Gli strumenti del controllo di gestione nella crisi d'impresa

<Il controllo di gestione nei rapporti banca imprese nelle situazioni di crisi>

Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Roma
Commissione pianificazione e controllo di gestione
Roma, 9 dicembre 2013
Dott. **Massimo Fattorini**

Agenda

1. **Le nostre parole <chiave>**
2. La <crisi> in generale
3. Rapporto banca impresa <in crisi>
4. Pianificazione e controllo di gestione come strumento di <dialogo> tra imprese e banche

Le parole <chiave>

Agenda

1. Le nostre parole <chiave>
2. **La <crisi> in generale**
3. Rapporto banca impresa <in crisi>
4. Pianificazione e controllo di gestione come strumento di <dialogo> tra imprese e banche

LA < C R I S I >

secondo i cinesi……

LA < C R I S I >

… secondo i greci (antichi)

Etimologia: dal verbo κρινω

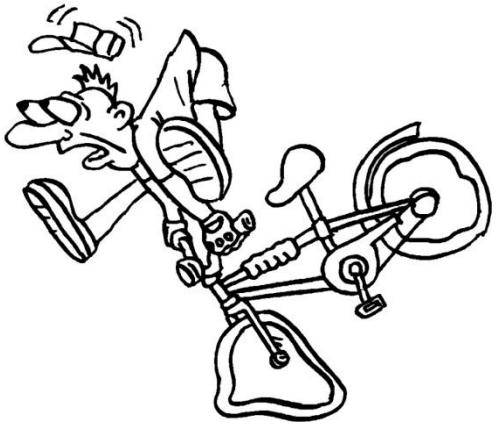
separare, discernere, giudicare, valutare

LA < C R I S I >

In una situazione di crisi profonda e prolungata:

- **si esaltano le COMPETENZE**

- **emergono l'INCAPACITA' E L'INADEGUATEZZA**



LA < C R I S I GLOBALE>

- **INTERNAZIONALE**
- **SOCIALE**
- **POLITICA**
- **FAMIGLIA**
- **VALORI**
- **…….**
- **ECONOMICA →IMPRESE (tra cui le banche)**

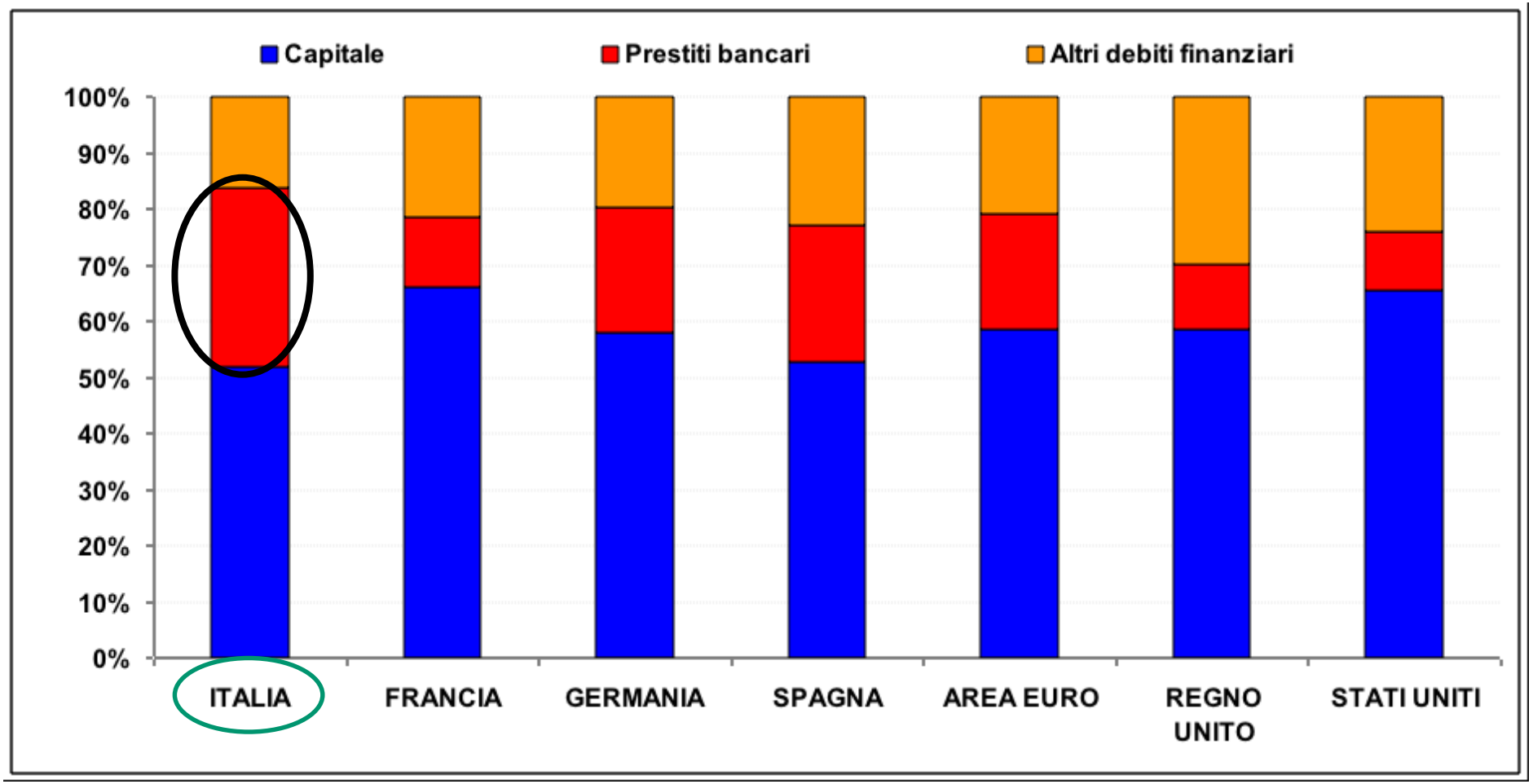
Agenda

1. Le nostre parole <chiave>
2. La <crisi> in generale
3. **Rapporto banca impresa <in crisi>**
4. Pianificazione e controllo di gestione come strumento di <dialogo> tra imprese e banche

