Mercoledi' 09/07/2025

Controllo di Gestione: come si svolge la metamorfosi da professionista a controller?

A cura di: Dott. Pierpaolo D'Angelo

PerchÃ© mi ostino a sottolineare come il Controllo di Gestione passi per forza di cose dalla produzione? Con questâ€™articolo voglio ulteriormente (qualora ce ne fosse ancora bisogno) spiegare quali sono i motivi che mi spingono ogni volta, soprattutto negli articoli che periodicamente pubblico, a battere sul controllo di gestione come disciplina strettamente connessa alle dinamiche produttive.
Nel tempo ho appreso che lâ€™accezione â€œcontrollo di gestioneâ€• Ã¨ davvero molto ampia. In queste tre paroline câ€™Ã¨ chi inserisce di tutto, dal semplice controllo contabile sino ad arrivare alle analisi di forecast piÃ¹ complesse. Quasi sempre (e parlo di quella che Ã¨ la mia esperienza personale) i piÃ¹ o meno validi sistemi approntati acquisiscono esclusivamente (o quasi) le informazioni dalla contabilitÃ generale. Eâ€™ indubbio che questo serbatoio dati sia alla base di ogni forma di analisi delle dinamiche aziendali, ma limitarsi a questo significa semplicemente individuare i sintomi, ma mai le cause che generano questi sintomi. Con un esempio mi chiarisco:
unâ€™azienda che non naviga in buone acque, dal punto di vista economico certamente presenta un margine di contribuzione (mdc) non sufficiente a coprire i costi fissi. Ipotizziamo che questi ultimi siano giÃ ridotti allâ€™osso. Lâ€™esempio potrebbe essere il seguente:

- mdc 20%

- costi fissi 30%

- perdita operativa 10%

Nella banalitÃ del dato, qualsiasi sistema che si alimenta solo di informazioni da contabilitÃ generale non puÃ² fare altro che constatare come ci sia una perdita di 10 punti percentuali. A seguire cosa consigliamo al nostro cliente? Riduci i costi fissi, aumenta i prezzi e contestualmente il fatturato, cosÃ¬ da coprire la perdita?â€¦ho avuto un cliente che fece analizzare la sua azienda da una societÃ di consulenza e davvero questo fu il responso!
Individuati quindi i sintomi, bisogna chiaramente risalire alle cause. Un mdc insoddisfacente puÃ² nascere da svariati motivi, ne cito per semplicitÃ alcuni:

- I prodotti presentano costi di trasformazione troppo alti;

- Alcuni prodotti presentano un prezzo troppo basso;

- Altri prodotti sono venduti inconsapevolmente con un mdc addirittura negativo (non infrequente come situazione)

Scendendo nel dettaglio

- Prodotti con marginalitÃ bassa caratterizzano una grossa percentuale di fatturato (es.lâ€™80%);

- Le scontistiche applicate erodono tutto il margine dei prodotti con mdc migliore;

- Il paniere di prodotti venduti dagli agenti presenta marginalitÃ troppo bassa;

- I principali clienti, in funzione dei prodotti ad essi venduti, riconoscono marginalitÃ esigue o nulle.

Scendendo ancor piÃ¹ nel dettaglio

- I prodotti presentano costi di materia prima troppo elevati. CiÃ² a seguito di troppi scarti, piuttosto che troppe rilavorazioni, o ancora fornitori troppo onerosi;

- I tempi di lavorazione sono troppo elevati. Presenza di continui sprechi di tempo, dovuti sia alle rilavorazioni di cui sopra sia dovuti a dispersioni varie (continui trasferimenti, layout produttivi sballati, innumerevoli polmoni intermedi ecc.);

- Tecnologie vetuste;

- Macchinari inefficienti;

- Colli di bottiglia;

- Cattiva manutenzione;

- Continue interruzioni;

- Ecc. ecc.

Lâ€™evidenza di questâ€™insieme di problematiche te lâ€™assicuro, non viene fuori dallâ€™analisi di bilancio. Questi aspetti vengono rilevati da una prima, semplice, veloce mappatura dei processi produttivi (non câ€™Ã¨ da spaventarsi di questi paroloni, Ã¨ piÃ¹ semplice di ciÃ² che si pensi) che Ã¨ proprio caratterizzata dallâ€™analisi tempi (per semplicitÃ tralasciando i metodi) delle fasi lavorative (in un prossimo articolo vedremo qualche esempio). Se lâ€™imprenditore (ed il professionista che lo affianca e che conta di porre in essere un corretto sistema di controllo) conosce il costo di trasformazione dei propri prodotti in modo approssimativo o, peggio ancora, non lo conosce affatto, risulta lapalissiano che i loro ragionamenti si fermerannoÂ PER FORZA DI COSEÂ al solo passaggio iniziale che riporto di seguito

- mdc 20%

- costi fissi 30%

- perdita operativa 10%

ed Ã¨ anche meglio si fermino qui, altrimentiÂ i danniÂ che ne deriverebbero rischierebbero di essere maggiori dei vantaggi che si spera (invano) di raggiungere.
Leggo spesso sui social la volontÃ diÂ molti tra commercialisti, consulenti e responsabili amministrativi di volersi orientare verso nuovi servizi tra cui il Controllo di Gestione. Il consiglio che mi sento di dare loro Ã¨ appunto di scegliere corsi formativi che non tralascino la contabilitÃ industriale (alias definizione della distinta base) anzi, di lasciar perdere quella â€œformazione aulica da fare in aula, seduti in giacca e cravatta a guardare una parete illuminata da tenui coloriâ€•, ma di orientarsi verso altre tipologie di corsi di taglio prettamente operativo che puntino:

- a dare risposte concrete allâ€™imprenditore;

- contestualmente ad essere spendibili sul proprio mercatoÂ di riferimento (clienti dello studio)

Solo cosÃ¬ sarÃ possibile raggiungere concretamente i giusti obiettivi condivisi con lâ€™imprenditore cliente.

Dott. Pierpaolo D'angelo