

Come valutare e ottimizzare il proprio Sistema di Controllo di Gestione: dall'autodiagnosi al piano d'azione evolutivo

Torino, Venerdì 20 Aprile 2012

Marco Cossutta
Partner Reply Consulting

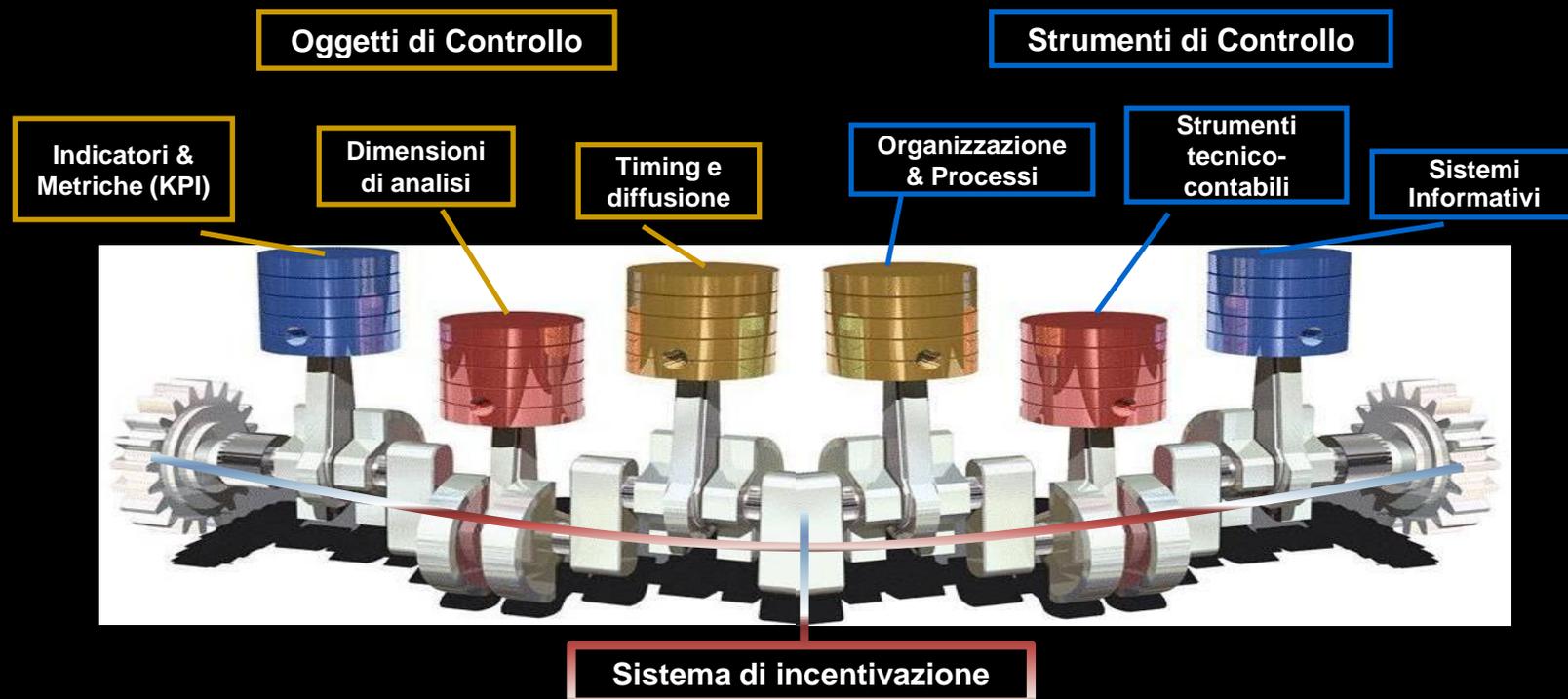


La definizione del Sistema di Controllo di Gestione

Il Controllo di Gestione deve consentire di interpretare e gestire i cambiamenti ambientali, prevenire il sorgere di rischi per l'azienda e indirizzare il comportamento dell'organizzazione in modo coerente rispetto alle intenzioni strategiche espresse nel piano industriale.

In tale accezione il Controllo di Gestione assurge a vantaggio competitivo.

Il Sistema di Controllo di Gestione (SCG) è quindi l'insieme strutturato e integrato di Persone (chi), Oggetti di controllo (cosa) e Strumenti di controllo (come)



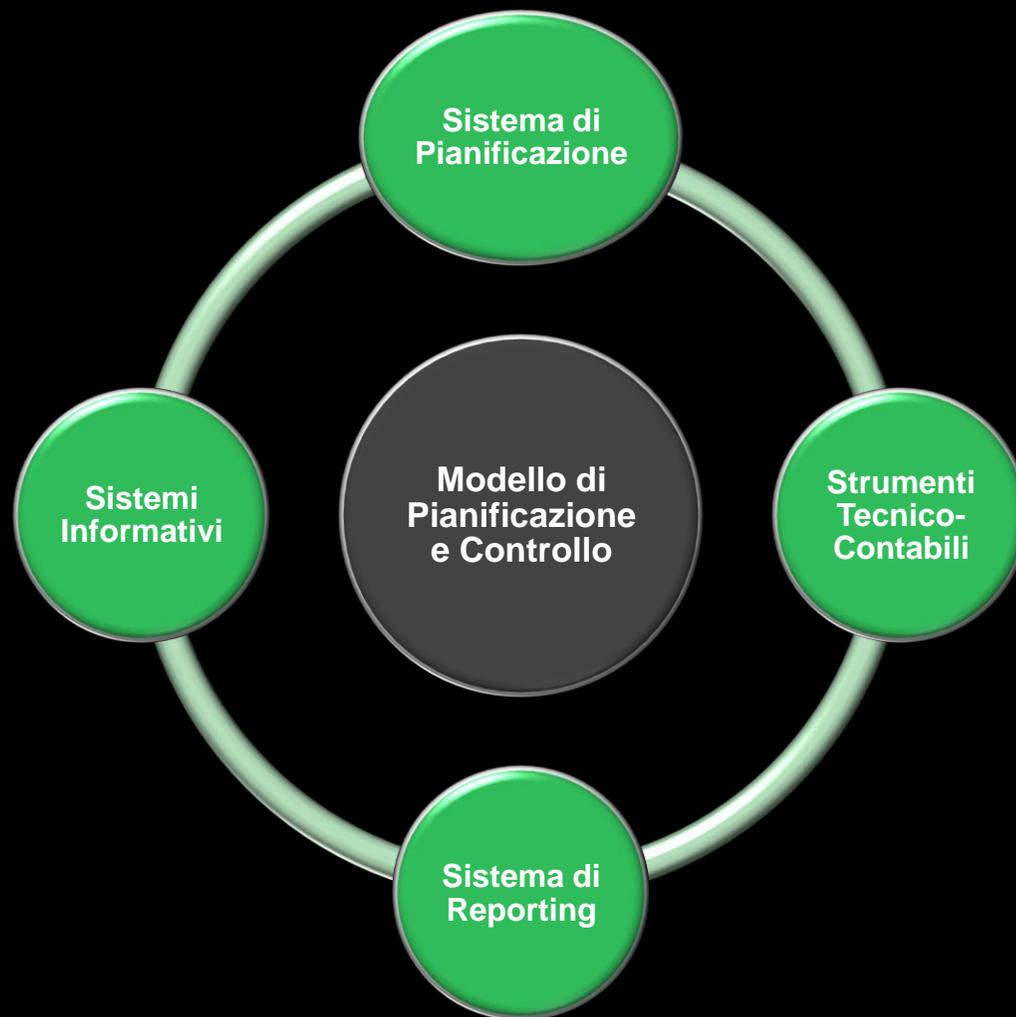
Le nuove caratteristiche del Sistema di
Controllo di Gestione: un'occasione di
autodiagnosi per tutte le società