La forza del rapporto banca-impresa

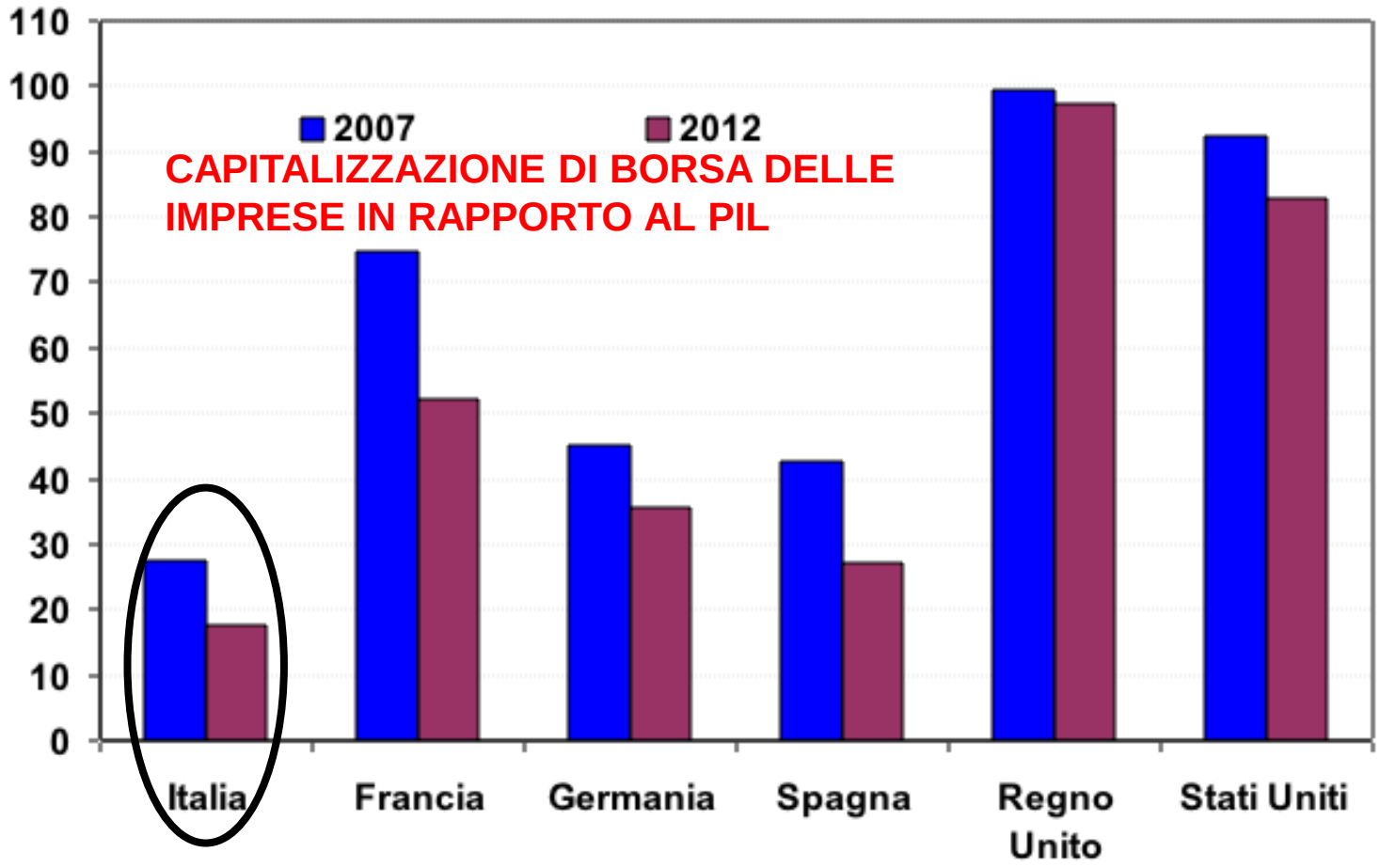
Perché??

La forza del rapporto banca-impresa (1)



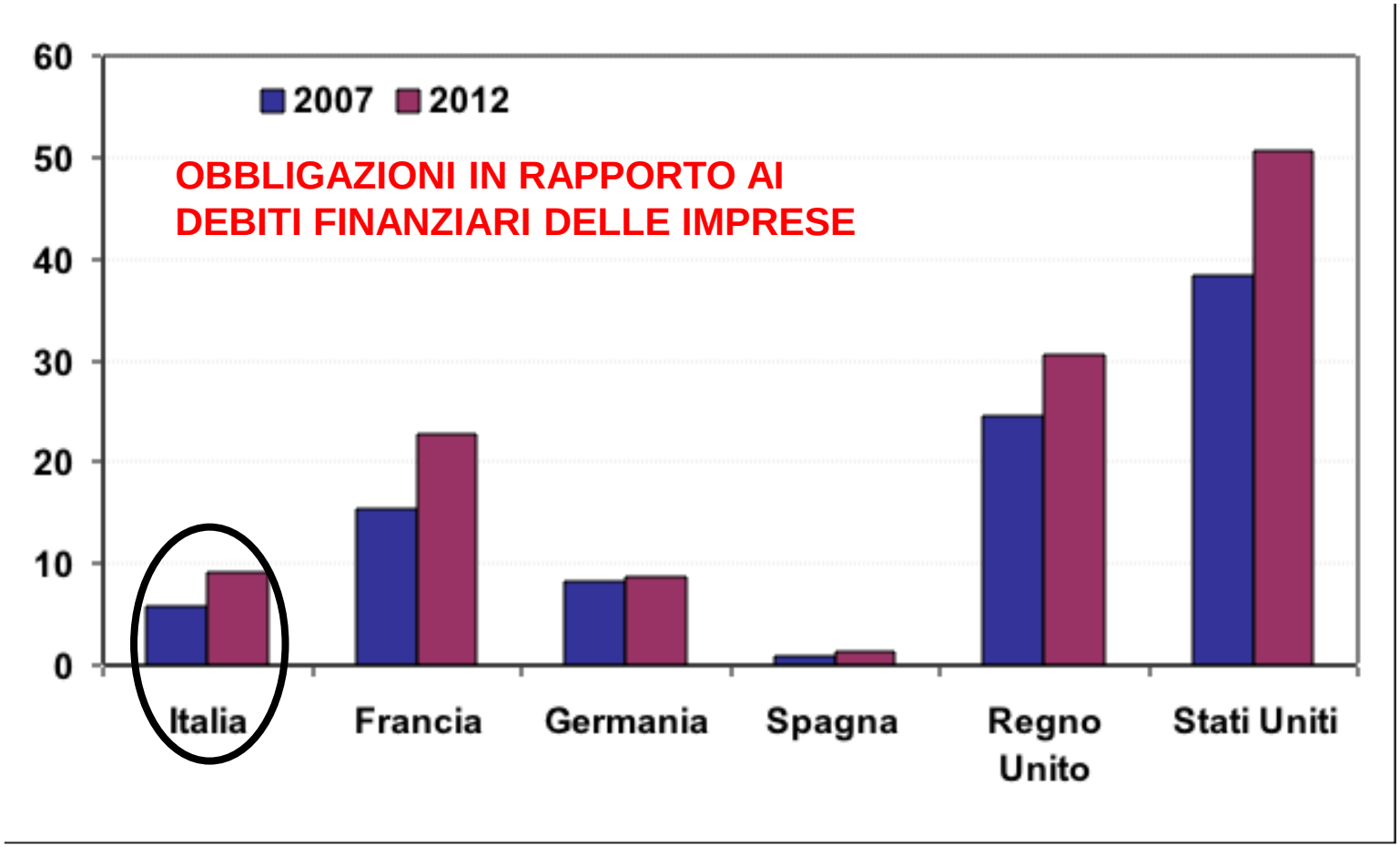
Consistenze a fine 2012, fonte Banca d'Italia

La forza del rapporto banca-impresa (2)



Dati in %, fonte Banca d'Italia (elaborazione dati DATASTREAM)

La forza del rapporto banca-impresa (3)

