Il controllo di gestione nelle PMI

L'imprenditore e lo sviluppo economico

Commissione di studio sul Controllo di Gestione e Analisi Finanziaria

Documento n. 1 – Novembre 2018

Hanno contribuito alla stesura del documento:

Dott. Francesco Raccichini
Dott. Luca Nardoni
Dott. Claudio Cannella
Dott.ssa Sara Cognigni
Dott. Andrea De Santis
Dott. Giulio Eusebi
Dott. Valerio Orsini

1. Nozioni introduttive sul Controllo di Gestione

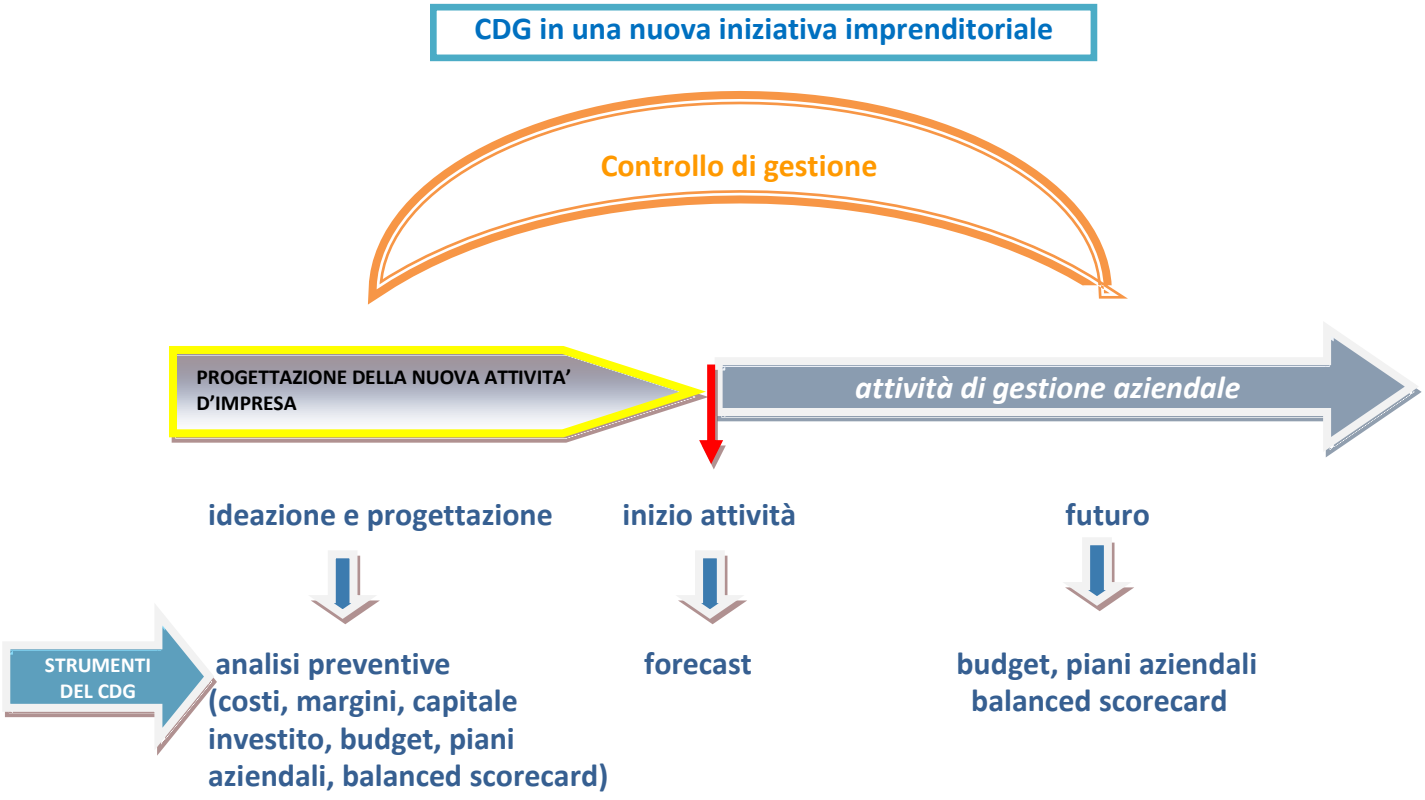
Il **Controllo Di Gestione** (CDG) è materia che fa parte del più vasto campo dell'economia aziendale ed è costituito da un insieme di strumenti e procedure tecnico-contabili costruiti per fornire specifiche ***informazioni indispensabili*** alla ***guida e al dominio della gestione dell'azienda***. Per questo il CDG è uno strumento fondamentale per ***l'espletamento della funzione decisionale*** propria dei vertici aziendali, della direzione, del management. Il CDG rappresenta lo **strumento decisionale aziendale per eccellenza.**

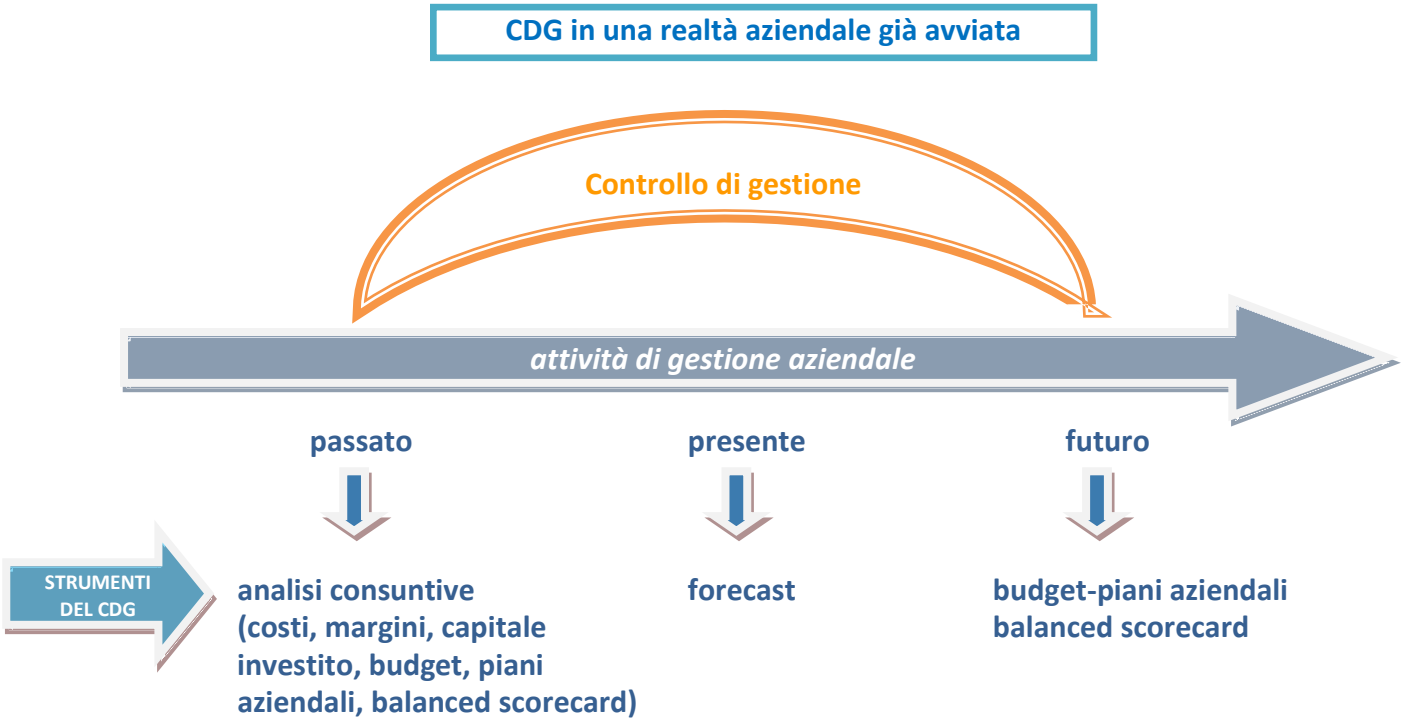
Grazie alla funzione del CDG la direzione aziendale ***misura e controlla i risultati aziendali consuntivi*** suddivisi nelle varie aree di attività nelle quali opera l'azienda, fino all'individuazione delle ***origini e delle cause che li hanno determinati***. Conoscendone le cause, la direzione aziendale è in grado di assumere le decisioni finalizzate alla creazione di valore nel tempo. Lo strumento del CDG, inoltre, consente alla direzione aziendale d'implementare la sua ***attività di pianificazione economico-finanziaria e tecnico produttiva.*** Infine il CDG è lo strumento mediante il quale la direzione ***modifica in maniera tangibile l'organizzazione aziendale*** e influenza i comportamenti individuali degli addetti alle varie aree funzionali, indirizzandoli verso obiettivi d'innovazione, di qualità, di controllo, di produttività, di sinergie interne, di responsabilità, facendo convergere tali comportamenti verso gli obiettivi generali aziendali.

Il CDG è lo strumento fondamentale di guida e governo dell'attività aziendale durante tutta la vita dell'azienda, tra passato presente e futuro. In realtà l'utilizzo degli strumenti del CDG deve precedere l'avvio di ogni iniziativa imprenditoriale.

L'iniziativa imprenditoriale consiste nello sviluppo dell'idea creativa di prodotto o servizio che la nuova impresa dovrà produrre, nell'individuazione dell'ambito competitivo e del settore in cui opererà. Si tratta della fase della formulazione delle **strategie aziendali**[1] che è parte integrante dell'attività di progettazione dell'attività d'impresa. Attraverso gli strumenti della contabilità analitica dei costi, dei margini economici, dell'analisi dei flussi finanziari e del capitale da investire, il CDG consente di verificare, a preventivo, l'entità del capitale che dovrà essere investito e la capacità della nuova impresa di conseguire risultati economici positivi negli anni. Il budget e il piano aziendale costituiranno la guida operativa e la mappa della struttura organizzativa aziendale che si andrà a realizzare.

