Il Controllo di gestione per le PMI

Treviso, 24.04.2025

Dott. Matteo Frisacco

I Sistemi di Programmazione e Controllo delle PMI

Art. 2086 Cod. Civ. - Gestione dell'impresa - vigente dal 16.03.2019

1. L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori.

2. L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.

I Sistemi di Programmazione e Controllo delle PMI

L'estensione dell'obbligo di istituzione degli «adeguati assetti» a tutte le tipologie di società, con le modifiche dei rispettivi articoli del Codice civile, evidenzia la natura dell'obbligo, che costituisce principalmente una generale regola di condotta per il management dell'impresa, anche in funzione della tempestiva emersione dei segnali di crisi aziendale, per poter porvi rimedio in tempo.

Ne consegue che, qualora l'inadeguatezza dell'assetto Or.Am.Co. dovesse causare un danno ai soci, ai creditori o ai terzi, il management (ed eventualmente l'organo di controllo) potrebbe esserne chiamato a rispondere in sede di azione di responsabilità, indipendentemente dalla presenza o meno di uno stato di crisi.

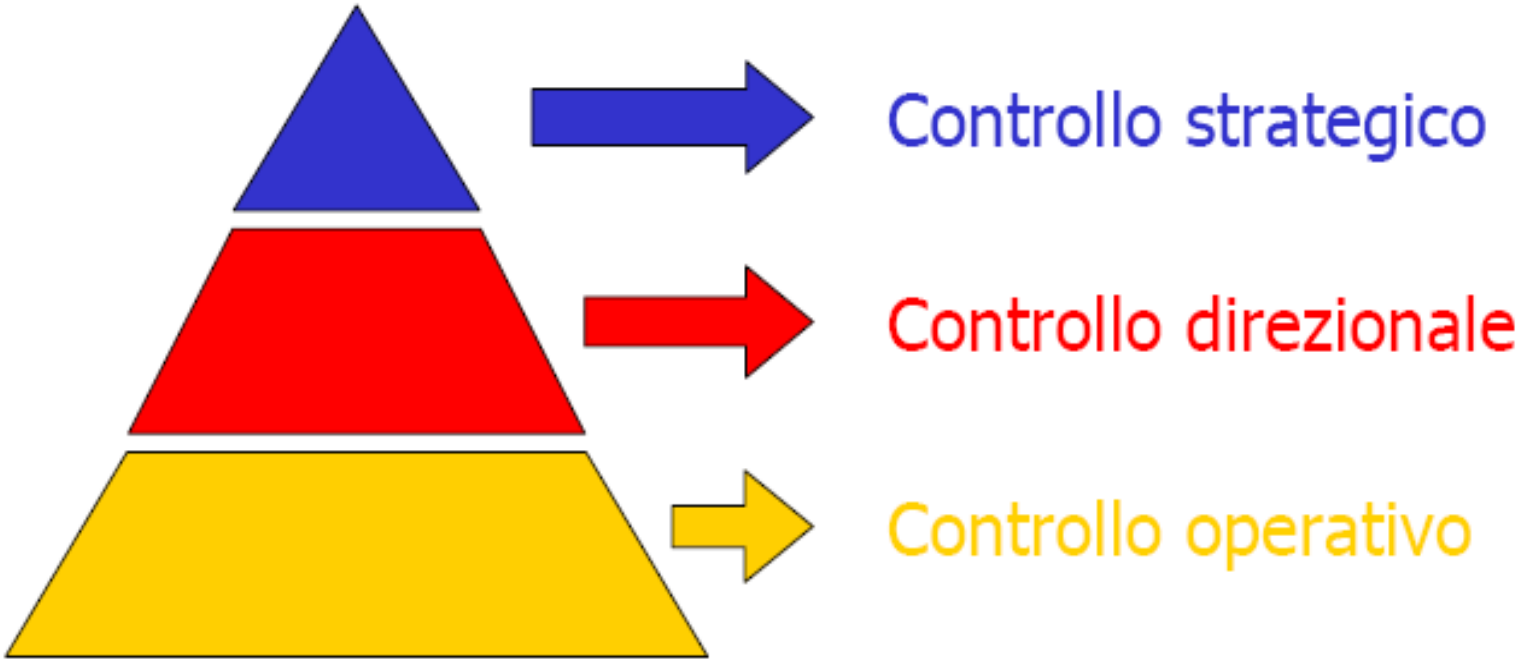
I Sistemi di Programmazione e Controllo delle PMI

