ODCEC m@ster®

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI
MILANO

FONDAZIONE COMMERCIALISTI ODCEC di MILANO

ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI
IL CONTROLLO DI GESTIONE

DAL BUSINESS CANVAS AL MODELLO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

FRANCESCO ALDO DE LUCA

5 marzo 2024

Indice

- Profilo Professionale
- Presentazione dell'Institute of Management Accountant (IMA)
- Dalla Business Canvas ai KPI ed al Reporting
- Il Sistema di Controllo di Gestione in un ERP
  - Strutture Organizzative e Mappatura del Modello di Controllo
  - Ciclo a Consuntivo
  - Il Controllo della Spesa
  - Un esempio di Modello di Controllo per Aziende operanti per Commessa
- Domande e Risposte

PROFILO PROFESSIONALE

- **1994 – 1997 CAP GEMINI ITALIA**
  - ***Termomeccanica***
  - ***Sanitari Pozzi***
  - ***GIESSE Group***
  - ***Fresenjus Medical Care Italia***
  - ***Akzo Nobel Italia***
  - ***Italcogim***
- **1997 – 1998 ORIGIN ITALIA**
  - ***Sitindustrie***
  - ***Cementerie Merone***
  - ***Vobarno***
- **1998 – 2000 POLIMERI EUROPA**
  - ***Business Analyst Area Amministrazione e Controllo***

PROFILO PROFESSIONALE

- **2000 – 2003 Pirelli Cavi e Sistemi Telecom S.p.a**
  - ***Responsabile Sviluppo Sistemi***
    - **Sviluppo metodologia di Costing di Settore**
    - **Sviluppo Sistema Informativo Direzionale (SAP BW)**
- **2003 - 2009: FERRARI S.p.a**
  - ***Responsabile Contabilità Analitica***
    - **Presidio / Coordinamento Modello Controllo di Gestione**
    - **Coordinamento Processo di Budgeting / Pianificazione**
    - **Sviluppo / Razionalizzazione Sistema Reportistica Direzionale**
- **Oggi: Dottore Commercialista in Milano**
    - **Componente della Commissione Finanza e Controllo**
    - **Presidente del Chapter Italiano dell'Institute of Management Accountant**

Get to know us

- IMA® (Institute of Management Accountants) is the professional association of accountants and financial professionals in business.
- Founded in 1919 in the U.S., IMA has grown into a global organization.
- We are committed to helping you–and our more than 140,000 members worldwide–strengthen your financial management skills, power your organization's performance, and grow your career potential.

IMA ITALY CHAPTER

- Established in MILAN February 2017
- 53 Current Members
- 17 CMA (32%)
- 1 CSCA

ima®

4

What's in it for you?

ima

IMA supports the profession

Certifications
- CMA® (Certified Management Accountant)
- CSCA® (Certified in Strategy and Competitive Analysis)

Research & Publications
- Award-Winning Strategic Finance magazine
- Statements on Management Accounting
- Management Accountant Quarterly

Continuing Education
- 60+ Free Webinars
- 1,000+ CPE Courses
- IMA Podcast Series

Leadership Opportunities
- Leadership Academy
- Leadership Recognition Program
- Volunteer Opportunities

Career Resources
- CareerDriver® Career Management Tool
- Job Portal
- Ethics Center

Global Community
- 10 Global Offices
- 300+ Global Chapters & Councils
- Live and Virtual Events
- *my*IMA Network

ima®

6

IMA is a member of the following organizations

COSO COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION

IFAC International Federation of Accountants

American Accounting Association | Thought Leaders in Accounting

XBRL eXtensible Business Reporting Language

AMERICAS U.S. CHAMBER OF COMMERCE

IGC International Group of Controlling

INTEGRATED REPORTING <IR>

ima

7

IMA's enhanced Management Accounting Competency Framework

One Team, Many Skills

The CFO's team sees the organization as a whole and is expected to develop the analytical and integrated thinking skills necessary for value creation.

ima

12

Measuring what matters

Part 1: Financial Planning, Performance, and Analytics

- External financial reporting decisions
- Planning, budgeting, and forecasting
- Performance management
- Cost management
- Internal controls
- Technology and Analytics

Part 2: Strategic Financial Management

- Financial statement analysis
- Corporate finance
- Decision analysis
- Risk management
- Investment decisions
- Professional ethics

Each exam part is four hours long:
100 multiple-choice questions, followed by two 30-minute essay problems

ima®

18

Enhance strategic management skills with the CSCA

The Strategy Certification for CMAs –
CSCA® – Certified in Strategy and Competitive Analysis

Strategic Analysis

Creating Competitive Advantage

Strategy Implementation & Performance Evaluation

ima®

28

ODCEC m@ster®

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI
MILANO

FONDAZIONE COMMERCIALISTI ODCEC di MILANO

Dalla Business Canvas ai KPI ed al Reporting

Southwest - Business Model Canvas

Keys Partners

- Frequent flyer program partners
- Global Eagle (in-flight wifi and entertainment)

Key Activities

- Efficient Operation
- Sales and Customer Service

Key Resources

- Operating Bases
- Fleet of 737s
- Brand

Value Propositions

- Affordable domestic and short-haul international travel
- Reliable cargo and shipping services

Customer Relationship

- Self-service
- Costumer Support

Channels

- Website and Mobile App
- Airports and Airplanes
- Third-party online book providers

Customer Segments

- People (looking for cheap no-frills flights)
- Business (that needs to ship stuff)

Cost Structure

- Fleet (Lease, Fuel and Maintenance)
- Salaries (air crew and ground crew)
- Operating Bases

Revenue Streams

- Low-cost tickets and complimentary services fees
- Shipping services fees
- Advertising and comissions for the sale of auxiliary services such as car rental or hotel reservation

	Economic Relevance	Variability	Operating Plan Response Speed	Update Frequency	Forecast Horizon
Revenues	High	High	High	Daily	Month
Labor Costs	High	Low	Medium	Semi-Monthly	6 Months
Fuel Prices	High	High	Medium	Weekly	Quarter
Maintenance Spending	High	Medium	High	Semi-Monthly	6 Months
Advertising Spending	Medium	Medium	High	Monthly	Year
Aircraft Rental Prices	Medium	Low	Low	Quarterly	Year
Landing Fees	Low	Low	Low	Annually	Year
Agency Commissions	Low	Low	High	Semi-Annual	Year

Source: Southwest Airlines[9]

ODCEC m@ster®

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI
MILANO

FONDAZIONE COMMERCIALISTI ODCEC di MILANO

Il Sistema di Controllo di Gestione in un ERP: Modello Semantico

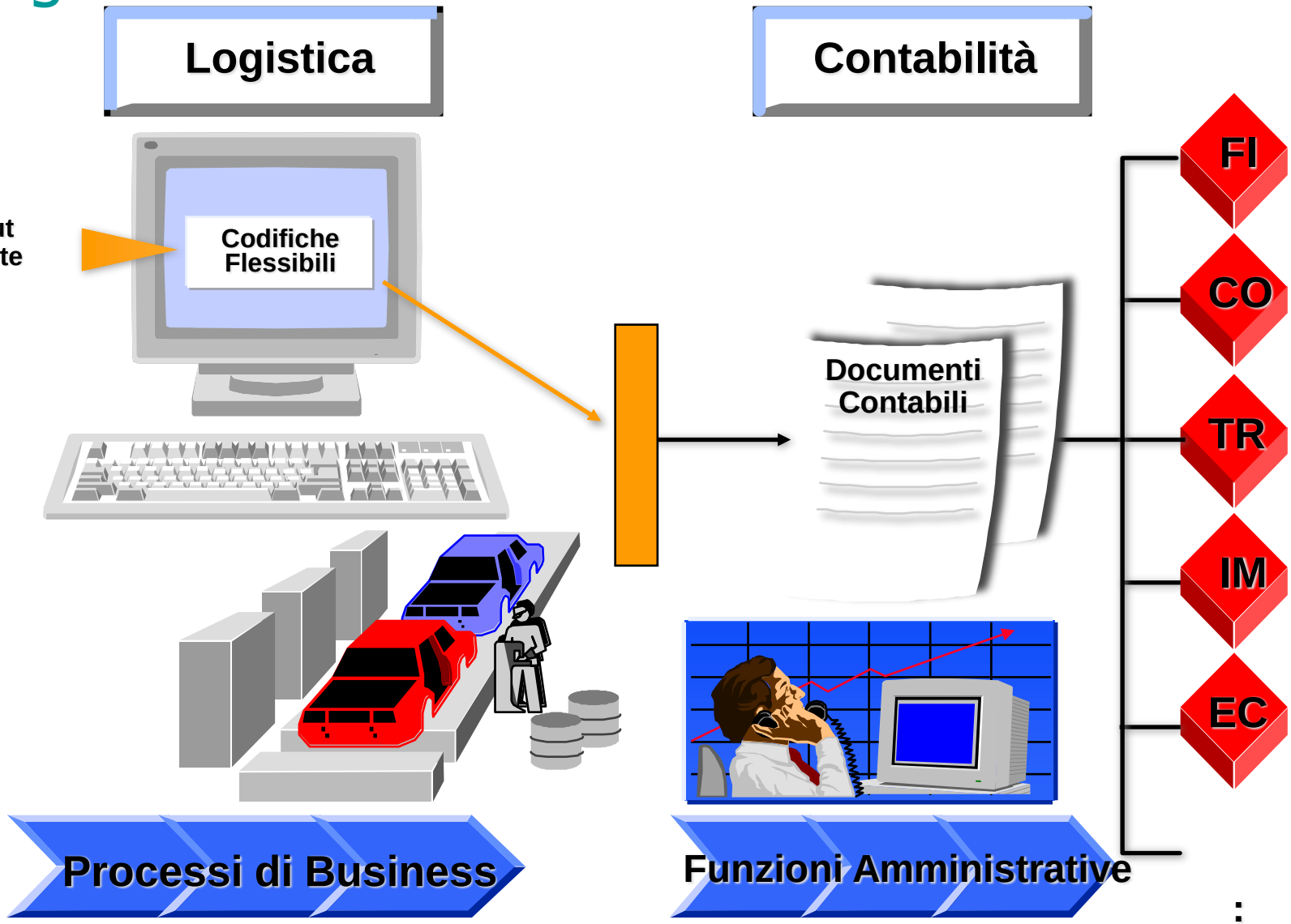
Una definizione del Sistema di Controllo di Gestione

dalla GUIDA ALLA QUOTAZIONE DI BORSA ITALIANA

Il Sistema di controllo di gestione, così ampliato nei suoi confini, è quindi definibile come il sistema strutturato e integrato di informazioni e processi utilizzato dal management a supporto delle attività di pianificazione e controllo.

Questo sistema deve consentire ai vertici aziendali di posizionare l'impresa nel tempo e nello spazio competitivo al fine di cogliere le eventuali inadeguatezze con possibili pregiudizi per i risultati economici, patrimoniali e finanziari della società.

