

ODCEC M@ster adeguati assetti organizzativi
I parte – il controllo di gestione

Introduzione, le fonti informative

Riccardo Isola – ODCEC Milano

M@STER – I PARTE

L' ARTICOLAZIONE DEL CORSO



IL CALENDARIO DEGLI INCONTRI /1

Prima giornata (Martedì 27/2):

- Fonti e attori del controllo di gestione
- Esplicitazione della strategia attuale: il business canvas
- Il deployment della strategia desiderata: le mappe strategiche

1

Seconda giornata (Martedì 5/3):

- Il reporting come ponte fra performances attuali e desiderate:
- La gestione dei dati: modello semantico, architetture, flussi, procedure
- Come un finanziatore professionale esamina le aziende target

IL CALENDARIO DEGLI INCONTRI /2

Terza giornata (Mercoledì 13/3):

- Approfondimento: i metodi e le configurazioni di costo
- Metodi e calcoli dei costi: *lessons learned* e casi aziendali

Quarta giornata (Lunedì 18/3):

- La misurazione delle performance in contesti complessi: KPI, OKR
- L'informativa ESG
- Il reporting integrato e la *balanced scorecard*

IL CALENDARIO DEGLI INCONTRI /3

Quinta giornata (Lunedì 25/3):

- Dal piano strategico al budget
- Budgeting: casi pratici ed esperienze sul campo

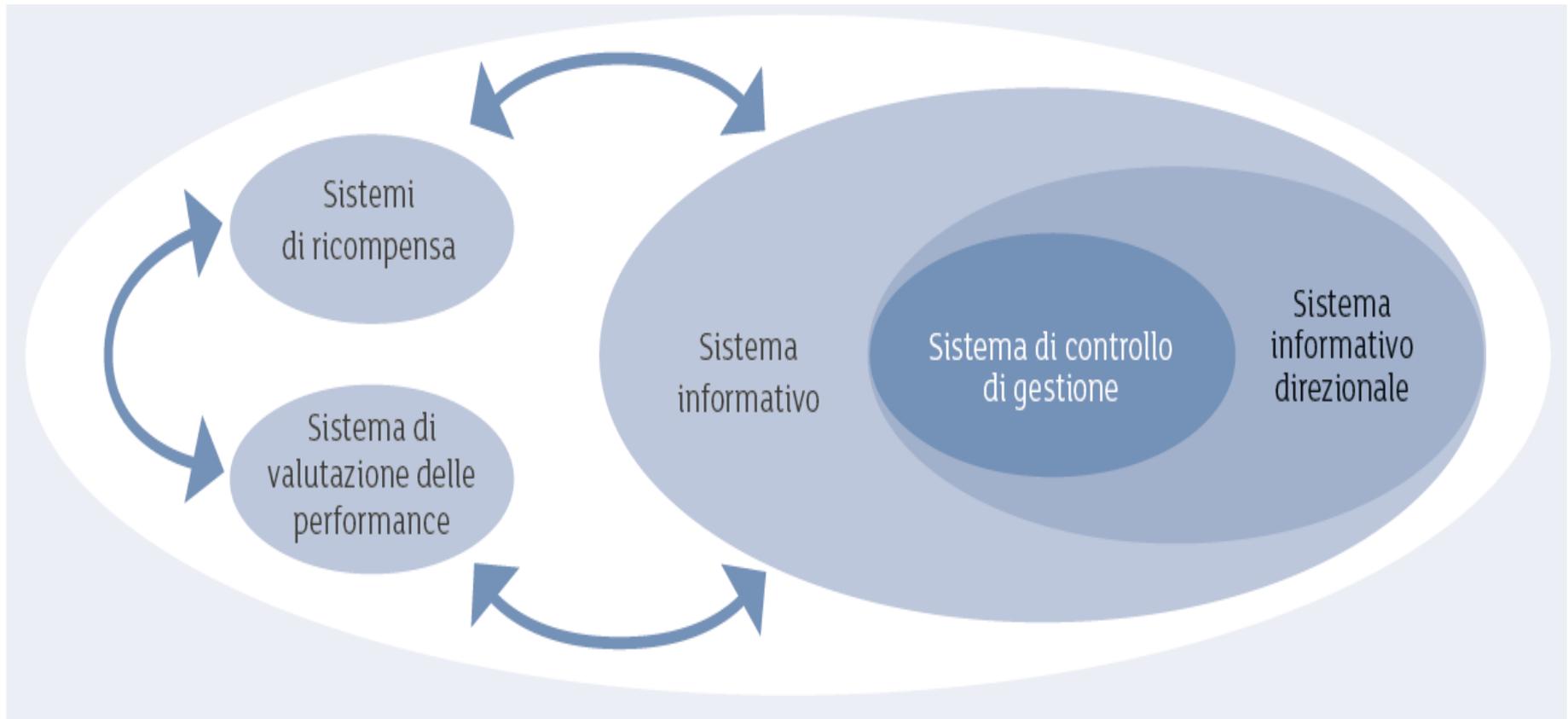
Sesta giornata (Mercoledì 3/4):

