# CORSO
# Tecniche e strumenti di CONTROLLO DI GESTIONE nell'era digitale.
# Le competenze multidisciplinari del Tecnologo Alimentare

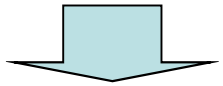
A cura di
dottor Alessandro Tullio

# *Il Controllo di Gestione: obiettivi e ruolo del Consulente Aziendale*

*Corso Canalgrande 90 – 41121 Modena e-mail: tullioal@gmail.com alessandro.tullio@biztool.it*

# MANAGEMENT CONTROL

Guida, pilotaggio, governo direzionale



CONTROLLO DI GESTIONE

E' il processo con cui si presidia l'efficienza e 'efficacia, nell'impegno delle risorse, per il conseguimento degli obiettivi aziendali, fissati valutando vincoli ed opportunità

$$\textbf{EFFICACIA} = \frac{\textbf{obiettivi realizzati}}{\textbf{obiettivi previsti}}$$

$$\textbf{EFFICIENZA} = \frac{\textbf{risultati raggiunti}}{\textbf{risorse impiegate}}$$

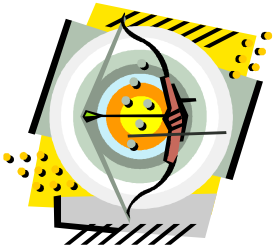
# IL CONTROLLO DI GESTIONE

OBIETTIVO:

MANTENERE E/O SVILUPPARE SODDISFACENTI RISULTATI AZIENDALI:

- **FORNENDO LE INFORMAZIONI NECESSARIE PER ORIENTARE LA DIREZIONE VERSO LE SCELTE DI GESTIONE PIU' VANTAGGIOSE;**

- **CONSENTENDO AL MANAGEMENT DI CONTROLLARE LA GESTIONE NEL SUO ASPETTO ECONOMICO, PATRIMONIALE E FINANZIARIO.**



# PERCHE' CIO' SIA POSSIBILE E' NECESSARIO:

1. **RACCOGLIERE I DATI;**

2. **ANALIZZARE IL PROBLEMA E DEFINIRE GLI OBIETTIVI;**

3. **INDIVIDUARE LE TECNICHE DA IMPIEGARE;**

4. **VALUTARE LE TECNICHE RISPETTO AGLI OBIETTIVI;**

5. **PROGRAMMARE LE OPERAZIONI DA SVOLGERE PER IL PERSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI PREFISSATI;**

6. **CONTROLLARE LE REALIZZAZIONI OTTENUTE RISPETTO AGLI OBIETTIVI PRECEDENTEMENTE STABILITI.**

# Definizione di Piccole Medie Imprese

(P.M.I.) [2003/361/CE]

| Categoria d'impresa | Numero di addetti | Fatturato | Totale di bilancio |
|---|---|---|---|
| Media | <250 | ≤ € 50 milioni | ≤ € 43 milioni |
| Piccola | <50 | ≤ € 10 milioni | ≤ € 10 milioni |
| Micro | <10 | ≤ € 2 milioni | ≤ € 2 milioni |

# INNOVAZIONE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

# LE NUOVE ESIGENZE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Maggiore attenzione ai costi indiretti riferibili alle attività di supporto

Controllo dell'efficienza di ogni funzione aziendale controllo della qualità

Ridimensionamento delle attività che non creano valore, contenimento delle scorte

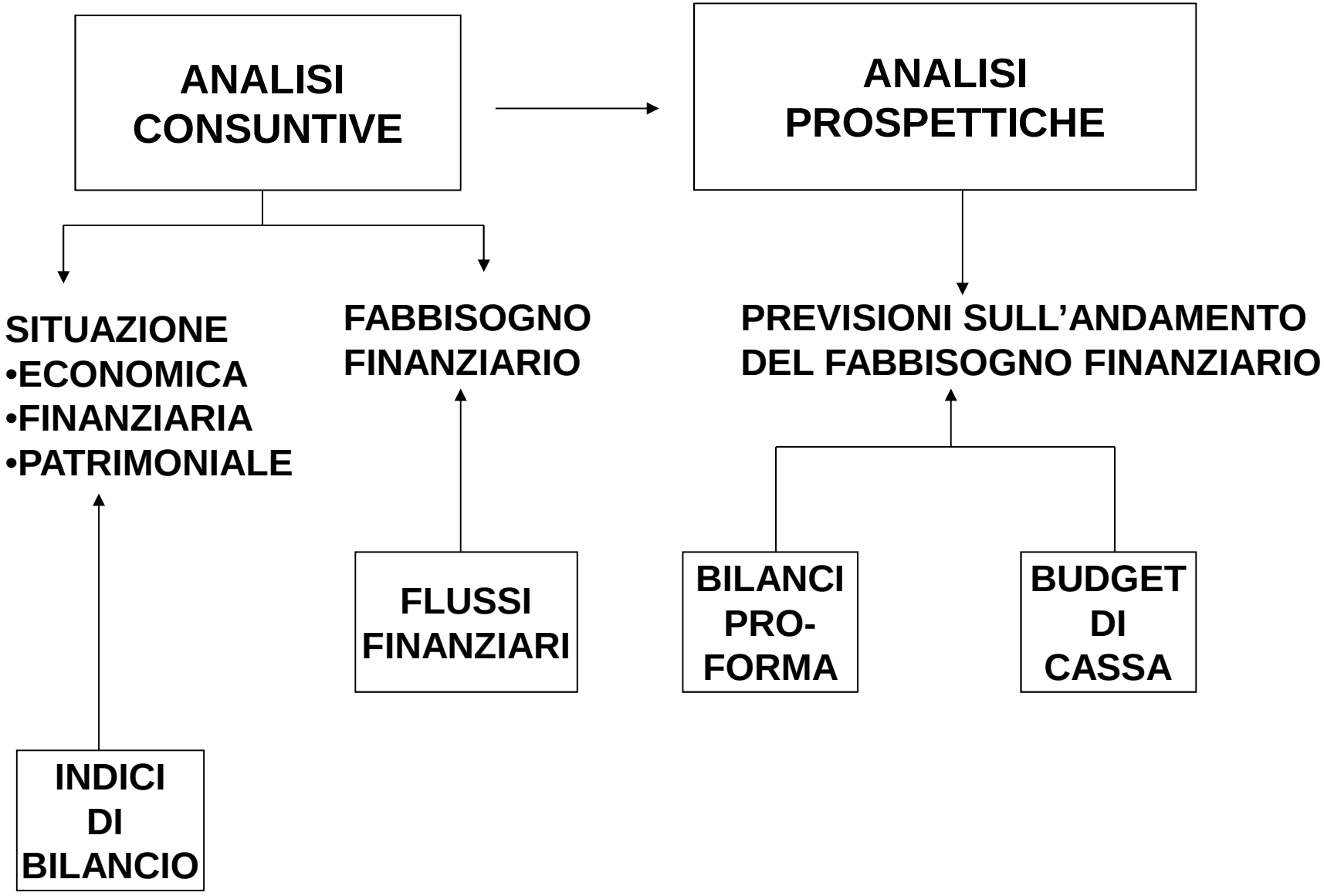
**NUOVE ESIGENZE DEI SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE ECONTROLLO**

