

# PROGETTO CONTROLLO GESTIONE

Per la P.M.I.

Per l'Artigianato

# PROGETTO CONTROLLO GESTIONE

- Valutare costantemente l'andamento economico della attività dell'azienda per stabilire se la sua struttura dei costi è adeguata per confrontarsi con il mercato, se possono individuarsi in essa problemi, risolverli appena verificatisi;
- Valutare l'adeguatezza della situazione patrimoniale e finanziaria dell'azienda, per permettere di programmare efficacemente la sua attività e per adattare la struttura patrimoniale e finanziaria alla situazione competitiva riscontrata nel mercato;

# PROGETTO CONTROLLO GESTIONE

- Valutare le performances aziendali con raffronto agli obiettivi per stabilirne l'adeguatezza e la capacità di raggiungerli al fine di programmare l'attività nel migliore dei modi e di ottimizzare il comportamento della struttura aziendale per la realizzazione dei programmi;
- Confrontare costantemente le performances aziendali con i risultati ottenuti nei periodi precedenti, per stabilire se le azioni attuate dalla struttura aziendale sono in grado di migliorare la sua situazione, e se i programmi e gli interventi messi in atto sono validi per assicurare una costante crescita dell'azienda;

# PROGETTO CONTROLLO GESTIONE

- Confrontare costantemente le performances aziendali con quelle delle imprese concorrenti



per valutare l'adeguatezza degli interventi messi in atto dall'azienda e i suoi punti di forza e debolezza rispetto alla concorrenza



per conoscere e sfruttare costantemente le opportunità offerte dal mercato

*Ovvero il Benchmarking*

# PROGETTO CONTROLLO GESTIONE

*A chi è rivolto:*

- All'impresa la cui progressiva crescita rende necessario ampliare la struttura trasferire “il sapere” e delegare, anche solo in parte, il potere decisionale e la relativa responsabilità
- All'impresa in procinto di affrontare gli inevitabili problemi di un cambio generazionale, vale a dire la trasmissione del know-how ad una nuova generazione

# PROGETTO CONTROLLO GESTIONE

- *Si basa sull'implementazione di tre Aree:*

L'ORGANIZZAZIONE

LA PIANIFICAZIONE

IL CONTROLLO

# PROGETTO CONTROLLO GESTIONE

*Cosa implica*



Passare da una gestione semplice ed informale

- Che si basa sull'esperienza, sull'intuito e sui ricordi dell'imprenditore
  - Dove il processo decisionale è accentrato
    - Dove le disposizioni sono date verbalmente
- Che è pressoché priva di procedure e di organigramma
- Dove la contabilità è trattata soprattutto ai fini fiscali

(continua)

# PROGETTO CONTROLLO GESTIONE



Ad un modo di gestire organizzato per:

- Definire responsabilità, funzioni e mansioni
- Creare punti di riferimento a supporto del processo decisionale
- Delegare, almeno in parte, la responsabilità delle decisioni
- Instaurare procedure per la raccolta dei dati contabili ed extra-contabili
- Avvalersi d'analisi e proiezioni dei dati storici
- Stabilire obiettivi
- Motivare le decisioni
- Pianificare e controllare la gestione.

# PROGETTO CONTROLLO GESTIONE

*Permette di Organizzare, Pianificare e Controllare la gestione per:*

- Ottimizzare i costi di produzione, migliorando l'efficienza ed evitando gli sprechi
- Individuare il miglior prezzo accettato dal mercato
- Attribuire il giusto costo ad ogni singolo prodotto
- Controllare le spese fisse e variabili di struttura
- Migliorare il funzionamento della gestione

# PROGETTO CONTROLLO GESTIONE

*Al fine di influenzare i tre fattori che determinano l'utile:*

Il prezzo dei prodotti,  
che è determinato dal  
mercato

Il costo di produzione,  
che si genera nell'impresa

Le spese di funzionamento,  
che dipendono dalla gestione

# PROGETTO CONTROLLO GESTIONE

*Con una sua struttura:*

Tagliata a misura specifica di ciascuna impresa (*tailored*), senza alcuno schema precostituito che non sia quello della logica di base del sistema e dei suoi obiettivi primari.

