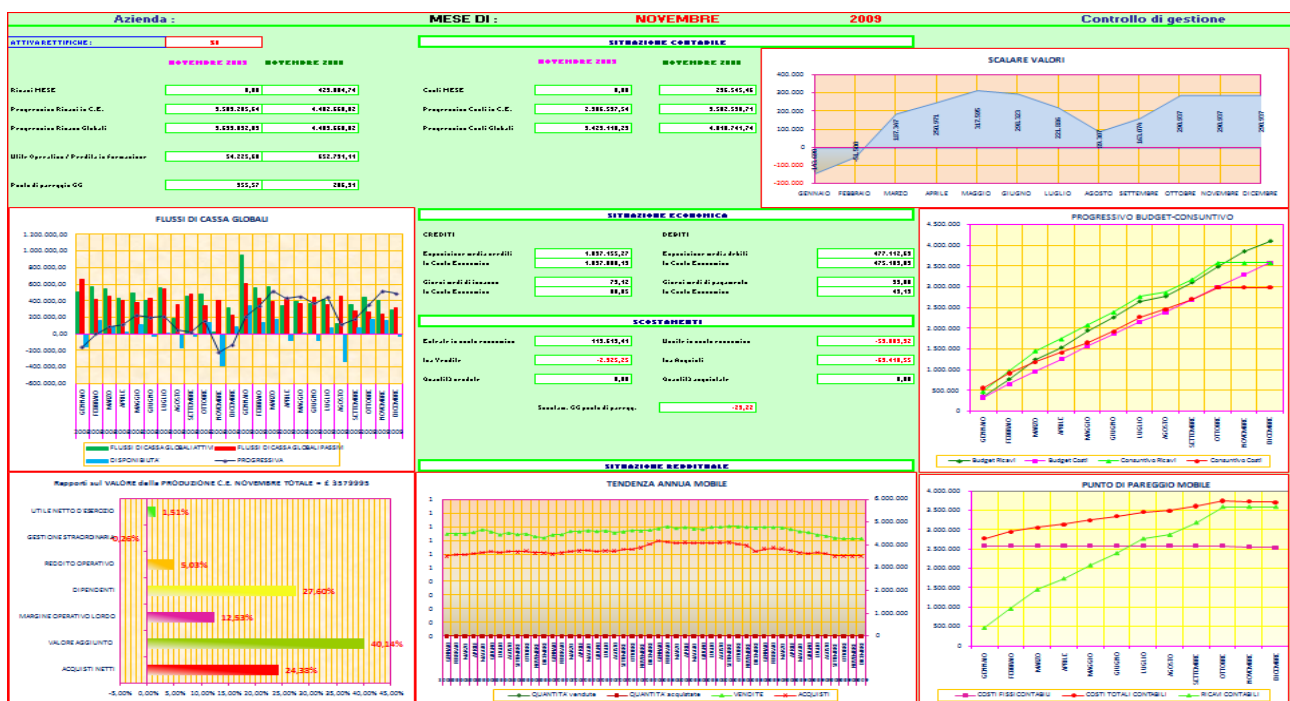
Tempestività e controllo: pianificare e non verificare il risultato equivale a niente! Peggio: può creare false aspettative e, ancor più, falsi risultati, solo il caso e la fortuna (magari l'intuito) determineranno il risultato.

Il continuo monitoraggio dei dati e le relative rettifiche consentono di educare il personale dell'Azienda a registrazioni contabili tempestive e con massima attenzione alla giusta collocazione dei costi nel conto economico. Ottima abitudine anche per gli altri Consulenti dell'Azienda e per gli stessi Amministratori.

FASE 8

PRO.GEST Protezione della Gestione: Stesura mensile del Budget e verifiche mensili di congruità.

I dati così elaborati diventano il punto di confronto per le verifiche mensili sull'andamento dei costi e dei ricavi.



Ora abbiamo tutto ciò che serve per ottenere un fantastico risultato per l'Azienda, non solo disporre di un percorso tracciato, che già da solo rappresenta serenità, ma anche la possibilità di misurarne la fattibilità e soprattutto l'attendibilità in un periodo così breve da consentire qualsiasi politica correttiva: **un mese!**

Ogni mese rappresenta un punto stabile confrontabile con il Budget e con gli analoghi periodi dei due anni precedenti rettificati col medesimo metodo, il raffronto misura il singolo mese e anche la somma progressiva al mese considerato.

Undici verifiche attendibili (dicembre non consente più variazioni) **e complete prima che si chiuda un esercizio e si rediga il bilancio**: quali orizzonti si aprano nelle possibilità della proprietà dell'Azienda lo lasciamo alla Vostra immaginazione!

FASE 9

Consulenza Bancaria: La verifica e la gestione delle posizioni con gli Istituti di Credito.

Completata la raccolta dati, l'analisi, la predisposizione del Budget e impostato il metodo di Controllo di Gestione economico si passa a **un'attenta analisi e alla verifica del comparto finanziario dell'Azienda.**

Il Consulente di Gestione esegue una valutazione della struttura finanziaria dell'Azienda, delle scelte dimensionali degli affidamenti e finanziamenti, della scelta delle forme o tipologie, ma non interferisce nella scelta dei partner che spetta sempre dall'Imprenditore.

