

«I sabati di AICIM»

## La pianificazione strategica e l'adeguato assetto organizzativo-contabile e finanziario

23 Gennaio 2021  
h. 10.00

10.00: **Gianmarco Biagi**, Presidente AICIM e Holding 7p9  
*Introduzione.*

10.10: **Andrea Spensieri**, Consigliere e Coordinatore Tavolo Finanza e Controllo AICIM, Founder Thetasolutions, Associate Partner Lewitt Associati Srl  
*La pianificazione strategica e il Piano strategico Industriale*

10.25: **Alessandro Pistagnesi**, Socio AICIM-Senior consultant NCG  
*Assetto Organizzativo-Contabile: il controllo di gestione.*

10.40: **Marco Curti**, Socio AICIM, Consulente di Direzione  
*La pianificazione e il Budget Vendite*

10.55: **Adalberto Costantini**, Socio AICIM, Founder CB Partners-Commercialisti e revisori contabili  
*La responsabilità degli amministratori nel nuovo codice della Crisi*

11.10: **Patrizia Arioli**, Socio AICIM, Dottore Commercialista-revisore contabile- CTU Tribunale di Bologna  
*Gli indicatori: La liquidità e il DSCR*

11.25: Q&A

  
Lewitt Associati



**Dr. Marco Curti**

**Consulente di Direzione**

**Socio Fondatore AICIM**

**Mail: [curti\\_marco@libero.it](mailto:curti_marco@libero.it)**

**Telefono: +39 3280133444**



# LA PIANIFICAZIONE E IL BUDGET DELLE VENDITE

## BUSINESS e FUTURO

- **Fare BUSINESS vuole dire lavorare sul FUTURO**, tanto è vero che, ad esempio, l'INVESTIMENTO (il mestiere dell'imprenditore e del manager) si AMMORTIZZA nel futuro.
- Il PRESENTE e il PASSATO di Business sono desumibili dai LIBRI e dalle REGISTRAZIONI aziendali, nonché dal suo sito Web, presenza Social e quant'altro Digitale
- Il FUTURO di Business è desumibile solo dal «colloquio» orale e/o scritto (ad es.: questionario) con l'IMPRENDITORE, il suo MANAGEMENT e il loro AMBIENTE interno ed esterno di business
- **Conseguentemente pensare e decidere Business vuole dire PENSARE E DECIDERE Futuro**
- Il problema è che il Futuro lo conosce solo il «Buon Dio». E allora?

# LA PIANIFICAZIONE E IL BUDGET DELLE VENDITE

## SVILUPPARE UNA STIMA O UN CREDO DEL FUTURO?

- E' consigliabile che, chi ritiene il FUTURO assolutamente INCERTO e tale da non essere in alcun modo prefigurabile, non faccia Business
- In verità il Futuro, pur incerto per definizione, è molto meno incerto di quanto riteniamo in prima ipotesi. Quante volte, anche nella vita di tutti i giorni, dichiariamo un credo sul futuro a fronte di date informazioni e/o accadimenti e quante volte ci premuniamo a fronte di possibili eventi negativi del futuro?
- **Non si persegue una STIMA , si persegue un CREDO sul Futuro.** La Stima è una della basi per sviluppare un Credo. L'esempio di Cristoforo Colombo a questo proposito è illuminante.
- **Quindi il problema è possedere e utilizzare MODELLI DECISIONALI** (ad es.: analisi di ambiente e settore, segmentazione, posizionamento, BCG, matrice prodotto/mercato, SWOT .... **ESPERIENZA PERSONALE E DI GRUPPO!**) **a SUPPORTO di un Credo di business attendibile.**
- **Il Credo sul Futuro del Business si riassume e formalizza in DUE fondamentali MODELLI: Business Plan (pianificazione di medio-lungo periodo) e Budget (programmazione di breve periodo)**

