

## **Il controllo di gestione nella PMI**

### **Introduzione**

Il controllo di gestione è spesso 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 nasce invece come controllo direzionale, ovvero come strumento a supporto della Direzione per controllare la gestione aziendale, articolandosi essenzialmente nelle seguenti fasi:

- 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;
- 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;
- implementazione 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 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.

### **Le esigenze delle PMI**

Molte, forse troppe, piccole o medie imprese controllano l'andamento aziendale solo attraverso il fatturato ma l'impresa nasce per fornire redditività all'imprenditore e per remunerare il capitale investito in modo più proficuo rispetto ad altre forme di investimento. Il fatturato non è pertanto sufficiente ma occorre conoscere una serie di altre informazioni e dati quantitativi.

La politica di molte aziende in crisi economico-finanziaria si sta orientando ad un indiscriminato taglio di tutti i costi, che peggiora 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.

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

- conoscere i costi reali dei prodotti o servizi;
- stabilire in modo consapevole il prezzo del prodotto o servizio in offerta;
- sapere tempestivamente quanto rende l'impresa;
- valutare i collaboratori in modo preciso ed incentivarli equamente;
- conoscere la redditività per prodotto e/o cliente;
- conoscere l'incidenza dei costi indiretti;
- tenere sotto controllo i flussi di cassa per non avere problemi finanziari;
- sapere se conviene realizzare internamente certe lavorazioni oppure demandarle a fornitori;
- sapere se conviene aumentare la capacità produttiva acquistando un nuovo macchinario;
- sapere se conviene dismettere/introdurre/decentralizzare una linea di produzione;
- chiedere un finanziamento alle banche e sapere di essere in grado di restituirlo;
- fare un business plan per valutare l'investimento relativo all'apertura di una nuova sede o attività;
- tenere sotto controllo i costi delle commesse e valutare correttamente il work-in-progress;
- sapere se conviene assumere un dipendente o affidare il lavoro a consulenti o collaboratori esterni.

### **Gli ostacoli al controllo di gestione**

I principali ostacoli all'implementazione del controllo di gestione sono legati 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.

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.

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;
- 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 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.

### **La contabilità analitica**

Uno dei principali obiettivi della contabilità analitica è il controllo dei costi, al fine di migliorare le condizioni di svolgimento dei processi dell'organizzazione, che può avvenire:

- a) con un confronto tra costi consuntivi;
- b) con un confronto tra costi consuntivi e predeterminati, mediante l'utilizzo di un sistema di contabilità a costi standard.

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 ha come base l'Activity Based Management, per allocare i costi alle risorse ed alle attività.

Ad oggi, molte piccole ed anche microimprese non sono le classiche imprese manifatturiere 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, le previsioni espresse nel budget stanno perdendo di valenza. In diverse aziende, poi, il budget è 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, 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 tal 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.

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 norme ISO) 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 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 basato sulla metodologia della Balanced Scorecard, che suddivide l'azienda in quattro prospettive: alla prospettiva economico-finanziaria (già abbastanza esplorata da molte imprese) è affiancata 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.

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 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. 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, sintetizzando 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.

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**

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, è necessario che la funzione amministrativa sia perfettamente integrata con le funzioni di progettazione e produzione o erogazione del servizio.

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: 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.).

Il calcolo della durata – e quindi del costo – di ogni singola fase del ciclo produttivo normalmente comprende una fase di attrezzaggio macchina (o set-up 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 i 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 concorrente 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.

### *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 avvenga in un cantiere rende maggiormente ostica la registrazione delle attività svolte su sistemi informatici.

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.

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 e 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/collaudato 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 sono 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**

Ad oggi, il controllo di gestione 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 completarne l'attuazione 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 come le piccole imprese italiane soffrano 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. 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 la scarsa informatizzazione dei processi ma oggi è possibile raccogliere e conoscere informazioni sull'andamento aziendale con costi decisamente più ridotti rispetto al passato. 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.