Un'Azienda non equilibrata economicamente può trovare riscontro in tensioni sul piano finanziario, che possono tradursi in difficoltà nella gestione dei rapporti con gli Istituti di Credito.

In questo caso occorre prima operare nello stabilizzare il comparto economico al fine di ottenere equilibrio sul piano finanziario, stabilità e migliore potere contrattuale.

E' necessario che l'Imprenditore sia consapevole che qualsiasi soggetto esterno all'Azienda, sia questo un fornitore o un cliente o un finanziatore, si baserà per le sue valutazioni sui documenti di cui potrà disporre prediligendo la forma pubblica con il suo documento principe: il bilancio d'esercizio.

L'Imprenditore deve favorire sempre scelte che confermino la solidità aziendale e non altre soluzioni, anche quando queste appaiono nell'immediato più gradite o meno dispendiose.

Il supporto del Consulente di Gestione nel suggerire scelte oculate è fondamentale.

Se ritenuto utile o opportuno il Consulente di Gestione, debitamente autorizzato, si pone quale interlocutore qualificato nella **gestione dei rapporti con gli intermediari finanziari**, esclusivamente per le partite a debito, anche nella trattativa delle condizioni, nella predisposizione di forme, tipologie e dimensione sia nell'immediato sia nel medio e nel lungo termine.

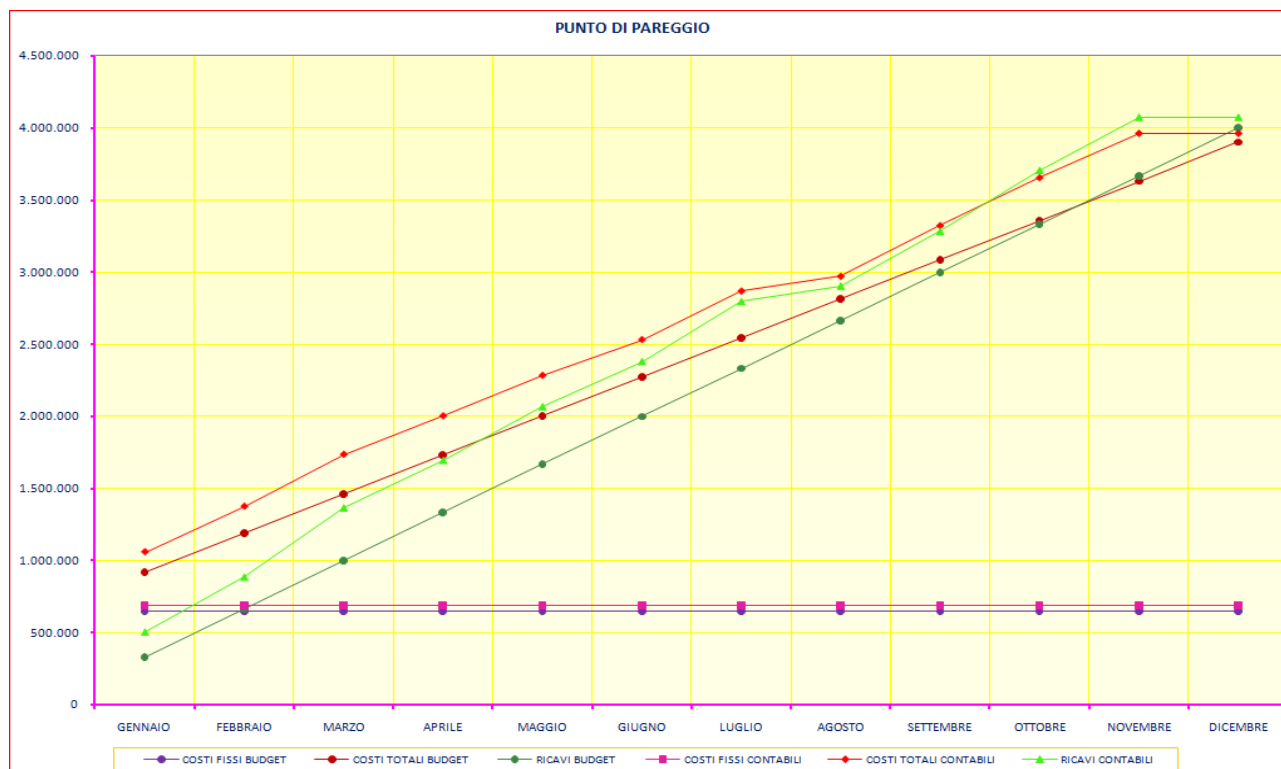
Il contraddittorio con il sistema finanziario non può entrare nel merito dei punteggi assegnati all'Azienda, non potendone controllare né i meccanismi né le manipolazioni. Può invece, con l'aiuto di E.F.I. Studio, operare per raggiungere gli equilibri tra le voci di bilancio e la situazione finanziaria che esprimono solidità e solvibilità, prima di tutto per l'Azienda stessa e poi per soggetti terzi.