Integrazione dei Processi di Business



: espandibili

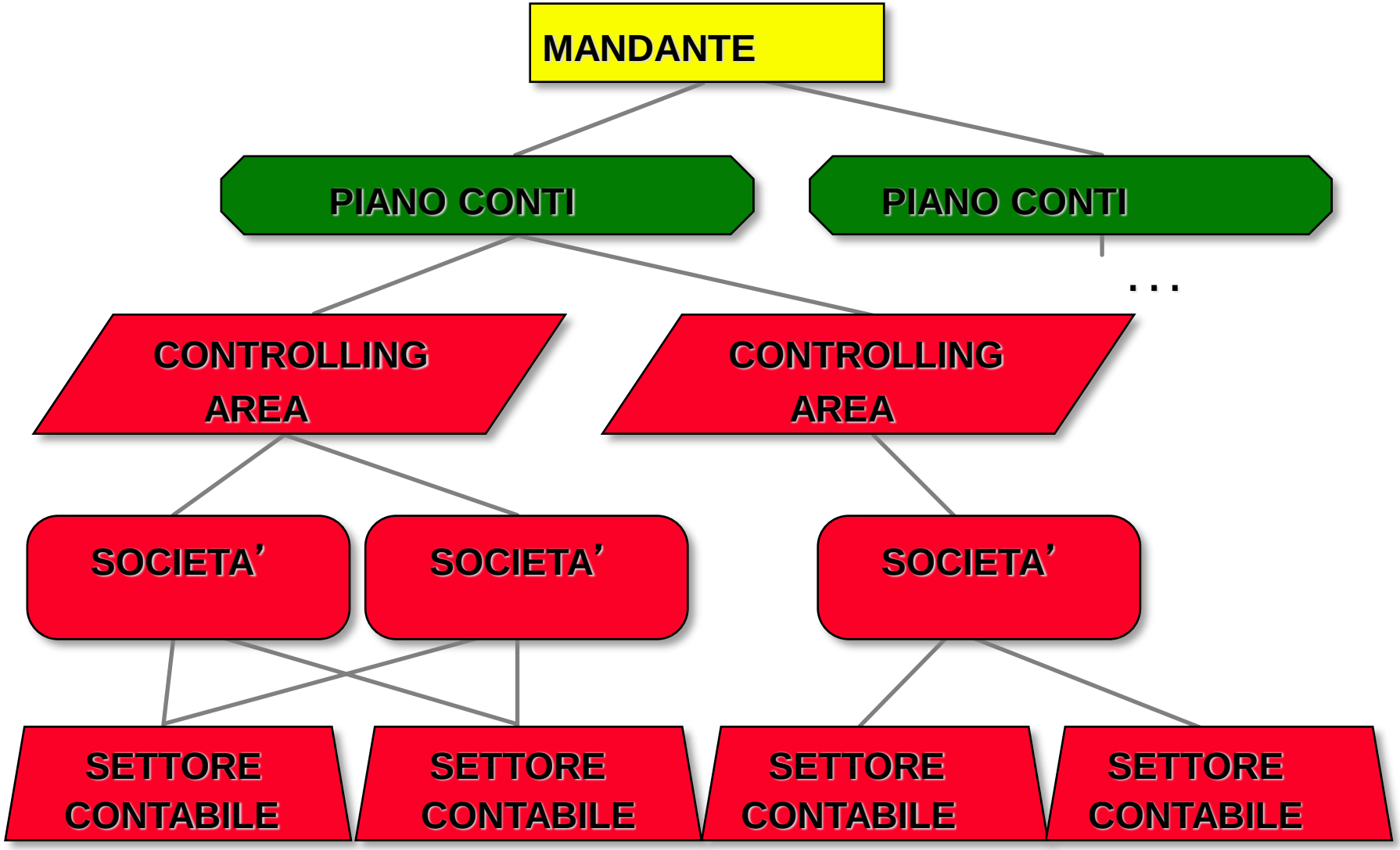
ODCEC m@ster®

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI
MILANO

FONDAZIONE COMMERCIALISTI ODCEC di MILANO

Strutture Organizzative e Mappatura del Sistema di Controllo di Gestione

Strutture Organizzative in un ERP (SAP)



Moduli CO: Controlling dei Costi Generali

CO PA

Analisi della Profittabilità

CO OM

Controlling dei Costi Generali

Come possiamo monitorare le spese generali?

- **Le aree di responsabilità lavorano in maniera efficiente?**
- **Qual è l'incidenza dei costi delle attività organizzative? Rispettano i valori di budget?**
- **Come possiamo ottimizzare i processi interni?**

CO PC

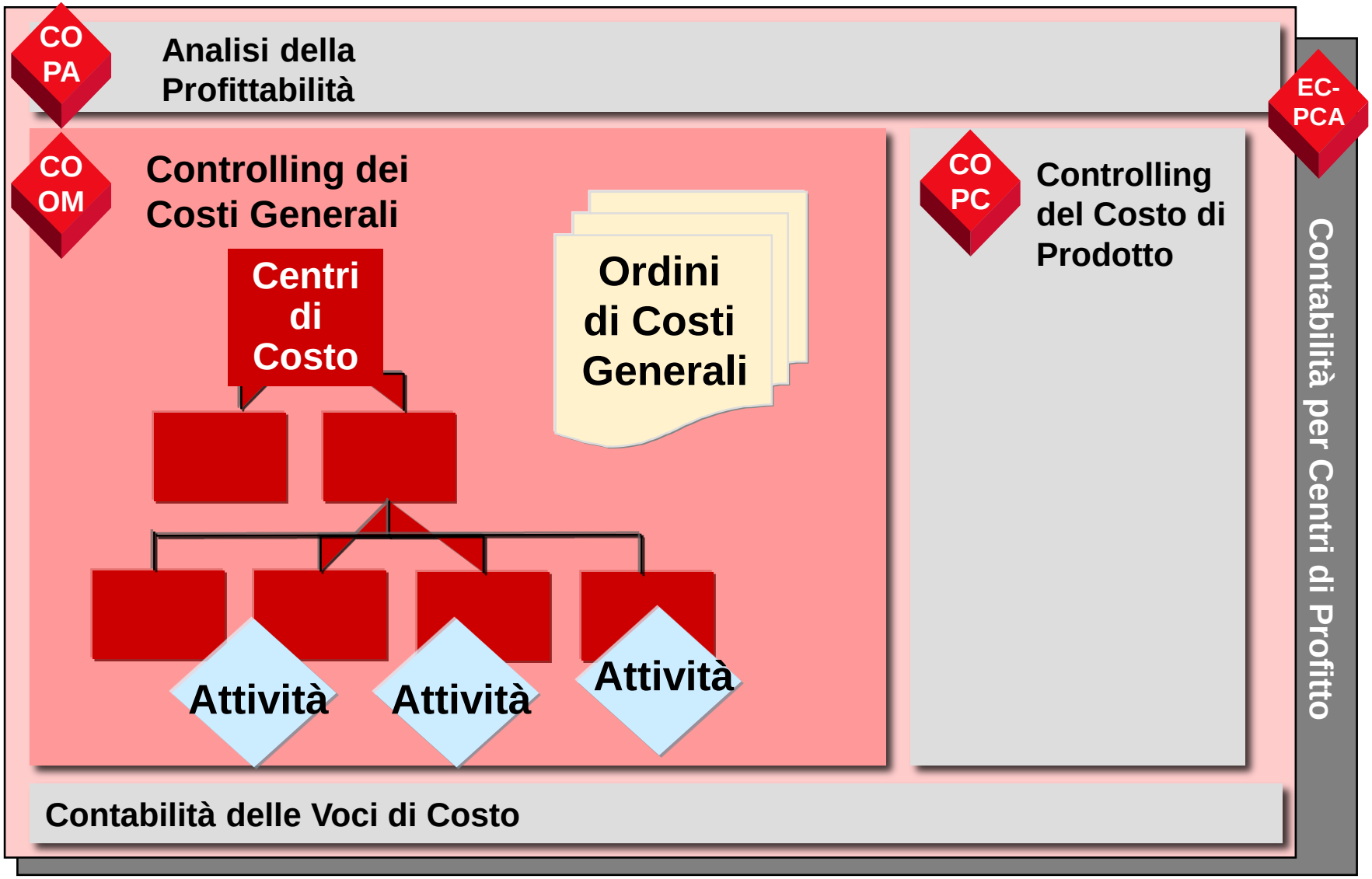
Controlling del Costo di Prodotto

Contabilità delle Voci di Costo

EC-PCA

Contabilità per Centri di Profitto

Architettura CO: Oggetti di Costo



Moduli CO: Controlling del Costo di Prodotto

CO PA

Analisi della Profittabilità

CO OM

Controlling dei Costi Generali

CO PC

Controlling del Costo di Prodotto

EC-PCA

Quali sono i costi connessi alla produzione di un prodotto o all'erogazione di un servizio?

Requisiti organizzativi:

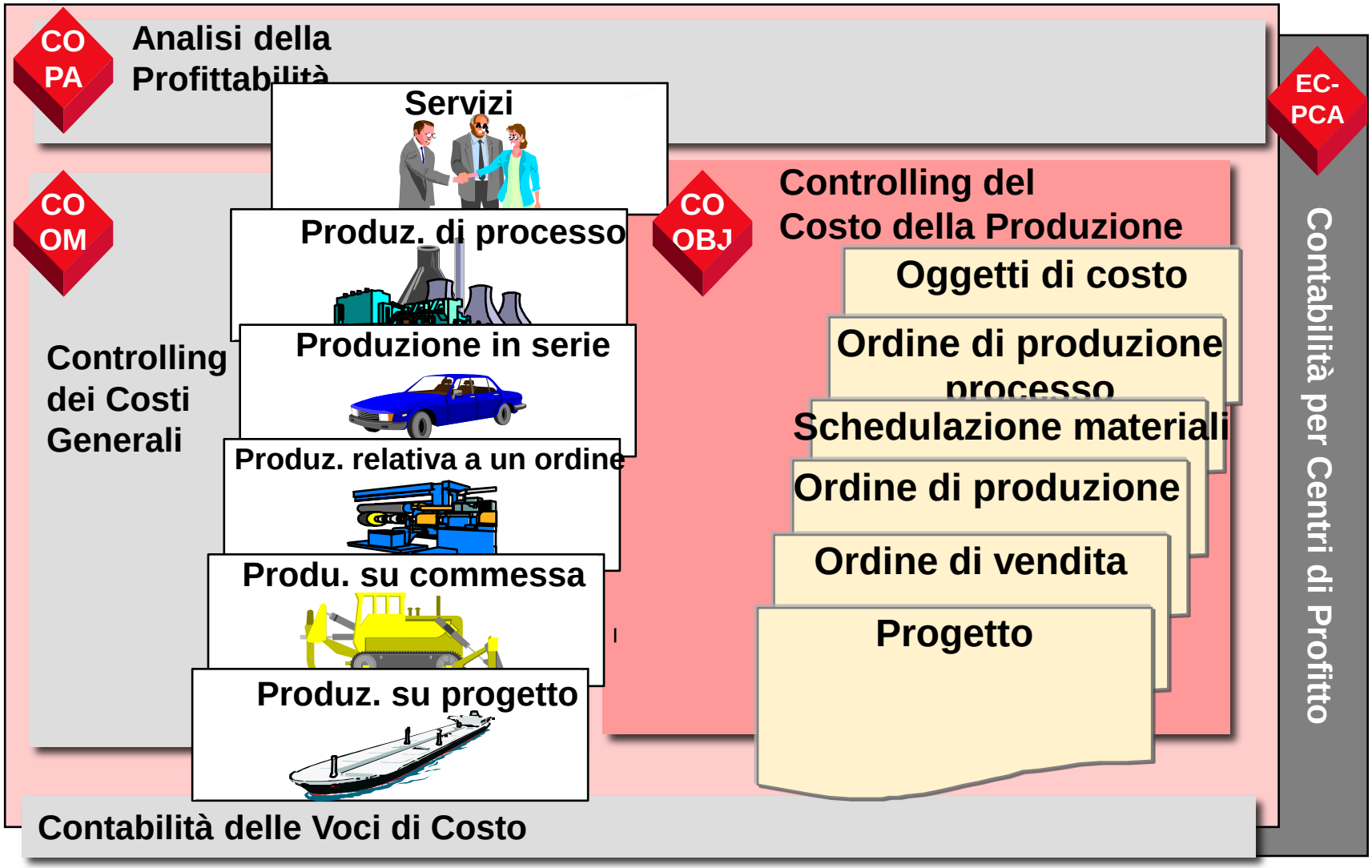
- **Strategia di leadership di costo**
- **Decisioni strategiche**
  - **quali prodotti?**
  - **dove o come produrre?**
- **Decisioni operative**
  - **politiche di prezzo**
  - **efficienza della produzione**
- **Valorizzazione delle materie prime e dei semilavorati**
- **Prodotti in corso di lavorazione**
- **Accantonamenti per perdite previste**

Requisiti legali:

Contabilità per Centri di Profitto

Contabilità delle Voci di Costo

Architettura CO: Oggetti di Costo



Moduli CO: Analisi della Profittabilità

CO PA

Analisi della Profittabilità

Come si calcola la profittabilità dei segmenti di mercato?

