

D: Per cominciare, vuole fare una rapida panoramica sul cos'è il Controllo di Gestione?

R: Il controllo di gestione è il sistema operativo che in un'azienda è volto a guidare la gestione verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione operativa. Tale sistema rileva, mediante l'uso di appositi indicatori lo scostamento tra obiettivi pianificati e risultati ottenuti, informando di tali scostamenti la direzione e l'imprenditore, affinché possano decidere ed attuare le opportune azioni correttive.

D: Pare di capire, che in questo particolare momento economico, il controllo di gestione rappresenti un importante strumento governo dell'azienda?

R: Il controllo di gestione è un'attività tecnica che ha evidenziato la sua importanza strategica proprio in questo periodo di crisi finanziaria e di riduzione sistemica di liquidità circolante. Con questa attività infatti si riescono a tenere sotto controllo tutti i numeri necessari a valutare l'andamento aziendale, valutarne lo stato di salute, margini e redditività, valutare i flussi finanziari generati dalla gestione e gli impegni in essere, cercando di suggerire alla proprietà o direzione sistemi per ridurre i costi e per aumentare i ricavi, rimodulare e pianificare gli impegni finanziari per affrontare in maniera positiva la crisi. In particolare la consulenza finanziaria, che nel mio studio affianca il controllo di gestione proponendo soluzioni dopo aver circoscritto e studiato che genere di problema aziendale è presente, in questo periodo propone nuove soluzioni finanziarie atte a procurare liquidità "fresca" oppure, laddove il problema evidenziato sia di mercato, aiuta a far evolvere il proprio business in mercati nuovi, sempre con l'impiego di strumenti che prevedono investimenti assolutamente ridotti.

D: In realtà molto spesso si sente parlare di controllo di gestione applicato a grandi realtà aziendali, di carattere multinazionale, ma capiamo che è possibile applicare un sistema di controllo anche nelle piccole imprese? E' così?

R: Certamente, anche nelle piccole imprese attraverso l'analisi della redditività e della marginalità si riesce a valutare se

l'attività guadagna o perde nella gestione, e dove, quali sono i flussi di cassa realmente generati e dove vengono impiegati. Inoltre nelle piccole imprese può essere interessante il controllo di gestione non solo il come effettuare le scelte strategiche, ma anche per suggerimenti verso modifiche organizzative ed ai processi all'interno di reparti commerciali, amministrative e di produzione.

D: Cosa può fare concretamente un'azienda che intende introdurre il controllo di gestione nella propria realtà?

R: Innanzi tutto si devono individuare gli obiettivi del controllo (ad esempio i centri di costo ed i processi, marginalità, tesoreria ecc.). Dove richiesto, tipicamente nelle aziende di produzione, si predispone un sistema di contabilità analitica di produzione per il monitoraggio di tutte le fasi produttive, introducendo dove non già presente, un programma gestionale (gestione dall'ordine alla fatturazione), da affiancare o integrare al sistema contabile fiscale ordinario. Il tutto per creare un efficace sistema di budgeting e reporting periodico, per il monitoraggio dell'attività e della redditività aziendale e degli scostamenti dagli obiettivi. Per quanto riguarda la componente contabile di tale reportistica, colgo l'occasione per porre l'attenzione sulla necessità assoluta di avere una fonte di dati contabili, sia tempestiva che stabile in "qualità" e di in frequenza di produzione. Per questo, conoscendo il carico di lavoro della maggior parte dei commercialisti "classici" ed a volte la loro scarsa disponibilità in tal senso, il mio studio offre anche il servizio di tenuta contabilità e fiscalità classici che, a costi competitivi, permettere sia di adempiere agli obblighi fiscali, sia di avere le informazioni complete ed in tempo reale indispensabili alle reportistiche economiche e patrimoniali/finanziarie, tutto questo in un contesto di "sistema impresa" in cui cioè il cliente-impresa è "circondato" dai servizi essenziali alla gestione, sistemi integrati che scambiano informazioni tra loro (servizi contabile/fiscale/controllo-di-gestione, ma da poco attraverso un consulente del lavoro convenzionato, anche il servizio tenuta paghe in modo da avere il costo del lavoro aziendale in tempo reale e poter simulare variazioni di scenari nella forza lavoro). Ricordo che a chi si avvale anche del servizio contabile viene offerto un prezzo agevolato per il pacchetto contabile/fiscale e di controllo di gestione. Attraverso appunto l'uso del reporting periodico (sia industriale che contabile), l'analisi degli indici che da questo nascono e degli scostamenti dai budget previsionali, si isolano le aree critiche e si formulano le migliori strategie mirate a rimettere l'azienda in equilibrio economico e finanziario.

