

CONTROLLO DI GESTIONE

Il controllo di gestione nelle micro-aziende

Una delle richieste che più di frequente viene rivolta ai professionisti nel corso della loro opera di assistenza agli imprenditori e alle imprese riguarda l'implementazione di un sistema di controllo contabile e gestionale che permetta all'imprenditore, al di là della sua dimensione, di governare la sua attività ottenendo una serie di informazioni che risultano utili o indispensabili per il proprio *business*.

La gestione efficiente delle commesse, la tempestiva gestione degli incassi e dei crediti, le analisi prospettive funzionali alla acquisizione di macchinari o di futuri investimenti sono infatti per qualsiasi imprenditore tematiche indispensabili per condurre anche le realtà sprovviste di una struttura amministrativa rilevante ed è questa la ragione per la quale sovente vengono coinvolti i professionisti nella implementazione di un sistema di controllo gestionale.

Generalmente si è soliti associare al Controllo di Gestione tutta quella serie di analisi di natura economica e finanziaria che consentono al management di una grande azienda di governare i propri processi produttivi ed economici. Il colosso multinazionale del cemento o del vetro che ha decine di stabilimenti sparsi in tutto il mondo, che muove cifre di acquisti e di vendite di centinaia di milioni di euro a *quarter* ha evidentemente bisogno di un sistema di controllo e di monitoraggio economico che gli consenta di conoscere giorno per giorno (quasi si potrebbe dire minuto per minuto) quale sia la redditività dei suoi impianti, la rotazione delle sue scorte, il costo del denaro di cui si approvvigiona presso gli istituti di credito, il monitoraggio degli incassi, una analisi dei fornitori e così via. Per tale ragione le aziende di grandi dimensioni hanno all'interno dell'area amministrativa delle figure professionali dette *Controller* la cui funzione è esattamente questa, ossia fornire al management tutte quelle informazioni relative all'andamento della azienda, alla sua redditività, alla efficienza dei suoi processi produttivi e al monitoraggio di indici i quali, mi si consenta un paragone "medico", possono essere visti come "le analisi del sangue" delle aziende: così come il medico di base, vedendo il valore dei trigliceridi fuori da determinati range, indaga sullo stato di salute del paziente, così il management viene informato di uno stato di salute aziendale non proprio ottimale.

Se, quindi, all'interno di grandi aziende il Controllo di Gestione è una attività assolutamente normale ed anzi indispensabile, al diminuire delle dimensioni aziendali si assiste ad una progressiva riduzione della

FILIPPO DORO
Ordine di Padova

struttura amministrativa la quale, solitamente impegnata in aspetti più strettamente amministrativi, perde la capacità di supportare il management nelle proprie scelte producendo dati, analisi, report e così via. Va anche detto che nelle aziende di minori dimensioni sovente management e compagine sociale tendono a coincidere e l'intuito dei soci/manager a volte viene ritenuto sufficiente a comprendere i *business* aziendali e a far ritenere superflui i dati che si possono ottenere da un Controllo di Gestione.

E', tuttavia, possibile per i professionisti predisporre una serie di *tools* destinati alle aziende di dimensioni medio piccole o piccole che consentano agli imprenditori di disporre, se non di un Controllo di Gestione vero e proprio, quantomeno di una serie di informazioni di sicura utilità nella gestione della vita aziendale.

Andiamo a vedere in quali aree del Controllo di Gestione si possa operare.

Ageing dei Crediti

Una delle aree a maggiore criticità per le microaziende è sicuramente quella dei crediti commerciali.

Moltissime imprese faticano a incassare i propri crediti, incappano in fatali ritardi nel rivolgersi a dei legali per il recupero e questo appesantisce la loro posizione presso gli istituti di credito, rendendo l'accesso al credito stesso estremamente oneroso. Un *tool* di sicuro interesse per l'impresa di piccole dimensioni potrebbe essere un foglio di lavoro editabile con il quale analizzare mese per mese le posizioni dei clienti e del rapporto tra fatturato e crediti commerciali (dato che ci dice quanto "tempo" passa perché il fatturato diventi cassa). Estrae i dati da un qualsiasi programma di contabilità, potremmo suddividere, ad esempio, i crediti tra quelli a scadere, quelli scaduti da un mese, tra un mese e tre mesi, oltre i tre mesi e così via, in modo da poter avere già dei primi indicatori di deterioramento del credito e poter procedere, a seconda delle categorie di credito, con una lettera o mail di sollecito, con una comunicazione di messa in mora o con il supporto di un legale.

Se poi il professionista fosse in grado di creare una qualche forma di automatismo per il quale ogni mese o intervallo di tempo stabilito i dati estratti dal software gestionale alimentassero direttamente un foglio di lavoro di analisi dell'*ageing* dei crediti, questa analisi potrebbe essere effettuata con

grande celerità e con un sicuro beneficio per la azienda, senza contare che anche un beneficio parziale nei tempi di incasso dei crediti migliora a cascata la gestione degli insoluti, dei rapporti con le banche, dei costi di finanziamento e così via.

Analisi delle Scorte

Un'altra area che sovente presenta criticità è quella delle scorte di magazzino. Mentre nelle grosse aziende, pensiamo a quelle della GDO, le analisi sui valori di magazzino sono considerate di cruciale importanza, nelle aziende di piccole dimensioni questo aspetto viene a volte sottovalutato.