Non è importante il Rating assegnato dalla Banca: è l'Azienda che con una buona gestione determina il suo Rating!

● FASE 10

PRO.GEST Protezione della Gestione: Verifica periodica del Budget.

L'Azienda è un soggetto dinamico inserito in un contesto (mercato) dinamico: se lo strumento di programmazione e controllo non è parimenti dinamico a cosa servirebbe?



La verifica dell'aderenza del Budget agli accadimenti avviene a ogni verifica mensile, ancor più in occasione della stesura delle relazioni trimestrali rilasciate all'Azienda (escluso il quarto trimestre per la sovrapposizione con il bilancio d'esercizio).

La documentazione prodotta dai Consulenti E.F.I. può essere messa a disposizione di banche, fornitori, clienti, finanziatori, consulenti, ecc, a discrezione dell'Azienda cliente.

Supportato dei dati numerici e dalla lunga esperienza di E.F.I. Studio, il Consulente di Gestione è disponibile per qualsiasi problematica aziendale, si pone a fianco dell'Imprenditore anche per puri e semplici ragionamenti, valutazioni preventive di strategie, investimenti, nuove iniziative o variazioni sostanziali dell'iniziativa in corso, sempre con una certezza: **il coraggio del NO e la consapevolezza del valore della schietta opinione.**

Il Consulente E.F.I. Studio è il Consulente dell'Imprenditore per la SUA Gestione.

L'applicazione del metodo descritto definisce in modo chiaro il ruolo: **il Consulente E.F.I. Studio è il Consulente di Gestione**, con specializzazione in pianificazione e controllo nei campi economico e finanziario. La ricerca, lo sviluppo, la produzione, il marketing e la commercializzazione sono indubbiamente di pari importanza, occorre però considerare che tutto l'universo Azienda non possa ne esistere ne funzionare se non è organizzato e l'organizzazione avviene nel cuore amministrativo e finanziario: allora l'Azienda diventa Impresa. Quella meravigliosa macchina che accomuna persone e cose al servizio dell'Imprenditore.

In effetti il Consulente di Gestione di E.F.I. Studio si occupa specificatamente di questo: affianca l'Imprenditore nell'organizzazione del cuore della sua Azienda affinché diventi Impresa.

PARTE 2° - IL PIANO STRATEGICO D'IMPRESA

● FASE 1

Piano Strategico d'Impresa: Raccolta dei dati iniziali.

Questo servizio è disponibile sia per le Aziende che si avvalgono dei Consulenti di Gestione per la Pianificazione e Controllo di Gestione sia per la sola redazione del Piano Strategico d'Impresa. Ovviamente per le prime la raccolta dati iniziale è già nelle disponibilità E.F.I. Studio, mentre per le seconde avverrà secondo le seguenti modalità.

Il Piano Strategico d'Impresa redatto dai Consulenti di Gestione E.F.I. Studio è innanzi tutto rivolto all'Imprenditore perché è uno strumento di gestione prima che di comunicazione.

E' per questo che si richiedono dati e informazioni dettagliate, diverse se ci troviamo di fronte a start up o Aziende in essere.

Per le Aziende start up sono indispensabili notizie concernenti la natura del business, al mercato di riferimento, alle esperienze dell'Imprenditore anche di carattere personale, ogni informazione possibile su esperienze analoghe, sul marketing e sulla comunicazione futura, sulle risorse disponibili e sui tempi di ritorno attesi. Tutto questo nella consapevolezza dell'aleatorietà di quanto fornito, ma anche nella valenza dello strumento che fornirà scenari futuri sui quali basare una scelta difficile quale l'intraprendere una nuova iniziativa.

Per le Aziende operative si richiedono i bilanci di quattro esercizi, quando esistenti, poiché la finalità non è semplicemente sviluppare uno scenario, o più scenari futuri bensì fornire uno strumento di valutazione e di pianificazione effettivo ed il più possibile efficace perché inteso come sequenza di Budget d'esercizio annuali strutturati "su misura". Infatti, come illustrato per il Budget, sarà possibile, con l'intervento del Consulente, rimodulare a ogni evenienza importante il Piano o anche semplicemente alla chiusura di ogni esercizio.

FASE 2

Piano Strategico d'Impresa: Durata del Piano Strategico d'Impresa.

La scelta della durata non è stata casuale: il Piano è sviluppato per quattro anni.

Nella stesura del Piano non è possibile escludere l'anno in corso, per cui la durata effettiva è di tre esercizi oltre il corrente.

Prevedere dati attendibili di macroeconomia oltre tale orizzonte è comunque pura ideologia, che mal si addice ad un modello matematico qual'è un business plan.

Infatti, **la tendenza oltre un dato periodo tende a uniformarsi sugli anni precedenti rendendo pressoché inutile il valore predittivo.**

FASE 3

Piano Strategico d'Impresa: Inserimento dei dati macroeconomici e previsione d'investimento.

Occorre inserire i valori macroeconomici richiesti nella sottostante tabella esplicativa.