Bilancio: strumento per la produzione di informazioni per proprietari/banche/creditori/erario

SPCG: strumento per la produzione di informazioni per il management.

Il controllo di gestione

E' l'attività di guida svolta dai manager per assicurarsi l'acquisizione e l'impiego delle informazioni per l'uso efficace ed efficiente delle risorse disponibili o acquisibili al fine di conseguire gli obiettivi prestabiliti.



Finalità

Produzione di informazioni:
- puntuali;
- tempestive;

Al fine di ottimizzare risorse:
- disponibili;
- acquisibili;

STUDIO FRISACCO

Dottori Commercialisti e Revisori Legali

Principali differenze fra c. generale e c. direzionale:

ELEMENTO DI CONOSCENZA	CO.GE	CO. DIR.
Necessità d'uso	Obbligatoria	Facoltativa (consigliata)
Finalità	Produzione di informazioni per l'esterno	Produzione di informazioni per l'interno
Prospettiva temporale	Storica	Storica e prospettica
Tipo di informazioni	Elementi quantitativi	Elementi quantitativi e non
Precisione informazioni	Alta	Alta e bassa
Frequenza report	Annuale	Mensile/bimestrale/ecc.
Oggetto del reporting	Intera impresa	Unità organizzative/centri di responsabilità

Il set di strumenti del controllo di gestione (1/2)

Strumento	Info
Analisi di bilancio (indici e flussi)	Permette di ottenere informazioni sull'andamento della redditività, la situazione patrimoniale e le dinamiche finanziarie dell'impresa
Analisi dei costi (Full,Direct,ABC)	Consente di produrre informazioni atte a supportare i processi decisionali e di controllo dei responsabili aziendali
Contabilità analitica (ASA - CDR)	Consente la rilevazione di ricavi e costi per ciascun oggetto di analisi
Analisi costi-volumi-risultati (Leva operativa)	Consente l'individuazione del volume d'affari (o unità) che permette l'equilibrio tra ricavi e costi
Analisi della struttura finanziaria (Leva finanziaria)	Consente di verificare se viene fatto un uso corretto dell'indebitamento
Il Budget economico	Riporta in modo analitico, per ciascun esercizio, i flussi previsionali economici
Il Budget finanziario e di cassa	Riportano in modo analitico, per ciascun esercizio, i flussi previsionali finanziari e di cassa

Il set di strumenti del controllo di gestione (2/2)

Reporting e analisi delle varianze	Consente di misurare, rilevare e comunicare i risultati aziendali nonché evidenziare *la devianza* tra i risultati programmati e quelli conseguiti al fine di poter intervenire tempestivamente
Analisi di sensibilità	Consente di verificare anticipatamente come si modificano alcuni risultati al variare di fattori rilevanti
Swot Analysis	Consente di individuare i punti di forza e debolezza interni nonché le minacce ed opportunità esterne
Benchmarking	Consente di confrontare le performance dell'azienda con quelle dei concorrenti eccellenti
Mistery shopping	Consente di valutare in modo anonimo la qualità dei servizi, dei prodotti, delle procedure, il comportamento dei dipendenti
Capital budgeting	Consente, attraverso l'utilizzo di alcuni strumenti analitici, di confrontare e successivamente scegliere le migliori forme di investimento
Controllo strategico	Consente di verificare l'efficacia delle strategie aziendali adottate e fornire informazioni necessarie al loro rafforzamento o miglioramento
Business Process Reenginering	Consiste in una radicale riorganizzazione dei processi aziendali per ottenere miglioramenti decisivi nei costi, tempi, qualità