- **Quali sono e come si sviluppano i migliori clienti?**
- **Fino a che punto i clienti individualmente o in gruppo incrementano il margine di contribuzione?**
- **Quali prodotti contribuiscono in modo significativo al successo dell'organizzazione?**
- **Qual è il mix di prodotti all'interno di ciascun segmento di mercato?**
- **Come si è sviluppato il margine di contribuzione nei singoli canali di vendita?**

CO OM

Controlling dei Costi Generali

CO PC

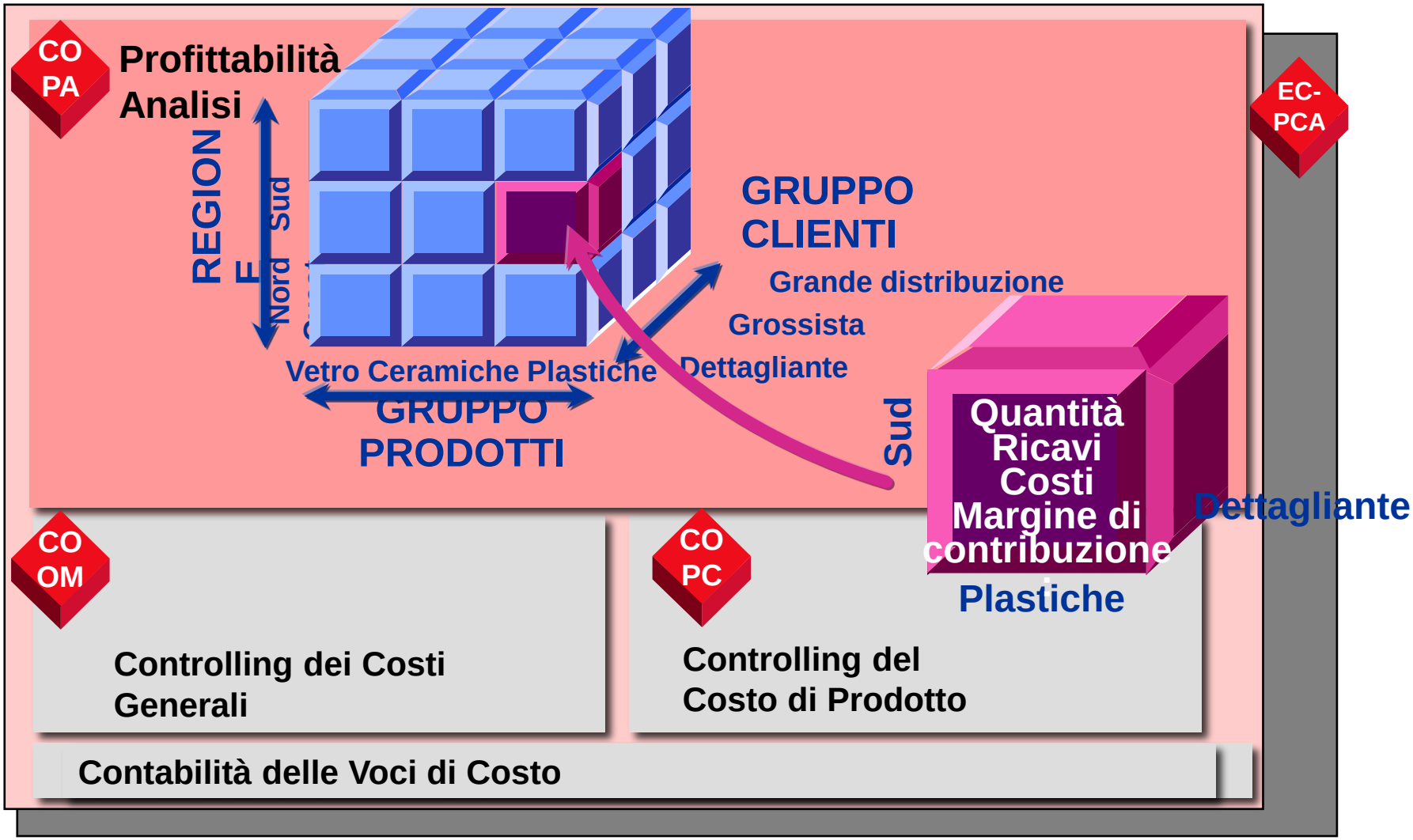
Controlling del Costo di Prodotto

Contabilità delle Voci di Costo

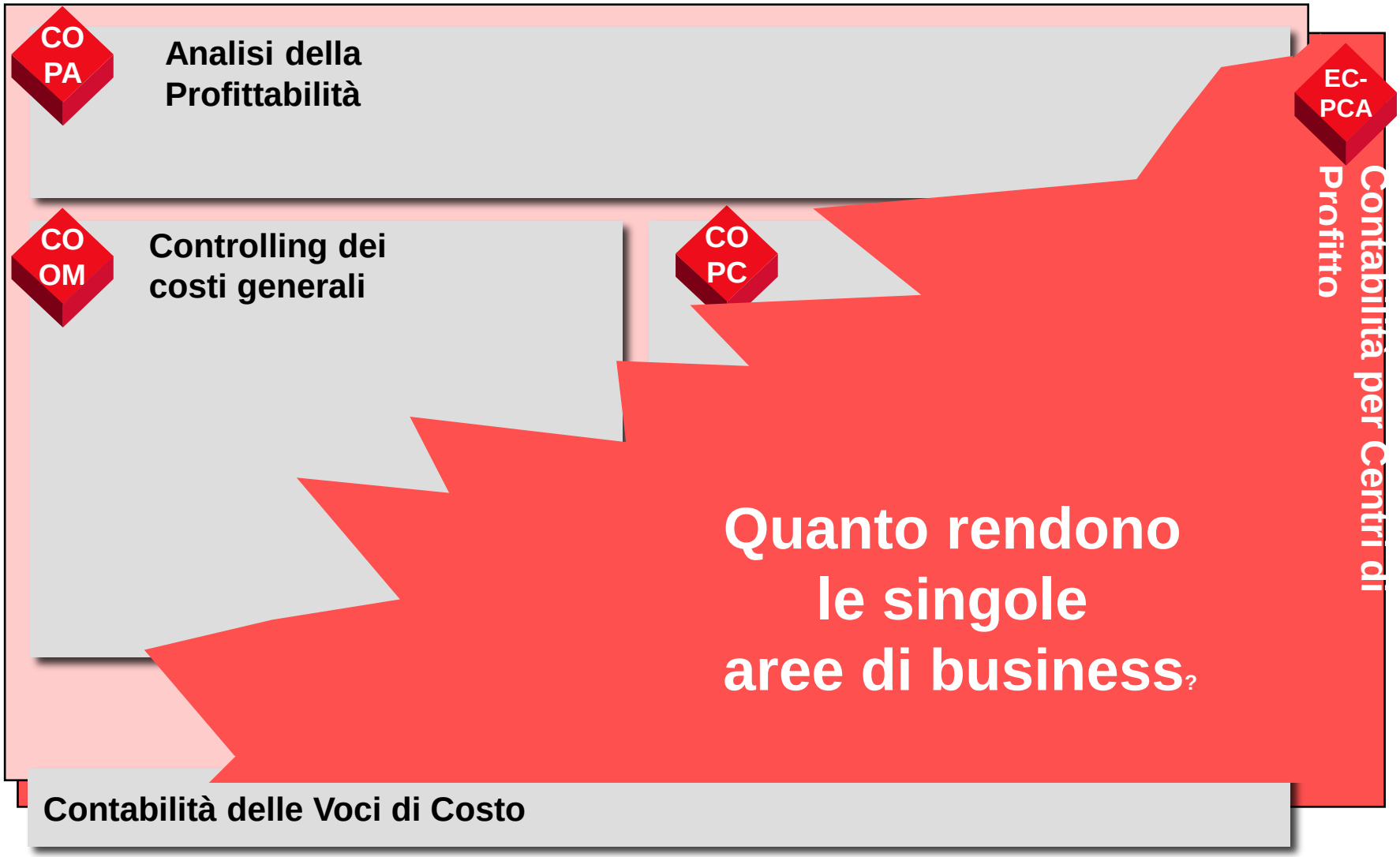
EC-PCA

Contabilità per Centri di Profitto

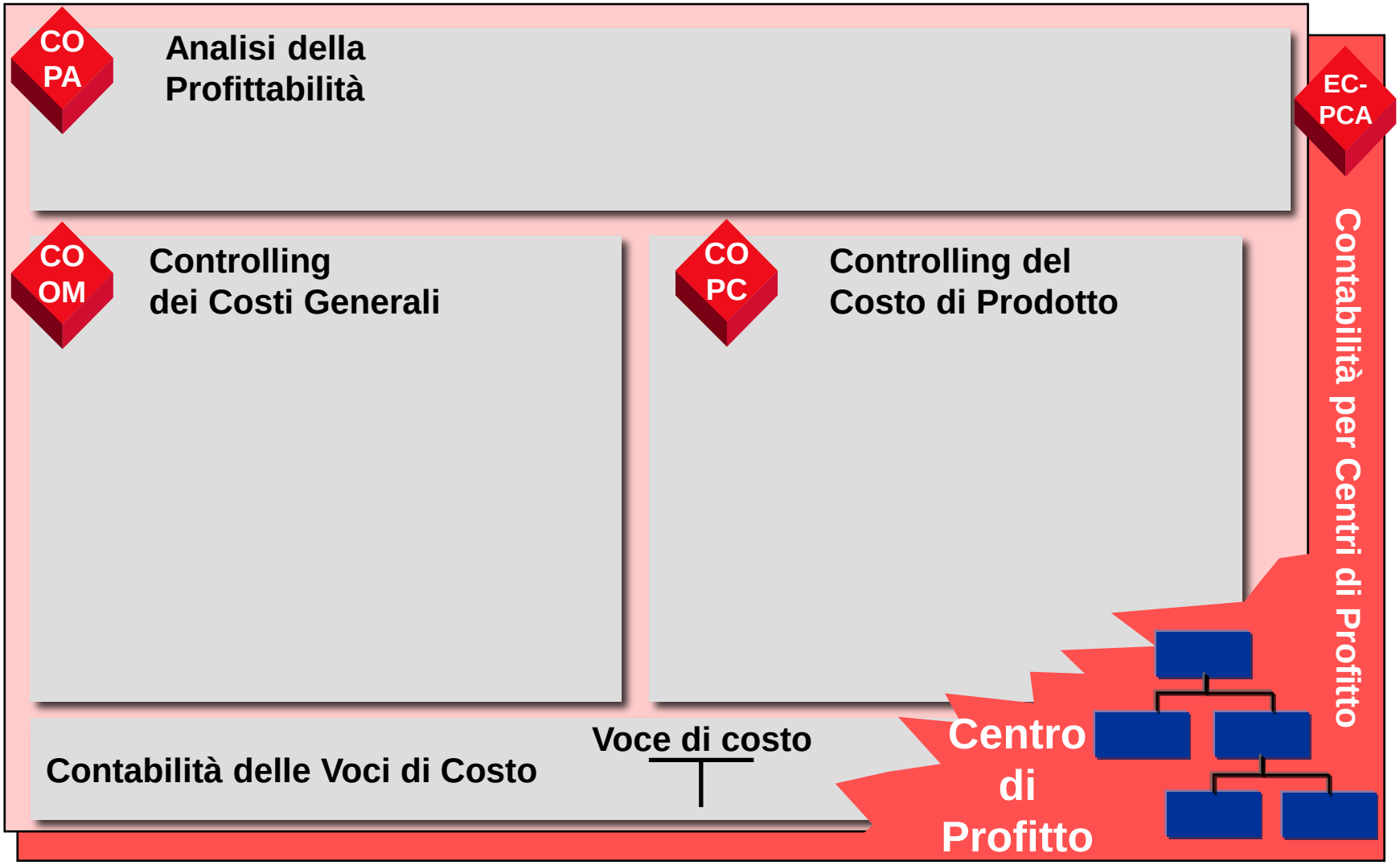
Architettura CO: Segmento di Profittabilità