(esempio parziale)

DATI MACROECONOMICI		2014	2015	2016	2017
Inflazione	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Prodotto Interno Lordo (Pil)	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Costo lavoro per dipendente	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
VALORE DELLA PRODUZIONE		2014	2015	2016	2017
Variazione a tassi mirati	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI		2014	2015	2016	2017
+ Nuovi investimenti lordi		-	-	-	-
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI		2014	2015	2016	2017
+ Nuovi investimenti lordi		-	-	-	-
- Disinvestimenti lordi		-	-	-	-
- F.do dei disinvestimenti		-	-	-	-

Occorre ora sviluppare una previsione delle fonti di finanziamento qualora siano previsti investimenti, queste possono essere: autofinanziamento, leasing, mutui o finanziamenti di terzi, spesso si tratterà di un mix con almeno una parte di auto-finanziamento.

Il Consulente E.F.I. Studio supporterà l'Imprenditore nella determinazione dei piani di ammortamento per mutui, finanziamenti o leasing e alla determinazione delle competenze di periodo.

Si rende necessario compilare ancora la successiva tabella.

(esempio parziale)

DIPENDENTI		2014	2015	2016	2017
Numero medio		-	-	-	-
ATTIVO/PASSIVO PATRIMONIALE		2014	2015	2016	2017
GG medi Credito ai Clienti		-	-	-	-
GG medi Credito dai Fornitori		-	-	-	-
Dividendi		-	-	-	-

In queste prime fasi è indispensabile l'assistenza del Consulente E.F.I. Studio e l'utilizzo dei suoi strumenti oltreché della sua esperienza.

FASE 4

Piano Strategico d'Impresa: Primo report Creazione dei dati consuntivi dell'anno base.

Il primo report è automatico, consente di famigliarizzare con uno schema e la sua veste grafica che accompagnerà le varie fasi necessarie alla stesura del Piano.

(esempio parziale)

Consuntivo		STATO PATRIMONIALE				2013
71.567	2,04%	Immobilizzazioni immateriali Nette	80.000	2,28%	Capitale sociale	
343.830	9,78%	Immobilizzazioni materiali Nette	394.808	11,23%	Riserve	
4.571	0,13%	Immob. finanziarie: partecipazioni Nette	714.900	20,34%	Utile (Perd.) d'esercizio	
37.500	1,07%	Immob. finanziarie: crediti Netti	10.000	0,28%	Fondo per rischi e oneri	
60.313	1,72%	Immob. finanziarie: altre Nette	548.639	15,61%	Fondo T.f.r.	
277.529	7,90%	Rimanenze Lorde	-	0,00%	Banche e altri finanziatori entro 12 m.	
2.530.630	72,00%	Crediti vs. clienti ed Effetti attivi	194.755	5,54%	Banche e altri finanziatori oltre 12 m.	
15.876	0,45%	Altri crediti incl. Att. fin. non immobiliz.	947.846	26,97%	Debiti verso fornitori	
114.097	3,25%	Disponibilità liquide	578.773	16,47%	Atri debiti a breve	
58.947	1,68%	Ratei e risconti	45.140	1,28%	Ratei e risconti	
3.514.861	100,00%	Totale Attivo	3.514.861	100,00%	Totale Passivo e Netto	
3.194.529		F.do ammortamento immobiliz. materiali	159.093		C.to d'ordine: leasing - rate a scadere	

Consuntivo		CONTO ECONOMICO				2013
5.591.001	99,56%	ricavi delle vendite e dei corrispettivi	2.486.063	44,27%	Valore aggiunto	
1.041	0,02%	ricavi delle prestazioni e delle locazioni attive	815.687	14,53%	Stipendi e salari lordi	
-	-0,04%	ricavi e proventi diversi	258.202	4,60%	Contributi Inps	
25.463	0,45%	contributi in conto esercizio	8.580	0,15%	Contributi Inail	

FASE 5

Piano Strategico d'Impresa: Il percorso.

Ogni tappa di questo percorso raccoglie famiglie di dati e le variabili che si possono utilizzare per ogni famiglia.

Potrete osservare la semplicità d'inserimento e l'aderenza delle variabili.

L'immenso lavoro di preparazione ha consentito tutto questo che è ora messo a disposizione dell'Imprenditore.

Saranno indubbiamente richieste massima attenzione e ponderazione per ogni dato che si andrà a inserire: la semplicità degli schemi favorisce l'intuibilità e l'affidabilità dello strumento, l'attendibilità è strettamente legata alla valenza degli inserimenti.

L'utilizzo delle variabili permette anche l'automatica compilazione nelle varie voci sia in modo disgiunto sia collegato, in altre parole proporzionale alla voce collegata, e questo per ogni conto!

Da dove iniziamo? Come naturale dai **Ricavi d'Esercizio**.