Limiti del controllo di gestione

Il controllo di gestione rende la gestione più razionale e consapevole, ma

Attenzione a non illudersi sulla prevedibilità e stabilità del futuro

Non basta un buon sistema di controllo per assicurare il successo dell'azienda

Attenzione a non offuscare le differenze sostanziali tra il processo di pianificazione e controllo ed i caratteri tipici dell'imprenditorialità

STUDIO FRISACCO

Dottori Commercialisti e Revisori Legali

Il Conto Economico Gestionale

		31/12/2023	% o m.m.
	VALORE DELLA PRODUZIONE		
	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	21.803.313,87	97,00%
	Ricavi + var. rim.ze prod. Finiti	21.104.614,13	96,00%
	Altri Ricavi e Proventi	323.197,93	
A	**Totale Valore della Produzione**	**21.427.812,06**	**100,00%**
	COSTI VARIABILI		
	Costi per mat. prime, suss. e di c.	14.354.514,54	68,02%
	Costi mat. prime e mat c. + var. riman.	14.701.858,32	69,66%
	Costi per servizi	2.860.124,29	13,55%
B	**Totale Costi Variabili**	**17.561.982,61**	**83,21%**
C	**MARGINE DI CONTRIBUZIONE (A-B)**	**3.865.829,45**	**18,32%**
	COSTI FISSI		
	Costi per godimento di beni di terzi	749.773,61	4,32%
	Costi per il personale	1.377.312,30	7,03%
	Ammortamenti e Svalutazioni	645.784,00	3,33%
	Oneri Diversi di Gestione	439.121,00	3,42%
D	**Totale Costi Fissi**	**3.211.990,91**	**17,91%**
E	**TOTALE COSTI PRODUZIONE (B+D)**	**20.773.973,52**	**98,43%**
F	**REDDITO OPERATIVO (A-E)**	**653.838,54**	**3,10%**
	GESTIONE FINANZIARIA		
	Proventi finanziari	3.323,83	0,02%
	Oneri finanziari	403.663,12	1,91%
G	**Risultato Gestione Finanziaria**	**-400.339,29**	**-1,90%**
	GESTIONE STRAORDINARIA		
	Proventi Straordinari	40.492,40	0,19%
	Oneri Straordinari	55.062,00	0,26%
H	**Risultato Gestione Straordinaria**	**-14.569,60**	**-0,07%**
I	**REDDITO ANTE IMPOSTE (F+G+H)**	**238.929,65**	**1,13%**
L	**Gestione Fiscale**	**92.628,00**	**38,77%**
M	**RISULTATO NETTO**	**146.301,65**	**0,69%**

Focus:
Costi variabili;
MDC;
Costi Fissi;
OF;
Gest. Strd;
Fiscalità

STUDIO FRISACCO
Dottori Commercialisti e Revisori Legali

Check-up

INDICATORI	Formula	Benchmark
Margine di contribuzione	Valore della produzione - costi variabili	
Margine operativo (EBIT)	Valore della produzione - costi variabili - CF	
Risultato d'esercizio	Valore della produzione - CT +/- risultato gest. extracar.	
Cash flow	Risultato d'esercizio + ammortamenti e accantonamenti	
CVE (o EVA)	Utile netto rettificato - costo del capitale di rischio	Ok se > 0
ROI	Reddito operativo n / Capitale investito anno n-1	Ok se > costo indebitamento
Incidenza degli oneri finanziari	Oneri finanziari / Valore della produzione	Ok se < 3 - 5%
Grado di capitalizzazione	Patrimonio Netto / Capitale investito	Ok se = 50%
Grado di solidità	Patrimonio Netto / Attivo immobilizzato	Ok se > 100%
Indice di liquidità immediata (Quick ratio)	Cassa e banca / passsività correnti	Ok se >= 20%
Indice di liquidità differita (Acid Test)	(Att. Correnti - Magazzino) / passività correnti	Ok se >= 100%
Margine di tesoreria	(Att. Correnti - Magazzino) -passività correnti	Ok se >= 0
Incidenza della Posizione finanziaria netta	(Debiti onerosi - liquidità) / Capitale investito	Ok se < = 20%

