

Il controllo di gestione nella PMI: da opportunità a necessità

FABRIZIO DI CROSTA¹

Introduzione

Il controllo di gestione si è affermato nell'ultima decade del secolo scorso in numerose aziende italiane, prevalentemente di medio-grandi dimensioni, anche grazie alla raccolta ed elaborazione dei dati ad esso necessari effettuata da *sistemi informativi gestionali* adeguati che si erano diffusi capillarmente nelle aziende più evolute.

Troppo spesso il controllo di gestione è stato confuso, soprattutto nella piccola e media impresa, con la *contabilità*, declinata nelle sue forme più evolute di *contabilità analitica* o *industriale*.

Il controllo di gestione, invece, nasce come *controllo direzionale*, ovvero come strumento a supporto della Direzione per controllare la gestione aziendale. In tutte le aziende, anche le microimprese, la Direzione – spesso costituita dall'imprenditore singolo – effettua un certo controllo della gestione, ma il problema è come lo effettua, con quali strumenti, sulla base di quali dati?

¹ Ingegnere Gestionale. Si occupa di Consulenza Direzionale di Impresa. Email fabrizio@dicrosta.it

Il processo di controllo di gestione essenzialmente si articola:

- nella formulazione di *obiettivi* e *programmi* di breve periodo che consentano di verificare in anticipo se la gestione si svilupperà secondo le linee direttrici del piano strategico e che indichino preventivamente alle varie funzioni dell'impresa le azioni da intraprendere nel futuro immediato;
- nella verifica sistematica, mediante *l'analisi degli scostamenti*, del grado di realizzazione del programma stesso e del *raggiungimento dei suoi obiettivi*, alla luce dei risultati già effettivamente conseguiti, nonché della stessa validità del programma di gestione;
- nell'assunzione di adeguati *provvedimenti correttivi* nel caso in cui la verifica di cui sopra segnali l'esistenza di disfunzioni gestionali o di programmi non più validi.

Il controllo di gestione è una disciplina che si compone di diversi processi; alcuni di essi talvolta possono sussistere in modo autonomo, ma tutti sono efficacemente integrati fra loro per permettere alla Direzione di valutare l'andamento corrente dell'impresa, prevederne l'immediato futuro ed attuare le azioni correttive necessarie per migliorare le performance aziendali.

I processi che costituiscono il controllo di gestione possono essere riepilogati nell'elenco seguente:

- 1) pianificazione strategica e definizione di obiettivi ed indicatori;
- 2) contabilità analitica;
- 3) budgeting;
- 4) raccolta dati e consuntivazione;
- 5) reporting;
- 6) analisi degli scostamenti;
- 7) calcolo del costo del prodotto o servizio;
- 8) analisi finanziaria.

Nella PMI alcuni di questi processi possono rivestire un'importanza fondamentale, altri possono risultare secondari. L'implementazione di alcuni di essi può risultare in taluni casi eccessivamente onerosa, per alcune organizzazioni possono risultare carenti le competenze necessarie e/o i sistemi informativi per la raccolta e l'elaborazione dei dati.

Comunque sia, oggi la PMI non può ignorare il controllo di gestione se vuole sopravvivere a questo periodo di crisi internazionale ed affrontare l'auspicata ripresa economica con gli strumenti idonei per competere.

Le esigenze delle PMI

Molte, forse troppe, piccole o medie imprese controllano l'andamento aziendale solo attraverso il fatturato. Se chiediamo agli imprenditori come sta andando la loro azienda, nella stragrande maggioranza dei casi ci sentiamo rispondere con frasi del tipo «*Bene, quest'anno stiamo superando il fatturato dello scorso anno del 10%*», «*Male, nei primi tre mesi dell'anno abbiamo fatturato molto meno dell'anno scorso*», «*Siamo contenti perché quest'anno, nonostante la crisi, chiuderemo con un fatturato uguale a quello dell'anno scorso*».

Accanto all'esigenza esplicita di sapere come sta andando il fatturato, molte imprese oggi hanno l'assillo dei tempi di incasso, quindi accanto alla domanda «*Quanto fatturerò?*» si sta imponendo anche la domanda «*Quando fatturerò?*» o, meglio, «*Quando incasserò?*».

Troppe energie vengono disperse nella risposta a queste domande, distogliendo l'attenzione da altri aspetti più importanti che non vengono messi in luce a causa della mancanza di un vero controllo di gestione.

L'impresa nasce per fornire redditività all'imprenditore e per remunerare il capitale investito in modo più proficuo rispetto ad altre forme di investimento. Per garantire questo il fatturato non è sufficiente, occorre conoscere una serie di altre informazioni e dati quantitativi. Altre sono le domande che, ad esempio, dovrebbero porsi gli imprenditori della PMI:

- quanto stiamo guadagnando vendendo il nostro prodotto?
- quali prospettive hanno il nostro mercato ed i nostri clienti?
- quanto vale il nostro know-how?
- siamo competitivi almeno quanto i nostri concorrenti in termini di efficacia (tempi di consegna, rispetto della qualità del prodotto) e di efficienza (risorse impiegate per realizzare prodotti e servizi)?
- quale utile possiamo attenderci per i prossimi anni?
- possiamo permetterci investimenti per migliorare la capacità produttiva?

Probabilmente alcuni imprenditori si pongono queste domande, ma non sapendo darsi una risposta rivolgono l'attenzione ad altri aspetti per i quali trovano risposte più facilmente.