(esempio parziale)

Sezione 1*		Stima del "VALORE DELLA PRODUZIONE"				PROIEZIONI					
Per stimare i Ricavi e le altre voci del Valore della produzione											
-selezione	<input type="text" value="1"/>	se prevedi variazioni in linea col tasso di inflazione programmata									
-selezione	<input type="text" value="2"/>	se prevedi variazioni in linea col tasso di incremento del Pil									
-selezione	<input type="text" value="3"/>	se prevedi variazioni a tassi più mirati									
-selezione	<input type="text" value="8"/>	per immettere lo stesso importo del Consuntivo in ciascun anno del Piano									
-selezione	<input type="text" value="9"/>	per immettere gli importi che ritieni più consoni									
		%	<input type="text" value="7,00%"/>	%	<input type="text" value="7,00%"/>	%	<input type="text" value="5,00%"/>	%	<input type="text" value="3,00%"/>		
Consuntivo		VALORE PRODUZIONE		2014		2015		2016		2017	
5.591.001	99,56%	ricavi delle vendite e dei corrispettivi	<input type="text" value="3"/>	5.982.371	99,58%	6.401.137	99,60%	6.721.194	99,61%	6.922.830	99,62%
1.041	0,02%	ricavi delle prestazioni e delle locazioni attive	<input type="text" value="3"/>	1.114	0,02%	1.192	0,02%	1.251	0,02%	1.289	0,02%
-	-0,04%	ricavi e proventi diversi	<input type="text" value="1"/>	- 2.047	-0,03%	- 2.084	-0,03%	- 2.126	-0,03%	- 2.168	-0,03%
25.463	0,45%	contributi in conto esercizio	<input type="text" value="1"/>	25.845	0,43%	26.310	0,41%	26.836	0,40%	27.373	0,39%

In questa sezione le variabili sono addirittura 5!

- collegare il conto all'inflazione programmata;
- collegare il conto all'incremento previsto del PIL;
- collegare il conto a una specifica variazione percentuale per ogni anno del Piano;
- mantenere lo stesso importo dell'anno base;
- immettere il valore desiderato in ogni anno del Piano.

In poche parole si può fare esattamente quello che si desidera.

Il comparto successivo consente di gestire **Ammortamenti e Leasing** consentendo di modificare il dato proposto (le variazioni nelle immobilizzazioni sono state inserite nei dati iniziali).

(esempio parziale)

Sezione 2*		Stima degli INVESTIMENTI incluso LEASING				PROIEZIONI	
Quali nuovi investimenti (e/o disinvestimenti) sono necessari per realizzare il Piano? Una volta immessi i nuovi investimenti, per gli ammortamenti ...							
-seleziona	5	se ti sta bene il calcolo automatico ai tassi consuntivi sottoindicati					
-seleziona	9	per immettere gli importi che ritieni più consoni					
Consuntivo		IMMOBILIZZI IMMATERIALI		2014	2015	2016	2017
	%	+Nuovi investimenti lordi		10.000	10.000	10.000	10.000
67.497	48,54%	- Ammortamenti dell'esercizio	5	39.590	25.228	17.837	14.033
71.567		Tot. Immat. Netti		41.977	26.749	18.912	14.879
IMMOBILIZZI MATERIALI							
Valori		+Nuovi investimenti lordi		1.200.000	-	-	-

Si prosegue con la gestione del **Costo del Personale**: al di là del numero delle persone impiegate si è data la possibilità sia della gestione automatica sia inserire il dato desiderato e questo per ogni voce dei costi per il personale.

(esempio parziale)

Sezione 3*		Stima dei "COSTI DEL PERSONALE"				PROIEZIONI	
Immetti l'organico più coerente con i volumi/mix di produzione e con i nuovi investimenti programmati							
Consuntivo		DIPENDENTI		2014	2015	2016	2017
25,5		Numero medio		25,5	26,5	26,5	26,5
-seleziona	5	se prevedi variazioni del costo del lavoro per dipendente in linea col corrispondente tasso macroeconomico					
-seleziona	9	per immettere gli importi che ritieni più consoni					
45.195		Costo del lavoro per dipendente	5	45.873	46.561	47.259	47.968
31.988		Stipendi e salari lordi	5	32.468	32.955	33.449	33.951
10.126		Contributi Inps	5	10.277	10.432	10.588	10.747
336		Contributi Inail	5	342	347	352	357
2.745		Indennità IFR	5	2.786	2.828	2.870	2.914
51.124		Fondi e altri costi del personale	5	51.891	52.669	53.459	54.261

A seguire si analizzano i **Costi della Produzione**.

(esempio parziale)