Il Budget

Dott. Matteo Frisacco

Budget

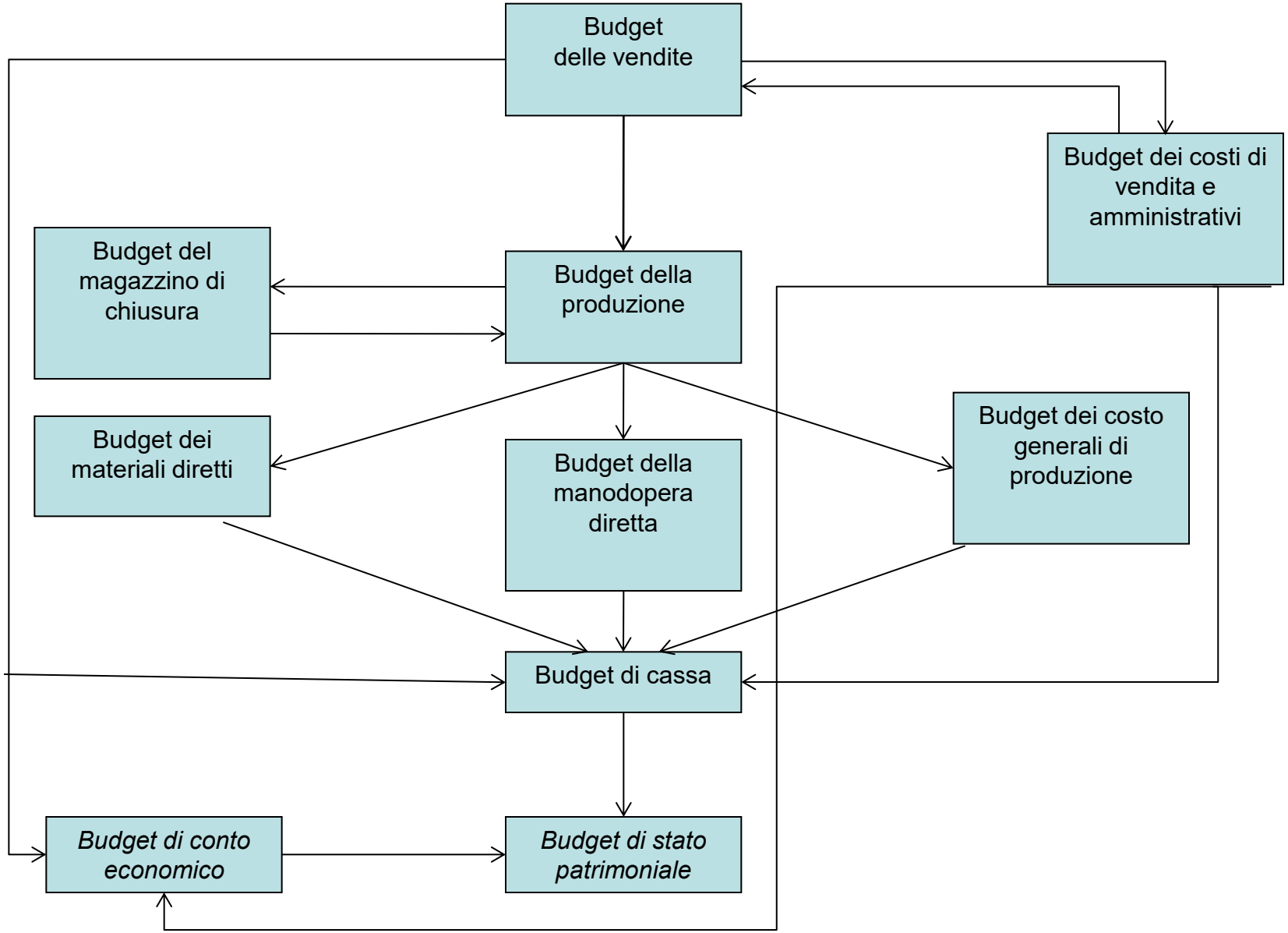
finalizzato a minimizzare uno dei rischi più frequenti nella gestione d'azienda: navigare a vista senza aver tracciato una rotta in anticipo, affidandosi all'intuito imprenditoriale e confidando nella buona sorte.