Moduli EC: Contabilità per Centri di Profitto



Architettura EC: Centri di Profitto



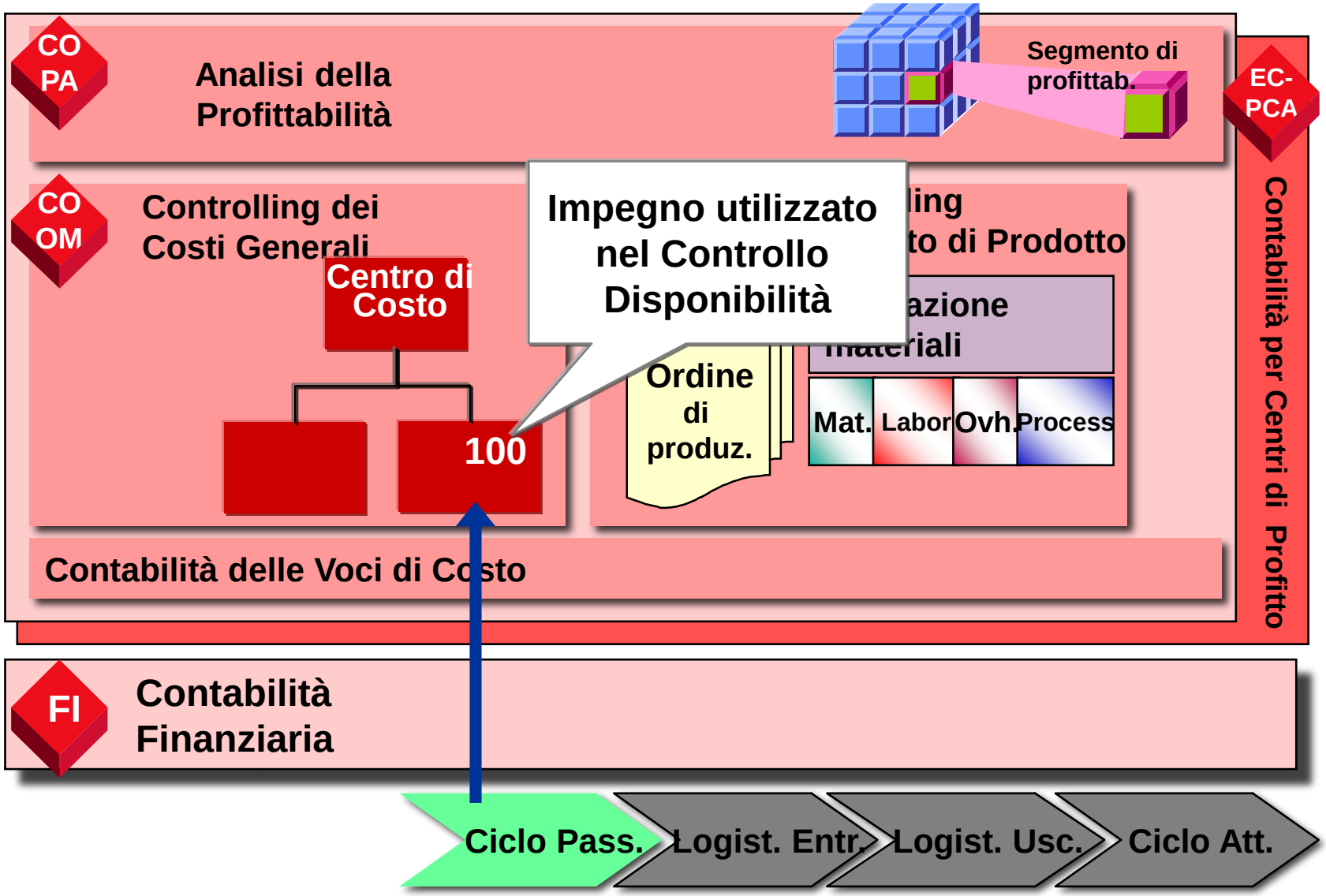
Il Ciclo di Consuntivo

Calendario Chiusure: il pilastro del CdG

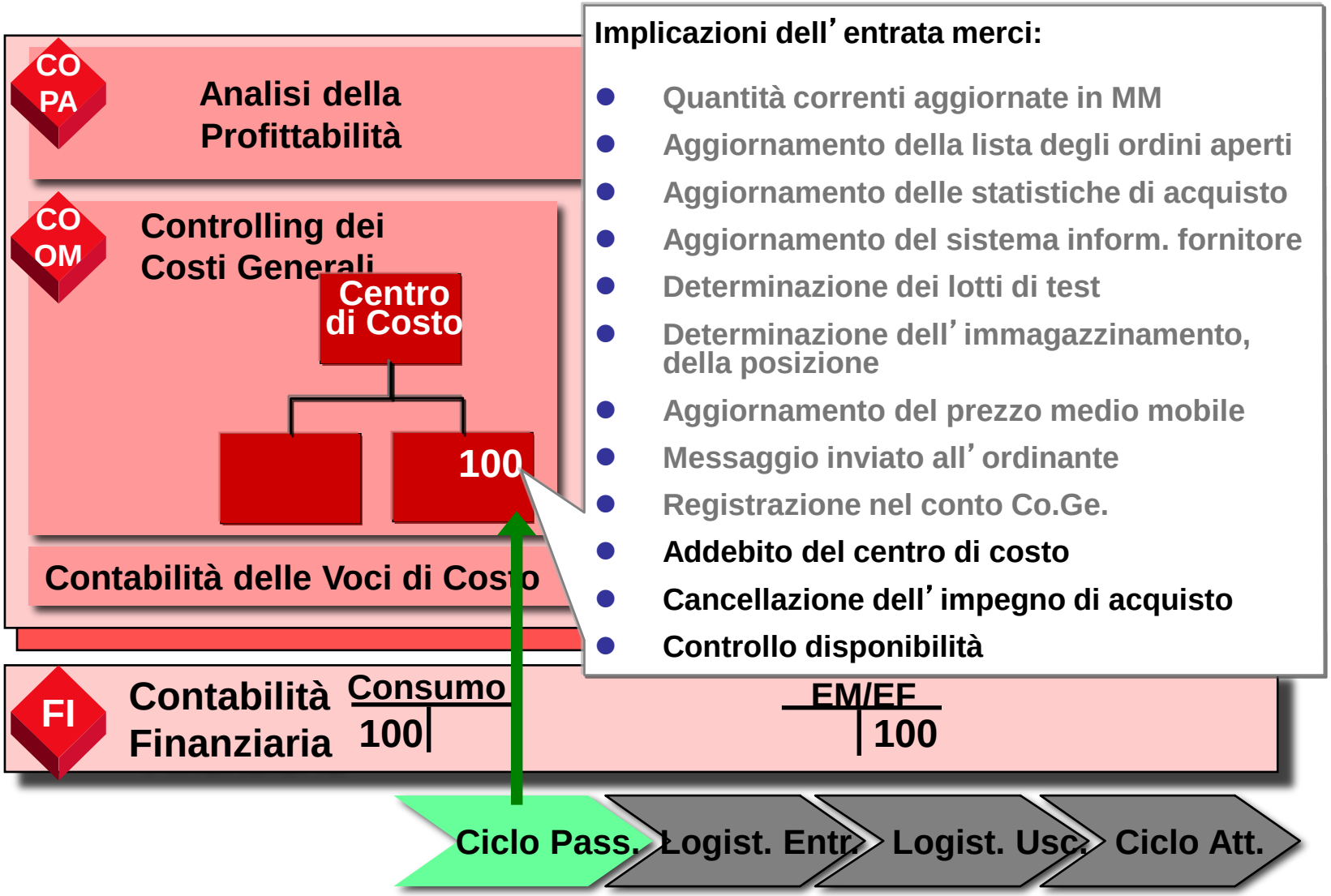
Calendario Chiusura Trimestrale

Data	Giorno	Descrizione	OWNER
19/03/12	-10	Invio Mail per Rammentare a tutti inizio procedure Chiusura Trimestrale	AD
23/03/12	-6	FORECAST Pagamenti Fine Mese	AC, LA
23/03/12	-6	Check Disponibilità Fondi per Pagamenti	AD, PO
26/03/12	-5	Caricamento RESI a MAGAZZINO	AC, CP
30/03/12	-1	Rettifiche Inventariali	LA, AC
30/03/12	-1	Riconciliazioni Cespiti	AD
30/03/12	-1	CONTROLLO FATTURAZIONE ATTIVA	ADA, AL
30/03/12	-1	CHIUSURA CONTABILIZZAZIONE NOTE CREDITO	PO, CP
02/04/12	1	CHIUSURA FATTURAZIONE ATTIVA	ADA, AL
02/04/12	1	FATTURAZIONE CLIENTI CON BONIFICO ANTICIPATO, CONTROLLATO DA AD	AD, PO, ADA
02/04/12	1	VERIFICA CHIUSURA MAGAZZINI	LA, AC, ADA
02/04/12	1	Lancio Report Magazzini	AD
03/04/12	2	Lancio Report Fatturato	AD (Destinatari AA, FA,FM)
04/04/12	3	Emissione Ri.Ba.	AD, PO
05/04/12	4	Controllo Insoluti	PO
05/04/12	4	Chiusura Fatturazione PASSIVA ESTERO/CEE	PO, LA
05/04/12	4	Invio Mail Controllo Insoluti	AD
06/04/12	5	Chiusura Registrazione Costo del Lavoro	AD
06/04/12	5	Chiusura Registrazione Carte di Credito	AD
10/04/12	6	Registrazione Contabile Pagamenti Fornitori	AD
10/04/12	6	Registrazione Insoluti	PO
		REGISTRAZIONE RATEI E RISCONTI	
10/04/12	6	Ammortamenti	AD
10/04/12	6	Costi del personale RATEI	AD
10/04/12	6	Premi clienti	AD
10/04/12	6	Provvigioni Agente	AD
10/04/12	6	Rimanenze	AD
10/04/12	6	Note Spese	AD
10/04/12	6	Valorizzazione Conti Vendita ????? Da chiedere cosa sia????	ADA, AD
10/04/12	6	Fondo rischi su crediti, svalutazione crediti	AD, FA, MB
11/04/12	7	Riconciliazioni CLI/FOR	ADA, PO
11/04/12	7	Bonus Commerciali	FA, FM
11/04/12	7	Fondo Imposte	Studio AI
11/04/12	7	Riba a scadere	AD
11/04/12	7	Interessi Passivi Bancari e Spese	AD
11/04/12	7	Chiusura Fatturazione PASSIVA NAZIONALE	PO
12/04/12	8	Fatture da ricevere	AD
13/04/12	9	Riconciliazioni Bancarie	AD
13/04/12	9	Conto Economico	
13/04/12	9	Stato Patrimoniale	
13/04/12	9	Rendiconto Finanziario	