Sezione 4*		Stima dei "COSTI DELLA PRODUZIONE"				PROIEZIONI					
Relativamente agli altri Costi della Produzione,											
-seleziona	1	se prevedi variazioni in linea col tasso di inflazione programmata									
-seleziona	6	se prevedi variazioni pari a quelle dei "ricavi vendite e prestazioni"									
-seleziona	8	per immettere lo stesso importo del Consuntivo in ciascun anno del Piano									
-seleziona	9	per immettere gli importi che ritieni più consoni									
Consuntivo		COSTI DELLA PRODUZIONE		2014	2015	2016	2017				
1.179.563	21,01%	materie prime e materiali di produzione	6	1.262.132	21,01%	1.350.482	21,01%	1.418.006	21,02%	1.460.546	21,02%
292.753	5,21%	lavorazioni esterne e di terzi	6	313.245	5,21%	335.173	5,22%	351.931	5,22%	362.489	5,22%
-	0,00%	imballaggi	6	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
219.216	3,90%	materiali di consumo	6	234.561	3,90%	250.981	3,91%	263.530	3,91%	271.436	3,91%
-	0,00%	Variazioni rimanenze	1	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
87.850	1,56%	spese di trasporto	6	93.999	1,56%	100.579	1,57%	105.608	1,57%	108.777	1,57%
2.671	0,05%	autostrade	6	2.857	0,05%	3.057	0,05%	3.210	0,05%	3.307	0,05%
14.662	0,26%	carburanti e lubrificanti	1	14.881	0,25%	15.149	0,24%	15.452	0,23%	15.761	0,23%
152.963	2,72%	manutenzioni e riparazioni	1	155.257	2,58%	158.052	2,46%	161.213	2,39%	164.437	2,37%
88.131	1,57%	energia elettrica e forza motrice	1	89.453	1,49%	91.063	1,42%	92.885	1,38%	94.742	1,36%
7.312	0,13%	telefonia mobile	1	7.422	0,12%	7.555	0,12%	7.706	0,11%	7.860	0,11%

Qui le variabili sono 4:

- collegare il conto all'inflazione programmata;
- collegare il conto alle variazioni ai Ricavi delle Vendite;
- mantenere lo stesso importo dell'anno base;
- immettere il valore desiderato in ogni anno del Piano.

Ovviamente collegando il conto ai Ricavi delle Vendite si sommano anche le variabili descritte per tale conto!

Continuiamo nel nostro percorso e passiamo alle voci dell'**Attivo dello Stato Patrimoniale**.

(esempio parziale)

Sezione 5*		Stima dell'ATTIVO				PROIEZIONI					
Per ciascuna delle sottoindicate voci,											
-seleziona	<input type="text" value="1"/>	se prevedi variazioni pari al tasso di inflazione programmata									
-seleziona	<input type="text" value="6"/>	se prevedi variazioni pari a quelle dei "Ricavi vendite e prestazioni"									
-seleziona	<input type="text" value="7"/>	se, per i Crediti a Clienti, stimi un'esposizione equivalente ai Giorni da immettere qui di seguito									
165		Credito a clienti (consuntivo a lato)	€	<input type="text" value="0"/>	€	<input type="text" value="0"/>	€	<input type="text" value="0"/>	€	<input type="text" value="0"/>	
-seleziona	<input type="text" value="8"/>	per immettere lo stesso importo del Consuntivo in ciascun anno del Piano									
-seleziona	<input type="text" value="9"/>	per immettere gli importi che ritieni più consoni									
Consuntivo		ATTIVO		2014		2015		2016		2017	
71.567	2,04%	Immobilizzazioni immateriali Nette		41.977	0,92%	26.749	0,58%	18.912	0,35%	14.879	0,24%
343.830	9,78%	Immobilizzazioni materiali Nette		1.350.851	29,62%	1.157.872	24,98%	964.894	17,76%	771.915	12,34%
4.571	0,13%	Immob. finanziarie: partecipazioni Nette	<input type="text" value="8"/>	4.571	0,10%	4.571	0,10%	4.571	0,08%	4.571	0,07%
37.500	1,07%	Immob. finanziarie: crediti Nette	<input type="text" value="8"/>	37.500	0,82%	37.500	0,81%	37.500	0,69%	37.500	0,60%
60.313	1,72%	Immob. finanziarie: altre Nette	<input type="text" value="8"/>	60.313	1,32%	60.313	1,30%	60.313	1,11%	60.313	0,96%
277.529	7,90%	Rimanenze Lorde		277.529	6,09%	277.529	5,99%	277.529	5,11%	277.529	4,44%
2.530.630	72,00%	Crediti vs. clienti ed Effetti attivi	<input type="text" value="6"/>	2.707.825	59,37%	2.897.421	62,52%	3.042.320	55,99%	3.133.599	50,11%
15.876	0,45%	Altri crediti incl. Att. fin. non immobiliz.	<input type="text" value="6"/>	16.987	0,37%	18.176	0,39%	19.085	0,35%	19.658	0,31%
114.097	3,25%	Disponibilità liquide			0,00%	86.945	1,88%	937.390	17,25%	1.860.588	29,75%

Addirittura 6 variabili:

- collegare il conto all'inflazione programmata;
- collegare il conto alle variazioni ai Ricavi delle Vendite;
- per i Crediti a Clienti collegare ai giorni indicati anno per anno;
- mantenere lo stesso importo dell'anno base;
- immettere il valore desiderato in ogni anno del Piano.

Anche in questo caso collegando il conto ai Ricavi delle Vendite si sommano anche le variabili descritte per tale conto!

Si prosegue con le voci del **Passivo non finanziario dello Stato Patrimoniale**.