# LA PIANIFICAZIONE E IL BUDGET DELLE VENDITE

## IL PIU' NOTO MODELLO DECISIONALE

### 0. MISSION, VISION E VALORI AZIENDALI

-----

#### 1. DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI QUALI-QUANTITATIVI DI MEDIO-LUNGO PERIODO

- ECONOMICO-FINANZIARI E PATRIMONIALI
- DI MERCATO

#### 2. STRATEGIA DI MEDIO-LUNGO PERIODO (Pianificazione)

**N.B. Le decisioni di cui sopra sono le decisioni fondamentali di BUSINESS PLANNING**

#### 3. STRATEGIA DI BREVE PERIODO (Programmazione)

**N.B. Le decisioni di cui sopra sono le decisioni fondamentali di BUDGETING**

#### 4. TATTICA (Implementazione)

#### 5. CONTROLLO DEGLI SCOSTAMENTI

#### 6. ANALISI DEGLI SCOTAMENTI E DECISIONI DI FOLLOW UP

# LA PIANIFICAZIONE E IL BUDGET DELLE VENDITE

## QUALE IL PUNTO DI PARTENZA ?

- Il business (l'impresa di natura economico-finanziaria) è dato dal RAPPORTO AZIENDA/MERCATO e dei relativi e conseguenti cicli finanziari, **ricordando che l'Azienda è un insieme di Costi mentre il Mercato è un insieme di Ricavi e di Costi**
- Conseguentemente, conoscendo l'AZIENDA (Forze e Debolezze), il punto di partenza è il MERCATO (opportunità e Minacce), ovvero: i RICAVI ..... poi i conseguenti costi di Marketing e Vendita e il conseguente ciclo finanziario
- **In primis, occorre allora sviluppare un CREDO sui RICAVI CARATTERISTICI della Mission aziendale** ricordando con chiarezza che solo i Ricavi caratteristici coprono i Costi caratteristici
- **Lo studio dei Ricavi è spesso ritenuto teorico in molte PMI a differenza dello studio dei costi, per cui investono molto più facilmente sull'Azienda (Costi) che sul Mercato (Ricavi).**
- **Per altri versi, anche alcune grandi imprese hanno dimenticato, nel tempo, questo semplicissimo assioma. Ad es. imprese automotive che hanno pensato di coprire i Costi caratteristici con Ricavi di natura puramente finanziaria.**

# LA PIANIFICAZIONE E IL BUDGET DELLE VENDITE

**IL PIU' SEMPLICE DEI MODELLI PREVISIONALI, atto allo sviluppo di un Credo, DELLE VENDITE**

**Ricordando che solo la funzione Commerciale (Marketing & Vendita) opera sistematicamente su un Conto Economico a Ricavi e Costi e ciclo finanziario così come, al più alto livello, l'imprenditore e che, di conseguenza, il Commerciale è un attore primo delle decisioni di cui alle slide precedenti**

## FORECASTING

IL PASSATO corretto da → LA STRATEGIA corretta da → LA FORMAZIONE, MOTIVAZIONE, INCENTIVAZIONE E CONTROLLO DELLE R.U. a partire, ma certo non solo, da quelle di Mktg & Vendita

..... per il raggiungimento degli OBIETTIVI

# LA PIANIFICAZIONE E IL BUDGET DELLE VENDITE

## UN NECESSARIO MODELLO DI CONTROLLO SULLE POSSIBILI NEGATIVITA' FUTURE

- Resta pur sempre la possibilità che il Credo aziendale si dimostri errato e debba essere modificato. Si rendono allora necessari modelli di controllo non solo ex-post ma anche ex-ante gli accadimenti.
- Il **decreto legislativo n. 14 del 12 gennaio 2019 che introduce il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza** può essere **un'opportunità "imposta"** all'imprenditore di PMI italiana di dotarsi di modelli che lo aiutano e lo allenano a:
  - Vedere il futuro;
  - Decidere in anticipo sui temi sui quali non ha familiarità propria;
  - Utilizzare – anche – modelli quantitativi.
  - Una vera scuola di campo.
- Così facendo, guardando al futuro della PMI, si può cominciare a credere che molti più imprenditori capiscano e si appassionino - anche - ai modelli di supporto quantitativo delle decisioni, per un business che non necessariamente lo vede più come unico e solitario protagonista.

(segue)



# LA PIANIFICAZIONE E IL BUDGET DELLE VENDITE

## UN NECESSARIO MODELLO DI CONTROLLO SULLE POSSIBILI NEGATIVITA' FUTURE

- La risposta che spesso abbiamo ottenuto dalle PMI sui temi di cui sopra è stata: **“quella è roba da grande azienda!”**. Purtroppo dimenticano che:
  - l'impresa, piccola o media o grande che sia, è sempre un'impresa;
  - il problema è di dimensione e non di necessità di modelli di pensiero, decisione e azione.
- ..... altrimenti non si capisce perché ci affanniamo a insegnare ai nostri figli a camminare, con rischi di cadute e “bernocchi”, quando ancora potrebbero stare con sicurezza “in spalla o sul passeggino”!

# LA PIANIFICAZIONE E IL BUDGET DELLE VENDITE

**GRAZIE PER L'ATTENZIONE**