- La verifica dei dati consuntivi: le tecniche
- L'analisi delle cause degli scostamenti: il contributo della business intelligence

IL CONTROLLO DI GESTIONE

DEFINIZIONE, FONTI, INTERPRETI

IL PERIMETRO DEL CONTROLLO DI GESTIONE



Fonte: Borsa Italiana: Guida al sistema di controllo di gestione (listing guides) 2015

CONTROLLO DI GESTIONE: BACK TO RELEVANCE

Perché non possiamo farne a meno

- **Obblighi specifici di monitoraggio prospettico** in capo agli organi di amministrazione e controllo delle imprese
- Il **contesto macroeconomico** impone maggior attenzione nell'utilizzo delle risorse
- I recenti **sviluppi della tecnologia digitale** abilitano i controller a fornire servizi a maggior valore aggiunto

L'OBBLIGO DI VALUTAZIONE DELL'ANDAMENTO PROSPETTICO DEGLI AFFARI (fino al 2022)

OIC 11 Continuità aziendale come postulato nella redazione del bilancio

La direzione aziendale deve valutare in prospettiva **la capacità dell'azienda a produrre reddito** per un periodo **di almeno dodici mesi** dalla data di riferimento del bilancio.

Qualora si rilevino significative incertezze deve esporre in nota integrativa le ricadute che queste possano avere sulla continuità aziendale

Going Concern (IAS 1 par 25 e ss.)

Al momento della redazione dei resoconti il management deve valutare la capacità dell'impresa di continuare l'attività ossia che l'impresa non ha né l'intenzione né il bisogno di liquidare i suoi asset o ridurre significativamente la scala delle sue attività.

Si valuta ogni informazione disponibile sull'andamento futuro e in particolare **la profittabilità corrente e futura, i piani di rimborso dei debiti e la possibil fonti di nuovi finanziamenti**

NUOVE RESPONSABILITA' DEGLI ORGANI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO /1

Chi riveste ruoli di amministrazione o controllo **ha il dovere** di **istituire, valutare o vigilare** sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile dell'impresa **anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale**, nonché **di attivarsi** senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.

(ex art 2086 c.c. coordinato con artt. 2 e 13 codice della crisi)

NUOVE RESPONSABILITA' DEGLI ORGANI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO /2

La crisi di impresa (...) si manifesta come **inadeguatezza dei flussi prospettici di cassa a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate**". (art 2 codice crisi).

NUOVE RESPONSABILITA' DEGLI ORGANI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO /2

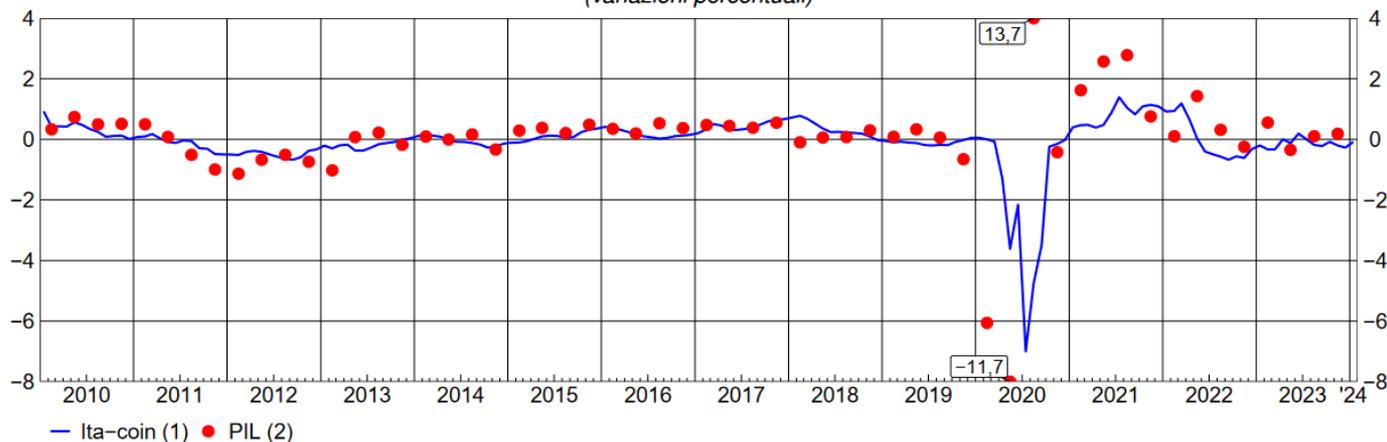
La crisi di impresa (...) si manifesta come **inadeguatezza dei flussi prospettici di cassa a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate**". (art 2 codice crisi).