L'autodiagnosi sugli elementi costitutivi dell'SCG

Il processo di autodiagnosi suggerisce di impostare l'analisi esaminando gli elementi costitutivi del SCG :

- il modello di pianificazione e controllo che rappresenta la struttura del Sistema adottato;
- il set di strumenti tecnico-contabili progettati per elaborare informazioni a supporto dei processi di pianificazione e controllo;
- i sistemi di pianificazione e reporting: intesi anche nelle loro componenti organizzative e di processo;
- il sistema informativo destinato a diffondere le informazioni, raccolte e organizzate in modo selettivo, al fine di focalizzare il management sulle determinanti del valore.



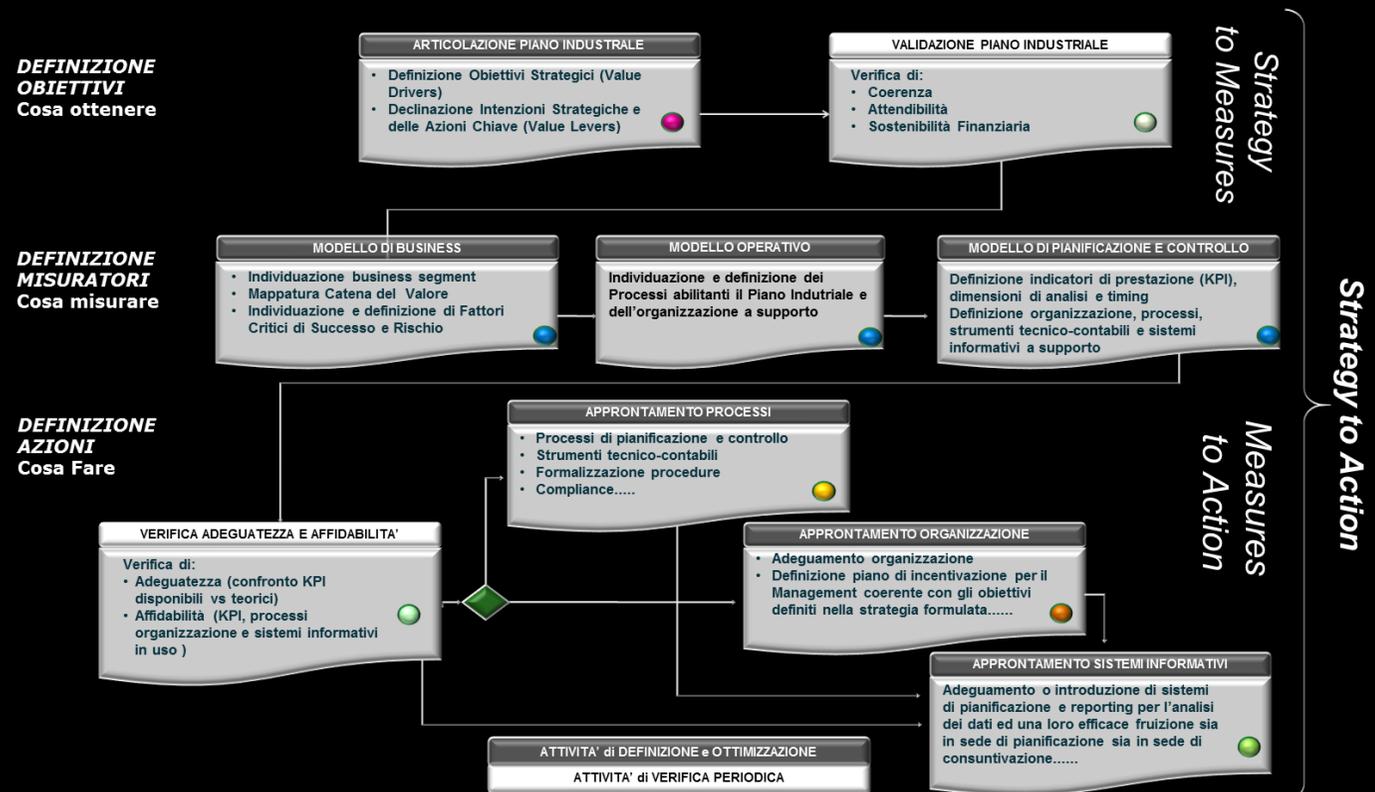
Autodiagnosi – Il Modello di Pianificazione e Controllo

Il modello di pianificazione e controllo rappresenta il perno del Sistema di Controllo in quanto esplicita le misure e le dimensioni di analisi secondo cui vengono selezionate, aggregate e organizzate le informazioni, sia in fase previsionale che di *reporting*, al fine di garantire il costante allineamento tra la strategia, gli obiettivi attesi e le azioni da porre in essere per raggiungerli.