[1] Marco Orlandi, *Come diventare manager imprenditori*, Ipsoa Gruppo Wolters Kluwer, 2015


CDG in una nuova iniziativa imprenditoriale
Controllo di gestione
PROGETTAZIONE DELLA NUOVA ATTIVITA' D'IMPRESA
attività di gestione aziendale
ideazione e progettazione
inizio attività
futuro
STRUMENTI DEL CDG
analisi preventive (costi, margini, capitale investito, budget, piani aziendali, balanced scorecard)
forecast
budget, piani aziendali balanced scorecard


CDG in una realtà aziendale già avviata
Controllo di gestione
attività di gestione aziendale
passato
presente
futuro
STRUMENTI DEL CDG
analisi consuntive (costi, margini, capitale investito, budget, piani aziendali, balanced scorecard)
forecast
budget-piani aziendali balanced scorecard

CDG come strumento di analisi consuntive e monitoraggio corrente

I sistemi contabili generali impostati sulle norme del codice civile e sulle norme fiscali, forniscono informazioni relative alla consistenza del patrimonio aziendale per natura e nel suo complesso, oltre alla determinazione del risultato economico generale conseguito dalla gestione. La contabilità generale non fornisce indicazioni in merito alla destinazione delle risorse e alla redditività per business unit, ovvero alla redditività per linea di prodotto, area di mercato, cliente.
I sistemi di contabilità analitica, attraverso un'analisi dei costi dei fattori produttivi per destinazione nelle varie unità di business predefinite (linea di prodotto, cliente, area di mercato, ecc.) consentono, al contrario, di giungere alla determinazione dei risultati economici attribuibili a ciascuna di esse. In tal senso il CDG ci consente di sezionare il conto economico generale in tanti conti economici per altrettante unità di business, quindi di individuare le cause e le determinanti della redditività aziendale complessiva, l'assorbimento di risorse di ogni singolo fattore produttivo, le linee di prodotto che hanno generato più margini economici e quelle che ne hanno generati di meno o hanno realizzato perdite.

CDG come strumento di programmazione dell'attività aziendale

Il budget, i piani aziendale, la balanced scorecard, sono gli strumenti fondamentali della programmazione dell'attività aziendale. Con essi si definiscono gli obiettivi quantitativi di tipo economico-finanziari e gli obiettivi qualitativi che l'azienda si prefigge di conseguire. Essi tracciano il percorso, le linee guida definendo una vera a propria mappa delle attività che le varie aree funzionali dovranno svolgere nel periodo oggetto di programmazione. L'uso di tali strumenti consente ai vertici aziendali di individuare l'entità e la tipologia delle risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi quantitativi e qualitativi aziendali e di verificare la coerenza di tali obiettivi rispetto alla situazione di mercato in cui opera l'impresa.

CDG come strumento di organizzazione e guida delle scelte e del comportamento individuale

L'applicazione degli strumenti del CDG implica necessariamente la costruzione della struttura organizzativa e funzionale dell'azienda e la determinazione di specifiche linee di comportamento. In tal senso gli strumenti del CDG influenzano le procedure aziendali interne, i comportamenti individuali dei vari soggetti responsabili della aree funzionali, indirizzandoli verso il conseguimento degli obiettivi quantitativi e qualitativi predefiniti e programmati. Questo aspetto del CDG evidenzia inequivocabilmente la sua natura di **guida e dominio** dell'intera attività aziendale, di **governo dei processi** di cambiamento aziendale[2]. L'efficacia di un sistema di strumenti di CDG nel

[2] Cristiano Busco e altri, a cura di, *Il controllo di gestione*, Ipsoa Gruppo Wolters Kluwer, 2014.

condurre l'azienda ai risultati economico-finanziari e qualitativi attesi, dipende dalla capacità di coloro che lo implementano di riuscire ad **incidere e governare i processi aziendali**, ovvero i comportamenti individuali dei responsabili e degli addetti nelle varie aree funzionali aziendali. In assenza di tale capacità di governo, i vari strumenti di CDG come il budget, i piani, la balanced scorecard, rappresentano **meri esercizi contabili**, **semplici aspettative**, strumenti simbolici ed esclusivamente formali[3].

2. Controllo di Gestione, ruolo dell'imprenditore e sviluppo economico

L'imprenditore svolge un ruolo essenziale e vitale nell'economia di mercato fondata sulla libera iniziativa economica privata. La **funzione imprenditoriale** determina lo sviluppo del sistema economico e il **controllo di gestione** costituisce lo strumento fondamentale a disposizione della funzione imprenditoriale l'assolvimento del suo prezioso compito.

Lo sviluppo economico si manifesta quando il sistema delle imprese risulta essere competitivo sul mercato. La competitività dell'impresa trae origine da buoni livelli di **organizzazione** e di **efficienza nei processi aziendali**, da alti livelli di **produttività** e soprattutto da un alto tasso **d'innovazione** in senso lato, non soltanto di natura tecnologica.

Per comprendere meglio il percorso che consente di raggiungere concretamente elevati livelli di competitività sul mercato da parte delle imprese di cui è composto un sistema economico, è utile soffermare la nostra attenzione sul ruolo e la funzione del soggetto nelle cui mani è posta la possibilità di rendere l'impresa competitiva: **l'imprenditore**.

In un articolo del Sole24ore del 24 settembre 2008 di Fabrizio Galimberti, durante le primissime settimane della grave crisi economica mondiale protrattasi fino ad oggi, si leggeva: *"La crisi del secolo, il terremoto finanziario, lo tsunami dell'economia, la peggiore convulsione dal '29... Quanto è grave la situazione? Forse gli astanti di questo settembre 2008 sono troppo invischiati e assordati per vederci chiaro. Può essere utile, allora, chiedere lumi a chi possa vedere le cose con occhio più distaccato. Il Sole 24 Ore ha provato ad ascoltare due "magni" economisti: il primo, John Maynard Keynes (JMK), è stato definito l'economista più importante del XX secolo, e il secondo, Joseph Schumpeter (JS), è stato definito (da J. Bradford DeLong) il più importante economista del XXI secolo: un titolo lusinghiero per chi è nato nel XIX... Ma prima è d'uopo chiedere a Schumpeter che effetto gli fa essere definito l'economista più importante del XXI secolo"*.

Opinioni comuni sul fenomeno dello sviluppo economico o sulle crisi (addetti ai lavori, politici, imprenditori, banche, quotidiani politico-economici) tendono, più o meno consapevolmente, a trasmettere il messaggio secondo cui lo sviluppo economico sia quasi esclusivamente il frutto di politiche economiche dello Stato, di incentivi fiscali, di finanza agevolata, di riforme nei vari settori della vita economica e sociale. Si radica nell'opinione pubblica l'idea che la genesi dello sviluppo

[3] Cristiano Busco e altri, a cura di, *Il controllo di gestione*, Ipsoa Gruppo Wolters Kluwer, 2014

economico sia un fattore quasi esogeno rispetto al sistema economico reale e che il sistema economico stesso debba attendere dall'intervento di fattori esterni, l'avvio di fasi espansive e di crescita: il miraggio dello sviluppo economico "a domicilio", che piove dall'alto.

In questo momento difficile per il nostro paese, stretto tra lo stagnante andamento dell'economia interna, il forte peso del debito pubblico, le pressioni dei mercati finanziari e quelle politico-economiche dei vertici dell'Unione Europea, riaffiora spesso la nostalgia di vecchi strumenti di politica economica, oggi non più percorribili nel contesto del sistema della moneta unica europea, come quello della svalutazione monetaria ritenuta per molto tempo panacea di tutti i problemi delle imprese italiane nella loro lotta competitiva all'interno di un'economia globalizzata. E' questo l'esempio, emblematico, che evidenzia il connotato specifico di un'opinione, abbastanza diffusa nel nostro paese, che sposta l'attenzione dell'analisi dei problemi economici **dai fattori interni all'economia reale, al comparto dei possibili strumenti esterni** alla stessa in mano al soggetto pubblico o alle autorità monetarie. Strumenti esterni dai quali trarre le soluzioni per la crescita economica e lo sviluppo che renderebbero le nostre imprese più competitive. In realtà il miglioramento della competitività delle imprese conseguente all'applicazione di strumenti quali sono stati la svalutazione monetaria o altre forme attuali di trasferimenti alle imprese, agirebbe semplicemente sui livelli nominali dei prezzi di vendita dei prodotti o dei costi dei fattori produttivi interni (costo del lavoro) ma non sulla struttura e sull'organizzazione interna delle imprese, quindi sul loro **livello di efficienza e di produttività in termini reali**.

In tal modo, questo approccio prescinde da una seria e doverosa analisi critica delle caratteristiche del tessuto economico imprenditoriale del nostro paese, costituito prevalentemente da PMI. In un articolo di Fabrizio Galimberti del 2015, si legge[4]: "*Un tempo l'economia italiana si risollevava periodicamente dalle ambascie del ciclo e dell'inflazione con una bella svalutazione*…" e oggi "*…non manca chi rimpianga i facili tempi andati*." Una bella svalutazione di un 20-30% rinverdirebbe *"…così l'italica competitività*". Il giudizio negativo su tale atteggiamento e sulle politiche economiche basate sulla concorrenza che fa leva sul ribasso dei prezzi di vendita, viene da lontano. L'economista Joseph A. Schumpeter, in una sua citazione datata oltre mezzo secolo fa, "*vera come allora*" affermava: "*Appena la **concorrenza sulla qualità e sui servizi** al cliente venga ammessa nei sacri recinti della teoria, la variabile-prezzo scende dal suo piedistallo. Nella realtà del capitalismo, in quanto distinta dall'immagine che ne danno i libri di testo, non è la concorrenza sul prezzo che conta. **La competitività è quella che viene dal nuovo prodotto, dalle nuove tecnologie, una competitività che determina un vantaggio decisivo di costo o di qualità***"[5].