Quantità e Valori: Ordine di Acquisto



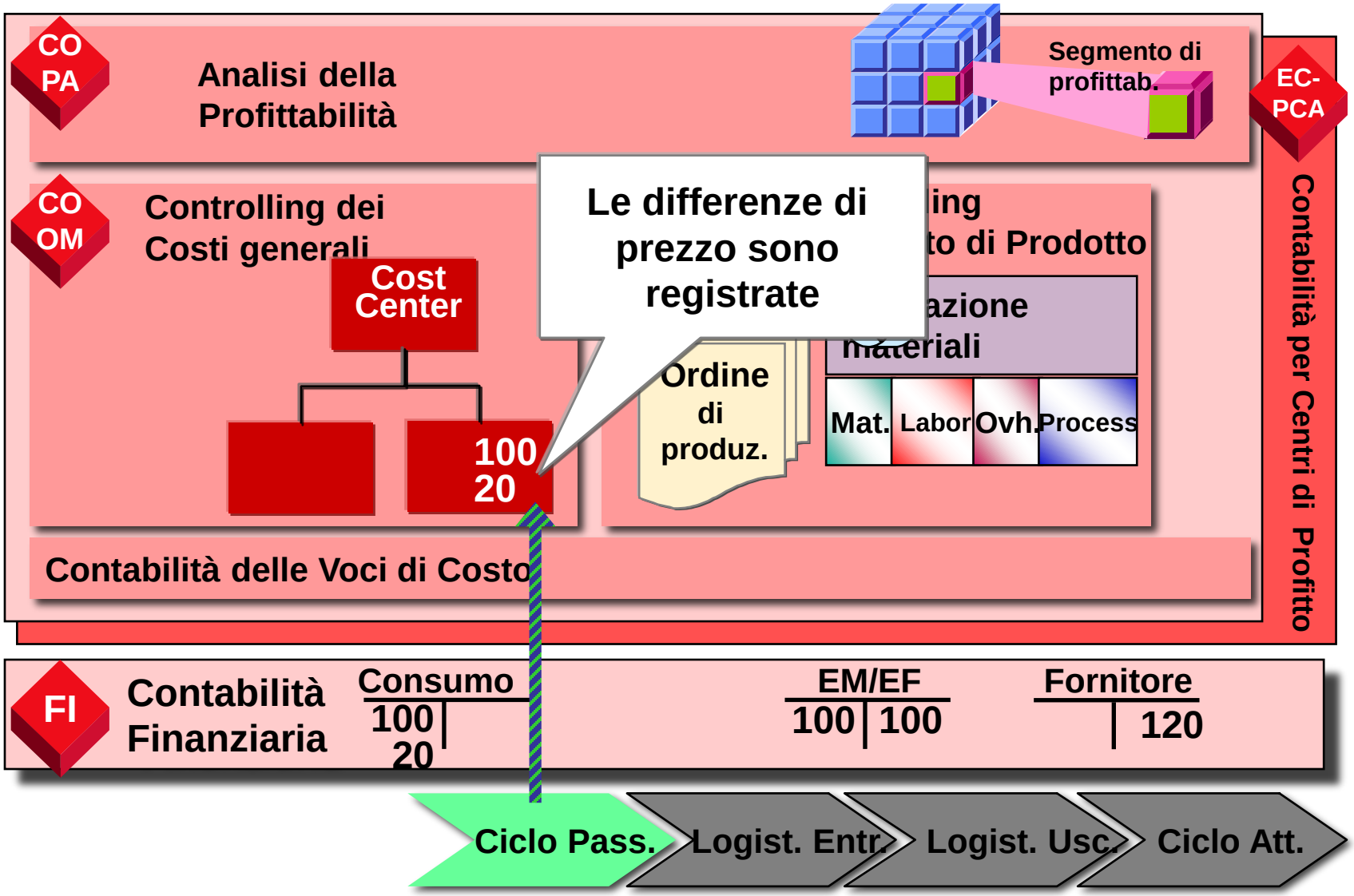
Quantità e Valori: Entrata Merci



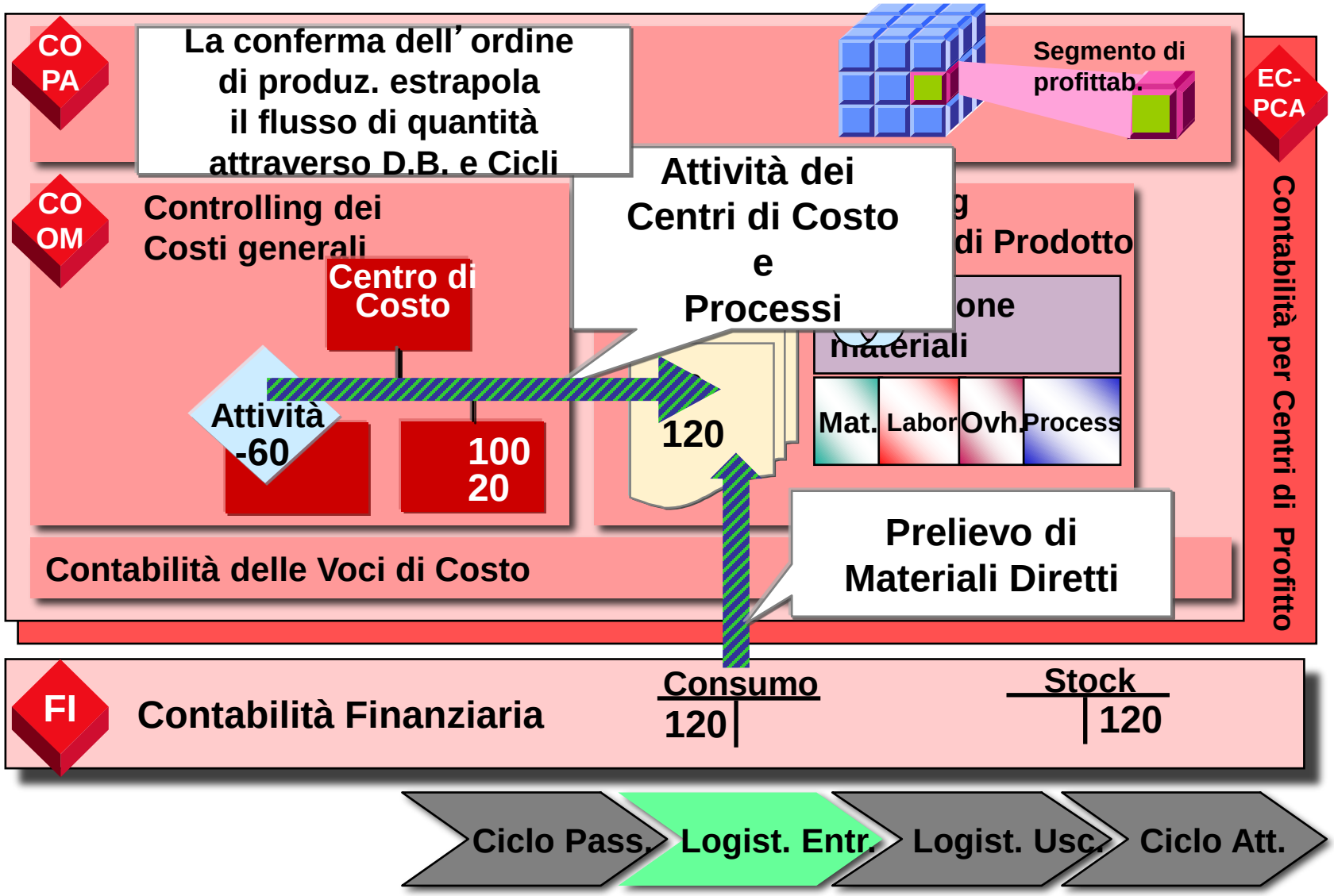
Implicazioni dell'entrata merci:

- Quantità correnti aggiornate in MM
- Aggiornamento della lista degli ordini aperti
- Aggiornamento delle statistiche di acquisto
- Aggiornamento del sistema inform. fornitore
- Determinazione dei lotti di test
- Determinazione dell'immagazzinamento, della posizione
- Aggiornamento del prezzo medio mobile
- Messaggio inviato all'ordinante
- Registrazione nel conto Co.Ge.
- **Addebito del centro di costo**
- **Cancellazione dell'impegno di acquisto**
- **Controllo disponibilità**

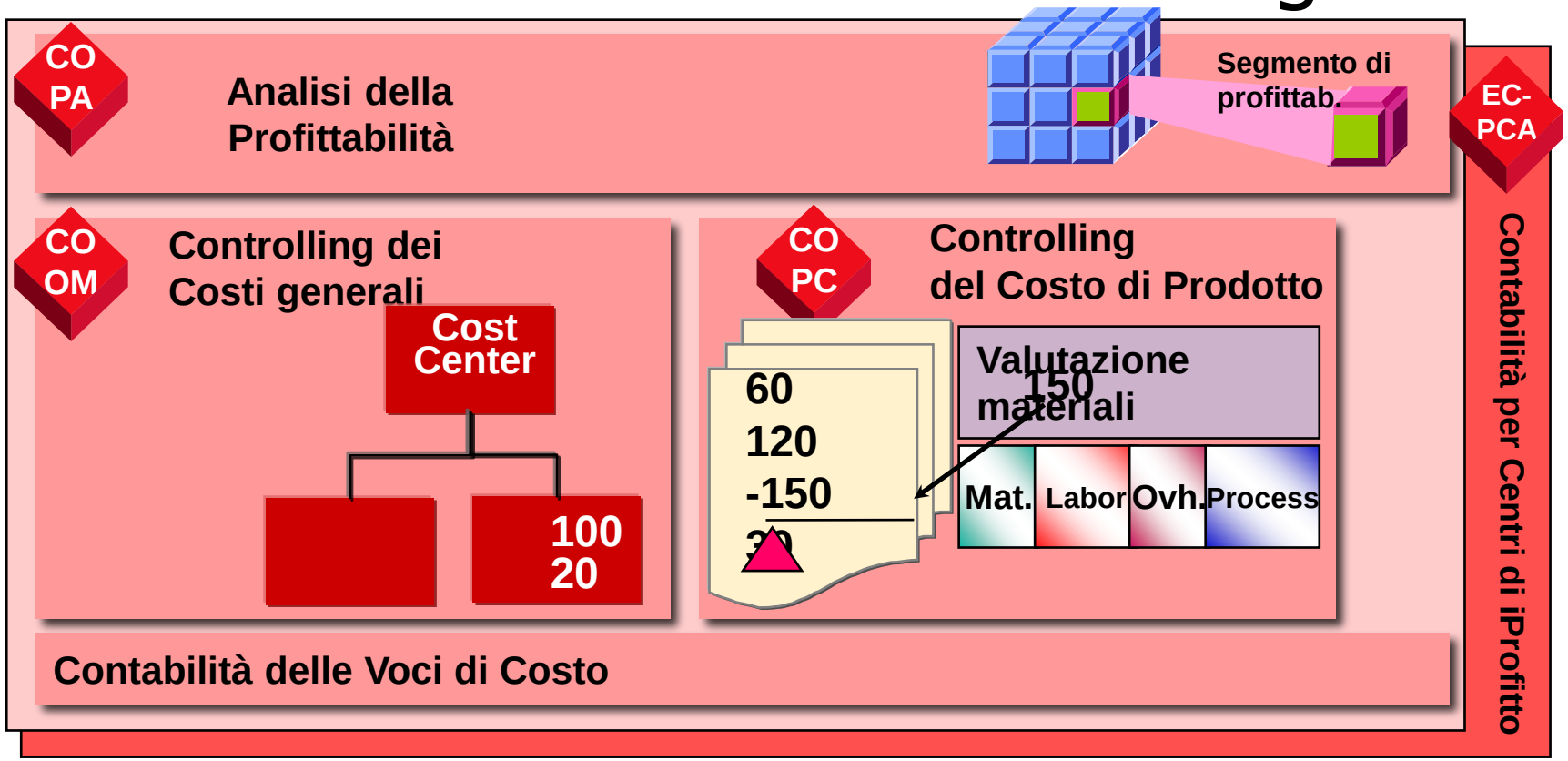
Quantità e Valori: Entrata Fattura



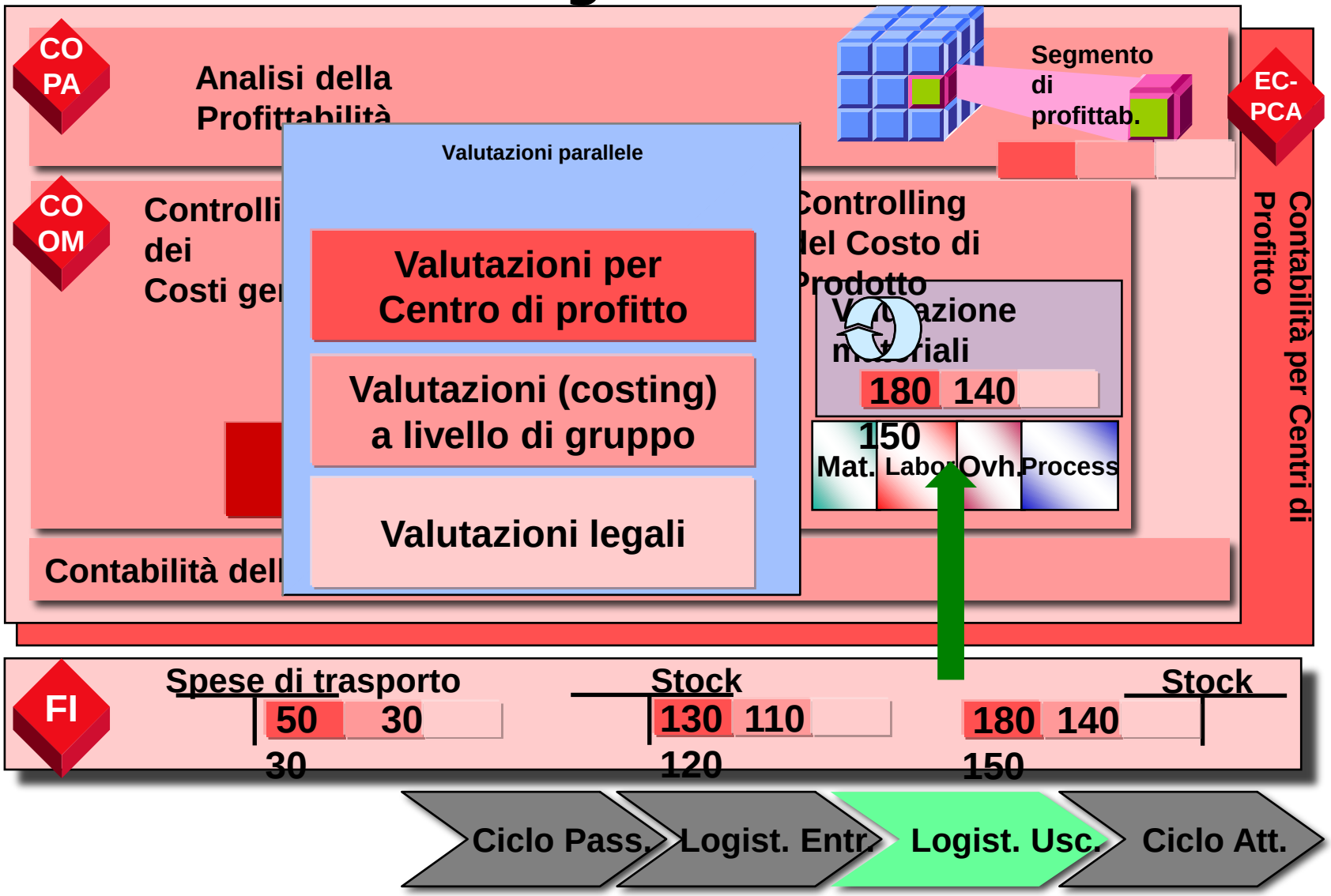
QUANTITÀ E VALORI: CONFERMA ORDINE PRODUZIONE