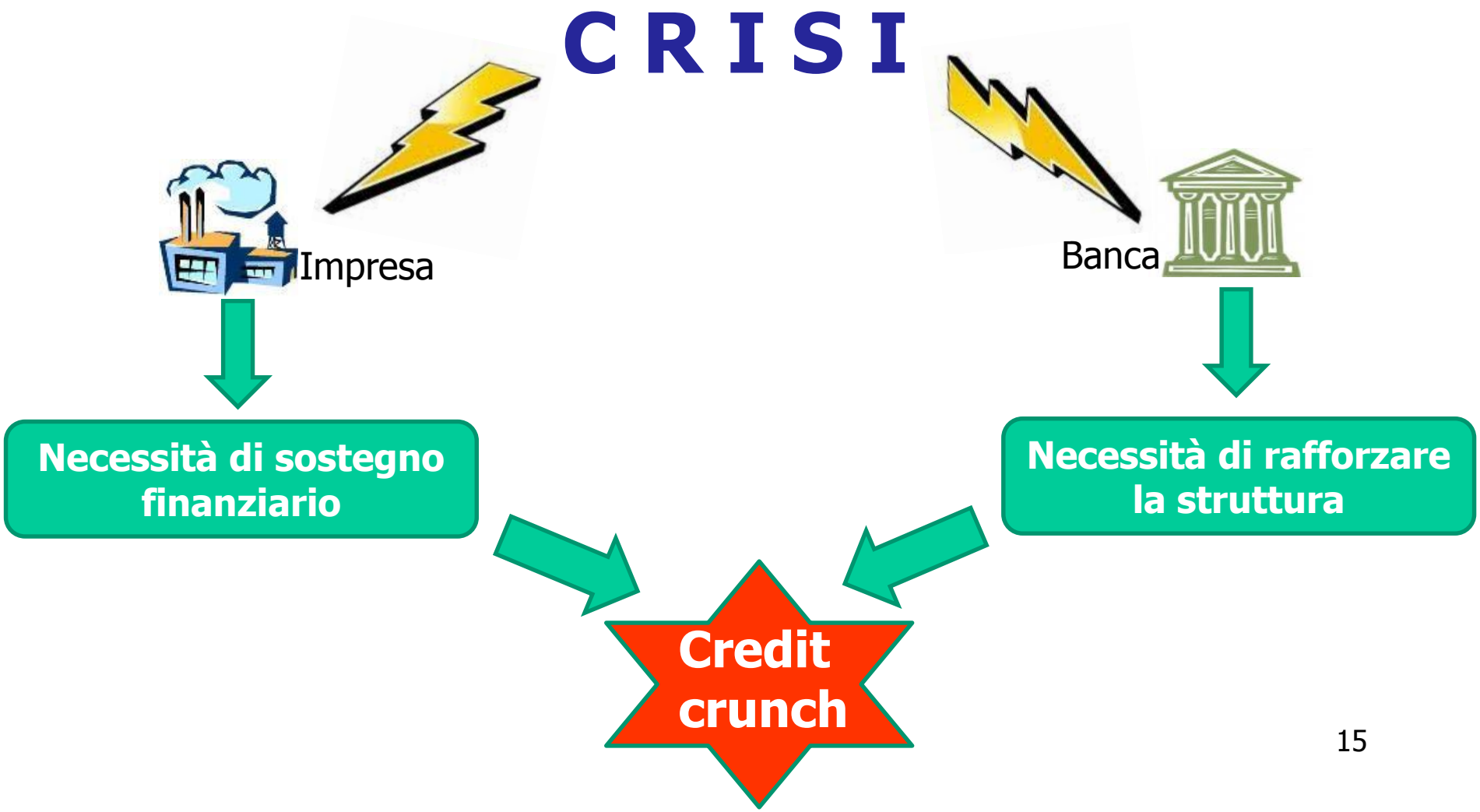


Dati in %, fonte Banca d'Italia, BCE, Banca d'Inghilterra, Federal Reserve

La forza del rapporto banca-impresa cresce prima della crisi

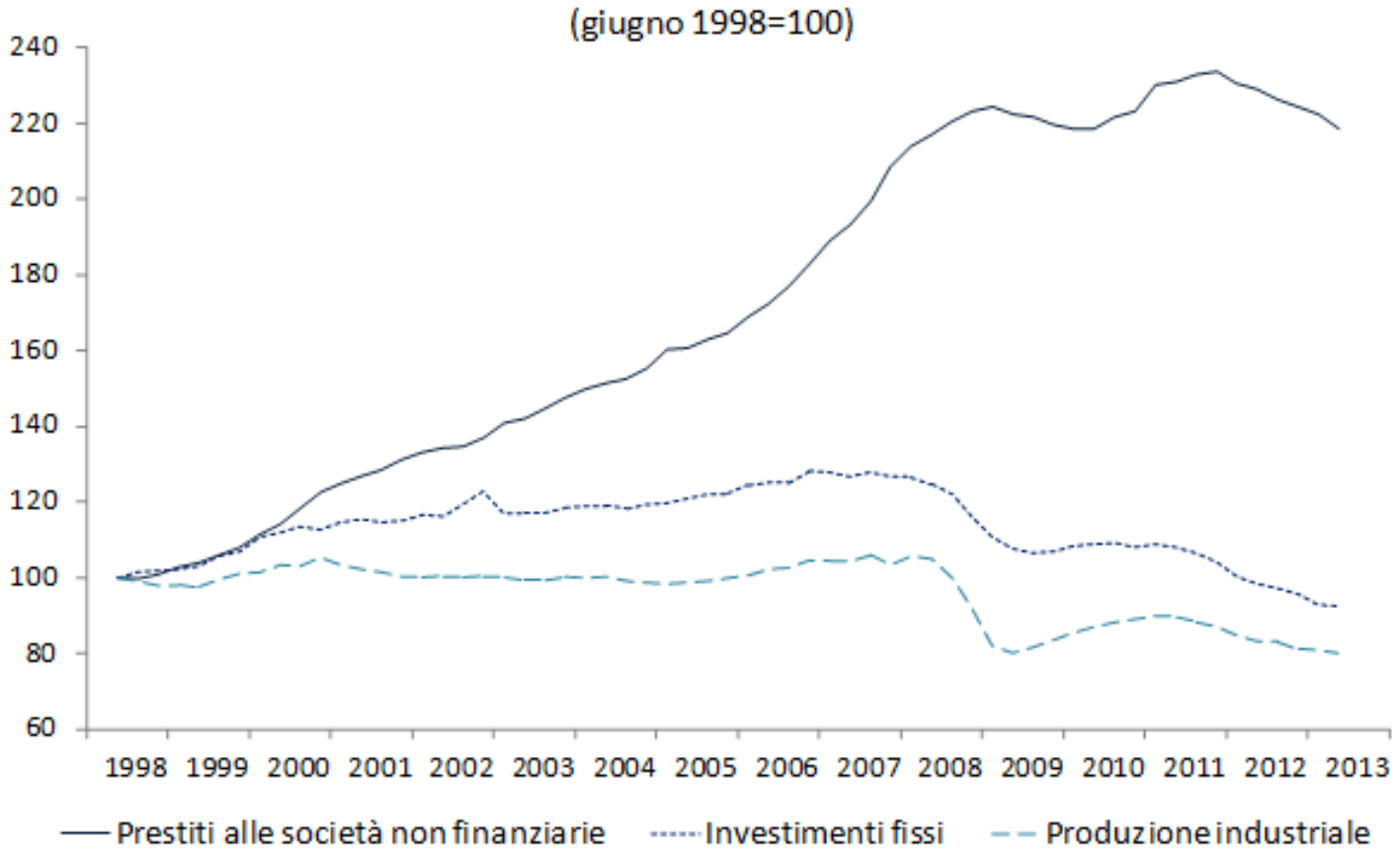
- **Nel periodo 2000-2008 il credito concesso alle imprese cresceva mediamente dell'8%**
- **Tra il 2006 e il 2008 solo il 3% delle imprese richiedenti credito ottenevano un rifiuto**