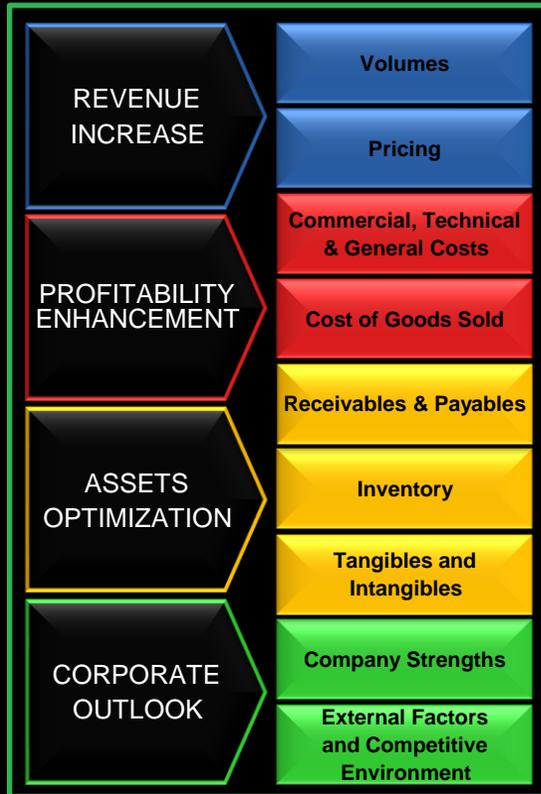
Requirements

- Coerenza tra Modello di Pianificazione e Controllo e Intenzioni Strategiche
- Coerenza tra Modello di Pianificazione e Controllo struttura organizzativa e responsabilità aziendali.



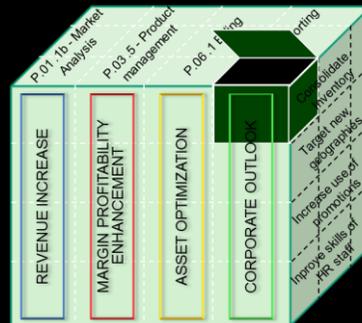
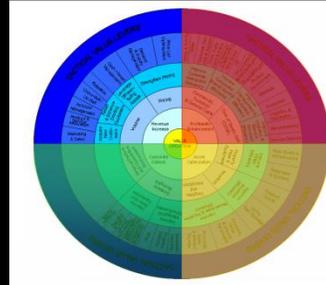
Key Action – Il Modello di Pianificazione e Controllo

OBIETTIVI STRATEGICI (VALUE DRIVERS)



AZIONI CHIAVE (VALUE LEVERS)

1. Cose Nuove da fare
2. Miglioramento dell'esistente



PROCESSI CHIAVE

- P.01 - UNDERSTAND MARKETS & CUSTOMERS
- P.02 - STRATEGIC PLANNING
- P.03 - DESIGN PRODUCTS & SERVICES
- P.04 - MARKET & SELL
- P.05 - PROCUREMENT
- P.06 - PRODUCE & DELIVER PRODUCTS AND SERVICES

OGGETTI DI CONTROLLO

MISURATORI DI PRESTAZIONE (KPI), DIMENSIONI D'ANALISI, DIFFUSIONE e TIMING



Autodiagnosi – Gli strumenti tecnico-contabili

Gli strumenti tecnico-contabili devono consentire di:

- scomporre l'azienda nelle componenti principali oggetto di monitoraggio (dimensioni di analisi);
- fornire in via previsionale, data la strategia definita nel piano industriale, tutti gli elementi indispensabili alla determinazione dei *target di costo e di profittabilità*;
- monitorare la dimensione economica, quella patrimoniale e quella finanziaria di ogni fatto aziendale;
- fornire al management tutte le informazioni necessarie a consentire di intraprendere in modo tempestivo le azioni.



Requirements

- **Gli strumenti tecnico-contabili**, per essere adeguati, **devono includere** almeno:
 - ✓ un sistema contabile che integri la contabilità generale, la contabilità industriale (se applicabile), la contabilità analitica. Nel sistema contabile dovranno essere contenute le informazioni utili sia alla predisposizione della “segment information” richiesta dall'IFRS 8 sia alle analisi di profittabilità appropriate.
 - ✓ un sistema di pianificazione e reporting che, basandosi sul sistema contabile e sugli altri eventuali sistemi alimentanti, elabori le informazioni a servizio dell'SCG.
 - ✓ un sistema di pianificazione finanziaria e tesoreria.
- **I processi e le procedure** che hanno impatto sugli elementi sopra richiamati **dovrebbero essere adeguatamente formalizzati** prevedendo, ad esempio: un modello formalizzato di pianificazione e controllo, un manuale contabile, un manuale di pianificazione e reporting, una procedura di Closing the Books, procedure amministrative e di controllo interno, procedure IT.