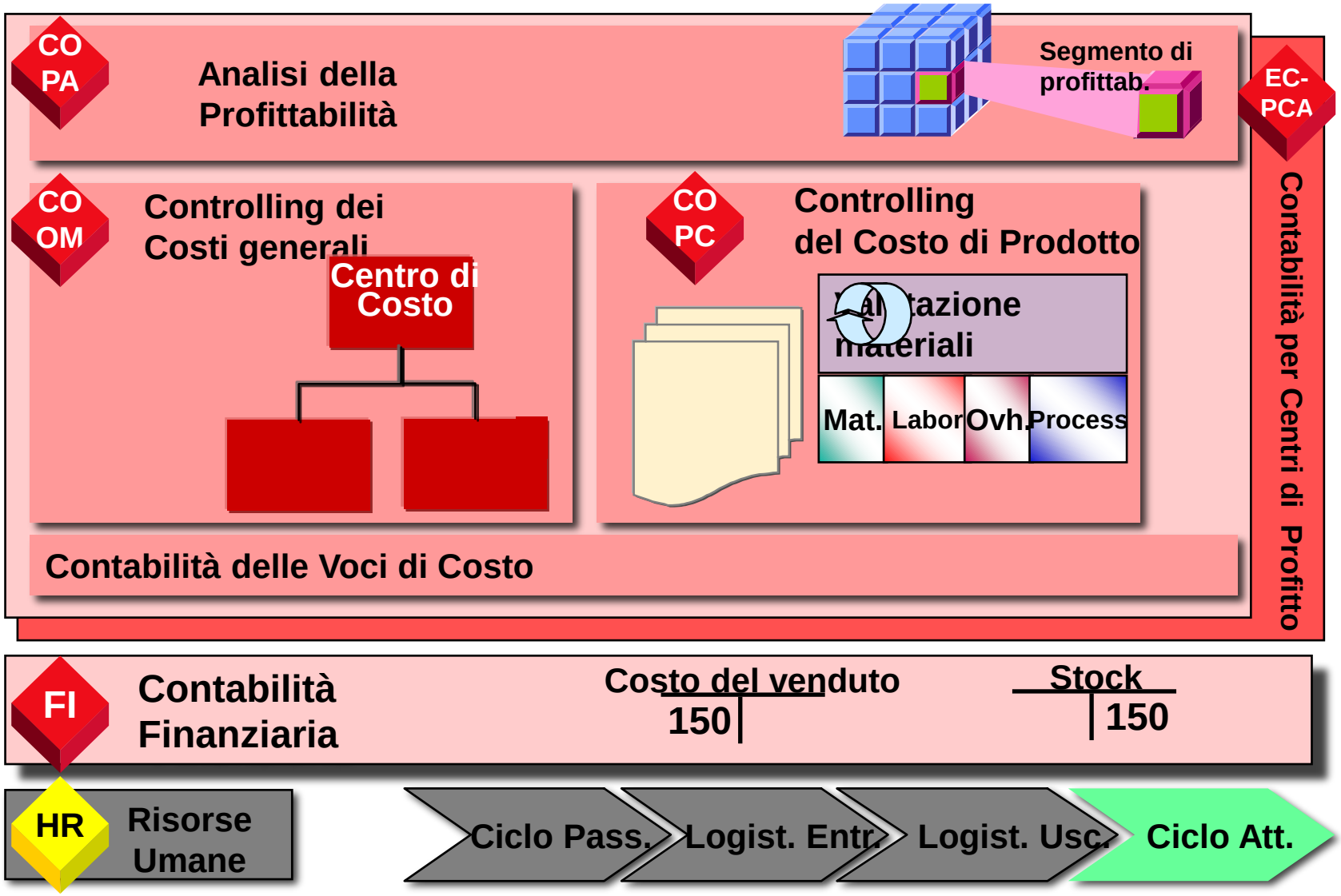
Quantità e Valori: Versamento a Magazzino