In realtà molte imprese, soprattutto durante questo lungo periodo di crisi economica, stanno navigando a vista.

Oggi la politica di molte aziende in crisi economico-finanziaria si sta orientando ad un indiscriminato taglio di tutti i costi, ma tagliando soltanto i costi, si peggiorano inevitabilmente le performance in termini di efficacia e spesso anche di efficienza. Per essere più competitivi, invece, occorre *migliorare prodotti e servizi e ridurre i costi globali nel lungo periodo*, ovvero *migliorare i processi*, primari e secondari. Da qui l'esigenza di dotarsi di strumenti manageriali di controllo di gestione per capire dove si sta andando.

I “perché” del controllo di gestione

Come detto ogni impresa ha proprie esigenze specifiche, dettate dal mercato in cui opera, dal prodotto o servizio che produce e/o vende, dalle persone che operano in essa, dal know-how posseduto, dai sistemi informativi disponibili, ecc.. Per questo motivo le ragioni per implementare un sistema di controllo di gestione, magari anche circoscritto ad alcuni aspetti più importanti, possono essere diverse, ma non mancano mai.

Tutti gli imprenditori delle PMI potranno ritrovare nell’elenco seguente le motivazioni valide per fare del vero controllo di gestione:

- perché voglio conoscere i costi reali dei prodotti o servizi;
- perché voglio stabilire in modo consapevole il prezzo del prodotto o servizio in offerta;
- perché voglio sapere tempestivamente quanto rende la mia impresa;
- perché voglio valutare i collaboratori in modo preciso ed incentivarli equamente;
- perché voglio conoscere la redditività per prodotto e/o cliente;
- perché voglio conoscere l’incidenza dei costi indiretti;
- perché voglio tenere sotto controllo i flussi di cassa per non avere problemi finanziari;
- perché voglio sapere se mi conviene realizzare internamente certe lavorazioni oppure demandarle a fornitori;
- perché voglio riorganizzare l’azienda per renderla più competitiva, ma non so cosa conviene fare;
- perché voglio sapere se mi conviene aumentare la capacità produttiva acquistando una nuova macchina produttiva che comporterebbe un investimento importante;

- perché voglio sapere se mi conviene dismettere/introdurre/decentralizzare una linea di produzione;
- perché devo chiedere un finanziamento alle banche e devo dimostrare di essere in grado di restituirlo;
- perché voglio fare un *business plan* per valutare l'investimento relativo all'apertura di una nuova sede o attività;
- perché voglio tenere sotto controllo i costi delle mie commesse che durano anche oltre un anno e valutare correttamente *il work-in-progress*;
- perché voglio sapere se mi conviene assumere un dipendente o affidare il lavoro a consulenti o collaboratori esterni.

Molto probabilmente l'elenco non è esaustivo ed altre motivazioni possono essere individuate all'interno di molte PMI.

Gli ostacoli al controllo di gestione

Le principali remore che distolgono la Direzione di molte piccole imprese dall'implementare un controllo di gestione sono legate ai costi che esso potrebbe comportare, senza pensare alle decisioni corrette che potrebbe generare e, conseguentemente, ai maggiori guadagni che potrebbe favorire o alle perdite che permetterebbe di evitare. Ma questi sono solo ostacoli costruiti dalla mentalità del *management* di molte imprese.

In realtà gli ostacoli veri sono costituiti dal tempo necessario per implementare alcune tecniche di controllo di gestione, dalla necessità di formare adeguatamente il personale e di dotarsi di sistemi informatici adeguati. Proprio su quest'ultimo aspetto occorre notare che, ad esempio in piccole imprese del comparto manifatturiero, la possibilità di calcolare il costo reale del prodotto mediante tecniche gestionali tutto sommato semplici dal punto di vista concettuale si arena a fronte della difficoltà di reperire dati

attendibili sui tempi di produzione dei vari lotti di prodotti e sulla corretta ripartizione dei costi indiretti.

In pratica se non si conosce:

- il tempo effettivo di ogni singola fase del ciclo produttivo, comprese le fasi di controllo qualità;
- il tempo impiegato dal personale produttivo per avviare e controllare la produzione;
- e i costi effettivi di ogni macchina di produzione (costo di acquisto, costi di manutenzione, costi per materiali di consumo ecc.);

è praticamente impossibile giungere a calcolare un costo effettivo del prodotto attendibile.

Anche la carenza di competenze del personale costituisce un aspetto importante: naturalmente le competenze sul controllo di gestione possono essere acquisite esternamente, eventualmente anche la figura del *Controller* può essere acquisita in *outsourcing*, ma il personale che deve inserire e gestire le informazioni chiave per il controllo di gestione deve essere adeguatamente formato affinché non vengano imputati dati imprecisi che renderebbero vani gli sforzi dell'azienda per implementare un sistema di controllo di gestione. Come in altre situazioni (sistema qualità, sistemi informatici, ecc.) deve essere investito il tempo necessario affinché il personale sia adeguatamente preparato e consapevole di quello che sta facendo e della sua rilevanza.

A tal proposito spesso è il personale addetto alla contabilità generale che viene coinvolto nel progetto di controllo di gestione, ma occorre fare attenzione perché gli obiettivi sono diversi e, quindi, devono esserlo anche gli approcci e le regole; pertanto potrebbe non essere necessaria una conoscenza delle norme contabili, ma piuttosto una conoscenza di massima degli aspetti contabili e una più approfondita dei processi realizzativi.