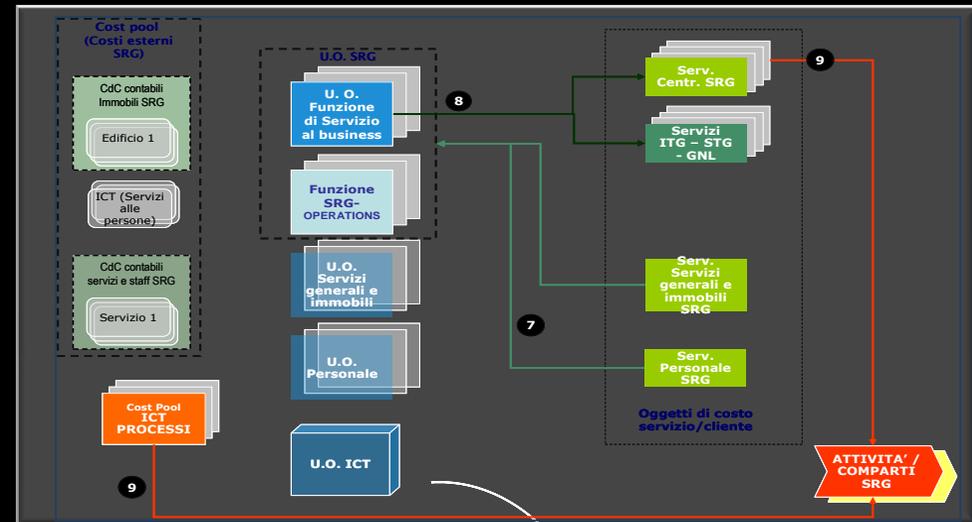


Key Action– Gli strumenti tecnico-contabili

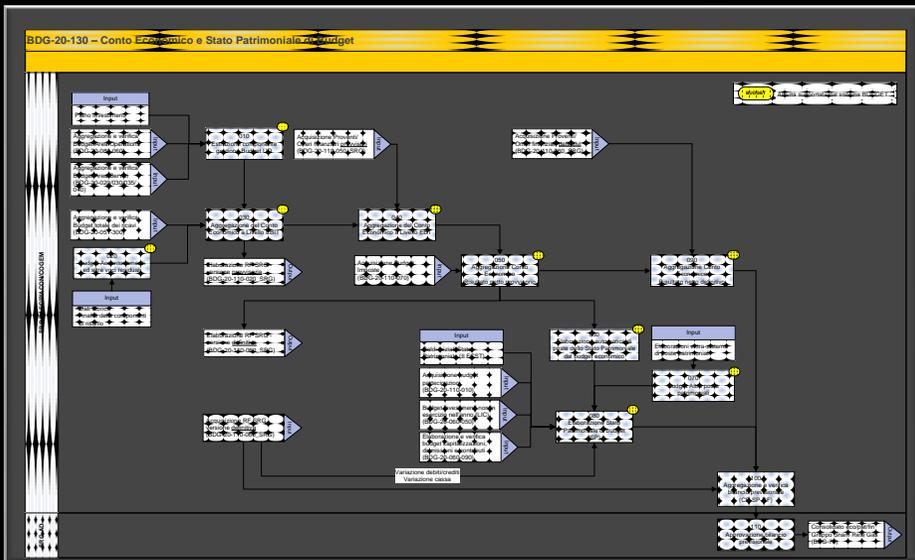
Consolidated Income Statement	Analysis Level						
	Group (Reporting Entity)	SBU	ASA	Brand	Essaote Geographical Area	Channel	Order's Destination
Sales revenues							
Cost of goods sold							
Gross Margin							
Other Revenues							
Gross Margin (including other revenues)							
Direct selling costs							
Net Margin							
Total operating overheads							
Development costs capitalized							
Grants on R&D							
Other provisions							
Losses from disposals on fixed assets							
Ebitda							
Depreciation and amortisation							
Bad debts provisions							
Ebit							
Financial income / (charges)							
Overheads – bank expenses							
Earning Before Tax							
Taxes							
Net Profit / (Loss)							

Definizione della configurazione (costo diretto, costo pieno,...) e della tipologia (consuntivi vs. standard) di costo nonché del modello di pricing

Definizione delle anagrafiche di base (Piano dei Conti, Piano dei centri, anagrafica Prodotti-Clienti-Fornitori-Cespiti) e dei cicli di elaborazione dei dati funzionali ad ottenere le informazioni utili ai processi di Pianificazione e Controllo



Definizione e formalizzazione dei processi di Pianificazione e Controllo (Pianificazione pluriennale, Budget, Reporting, Closing the Books) e delle procedure amministrative



Autodiagnosi – Il sistema di pianificazione

Il sistema di pianificazione dovrebbe consentire l'elaborazione di un piano industriale coerente, attendibile e finanziariamente sostenibile nonché di un *budget operativo annuale che garantisca un allineamento continuo e tempestivo fra la strategia dell'azienda e le azioni da intraprendere.*



Requirements

Il processo di pianificazione dovrebbe consentire l'elaborazione:

- di un conto economico, stato patrimoniale e rendiconto finanziario consolidati annuali riclassificati in ottica finanziaria;
- di un budget trimestrale per SBU, che includa la marginalità trimestrale nonché gli investimenti e i disinvestimenti con dettagli in merito alle dimensioni d'analisi rilevanti;
- dei ricavi mensili consolidati, per SBU e per le dimensioni di analisi rilevanti;
- dei KPI individuati per monitorare gli FCS e gli FCR;
- dei budget operativi dei ricavi e costi relativi a ogni funzione organizzativa aziendale.

Si rammenta la necessità di prevedere coerenza tra sistema di pianificazione e sistema di reporting. Infine, si evidenzia la necessità di gestire il sistema di planning attraverso il supporto di un'applicazione informatica che consenta di modellizzare e riacordare il processo di pianificazione strategica e operativa.



Autodiagnosi – Il sistema di reporting (Reporting Corporate)

Lo schema proposto per l'autovalutazione del sistema di *reporting* (suggerisce di impostare l'analisi distinguendo il livello *corporate* da quello *relativo alle SBU*. A livello *corporate* è necessario anzitutto soffermarsi sulla *reportistica obbligatoria* per poi analizzare gli ulteriori indicatori di performance (KPI) specificamente destinati a monitorare i principali FCS ed FCR necessari a operare con successo in ogni fase del Business Model della SBU.



Requirements

Ci si aspetta che il **sistema di *reporting corporate*** sia in grado di produrre, oltre alla reportistica obbligatoria, conto economico, stato patrimoniale e rendiconto finanziario consolidati, con frequenza almeno trimestrale, riclassificati in ottica finanziaria.

Per ciò che concerne gli indicatori da monitorare a livello *corporate*, si propone di seguito una lista (non esaustiva) di quelli ritenuti generalmente appropriati:

- ricavi consolidati rilevati mensilmente, suddivisi per SBU e dimensione d'analisi rilevante;
- marginalità consolidata (considerando almeno i costi diretti e i costi indiretti specifici) monitorata trimestralmente, ripartita per SBU e dimensione d'analisi rilevante;
- giorni magazzino, giorni clienti, giorni fornitori, *ageing di crediti e debiti*, *perdite su crediti* rilevati con frequenza trimestrale;
- posizione finanziaria netta consolidata rilevata mensilmente;
- affidamenti utilizzati e disponibili con frequenza mensile;
- rispetto di eventuali *covenant* sul debito monitorato alle scadenze definite;
- *fair value* degli strumenti derivati in portafoglio monitorato almeno trimestralmente;
- gestione del rischio di cambio monitorata mensilmente.



Autodiagnosi – Il sistema di reporting (Reporting per SBU)

A livello di singola SBU, nel corso del processo di autodiagnosi occorre distinguere tra gli indicatori finanziari, riferiti alla SBU nel suo complesso, e i KPI, riferiti a ciascuna fase del *Business Model*.