Il professionista può quindi iniziare a produrre a vantaggio della direzione aziendale un *tool* in formato editabile che possa essere estratto dalla contabilità aziendale o dagli specifici software gestionali di magazzino di cui si dotano le aziende che, pur non essendo tenute dalla normativa civilistica e fiscale alle scritture di magazzino obbligatorie, sono tuttavia molto utili nella gestione delle scorte. Questo *tool* potrebbe fornire, senza elaborazioni troppo complesse, una serie di informazioni interessanti quali:

- la rotazione delle scorte, i codici che "girano" lentamente la presenza di codici che non si muovono affatto,
- l'analisi dei costi di acquisto che consentano di monitorare la convenienza o meno a effettuare massicci ordini di acquisto di merci (su cui invece tipicamente "spingono" gli agenti commerciali dei fornitori),
- l'analisi dei resi da parte dei clienti (difetti, non conformità eccetera) e
- una altra serie di informazioni sulle rimanenze tipiche di ogni settore produttivo, dal settore dell'edilizia a quello del commercio, dalla produzione industriale a quella su commessa.

La gestione delle commesse

Un argomento che tocca con mano qualsiasi professionista sulla propria pelle è quello della analisi reddituale delle commesse. Sapere che una pratica che ci viene affidata possa impiegare ore o giorni di lavoro, conoscere le spese da anticipare, i compensi da incassare, le prestazioni di professionisti terzi che ci coadiuvino ed essere consapevoli che la redditività di questa commessa possa essere estremamente soddisfacente

Il controllo di gestione nelle micro-aziende

SEGUE DA PAGINA 15

o, viceversa, sia il classico buco nero che inghiotte ore di lavoro e spese che poi non ci saranno mai remunerate è per noi una prassi quotidiana.

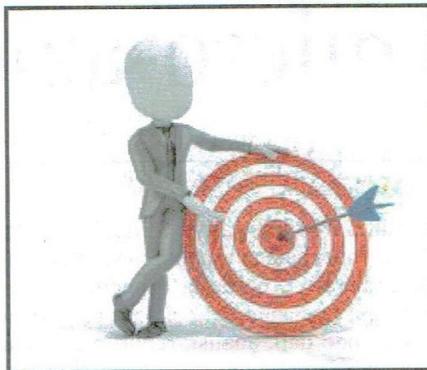
Ebbene, così come siamo abituati a rendicontare il nostro lavoro e quello dei nostri collaboratori interni o esterni e ad analizzare le pratiche o i clienti che seguiamo in modo da valutarne la redditività, lo stesso possiamo fare per i nostri clienti. Moltissime microaziende o moltissimi professionisti non hanno alcuno strumento che consenta loro di valutare la redditività del loro lavoro o delle commesse che si aggiudicano. Uno strumento efficace che si potrebbe pensare di implementare è un foglio di lavoro dove, a cadenza temporale stabilita (mese o trimestre, ad esempio), imputare tutti i costi sostenuti con vari gradi di correlazione, così da indicare tanto i costi di diretta imputazione quanto quelli la cui imputazione avviene solo successivamente o pro quota. Questo strumento non solo costituisce un ottimo termometro per comprendere se lo sviluppo della commessa si stia rivelando soddisfacente, ma consente di accorgersi per tempo di eventuali criticità, di negoziare con il committente eventuali costi extra sostenuti e che si possono ribaltare sui ricavi e, cosa non meno importante, può costituire una sorta di base con la quale negoziare o valutare le commesse future, avendo una analisi della redditività di commesse paragonabili per caratteristiche e dimensioni.

La gestione finanziaria

Un altro strumento interessante per le microimprese potrebbe essere un *tool* che riassume la gestione degli affidamenti e dei rapporti finanziari in essere per la azienda, con un'analisi prospettica futura a breve e medio termine di incassi e pagamenti in modo da evitare, per quanto possibile, sconfini di fido ed un uso inefficiente delle risorse finanziarie. Un'analisi, che deve ovviamente essere preceduta da una corretta riclassificazione delle voci a conto economico e dei costi connessi al credito (pensiamo a interessi, oneri, commissioni, spese di ogni genere e tipo che si trovano spesso in varie voci del conto economico) potrebbe consentire alla azienda sia di valutare gli istituti di credito in funzione del costo che propongono per le effettive esposizioni, sia di poter negoziare migliori condizioni di finanziamento, supportata da efficaci tabulati analitici delle effettive condizioni economiche applicate.

Le valutazioni di cespiti

Anche nell'area cespiti le microimprese possono aver bisogno di un supporto analitico sull'utilizzo di macchinari, impianti ed altri cespiti. Dalla scelta *make or buy* su determinate lavorazioni, alla scelta di acquistare,



ad esempio, un immobile o prenderlo in locazione, dalla valutazione sulla produttività di determinati macchinari in termini di efficienza industriale alle valutazioni che ci vengono richieste in termini di efficientamento energetico con connessi risparmi o meno in termini di imposte, nella area degli *asset* aziendali vi sono infiniti approcci volti a fornire agli imprenditori e alle aziende degli strumenti utili, se non indispensabili, per rimanere competitivi sul mercato.

Conclusioni

Considerando il nostro ruolo di professionisti che affiancano gli imprenditori nelle loro scelte gestionali e considerando la grande quantità di informazioni che raccogliamo durante tutto il nostro rapporto professionale con le aziende, la considerazione più semplice che salta in mente è quella di utilizzare queste nostre conoscenze, unite ad un utilizzo efficace delle risorse informatiche per fornire, anche alle aziende di piccole o addirittura piccolissime dimensioni, una serie di strumenti magari non raffinatissimi ma sicuramente efficaci, per crescere sul mercato e per competere con successo.