Le regole del controllo di gestione

Come accennato sopra il controllo di gestione segue regole diverse dalla contabilità generale:

- 1) i costi devono essere imputati per *destinazione* (ad esempio a quale centro di costo è destinato il servizio acquistato?) e non per natura (che tipo di servizio ho acquistato?);
- 2) i tempi di rilevazione non sono quelli dettati dalla normativa fiscale, come accade per i dati contabili, ma è anche vero che non si può, per contro, disporre di costi e ricavi troppo tempo dopo l'evento che li ha generati (è bene disporre dei report riferiti ad un periodo - generalmente il mese - entro la metà del mese successivo); la *tempestività* è indispensabile;
- 3) non è necessario che i valori siano estremamente *precisi* come per la contabilità generale, ma devono essere attendibili;
- 4) i *costi dei beni* da ripartire sui centri di costo o sui prodotti/servizi non sono dettati dalle regole dell'ammortamento fiscale, ma piuttosto dalla vita presunta effettiva del bene stesso.

Al di là delle regole basilari il controllo di gestione si fonda molto sul buon senso e su criteri che possono anche essere stabiliti *ad hoc* in base al tipo di azienda in cui ci si trova. Ciò è testimoniato da alcune tecniche di controllo di gestione che potrebbero apparentemente essere in contrasto fra loro, quali ad esempio i metodi per il calcolo del costo del prodotto basati su *Full Costing* o *Direct Costing* e sulla tecnica dell'*Activity Based Costing*, più moderna ed efficace, ma anche più complessa da attuare.

Un esempio facilita la comprensione della contrapposizione fra *Direct* e *Full Costing*.

Una società di servizi Alfa che deve formulare un'offerta per un servizio (ad esempio per partecipare ad una gara pubblica) calcola i costi diretti per il servizio ottenendo il valore di € 50.000. Considerando che la percentuale dei costi fissi dall'ultimo bilancio

risulta pari al 50% dei costi totali contabilizzati, secondo la tecnica del *full costing* chi predispone l'offerta deve aggiungere altri € 50.000 di incidenza di costi fissi per ottenere il costo complessivo del servizio ed ottenere € 100.000 (costituiti dal 50% di costi fissi, appunto). A tale cifra aggiungerà un margine del 15% sul prezzo fino ad ottenere € 117.657 come prezzo di offerta.

La società Beta ha la stessa struttura dei costi di Alfa e pertanto calcola anch'essa un costo diretto per il servizio di € 50.000, ma applicando la tecnica del *direct costing* preferisce incrementare il costo diretto del 45% sul prezzo, omnicomprensivo della copertura dei costi fissi e del margine di contribuzione, ottenendo così un prezzo di offerta di € 90.911. L'azienda Beta pertanto si aggiudicherà l'appalto e così avverrà per altre gare.

Sia Alfa che Beta avevano lo scorso anno un bilancio con ricavi pari a 1 milione di euro, costi totali pari a € 900.000 e, come accennato in precedenza, costi fissi pari al 50% di questi, ovvero pari a € 450.000. L'azienda Beta sulla gara sopra citata consegue un margine di contribuzione (ricavi – costi diretti) pari a € 40.911 e sarà sufficiente aggiudicarsi 5 gare di questo tipo per coprire tutti i costi fissi (€ 450.000/€ 40.911), dopodiché ogni nuova acquisizione contribuirà direttamente a generare il margine operativo netto. Evidentemente i costi fissi per loro natura non crescono all'aumentare del lavoro (fino ad un certo limite) per cui la politica dell'azienda Beta risulterà più redditizia sul mercato di quella dell'azienda Alfa.

Ovviamente quest'esempio rappresenta un caso limite e la tecnica del *full costing* non risulta sempre sfavorevole rispetto a quella del *direct costing*; occorre infatti valutare con attenzione il contesto nel quale ci si trova ad operare, se l'azienda è un'impresa manifatturiera o una società di servizi, se lavora su commessa o produce beni per poi metterli sul mercato e così via.

Analisi di bilancio vs controllo di gestione

Come appare chiaro dal nome, si tratta di una tecnica di elaborazione dei dati del bilancio di esercizio per estrapolare indicatori (i c.d. indici di bilancio) e effettuare valutazioni sull'andamento aziendale. Molti imprenditori conoscono indici quali ROI, ROE, ROS, ecc., ma non tutti ne sanno interpretare il reale significato e, sebbene il loro calcolo sia abbastanza semplice, anche per una piccola impresa (è sufficiente prendere i dati delle poste del bilancio di esercizio e fare qualche calcolo; addirittura alcuni servizi su internet forniscono la possibilità di scaricare bilanci di qualsiasi impresa con gli indici principali già calcolati per poche decine di euro), pochissime aziende li prendono in considerazione.

Calcolare alcuni indici di bilancio, benché utile per conoscere come è andata l'azienda nell'esercizio precedente, non vuol dire fare del controllo di gestione. Questo per alcune ragioni fondamentali:

- a) il bilancio di esercizio normalmente viene predisposto entro il primo quadrimestre dell'anno successivo, per cui i dati su cui si basa potrebbero essere già obsoleti, soprattutto in questo periodo di forti variabilità e repentini cambiamenti;
- b) nei bilanci, spesso vengono fatte valutazioni – fiscalmente ammissibili, ma gestionalmente non condivisibili – che permettono di “far tornare i conti”, senza dare una precisa idea dell'andamento gestionale dell'impresa;
- c) gli indici di bilancio ben si adattano a valutare imprese manifatturiere di medie dimensioni con lavoro svolto prevalentemente da personale dipendente. Molte piccole imprese, società di servizi o studi professionali svolgono però servizi e fanno ricorso prevalentemente a personale esterno (consulenti o collaboratori esterni).