Costituiscono **indicatori di crisi** **gli squilibri** di carattere reddituale, patrimoniale e finanziario rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza :

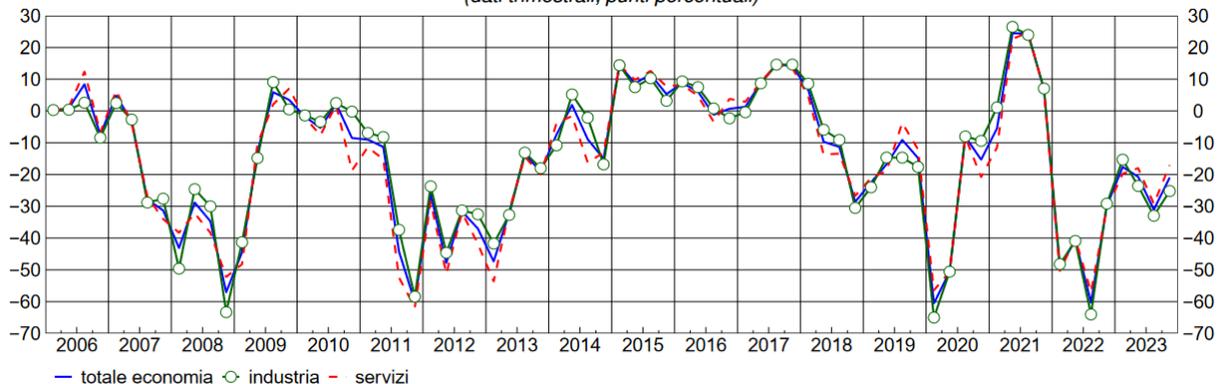
- della **sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi**
- delle **prospettive di continuità aziendale** per l'esercizio in corso o, quando la durata residua dell'esercizio della valutazione è inferiore a sei mesi, **per i sei mesi successivi**. (art. 13 codice della crisi).

IL CONTESTO DI MERCATO

1 – Indicatore ciclico coincidente (Ita-coin) e PIL dell'Italia
(variazioni percentuali)



5 – Giudizio sulle condizioni per investire (1)
(dati trimestrali; punti percentuali)



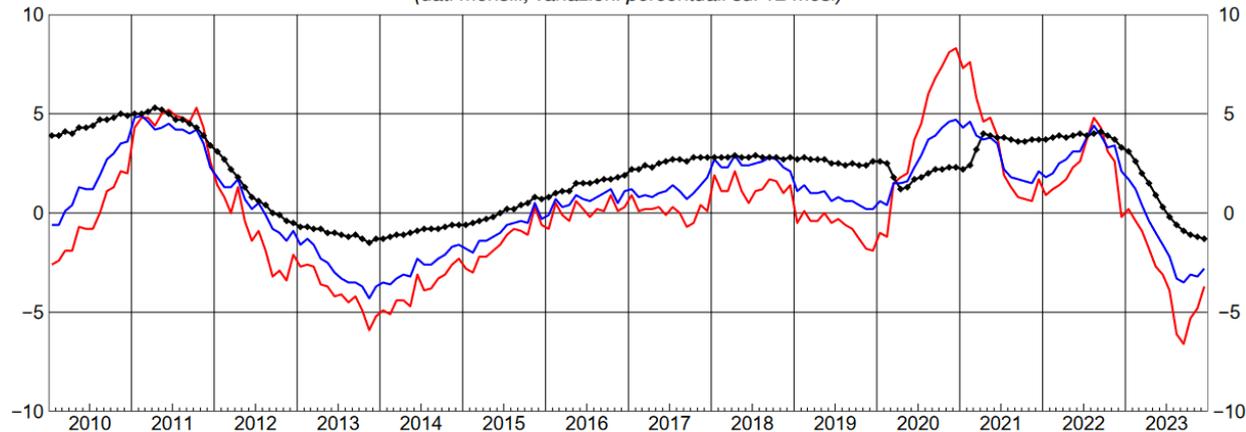
Fonte: Banca d'Italia, Indagine sulle aspettative di inflazione e crescita (in collaborazione con Il Sole 24 Ore fino a ottobre 2018).
(1) Saldi tra giudizi di miglioramento e giudizi di peggioramento rispetto al trimestre precedente.