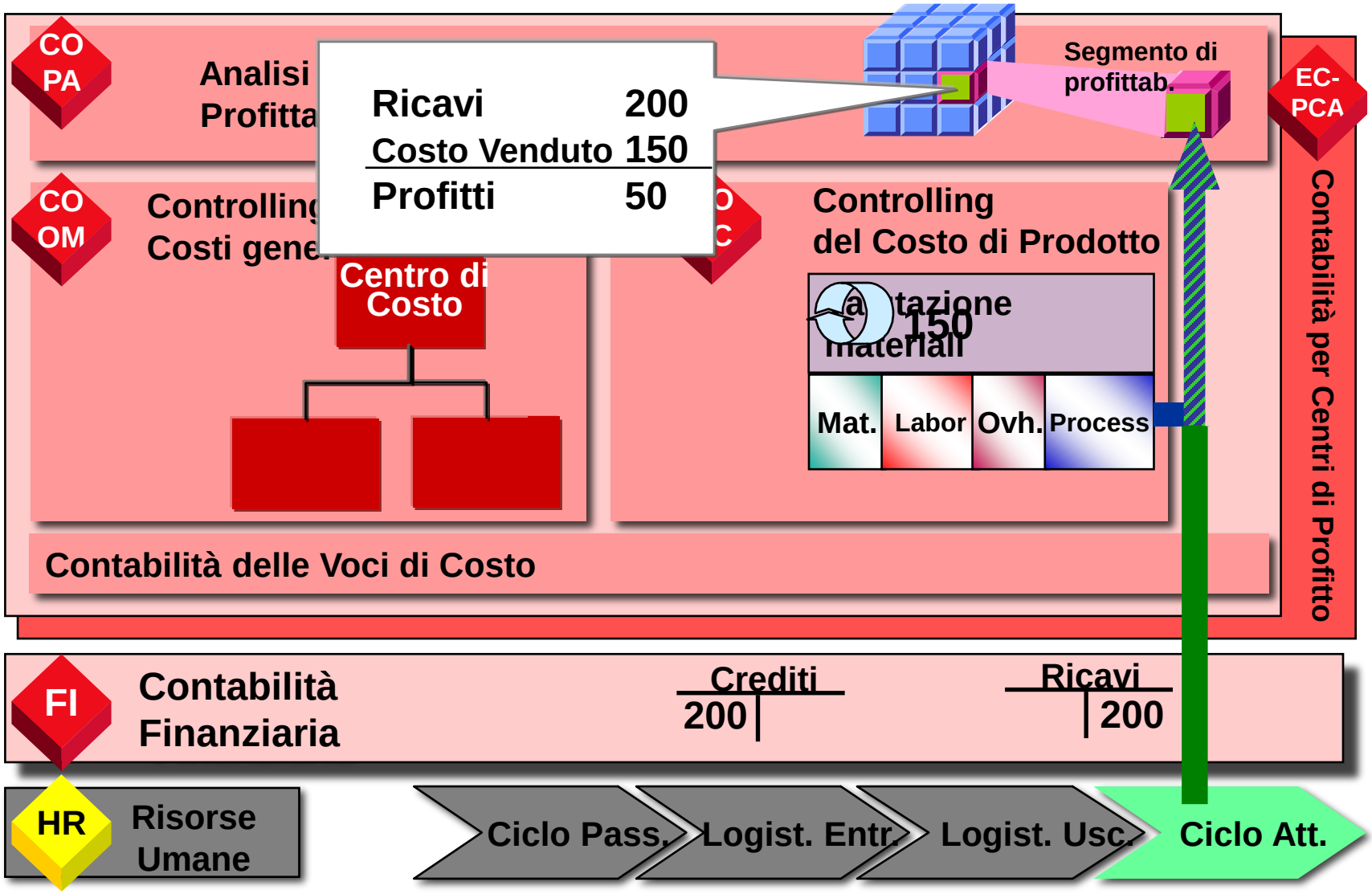
Quantità e Valori: Logistica in Uscita



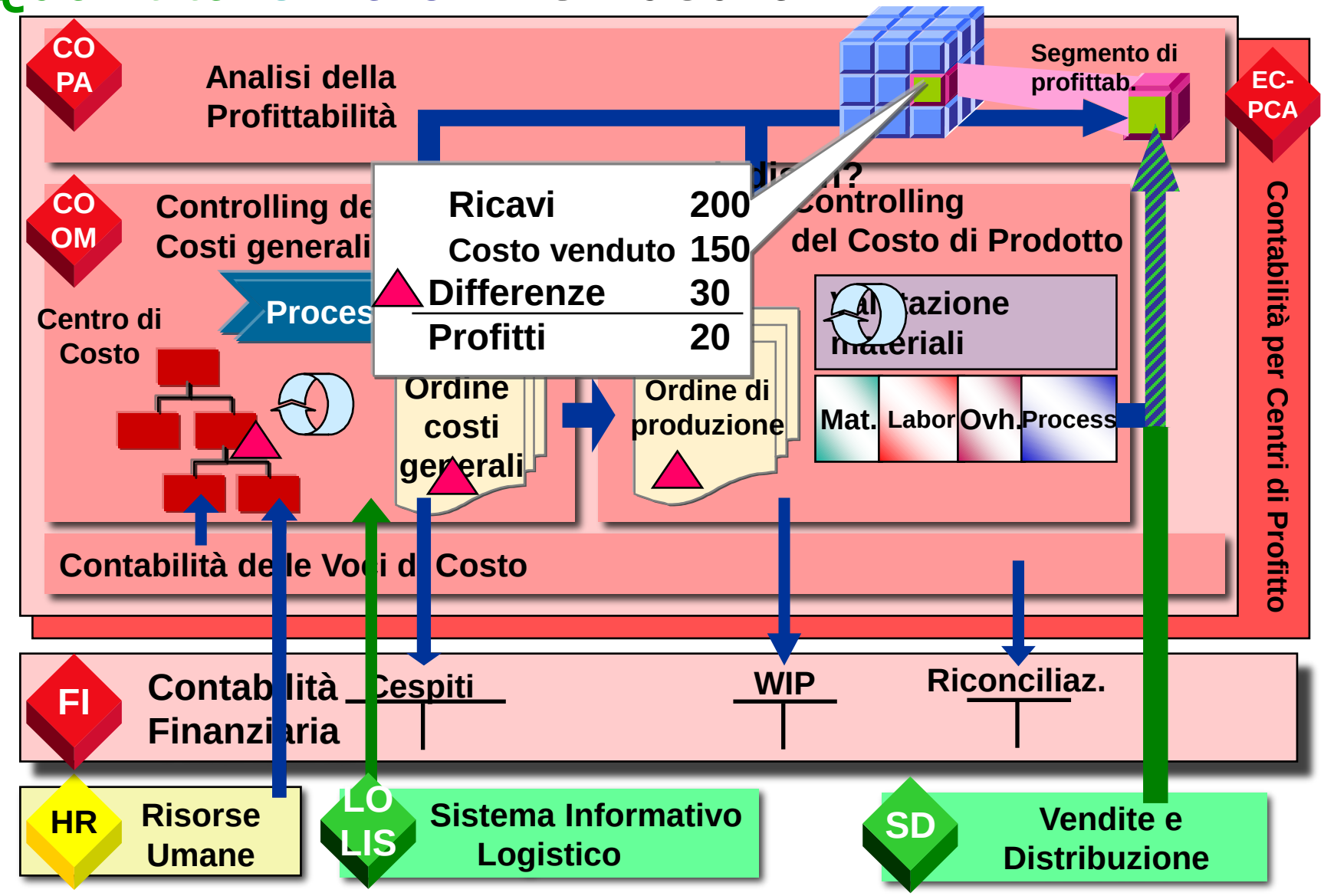
Quantità e Valori: Spedizione Merci



Quantità e Valori: Ciclo Attivo



Quantità e Valori: Chiusura

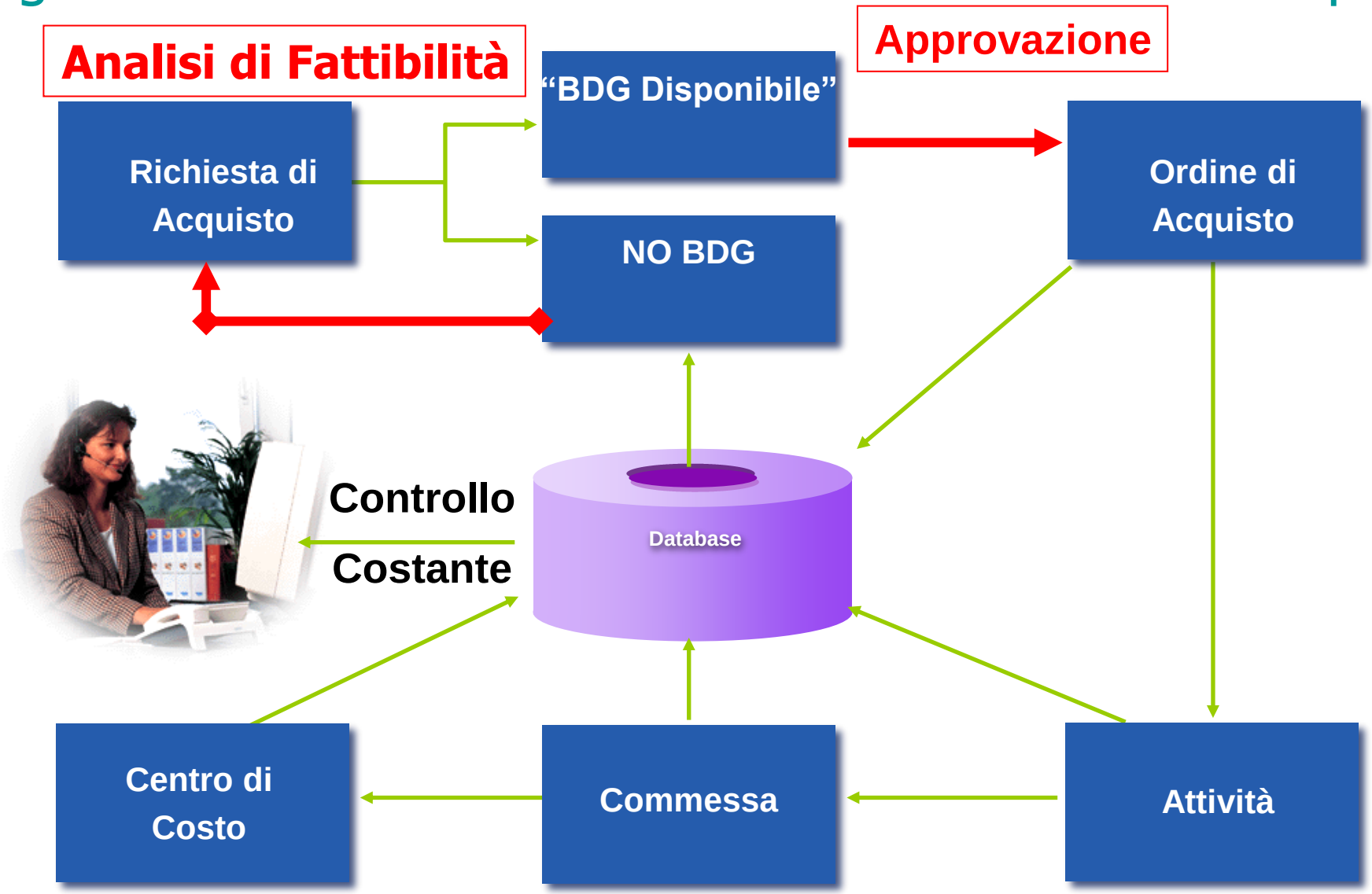


Conclusioni

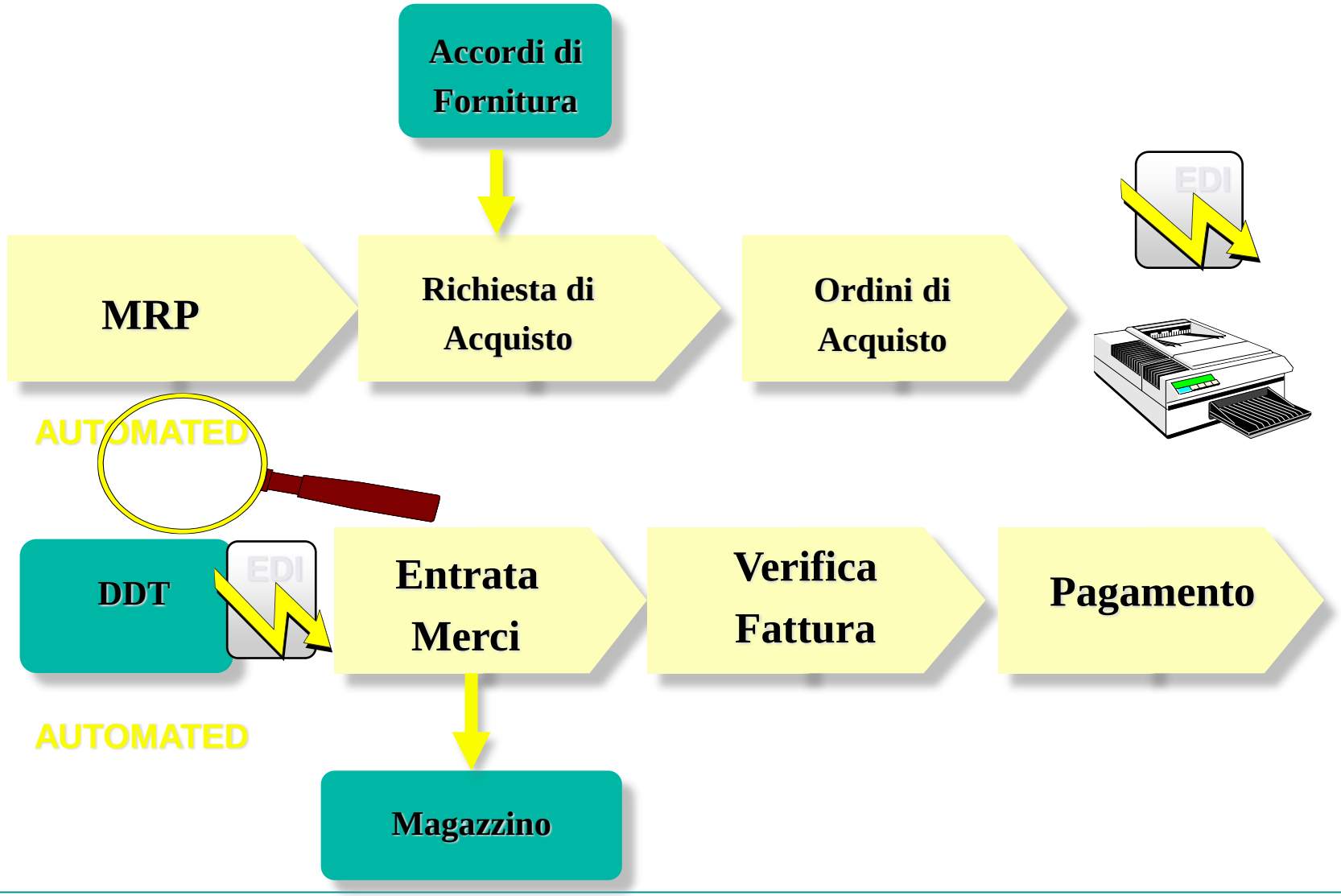
- **I Sistemi integrati ERP offrono una visione 'per Processi' dell'attività aziendale particolarmente rilevante per il CdG.**
- **La loro potenza non è inficiata dalle piccole dimensioni delle aziende, anzi nelle PMI, se ben implementato, un Sistema ERP contribuisce a migliorare sensibilmente i livelli di efficienza.**
- **La costruzione di Indici e KPI è enormemente semplificata, si può procede rapidamente alla costruzione di cruscotti ed indicatori utili al monitoraggio della gestione aziendale.**