Dunque l'analisi di bilancio non è propriamente parte del controllo di gestione, anche se può essere un buon punto di partenza per impostare il controllo di gestione nelle realtà nelle quali non sono immediatamente disponibili i dati necessari.

La contabilità analitica

Tra gli obiettivi della contabilità analitica vi è quello del controllo dei costi, cioè di quell'azione volta a percepire le cause delle variazioni intervenute nei costi al fine di migliorare le condizioni di svolgimento dei processi dell'organizzazione. In questo periodo il "controllo dei costi" costituisce un argomento molto "caldo" per molte imprese, ma purtroppo la sua applicazione è spesso deviata verso una riduzione indiscriminata di tutti i costi, anche di quelli necessari per investire sulla crescita futura dell'impresa (investimenti in innovazione tecnologica, organizzazione dei processi, formazione del personale, ecc.).

Il *controllo dei costi* in realtà può avvenire:

- a) con un confronto tra costi consuntivi, confronto che può essere temporale² o spaziale³;
- b) con un confronto tra costi consuntivi e predeterminati⁴.

Al primo tipo di confronto sono addossabili le seguenti critiche:

- i dati sono rilevati con scarsa precisione;
- vi sono sempre ritardi nell'adozione di provvedimenti correttivi;

² Si confrontano, ad esempio, i dati di ricavi e costi consuntivi dell'anno corrente con quelli dell'anno precedente.

³ Si confrontano, ad esempio, i dati di ricavi e costi consuntivi relativi a diverse commesse o linee di prodotto.

⁴ Si confrontano tipicamente i dati di ricavi e costi consuntivi con i rispettivi dati preventivati in sede di budget o di pianificazione della commessa.

- non è possibile misurare l'efficienza aziendale.

Questi inconvenienti sono superabili attuando il secondo tipo di confronto, mediante l'utilizzazione di un sistema di *contabilità a costi standard*.

Un *costo standard* è un valore predeterminato in modo rigoroso ed idoneo a rappresentare i costi tipici di oggetti variamente definiti. Esso può essere considerato sia come quantità-obiettivo, cioè come modello da raggiungere da parte del personale, sia come quantità parametrica, vale a dire come termine di confronto con i costi effettivi. Lo standard quindi è espressione di quantità, che può riferirsi a materiali, manodopera, spese generali, tempi di lavoro, coefficienti di rendimento, ecc..

Implementare un *sistema di contabilità analitica* veramente efficace implica tutta una serie di passi: la definizione dei centri di costo e delle relative responsabilità, la determinazione dei criteri di ripartizione dei costi, la definizione del metodo di calcolo del costo dei prodotti/servizi/commesse, il calcolo del punto di pareggio (*break-even point*). Su questi argomenti, come anticipato, accanto a tecniche tradizionali quali il *Full Costing* ed il *Direct Costing* con le relative variazioni sul tema, sono nate tecniche innovative quali l'*Activity Based Costing* che si rifà all'*Activity Based Management* per allocare i costi alle risorse ed alle attività.

Anche per la contabilità analitica, a seconda del tipo di impresa, le modalità di attuazione possono variare anche sensibilmente. Oggi molte piccole ed anche microimprese non sono le classiche imprese manifatturiere – magari che lavorano su commessa per conto terzi – ma sono costituite da installatori di impianti, manutentori di impianti, studi di progettazione, *software house*, studi professionali (avvocati, commercialisti, consulenti del lavoro), società di consulenza, ecc. Per essi la contabilità analitica deve essere costruita su misura e spesso i software gestionali adottati non sono così evoluti da supportare adeguatamente la Direzione nel

controllo di gestione.

Ad esempio nelle organizzazioni che svolgono servizi intellettuali ed operano su commessa (società di consulenza, di informatica, studi di ingegneria) è fondamentale basare il controllo di gestione sul controllo della commessa, dei suoi costi e ricavi. In questi casi il controllo di gestione ben si sposa con le tecniche di *project management* e risulta fondamentale implementare una consuntivazione delle attività estremamente precisa e puntuale. Ciò implica suddividere l'attività dei collaboratori in commesse, sia di tipo cliente, sia di tipo "interno" (attività commerciali e di marketing, amministrazione e gestione, organizzazione, formazione, ecc.), nelle quali allocare tutti i tempi lavorativi del personale.

Altro aspetto importante del controllo delle commesse, soprattutto se di lunga durata, è quello della valutazione dei c.d. "lavori in corso" (*work in progress*), ovvero dei ricavi maturati perché derivanti da attività già svolte, ma non ancora consuntivate/fatturate al cliente e dei relativi costi, sia generati dal personale interno, sia dai consulenti esterni.

Il budget

In molte realtà, in periodi di forti fluttuazioni economiche e finanziarie come quello che stiamo vivendo, le previsioni espresse nel budget stanno perdendo di valenza. In diverse aziende, poi, il budget viene vissuto come un obbligo e viene redatto con scarsa consapevolezza, spesso semplicemente incrementando o decrementando di una certa percentuale la stima dei costi o dei ricavi di vendita dell'anno precedente. Naturalmente se il budget deve essere formulato in questo modo, è meglio non farlo!