Fonte: Banca d'Italia «l'economia italiana in breve» febbraio 2024

CONTESTI DI MERCATO: IL CREDITO

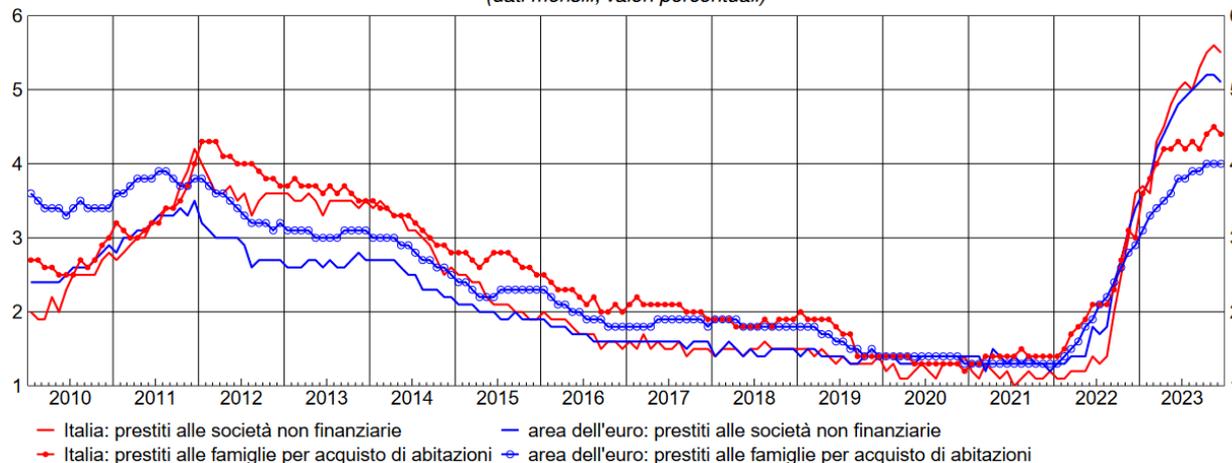
22 – Prestiti bancari al settore privato (1)

(dati mensili; variazioni percentuali sui 12 mesi)



23 – Tassi di interesse sui nuovi prestiti (1)

(dati mensili; valori percentuali)



Fonte: Banca d'Italia «l'economia italiana in breve» febbraio 2024

NUOVI SCENARI, NUOVI COMPETITOR

AUTOMOTIVE



TESLA

RETAIL



SERVIZI



LE RISPOSTE DEL MANAGEMENT

- Opzioni M&A
- **Monitoraggio attivo** dei mercati (vendite, materiali, lavoro) e calcolo *real time* sulle conseguenze in azienda
- Maggior **sincronizzazione dell'attività** in azienda.
- **Comunicazione continuativa** con gli stakeholders
- **Decisioni più tempestive** e allineate ai mercati

TUTTE MATERIE CHE INTERESSANO IL CONTROLLER

NUOVI STRUMENTI DIGITALI

Figure 1: Magic Quadrant for Cloud AI Developer Services



LE FONTI NORMATIVE

Norme di Legge (o richiamate da Leggi italiane)

- Codice civile; codice della crisi di impresa, Min. Giustizia Decreto Dir.28/9/21
- Normativa fiscale (TUIR, Transfer prices)
- Normative specifiche (servizi regolamentati, grant e appalti pubblici)
- Principi contabili OIC , IAS/IFRS