Nelle realtà economiche delle PMI, troppo spesso abbiamo assistito all'implementazione di politiche di prezzo al ribasso, quale esclusivo strumento di miglioramento della competitività aziendale nella speranza di raggiungere lo sviluppo economico. La storia del distretto calzaturiero

[4] Galimberti Fabrizio, *La svalutazione è ancora un'arma?,* in L'Impresa, n. 11/2015.
[5] Ibidem.

marchigiano degli ultimi decenni ne è un esempio. Troppo spesso non si è posta l'attenzione ad un'analisi critica del livello di produttività e di efficienza interna all'impresa, del livello di qualità del prodotto/servizio venduto, del livello di qualità del servizio al cliente. Eppure nel sistema economico-produttivo italiano sono presenti esempi di eccellenze imprenditoriali, aventi dimensione importanti nell'economia mondiale, diffuse in vari settori dell'economia. Ma, evidentemente, tali eccellenze costituiscono delle eccezioni.

La scienza economica ci dice che l'attore principale dello sviluppo economico è **l'imprenditore** e che soltanto la sua azione **"innovatrice"** in senso economico, genera quella discontinuità nelle variabili del sistema (investimenti, consumi, profitti, redditi) che avviano la crescita economica, quindi anche nuova occupazione, benessere sociale.

Come si genera lo sviluppo economico?

Molti economisti nel secolo 19° e nel secolo scorso hanno provato a dare una spiegazione scientifica al funzionamento di un sistema economico. I classici prima (Ricardo, Smith, tra la fine del '700 e la prima metà dell'800) poi Marx e Schumpeter tra la seconda metà dell'800 e i primi del '900. Gli economisti classici focalizzavano la loro analisi sulla spiegazione dell'equilibrio economico in se (equilibrio domanda/offerta/prezzi) senza addentrarsi nell'analisi del meccanismo dinamico dello sviluppo o delle crisi economiche.

Con la rivoluzione industriale che parte dalla metà dell'800, spinta anche dell'introduzione di numerose ed epocali innovazioni tecnologiche (macchine, macchina a vapore, ecc.), lo sviluppo economico assume una dinamicità senza precedenti ma si presenta anche nella forma, tipica delle economie di mercato, dell'andamento ciclico. Ovvero un andamento in cui le fasi di forte crescita economica si alternano a fasi di crisi, stagnazione e recessione con formazione di consistenti livelli di disoccupazione.

Il fenomeno delle crisi economiche rappresenta un tema molto sentito dagli economisti della seconda metà dell'800 proprio per gli effetti fortemente negativi sull'occupazione, oltreché per le misere condizioni di lavoro degli operai.

I primi economisti che cercarono di dare una spiegazione alle cause, alle dinamiche dello sviluppo economico e delle crisi delle economie di mercato, sono stati Marx e Schumpeter, i quali formulano due teorie diverse e contrapposte. Mentre il primo economista, nella seconda metà dell'800 (1867), elabora una teoria delle crisi e del crollo dei sistemi capitalistici rivelatasi infondata dalla successiva storia di sviluppo duraturo delle economie di mercato nel'900 (ancorché in alternanza a periodi di crisi), ulteriormente smentita dal catastrofico insuccesso dei sistemi delle economie reali pianificate del '900; il secondo economista, l'austriaco J.A.Schumpeter, nel 1912 scrive la sua "Teoria dello sviluppo economico" nella quale fornisce la sua spiegazione al fenomeno dello sviluppo economico, che si basa sull'opera di una figura di soggetto economico dai connotati specifici: **l'imprenditore.**

Schumpeter conia una figura dell'imprenditore, che si discosta da quella giuridico/economico cui siamo abituati, individuandola in colui che svolge una funzione fondamentale consistente nell'introduzione di "***nuove combinazioni di fattori produttivi***" [6]:

- **Produzione di un nuovo bene** (ad esempio la plastica negli anni '50, telefoni cellulari, computer, smartphone, ecc.).
- **Introduzione di un nuovo metodo di produzione**.
- **Apertura di un nuovo mercato** (est Europa, Cina, Africa).
- **Conquista di una nuova fonte di approvvigionamento** (nuova materia prima).
- **Attuazione di una riorganizzazione di una qualsiasi industria** (o settore economico) come la creazione di un monopolio o la sua distruzione (trasporti, energia, comunicazioni).

Lo sviluppo economico è provocato dall'avvio di una di queste iniziative da parte dell'imprenditore. La nuova iniziativa genera profitti e uno "sciame" di imprenditori seguono il primo nella nuova iniziativa, alimentando la dinamica di crescita (nuovi acquisti di materie prime, di beni strumentali, nuovi investimenti, nuove assunzioni, maggiori consumi, maggiori entrate per lo stato). La fase crescente del ciclo economico inizia a rallentare quando il mercato (o i mercati) interessato dalla nuova iniziativa economica si approssima alla saturazione della domanda, quindi ad un livellamento e riduzione dei profitti, fino a sfociare nella riduzione dei volumi di vendita, di produzione, di occupazione. Inizia la fase di crisi che, partendo da uno o più settori si diffonde nel sistema tramite la riduzione delle vendite nei settori limitrofi e dei consumi privati causati dall'aumento della disoccupazione. **Ma, incessantemente e spontaneamente, nuove iniziative imprenditoriali che per l'innata indole di libera intrapresa dei soggetti economici tenderanno sempre ad emergere, saranno la causa del "nuovo" sviluppo economico e dell'avvio della nuova fase crescente del ciclo economico.**

Quindi in un'economia di mercato, lo sviluppo non lo genera nessun altro soggetto presente e operante nel sistema economico: non lo genera lo Stato, non lo genera un provvedimento normativo. Non lo genera il privato consumatore con le sue scelte: perde peso ciò che veniva chiamata la "sovranità del consumatore". La modifica e la crescita delle variabili economiche costituite dagli investimenti, dalla domanda di beni strumentali, di servizi, che determina quel cambiamento nelle variabili che definiamo sviluppo, si verifica "***nella sfera della vita industriale e commerciale, ma non nella sfera dei bisogni dei consumatori dei prodotti finiti***"[7]. Nella sua teoria dello sviluppo economico Schumpeter riesce ad individuare perfino un fenomeno che costituisce senz'altro uno dei connotati più ricorrenti nelle strategie di sviluppo delle moderne imprese di oggi, quello dell'"**induzione al consumo**". Egli scrive: l'imprenditore "..***di regola inizia il cambiamento economico e i consumatori, se necessario, sono da lui educati; essi sono, come pure erano, considerati come persone che vogliono cose nuove, o cose che differiscono per***

[6] J. A. Schumpeter, *Teoria dello sviluppo economico*, 1912, SANSONI pag.76-84.
[7] Ibidem, pag. 74

qualche aspetto o per l'altro da quelle che sono abituati ad usare"[8] (Leggasi gli attuali fenomeni relativi agli smartphone, al fashion, ecc.).

Lo Stato interferisce nei meccanismi del sistema economico nei seguenti modi: quale acquirente di beni e servizi, quale esattore di parte della ricchezza prodotta dal sistema stesso, quale soggetto che stabilisce il quadro normativo all'interno del quale i soggetti economici debbono operare.

L'azione dello Stato deve essere meno invasiva possibile, sia in termini di quantità e complessità di regole, sia in termini di prelievo fiscale (prelievo di risorse dal sistema economico per erogare i servizi attribuito allo stato dalla Costituzione: sanità, ordine pubblico, difesa, istruzione, amministrazione della giustizia).

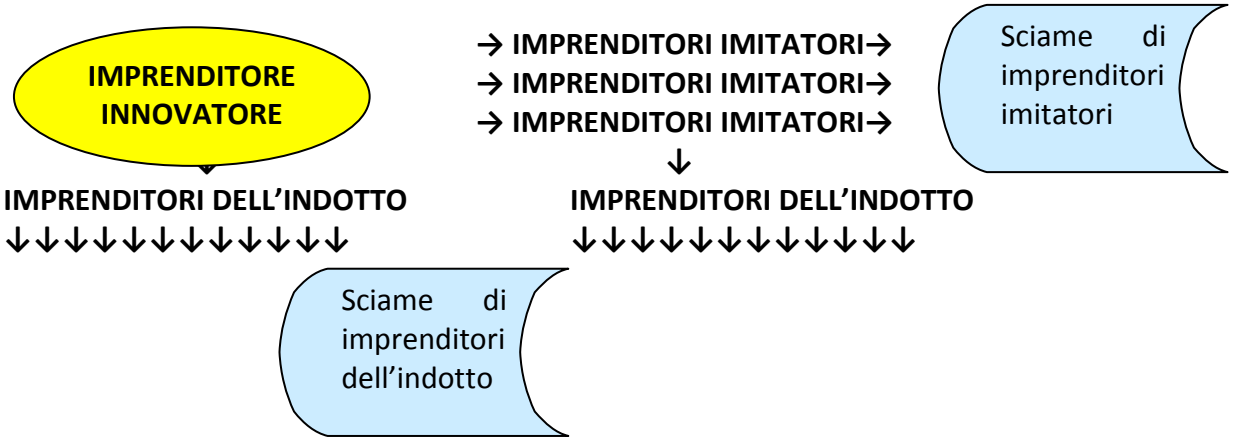
In un dato momento della vita economica, di stabilità o di crisi, la ripresa può scaturire da un aumento spontaneo dei consumi da parte dei privati (domanda di beni di consumo) ? A meno di trovarsi in una situazione di utilizzo massiccio di risparmi da parte dei consumatori per nuove spese in consumi, è impossibile che si generi "in via autonoma" un aumento della domanda per consumi che inneschi una ripresa economico/produttiva. Solo quando uno o più imprenditori e un successivo "sciame" di imprenditori inizi ad investire nella introduzione della nuova combinazione di fattori produttivi, solo allora si avrà:

- Aumento della domanda di beni strumentali (macchinari, ecc.)
- Aumento della domanda di servizi (lavorazioni, consulenze, trasporti,ecc.)
- Aumento dell'occupazione (nuove assunzioni da parte degli imprenditori che introducono la nuova combinazione di fattori produttivi e da parte di coloro che si vedono aumentare la domanda di beni strumentali o di materie prime)
- Aumento dei consumi privati in seguito all'aumento dell'occupazione.
- Diffusione dell'aumento della domanda nei mercati limitrofi e in tutto il sistema economico.
- Aumento delle entrate dello Stato, il quale potrà aumentare la spesa corrente e gli investimenti.