L'impatto della crisi



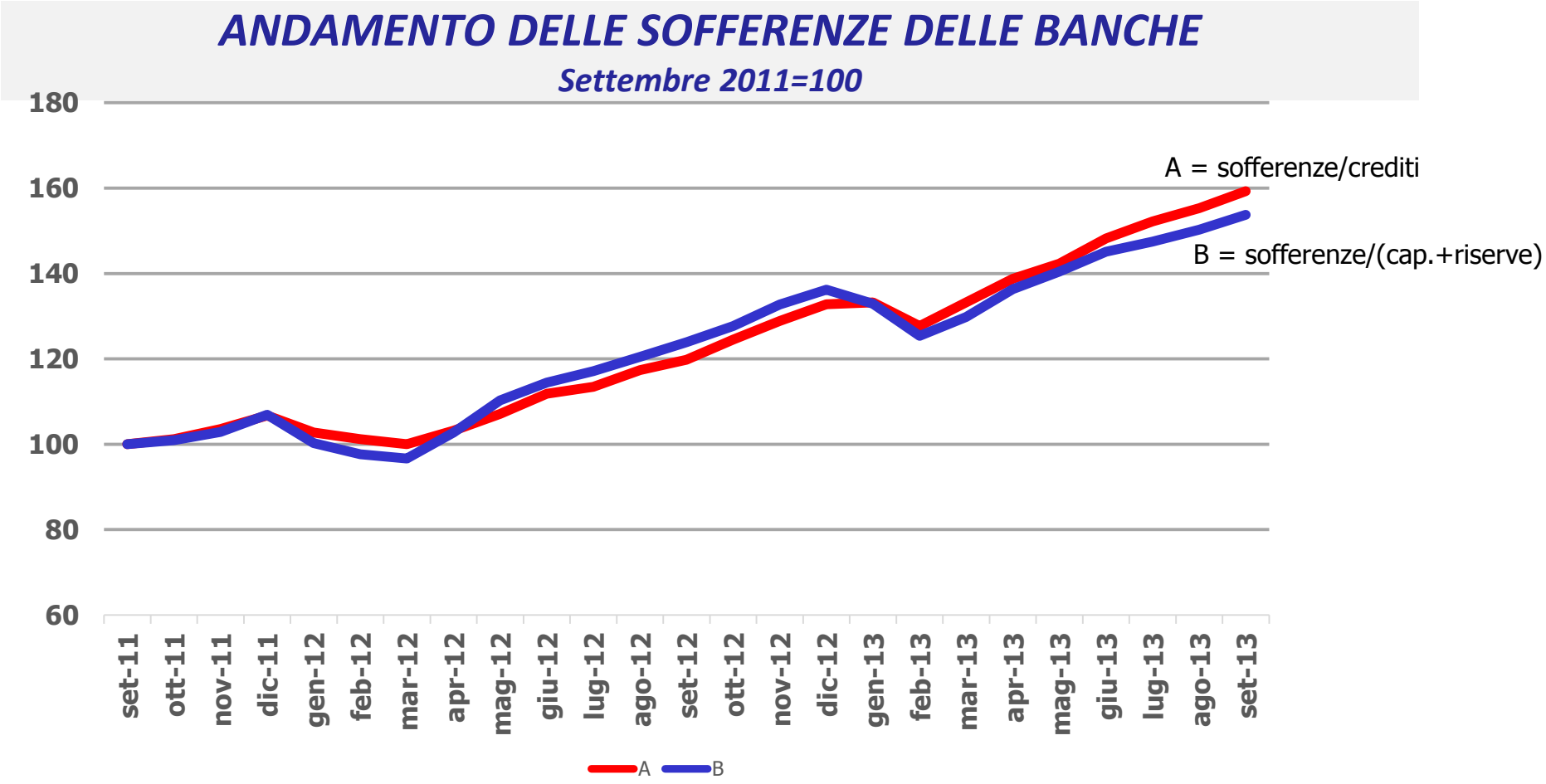
Credit crunch (1)

ANDAMENTO DEL CREDITO CONCESSO ALLE IMPRESE



Fonte: lavoce.info

Credit crunch (2)



Fonte: ABI

Credit crunch (3)

Le ASIMMETRIE INFORMATIVE

Lo scambio di dati tra banca e impresa è sempre più intenso

TUTTAVIA….

- **Le asimmetrie informative sono comunque cresciute**
- **Le Banche, con la crisi, mostrano sempre maggiori difficoltà a leggere le potenzialità – positive o negative - di un'impresa**
- **L'impresa, stante la situazione di razionamento del credito, la presenza di rating ecc., è sempre più restia ad aprirsi sulle informazioni <soft>.**

Credit crunch (4)

1 - L'impresa chiede credito (con razionali spesso "non espressi")

2 - La Banca non vuole/non sa chiedere programmi retrostanti la richiesta

3 - L'impresa fornisce alla banca <carte> (spesso predisposte e presentate con il commercialista - !!)

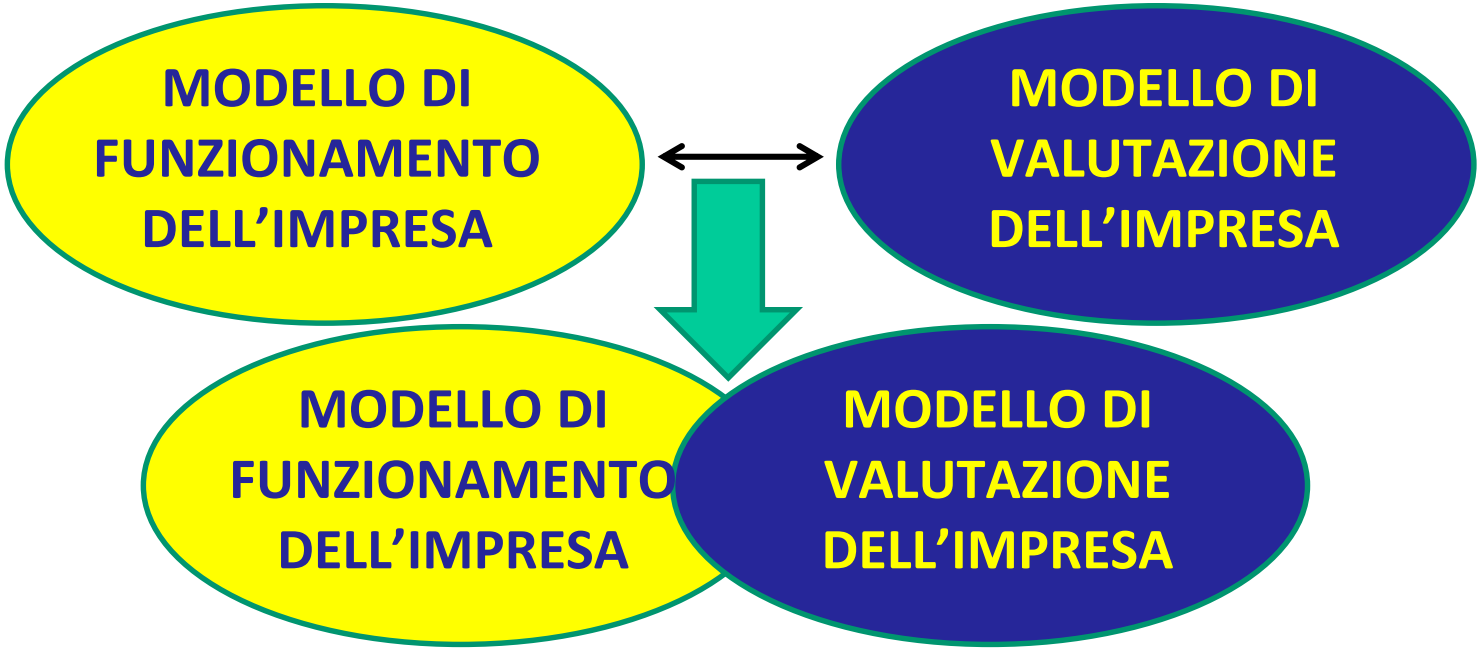
4 - Diffidenza della Banca

5 - Riferimento della Banca a modelli interni di valutazione (rating)