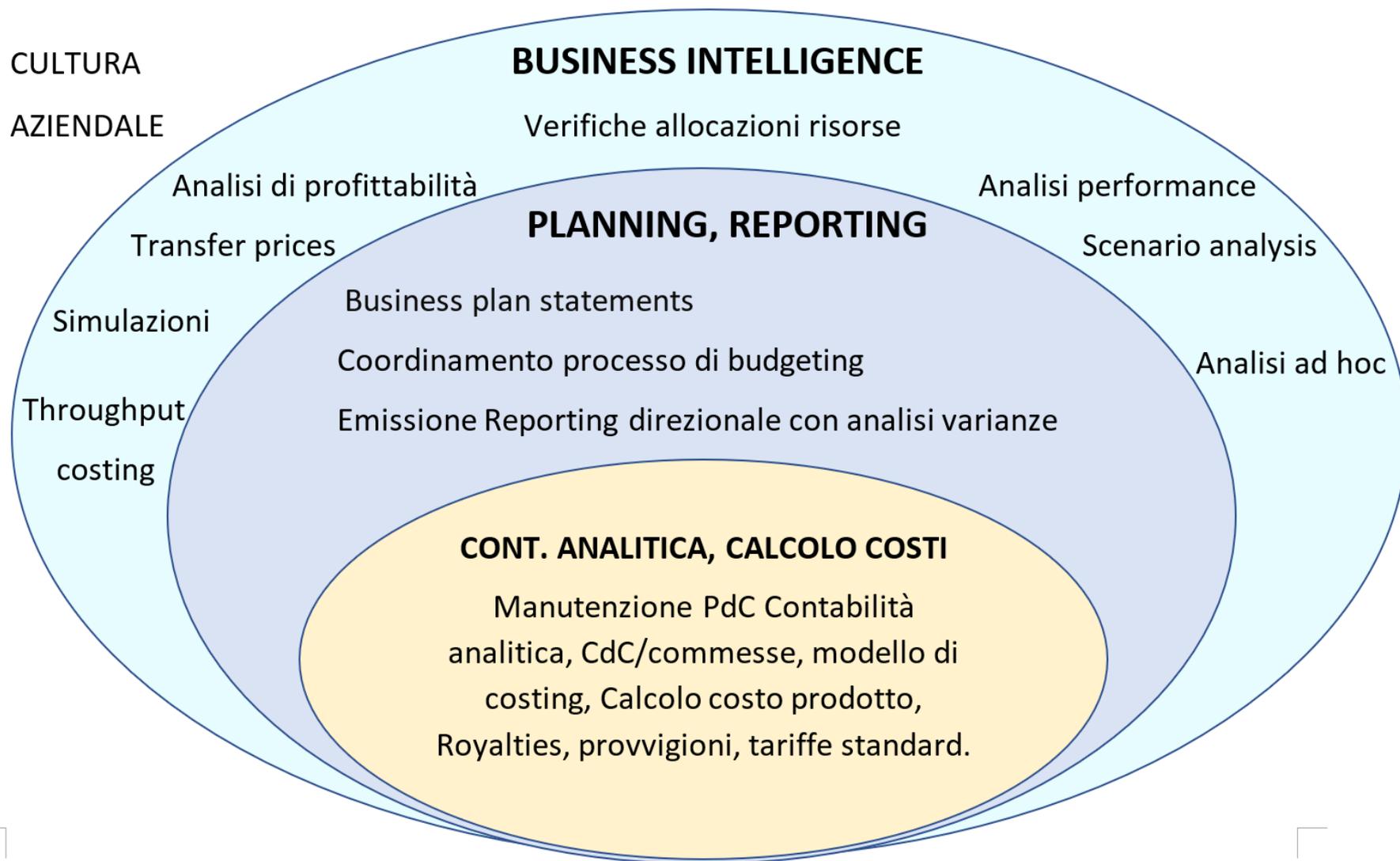
Altre fonti

- UNI 11618:2022 Attività professionali non regolamentate (L. 4/2013) , esperto in controllo di gestione (Controller)
- Borsa Italiana: Guida al sistema di controllo di gestione (listing guides) 2015

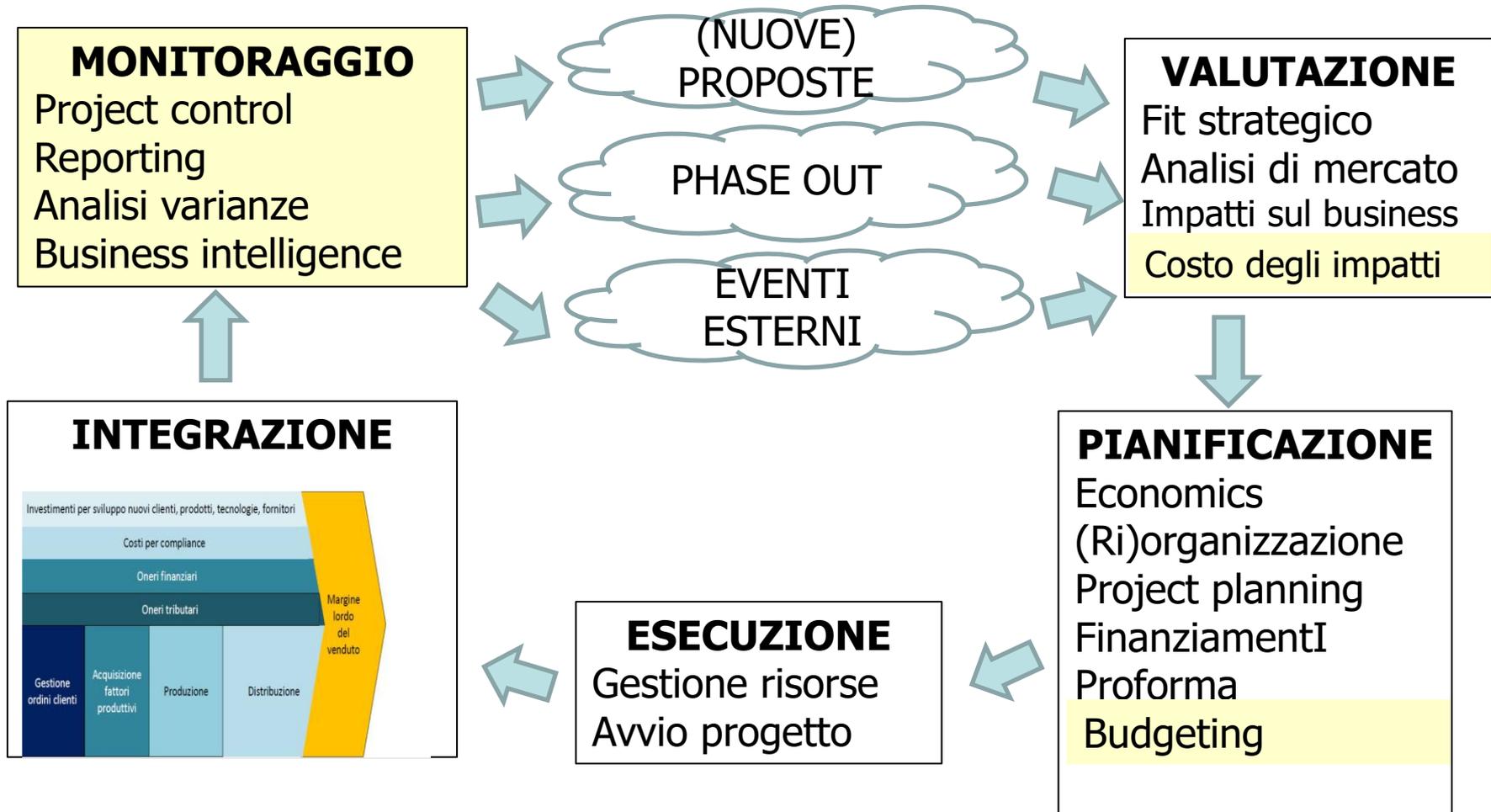
FONTI DIDATTICHE, BEST PRACTICES, ATTORI