Si avrà quindi l'avvio della fase di sviluppo economico. Il tutto parte dall'imprenditore, da colui che decide di investire. L'imprenditore innovatore innesca gli investimenti e da quindi avvio allo sviluppo economico che si manifesta grazie all'azione imitatrice degli imprenditori imitatori e degli imprenditori dell'indotto.

[8] Ibidem, pag. 75.

Dinamica dello sviluppo economico: dall'IMPRENDITORE INNOVATORE allo sviluppo orizzontale (imitatori), allo sviluppo verticale/radiale (indotto)



+ investimenti + ricavi per le imprese + occupazione + redditi + consumi + ricavi per le imprese + investimenti + occupazione + redditi + consumi ….

La **capacità d'innovazione in senso ampio**, cioè nel senso schumpeteriano del termine, è dunque la qualità principale di una buona funzione imprenditoriale, funzione che garantisce il successo economico dell'azienda, la sua competitività sul mercato, quindi lo sviluppo economico del sistema.

Nella ricerca della nuova combinazione di fattori produttivi, che rappresenta il processo di introduzione dell'innovazione, l'imprenditore deve compiere sistematicamente valutazioni, misurazioni di fatti aziendali e di eventi esterni al sistema azienda, al fine di assumere tutte le decisioni necessarie ad individuare e implementare la **migliore combinazione di fattori produttivi** (nuovo prodotto, nuovo processo, nuovo mercato). Cioè quella che garantisca il miglior risultato reddituale e di creazione di valore possibile. Egli deve **conoscere dati, informazioni,** risultati economici riguardanti costi, ricavi, produttività, risultati qualitativi afferenti il servizio alla clientela, le relazioni interne, i processi operativi delle attività aziendali, **per assumere decisioni e per formulare previsioni e progetti, con cognizione di causa. Egli deve conoscere per decidere e programmare. Tutto questo può realizzarlo compiutamente mediante il Controllo di Gestione che diviene lo strumento fondamentale per lo svolgimento della funzione imprenditoriale. Il CDG fornisce alla funzione imprenditoriale quella conoscenza dei risultati e dei processi aziendali che riduce il livello di rischio economico insito nell'iniziativa imprenditoriale autonoma e in particolare nella fase dell'introduzione dell'innovazione, del cambiamento.**

In un periodo di rapidi mutamenti all'interno di un'economia senza confini, la sfida dell'imprenditore è quella di riuscire a rendere competitiva la propria azienda attraverso una

gestione non "*arbitraria*" o "*individualista*", ma basata su "***un'analisi continua e costante***" [9] dell'attività aziendale in tutte le sue articolazioni, in tutte le sue unità di business, in tutti i suoi processi operativi. Dati e informazioni sono forniti dal sistema informativo aziendale sul quale si costruisce il sistema di controllo di gestione. Tali dati devono rappresentare una **diagnosi veritiera dell'intera attività aziendale** che possa misurare i risultati, analitici e complessivi in termini di redditività, delle scelte imprenditoriali che hanno portato all'adozione di quella specifica combinazione produttiva. L'esigenza d'innovazione di processo e di prodotto che consente all'imprenditore di essere competitivo nel tempo, rende necessario l'utilizzo del sistema di controllo di gestione per effettuare la valutazione preventiva e consuntiva della redditività dell'innovazione che l'imprenditore intende introdurre. Il controllo di gestione supporta quindi la "*direzione aziendale nelle scelte decisionali migliori o più convenienti per la crescita del business ed il consolidamento sul mercato dell'impresa*."[10]

Un sistema di controllo di gestione consente all'imprenditore di avere congiuntamente, in maniera sistematica, la valutazione e il controllo delle aree gestionali e dei processi aziendali fondamentali[11]:

- *modello di business, tipologia di prodotti e servizi venduti;*
- *organizzazione e dimensione dell'impresa*;
- *risorse umane*;
- *risultati economici conseguiti, equilibrio finanziario e patrimoniale, modalità e grado di utilizzo delle risorse;*
- *costi e loro struttura*;
- *produttività aziendale*;
- *qualità del prodotto, innovazione e customer satisfation;*
- *canali di vendita, logistica, portafoglio clienti;*
- *marketing e comunicazione esterna;*
- *competenze, conoscenze, know-how industriale e commerciale, proprietà intellettuale;*
- *innovazione creata e cambiamenti necessari;*
- *pianificazione strategica, efficienza direzionale ed aziendale.*

I principali strumenti del CDG che consentono di ottenere la valutazione, il monitoraggio e controllo di queste principali aree aziendali, sono costituiti da strumenti e tecniche di contabilità analitica, da procedure ed analisi, mediante le quali si misurano i fatti aziendali, i processi aziendali ed anche alcuni fattori esterni all'azienda, per ottenerne la dimensione numerica, fisica ed economico-finanziaria.

[9] Marco Orlandi, *Come diventare manager imprenditori*, Ipsoa Gruppo Wolters Kluwer, 2015, pag. 3-5.
[10] Ibidem.
[11] Ibidem.

Una fase fondamentale per la costruzione di un sistema di controllo di gestione, è quella dell'individuazione del **fabbisogno informativo,** cioè la **definizione dei dati e delle informazioni che si ritengono necessari ai fini delle scelte che l'imprenditore (o l'alta direzione aziendale) deve prendere per assolvere la sua funzione.** La carenza o la ridondanza di informazioni sono la causa, rispettivamente, del blocco delle decisioni aziendali e di decisioni sbagliate, o di maggiori costi di gestione.

Il sistema informativo aziendale finalizzato alla costruzione di un sistema di CDG, va progettato su misura in ciascuna realtà aziendale al fine di poter rilevare la specificità operativa della singola azienda.

Di seguito si individuano i principali strumenti operativi del CDG.

I principali strumenti del CDG nelle PMI

DESCRIZIONE	A COSA SERVE	PROSPETT.TEMPORALE
ANALISI E MAPPATURA DELL'ATTIVITA' AZIENDALE	Individuare le aree di business in cui si articola l'attività aziendale, le varie tipologie di prodotto/servizio venduto, i canali e le aree geografiche commerciali, per la successiva quantificazione del contributo di ciascuna di esse alla redditività aziendale	Passato-presente / consuntivo
ANALISI DEL MODELLO DI BUSINESS E DEL PROCESSO PRODUTTIVO	Individuazione delle attività di cui è composto il processo aziendale, dalla progettazione del prodotto/servizio, alla realizzazione dello stesso, alla vendita e alla fase della riscossione, al fine circoscrivere le singole attività/procedure con lo scopo di individuarne le anomalie, le criticità, i limiti allo sviluppo dell'attività aziendale, i costi.	Passato-presente / consuntivo
ORGANIGRAMMA AZIENDALE	Individuazione dei reparti e del personale addetto per reparto, al fine di verificare l'adeguatezza della struttura organizzativa degli addetti rispetto alla tipologia e alla dimensione dell'attività aziendale; al fine altresì di quantificare i costi del presonale e complessivi per reparto. Analisi del processo decisionale ai vari livelli dell'attività aziendale.	Passato-presente / consuntivo
PIANO DEI CONTI	Mappatura dei ricavi e dei costi speculare alla mappatura delle attività, delle aree di business, della tipologia di prodotto/servizio offerto dall'azienda, per costruire più conti economici per ciascuna di esse.	Passato-presente / consuntivo
CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO PER MARGINI	Determinazione dei principali margini economici (margine di contirbuzione, margine operativo lordo EBITDA, utile operativo EBIT), aziendali e per linea di prodotto/servizio/cliente. Quantificazione dell'incidenza dei vari costi dei fattori produttivi (costi commerciali, materie prime, lavorazioni dirette interne ed esterne, costi variabili complessivi, costi fissi complessivi).	Passato-presente / consuntivo
ANALISI DEI RICAVI DELLE VENDITE	Determinazione del volume e del peso dei ricavi per area di attività, per linea di prodotto, per cliente, al fine di analizzare l'andamento dei ricavi nel tempo, la variazione della composizione degli stessi, la composizione del portafoglio clienti, l'ingresso di nuovi clienti, la perdita di clienti.	Passato-presente / consuntivo
ANALISI DEL MERITO CREDITIZIO DEI CLIENTI	Determinare la qualità del credito commerciale, il peso percentuale del credito e dei clienti con rating negativo, attivare politche commerciali e di credito adeguate per la riduzione al minimo dei rischi di perdite.	Passato-presente / consuntivo

