



Il Controllo di Gestione fra Tradizione e Evoluzione

Lucca, 25 febbraio 2016

Alessandro Garuglieri

Perché il Controllo di Gestione?

Secondo il *Institute of Management Accountants* il Controllo di Gestione è:

“ un sistema che supporta il processo decisionale attraverso attività di pianificazione e controllo.

La pianificazione ed il controllo in una applicazione pratica

- E' una versione tradizionale focalizzata essenzialmente sugli aspetti economico/finanziari
- E' orientata a quelle imprese, piccole e medie, che non ne hanno esperienza o che ne hanno una visione parziale, non organica
- Viene declinata usualmente in due forme di consulenza:
 - La formazione *on the job* di una o più figure interne, con il trasferimento di competenze e strumenti
 - La fornitura del servizio come *controller* esterno

Un approccio tipico - Conoscere

- Il modello di business, con il Business Model Canvas
- Il business specifico, l'arena competitiva, i benchmark
- L'organigramma ed il processo di delega dichiarato
- La qualità della comunicazione interna (per il cambiamento)
- Indicazioni sulle strategie e sulle politiche di impresa
- Il sistema di Budget, l'ultimo budget, i bilanci degli ultimi tre esercizi, i metodi di pricing

Un approccio tipico - Comprendere

- L'analisi economico finanziaria, integrata da una prima raccolta di informazioni non contabili
- Altre analisi preliminari:
 - Il ciclo finanziario tipico del caso
 - L'individuazione e lo svolgimento dei diversi processi produttivi
 - Le diverse marginalità nel rapporto prodotti/mercati

Un approccio tipico - Verificare

- La percezione del clima e le relazioni interne per come appaiono nella prima fase
- I segnali dall'ambiente: i livelli di manutenzione, la qualità degli investimenti, gli stili di management, la qualità dei rapporti
- Dove risiedono le competenze? E dove gli squilibri tra responsabilità assegnate e competenze necessarie?
- E' un posto di lavoro dove ci si reca volentieri? Quanto ne siamo prossimi o lontani?
- Gli stili di leadership
- La propensione al cambiamento

L'impatto sulle diverse culture d'impresa ed i limiti nella realizzazione

- La decisione e la possibilità di cambiare: i diversi casi e l'importanza della crescita delle competenze
- La necessità di un linguaggio condiviso
- Le resistenze al cambiamento
 - dello sponsor
 - dei collaboratori
 - dei consulenti esterni
 - ...

I diversi gradi di utilità

- E' perlopiù la sensibilità e le inclinazioni del Capo Azienda o dei Manager a determinare il successo della implementazione, la sua effettiva utilità
- Il controllo di gestione si interfaccia con ogni aspetto e momento della vita aziendale, almeno nei suoi aspetti economici e finanziari
- Maggiore è il contributo decisionale ed i conseguenti feedback, minori saranno i rischi di insuccesso: qui si determina il grado di utilità

Il mio punto di vista

... ma che idea ne hanno e che uso ne fanno i nostri piccoli/medi imprenditori, forti nei saperi di prodotto e/o di mercato, della pianificazione e del controllo di gestione?

... in che misura ne comprendono l'utilità per la crescita o almeno il mantenimento del vantaggio competitivo nel tempo?

Riescono ad agganciare il cambiamento? Quali le spinte? Talvolta le risorse limitate, ma non sempre ...

Razionalizzare la complessità: comportamenti e numeri

... sono la stessa cosa, le due facce della moneta oggetto del lavoro del Controller.