I KPI devono possedere un adeguato valore segnaletico e devono essere selezionati tenendo conto dei seguenti criteri:

- **rilevanza**, cioè idoneità a rappresentare grandezze significative per la misurazione del valore e del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici;
- **misurabilità**, ovvero possibilità di quantificazione attraverso indici strutturati e univoci e collegabili a specifiche responsabilità;
- **continuità**, intesa come confrontabilità nel tempo delle informazioni prodotte e delle misurazioni effettuate;
- **uniformità di definizione**, intesa come univocità del processo di individuazione e di descrizione per tipologia, dimensione di calcolo e fonte di rilevazione.



Requirements

Il sistema di **reporting per SBU** dovrebbe monitorare:

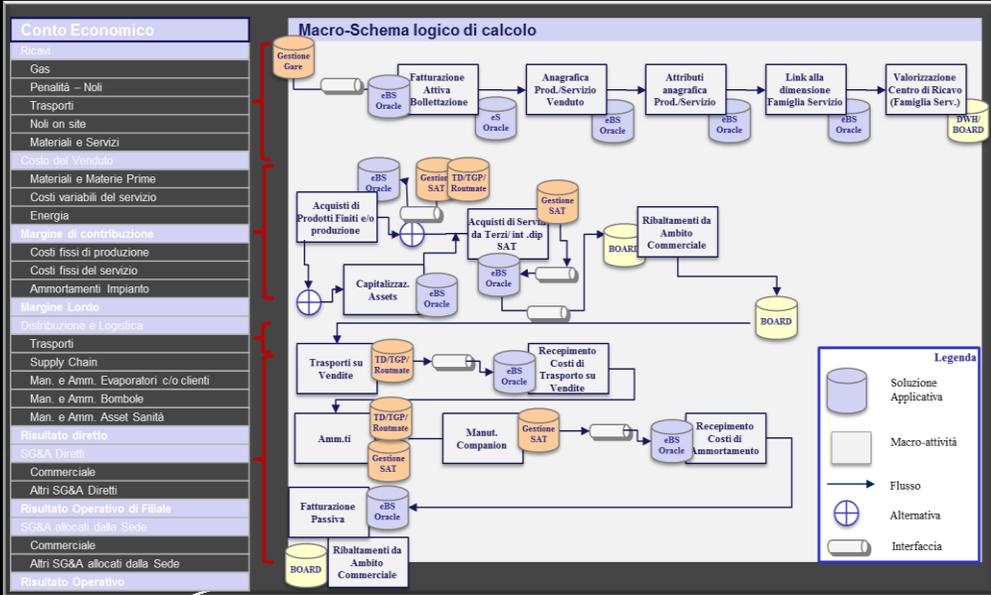
- i ricavi mensili, ripartiti per dimensione d'analisi rilevante;
- la marginalità trimestrale ripartita per dimensione d'analisi;
- gli investimenti e disinvestimenti trimestrali.

È inoltre da valutare l'opportunità di monitorare trimestralmente i principali dati di stato patrimoniale (posizione finanziaria netta e capitale circolante netto) e rendiconto finanziario (*cash flow operativo*) di ogni singola SBU.

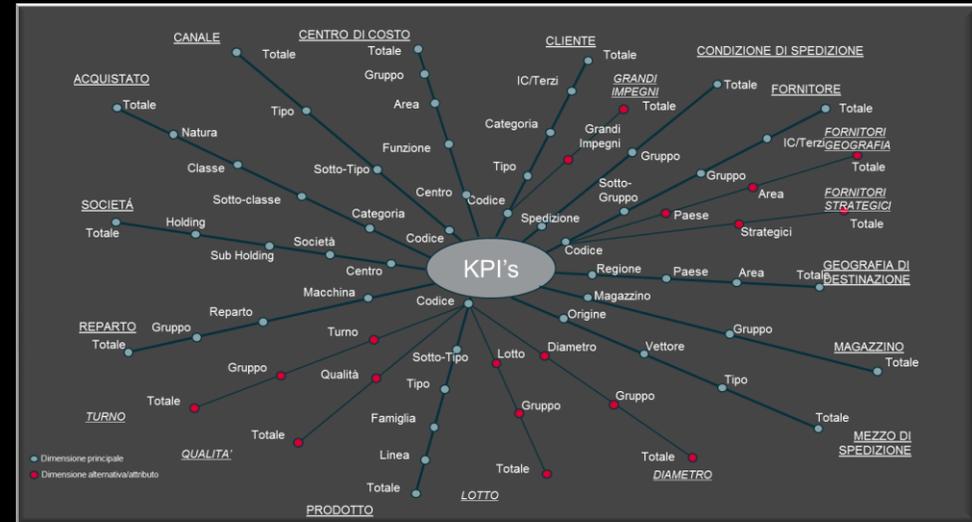
Si prevede che siano individuati e monitorati, per ogni fase del *Business Model*, di ciascuna SBU i rispettivi FCS, definendo i KPI a essi associati.



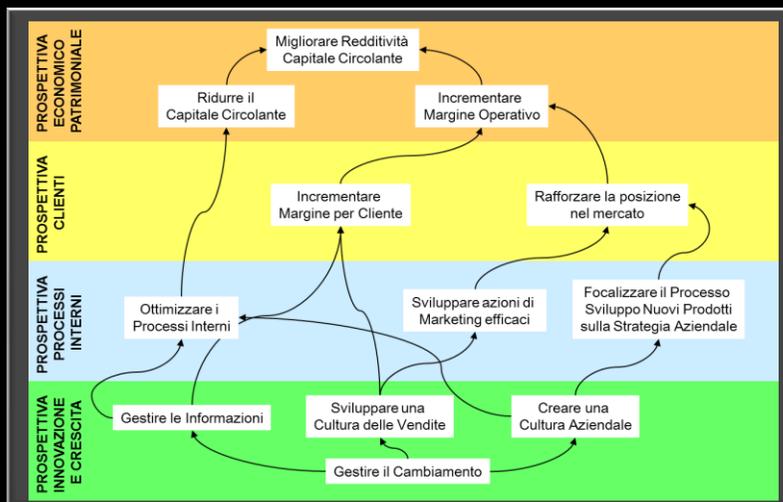
Key Action– Pianificazione e Reporting (Corporate e SBU)



Articolazione del processo di Pianificazione e del reporting per dimensione di analisi rilevante



Definizione Reporting Set (Direzionale ed Operativo), definizione contenuti informativi, regole di calcolo, fonti dati e modalità di alimentazione oltre che del workflow



Organizzazione delle informazioni in forme evolute per favorire un miglior supporto al processo decisionale ed al monitoraggio del livello di raggiungimento degli obiettivi strategici (es. BSC)

Autodiagnosi – Il sistema di reporting (Risk Reporting)

La presenza di un sistema di reporting che permetta un monitoraggio accurato dei business risk, all'interno di una strutturata gestione dei rischi aziendali (Enterprise Risk Management), deve essere oggetto del processo di autodiagnosi.

