



PER INFORMAZIONI
Servizio clienti 091.588140 - email: info@progettiefinanza.com
www.progettiefinanza.com

L'importanza del controllo direzionale nelle micro e piccole imprese

Controllo Direzionale

IN CHE COSA CONSISTE IL CONTROLLO DIREZIONALE

Il controllo direzionale, detto anche controllo di gestione, è un insieme di strumenti e metodologie in grado di fornire alla proprietà e al management le informazioni fondamentali per valutare al meglio la realtà aziendale ed adottare le decisioni più opportune nella piena consapevolezza di ciò che accade.

Le micro e piccole Imprese, ma talvolta anche le medie Imprese, tendono a valutare i propri risultati economici e finanziari solo su base annua in sede di costruzione del bilancio civilistico e fiscale, ma questo non è sempre sufficiente.

E', infatti, indispensabile un monitoraggio della gestione aziendale che permetta decisioni rapide e improntate al miglioramento dell'efficienza ed efficacia anche nel corso dell'anno: Informazioni sulla struttura dei costi e dei ricavi, sulla dinamica temporale degli incassi e delle uscite, valutazioni circa la redditività dei propri prodotti/servizi, di un'unità locale o di una commessa sono oggi indispensabili per una sana e oculata gestione dell'impresa.

Rispondendo ad esigenze informative interne, il controllo direzionale produce dati, notizie ed elaborazioni che consentono di fotografare e, a seconda della metodologia utilizzata, anche di prevedere la situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'impresa, in modo da agire non già in base al proprio istinto, ma sulla scorta di una precisa analisi condotta su documenti di natura contabile ed extracontabile.

La decisione circa l'opportunità di produrre determinate informazioni e quindi di applicare le metodologie di seguito dettagliate, è il frutto di un'analisi costi-benefici: è opportuno che l'informazione sia prodotta quando i benefici derivanti dalla sua disponibilità sono maggiori dei costi sostenuti per produrla.

Le attività preliminari da espletare in sede di controllo direzionale sono le seguenti:

1. analisi del sistema Azienda: attività, strategie e organizzazione;
2. analisi del sistema ambientale: clienti, fornitori, competitors e altri attori fondamentali;
3. individuazione dei settori di attività e/o delle unità locali.
4. analisi documentazione contabile ed extracontabile

Controllo Direzionale

5. eventuale riallocazione dei singoli conti ai fini del controllo di gestione
6. monitoraggio periodico delle performance economico-finanziarie dell'azienda e della situazione patrimoniale, con la definizione di eventuali strategie di intervento.

LE VARIE TIPOLOGIE DI CONTROLLO DIREZIONALE: UN ESEMPIO PRATICO

(Caso di un'impresa edile che ha acquisito una commessa per la realizzazione di un edificio civile e deve decidere quale metodologia di controllo direzionale applicare).

A) il controllo susseguente.

Con il controllo susseguente si procede all'analisi dei costi e dei ricavi relativi alla commessa/unità locale/impresa, rilevando il relativo utile o perdita e altri indicatori delle performance economiche, finanziarie e patrimoniali (indici di bilancio quali il livello di indebitamento, la capacità di autofinanziamento ecc.).

I vantaggi dell'approccio: il metodo permette di valutare i risultati conseguiti dalla commessa/unità locale/impresa nel periodo considerato, fornendo una serie di informazioni utili all'imprenditore per comprendere lo stato di salute dell'impresa.

I limiti dell'approccio: il metodo non è tempestivo rispetto alla esigenza di avere un controllo economico della gestione e permette di analizzare i risultati a cose avvenute, quando ormai non è possibile sviluppare alcuna azione correttiva.

Nel caso in esempio il metodo permette di rilevare l'utile o la perdita della commessa e i riflessi sulla situazione finanziaria e patrimoniale dell'impresa.

B) il controllo concomitante.

L'andamento della gestione viene monitorato ad intervalli prestabiliti (mensilmente, ogni bimestre, trimestralmente ad esempio) oppure alla fine di ciascuna fase lavorativa (a stato avanzamento lavori ad esempio).

In questo caso si procederà ad effettuare delle verifiche periodiche, anche attraverso bilanci intermedi, per verificare i risultati conseguiti nel periodo dalla commessa/unità locale/impresa

I vantaggi dell'approccio: il metodo ha il vantaggio di rilevare, durante le varie fasi di realizzazione della commessa/durante l'anno l'andamento della gestione e la sua attitudine a generare un risultato economico positivo.