Corretta integrazione tra pianificazione strategica e analisi economica-finanziaria

Definizione della responsabilità per una efficace attività di controllo

Utilizzo di strumenti tecnico-contabili che valutino le performance aziendali

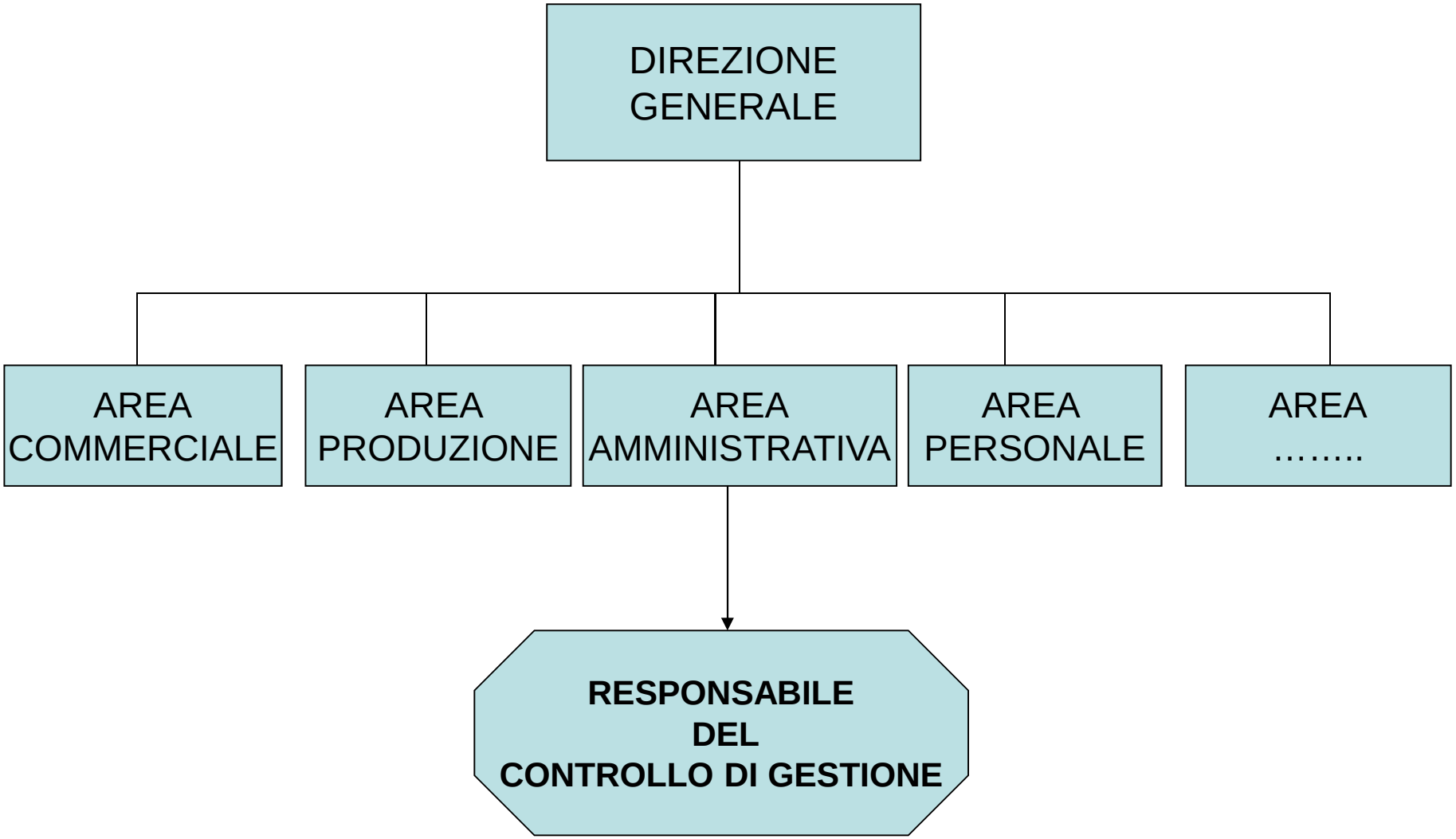
# ANALISI QUANTITATIVE



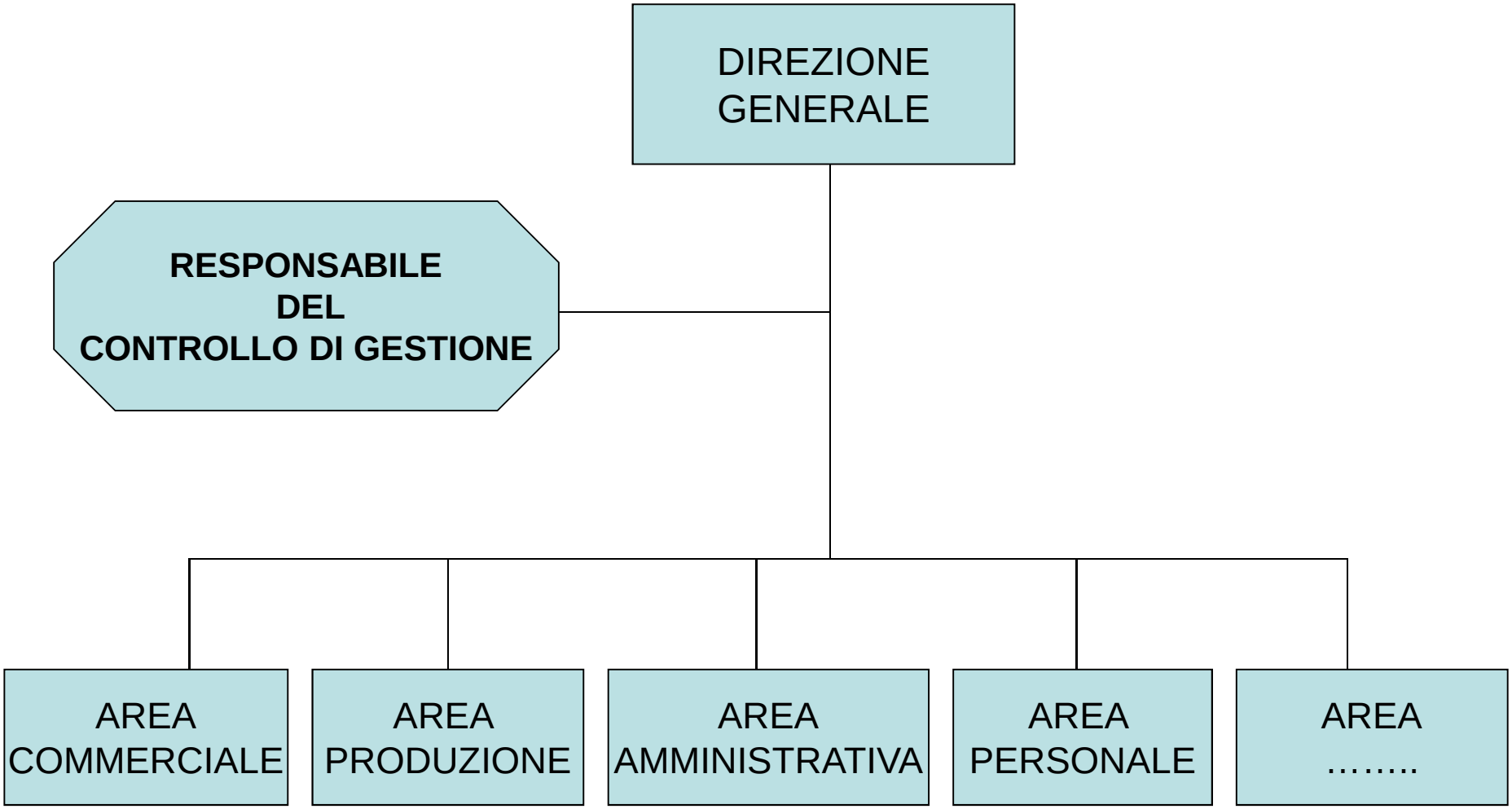
# DIFFERENZE TRA IL RUOLO DEL CONTABILE E DEL CONTROLLER

| | CONTABILE | CONTROLLER |
|---|---|---|
| CARATTERISTICA DEL RUOLO | staticità e passività; focalizzatore verso il passato; mera minuziosa ed attenta registrazione dei risultati; | dinamicità ed attività; attenzione alla dinamica futura; individuazione di nuovi traguardi |
| OBIETTIVO | rispetto degli obblighi di legge | identificazione e soddisfazione delle esigenze dei vertici |
| STRUMENTI | partita doppia | ricerca operativa sistemi statistici strumenti informatici |
| RAPPORTO CON IL SISTEMA IMPRESA | minimi o del tutto inesistenti | diversificati ed approfonditi |

# Il ruolo del controller “contabile”

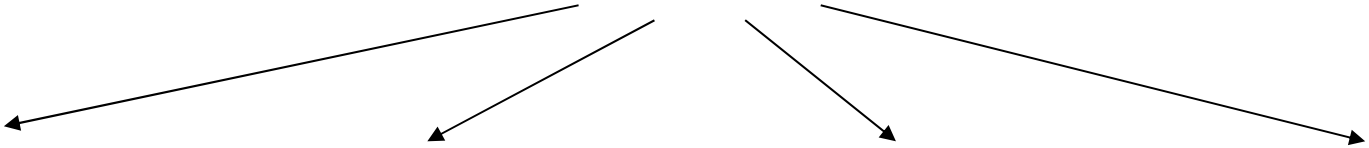


# Il ruolo del controller strategico



# GLI STRUMENTI DEL CONTROLLER

## STRUMENTI DEL RESPONSABILE DEL CONTROLLO DI GESTIONE



| Strumenti di rilevazione | Strumenti di programmazione | Strumenti di rilevazione | Strumenti di reporting |
|---|---|---|---|