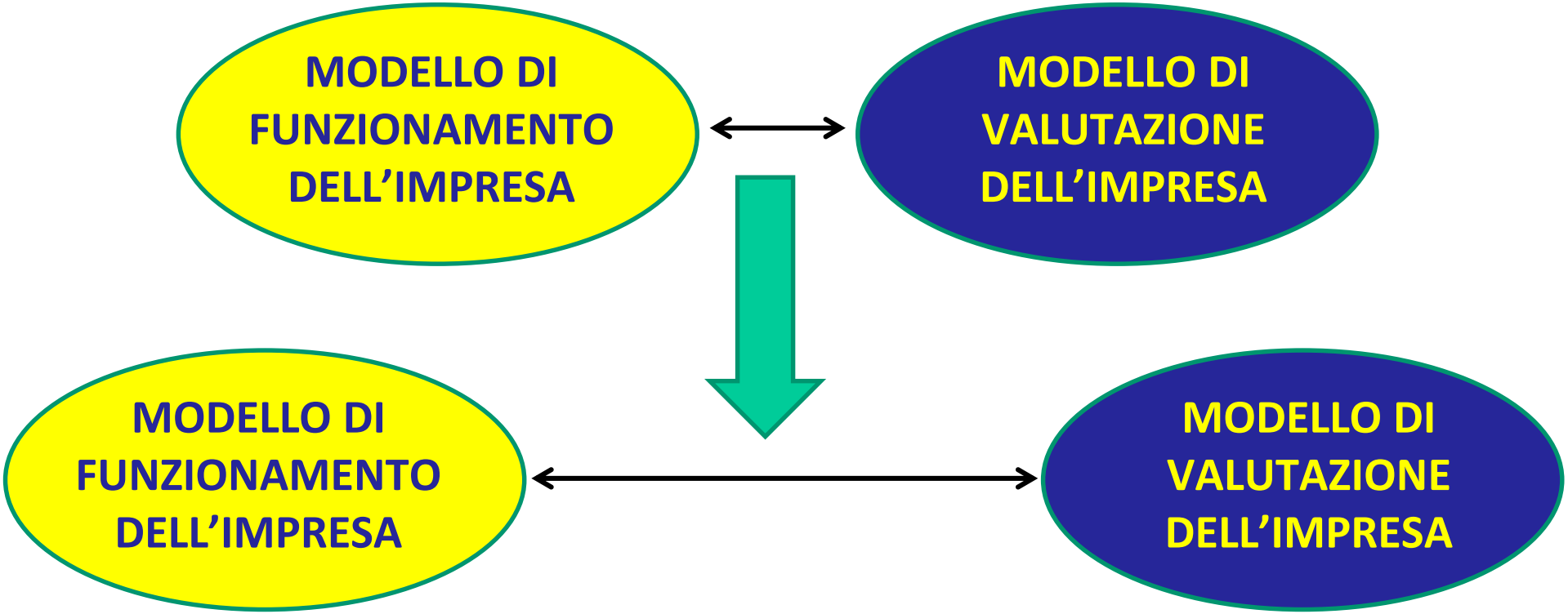
6 - Modelli sempre più a maglie strette

7 - Erogazione <con il contagocce>

Credit crunch (5)



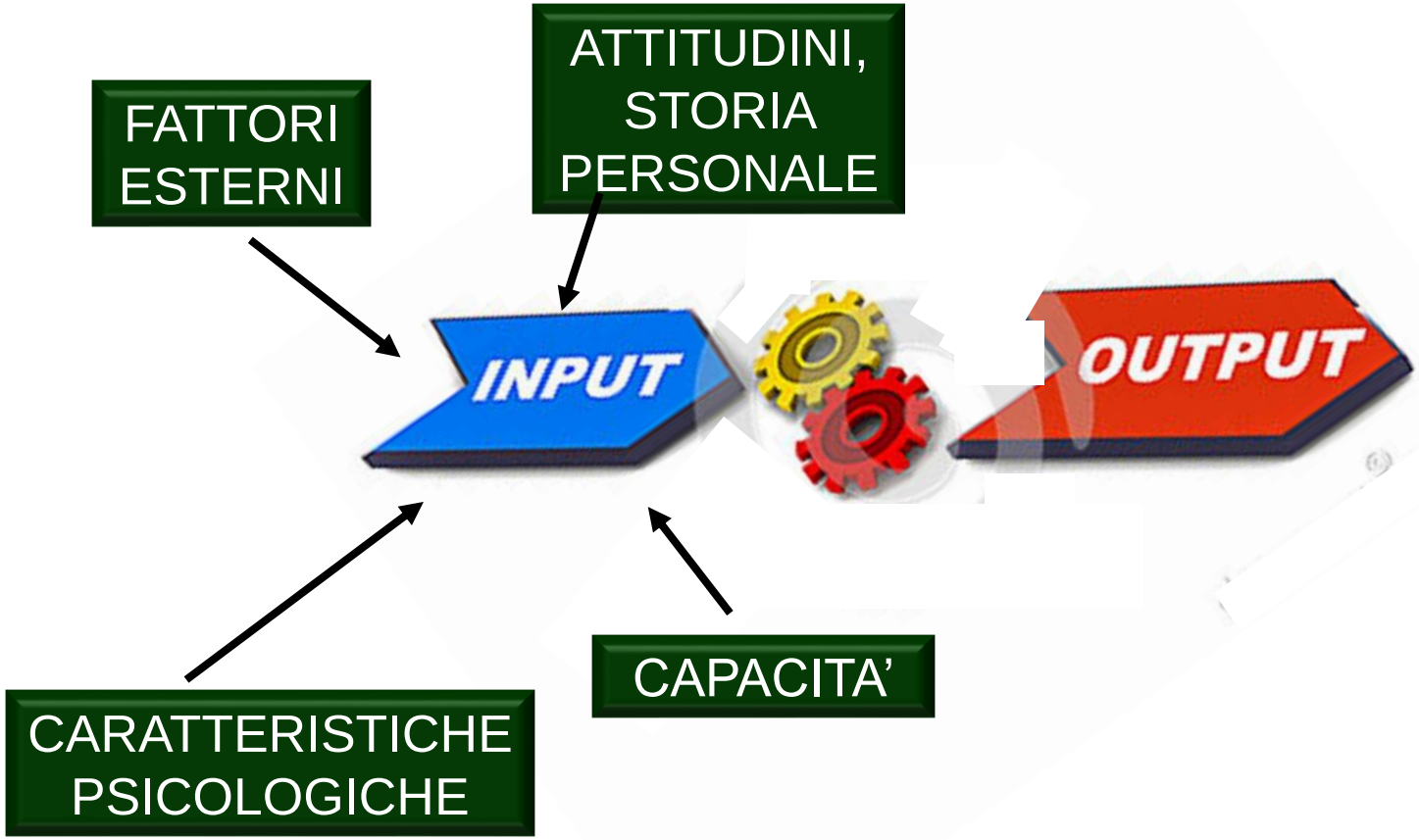
Credit crunch (5)