- Le Facoltà di **economia aziendale** e **ingegneria gestionale** delle Università
- **Organismo Italiano Business Reporting** (www.fondazioneoibr.it)
- **CNDCEC** e attività dell'ODCEC sul territorio (es. i quaderni)
- **Institute of Management Accountants** (www.imanet.org Francesco Aldo De Luca)
- **Assocontroller** (www.assocontroller.it , Maurizio Grillini)
- **Controller associati** (www.controllerassociati.it Beatrice Servadio, Claudio Angeletti)
- **Manage-mind, Dimensione controllo** (<https://dimelab.us>) (Alberto Bubbio)
- **International group of controlling** (www.igc-controlling.org)
- **ANDAF** (www.andaf.it)

IL CONTROLLER IN AZIENDA



IL CONTROLLO DI GESTIONE NELL'ATTIVITA' DI IMPRESA



M@STER – I

TERZA PARTE – LE MAPPE STRATEGICHE

DAL BUSINESS CANVAS AL REPORTING

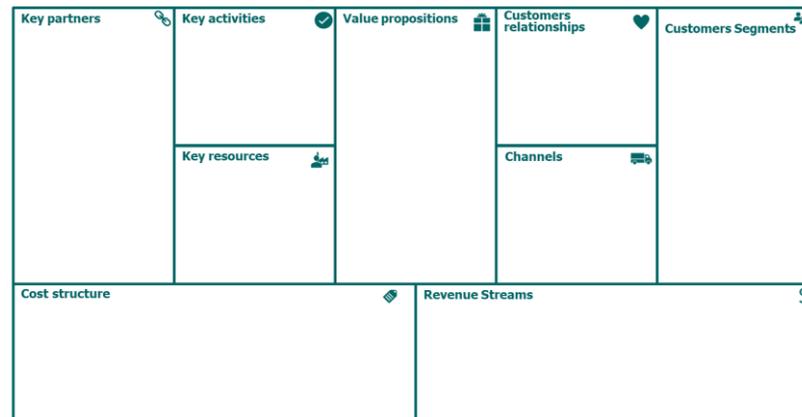
Analisi acquisti per periodo/ prodotto/ fornitore