I principali strumenti del CDG nelle PMI		
DESCRIZIONE	**A COSA SERVE**	**PROSPETT.TEMPORALE**
ANALISI DEI COSTI DEL PERSONALE	Ripartizione del personale e dei relativi costi per reparto, quantificazione dei costi per ratei su retribuzioni nel periodo e negli anni precedenti, quantificazione delle ore ordinarie e straordinare lavorate per dipendente e per reparto, nel periodo e negli anni precedenti.	Passato-presente / consuntivo
	Quantificazione dei costi della manodopera diretta interna per reparto e per unità di prodotto/servizio.	
ANALISI DELLA PRODUTTIVITA' AZIENDALE	Determinazione della capacità produttiva interna e degli eventuali reparti esterni al fine di quantificarne l'adeguatezza rispetto all'attuale volume d'affari, alle potenzialità di sviluppo delle attività aziendali.	Passato-presente / consuntivo
	Quantificazione dei costi per unità di prodotto per reparto.	
BREAK EVEN ANALYSIS	Dato un certo margine economico di constribuzione, quantificazione del volume di ricavi che determina il risultato operativo di pareggio nel conto economico.	Passato-presente / consuntivo
	Analizzare criticamente il livello dei costi fissi aziendali (costi a fatturato zero) per valutarne la coerenza rispetto ai volumi produttivi e di ricavi.	
	Analizzare criticamente il livello percentuale e in valore assoluto del margine di contribuzione aziendale e per linea di prodotto/servizio/cliente, al fine di intraprendere decisioni in merito ai prezzi di vendita, ai prodotti/servizi/clienti da servire o da eliminare.	
SCHEDA PREZZO	Verificare se nel prezzo di vendita è compresa la remunerazione di tutti i fattori produttivi (consumi di materie prime, lavorazioni dirette, costi commerciali diretti); verificare l'entità del margine economico applicato.	Passato-presente / consuntivo
	Verifica del metodo di determinazione dei costi/prezzo applicato: FULL COSTING o DIRECT COSTING	
ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI TRA REMUNERAZIONE E COSTO DEI FATTORI PRODUTTIVI	Verifica se i costi dei fattori produttivi (consumi di materie prime, lavorazioni dirette) effettivamente sostenuti (cioè risultanti sostanzialmente dal bilancio consuntivo), si discostano e se si di quanto, dagli importo indicati nella scheda prezzo del prodotto/servizio venduto, al fine di procedere alle opportune azioni correttive.	Passato-presente / consuntivo
ANALISI DELLA STRUTTURA FINANZIARIA	Verificare l'equilibrio finanziario di breve e di medio/lungo periodo.	Passato-presente / consuntivo
ANALISI DEI FLUSSI FINANZIARI	Verificare la creazione o l'assorbimento di risorse finanziare da parte delle varie aree aziendali: conto economico, investimenti, poste del capitale circolante operativo ed extraoperativo.	Passato-presente / consuntivo
ANALISI DEGLI INDICI DI BILANCIO	Verificare l'equilibrio finanziario di breve e di medio/lungo periodo, l'equilibrio economico, patrimoniale, la redditività e l'incidenza dei vari costi dei fattori porduttivi sul valore della produzione.	Passato-presente / consuntivo
BUDGET DI TESORERIA	Prevedere delle entrate e le uscite di breve periodo, pianificare i fabbisogni finanziari a breve e programmare l'utilizzo del credito di fornitura attivo e passivo e di quello bancario.	Futuro/Guida dell'azienda
ANALISI E COSTRUZIONE DELLE PROCEDURE AZIENDALI	Verificare le mansioni svolte da ciascun addetto al fine di ottimizzare le operazioni svolte da ciascuno, razionalizzarle e costruire per iscritto un mansionario operativo da cui risulti cosa deve fare e come.	Futuro/Guida dell'azienda
FORECAST	Proiezioni dei dati consuntivi di periodo.	Futuro/Guida dell'azienda

I principali strumenti del CDG nelle PMI		
DESCRIZIONE	**A COSA SERVE**	**PROSPETT.TEMPORALE**
BUDGET AZIENDALE	Programmare l'attività aziendale nel suo complesso e nel dettaglio delle varie fasi e della varie aree di attività: vendite, produzione, logistica, struttura operativa aziendale, servizi esterni, risorse finanziarie proprie e di terzi. Individuare obiettivi economico/finanziari e tecnico/produttivi condivisi con i vari responsabili delle vendite, della produzione, delle risorse umane, e della finanza aziendale, al fine di definire le linee di comportamento, cioé le azioni, di ciascuno durante il periodo cui il budget si riferisce.	Futuro/Guida dell'azienda
BALANCED SCORECAD	Programmare e controllare l'attività aziendale a livello strategico. Definire mission e obiettivi strategici, variabili strategiche, parametri per misurare i risultati di tali variabili, target obiettivo da raggiungere di tali variabili, azioni da fare per raggiungere gli obiettivi e i target desiderati.	Futuro/Guida dell'azienda
REPORT PER LA DIREZIONE	Fornire, per fini di controllo e decisionali, alla direzione aziendale un quadro completo, sintetico, sistematico e costante, circa la situazione finanziaria, economica, produttiva che scaturisce dall'attività di gestione, attingendo ai dati prodotti dagli strumenti sopra descritti.	Passato-presente / consuntivo Futuro/Guida dell'azienda

Esempio di applicazione degli strumenti operativi del CDG all'attività della funzione imprenditoriale consistente nell'introduzione di un nuovo prodotto

ATTIVITA' MONITORATE DALLA DIREZIONE

-sviluppo e messa a punto dell'idea creativa
-analisi del business e delle potenzialità di mercato
-progettazione del prodotto
-costruzione e verifica del prototipo
-test campionario e analisi di marketing
-lancio del prodotto
-distribuzione e commercializzazione

STRUMENTI DEL CDG IMPIEGATI

→dati storici delle vendite vecchi prodotti
→costi diretti nuovo prodotto
→costi di progettazione
→analisi della capacità produttiva e della produttività interna
→analisi della nuova organizzazione e dei nuovi processi produttivi e commerciali
(contabilità analitica, business plan, budget,…

VERIFICA DEI RISULTATI PREVENTIVI, CIOE' DELLA REDDITIVITA' ATTESA DALL'INTRODUZIONE DEL NUOVO PRODOTTO

DECISIONE: scelta di introdurre o meno il nuovo prodotto

3. Controllo di Gestione e sistema informativo aziendale

La funzione aziendale della programmazione e controllo di gestione si basa sul **sistema informativo aziendale (SIA).** Ogni tipo di analisi quantitativa (costi per natura e per destinazione, ricavi per business unit, produttività, costi del personale, ecc,) e qualitativa (livello di customer satisfation, posizionamento sul mercato di riferimento, ecc.) richiede la disponibilità di dati e la rielaborazione di tali dati. Richiede quindi la presenza di un sistema di informazioni appositamente costruito al **servizio e per il funzionamento dell'attività di programmazione e CDG**. **Non esiste programmazione e CDG senza sistema informativo. La qualità e l'efficacia della funzione aziendale di programmazione e CDG dipendono dall'adeguatezza, dalla qualità e dall'affidabilità del sistema informativo aziendale.**

Il SIA comprende i seguenti elementi costitutivi:

- **Insieme dei dati quantitativi e qualitativi aziendali** (costi, ricavi, acquisti, vendite, resi, sconti, crediti, debiti, costi del personale, ore lavorate ordinarie, ore straordinarie, reparti, quantità prodotte, ogni dato o numero che misuri la dimensione economica, finanziaria o fisica, di tutti gli eventi dei processi in cui si articola l'attività aziendale).
- **Risorse organizzative:** procedure, metodi di elaborazione dei dati.
- **Risorse tecnologiche:** sistema informatico, hardware e software.
- **Risorse umane:** tutti i soggetti interni ed esterni all'azienda che intervengono quali attori e utilizzatori delle procedure di rilevamento e elaborazione dei dati, di costruzione delle informazioni, di costruzione e elaborazione dei report aziendali.

"Il Sistema Informativo Aziendale (SIA) rappresenta, quindi, un insieme di processi, attività, tecnologie (hardware e software) e persone che si occupano della gestione e della trasformazione dei dati in informazioni. Le operazioni che possono essere svolte tramite il SIA possono essere classificate in base alle esigenze dei diversi soggetti che operano all'interno dell'organizzazione stessa, secondo uno schema individuato tramite la c.d. piramide di Anthony (Tavola 1) secondo cui le attività vengono classificate in:

- *operative, che rappresentano tutte le attività della gestione corrente (fatturazione, magazzino, gestione ordini, acquisti, ecc.);*
- *tattiche, che riguardano sia l'allocazione efficace ed efficiente delle risorse necessarie al conseguimento dei risultati posti come obiettivi dal management aziendale che il controllo di quanto effettivamente realizzato;*
- *strategiche, che consistono nella definizione della strategia aziendale (dove e come competere) e di tutte le azioni necessarie al raggiungimento degli obiettivi strategici.*

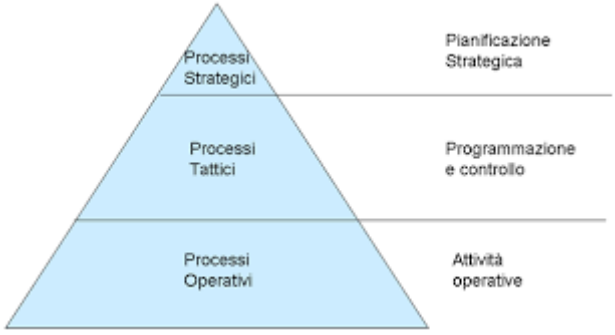
Data la diversa natura delle operazioni gestite è evidente come al sistema informativo sia interessato un vasto pubblico aziendale composto:

• dal personale esecutivo: rappresentato da coloro che, svolgendo le attività operative, necessita di dati dettagliati e forniti, possibilmente, con tempestività (immediatezza del dato);

• dai responsabili funzionali: che richiedono dati analitici e sintetici al contempo, così da poter essere informati continuamente sui risultati generati nelle rispettive aree aziendali. Si tratta quindi spesso di dati stabili che facilitano la costruzione di elaborazioni ripetitive (report);

• dal management e/o dall'imprenditore che ricercano informazioni di sintesi, semplici ma che siano in grado di dare una chiara percezione sull'andamento attuale e/o anche sulle possibili evoluzioni future."[12]

Tavola 1 – La piramide di Anthony



La strutturazione di un sistema informativo aziendale richiede il ricorso a diverse categorie di applicativi. Le basi possono essere rappresentate dalla presenza contemporanea o meno di:

• **Enterprise Resource Planning (ERP).** Questi software sono **strumenti gestionali** che abbracciano l'intera organizzazione aziendale che va dalla gestione commerciale a quella logistica, dalle paghe alla contabilità fino al bilancio. Si tratta di sistemi che, quindi, permettono lo svolgimento dei processi interni (ordini, acquisti, ecc.) e mettono in contatto l'azienda con i fornitori e i clienti. Nelle aziende si trovano anche soluzioni in cui il sistema ERP si focalizza solo sui processi di acquisto, vendita e logistica mentre la parte contabile viene svolta da software esterni;

• **Supply Chain Management (SCM).** In questa categoria vi rientrano quei software in grado di ottimizzare la gestione di alcune **attività di acquisto e produzione**. Si tratta di strumenti specifici che ottimizzano la gestione delle scorte, definiscono piani di produzione e permettono anche il monitoraggio delle consegne;

• **Customer Relationship Management (CRM).** Si tratta di strumenti che consentono di svolgere tutte le **attività di contatto con i clienti** e/o potenziali, che facilitano le attività di marketing e del customer service.