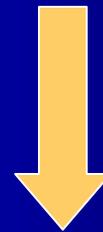
Con un puntuale e continuo adattamento alla specifica realtà dell'azienda stessa ed alle esigenze del management

# PROGETTO CONTROLLO GESTIONE

*Le condizioni necessarie per raggiungere gli obiettivi:*



- Che il Responsabile di progetto disponga dell'autorità e dei mezzi per studiare il progetto, attuarlo, renderlo operativo stimolando le iniziative a tutti i livelli.



- Che il Management dedichi il maggior tempo possibile a sostenere l'implementazione del progetto

(continua)

# PROGETTO CONTROLLO GESTIONE



- Che ci sia la consapevolezza del soggetto richiedente di dover cambiare e/o migliorare il sistema aziendale



- Che tale consapevolezza si traduca nello stretto e personalizzato rapporto fra imprenditore e consulente, basato su una reciproca fiducia

(continua)

# PROGETTO CONTROLLO GESTIONE



- Superare l'abituale riluttanza ad accettare un nuovo modello di gestione perché presenta procedure difficili da capire all'inizio, delle quali, talvolta, non si comprende appieno l'utilità e che, sovente, trovano resistenza ad essere applicate



- Che ci sia la perseveranza e la volontà di passare da una gestione intuitiva ed informale ad una mirata ed organizzata

# PROGETTO CONTROLLO GESTIONE

*Si svolge su due fasi*



Prima fase: studio-raccolta dati per

- Studiare e definire il progetto
- Adeguare i programmi informatici
- Stendere l'organigramma gerarchico e funzionale
- Definire le procedure
- Istruire il personale
- Attuare le deleghe
- Raccogliere ed analizzare i dati
- Pianificare la gestione del successivo esercizio

(continua)

# PROGETTO CONTROLLO GESTIONE



Seconda fase: applicazione del metodo

- Verificare ed adeguare il progetto alle necessità Aziendali
- Controllare la gestione
- Rilevare gli scostamenti tra previsioni e consuntivi

# PROGETTO CONTROLLO GESTIONE

*La Tempistica non è definibile a priori perché funzione:*

- delle dimensioni dell'Impresa
- della struttura
- delle procedure già in essere
- della disponibilità dei dipendenti, ma soprattutto dei vertici Aziendali, ad accettare il cambiamento

Per un'Azienda che parta da zero si può ipotizzare che il progetto si completi in circa due anni senza dimenticare che l'organizzazione, la pianificazione ed il controllo di gestione si arricchiscono di nuove conoscenze ad ogni esercizio e, dunque, saranno in continua evoluzione.

# PROGETTO CONTROLLO GESTIONE

## *Implementa nuove funzionalità manageriali*

- Nell'evolversi del progetto viene implementata la realizzazione e l'applicazione di strumenti e procedure che consentano di pianificare la gestione e di verificare il raggiungimento degli obiettivi fissati.
- Vengono proposti metodi che consentano al vertice aziendale di esercitare la funzione decisionale nelle sue linee generali, di assumere le relative responsabilità e di delegare l'attuazione delle decisioni, vale a dire l'operatività, all'area amministrativa, commerciale e produttiva, stabilendo i limiti di potere di loro competenza.

# PROGETTO CONTROLLO GESTIONE

## *L'Organizzazione*

Organizzare non significa burocratizzare: una buona organizzazione non pesa sulla struttura con aggravio di compiti ma anzi:

- definisce funzioni, responsabilità e mansioni,
- ridistribuisce meglio il lavoro, sovente con risparmio di tempo.

# PROGETTO CONTROLLO GESTIONE

## *L'Organizzazione*

L'attività si focalizza nelle quattro principali funzioni

- l'amministrativa,
- l'industriale,
- la commerciale,
- la tecnica.