Controllo Direzionale

I limiti dell'approccio: non è in grado di rilevare le cause di un eventuale risultato intermedio negativo e quindi non permette di elaborare azioni correttive perché non è dato sapere dove indirizzarle (nel caso in esame, la perdita è dovuta al rendimento troppo basso della mano d'opera diretta? ad un aumento imprevisto del costo del ferro che ha un'incidenza importante in questa fase della commessa?).

Il limite sopracitato può essere annullato affiancando il controllo concomitante con la stesura di un budget (controllo preventivo) e procedendo al confronto tra i dati di budget (previsionali) e i dati consuntivi.

L'attività di confronto tra dati previsionali e consuntivi è definita "analisi degli scostamenti".

Le due maggiori metodologie di controllo concomitante, sono pertanto le seguenti:

- *analisi degli scostamenti*, che opera in combinazione con il budget e richiede pertanto un ulteriore livello di controllo (preventivo);
- *bilanci infra-annuali*: consuntivi elaborati con cadenza trimestrale, quadrimestrale o semestrale, analisi per indici, analisi costi diretti ed indiretti relativi alla commessa/unità locale/impresa.

C) il controllo preventivo (budgeting).

Il punto di partenza del budget è la previsione delle vendite e, tenendo conto delle scorte esistenti e dei costi da sostenere (ore uomo, materie prime, servizi esterni, ecc.) espone i ricavi e i costi presunti.

Nel caso in esempio, la commessa viene scomposta in fasi o parti elementari, una di queste potrebbe essere la realizzazione delle fondazioni dell'edificio, calcolando la quantità di materie prime e valorizzando le stesse ai prezzi di mercato, l'impiego di mano d'opera (numero dipendenti per giorni o ore uomo) e il costo relativo all'impiego di attrezzature e macchinari.

Il lavoro di budgeting ci dirà quale sono i costi di questa fase e i ricavi ad essa attribuibili.

Si procederà allo stesso modo anche per le altre fasi e quindi si perverrà ad un utile previsionale di commessa.

Controllo Direzionale

Ogni fase verrà monitorata attraverso l'analisi degli scostamenti (che può essere considerata la vera metodologia di analisi concomitante) e sarà possibile individuare le cause di eventuali scostamenti.

Nell'esempio in specie, si ipotizzi una previsione di costi di produzione per la realizzazione delle fondazioni pari ad euro 43.500,00 mentre il risultato consuntivo viene posto pari ad euro 46.750,00, con uno "scostamento" di euro 3.250,00. Dall'analisi degli scostamenti, la differenza può essere dovuta, ad esempio, all'incremento dei costi della mano d'opera causata da un impiego temporale maggiore della stessa rispetto alle previsioni.

Si dovrà pertanto verificare se ciò è dovuto alla presenza di mano d'opera non specializzata oppure a carenze nella direzione del cantiere o ad altre cause o concause tra le quali, non è mai da escludere, un errore di stima che potrebbe mettere in discussione anche le valutazioni preliminari alla chiusura del contratto relativo alla commessa.

Un'attenta analisi di queste situazioni, in itinere, è fondamentale per evitare che le stesse cause che hanno determinato una contrazione del risultato previsto in una determinata fase della commessa, possano ripresentarsi nelle fasi successive, erodendo, in maniera importante, l'utile atteso dalla commessa o generando, nella peggiore delle ipotesi, un risultato economico negativo.

I vantaggi dell'approccio. Il permette di controllare la commessa e di comprendere:

- se dai lavori è possibile conseguire un risultato economico positivo;
- rilevare le cause di un eventuale scostamento;
- elaborare le relative azioni correttive.

L'approccio del controllo preventivo, che comporta la stesura del budget, necessita di operare in combinazione con l'analisi degli scostamenti, la maggiore metodologia di controllo concomitante.

I limiti dell'approccio: necessita di una adeguata organizzazione aziendale e presenta un costo, rispetto, alle altre metodologie di controllo direzionale, sicuramente superiore.

E' necessario verificare il costo-beneficio relativo all'applicazione della metodologia al caso concreto ovvero se è sufficiente, rispetto alle esigenze informative dell'impresa in questione, la semplice stesura di risultati bilanci infra-annuali.