Utilizzo capacità produttiva

Analisi costi organizzazione

Analisi risultati per ASA/ brand/ prodotto

Business Model Canvas



Analisi vendite per area/ canale / cliente

Conti economici gestionali

Analisi patrimoniali e finanziarie

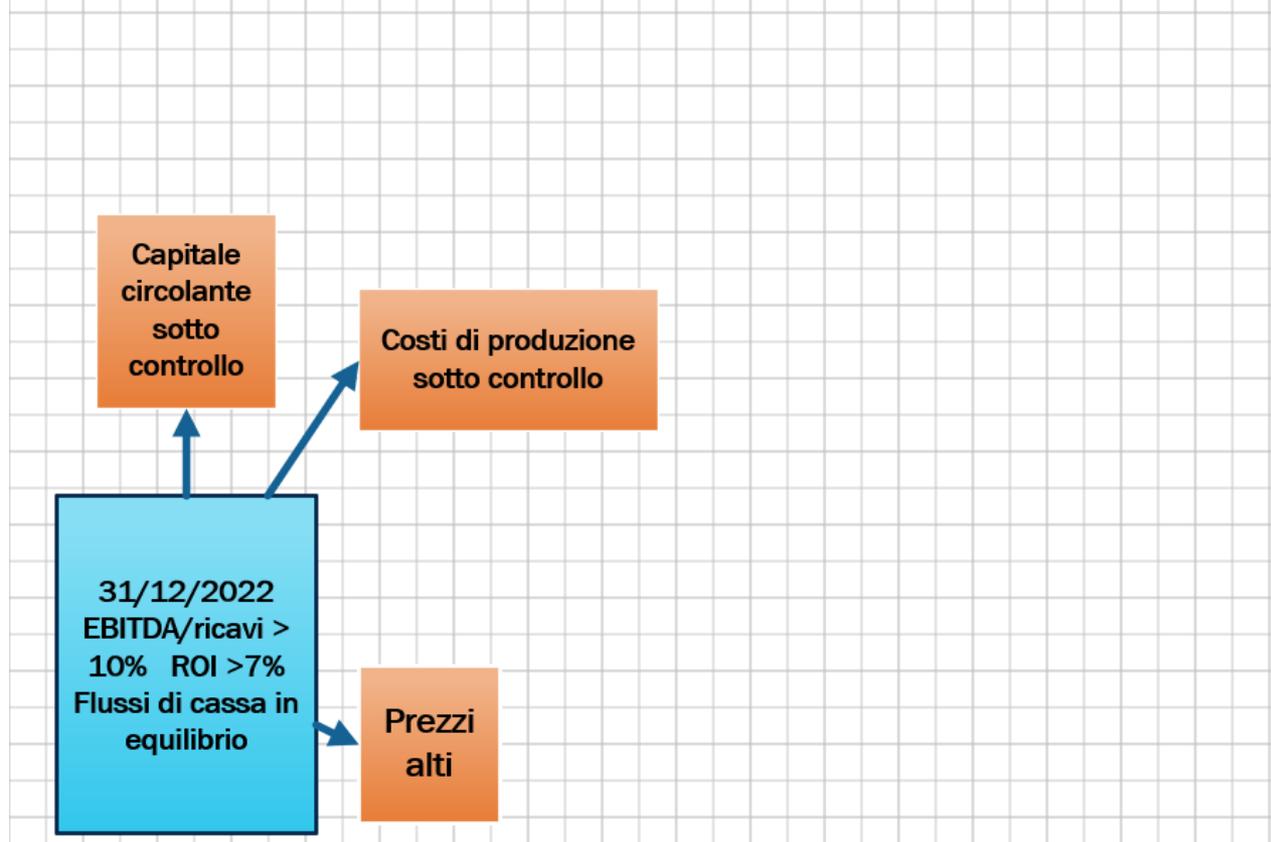
- Prospetto finanziario
- Composizione e andamento immobilizzazioni, capitale circolante netto, posizione finanziaria netta
- Investimenti, finanziamenti

