



Venerdì 09/08/2024

## CONTROLLO DI GESTIONE: quando è veramente efficace

A cura di: Dott. Pierpaolo D'Angelo

La settimana scorsa sono stato, come da mia abitudine negli ultimi 17 anni, presso un mio affezionato cliente caseario. La struttura seguita è poco più che artigiana, anzi, per certi versi è ancora troppo artigianale e sconta la concorrenza di strutture più grandi che fanno un prodotto di qualità inferiore, ma sicuramente più economico in termini di costo di trasformazione. Come al solito abbiamo discusso il nostro report, fatto di un conto economico mensile, del progressivo, del paragone con gli anni precedenti, del confronto con il budget ed infine fatto di una sana e robusta analisi degli scostamenti tra report e budget e tra report e schemi di ribaltamento derivanti dal software di controllo di gestione bussolastar. A seguire l'imprenditore ha iniziato ad inserire le fatture di alcuni tra i suoi principali clienti (foto in basso), al fine di analizzare in base ai prodotti da essi acquistati, che margine la fornitura gli ha lasciato. La foto è chiaramente esemplificativa.

È possibile notare come alcuni prodotti quali il cod. 0401 lasciano un'ottima marginalità, mentre altri una marginalità piuttosto modesta (es. cod. 5401); tuttavia è importante che nel mix analizzato i prodotti ad elevato margine presentino un maggior peso, in termini di fatturato, rispetto a quelli a margine inferiore. Il totale della contrattazione è pari a quanto riportato nella riga centrale, cioè 35,43% di mdc. L'analisi resa possibile dalla presenza delle distinte base, senza le quali sarebbe impensabile poter conoscere la marginalità di ogni prodotto prima e di tutto il paniere venduto poi. Scendere nel dettaglio di questo genere di calcolo (con l'aggiunta della descrizione di semplici politiche di pricing) sarà oggetto di trattativa futura. Ci si su cui voglio concentrarmi è il fatto che i due imprenditori sono rimasti quasi tutta la giornata del venerdì e la mattina del sabato, ad esaminare ogni fattura dalla propria azienda praticata nel mese di luglio. Dico questo perché uno dei due imprenditori mi ha contattato sabato mattina per avere delucidazioni sul funzionamento di un particolare pulsante. Brevemente sottolineo che saranno prese importanti decisioni in merito a tutti quei clienti che non generano un margine di contribuzione adeguato. Probabilmente sarà ritoccato a rialzo il listino o addirittura non verranno più serviti, ma questa è un'altra storia. Dal racconto che ho appena fatto, saltano fuori 4 punti di fondamentale importanza e cioè:

- La reportistica che il sottoscritto discute periodicamente con il cliente: ho appunto parlato della discussione del report del mese precedente;
- Lo strumento software che gli imprenditori utilizzano: in questo caso il nostro software bussolastar ma, allo stesso modo, qualsiasi altro software, fosse anche un foglio ben fatto in excel;
- Il diretto coinvolgimento al progetto di controllo di gestione degli imprenditori: entrambi, come si evince dalla foto, dediti a smanettare sul pc e a fare tra loro le dovute considerazioni;
- La quotidianità delle analisi trattate: come ho anticipato, uno fra i due imprenditori sabato mattina mi ha chiamato chiedendomi lumi sul funzionamento di un comando. Questo riprova che stava lavorando sul software.



Come si può facilmente capire, il controllo di gestione non è fatto solo del primo punto cioè della reportistica da me realizzata. È un gravissimo errore pensare che si stia facendo controllo di gestione con un incontro di un paio d'ore al mese e tra un incontro e l'altro il vuoto totale! Possiamo essere i previsori più bravi del mondo, oppure fare le migliori e più complete analisi di bilancio dell'universo, ma se non si portano avanti anche i punti 2,3 e 4 state pur certi che nulla mai cambierà. Il passato è passato e non si modifica più; il futuro è futuro e prenderà la piega che vuole, non di certo quella indicata sul budget (in assenza di validi strumenti che orientino giorno per giorno la gestione). Ci si su cui bisogna lavorare è il PRESENTE, con strumenti adeguati (punto 2), con il coinvolgimento diretto dell'imprenditore (punto 3) e soprattutto con una seria dedizione da parte dell'imprenditore (non vostra per carità) quasi GIORNALIERA! Solo così il futuro può diventare il presente sintetizzato in quel magnifico strumento chiamato budget.

Dott. Pierpaolo D'angelo