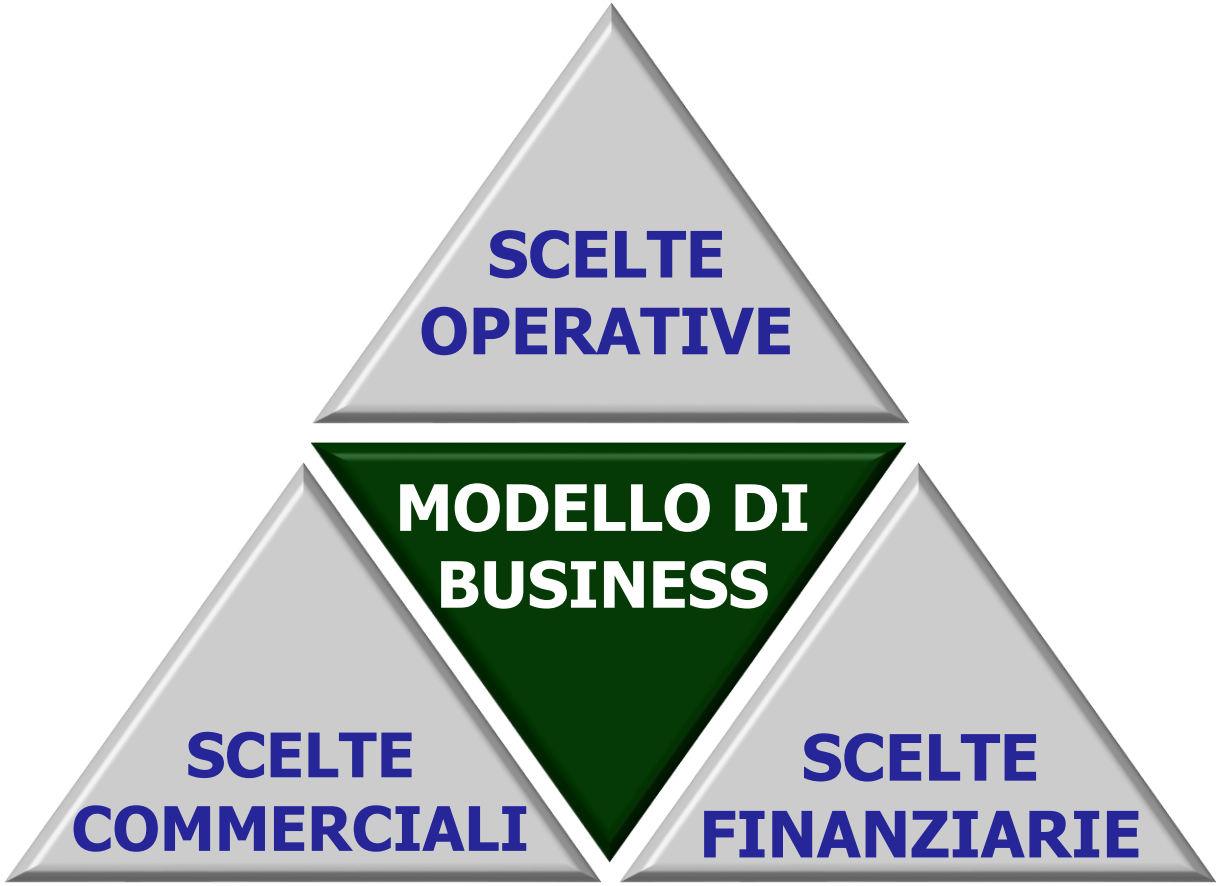
Agenda

1. Le nostre parole <chiave>
2. La <crisi> in generale
3. Rapporto banca impresa <in crisi>
4. **Pianificazione e controllo di gestione come strumento di <dialogo> tra imprese e banche**

La complessità dell'impresa

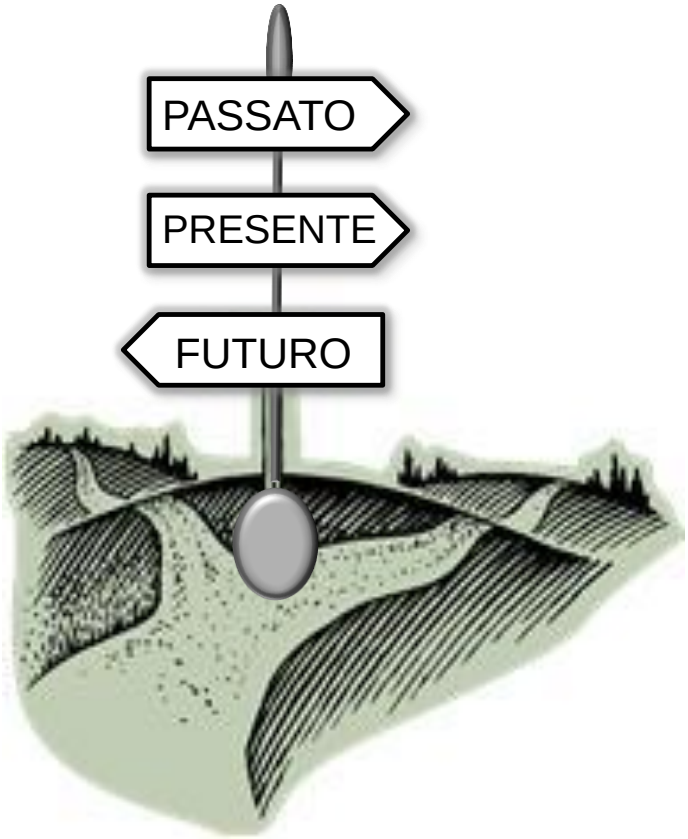


La complessità dell'impresa

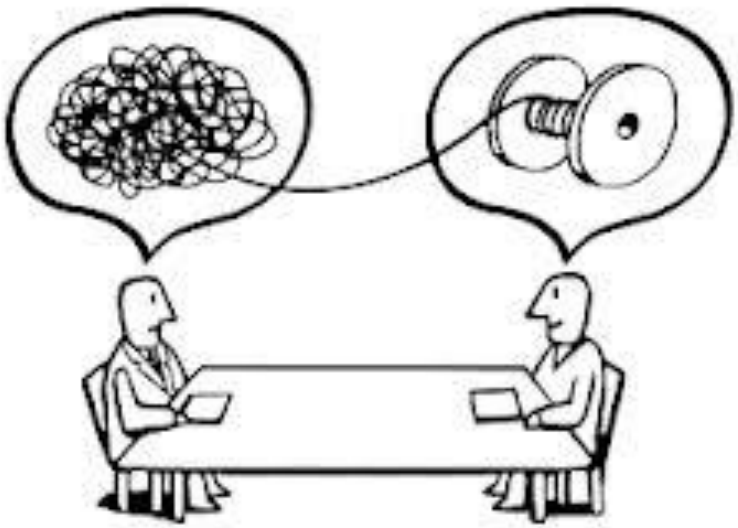


La complessità dell'impresa

L'impresa è un soggetto «vivente» con una fisiologia che prevede che il suo passato, presente e futuro si intersechino di continuo: è la strategia che tiene tutto assieme



Come affrontare la complessità dell'impresa?