Oltre agli applicativi appena citati per il supporto alle attività tattico - strategiche è possibile ricorrere ad altre due tipologie di strumenti:

[12] M. Bazzerla, *La progettazione di un sistema informativo per le imprese alimentari*, in Controllo di gestione Ipsoa, 4/2017

• **Business Intelligence (BI).** Sono tipicamente quei software che, se opportunamente strutturati, permettono la **trasformazione dei dati in informazioni**;

• **Knowledge Management System (KMS).** In questa categoria rientrano quei software che consentono la **ricerca, l'identificazione e la strutturazione di informazioni** concernenti le attività aziendali. Tra questi software vi rientrano quelli che si occupano della gestione documentale che consentono di creare veri e propri archivi elettronici di documenti aziendali.

Nelle piccole e medie imprese molto spesso i software che già si utilizzano sono di tipo ERP e CRM, ed i **sistemi di BI sono sostituiti da applicativi creati in ambiente Office**. E' quindi opportuno, per le pmi, iniziare ad utilizzare i dati presenti nei sistemi operativi per trasformarli in informazioni e giungere così ad un miglioramento del processo decisionale, cioè **prendere le decisioni con cognizione di causa**, e alla creazione della "**cultura della condivisione dei dati**".

I soli dati presenti nei sistemi operativi aziendali oggi, vista la rapida e continua evoluzione dei mercati, non sono in grado di supportare correttamente il processo decisionale del managment, cosa che invece avveniva in passato. Il sistema informativo aziendale, oggi, sta assumendo sempre più un ruolo importante ed è quindi necessario trasformare i dati in informazioni. "*Affinché ciò si realizzi è necessario che i dati vengano contestualizzati, resi coerenti, dotati di significato evidenziandone le relazioni implicite così da poter generare le informazioni. Attraverso la costruzione di un processo di condivisione delle informazioni è possibile generare la conoscenza diffusa che è vitale per le imprese. Ancora oggi, purtroppo, si assiste a situazioni in cui le informazioni rimangono all'interno di determinate "stanze". Facendo ciò le aziende non si accorgono della perdita di opportunità e, nemmeno, della generazione di frustrazione che finisce per demotivare sia il personale operativo che dirigenziale*".[13]

Tavola 2 – Dai dati alle azioni

[13] M. Bazzerla, *La progettazione di un sistema informativo per le imprese alimentari*, in Controllo di gestione Ipsoa, 4/2017

"Le informazioni rappresentano, quindi, dati trasformati in forma significativa e utile per l'azienda (…) è da considerarsi, quindi, come un bene prezioso, la cui corretta gestione può fare la differenza tra l'avere o meno successo".[14]

Elemento fondamentale, quindi, per tutto il processo, è rappresentato dalla **credibilità ed accuratezza del dato**, ossia la materia prima di tutto il sistema informativo aziendale. E' necessario che i soggetti preposti a prendere le decisioni abbiano fiducia nel sistema, **abbandonando così l'intuito quale fattore chiave per la decisione**. Per far ciò è fondamentale prestare molta attenzione al momento di creazione del dato stesso. I creatori del dato devono essere sia informati che formati su come questi dati verranno utilizzati.

Altro elemento di rilevante importanza affinché un'azienda possa trarre beneficio dal sistema informativo aziendale riguarda la "cultura della condivisione dei dati". "*È importante anche porre l'accento sul fatto che molte volte i dati provenienti dal sistema non sono a disposizione di quanti partecipano alle decisioni aziendali e, caso ancor più frequente, succede che sia solo l'imprenditore a prendere le decisioni".*[15]

Adottare un processo decisionale basato sulle informazioni piuttosto che sull'intuito dell'imprenditore, e quindi un SIA, rappresenta un cambiamento culturale profondo e problematico, "*per cui occorre ridefinire i processi di lavoro, depurare i dati e definire delle regole pratiche per poter guidare le persone nelle loro attività*"[16]; la reazione delle persone nei confronti del cambiamento può dare origine a fenomeni di rifiuto. Occorre pertanto coinvolgere e responsabilizzare le persone in modo che si sentano partecipi al cambiamento.

Per ottenere la massima efficacia da un sistema informativo è opportuno partire **dall'esplicitazione di un piano strategico aziendale**, in quanto la principale caratteristica di un SIA è quella di saper supportare correttamente l'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Occorre quindi che la costruzione di un sistema informativo venga inserita in un disegno più ampio rappresentato dai processi di pianificazione strategico - operativa in modo da poterne così condividere i punti essenziali.[17] Le aziende devono rendersi conto che l'elemento caratterizzante la realizzazione del sistema informativo aziendale **non è la tecnologia che, di fatto è neutrale** in quanto è solo uno strumento, **ma la comprensione dei fabbisogni informativi aziendali.** Nella progettazione di un sistema occorre, quindi, tenere in considerazione diversi elementi che ne possono condizionare la realizzazione, si pensi, ad esempio, agli obiettivi di business, al mercato, alla cultura o alle risorse disponibili (economiche e non). Nella costruzione di un sistema informativo aziendale viene, purtroppo, spesso trascurata la parte "progettuale" pensando che la semplice introduzione dell'ultima tecnologia sia sufficiente per creare quel

[14] M. Bazzerla, *Il sistema informativo nelle imprese ibride*, in Controllo di gestione Ipsoa, 6/2017
[15] M. Bazzerla, *La costituzione di un sistema informativo per le pmi tra big data e utilizzo dei dati aziendali*, in Controllo di gestione IPSOA, 5/2016
[16] M. Bazzerla, *La costituzione di un sistema informativo per le pmi tra big data e utilizzo dei dati aziendali*, in Controllo di gestione IPSOA, 5/2016
[17] M. Bazzerla, I*l sistema informativo nelle imprese ibride*, in controllo di gestione - IPSOA, 6/2017

sistema in grado di facilitare il processo decisionale dell'imprenditore e/o del management. A posteriori, quindi, si determina il più delle volte un senso di frustrazione e insoddisfazione come conseguenza anche degli alti costi (espliciti e non) sostenuti[18].

"La progettazione dei sistemi di controllo di gestione si deve ispirare ad alcuni principi fondamentali. Il primo riguarda il necessario bilanciamento che deve essere salvaguardato tra il ***costo*** *di produzione delle informazioni e i potenziali* ***benefici*** *che tali informazioni sono in grado i produrre in termini di miglioramento della qualità delle decisioni"*[19]. Il bilancio costi-benefici rappresenta il punto di partenza nella progettazione dei diversi sistemi e metodi che possono ispirare l'intero sistema informativo aziendale. Le scelte progettuale dipendono, quindi, dalla percezione dei vantaggi previsti rispetto ai costi che si dovranno sostenere per avere quel tipo di informazione.

Il secondo aspetto da considerare nella progettazione del sistema informativo aziendale "*attiene alla verifica della dimensione cosiddetta "pragmatica" della attività di misurazione economica, ovvero degli impatti che le informazioni generate e diffuse nella struttura aziendale potranno avere sui comportamenti dei vari attori coinvolti – a vali livelli – nel processo decisionale"*[20]. Si consideri ad esempio un documento di reporting periodico centrato sull'analisi dei rendimenti di un impianto produttivo, che i superiori gerarchici di un manager utilizzano per valutare le attività di cui egli è responsabile. Se il rendiconto in oggetto attribuisce erroneamente costi eccessivi a date attività, il manager potrebbe perdere fiducia nel sistema e non lasciarsi più guidare da esso per le decisioni future. Per contro, un sistema in cui i manager credono e di cui si fidano può influire considerevolmente sulle loro decisioni e sulle azioni conseguenti.[21]

Come evidenziato dalla celebre espressione *"What you measure is what you get" (Kaplan and Norton, 1992, pag. 71),* conoscere in tempo reale la performance aziendale con riferimento alle variabili chiave e anticiparne la possibile evoluzione consente al management di assumere le opportune decisioni prima che sia troppo tardi (Anthony e Govindarajan, 2007). In questa prospettiva, particolare attenzione deve essere posta non solo alla progettazione iniziale del sistema di reporting direzionale, ma anche, e soprattutto, alla costante attività di aggiornamento dello stesso, finalizzata a garantirne l'utilità nel tempo e a permettere allo strumento di fornire risposte adeguate alle mutevoli esigenze informative aziendali *(Chiucchi et al., 2012; Oliviero e Castellano, 2012).*[22]

---

[18] M. Bazzerla, *La progettazione di un sistema informativo per le imprese alimentari*, in controllo di gestione - IPSOA, 4/2017

[19] C.T. Horngren, G.L. Sundem, D. Busrghstahler, J. Schatzberg, M. agliati, A. Ditillo, *Programmazione e controllo* 16° Ed., PEARSON, 2016

[20] C.T. Horngren, G.L. Sundem, D. Busrghstahler, J. Schatzberg, M. agliati, A. Ditillo, *Programmazione e controllo* 16° Ed., PEARSON, 2016

[21] C.T. Horngren, G.L. Sundem, D. Busrghstahler, J. Schatzberg, M. agliati, A. Ditillo, *Programmazione e controllo* 16° Ed., PEARSON, 2016

[22] M. Montemari, *Report direzionali per il controllo di gestione: il caso Safe&Sound srl* in Controllo di Gestione, IPSOA, 4/2017

4. Controllo di gestione e professioni economico-contabili

Se il **CDG** misura e controlla i risultati aziendali consuntivi, aiuta la pianificazione economico-finanziaria e tecnico produttiva, modifica in maniera tangibile l'organizzazione aziendale, è guida e governo dell'attività aziendale durante tutta la vita dell'azienda, tra passato presente e futuro; come si è già avuto modo di illustrare nelle immediate premesse di questo lavoro; è ben comprensibile come queste sue capacità e caratteristiche siano utilissime non solo ai manager aziendali, sicuramente i principali operatori nel campo del *management accounting*, ma anche a chi esercita le professioni economico contabili quale soggetto indipendente e spesso esterno all'impresa. Il professionista potrebbe sembrare non interessato dalle tecniche e dalle teorie che governano il controllo di gestione. In realtà le recenti evoluzioni delle norme che regolano l'ambito in cui opera la professione economico-contabile, sia esplicitamente che implicitamente, indicano la necessità che esso sia formato ed informato su quanto governa tale materia.