D: Vuole fare qualche esempio di costo per un'introduzione "minimale" di controllo di gestione in una piccola impresa locale? Magari anche con tenuta di contabilità ed adempimenti fiscali...

Si. Premetto che un'offerta standard non esiste, dal momento che va analizzato di volta in volta l'esigenza che l'azienda ha, anche in relazione sia alla tipologia, alla complessità, alla dimensione aziendale. A tal fine è mia abitudine recarmi preliminarmente in azienda (visita/e preliminari gratuita/e) per capire il genere di azienda, e la complessità della stessa. Molte volte chiedo anche un contatto con il commercialista dell'azienda, per vagliare la disponibilità alla collaborazione più ampia nel fornire dati in tempi stretti. Solo dopo aver delineato i contorni del lavoro da fare, avanzo almeno due proposte così da indicare sia un livello minimo di intervento quantificando tempo e costo previsti, sia un livello ottimale e consigliato di intervento.

Vi è ovviamente la possibilità anche di intervenire per gradi, misurando man mano, sia i risultati dell'intervento sia la professionalità espressa.

Per venire al "vil denaro", un intervento minimo di controllo, quindi diciamo con analisi periodica trimestrale (minima frequenza) dei margini commerciali e dei principali indici strutturali economici/patrimoniali/finanziari per una ditta commerciale o di servizi, si aggira intorno ad ottocento euro all'anno. Ma ripeto le varianti che mi vengono abitualmente richieste sono decine -dal finanziario all'industriale- e va fatta una proposta mirata, calata "su misura" sulla realtà aziendale.

Comunque dato il particolare momento storico del mercato, io ed il mio studio stiamo cercando sia di calmierare i prezzi, sia, salvo urgenze, cerchiamo di effettuare percorsi di affiancamento nel tempo all'imprenditore così da introdurre procedure in maniera graduale e pesare meno nei già magri bilanci aziendali di questo periodo di crisi.

Purtroppo per troppo tempo personaggi con evidente scarsa professionalità, ma al contempo con vocazione a risolvere ogni possibile genere di problematica del cliente (quelli che io chiamo "venditori di fumo" del "facciamo-tutto-noi", incrociati personalmente e recentemente sul mio cammino professionale), hanno fatto promesse al mercato non mantenibili e non mantenute, unicamente volte al personale tornaconto. In questo senso noi, proprio per distanziarci da costoro, nel nostro piccolo, anzi piccolissimo studio applichiamo una sorta di professionalità "sostenibile" e "socio-compatibile", basata anzitutto su di un valore aggiunto tangibile, sui risultati espressi e sulla massima trasparenza verso il cliente, accettando solo gli incarichi professionali che sappiamo affrontare sia in termini di tecnica (consapevoli di non essere Dio-in-Terra), sia di tempistiche (vogliamo seguire al meglio i lavori in carico). Per tornare a quando detto sopra, per un'azienda di piccole

dimensioni con semplice strutturazione, diciamo che indicativamente con circa duemila/duemilacinquecento euro/anno proponiamo tenuta contabilità/fiscalità (dichiarativi per la sola ditta, non soci/imprenditore/familiari) ed un livello minimo di controllo periodico.

Siamo consapevoli che con tali cifre, normalmente sul mercato si ottiene la sola tenuta contabilità, ma capiamo che il periodo richiede lo sforzo congiunto di tutte le parti in campo per uscire, presto e bene, dalla crisi.