Ricevere <u>informazioni</u> per valutare e decidere quindi:

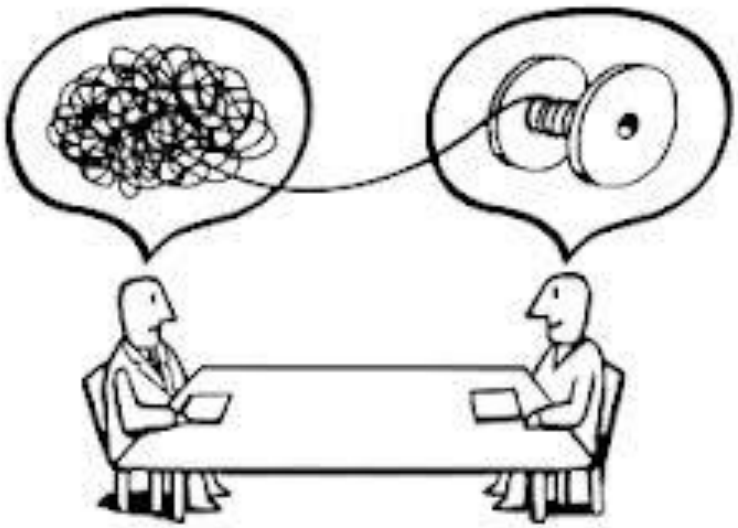
disporre di affidabili sistemi di produzione <u>dati</u>

Controllo gestione

Andamentale, CR, rating, ecc..

Elementi qualitativi

Come affrontare la complessità dell'impresa?



I fattori di tipo "qualitativo" sono numerosi e talvolta complessi e si intersecano in un numero infinito di combinazioni

Come affrontare la complessità dell'impresa?

Ma <u>informazioni</u> e <u>dati</u> sono la stessa cosa?

+

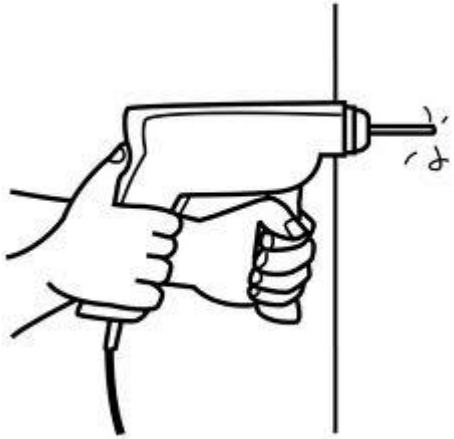
=

dati + **modello concettuale** = **informazioni**

Come affrontare la complessità dell'impresa?

Metodo

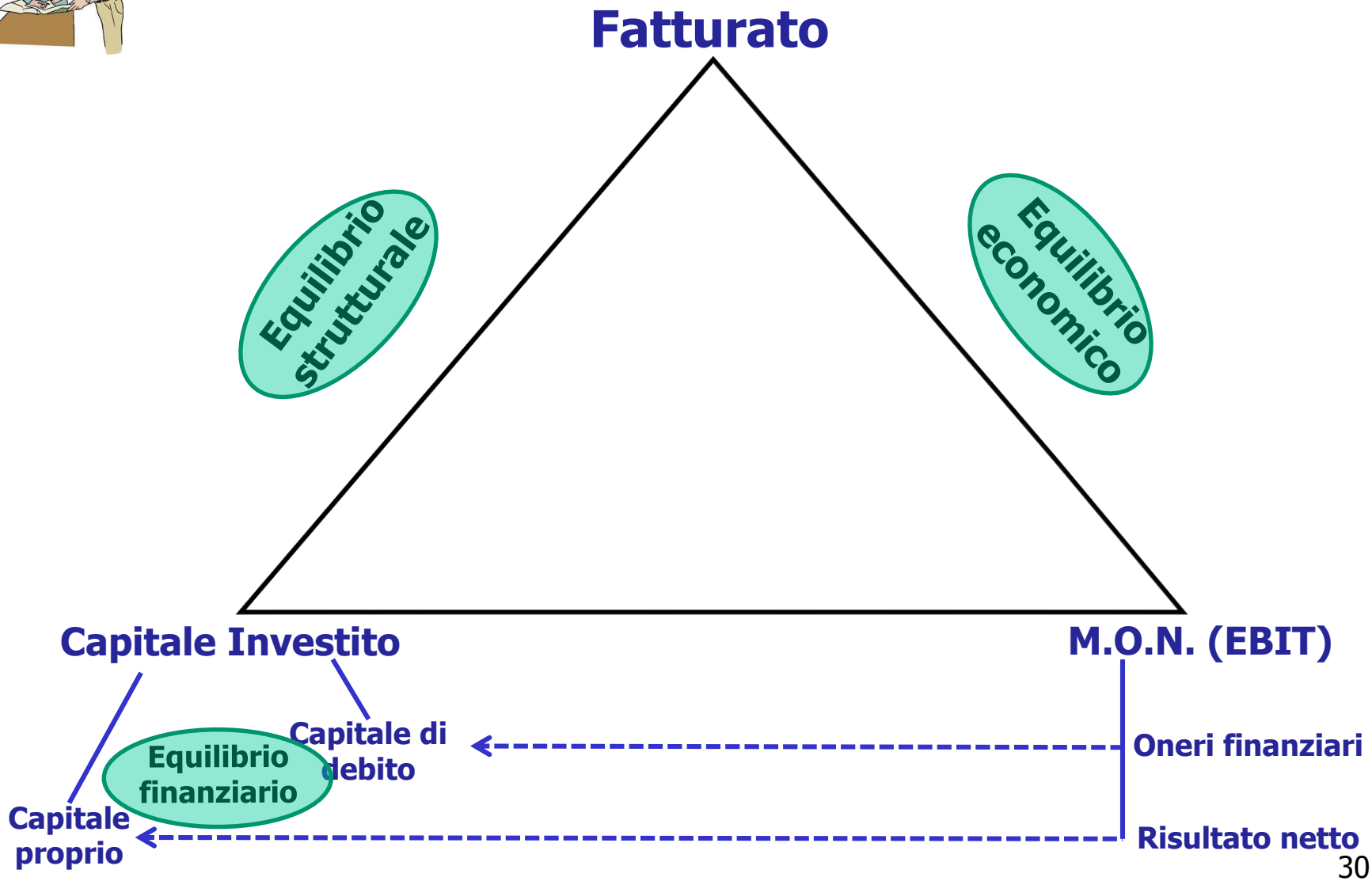
Strumenti



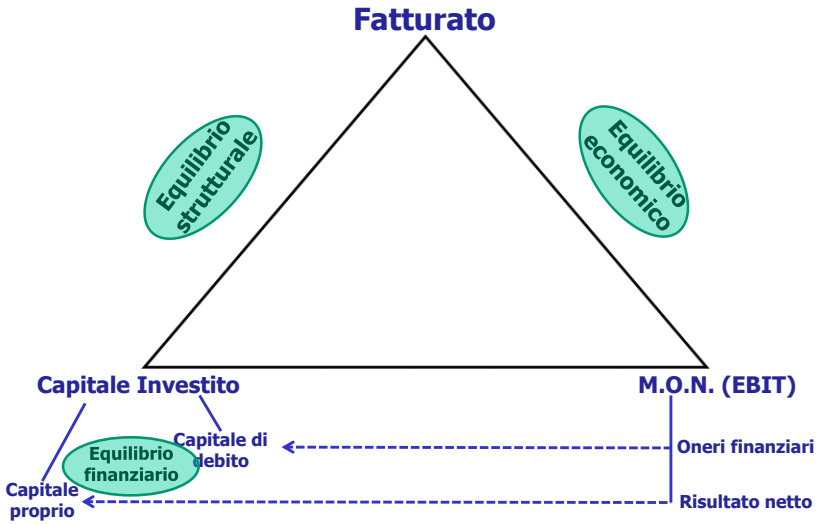
un modello concettuale (comune) per la lettura integrata dei fenomeni imprenditoriali