| Contabilità generale<br><br>Contabilità Industriale | Business Plan<br><br>Budget | Analisi di bilancio<br><br>Analisi degli scostamenti | Reports periodici |

# SISTEMI INFORMATIVI

*“ Siamo passati da un mondo in cui*

*il pesce grosso mangiava il pesce piccolo*

*a un mondo in cui*

*quello veloce mangia quello lento”*

Klaus Schwab

Fondatore Word Economic Forum

«NON SAPPIAMO SE CAMBIANDO
MIGLIOREREMO,
MA
PER MIGLIORARE
DOBBIAMO CAMBIARE»

WINSTON CHURCHILL

# Il mondo di fare impresa è già cambiato

## PARALLELO INDUSTRIA 4.0 E CONTROLLO DI GESTIONE 4.0

| | INDUSTRIA | CONTROLLO DI GESTIONE |
|---|---|---|
| 1^ FASE | ENERGIA A VAPORE | RAGIONERIA INDUSTRIALE |
| 2^ FASE | ENERGIA ELETTRICA | FINANCIAL CONTROL |
| 3^ FASE | AUTOMAZIONE | ABC – ABM |
| 4^ FASE | DIGITALIZZAZIONE (IOT) | BUSINESS INTELLIGENCE<br>ANALYTICS<br>BIG DATA |

## Controllo di Gestione

### Ieri

- Necessità di un controller specializzato
- Lavoro in ufficio
- Tempi lunghi per avere un dato
- Strumentazioni aziendali
- Operazioni manuali
- Previsioni «a sensazione»
- Informazioni centralizzate
- Richieste a EDP per modifiche
- Informazioni scollegate

## Data Management

### Oggi

- Non è necessaria una figura specifica
- Lavoro ovunque
- Dati in tempo reale
- Utilizzo qualsiasi device
- Operazioni automatizzate
- Previsioni con algoritmi
- Informazioni condivise
- Autonomia operativa
- Sistemi integrati