Tale sistema, il Risk Reporting, presuppone l'esistenza, a livello corporate e di SBU, di soggetti incaricati della gestione dei rischi nonché di processi e strumenti strutturati di identificazione, valutazione, prevenzione e protezione di tutti i principali rischi, innanzitutto quelli che potrebbero precludere il raggiungimento degli obiettivi strategici e/o compromettere la continuità aziendale.



Requirements

Il *Risk Reporting* deve perlomeno permettere:

- l'identificazione dei *business risk rilevanti*;
- la rilevazione dei meccanismi di controllo in essere;
- la definizione, per ogni rischio individuato, di soglie oltre le quali lo stesso non è più considerato accettabile;
- la definizione di indicatori (*key risk indicator* o *KRI*) associati ai *business risk* che possono segnalare l'avvicinamento alle soglie di rischio non più accettabili ovvero le azioni correttive.

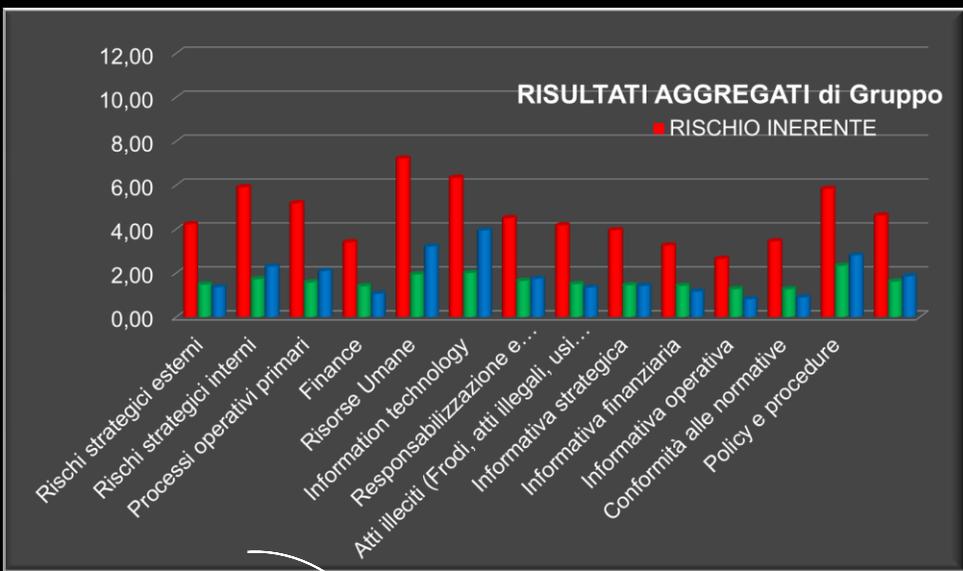
L'intero sistema di *risk reporting* deve essere oggetto di una *revisione periodica* accurata da parte del management allo scopo di estendere l'analisi a eventuali nuovi rischi.



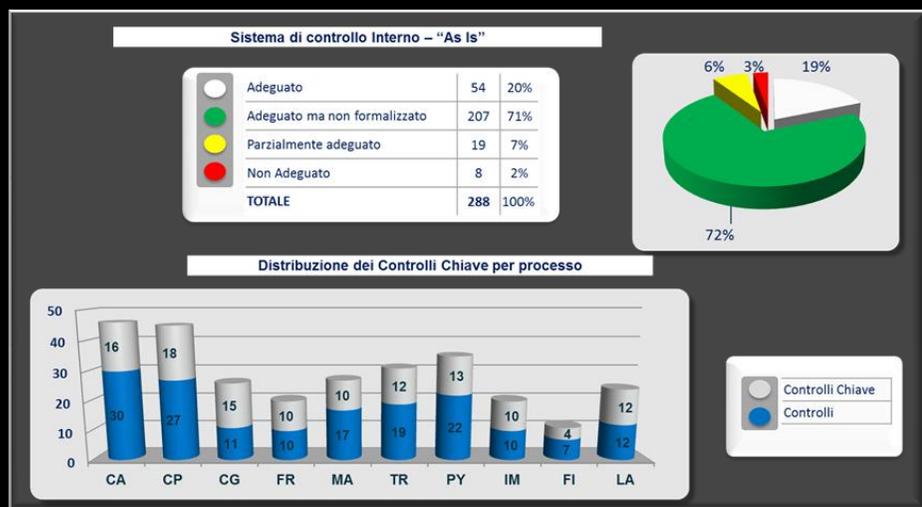
Key Action – Il sistema di reporting (Risk Reporting)

Attività suggerite alla Best Practice					Attività di controllo esistenti					Tabellone dei controlli esistenti							
Codice	Settore	Codice	Descrizione	Codice	Descrizione	Codice	Descrizione	Stato	Tipologia	Responsabile	Periodicità	Stato	Descrizione	Stato	Tipologia	Responsabile	Periodicità
01	01	01	01	01	01	01	01	01	01	01	01	01	01	01	01	01	01
02	02	02	02	02	02	02	02	02	02	02	02	02	02	02	02	02	02
03	03	03	03	03	03	03	03	03	03	03	03	03	03	03	03	03	03
04	04	04	04	04	04	04	04	04	04	04	04	04	04	04	04	04	04
05	05	05	05	05	05	05	05	05	05	05	05	05	05	05	05	05	05

Business Risk Assessment



Compliance ex D.Lgs. 231/01 ed ex L. 262



Definizione Processi Critici, Rilevazione controlli, Gap Analysis e Key Risk Indicator

Autodiagnosi – Il sistema informativo

La presenza di un sistema informativo integrato è un requisito indispensabile. La presenza invasiva di procedure manuali nel Sistema di controllo di gestione espone infatti la società a rischi di errori e potenziali ritardi nella predisposizione della reportistica nonché a un eccessivo impegno nell'elaborazione delle informazioni a scapito delle analisi dei fenomeni.