ESPLICITAZIONE DI OBIETTIVI E AZIONI LA MAPPA STRATEGICA

■

Lo sviluppo di una mappa strategica: 1/5

Alfa Spa – mappatura strategica 2020 - 2022



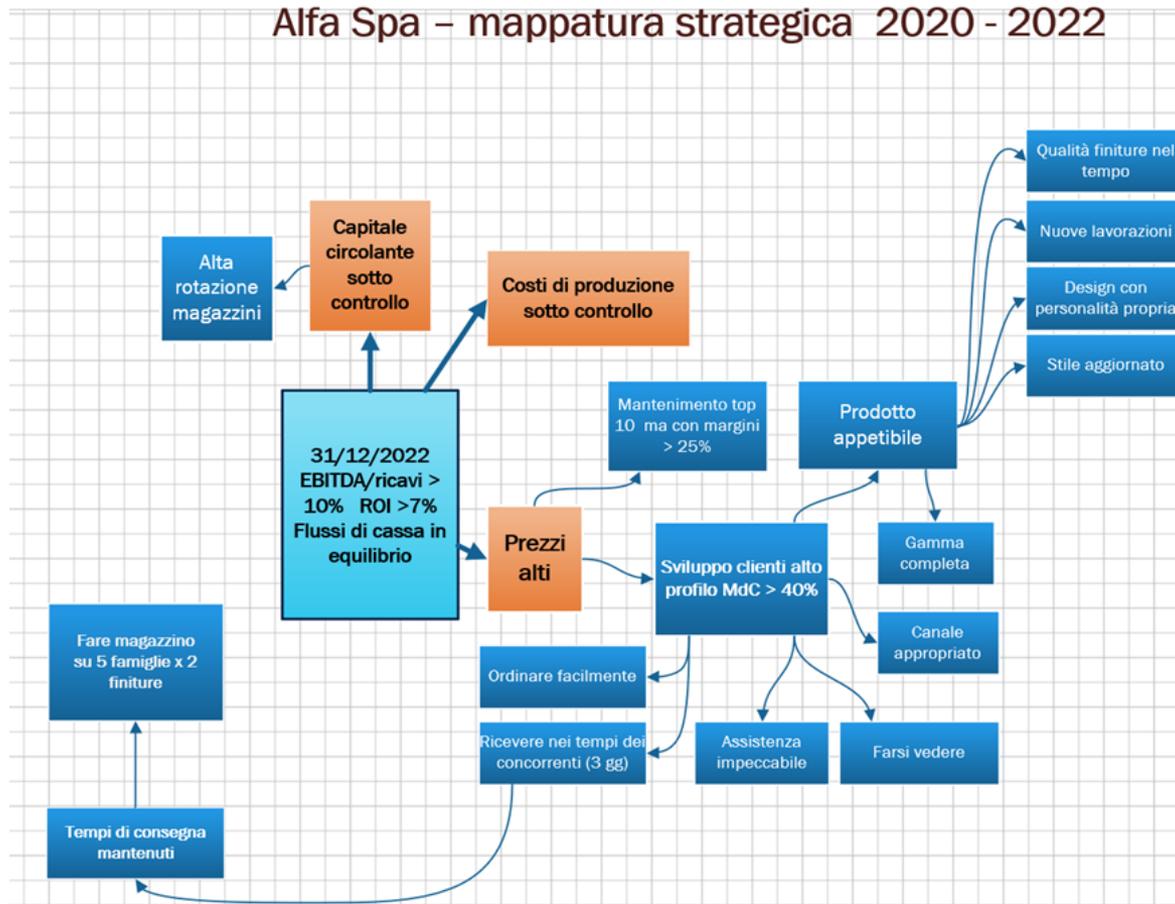
Lo sviluppo di una mappa strategica: 2/5

Alfa Spa – mappatura strategica 2020 - 2022



Lo sviluppo di una mappa strategica: 3/5

Alfa Spa – mappatura strategica 2020 - 2022



Lo sviluppo di una mappa strategica: 4/5



Lo sviluppo di una mappa strategica: 5/5

T1	Obiettivi finali		ven 01/01/21	lun 03/01/22	262 g?	1	No
T1.1	Capitale circolante sotto controllo		lun 11/01/21	ven 01/04/22	320 g	2	No
T1.1.1	Vendita articoli obsoleti		lun 11/01/21	lun 11/01/21	0 g	3	Sì
1.1.1.1	Promozione a agenti e show rooms	xxx	lun 11/01/21	ven 09/04/21	65 g	4	No 80-K euro-F
1.1.1.2	Spaccio interno	YYY	gio 14/01/21	mer 05/01/22	255 g	4	No ?
1.1.1.3	Promozioni sul sito	zzz				4	No
1.1.1.4	Vendite stock fuori catalogo su privitalia	Direzione	dom 31/01/21	mar 01/06/21	88 g	4	No Stop, chied
1.1.1.5	<Nuova attività>	?				4	No
T1.1.2	Controllo avanzamento produzione		mar 25/05/21	ven 23/07/21	44 g	3	No
1.1.2.1	"Available to promise" operativo	Aaa	mar 25/05/21	ven 18/06/21	19 g	4	No
1.1.2.1.1	Prova inserimento ordini a piano	Bbb	mar 25/05/21	ven 18/06/21	19 g	5	No
1.1.2.2	riduzione tempi consegna sulle 5 famiglie	ccc	ven 28/05/21	gio 10/06/21	10 g	4	No
1.1.2.2.1	Inserimento 5 famiglie a piano di produzione		ven 28/05/21	gio 10/06/21	10 g	5	No
1.1.2.3	Controllo impegno finanziario working capital		mer 23/06/21	ven 23/07/21	23 g	4	No
1.1.2.3.1	Reporting aggiornato su impegno finanziario	Ddd	mer 23/06/21	ven 23/07/21	23 g	5	No
1.1.2.3.1.1	raccolta dati e verifica mancanti	Eee	mer 23/06/21			6	No
T1.1.3	Alta rotazione magazzini		lun 11/01/21	lun 11/01/21	0 g	3	Sì
1.1.3.1	Gestione separata ricambi > alto flusso	Aaa				4	No
T1.1.4	Fidi e rec crediti		lun 11/01/21	lun 11/01/21	0 g	3	Sì
1.1.4.1	assegnare fidi ai clienti	fff				4	No
1.1.4.2	rivedere pagamenti ai fornitori	fff				4	No
T1.1.5	Gestione entrate e uscite di catalogo		lun 11/01/21	lun 11/01/21	0 g	3	Sì
1.1.5.1	Uscita linea gamma	Aaa				4	No

Grazie per l'attenzione



Riccardo Isola

Dottore Commercialista
Temporary Manager

riccardo.isola@studioisola.eu