# LA REGOLA DELLE TRE C

1. CAMBIAMENTO
2. COMPETENZE
3. COSTI D’INVESTIMENTO

# 1. CAMBIAMENTO

## (RESISTENZA CULTURALE)

2 elementi

Dati

descrivono il comportamento delle persone

Persone

si servono dei dati per le decisioni

Analytics

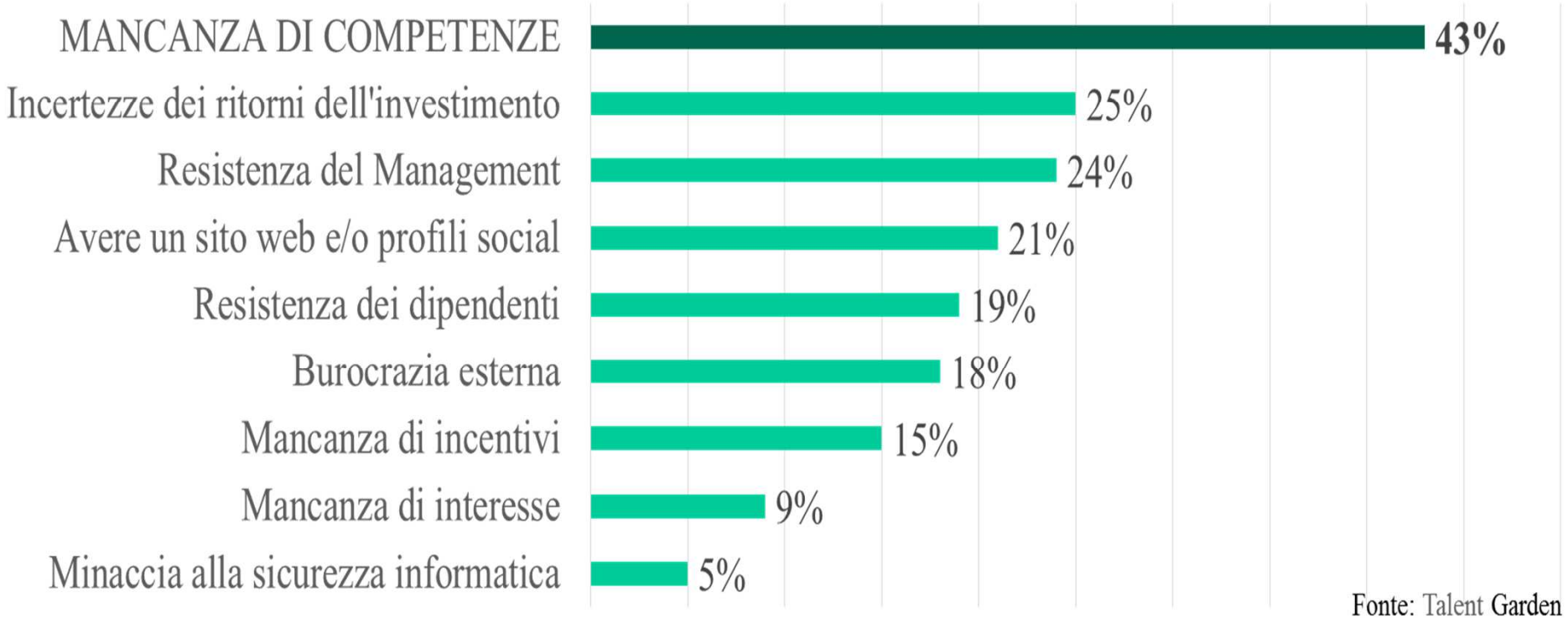
# LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

# il Tecnologo Alimentare  leader del change management …

a condizione che:

- Conosca in profondità i processi aziendali;
- Abbia una stretta correlazione con la direzione aziendale (CEO, Imprenditore, AD);
- Abbia leadership (non sia solo un tecnico);
- Consideri la tecnologia un mezzo e non un fine.

# Gli ostacoli alla trasformazione digitale




Fonte: Talent Garden

# MANCANZA DI COMPETENZE

**SCONTRO GENERAZIONALE CON I NATIVI DIGITALI**
**(«Generazione Z» 1996 – 2010)**

# LE COMPETENZE DEL CONTROLLER PER LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

- ECONOMICO-FINANZIARIE
- GESTIONALI
- SOCIETARIE
- TECNICHE/DIGITALI
- MATEMATICHE
- INFORMATICHE

# 3. COSTI INVESTIMENTO

**TECNOLOGIA**

Industria 4.0

**FORMAZIONE**

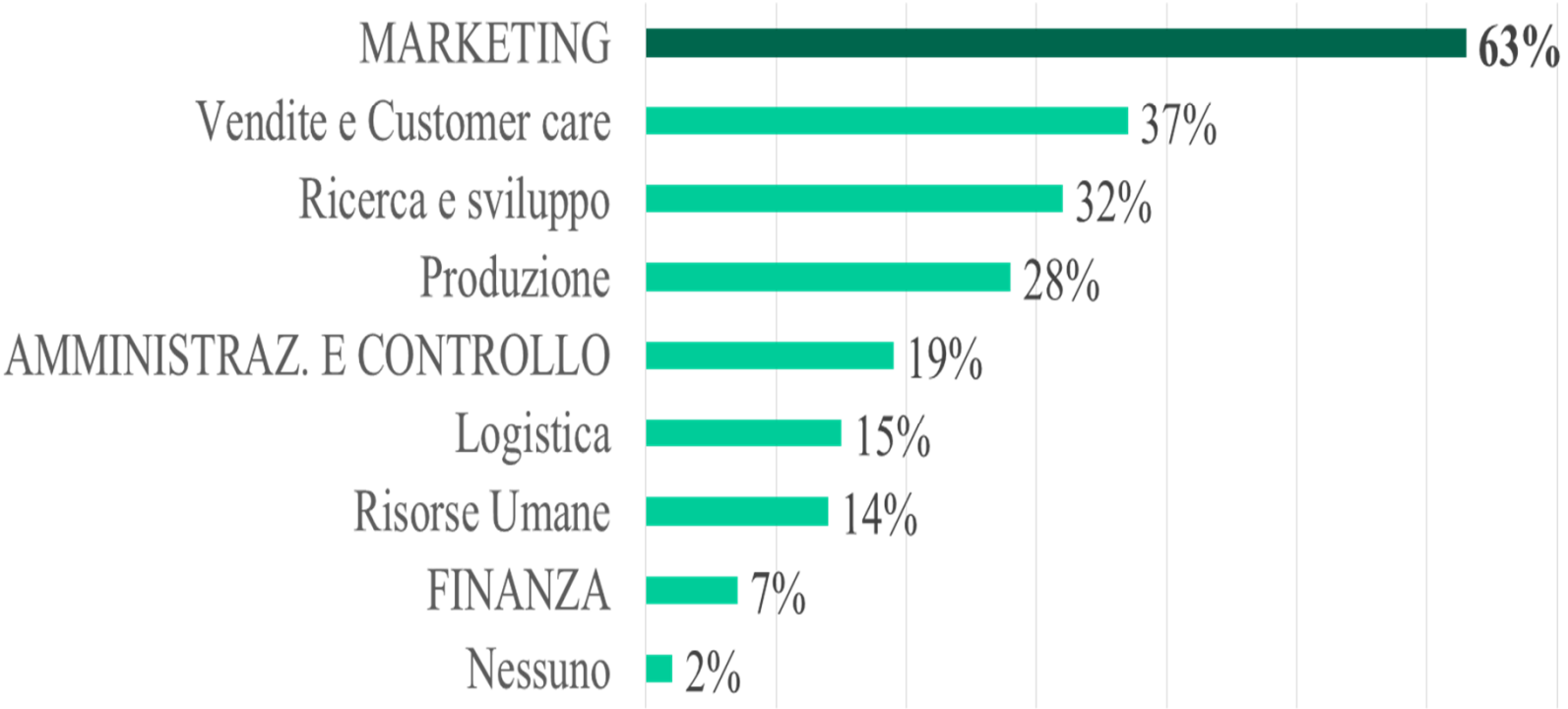
CONTINUA

**S.T.E.M.**

# CRITICITA' OPERATIVE NELLE AZIENDE

- DIFFICOLTA' A REPERIRE I DATI
- DATI SPESSO DISCORDANTI
- NON TUTTE LE PERSONE SANNO ESTRARRE I DATI
- PERDITA DI TEMPO NEL PRELEVARE I DATI
- DIFFICOLTA' AD ELABORARE DELLE PREVISIONI
- ……