# PROGETTO CONTROLLO GESTIONE

## *L'Organizzazione*

Le attività correlate a questa Area:

- Valutazione grado di complessità ed integrazione delle funzioni raffrontate agli obiettivi aziendali.
- Individuazione attività a NON VALORE AGGIUNTO sia per il cliente finale che per il funzionamento interno dell'azienda
- Proposta di modifiche secondo il modello della organizzazione snella (*lean organization*): regole, procedure, comportamenti e gerarchie che permettano alla azienda di vivere e progredire senza sprechi, in modo flessibile senza alcuna "burocratizzazione frenante"
- Il Piano dei Centri di Costo e l'Organigramma

# PROGETTO CONTROLLO GESTIONE

## *La Pianificazione*

- *Pianificare significa prevedere; sono quindi da vincere le resistenze alla pianificazione, laddove si ritenga che le previsioni siano solitamente delle “ congetture poi disattese dalla realtà” e di conseguenza è inutile dedicare tempo ad elaborare piani che si riveleranno, almeno in parte, inesatti.*
- *In realtà la previsione è una delle chiavi che determinano il successo dell’Impresa; anche la più piccola Impresa, gestita con metodo informale, inconsciamente, ha un suo programma di riferimento, non formalizzato, che si basa sulla esperienza e sui ricordi dell’Imprenditore.*

# PROGETTO CONTROLLO GESTIONE

## *La Pianificazione*

- Prevenire e quindi porre rimedio ad eventi che si prospettano negativi per la gestione
- Creare le premesse per paragonare la previsione al consuntivo, cioè favorire il controllo della gestione
- Evolvere il modello di previsione da “inconscio” a “professionale” per definire ed attuare strategie a vantaggio dell’Impresa, o più semplicemente per formulare preventivi e quotare prezzi quanto più possibile competitivi sul mercato e remunerativi per l’Azienda
- Raccogliere ed analizzare le previsioni di ricavi e di costi per stimolare la riflessione ed aiutare il management a migliorare progressivamente il modo di gestire.

# PROGETTO CONTROLLO GESTIONE

## *La Pianificazione*

Il modello proposto è l'adozione del bilancio di previsione - cioè il **Budget** - come punto di riferimento della gestione.

Con le sue attività correlate:

- I costi ed i ricavi a livello di centro di costo, di prodotto, di commessa
- L'organigramma ed il costo del lavoro per centro
- I criteri di valutazione degli investimenti
- La tesoreria e la previsione dei flussi finanziari
- Il piano di marketing

# PROGETTO CONTROLLO GESTIONE

## *Il Controllo*

- Controllare l'attività aziendale in ogni suo aspetto è una delle fondamentali attività del management e riguarda l'intera struttura dell'azienda.
  - Il Controllo è un vero e proprio «sistema»; non va esercitato occasionalmente o in modo frammentato o con un basso grado di consapevolezza, ma attraverso una serie di azioni continue e pervasive di tutta l'attività aziendale, definite nell'ambito di uno schema progettuale e pienamente integrate, ai livelli applicativi ottimali, nella infrastruttura organizzativa e nella cultura dell'azienda.

# PROGETTO CONTROLLO GESTIONE

## *Il Controllo*

- *Il termine “controllo” non deve suscitare diffidenze e atteggiamenti ostili o quantomeno poco collaborativi; va inteso nella sua accezione anglosassone (control) di “guida” ed “orientamento” al fine di procedere. Nessuno deve temere che l’introduzione di elementi di “controllo” nella propria attività possano costituire un vincolo, e quindi un limite, alla piena espressione delle proprie potenzialità professionali*
  - *Al primo posto va posta la programmazione e il sistematico confronto tra quanto preventivato con i risultati raggiunti, con l’analisi costante dei flussi e dei fabbisogni finanziari, la determinazione dei costi dei prodotti, delle commesse e servizi offerti, la definizione dei prezzi di vendita*

# PROGETTO CONTROLLO GESTIONE

## *Il Controllo*

Le attività correlate a questa Area:

- I rapporti di fornitura; la valutazione dei fornitori
- Il software gestionale; strumenti tecnici sofisticati e precisi ma allo stesso tempo facili da utilizzare ed immediati
- Informazione, formazione, comunicazione
- Il reporting: l'analisi degli scostamenti tra fatti consuntivi e programmati
- La situazione economico-finanziaria periodica; determinazione dell'effettivo risultato economico e finanziario conseguito di periodo.
- L'analisi dei punti di forza e debolezza dell'azienda nel confronto con i concorrenti: le possibilità competitive e le opportunità sfruttabili.

FINE