

## ***Pianificare per controllare ... e migliorare*** ***Il Controller***

Alle mutevoli condizioni di un mercato di riferimento sempre più ampio e complesso, si sono aggiunte negli ultimi anni difficoltà ad incontrare una domanda che esprime una capacità di acquisto basata su principi di economicità. Le restrizioni finanziarie cui sono costretti i consumatori si estende a cascata su tutta la filiera produttiva e distributiva, costringendo sempre più le aziende a recuperare internamente quegli spazi di marginalità necessari per contrastare i competitori.

Anche e specialmente le piccole e medie aziende, storicamente premiate da un mercato capace di riconoscere la distintività dell'offerta proposta, si vedono costrette ad attivare una serie di meccanismi per individuare soluzioni organizzative ed operative finalizzate ad aumentare la redditività attraverso un recupero di efficienza e produttività.

Produrre e offrire un prodotto o un servizio attraverso un posizionamento di prezzo più competitivo passa necessariamente attraverso azioni finalizzate ad ottimizzare il rapporto qualità e costo di produzione. Interviene la necessità di attivare e presidiare modalità e strumenti che supportino i processi di pianificazione degli obiettivi, il monitoraggio costante dei risultati e il controllo degli indicatori di performance aziendale.

Le dimensioni e le capacità economiche delle piccole e medie aziende non consentono generalmente di sviluppare competenze specifiche di Pianificazione e Controllo Gestionale, demandando in alcuni casi alla figura amministrativa presente attività di controlling che viene esercitata sporadicamente e senza modelli e strumenti adatti.

La figura del Controller assume pertanto un ruolo fondamentale nel supportare il processo decisionale dell'imprenditore, attraverso una serie di attività che consentono di:

### **a) Pianificazione e Controllo**

- definizione del budget economico;
- periodicizzazione della previsione economica;
- rilevazione periodica degli scostamenti tra gli obiettivi periodici e i risultati maturati nel corso dell'esercizio;
- proiezione del conto economico a fine esercizio, sulla base del budget periodico e dei risultati maturati;
- individuazione delle criticità e definizione delle azioni correttive sul piano commerciale e sul piano operativo.

### **b) Contabilità Industriale**

- definizione dei Centri di Costo e dei Centri di Profitto;
  - individuazione dei criteri di ripartizione dei costi;
-

- declinazione degli indicatori di produttività sia a livello aziendale che a livello di prodotto/commissa;
- definizione e misurazione della profittabilità dei prodotti/commesse;
- ottimizzazione delle attività di preventivazione (valorizzazione del costo del venduto e definizione del prezzo) e di consuntivazione della marginalità.

**c) Definizione Procedure**

- descrizione e rappresentazione delle attività e del flusso logico temporale del processo;
- personalizzazione degli strumenti di supporto;
- definizione fonti, formati e flusso dei dati per l'alimentazione del sistema;
- formazione ed affiancamento al personale interno.

L'obiettivo è quello di supportare l'azienda nella realizzazione e messa in opera di un sistema di Pianificazione e Controllo Gestionale nell'ottica di rendere la struttura autonoma nel presidio di logiche manageriali fondamentali per migliorare le scelte strategiche ed operative.

Al fine di consentire lo sviluppo degli assets necessari (metodi e strumenti) e di garantire non solo il funzionamento e l'affinamento del sistema, ma anche la condivisione dei risultati ottenibili, si ritiene necessaria la presenza della figura del Controller per un periodo di almeno 2 anni dall'avvio del progetto.

Questo ruolo si esplica attraverso una serie interventi rappresentabili in quattro macro fasi:

- a) **assessment economico ed organizzativo**, per l'analisi economica e finanziaria dell'azienda, la rappresentazione delle criticità operative e la definizione dei driver per la realizzazione del sistema;
- b) sviluppo/personalizzazione ed implementazione del **modello di Pianificazione e Controllo**;
- c) customizzazione ed introduzione degli **strumenti di supporto**;
- d) **monitoraggio dei risultati di business** ed individuazione delle criticità a supporto delle decisioni aziendali.

Tutte le attività vengono svolte presso la sede dell'azienda, al fine di ottimizzare la interlocuzione con il personale e di trasferire il know-how necessario per rendere l'azienda autonoma ed indipendente nella gestione delle metodologie e degli strumenti sviluppati.

---