# Quali processi si avvantaggiano di più con la trasformazione digitale



# STRUMENTI
# PER LA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO
# (CHANGE MANAGEMENT)

dalla **BUSINESS INTELLIGENCE**

alla INTELLIGENZA ARITIFICIALE

Non è un cambiamento tecnologico
ma
di TRASFORMAZIONE CULTURALE
DELL'AZIENDA

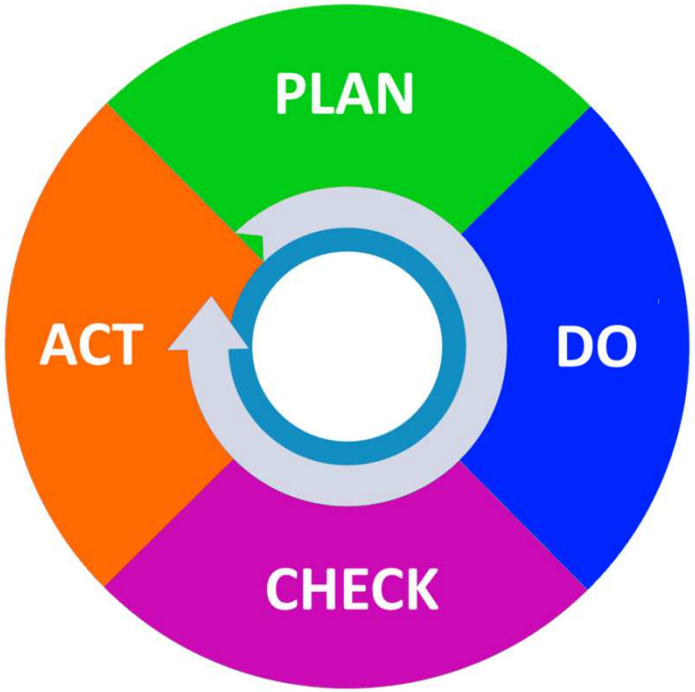
# CULTURA

COMPETENZE ALLINEATE ALLA TRASFORMAZIONE DIGITALE

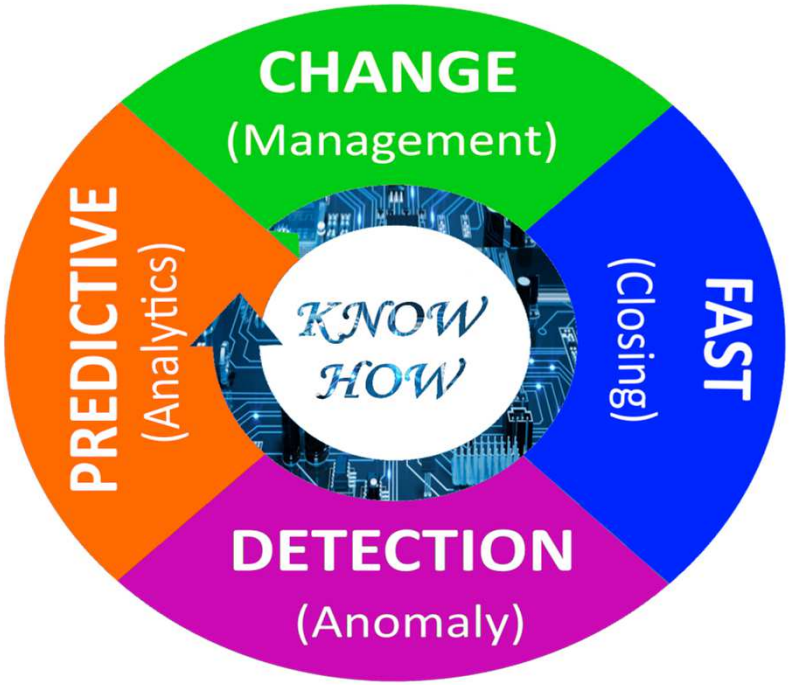
**BASTA DATA ENTRY!!**

\+ COMPETENZE TECNOLOGICHE
\+ COMPETENZE DI ANALISI (DATA ANALYST)
\+ COMPETENZE STRATEGICHE

## *Ieri:* *Metodo PDCA – Ruota di Deming*



## *Oggi: Metodo CFDP – Ruota di A. Tullio*



# Il nuovo ruolo dei S.I.

- Il ruolo dei sistemi informativi è radicalmente cambiato dai primi anni ’70 ad oggi a causa dell’aumento esponenziale dei dati operazionali.
- I S.I. si sono trasformati da semplici strumenti per migliorare l’efficienza dei processi a elementi centrali dell’organizzazione aziendale in grado di rivoluzionare la struttura dei processi aziendali.
- Il massiccio utilizzo di tecniche di analisi dei dati aziendali ha reso il sistema informativo un elemento strategico per la realizzazione del Business.
- Il ruolo dei S.I. è passato da passivo strumento per la registrazione delle operazioni a fattore decisivo per l’individuazione di elementi critici dell’organizzazione e di potenziali aree di Business.

# Sistema informativo

Insieme di

- strumenti,
- risorse
- Procedure

che consentono la gestione delle informazioni aziendali.