Potrebbe, viceversa, essere uno strumento molto utile in molte piccole imprese che non sono abituate a porsi degli obiettivi, a

stimare in modo realistico la struttura dei costi e dei ricavi per il periodo successivo. È noto che se dobbiamo stimare il costo complessivo di un esercizio otteniamo stime molto più precise quanto più scomponiamo tutti i costi in voci elementari e stimiamo queste ultime per poi ricostruire il costo complessivo. In questo modo riusciamo a valutare se ci sono margini per effettuare certi investimenti o spese di tipo ordinario quali, ad esempio, il miglioramento dei sistemi informatici o la formazione del personale.

Tutto ciò ha un senso se siamo anche in grado di stimare i ricavi, con una visione non eccessivamente ottimistica, sempre procedendo nella stima di voci singole (ad es. linee di prodotti, commesse, ecc.) per poi ricostruire il valore complessivo dei ricavi.

Il processo di predisposizione del budget serve a confrontare poi i dati consuntivi con i valori previsionali ad intervalli temporali predefiniti (mensilmente, massimo trimestralmente) per poter intraprendere tempestivamente azioni correttive e, se necessario, rivedere la “stima a finire” del budget (*forecast* o *revised budget*), ovvero i valori previsionali di costi e ricavi per i mesi successivi, laddove nei mesi precedenti si evidenziassero scostamenti significativi.

Gli indicatori di performance

Non solo la teoria del *controllo di gestione*, ma anche la teoria sulla *qualità* (basata sulla norma ISO 9001 la cui recente pubblicazione dell'edizione 2015 ha rinforzato questi concetti) prevede la definizione di *indicatori di performance* aziendali per *misurare e monitorare costantemente l'andamento dei processi* e dell'intera impresa.

Nelle PMI vengono calcolati pochi indicatori rispetto a quelli che sarebbero necessari. Spesso essi sono relegati nell'ambito del

sistema di gestione per la qualità certificato ISO 9001 e nel relativo riesame del sistema da parte della Direzione (a cui la stessa talvolta partecipa poco attivamente). Controllo di gestione e sistema qualità dovrebbero essere visti come *due sistemi strettamente integrati fra loro*, l'uno che usufruisce dei dati dell'altro, ma purtroppo così non è. Non solo nella piccola, ma anche nella media impresa Qualità e Controllo di Gestione (dove presente) vivono da separati in casa.

Ben diverso è l'approccio di Kaplan e Norton, gli statunitensi che idearono la metodologia delle *Balanced Scorecard* già negli anni '90. La loro visione dell'azienda è su quattro prospettive: alla *prospettiva economico-finanziaria* (già abbastanza esplorata da molte imprese) hanno affiancato la *prospettiva del cliente*, quella dei *processi interni* e la *prospettiva dell'innovazione ed apprendimento*. Tale approccio non si limita a definire un insieme bilanciato di indicatori e probabilmente è sovradimensionato per una piccola impresa italiana, ma è comunque utile apprenderne la filosofia per capire come "vedere" la propria azienda e non misurare unicamente il fatturato.

Oggi il calcolo di numerosi indicatori è enormemente agevolato dai moderni sistemi informatici e l'assenza di strumenti adeguati per calcolare con poco sforzo alcuni indici fondamentali per capire come sta andando l'azienda non deve servire come alibi e scusa per non adottare tali indicatori: probabilmente è la struttura informativa dell'impresa ad essere inadeguata.

Definizione degli indicatori, definizione dei valori obiettivo, misurazione e valutazione dei risultati dovrebbero costituire un processo dinamico alla ricerca del miglioramento continuo, non solo in termini di miglioramento del valore dell'indice, ma anche nella ricerca di nuovi indicatori per meglio comprendere le dinamiche aziendali che mutano continuamente.

Il reporting e l'analisi degli scostamenti

La raccolta dei dati precisa e sistematica e le elaborazioni progettate nel sistema informativo di controllo di gestione devono sfociare in report a video o su stampa che permettano una consultazione efficace ed un'analisi dei dati che consenta alla Direzione, eventualmente supportata da consulenti, di valutare l'andamento della gestione. Occorre curare la qualità degli output generati dal sistema di controllo di gestione, non solo dal punto di vista dell'accuratezza dei dati, ma anche dal punto di vista della forma di presentazione degli stessi. Infatti la reportistica, sotto qualsiasi forma, dovrebbe consentire un'immediata evidenza dei dati di interesse necessari per effettuare un esame analitico degli indicatori e degli andamenti dei medesimi nel tempo, compreso il confronto degli stessi con i dati di periodi precedenti o con valori *target*.

Evidentemente il ruolo del *Controller* dovrebbe essere quello di curare la reportistica, verificarne la validità dei dati contenuti e delle forme di presentazione prima di procedere all'analisi degli stessi. Egli dovrebbe sintetizzare i risultati in relazioni periodiche da presentare alla Direzione, al fine di discutere con essa i risultati raggiunti e le azioni da intraprendere per migliorare.

Oggi i sistemi informatici permettono di produrre, in modo a volte anche semplice, prospetti interessanti per effettuare l'analisi degli scostamenti rispetto agli obiettivi ed all'andamento dei periodi precedenti. È comunque opportuno non fermarsi a report di base, ma cercare di conoscere le informazioni di cui si necessita nella forma desiderata.

La scelta del formato degli *output* (indici numerici, grafici di andamento, a torta, istogrammi o altro) è molto importante per comprendere subito la situazione ed identificare eventuali fonti di problemi.