Caratteristiche

1. programma di tipo globale
2. articolato per sub-sistemi
3. tempificato
4. tradotto in termini monetari
5. sufficientemente flessibile

Scopi

1. simulare le conseguenze economico-finanziarie conseguenti a date ipotesi di gestione
2. guidare il management nel corso dell'anno per operare in conformità agli obiettivi prestabiliti
3. valutare e responsabilizzare il management sui risultati conseguiti
4. coordinare i responsabili delle diverse funzioni
5. motivare e formare i manager alla gestione per obiettivi programmati


Budget
delle vendite
Budget dei costi di vendita e amministrativi
Budget del magazzino di chiusura
Budget della produzione
Budget dei materiali diretti
Budget della manodopera diretta
Budget dei costo generali di produzione
Budget di cassa
Budget di conto economico
Budget di stato patrimoniale

Il Report

Dott. Matteo Frisacco

Il Report

E' talvolta definito come "fase ultima" del processo di controllo di gestione.

Le caratteristiche di un buon sistema di Reporting sono:

- Tempestività;
- Affidabilità;
- Chiarezza;
- Essenzialità.

Il Reporting tradizionale e l'analisi delle varianze

Una fase fondamentale del Reporting riguarda l'analisi delle differenze tra valori obiettivo ex-ante contenuti nel budget e i valori ottenuti a consuntivo relativi a tali obiettivi (es. con riferimento ai costi variabili, costi fissi ed ai ricavi).