(esempio parziale)

Sezione 6*		Stima del PASSIVO NON FINANZIARIO				PROIEZIONI					
Per ciascuna delle sottoindicate voci,											
-seleziona	<input type="text" value="1"/>	se prevedi variazioni pari al tasso di inflazione programmata									
-seleziona	<input type="text" value="5"/>	se prevedi variazioni all'incremento degli acquisti di mat. prime ecc. più servizi									
-seleziona	<input type="text" value="7"/>	se per i Debiti vs. Fornitori stimi un'esposizione equivalente ai Giorni di seguito indicati per il TFR e gli Accantonamenti ammontare annuo + saldo anni precedenti)									
122		Credito dai fornitori (consuntivo a lato)	€	<input type="text" value="0"/>	€	<input type="text" value="0"/>	€	<input type="text" value="0"/>	€	<input type="text" value="0"/>	
-seleziona	<input type="text" value="8"/>	per immettere lo stesso importo del Consuntivo in ciascun anno del Piano									
-seleziona	<input type="text" value="9"/>	per immettere gli importi che ritieni più consoni									
Consuntivo		PASSIVO NON FINANZIARIO		2014		2015		2016		2017	
10.000	0,28%	Fondo per rischi e oneri	<input type="text" value="7"/>	20.700	0,45%	32.149	0,69%	44.170	0,81%	56.553	0,90%
548.639	15,61%	Fondo T.fr.	<input type="text" value="7"/>	618.649	13,57%	691.416	14,92%	764.194	14,06%	836.983	13,38%
947.846	26,97%	Debiti verso fornitori	<input type="text" value="5"/>	1.006.984	22,08%	1.057.520	22,82%	1.097.588	20,20%	1.124.595	17,98%
578.773	16,47%	Altri debiti a breve	<input type="text" value="5"/>	614.884	13,48%	645.742	13,93%	670.208	12,34%	686.699	10,98%

Ancora 6 variabili:

- collegare il conto all'inflazione programmata;
- collegare il conto alle variazioni agli Acquisti di Materie Prime;
- per i Debiti vs. Fornitori collegare ai giorni indicati anno per anno;
- mantenere lo stesso importo dell'anno base;

- immettere il valore desiderato in ogni anno del Piano.

Anche in questo caso collegando il conto agli Acquisti di Materie Prime si sommano anche le variabili descritte per tale conto!

Nella successiva sezione sono trattati gli **Oneri Finanziari, Straordinari e le Imposte d'Esercizio**.
(esempio parziale)

Sezione 7*		Stima dei PROVENTI ED ONERI FINANZ. E STRAORDINARI						PROIEZIONI			
Quali saranno i proventi e oneri finanziari, le rettifiche di valore ecc. ? -seleziona <input type="text" value="1"/> se prevedi variazioni pari al tasso di inflazione programmata (per Proventi Finanziari calcolo al tasso d'inflazione) -seleziona <input type="text" value="5"/> se ti sta bene il 27,5 per IRES + 3,9 per IRAP sui rispettivi imponibili -seleziona <input type="text" value="8"/> per immettere lo stesso importo del Consuntivo in ciascun anno del Piano -seleziona <input type="text" value="9"/> per immettere gli importi che ritieni più consoni											
Consuntivo				2014		2015		2016		2017	
1.128.236	20,09%	EBITal netto degli oneri bancari		1.239.154	20,63%	1.454.098	22,63%	1.680.799	24,91%	1.810.012	26,05%
- 7.015	-0,12%	Interessi passivi b)		- 54.241	-0,90%	- 37.575	-0,58%	- 30.947	-0,46%	- 24.760	-0,36%
2.027	0,04%	Proventi finanziari		2.058	0,03%	2.095	0,03%	2.137	0,03%	2.179	0,03%
-	0,00%	Rettifiche di valore		-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
5.454	0,10%	Proventi da gestione straordinaria Costi da gestione		-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
- 413.802	-7,37%	Imposte sul reddito d'esercizio		- 407.033	-6,78%	- 480.888	-7,48%	- 554.417	-8,22%	- 597.222	-8,59%

Le variabili sono 4:

- collegare il conto all'inflazione programmata;
- variabile specifica per il calcolo delle Imposte;
- mantenere lo stesso importo dell'anno base;
- immettere il valore desiderato in ogni anno del Piano.

Il campo degli interessi passivi è calcolato, per cui non può avere variabili. A tal proposito sono stati incorporati i costi per spese commissioni e gestione conti perché sempre presenti, questi rientrano nei costi del Conto Economico.

Si giunge infine alle voci conclusive del **Passivo dello Stato Patrimoniale**.
(esempio parziale)

Sezione 8*		Stima del PASSIVO E NETTO						PROIEZIONI			
-seleziona <input type="text" value="8"/> per immettere lo stesso importo del Consuntivo in ciascun anno del Piano -seleziona <input type="text" value="9"/> per immettere gli importi che ritieni più consoni											
ed ...immetti i Dividendi che stimi di erogare											
				2014		2015		2016		2017	
80.000	2,28%	Capitale sociale		80.000	1,75%	80.000	1,73%	80.000	1,47%	80.000	1,28%
394.808	11,23%	Riserve		1.109.708	24,33%	1.539.646	33,22%	2.077.375	38,23%	2.724.946	43,57%
		-Dividendi		350.000	7,67%	400.000	8,63%	450.000	8,28%	500.000	8,00%
714.900	20,34%	Utile (Perdita) d'esercizio		779.938	17,10%	937.729	20,23%	1.097.571	20,20%	1.190.210	19,03%
1.189.708	33,85%	Tot. Patrimonio Netto		1.619.646	35,51%	2.157.375	46,55%	2.804.946	51,62%	3.495.156	55,89%
2.130.399	60,61%	Passivo non finanziario		2.309.173	50,63%	2.477.191	53,45%	2.628.432	48,38%	2.758.387	44,11%

In questa sezione sono riportate voci già calcolate in sezioni precedenti o in apertura, restano solo 2 variabili per il Capitale Sociale:

- mantenere lo stesso importo dell'anno base;
- immettere il valore desiderato in ogni anno del Piano.