La possibilità di analizzare i dati di dettaglio a partire da dati di sintesi, ad esempio con strumenti di *business intelligence*, renderà il lavoro del *Controller* sempre più interessante e proficuo per permettere alla Direzione di prendere le decisioni con consapevolezza.

In particolare l'analisi degli scostamenti non dovrebbe limitarsi a prendere atto del miglioramento o peggioramento dell'andamento di determinati indicatori rispetto al periodo precedente o rispetto al valore obiettivo, bensì identificare le cause di tali scostamenti, al fine di poter intraprendere eventuali azioni correttive.

Il controllo finanziario

Oggi la gestione finanziaria non è più l'attività routinaria di un tempo che permetteva all'azienda di avere le riserve necessarie al suo funzionamento, ottenendo al contempo piccoli guadagni attraverso investimenti oculati dei fondi che si accumulavano fra una scadenza e l'altra.

I *ritardi di pagamento*, spesso imprevedibili, costringono i responsabili della funzione Amministrazione & Finanza a lottare per riuscire a far fronte a tutte le incombenze, controllare i pagamenti dei clienti e gestire conseguentemente i pagamenti dei fornitori.

È importante, per questa ragione, dotarsi di uno strumento informatico adeguato, che consenta, con una certa frequenza, di aggiornare i dati previsionali, soprattutto sul fronte incassi da clienti. Se, infatti, determinati contratti – per esempio quelli relativi a commesse di progetti e servizi nel settore ICT e dell'Ingegneria in genere – prevedono lavori di lunga durata con pagamenti a scadenze predefinite - non solo temporalmente, ma

anche sulla base di *milestone* stabiliti - è necessario che la funzione amministrativa sia perfettamente integrata con le funzioni di progettazione e produzione o erogazione del servizio per revisionare il piano di fatturazione in funzione dell'avanzamento della commessa.

Per quest'attività, soprattutto quando i tempi di fatturazione e pagamento sono incerti (ad es. nel caso di Committenti Pubblici), il semplice foglio di calcolo non è adeguato. Infatti, salvo non introdurre controlli ed automatismi piuttosto articolati, lo spostamento di incassi previsionali nel foglio di calcolo potrebbe facilmente provocare errori manuali, spesso difficili da scoprire e recuperare. Addirittura in certi contesti può essere opportuno affidarsi *all'analisi statistica e probabilistica* per stimare i tempi di pagamento di certi clienti.

Avere la certezza, o quasi, dei tempi di incasso delle fatture comporta innegabili vantaggi sul fronte pagamenti a fornitori, oltre che per far fronte ad esigenze improvvise.

La prassi che si sta affermando in alcuni settori (prevalentemente nei servizi intellettuali, o comunque quando il fornitore non fornisce materiali costosi) di pagare i fornitori quando pagano i clienti è assolutamente deleteria per mantenere buoni rapporti di *partnership* con i fornitori: significa *trasferire parte del rischio di impresa sul fornitore* e denota l'impreparazione dell'organizzazione nel tenere sotto controllo i flussi finanziari.

Un buon controllo del *cash-flow* consente di prevenire i fabbisogni importanti e di rivolgersi eventualmente per tempo agli Istituti di Credito.

Spesso una carenza di controllo finanziario, che fa emergere *problemi di liquidità* che ingessano l'azienda, può nascondere ben più importanti *problemi di scarsa redditività* del lavoro svolto, ovvero margini di contribuzione troppo esigui per coprire i costi fissi e non sono sostenibili a lungo.

Specificità di settore

Senza voler essere esaustivi si possono riassumere alcuni aspetti peculiari del controllo di gestione, con riferimento alle piccole imprese di alcuni settori particolari.

Aziende manifatturiere del settore meccanico

Moltissime realtà di questo settore hanno un numero di dipendenti fra 10 e 25 ed un fatturato attorno al milione di euro. Esse lavorano su commessa articoli definiti da specifiche del cliente, che è il responsabile della progettazione degli stessi.

In queste organizzazioni l'aspetto cruciale è il *calcolo del costo del prodotto*, dato dal costo del materiale lavorato e dalle lavorazioni effettuate.

Mentre per il costo del materiale sono normalmente disponibili dati attendibili, a condizione di considerare anche sfridi e scarti di lavorazione e gli oneri di gestione del materiale (accettazione, immagazzinamento, oneri finanziari, ecc.), per quanto riguarda il costo della lavorazione occorre considerare attentamente sia il costo della macchina/attrezzatura che lavora il prodotto, sia il costo del personale addetto in produzione.

Già la determinazione del *costo macchina* e del *costo del personale* per ogni singola fase di lavorazione e controllo richiede particolare cura. Infatti entrambe le voci di costo comprendono intrinsecamente una parte di *costi diretti* (per il tempo in cui si effettua la lavorazione del prodotto) ed una parte di *costi indiretti* (tempi di fermo macchina, tempi del personale responsabile per gestione della produzione e coordinamento, manutenzione ecc.). Non è frequente trovare, in una piccola azienda, un calcolo del costo della macchina che non si discosta dal valore dell'ammortamento fiscale o quello del canone di leasing, anche se tale valore sovente è differente dal costo reale della risorsa.