Requirements

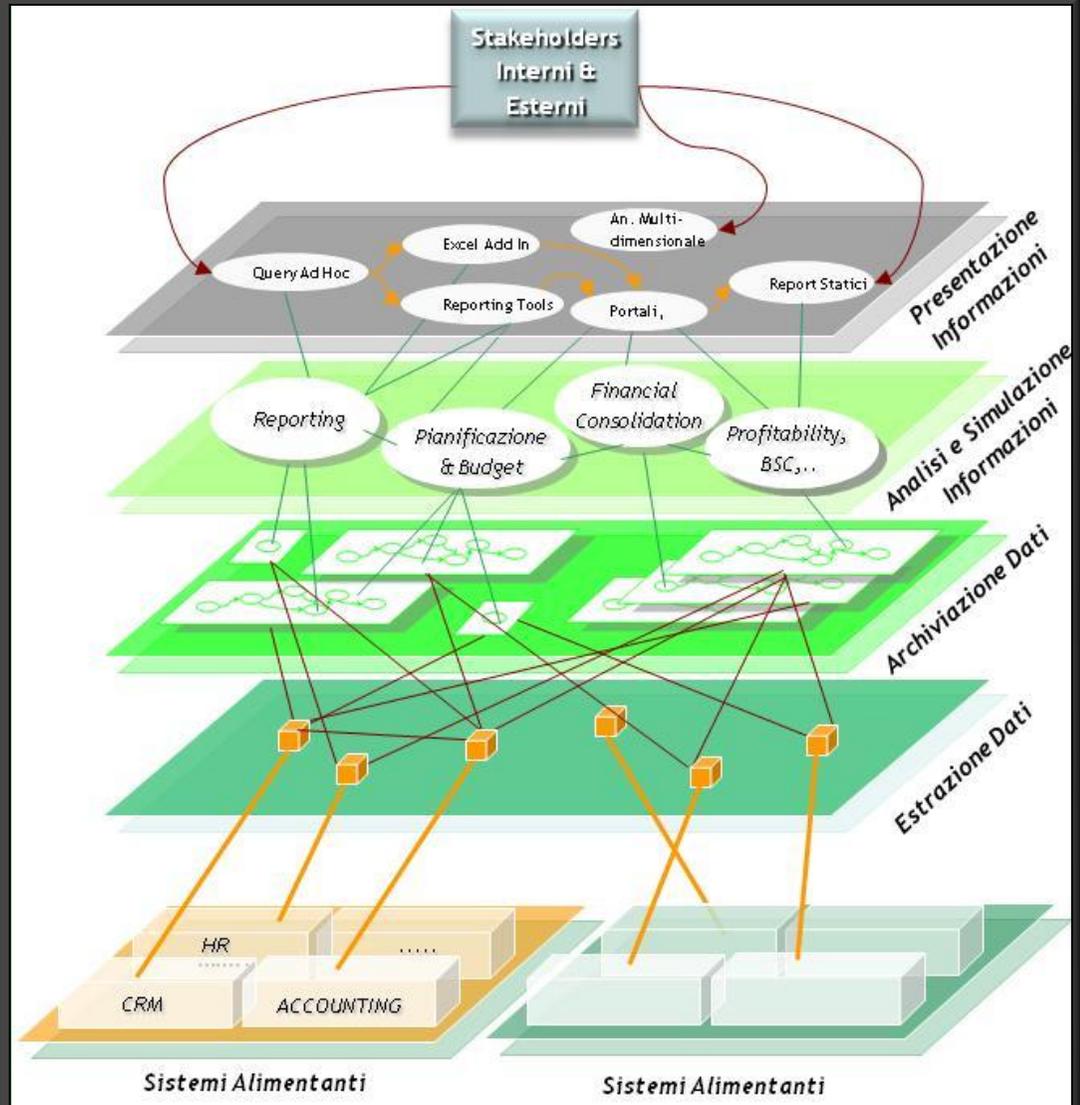
L'architettura informativa a supporto del SCG (e in particolare le applicazioni di estrazione, preparazione, archiviazione e organizzazione dati, in presenza di sistemi alimentanti disomogenei) dovrà consentire, indipendentemente dalla soluzione tecnologica scelta dall'azienda, di ottenere:

- l'**univocità dell'informazione**, mediante la creazione di un'unica base dati, logica o fisica, che accolga, classifichi e organizzi tutte le informazioni funzionali all'esecuzione dei processi di pianificazione e controllo e all'efficace funzionamento e supporto delle metodologie e degli strumenti tecnico-contabili scelti;
- l'**omogeneità delle informazioni** presenti nei sistemi alimentanti transazionali, che, come già detto, possono essere eterogenei. In quest'ultimo caso, è necessario implementare processi automatizzati di estrazione, riclassificazione e confluenza delle informazioni al fine di omogeneizzare i dati provenienti da contesti che si avvalgono di sistemi alimentanti eterogenei (società, SBU, filiali estere, ecc);
- la **tracciabilità dell'informazione** finale, mediante funzionalità che consentano, grazie alla coerenza e alla strutturazione dell'intera architettura informativa, la tracciabilità "a ritroso", e nel tempo, del processo costitutivo e elaborativo di tali informazioni rispetto ai dati elementari presenti nei sistemi alimentanti transazionali. Tali funzionalità supportano altresì quanto previsto dalla Legge 262/2005;
- la **scalabilità dell'architettura informativa**, attraverso sistemi sufficientemente flessibili, dimensionati e disegnati per accompagnare le eventuali evoluzioni aziendali esposte nell'orizzonte di piano industriale;
- la **fruibilità e la diffusione delle informazioni**, attraverso criteri espositivi efficaci per chi deve utilizzare e analizzare le informazioni;
- l'**affidabilità del processo autorizzativo, l'integrità, la disponibilità e la confidenzialità delle informazioni** gestionali e contabili, attraverso idonee misure di sicurezza individuate sulla base di un'analisi dei rischi.