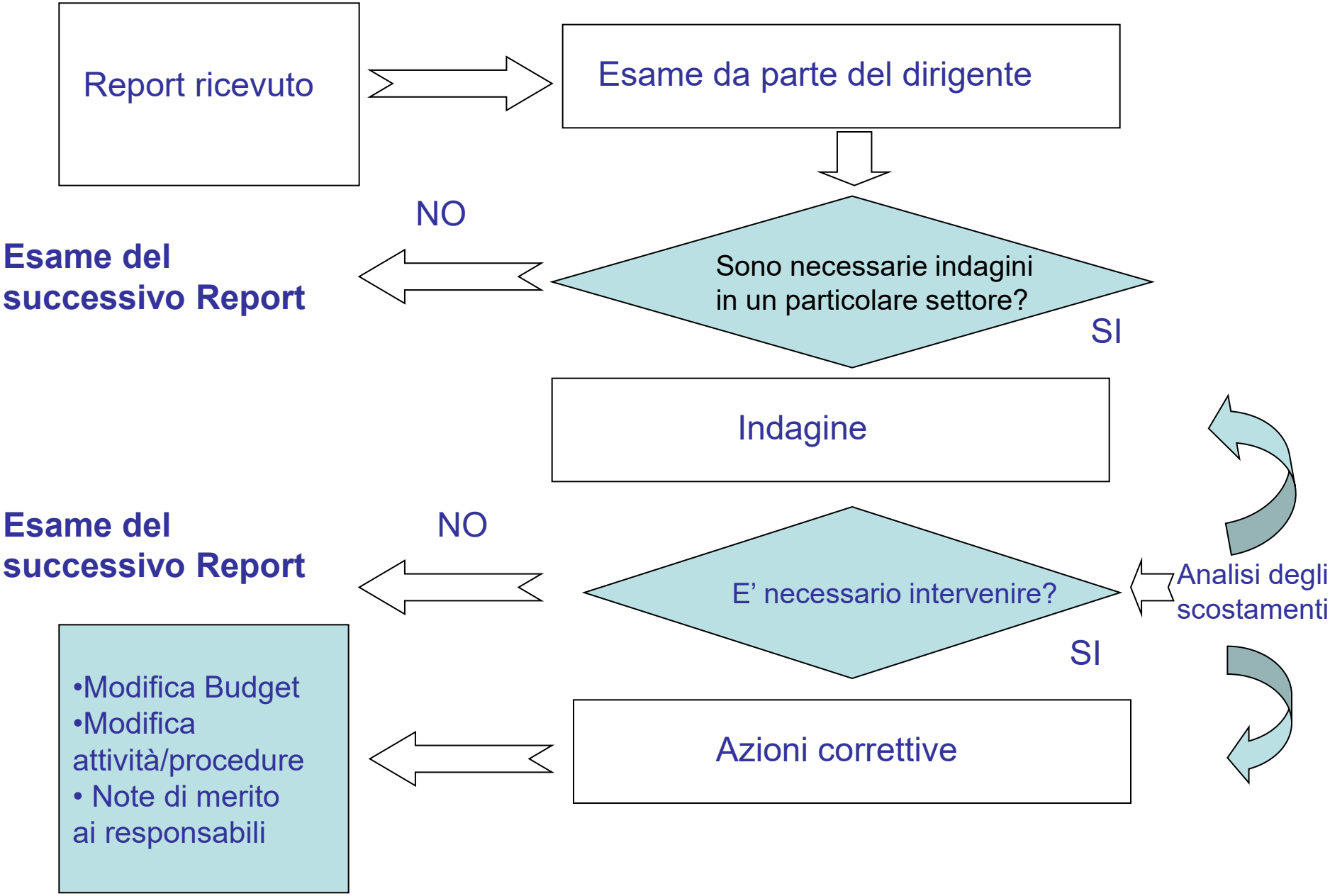
I valori inseriti nel budget generalmente fanno riferimento a fabbisogni standard relativi a condizioni operative normali di svolgimento della gestione futura.

Attraverso l'analisi degli scostamenti è possibile individuare quanta parte di uno *scostamento tra un obiettivo di costo/ricavo ed il relativo valore effettivo è* attribuibile all'operato del responsabile di centro oppure a fattori esterni (variazione dei prezzi dei fattori della produzione ecc.) opppure, se è derivante da decisioni ed operazioni intraprese da più persone facenti capo ad aree di responsabilità differenti.

Obiettivo dell'analisi degli scostamenti è, dunque, individuare *le cause* delle differenze tra valori preventivati e valori conseguiti, al fine di supportare la scelta delle azioni da porre in essere per correggere i gap indesiderati.