sistemi che permettono di collegare la realtà operativa al modello concettuale

Un modello per leggere la complessità dell'impresa



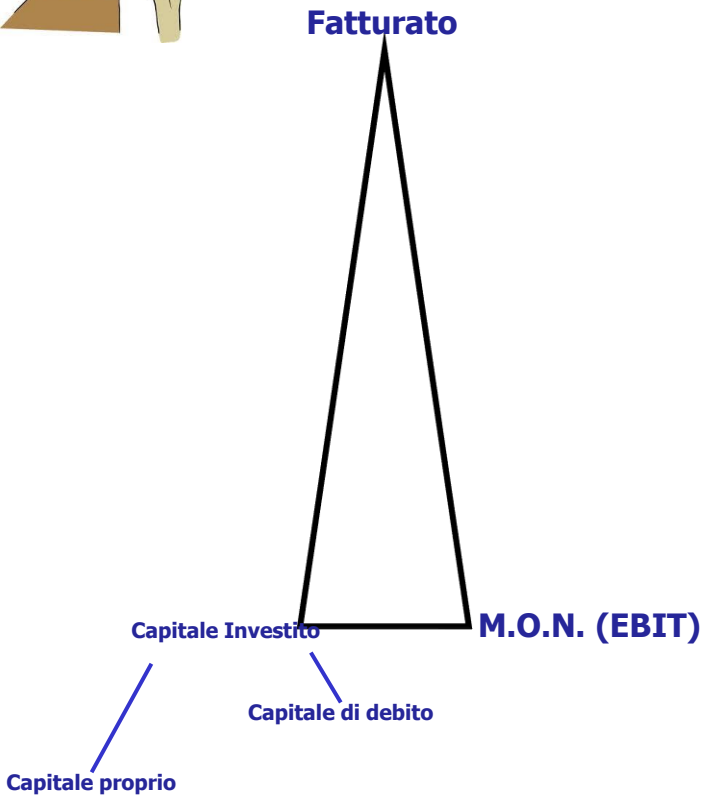
Un modello per leggere la complessità dell'impresa

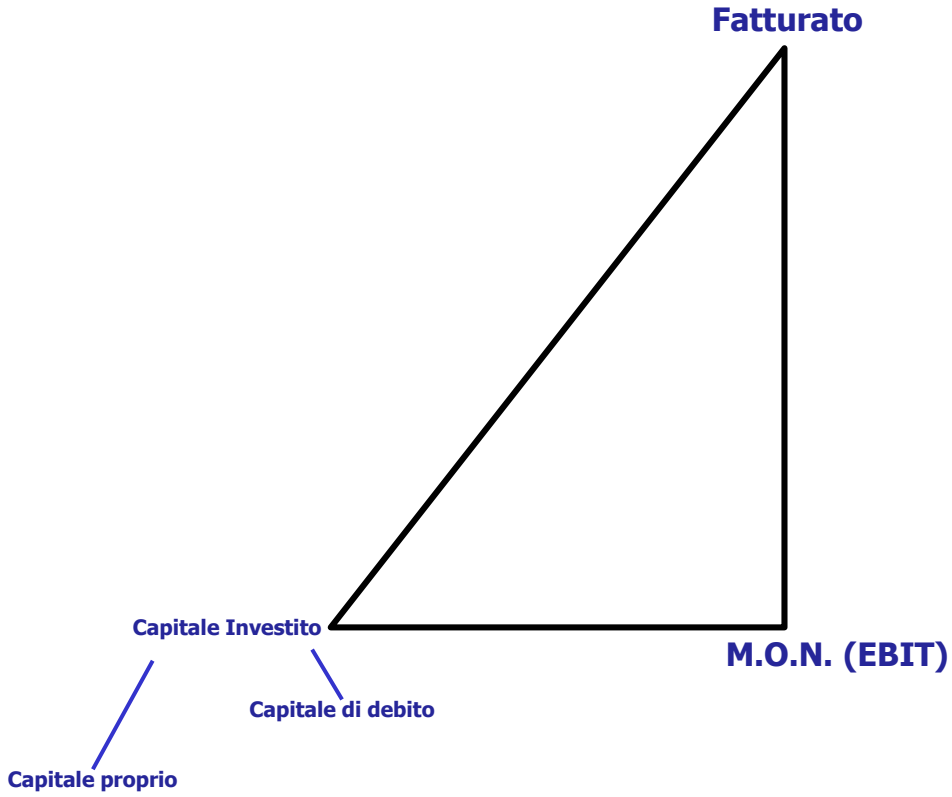


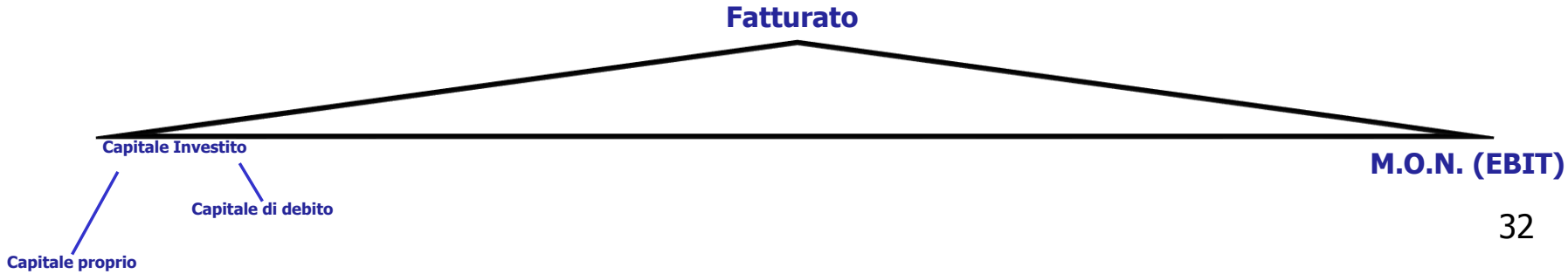
Leggere la vita dell'impresa attraverso il «modello», consente di valutarne i 3 equilibri fondamentali per la lettura della realtà di impresa:

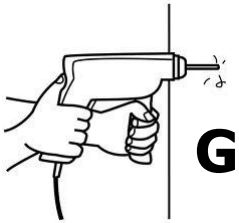
- in un preciso momento (analisi "statica")
- in un confronto in momenti diversi (analisi "dinamica")
- in una situazione futura (analisi "prospettica")

Gli equilibri mutano continuamente…







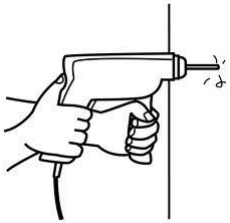


Gli strumenti con cui <far girare> il modello concettuale

Perché il modello concettuale non rimanga un puro esercizio teorico, i dati contabili non bastano.
Per assumere la veste di supporto concreto alle decisioni (dell'imprenditore e degli stakeholders), il modello va animato, <reso vivo> attraverso:

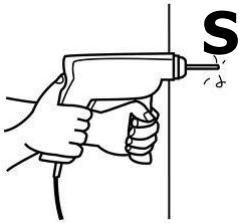
- sistema di pianificazione e controllo di gestione

- sistema mirato di acquisizione e selezione di elementi qualitativi



Sistema di pianificazione e controllo di gestione

- Per mettere a punto la strategia e pianificare l'azione complessiva
- Per conoscere meglio il costo dei fattori produttivi, la loro origine, la loro distribuzione
- Per capire come e dove si creano i margini
- Per favorire l'identificazione di KPI di sintesi
- Per impostare la programmazione operativa (budget)
- Per rilevare e analizzare gli scostamenti e adottare conseguenti decisioni correttive
- ….



Sistema mirato di acquisizione e selezione di elementi qualitativi