Non rimane che lanciare il comando di calcolo di quadratura e il Piano è completato!

FASE 6

Piano Strategico d'Impresa: Il risultato finale.

A questo punto possiamo analizzare i report finali.

Ovviamente il primo riporta il risultato del Piano Strategico d'Impresa completo: quattro anni del Vostro futuro subito disponibili.

Si aprono le porte alle riflessioni, alle prove tecniche di variabili, di soddisfazione o di apprensione, inizia cioè il fantastico lavoro di vera programmazione del presente in funzione del futuro. La richiesta di quattro bilanci consolidati diventa fondamentale nelle valutazioni delle varianti perché consentono di valutare realisticamente se queste variazioni possono essere realizzate, oppure siano pura aspirazione difficilmente realizzabile.

Il futuro è la conseguenza del passato, solo che il passato è imm modificabile, come il presente, mentre il futuro è modellabile, se realisticamente interpretato.

Possiamo ora analizzare ben otto bilanci in sequenza: il domani si specchia in ieri e ne differisce per le correzioni che solo oggi possiamo apportare.

Valutiamo il percorso del Rating E.F.I. Studio nella sequenza di otto anni in sovrapposizione con lo Z-score.



L'imprenditore, assistito dal Consulente E.F.I. Studio, può così eseguire qualsivoglia analisi, sviluppare indici, valutare redditività attesa, indebitamento, consolidamento, sdebitamento, patrimonializzazione, insomma qualsiasi curiosità o necessità o esperimento che desidera.

Nelle giuste dimensioni l'Imprenditore può plasmare la sua Azienda di domani.

L'Imprenditore può provare a modificare il futuro della sua Azienda, perciò il suo futuro.

FASE 7

Oltre il Piano Strategico d'Impresa.

Abbiamo pianificato il futuro nelle varianti economiche e finanziarie.

Occorre, a questo punto, una seria riflessione: la lotta agli sprechi, che è uguale alla ricerca di ottimizzazione, passa solo attraverso la riduzione di costi?

La risposta è NO!

Certamente occorre analizzare tutti i comparti aziendali dalla produzione, all'area office, alla commercializzazione senza escludere la comunicazione. In ogni settore potrebbero esistere aree grigie, apportatrici di sprechi e perciò suscettibili di miglioramento. Sprechi che altro non sono che puro costo oltre che mancata produzione, non visibili né eliminabili in un'analisi economico-finanziaria.

L'Imprenditore ha consolidato un grande risultato che gli consente di liberare tempo e risorse personali. Può, e deve, dedicare ora questo tempo e queste risorse al miglioramento degli altri comparti della sua Azienda.

Solo il tempo è una risorsa incompressibile.

Lo spazio consente giusto alcuni esempi di riflessione:

Leva dei prezzi = Fatturato/Risultato gestione economica (Utile corrente)

2014	2015	2016	2017
5,04	4,51	4,07	3,87
per cui per aumentare del		30%	l'utile corrente
occorre aumentare i prezzi di vendita del:			
5,95%	6,65%	7,37%	7,74%

Leva degli acquisti netti (dei consumi) = Acquisti netti (consumi)/Risultato gestione economica (Utile corrente)

2014	2015	2016	2017
1,26	1,13	1,02	0,97
per cui per aumentare del		30%	l'utile corrente
occorre ridurre i costi di acquisto delle materie prime/lavorazioni esterne/imballaggi/materiali di consumo del:			
-23,79%	-26,57%	-29,47%	-30,96%

Elasticità dei costi = Costi Variabili/Costi Totali

2014	2015	2016	2017
44,54%	45,10%	45,84%	46,26%
per cui aumentando del		10%	il valore della produzione
i Costi Totali aumentano del:			
4,45%	4,51%	4,58%	4,63%

FATTURATO DI PAREGGIO=(CF+CV)/(RICARICO/1+RICARICO) il risultato è indipendente dalle quantità ma legato al ricarico

2014	2015	2016	2017
5.229.532,16	5.491.051,14	5.651.852,12	5.761.425,10
se desidero un margine di sicurezza del		10%	
il fatturato da fare sarà:			
5.810.591,29	6.101.167,93	6.279.835,68	6.401.583,45

Fatturato di pareggio= CF/((F-CV)/F)

2014	2015	2016	2017
4.748.853,63	4.916.150,85	4.980.488,95	5.033.829,49



E.F.I. Studio e i suoi Consulenti di Gestione.