STUDIO FRISACCO

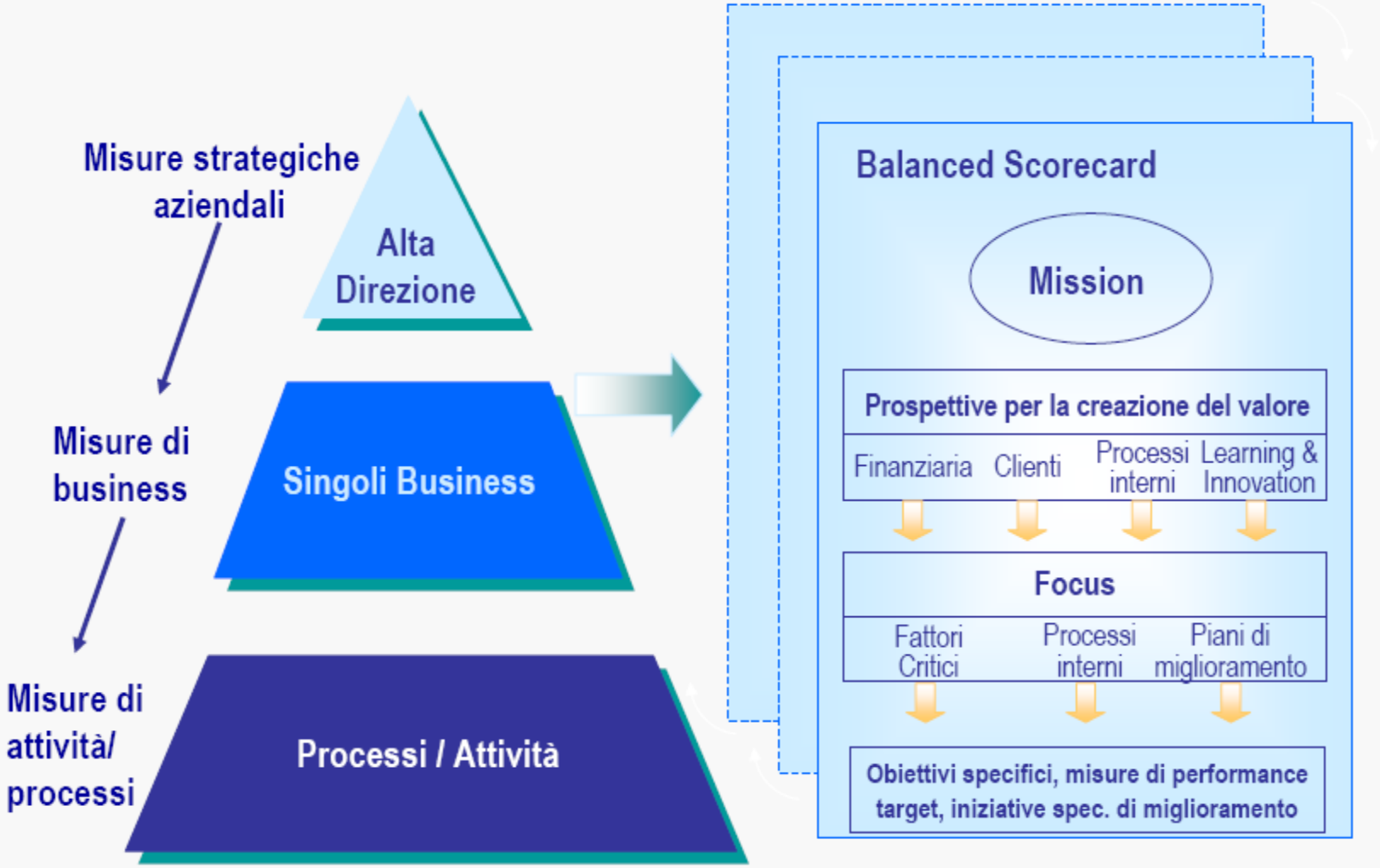
Dottori Commercialisti e Revisori Legali



La tabella che segue riporta le dimensioni aziendali monitorate attraverso il "cruscotto aziendale" con le rispettive variabili chiave e gli indicatori ad esse correlati.

Oggetto di controllo	Variabili chiave	Indicatori di performance
Area economico-finanziaria	Redditività della gestione op Solvibilità Liquidità	Reddito operativo Capitale circolante netto Margine di tesoreria Rendiconto finanziario
Area operativa	Efficienza produttiva	Costi medi di acquisto Costi medi di produzione Tempi medi di produzione Tempi medi di consegna Livello degli scarti Costi medi di servizi post-ven. Tempi medi di invio ordini di prod.
Processi di creazione del valore	Redditività del capitale	ROE ROI Redditività degli investimenti EVA

La Balance Scorecard è generalmente rivolta a fornire informazioni al top management/imprenditori e contiene indicatori di misure quantitative e qualitative.

Naturalmente, un sistema BSC deve essere “cucito su misura” per l’impresa oggetto di analisi e non potrà mai considerarsi uno standard da applicare ad altre imprese.

Può essere portata a diversi livelli organizzativi