Ambito della revisione contabile e dell'attività di vigilanza e controllo del collegio sindacale

Il ruolo del Collegio Sindacale e dei revisori contabili implica la conoscenza delle regole sottese al controllo di gestione. L'art. 2403 c.c. prevede che *" **Il collegio sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.**".* La norma n. 3.3 di comportamento del collegio sindacale nelle società non quotate emanata dal C.n.d.c.e.c *(2015)* , intestata *"**Vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione**"* – stabilisce che *"Il collegio sindacale vigila sui principi di corretta amministrazione. La vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione consiste nella verifica della conformità delle scelte di gestione ai generali criteri di razionalità economica.",* e, nei relativi criteri applicativi, suggerisce: *"il collegio sindacale, sulla base delle informazioni ricevute, vigila che gli amministratori abbiano, in relazione alle decisioni assunte relativamente ad operazioni di gestione, acquisito le opportune informazioni, posto in essere le cautele e le verifiche preventive normalmente richieste per una scelta di quel tipo, operata in quelle circostanze e con quelle modalità"*[23], ed ancora che "*particolare attenzione deve essere, altresì, prestata all'informativa sulla pianificazione economica e finanziaria relativa a iniziative rilevanti sia per novità che per dimensione, sulle garanzie rilasciate dalla società e sulle garanzie richieste dalla stessa in merito alle operazioni effettuate*"[23]. Anche nei commenti alla norma 3.3, si esorta , con riguardo alle operazioni maggiormente significative, sulla necessità che il collegio verifichi che "*le scelte siano state assunte sulla base di una procedura che sia idonea a fornire agli amministratori le migliori informazioni fra quelle disponibili e, nel caso la società sia*

[23] Le sottolineature e la marcatura sono aggiunte dagli autori.

adeguatamente strutturata, sulla base di piani economici, patrimoniali e finanziari che possano essere considerati appropriati. In tale ambito assumono particolare importanza gli strumenti di pianificazione e controllo e soprattutto il riscontro della coerenza dei piani aziendali di medio-lungo periodo con quelli di breve periodo, nonché con la rendicontazione infrannuale.".[23] Tutto ciò è sotteso anche nella previsioni della norma 3.4. intestata "***Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento dell'assetto organizzativo***" e ulteriormente ribadito nel documento particolare elaborato sempre dal C.n.d.c.e.c. intitolato "***Attività di vigilanza del collegio sindacale delle società non quotate nell'ambito dei controlli sull'assetto organizzativo***" *(2015),* nel quale, al paragrafo 3.1.4 "***I piani aziendali (strategici/operativi/finanziari)***", riferisce: "*Il Collegio Sindacale, allo scopo di monitorare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, prenderà visione ed esaminerà i* ***documenti costituenti il sistema della programmazione, pianificazione e controllo; in particolare verificherà l'esistenza dei budget operativi redatti secondo la dinamica economica e finanziaria e del piano strategico aziendale di cui essi sono parte integrante.*** *Tali documenti, tanto più numerosi quanto maggiori saranno le dimensioni aziendali e la complessità della specifica attività, in ogni caso dovranno essere adeguati ai fini di un proficuo approccio programmatorio e di controllo delle diverse dinamiche aziendali. Andranno, altresì, monitorati:*

- ***gli aggiornamenti, almeno annuali, dei documenti di programmazione****;*

- ***l'esistenza e l'adeguatezza della reportistica predisposta per i diversi livelli di responsabilità, nonché la periodicità e l'aggiornamento di quest'ultima****.*

Il Collegio Sindacale, sulla base dei documenti ricevuti, valuterà che il sistema della programmazione, pianificazione e controllo abbia un adeguato supporto organizzativo." [23]

E' evidente quindi che il controllo della corretta amministrazione, del modello organizzativo, della contabilità (generale, ma anche analitica/direzionale) e del loro concreto funzionamento, passano anche attraverso l'osservazione e valutazione , con gli strumenti del CDG, della realtà sulla quale si esercita la vigilanza e ciò non può essere fatto adeguatamente se gli strumenti e la cultura del CDG non sono conosciute o lo sono solo superficialmente. Ciò e tanto più vero quanto più si opera nell'ambito di aziende più strutturate che di questi strumenti fanno uso quotidiano. La mancata conoscenza delle tematiche oggetto del presente lavoro può portare a non valutare adeguatamente l'adeguatezza dei sistemi organizzativi e contabili dell'ente oggetto di verifica.

Le medesime considerazioni potrebbero essere avanzate per gli organi di Revisione Contabile siano essi coincidenti o meno con il Collegio Sindacale: i principi di revisione suppongono che il Revisore conosca le regole del controllo di gestione ai fini delle verifiche cui è obbligato. Non a caso, ad esempio, il principio ISA ITALIA N. 315 intestato "*L'identificazione e la valutazione dei rischi di errori significativi mediante la comprensione dell'impresa e del contesto in cui opera* "

prevede al paragrafo 11. e) ed ai paragrafi da A-36 ad A-41, che il revisore deve acquisire una comprensione sulla misurazione e sull'esame della performance economica-finanziaria della impresa e fornisce quindi alcune direttive, in particolare sottolineando la circostanza che la conoscenza del sistema di misurazione può offrire indicazioni in merito al riconoscimento degli elementi di rischio della revisione e quindi di non individuazione di errori significativi, oltre che di eventuali rischi di frode, o carenze del sistema di controllo interno all'impresa. Tale comprensione non è possibile senza una conoscenza da parte del revisore stesso delle metodologie del controllo di gestione, e cioè di tutti quegli strumenti che l'azienda utilizzerà al fine di misurare le proprie performance economico – finanziarie. Medesime conclusioni potrebbero essere desunte dai principi di revisione e di comportamento del collegio sindacale che trattano della continuità aziendale, di ciò si dirà più dettagliatamente nel paragrafo seguente.

Ambito della crisi / insolvenza di impresa

Il CDG ha un ruolo rilevante anche nell'ambito **delle procedure concorsuali e per i soggetti in esse coinvolti: consulenti, gestori della crisi, attestatori, curatori fallimentari**, **commissari giudiziali.** Le norme di diritto fallimentare prevedono in diversi casi la necessità che si elaborino piani di risanamento che devono essere realizzabili. Questi piani oltre che essere redatti, spesso da consulenti ad hoc, devono anche essere attestati da altrettanti soggetti indipendenti i quali dovranno valutarne la bontà. Ciò potrà essere realizzato con maggiore facilità ed efficacia quando i soggetti coinvolti siano possessori di tutte quelle conoscenze in materia di CDG che sono la base per poter elaborare piani nel breve-medio termine finalizzati al superamento della crisi. Si pensi ai piani di cui all'art. 67, lettera d) della Legge Fallimentare, oppure agli accordi di ristrutturazione ex art. 182-bis Legge Fallimentare, o ancora alla necessità del Commissario Giudiziale di valutare e comprendere i piani, spesso complessi, sottesi ad un concordato preventivo ex art. 160 e ss. Legge Fallimentare, al fine di redigere la sua relazione prevista dall'art. 172 L.f. . Anche il Curatore Fallimentare può necessitare di nozioni di CDG nella redazione della relazione ex art. 33 L.f. , in essa dovrà dimostrare di aver compreso la realtà economica dell'azienda fallita nei suoi vari aspetti, e soprattutto le cause del dissesto, informazioni queste, che dovrà riferire in modo circostanziato. Sono tutti esempi in cui la padronanza degli strumenti del CDG costituisce un supporto insostituibile per il professionista coinvolto ad adempiere adeguatamente alle proprie funzioni.

Comprendere i meccanismi del controllo di gestione è rilevante quindi anche nelle fasi di crisi aziendale, anche se i suoi strumenti dovrebbero essere utilizzati soprattutto per prevenirla. In tale ambito può essere utile nell'esame della continuità aziendale (*going concern*), che deve essere monitorata non solo dai manager dell'impresa e dai loro consulenti, ma anche dagli organismi di controllo siano essi collegio sindacale o revisori contabili. I principi di comportamento del collegio sindacale nelle società non quotate (Cndcec, 2015, norma 11.1) e le regole di revisione (ISA Italia n. 570) sono chiare al riguardo e prevedono specifiche verifiche sulla continuità

aziendale. Oggi, inoltre, le riforme in atto tendono a stabilire presidi di allerta della crisi (art. 4, LEGGE 19 ottobre 2017, n. 155 ed art. da 12 a 15 dello schema di decreto legislativo recante il codice della crisi e dell'insolvenza, ad oggi in approvazione preliminare da parte del Consiglio dei Ministri) , ponendo a carico degli organi di vigilanza obblighi di segnalazione che sottendono un esame approfondito e una comprensione delle dinamiche aziendali ai fini delle quali la conoscenza delle tecniche di controllo di gestione posso essere sicuramente utili. La riforma in atto incide profondamente sulle norme che regolano la crisi e l'insolvenza: allo stato attuale propone nuove definizioni che richiamano alcuni concetti di controllo di gestione quali il "flusso di cassa prospettico"[24]; richiede una forte attenzione degli organi amministrativi delle imprese sull'adeguato assetto organizzativo affinché esso sia idoneo a percepire in anticipo i segnali della crisi[25]; stabilisce degli indicatori della crisi da elaborarsi a cura del C.n.d.c.e.c. , che richiamano anch'essi concetti di controllo di gestione[26]; obbliga gli organi di controllo societari, il revisore contabile e la società di revisione, ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni, a verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente, assumendo le conseguenti idonee iniziative, se l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato, se sussiste l'equilibrio economico finanziario, quale è il prevedibile andamento della gestione[27]; istituisce l'Organo di Composizione della Crisi (OCRI), ne propone la formazione con esperti che dovranno valutare la sussistenza della crisi, i relativi assetti organizzativi dell'impresa, i piani e le iniziative che essa dovrà intraprendere per il suo superamento[28]. Una serie di norme, in definitiva, che richiamano implicitamente molteplici concetti insiti nella materia del controllo di gestione, di cui dovranno avere padronanza i soggetti coinvolti, siano essi, consulenti di impresa, componenti degli organi di controllo, o esperti dell'organo di composizione della crisi.