Il calcolo della durata – e quindi del costo – di ogni singola fase del ciclo produttivo normalmente comprende una *fase di attrezzaggio macchina* (o *setup* di macchina) ed una *fase di lavorazione* dei pezzi ordinati per la commessa. È evidente che l'incidenza dell'attrezzaggio è tanto minore quanto maggiori sono le quantità prodotte, ma talvolta sono possibili ottimizzazioni che rendono i tempi di attrezzaggio successivi alla prima produzione inferiori al previsto. Alcune lavorazioni, però, comprendono *solo la fase di lavorazione*, mentre particolari fasi - quali ad esempio trattamenti termici, trattamenti superficiali, ecc. - richiedono un impegno dell'impianto per un determinato tempo prefissato per effettuare il trattamento su di un lotto di prodotti di dimensioni massime definite, talvolta dipendenti dalla dimensione/volume del prodotto. Se il quantitativo massimo del lotto che subisce il trattamento stabilito è inferiore al quantitativo di materiale della commessa/ordine di produzione, di tale aspetto occorrerà tener conto nel calcolo dei costi. Viceversa in certi casi è possibile effettuare la fase di trattamento termico o trattamento superficiale contemporaneamente su articoli diversi, appartenenti a commesse differenti.

Altre considerazioni sulla possibilità di ottimizzare l'impiego del materiale (ad esempio nel caso di lavorazioni di taglio lamiera), da un lato complicano il calcolo del costo del prodotto, dall'altro consentono particolari risparmi sotto determinate condizioni.

Da ultimo occorre considerare l'impegno profuso nella fase di campionatura (il cosiddetto PPAP del settore *automotive*) ed il costo per la realizzazione di eventuali attrezzature *ad hoc*, quali stampi e così via.

Costruire preventivi mirati che possano essere anche sostenibili nel confronto con il cliente costituisce, quindi, un innegabile punto di forza di queste piccole aziende. Non è raro che il cliente chieda un prezzo inferiore con riferimento ad un'offerta di un con-

corrente più bassa. È però spesso vincente dimostrare al cliente come vengono calcolati i costi del prodotto e che prezzi inferiori oltre un certo limite possono ingenerare sospetti sulla qualità del materiale utilizzato, sulle macchine e sul personale impiegato dal *competitor*, oltre che sulla competenza del concorrente nel calcolare i costi correttamente.

Società di informatica

Le *software house* realizzano prodotti software sui quali si generano ricavi per licenze d'uso e canoni di manutenzione. La componente principale dei loro costi è costituita dal tempo del personale – interno e/o esterno – impiegato a sviluppare applicativi, fornire servizi di assistenza, consulenza e formazione. Il fondamento del controllo di gestione delle commesse/progetti di sviluppo software è costituito dal *project management* e dalla *consuntivazione delle attività del personale*, che deve essere precisa e tempestiva per garantire il controllo dei costi di progetto.

Gli strumenti utilizzati per la consuntivazione dovrebbero agevolare una precisa e puntuale rendicontazione delle attività, anche da parte del personale che spesso opera fuori sede.

Un aspetto critico nella contabilizzazione dei costi delle commesse è costituito dalla ripartizione dei costi fissi sulle commesse stesse, in base all'assorbimento delle risorse indirette (personale di staff e risorse tecniche comuni) da parte dei vari progetti. Non è infrequente trovare licenze d'uso particolarmente costose di certi ambienti di sviluppo che di fatto vengano impiegate solo per lo sviluppo di alcuni progetti, quindi la ripartizione dei costi indiretti in proporzione ai ricavi della commessa/progetto non è sempre il metodo più idoneo.

Oggi, poi, molti sistemi informatici sono forniti con la formula del *SaaS (Software as a Service)*, ovvero vengono messi a

disposizione per l'utilizzo da parte del cliente nel "cloud". Questo nuovo sistema di fornitura apre la strada ad una nuova dinamica dei costi (occorre considerare le aree di *storage* affittate o acquistate) e, conseguentemente, dei prezzi: non si parlerà più di licenze d'uso perenni e di canoni di manutenzione, ma di costo "pay per use", di canoni mensili o annuali di utilizzo, a fronte dei quali la società di informatica non solo mette a disposizione il software da essa sviluppato, ma si occupa anche della manutenzione dell'ambiente operativo e dei relativi aggiornamenti. Dunque nuove voci di costo, anche significative, devono essere prese in considerazione.

Società e studi di ingegneria

Le società di ingegneria, specie quelle che operano nel settore delle costruzioni, presentano molte analogie con le società di informatica. Anche per queste organizzazioni la consuntivazione delle attività sulle varie commesse, non solo quelle relative a lavori da svolgere per il cliente, ma anche quelle cosiddette "interne", è l'elemento fondamentale del controllo.

Visto anche il frequente ricorso a consulenti esterni è importante contabilizzarne con precisione i costi, man mano che maturano. Il problema, infatti, è quello di consuntivare i costi ed i ricavi effettivamente maturati con l'avanzamento della commessa, indipendentemente dagli *step* di fatturazione concordati con il cliente.

Misurare l'avanzamento fisico corretto del lavoro svolto non è semplice, ma solo così facendo ci si rende realmente conto se i ricavi maturati ad una certa data sono congruenti con i costi maturati alla stessa data e con i dati previsionali del budget di commessa. Appositi indicatori di efficacia ed efficienza del progetto (*Cost Performance Index*, *Schedule Performance Index*, *Earned Value*, ecc.) possono fornire informazioni utili.

Imprese di costruzioni

Le imprese di costruzioni di piccole dimensioni non dispongono normalmente di strumenti di controllo delle commesse particolarmente evoluti. Anche i programmi software impiegati presentano spesso funzionalità base per il controllo di gestione dell'attività di cantiere ed il fatto che la costruzione dell'opera avviene in un cantiere rende maggiormente ostica la registrazione delle attività svolte su sistemi informatici.