Key Action – Il sistema informativo

Presentazione e Condivisione Informazioni	A questo livello sono solo le applicazioni che consentono di visualizzare e condividere le informazioni..
Analisi e Simulazione Informazioni	A questo livello sono le applicazioni di analisi e reporting su cui è possibile creare algoritmi di calcolo con possibilità di analisi anche secondo una logica di navigazione multidimensionale .
Archiviazione e Organizzazione Informazioni	A questo livello si trova la base dati (Datawarehouse) deputata alla preparazione, conservazione dei dati e alla loro organizzazione.
Estrazione e Preparazione Dati	A questo livello si trovano applicazioni deputate all'integrazione delle fonti alimentanti e all'estrazione, trasformazione e caricamento delle informazioni per renderle omogenee.
Sistemi Alimentanti	A questo livello si trovano le fonti dati selezionate per alimentare il Sistema di Controllo di Gestione. Tra queste applicazioni strutturate (es. sistemi ERP/CRM), o non strutturate (es.Excel/Access)



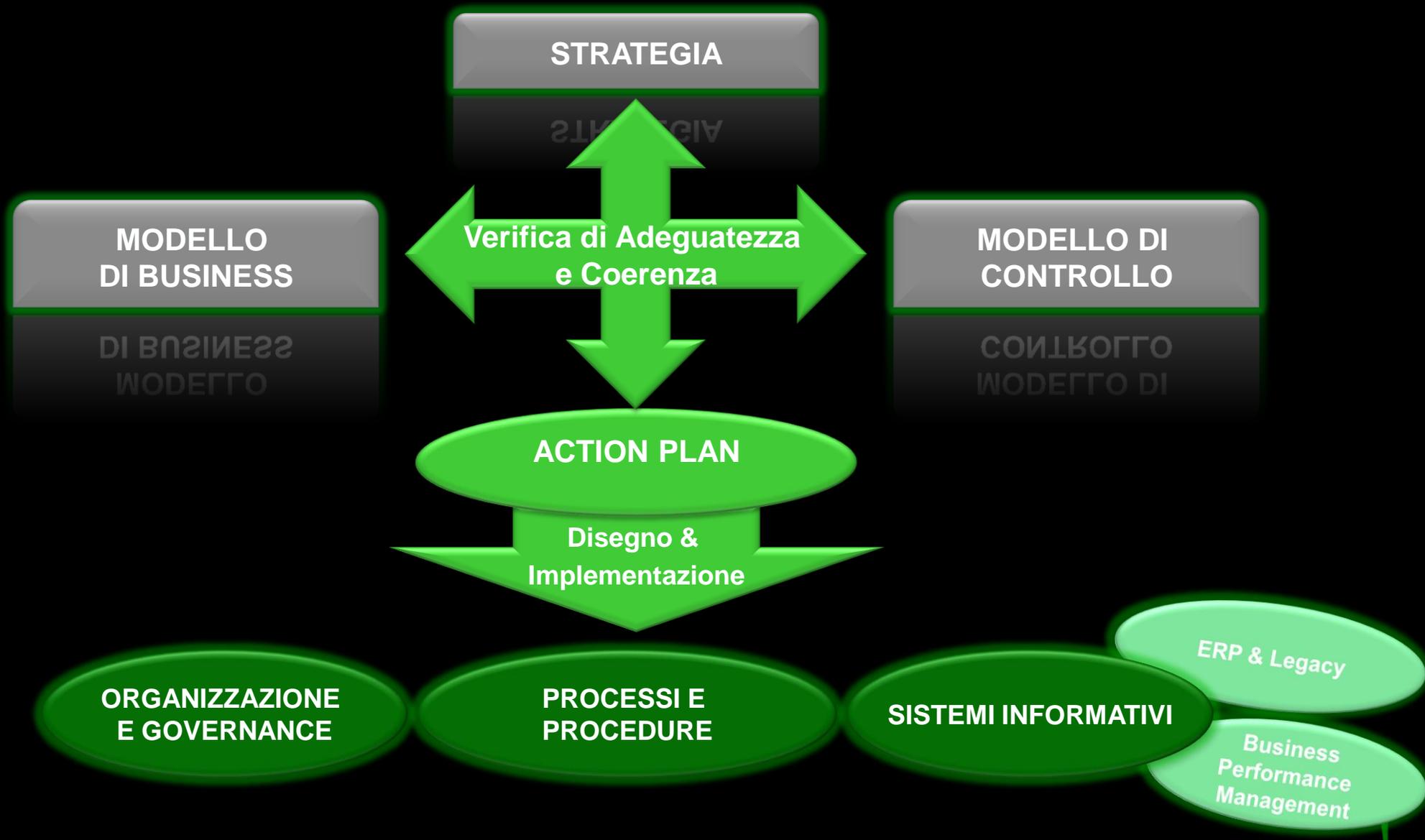
1. Selezione ed integrazione delle tecnologie più appropriate a salvaguardare l'interesse aziendale nel rispetto dei requisiti;
2. Armonizzazione delle anagrafiche di base (Piano dei Conti e dei Centri, Prodotti, Clienti, Fornitori, Cespiti,)



Il contributo di Reply Consulting all'evoluzione del Sistema di Controllo di Gestione



Reply Consulting: value proposition

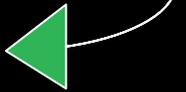


Il supporto di Reply Consulting

Reply Consulting è in grado di offrire la **competenza**, le **metodologie** e gli **strumenti** finalizzati:

- alla valutazione della coerenza, attendibilità, sostenibilità finanziaria della strategia formulata,
- alla valutazione del grado di allineamento degli obiettivi operativi con le intenzioni strategiche,
- alla valutazione del livello di completezza delle azioni pianificate vs. obiettivi prefissati,
- alla valutazione dell'adeguatezza ed affidabilità del Sistema di Controllo di Gestione in essere.

GAP



- all'esecuzione delle azioni correttive relative a:
 - Organizzazione (Riorganizzazione area AFC e Internal Auditing; Definizione di Piani di MBO,...),
 - Processi (Formalizzazione processi e procedure in ambito AFC, Controllo Interno e Sistemi Informativi; Re-design o Improvement di processo, Compliance 231 e 262,...)
 - Sistemi Informativi (Piano dei Sistemi, Software Selection, Disegno e Realizzazione Sistemi di pianificazione e reporting, Revisione impianto contabile ERP, Datawarehousing & EAI...)



per far evolvere il **Sistema di Controllo di Gestione in essere** e renderlo pienamente **Adeguito ed Affidabile** rispetto alle prescrizioni di Borsa Italiana (per le società Quotate) e/o rispetto alle aspettative del Management (per tutte le altre).



Reply Consulting: principali referenze nella verifica e realizzazione di Sistemi di Controllo di Gestione

Financial		Fashion & Leisure Goods	
Automotive & Parts		Retail	
Industrial		Telco & Media	
Pharma & Health Care		Consumer Goods	
		Energy & Utilities	
		Transport & Other	

Grazie

Marco Cossutta

m.cossutta@reply.it