Ambito delle comunicazioni sociali – La relazione sulla gestione ex art. 2428 c.c.

Un altro ambito nel quale il controllo di gestione e le sue tecniche possono avere un ruolo importante è quello delle comunicazioni sociali ed in particolare nella redazione della relazione sulla gestione ex art. 2428 c.c., del quale si riporta la prima parte del testo:

Articolo 2428 - Il bilancio deve essere corredato da una relazione degli amministratori contenente un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della societa' e dell'andamento e del risultato della gestione, nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato, anche attraverso imprese controllate, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti, nonche' una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la societa' e' esposta. L'analisi di cui al primo comma e' coerente con l'entita' e la complessita' degli affari della

[24] Art. 2, comma 1, lettera a) dello schema di decreto legislativo recante il codice della crisi e dell'insolvenza.
[25] Art. 3, comma 2, dello schema di decreto legislativo recante il codice della crisi e dell'insolvenza.
[26] Art. 13, comma 1 e 2, dello schema di decreto legislativo recante il codice della crisi e dell'insolvenza.
[27] Art. 14 dello schema di decreto legislativo recante il codice della crisi e dell'insolvenza.
[28] Art. 16 e ss dello schema di decreto legislativo recante il codice della crisi e dell'insolvenza.

societa' e contiene, nella misura necessaria alla comprensione della situazione della societa' e dell'andamento e del risultato della sua gestione, gli indicatori di risultato finanziari e, se del caso, quelli non finanziari pertinenti all'attivita' specifica della societa', comprese le informazioni attinenti all'ambiente e al personale. L'analisi contiene, ove opportuno, riferimenti agli importi riportati nel bilancio e chiarimenti aggiuntivi su di essi……" omissis.

In tale documento, l'imprenditore o il professionista che voglia assisterlo, debbono inserire una serie di informazioni, che, negli ultimi anni, si sono arricchite di nuovi contenuti tendenti a fornire agli *stakeholder* maggiori elementi idonei a comprendere l'andamento della attività imprenditoriale sotto varie prospettive: economiche, finanziarie, patrimoniali, sul personale, sui rapporti con l'ambiente, sugli investimenti e la ricerca, sui principali rischi ed incertezze a cui la società può essere esposta, sulla prevedibile evoluzione della gestione.

Una tale mole di informazioni necessità di strumenti ulteriori rispetto alla semplice contabilità generale e ciò anche quando tali dati , come prevede la norma, siano calibrati su caratteristiche e dimensioni più contenute degli affari che la società pone in essere, ciò perché trattasi di informazioni spesso specifiche, che necessitano di tecniche di rilevazione particolari, derivabili anche da quelle poste in essere nel costante controllo di gestione. Ovviamente, la rilevanza esterna delle informazioni, non permette di equiparare la relazione sulla gestione ai documenti gestionali interni propri della direzione aziendale, oltrepassando il limite della riservatezza, ma comunque dovrà fornire gli elementi necessari per conoscere meglio la situazione della società. (cfr "Relazione sulla Gestione" - documento Cndcec / Confindustria – Giugno 2018, par. 2 , approccio metodologico).

La relazione sulla gestione contiene spesso dati *interni* all'impresa, quali ad esempio le strategie che si intendono adottare in relazione al prevedibile andamento della società, o dati sugli investimenti da effettuare; tali informazioni possono essere ben illustrate con eventuali *business plan* o tecniche, strumenti descrittivi, anche di tipo numerico/grafico, tipici del controllo di gestione (tra gli altri, ad esempio, i cosiddetti *Key Performance Indicator – KPI*, citati ed elencati anche al par. 3.3 e nelle appendici del documento del Cndcec più sopra richiamato). Ciò permetterà di rappresentare meglio le grandezze, ottemperando in modo adeguato alle previsioni dell'art. 2428 c.c., comma 2, che suggerisce per la redazione della relazione l'utilizzo "[….] *degli indicatori di risultato finanziari e, se del caso, quelli non finanziari pertinenti all'attività specifica della società [….].*

Nell'ambito delle informazioni sui rischi ed incertezze a cui è esposta l'attività dell'impresa, su cui, inoltre, deve riferire il redattore della Relazione sulla gestione (art. 2428 c.1 e c.6 bis lett. a) e b)), l'impostazione di un adeguato controllo di gestione può fornire molteplici informazioni in merito ai rischi interni, endogeni all'impresa, siano essi finanziari o non finanziari, per la parte inerente o per quella residua dopo l'attuazione di eventuali politiche di mitigazione.

In particolare, per la parte finanziaria, il reperimento di informazioni qualitative e quantitative adeguate, relativamente al rischio di mercato, di credito, di liquidità, sarebbe più difficile senza l'adozione di calibrati strumenti di controllo di gestione parametrati alla rilevazione di tali aspetti.

Stesse conclusioni potrebbero essere avanzate in merito alle informazioni sul personale o sull'attività di ricerca e sviluppo al fine di elaborare indicatori che esplicitino questi aspetti, quali ad esempio elaborazioni sui costi/retribuzioni del personale, sulla composizione della forza lavoro, sui costi di gestione ambientale.

Lo stesso art. 2428, comma 3, punto 6) del c.c. prevede infine l'indicazione della evoluzione prevedibile della gestione. La Relazione sulla gestione solitamente si chiude con l'esame di questo aspetto che può essere sviluppato anche sulla scorta di documenti di programmazione (per es., *budget*) predisposti dall'impresa.[29]

In definitiva nell'ambito della redazione della relazione sulla gestione, sarà utile aver adattato ed utilizzato costantemente gli strumenti del controllo di gestione per meglio ricavare quelle informazioni , quei dati, anche posti in forma numerico/grafica, al fine di consentire un agile redazione del documento nel rispetto dei criteri di fedeltà, equilibrio ed esaustività previsti dall'art. 2428 c.c.

Ambito tributario

Infine, un accenno al settore fiscale che da sempre impegna in modo preminente gli studi professionali. Anche in questo settore, il professionista, ma anche l'imprenditore, possono trarre beneficio da una maggiore attenzione e formazione sulle tecniche di controllo di gestione. Le autorità fiscali sempre più spesso chiedono dati che difficilmente sono ricavabili dalla mera contabilità generale (si pensi ai dati extracontabili degli studi di settore), ma richiedono invece elaborazioni interne più complesse ricavabili più semplicemente ed efficientemente dalla predisposizione da parte dei soggetti coinvolti di un adeguato sistema di controllo di gestione. Anche in caso di accertamento tributario può essere utile al consulente ed al contribuente stesso, il saper utilizzare gli strumenti del controllo di gestione al fine di contrastare, legittimamente, le pretese dei verificatori; ad esempio nei casi di accertamento analitico-induttivo basato sui concetti di marginalità/ricarico , oppure nella materia dei prezzi di trasferimento (transfer pricing), ove occorre stabilire la corretta valorizzazione di un'operazione controllata nelle condizioni previste dalla normativa (art. 110, comma 7, DPR 917/1986 – Art. 4, D.m. MEF del 14-5-18) e quindi l'applicazione del più appropriato criterio tra i molteplici ivi previsti (confronto dei prezzi, confronto dei margini lordi / netti, ecc.) , o ancora in tutte le controversie basate sulla contestazione dell'antieconomicità, dimostrando, con maggiore facilità , grazie alle elaborazioni ed alle informazioni ottenute , la correttezza dell'operato dell'impresa oggetto di controllo e basando

[29] Cfr paragrafo 6) del documento Cndcec / Confindustria, "*Relazione sulla gestione*" – Giugno 2018.

le proprie asserzioni su dati tangibili ed oggettivi, abbandonando le mere e spesso inefficaci dichiarazioni di stile.

Riferimenti bibliografici

Marco Orlandi, *Come diventare manager imprenditori*, Ipsoa Gruppo Wolters Kluwer, 2015.

Cristiano Busco e altri, a cura di, *Il controllo di gestione*, Ipsoa Gruppo Wolters Kluwer, 2014.

Galimberti Fabrizio, *La svalutazione è ancora un'arma?,* in L'Impresa, n. 11/2015.

J. A. Schumpeter, *Teoria dello sviluppo economico*, 1912, SANSONI pag.76-84.

Marco Bogni – Massimo Solbiati, *Il controllo strategico*, Il Sole 24 Ore, 2007.

C.Del Sordo – B.Siboni – F.Visani, *Strumenti per il controllo di gestione*, Franco Angeli, 2012.

M. Bazzerla, *La progettazione di un sistema informativo per le imprese alimentari*, in Controllo di gestione, Ipsoa, 4/2017.

M. Bazzerla, *Il sistema informativo nelle imprese ibride*, in Controllo di gestione, Ipsoa, 6/2017.

M. Bazzerla, *La costituzione di un sistema informativo per le pmi tra big data e utilizzo dei dati aziendali*, in Controllo di gestione, Ipsoa, 5/2016.

M. Bazzerla, *Crisi aziendali e controllo di gestione: l'importanza degli strumenti di controllo nella prevenzione della crisi,* in Controllo di gestione Ipsoa, 4/2018.

D.Rizzo – D.Mancini, *Efficacia degli investimenti in sistemi informativi: un modello per la gestione del cambiamento*, in Controllo di Gestione, Ipsoa, 3/2016.

F.Santini, *Le PMI sono fuori controllo? Riflessioni sui limiti del sistema consulenziale italiano*, in Controllo di gestione, Iposa, 3/2017.