Il Controllo della Spesa

Integrazione dei Processi di Business: Controllo della Spesa

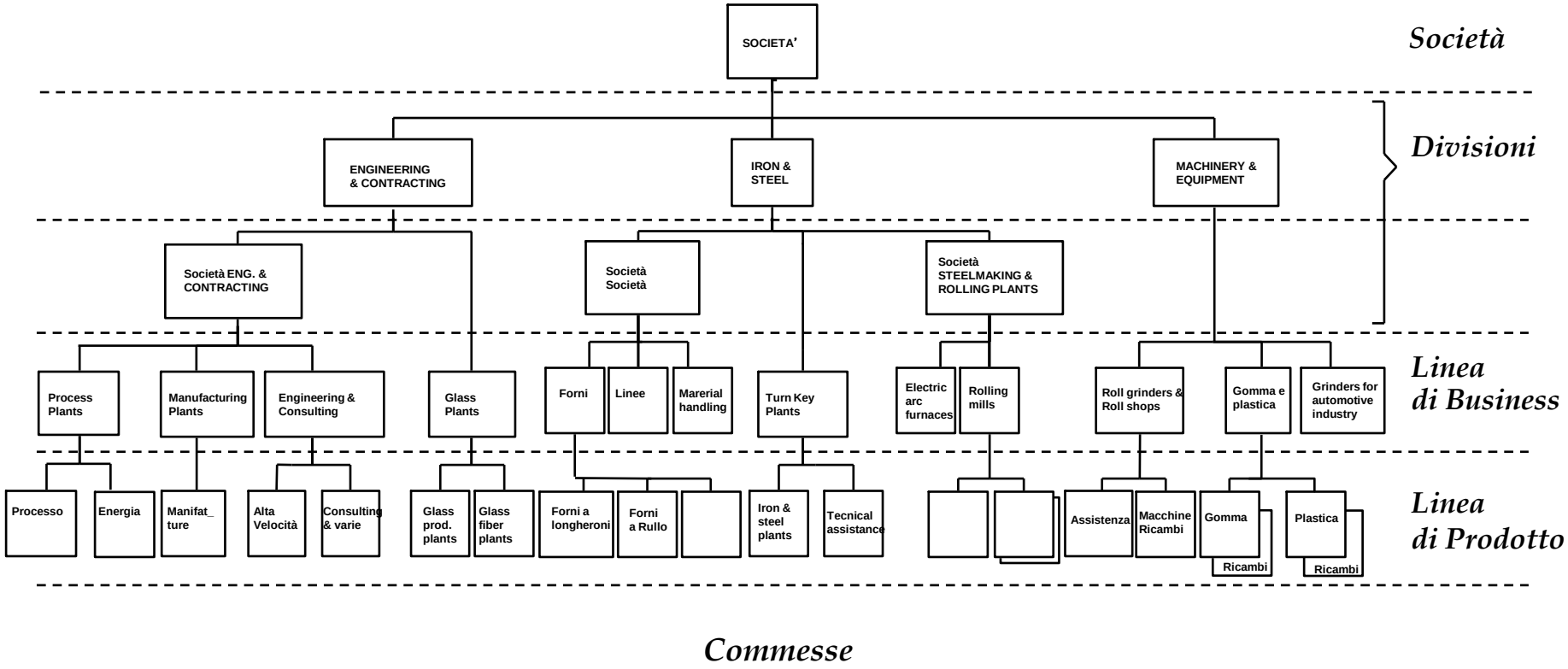


Integrazione dei Processi di Business: Ciclo Passivo

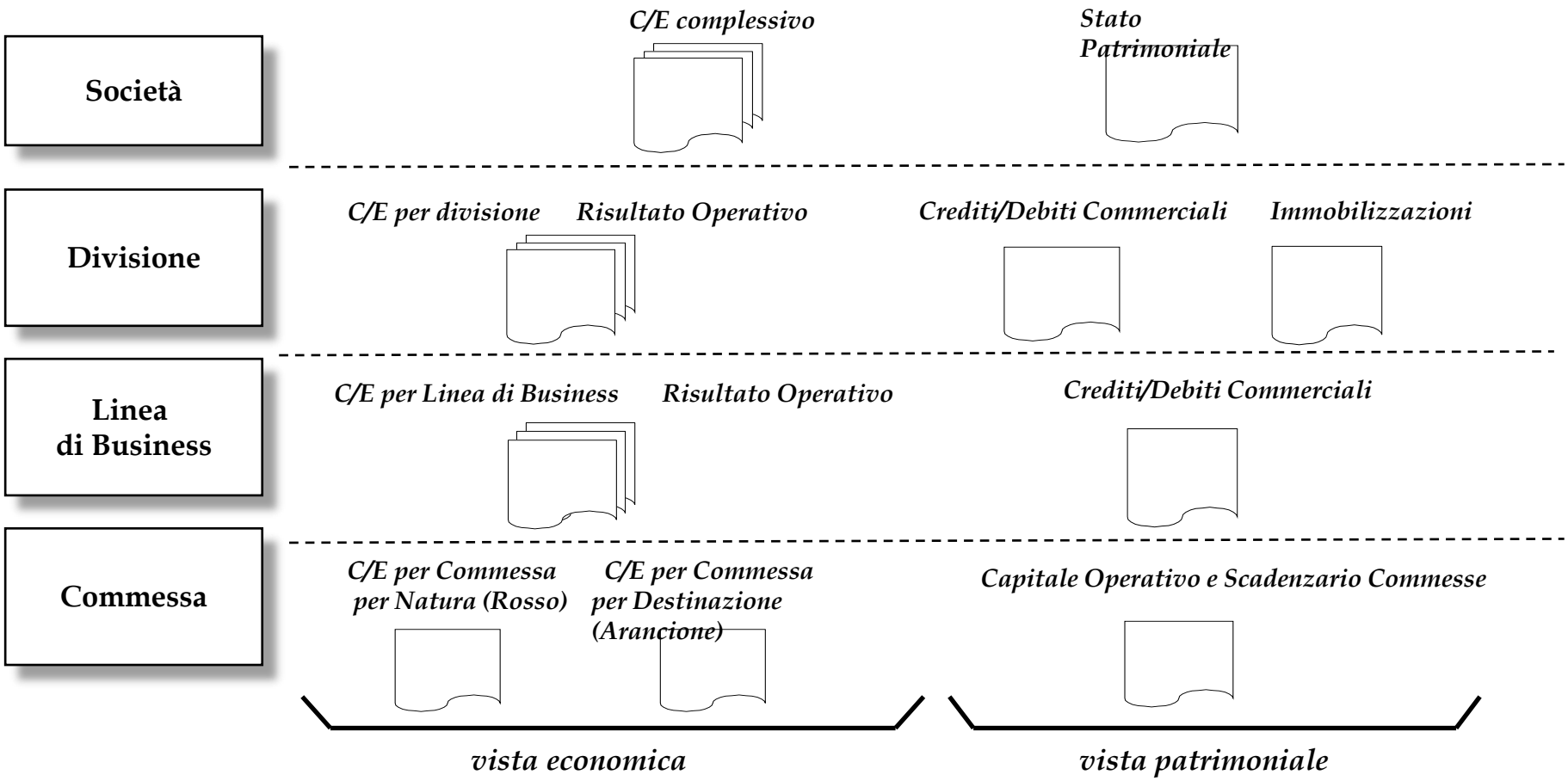


Un Modello di Controllo per Aziende Operanti per COMMESSA

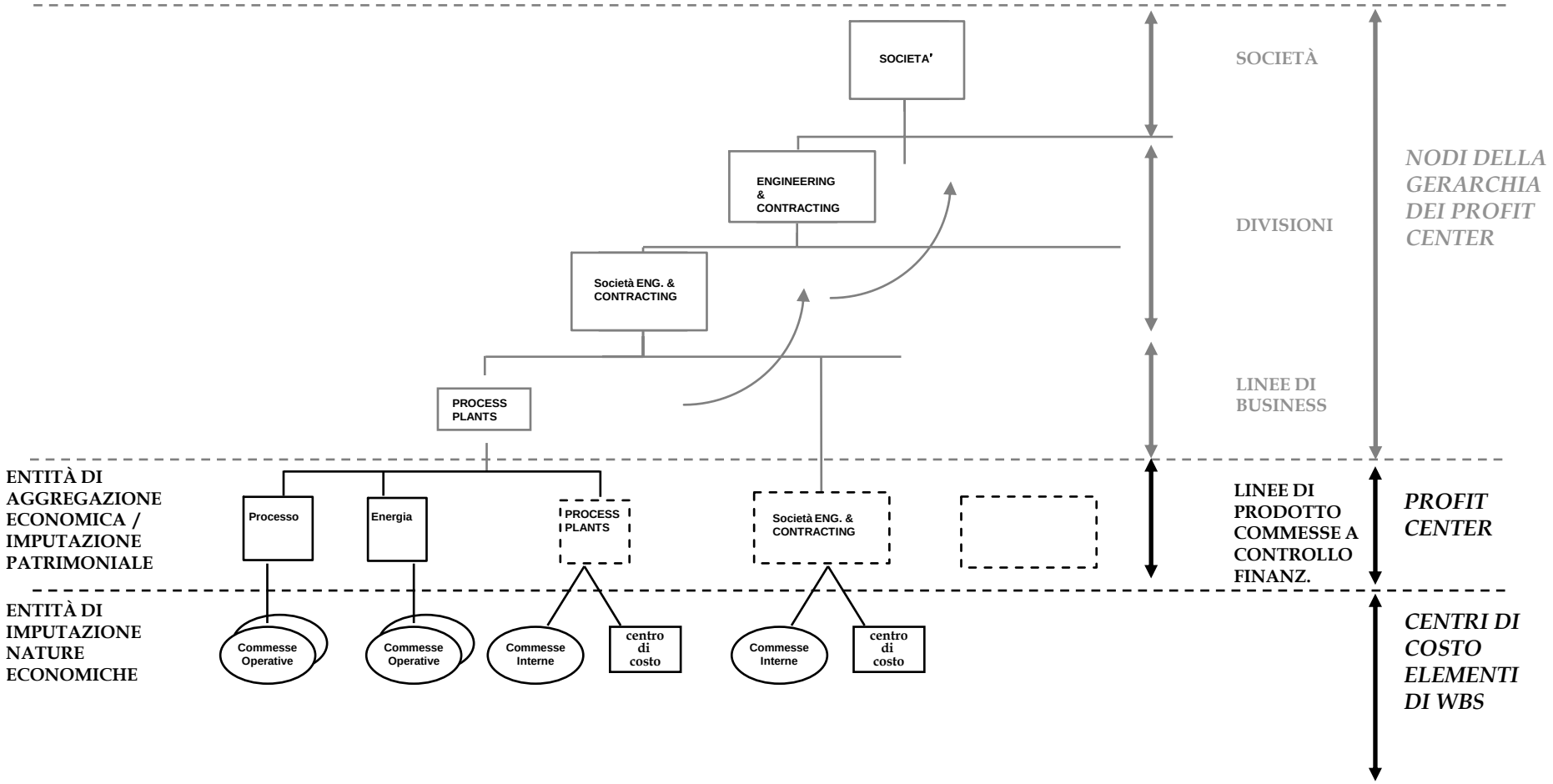
I LIVELLI DI CONTROLLO NELLA SOCIETA'



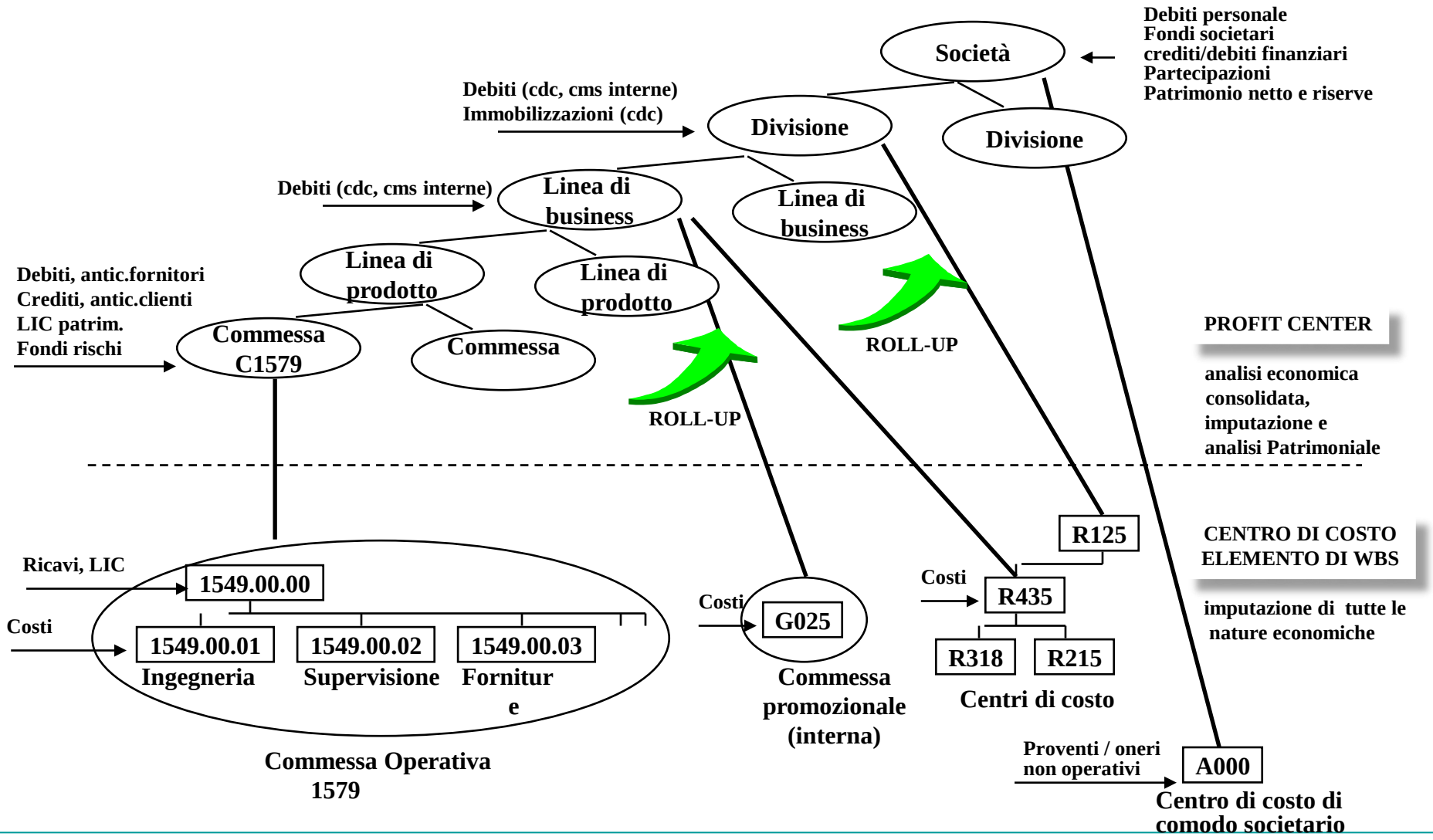
LE RESPONSABILITA' E LA REDDITIVITA' DEL PRODOTTO GESTITO



LE ENTITA' PER LA CODIFICA DEI LIVELLI DI CONTROLLO



LE DESTINAZIONI CONTABILI: I LIVELLI DI CONTROLLO



IL CONTO ECONOMICO

	PFT 030	Commessa Operativa	Linea di Business	Divisione	Totale Societ‡
	C/E per destinazione				
010	Fatturato				
020	Variazione Lavori in Corso su ordinazione				
030	Variazione rimanenze prod.corso lav. e finiti				
040	Valore della Produzione				
050	Prestazioni interne				
060	Costi di trasformazione				
070	Prestazioni di terzi				
080	Lavorazioni Esterne				
090	Materiali				
100	Subappalti				
110	Altri Costi Diretti				
120	Totale Costi				
130	Margine intermedio				
140	Accantamento/Utilizzo Fondi rischi				
150	Margine				
160	Spese Promozionali				
170	Spese Ricerca e Sviluppo				
180	Insaturazione				
190	D standard				
200	Altre spese infrastrutturali				
210	Margine di Contribuzione				
220	Spese generali				
230	Risultato Operativo				
240	Oneri/proventi finanziari				
250	Oneri/proventi su cambi				
260	Oneri/proventi diversi non operativi				
270	Acc.to /util. fondo rischi straordinario				
280	Acc.to svalutazione crediti				
290	Risultato di gestione lordo				
300	Oneri/proventi diversi e straordinari				
310	Acc.to/util. ammortamenti anticipati				
320	Imposte dell'esercizio				
330	Risultato Autonomo				
340	Risultato da Consociate				
350	Risultato Netto				

Domande e risposte