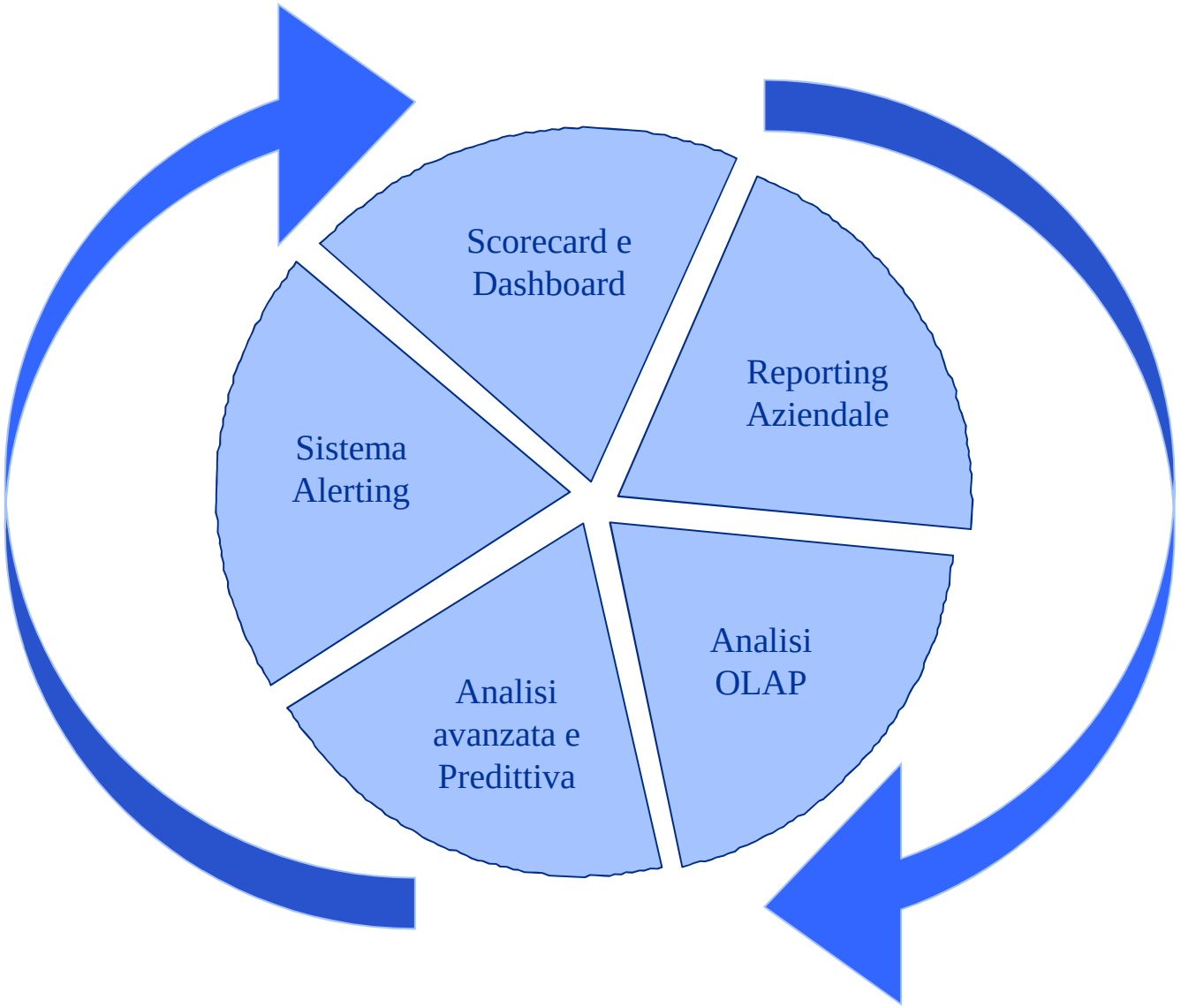
# Più tempo per le decisioni

Il ciclo temporale delle decisioni

Storicamente**: 80%**
Spesso delegato a personale inferiore
Fatto personalmente ai livelli inferiori di management

Storicamente: **20%**
Relativamente breve
Confusione tra attività decisionale e raccolta informazioni

# I 5 stili della Business Intelligence



Studio di Consulenza
dottor Alessandro Tullio

# *L'Analisi di Bilancio*

*Corso Canalgrande 90 – 41121 Modena* *e-mail: tullioal@gmail.com* *alessandro.tullio@biztool.it*

# A COSA SERVE L'ANALISI DI BILANCIO?

**Fornisce risultati a consuntivo che permettono di esprimere un giudizio più oggettivo sulla situazione reale dell'azienda**

- **Individua i punti di forza e di debolezza dell'impresa**
- **Suggerisce correttivi da apportare per ottenere migliori risultati**
- **Misura il raggiungimento degli obiettivi e analizza le cause e gli scostamenti**

## L’analisi di bilancio si articola nelle seguenti fasi:

1. **RICLASSIFICAZIONE DELLO STATO PATRIMONIALE E DEL CONTO ECONOMICO;**

2. **COSTRUZIONE DI RAPPORTI TRA I DIVERSI DATI RICAVATI NELLA FASE PRECEDENTE E CALCOLO DI INDICI SEGNALETICI.**

- CONFRONTO, IN BASE A CRITERI DI **OMOGENEITA’**, DEGLI INDICI AZIENDALI OTTENUTI IN UN DATO MOMENTO CON QUELLI CALCOLATI IN MOMENTI PRECEDENTI (analisi del tempo) E CON QUELLI, SE ESISTENTI, MEDI DEL SETTORE ECONOMICO IN CUI L’AZIENDA OPERA (analisi nello spazio).

**In un’azienda esistono OBBLIGHI CONTABILI……..**

## IL BILANCIO

**fonte d’informazione per:**

- **l’imprenditore**
- **i terzi ( fornitori, banche, ecc..)**

# BILANCIO DI ESERCIZIO

**BILANCIO UFFICIALE**

- **Soggetto ad obblighi legislativi**
- **Definisce i rapporti con gli esterni (banche, stato, Sindacati).**

**Realtà <u>formale</u> d'impresa**

**BILANCIO INTERNO**

- **Criteri di valutazione aderenti alla realtà aziendale**
- **Strumento di informazione per l'imprenditore**

**Realtà <u>sostanziale</u> d'impresa**

A) Il **bilancio interno** è un momento del processo di programmazione e controllo aziendale in quanto evidenzia:

- ✓ **Il reddito del periodo amministrativo**
- ✓ **La composizione quali-quantitativa del capitale di funzionamento relativo all'esercizio**

Quindi:

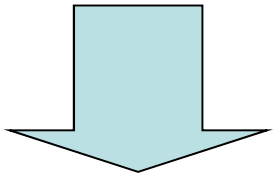
- **Consente di conoscere se la produzione economica è soddisfacente e remunerativa in relazione agli investimenti effettuati;**

- **Permette di verificare la compatibilità/coerenza tra gli investimenti ed i programmi aziendali;**

- **Contribuisce a definire le politiche di futuro svolgimento aziendale.**

## B) **Bilancio ufficiale (esterno)**

- **Obblighi di ordine civilistico (codice civile, IV direttiva CEE)**
- **Obblighi di ordine tributario (imprese tassate in base al bilancio)**



CONCORRE A DEFINIRE I RAPPORTI INTRAPRESI CON LE AZIENDE DI CREDITO, LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI, I FORNITORI, ECC….

Da questa situazione, oltre che dall'esistenza di scopi operativi deriva la DICOTOMIA tra il bilancio di esercizio interno ed esterno.