Spesso nelle piccole imprese edili, ma non solo in quelle, regna la disorganizzazione e la gestione dei subappalti - sempre più impiegati - rende difficoltoso controllare i costi della commessa.

Per le commesse di costruzione di opere di ingegneria civile o industriale, oppure di infrastrutture è fondamentale basarsi su un preventivo (budget) di commessa accurato e monitorarne il rispetto attraverso l'*analisi degli scostamenti durante l'avanzamento dei lavori*.

Purtroppo l'avanzamento fisico dei lavori, rispetto a quello temporale, viene raramente contabilizzato in modo corretto.

Un aspetto spesso sottovalutato è la durata complessiva dei lavori: meno tempo durano i lavori di costruzione, ovvero meno tempo resta aperto il cantiere, minori sono i costi fissi di cantiere. Quindi al di là di eventuali penali per ritardi con il cliente prima si concludono i lavori, meglio è.

Anche per questa tipologia di organizzazione gli strumenti di *project management* potrebbero essere molto utili, ma è molto raro vedere un diagramma di Gantt di una commessa di costruzione di un edificio con i costi associati alle fasi di lavoro aggiornato con frequenza almeno quindicinale.

Un aspetto particolarmente significativo delle imprese di costruzione è costituito dall'*allocazione dei costi indiretti sulle commesse*, ove una parte significativa di essi è costituita dalle macchine operatrici che lavorano su più commesse.

Imprese di installazione e manutenzione di impianti

Gli installatori di impianti elettrici e meccanici presentano molte similitudini con le imprese di costruzioni, per le quali essi spesso lavorano. Normalmente le commesse di installazione sono più brevi e richiedono una pianificazione accurata per evitare di sprecare risorse.

Anche in questo caso è fondamentale tenere sotto controllo l'avanzamento fisico dei lavori ed i relativi costi maturati. Dal punto di vista finanziario vi sono problematiche legate ai tempi di incasso che spesso sono vincolati alla conclusione di altre opere o alla certificazione/collaudò degli impianti.

Molte di queste imprese, soprattutto quelle che operano nel settore termotecnico, svolgono anche attività di manutenzione di impianti in base a canoni prestabiliti con attività extra canone.

Dopo aver effettuato una precisa preventivazione dei costi della commessa di manutenzione è necessario *controllare l'avanzamento delle attività per monitorarne i costi*. In questo ambito, i canoni di manutenzione vengono incassati a scadenze prefissate contrattualmente, ma ai fini del controllo di gestione occorre considerare che *i ricavi non maturano nel tempo in modo omogeneo, bensì in corrispondenza dello svolgimento delle attività pianificate*. Tale andamento prefissato va confrontato con l'andamento dei costi per manodopera e materiali impiegati. Ad esempio, in caso di manutenzione di impianti termici, la maggior parte dell'attività si svolgerà durante la stagione invernale e pertanto bisognerà considerare che i ricavi matureranno di conseguenza.

Relativamente alle *ore del personale* è molto importante che gli addetti consuntivino in modo preciso il tempo speso nelle varie attività esterne, considerando anche un'omogenea ripartizione dei tempi di viaggio per i trasferimenti da un impianto all'altro.

Conclusioni

Oggi il controllo di gestione, nelle sue diverse applicazioni, è senz'altro uno strumento indispensabile per la piccola e media impresa italiana per comprendere se l'azienda sta intraprendendo la strada giusta e per prendere consapevolmente le decisioni corrette.

Come visto, talvolta è sufficiente implementare solo alcuni strumenti del controllo di gestione, o per lo meno partire da essi, per poi completare l'attuazione di un sistema di controllo di gestione secondo le proprie necessità e possibilità.

Anche le piccole imprese e le microimprese, se vogliono competere in un mercato sempre più globale, nel quale in diversi settori l'unica via per sopravvivere alla crisi è quella di lavorare per clienti esteri (o per clienti italiani che hanno committenti prevalentemente esteri), devono conoscere ed applicare semplici strumenti per calcolare il costo del prodotto/servizio e tenere sotto controllo i costi diretti ed indiretti.

Per competere nel mercato internazionale è noto che le piccole imprese italiane soffrono delle loro dimensioni ridotte, che genera un *gap* di conoscenze, di organizzazione, di strumenti manageriali e di innovazione tecnologica rispetto alle imprese di maggiori dimensioni che è difficilmente colmabile. Il controllo di gestione è uno strumento manageriale che spesso aiuta le piccole imprese a crescere, perché le obbliga a raccogliere dati precisi sulla loro attività, permette loro di acquisire conoscenze sulle dinamiche dei costi, spesso le costringe a dotarsi di strumenti informatici più adeguati per attuare un minimo di controllo e, quindi, le permette di eliminare molte inefficienze nascoste.

Uno dei principali ostacoli all'implementazione di strumenti di controllo di gestione nelle piccole imprese è stato proprio la scarsa informatizzazione dei processi, ma oggi è possibile raccogliere e conoscere informazioni sull'andamento aziendale con co-

sti decisamente più ridotti rispetto al passato. Dunque il piccolo imprenditore dovrebbe riflettere sul futuro della propria impresa e capire che il controllo di gestione è imprescindibile per la crescita dell'impresa, a volte anche solo per la sua sopravvivenza.