Personalmente penso sia utile un approccio pragmatico: lo richiede l'orientamento al cambiamento da incarnare nel tema di lavoro, qualunque forma o dimensione esso abbia

Credo nell'utilità dei manuali, dei modelli e delle tecniche, quando riusciamo a dargli vita, condividendoli e rendendone partecipi gli altri, costruendo team motivati e responsabili e individui dotati di senso critico costruttivo

La cassetta degli attrezzi

- La riclassificazione, con il passaggio ad un sistema di contabilità analitica (costi da natura a destinazione)
- Una analisi economico/finanziaria per una prima valutazione di fattibilità
- L'esame del sistema di budget vigente e dei livelli di coinvolgimento interno conseguenti al processo di delega
- Una prima indagine sulle criticità operative dichiarate nei diversi ambiti dell'impresa
- Il disegno del modello adatto al caso specifico

La cassetta degli attrezzi

- Il Budget - La parte economica
 - Il calendario aziendale e la stagionalità
 - L'obiettivo dei ricavi e delle marginalità per divisione o centro di profitto
 - Il sistema prezzi e margini
 - Il budget del costo del lavoro e della subfornitura
 - I costi di struttura mensilizzati per la previsione monetaria
 - Il budget, il punto di pareggio, il confronto con gli esercizi precedenti, alcuni indicatori economici
 - L'allestimento di KPI utilizzabili nel caso specifico

La cassetta degli attrezzi

- Il Budget - La parte finanziaria
 - La previsione delle variazioni del circolante e degli altri crediti e debiti
 - Gli investimenti, i disinvestimenti, le operazioni straordinarie
 - Il preventivo finanziario, lo stato patrimoniale prospettico, il quadro fonti e impieghi

La cassetta degli attrezzi

- Il Budget - La parte monetaria
 - La mensilizzazione delle entrate da ricavi e delle uscite per costi diretti
 - I costi di struttura mensilizzati
 - Le operazioni finanziarie a breve e medio, attive e passive, i movimenti di capitale

La cassetta degli attrezzi

Dalla formulazione del budget e del suo modello derivano gli strumenti per il controllo:

- Le analisi del quadro economico/finanziario di periodo:
 - Il controllo della marginalità per centro di profitto o divisione
 - Il confronto con il budget e i periodi precedenti
 - L'analisi puntuale dei costi di struttura
 - L'aggiornamento del forecast
 - Tutti i confronti necessari tra semiperiodi dei diversi elaborati
- L'allestimento di report per la Direzione, anche secondo le sensibilità e gli interessi dello sponsor

La figura del controller

(Elenco di attività e titolo indicativo)

1. Aiuta i responsabili nei processi decisionali e nelle funzioni di monitoraggio e controllo delle dinamiche interne
2. Collabora a constatare che le azioni svolte dai componenti dell'organizzazione siano legali, etiche e nell'interesse dell'azienda e dei suoi proprietari
3. Coadiuva l'attività amministrativa per un orientamento alla gestione analitica delle voci di costo e di ricavo
4. Coadiuva il responsabile finanziario nella gestione e nella pianificazione delle disponibilità monetarie e finanziarie
5. Formula ed aggiorna i Budget e i Piani Industriali affinché rappresentino compiutamente le specificità dell'impresa
6. Progetta e realizza un coerente sistema di controllo
7. Esegue il controllo di gestione economico/finanziario completo e cadenzato con costante e tempestivo approccio di problem solving verso le eventuali aree di difformità
8. Presenta esaurienti report periodici alla proprietà

Un caso virtuoso di crescita e misurazione del valore

Una sintesi delle fasi di realizzazione

- Alcuni anni di collaborazione per la crescita di una maggiore consapevolezza interna e della marginalità
- L'emersione del quadro interno, il processo di delega, la crescita delle competenze
- Il confronto indiretto con i competitor
- Il valore teorico e quello emergente da una serie di trattative di vendita

Vediamo adesso una serie di elaborati

1. Il Business Model Canvas
2. La mia analisi preliminare o verifica di fattibilità
3. Il Budget
4. I margini ed i prezzi
5. La gestione di tesoreria
6. Il controllo
7. I report ...

In conclusione

Un buon racconto può rendere un argomento attrattivo e di facile comprensione - e non è detto che questo lo sia stato - ma oggi, ogni giorno di più, avvertiamo che la realtà è impareggiabile.

Grazie per la partecipazione.