INFATTI:

- IL **BILANCIO INTERNO** NON RISENTE DEGLI SCOPI OPERATIVI ED ACCOGLIE I CRITERI DI VALUTAZIONE INDIVIDUATI DALLA **ECONOMIA D'AZIENDA**

- IL **BILANCIO ESTERNO**, RISENTE DEGLI SCOPI OPERATIVI E, SOPRATTUTTO QUANDO E' DESTINATO A PUBBLICAZIONE, DEI **CRITERI VINCOLANTI DI VALUTAZIONE POSTI DALLA LEGGE.**

Studio di Consulenza
dottor Alessandro Tullio

# *La riclassificazione del conto economico*

# CONTO ECONOMICO

Prospetto che evidenzia il risultato
di esercizio, riepilogando i ricavi
e i costi di competenza

| COSTI | RICAVI |
|---|---|
| **rimanenze iniziali** | **vendite** |
| **materie prime** | |
| **mano d'opera** | |
| **ammortamenti** | |
| **affitti** | |
| ….. | rimanenze finali |
| ---------- | ---------- |
| totale costi | totale ricavi |
| | |
| **UTILE** | **PERDITA** |

# Lettura “Manageriale” del CONTO ECONOMICO

- **DEFINIRE I CONCETTI DI:**

  - ✓ **Gestione aziendale corrente**
    - **caratteristica**
    - **complementare**
  - ✓ **Gestione aziendale straordinaria**

- DEFINIRE IL CONCETTO DI REDDITO OPERATIVO (r.o.):
- DEFINIRE IL CONCETTO DI VALORE PRODOTTO DALL’AZIENDA (v.p.a.)
- DEFINIRE IL CONCETTO DI MARGINE DI CONTRIBUZIONE (m.d.c.)

DA C/ECONOMICO A SEZIONI CONTRAPPOSTE
A C/ECONOMICO IN FORMA SCALARE

……MA PLURALITA’ DI MODI

# RICLASSIFICAZIONE DEL CONTO ECONOMICO

- PUO' ESSERE RIELABORATO IN FORMA SCALARE MEDIANTE AGGREGAZIONI DI COSTI E DI RICAVI PER DETERMINARE RISULTATI INTERMEDI PARTI-COLARMENTE SIGNIFICATIVI

- LO SVILUPPO DEL CONTO ECONOMICO CONSENTE DI SEPARARE I COMPONENTI DELLA GESTIONE TIPICA DELL'AZIENDA DA QUELLI RIGUARDANTI LA GESTIONE FINANZIARIA, LA GESTIONE EXTRA-CARATTERISTICA E STRAORDINARIA.

# LO SCHEMA SI PUO' COSI' SINTETIZZARE:

Ricavi netti della gestione tipica aziendale

(-) costi della gestione tipica aziendale

---

**RISULTATO OPERATIVO gestione tipica aziendale**

+/- risultato gestione accessoria

+/- risultato gestione straordinaria

+/- gestione finanziaria

---

**RISULTATO dell'esercizio al lordo delle imposte**

**-** imposte sul reddito

---

**RISULTATO NETTO**

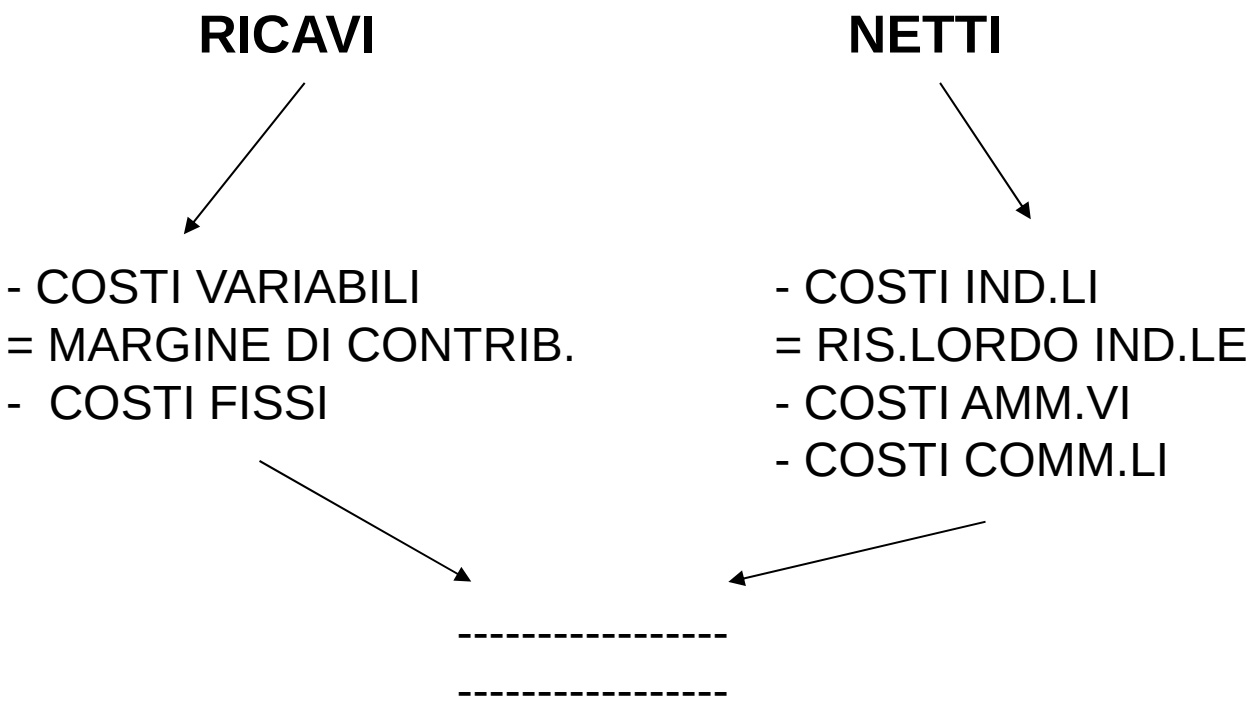
**ESISTONO 3 SCHEMI DI RICLASSIFICAZIONE AVENTI SCOPI DIFFERENZIATI MA TRA LORO COMPLEMENTARI CHE PERMETTONO DI INDIVIDUARE 3 Importanti Aggregati:**

- COSTO DEL VENDUTO (cdv) che consente di analizzare il costo del processo produttivo

- MARGINE COSTO LORDO DI CONTRIBUZIONE(mdc) che consente di individuare il rapporto prezzi/costi realizzato in media

- VALORE AGGIUNTO (va) che consente di analizzare come vengono pagate le risorse (umane, tecnologiche, di capitale proprio e di terzi) messe a disposizione.

I PRIMI 2 CRITERI DIFFERISCONO NELLA SUDDIVISIONE OPERATA SUI COSTI OPERATIVI:




RISULTATO OPERATIVO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA

Studio di Consulenza
dottor Alessandro Tullio

# *Analisi dei Costi e Contabilità Industriale*

Relatore:
dottor Alessandro Tullio

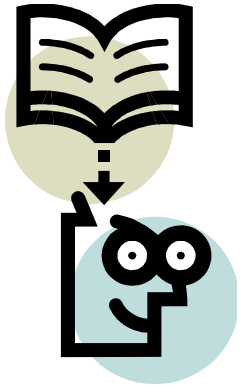
*Corso Canalgrande 90 – 41121 Modena* *e-mail: tullioal@gmail.com* *alessandro.tullio@biztool.it*

# CONTABILITA' INDUSTRIALE

## A COSA SERVE?

- **ANALIZZARE I COSTI**
- **ORIENTARE I PREZZI**
- **DETERMINARE RISULTATI ANALITICI**
- **VERIFICANDO L'EFFICIENZA AZIENDALE**
- **DETERMINARE BASI STORICHE PER LE ANALISI PREVISIONALI**

# LA PROGETTAZIONE DI UN SISTEMA DI COSTING



**UTILIZZO FATTORI PRODUTTIVI**

**VALORIZZAZIONE FATTORI**

**ALLOCAZIONE VOCI**

- **DETERMINAZIONE E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UTILIZZATE**
- **SCELTA DELLA CONFIGURAZIONE DEL COSTO DI PRODOTTO**
- **SCELTA DELL'ALGORITMO DI CALCOLO DEL COSTO DI PRODOTTO**
- **DETERMINAZIONE DELLA FREQUENZA DI RILEVAZIONE DATI**

# LE SCELTE FONDAMENTALI NELLA PROGETTAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE DEI COSTI

**LA CORRETTA PROGETTAZIONE DI UN SISTEMA DI MISURAZIONE DEI COSTI NON PUO' PRESCINDERE DALLE SEGUENTI SCELTE FONDAMENTALI:**

**TIPOLOGIE DI INFORMAZIONI DI COSTO**

- **Tipologia degli elementi di costo su cui il sistema dovrà lavorare**
- **Attraverso quali criteri procedere ad una classificazione dei costi**
- **Quale configurazione di costo dovrà**
- **Costituire l'output del sistema**

**METODOLOGIA DI RILEVAZIONE DEI COSTI**

**Le fonti e le metodologie per "calare" le classi di costo selezionate sugli oggetti di calcolo**

**DEFINIZIONE DEGLI OGGETTI DI CALCOLO**

**La definizione degli oggetti attorno ai quali strutturare il sistema**

Studio di Consulenza
dottor Alessandro Tullio

# *Analisi dei Costi*

*Corso Canalgrande 90 – 41100 Modena  Tel. 059.4279344 - Fax 059.241901  e-mail: studiotullio@virgilio.it*

## Alcune classificazioni

**Criterio di variabilità**

* fissi/variabili

**Criterio di attribuzione**

* diretti/indiretti

**Momento di determinazione**

* preventivi/consuntivi

**Criterio di tipicità**

* standard
  - ideali
  - attesi
  - di base

# Le principali metodologie di calcolo dei costi

- DIRECT COSTING
- FULL COSTING

# CONTABILITA’ A COSTO PIENO

Sistema che attribuisce i costi indiretti (o comuni) ai prodotti in base a
parametri di ripartizione opportunamente scelti.

**RIPARTIZIONE DEI COSTI  INDIRETTI**

# Criteri di ripartizione

**BASE UNICA**

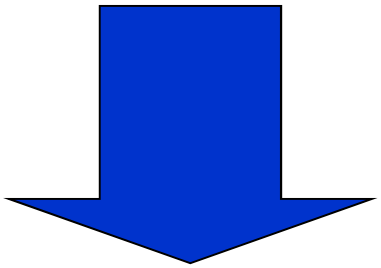
**Il totale dei costi comuni è ripartito in proporzioni ad una sola base di ripartizione**

**BASE MULTIPLA**

**Il totale dei costi comuni viene suddiviso in classi omogenee, a ciascuna delle quali si applica un criterio di ripartizione appropriato**

## BASE MULTIPLA

Individuazione di un parametro idoneo ad ogni costo

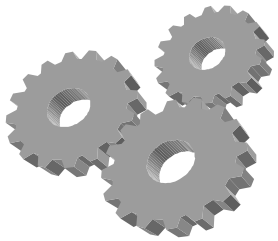


CENTRI DI COSTO

unità organizzativa che svolge una fase di attività
ben determinata
( divisione – reparto – centro di lavoro)

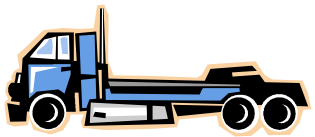
Centri di costo **PRODUTTIVI:**

**Detti anche principali, effettuano direttamente le lavorazioni**.



Centri di costo **AUSILIARI**:

**Forniscono i propri servizi ai centri produttivi, pur non intervenendo nel ciclo di lavorazione.**



Centri di costo **COMUNI:**

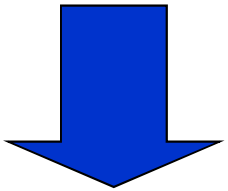
**detti anche funzionali, raggruppano costi generali di natura non “industriale”.**

# IMPOSTAZIONE PIANO CENTRI DI COSTO

Analisi dei processi e delle operazioni produttive e ausiliarie aziendali:

- pianta dello stabilimento, lay out macchine e servizi secondo un criterio funzionale,

- rilevazione delle operazioni produttive e dei flussi di lavoro.



INDIVIDUAZIONE
CENTRI DI COSTO

Studio di Consulenza
dottor Alessandro Tullio

# *Contabilità a margine di Contribuzione «DIRECT COSTING»*

# Il direct costing

Si basa sulla distinzione fra:

- Costi fissi
- Costi variabili

e individua

IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE

DA QUESTI PRESUPPOSTI SI DEDUCE

CHE

IL PUNTO FONDAMENTALE DEL DIRECT COSTING E':

**LA REINTEGRAZIONE DELLE SPESE MEDIANTE I RICAVI**

QUINDI

**ASSORBIMENTO** DEI COSTI FISSI

E NON

RIPARTIZIONE DEI COSTI FISSI

# METODOLOGIE DI CALCOLO DEI COSTI A CONFRONTO

La scelta della configurazione di costo da adottare (Full Costing - Direct Costing) dipende dallo scopo della determinazione e dalle esigenze informative del decisore

**FULL COSTING**

- Valutazione delle rimanenze in sede di determinazione del reddito

- Analisi comparata delle strutture di costo (in quanto evidenzia il grado di utilizzo delle stesse)

- Determinazione e valutazione dei prezzi di vendita

- Supporto al processo decisionale di lungo relativo a cambiamenti nelle strutture/processi di trasformazione

**DIRECT COSTING**

- Guida al processo decisionale (a strutture date)

- Valutazione del contributo fornito da combinazioni economiche parziali alla formazione del risultato globale

- Supporto all'attività di programmazione della gestione di breve

- Apprezzamento delle relazioni costi – volumi - risultati