

La dimensione strategica dell'evoluzione del Controllo di Gestione

Sergio Piccerillo

Torino, 3 marzo 2023

Nel nostro approccio **non c'è più differenza** tra il momento strategico e quello del controllo.

Il momento strategico **coincide** con quello del controllo, entrambi si fondono nella Gestione Strategica, che è **un'attitudine organizzativa**, parte fondamentale della cultura aziendale, non è solo un fatto tecnico o un fatto contabile.



Si deve quindi coniugare contemporaneamente:

- La fase di **analisi** e di valutazione del contesto (interno ed esterno)
- La **rilevazione** e l'analisi dei dati (interni ed esterni) che misurano gli accadimenti

La Gestione Strategica ed il controllo come premessa per la competitività



Dal controllo di gestione
alla gestione strategica

In questo contesto
non è più possibile la
gestione «a vista»



Sistema informativo adeguato



Processi gestionali chiari e fluidi



Disponibilità a **mettersi in discussione**



Trovare pochi indicatori utili: **selettività**
per **dominare la complessità**



Dall'analisi dei risultati alla **ricerca delle cause**
dei **risultati**



Velocità



Nuovo **ruolo strategico** del **Controller**



Sistema informativo adeguato

Processi gestionali chiari e fluidi

Dall'analisi dei risultati alla **ricerca delle cause** dei **risultati**

Trovare pochi indicatori utili:
selettività per **dominare la complessità**

Nuovo **ruolo strategico del Controller**

Velocità

Dimensione Strategica

Valutazione del contesto

L'analisi dei dati

La mappa strategica nella BSC

I KPI più significativi

Dove nell'Organigramma

IBCS - Gli Standard di comunicazione

Il **Gartner Group** ha usato per la prima volta l'acronimo ERP negli anni '90 per includere le capacità di pianificazione dei requisiti dei materiali (MRP), e la successiva pianificazione delle risorse di produzione (MRP II), così come la produzione integrata al computer. Senza sostituire questi termini, ERP è venuto a rappresentare un insieme **più ampio** che riflette l'evoluzione dell'integrazione delle applicazioni **oltre** la produzione.

MRP

Material Resource
Planning

Il **Gartner Group** ha usato per la prima volta l'acronimo ERP negli anni '90 per includere le capacità di pianificazione dei requisiti dei materiali (MRP), e la successiva pianificazione delle risorse di produzione (MRP II), così come la produzione integrata al computer. Senza sostituire questi termini, ERP è venuto a rappresentare un insieme **più ampio** che riflette l'evoluzione dell'integrazione delle applicazioni **oltre** la produzione.

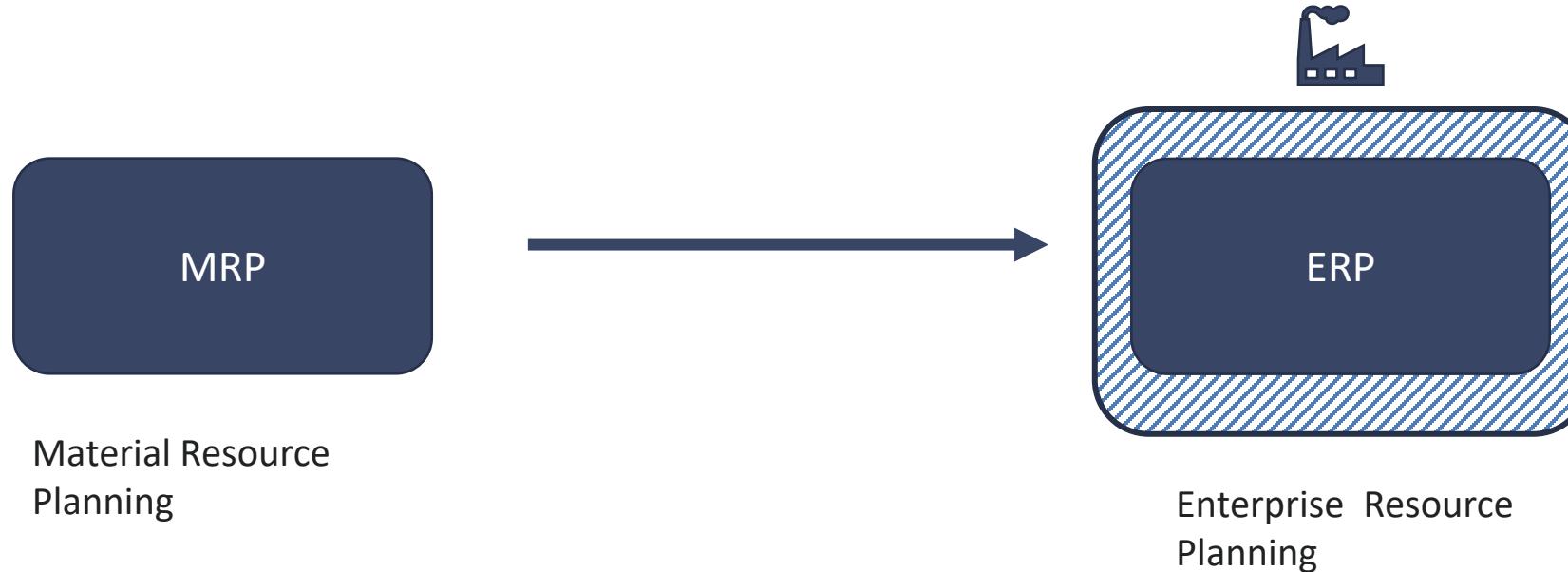
MRP

Material Resource
Planning

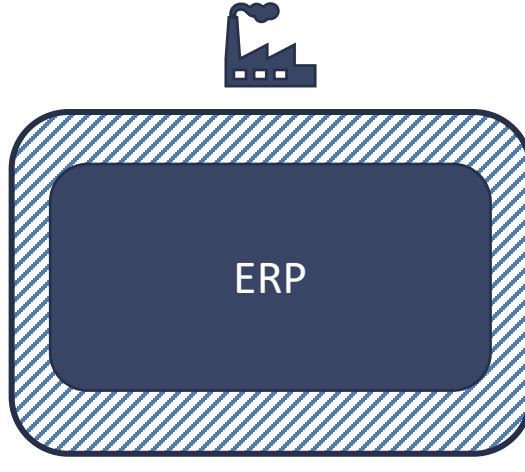
Il **Gartner Group** ha usato per la prima volta l'acronimo ERP negli anni '90 per includere le capacità di pianificazione dei requisiti dei materiali (MRP), e la successiva pianificazione delle risorse di produzione (MRP II), così come la produzione integrata al computer. Senza sostituire questi termini, ERP è venuto a rappresentare un insieme **più ampio** che riflette l'evoluzione dell'integrazione delle applicazioni **oltre** la produzione.



Il **Gartner Group** ha usato per la prima volta l'acronimo ERP negli anni '90 per includere le capacità di pianificazione dei requisiti dei materiali (MRP), e la successiva pianificazione delle risorse di produzione (MRP II), così come la produzione integrata al computer. Senza sostituire questi termini, ERP è venuto a rappresentare un insieme **più ampio** che riflette l'evoluzione dell'integrazione delle applicazioni **oltre** la produzione.



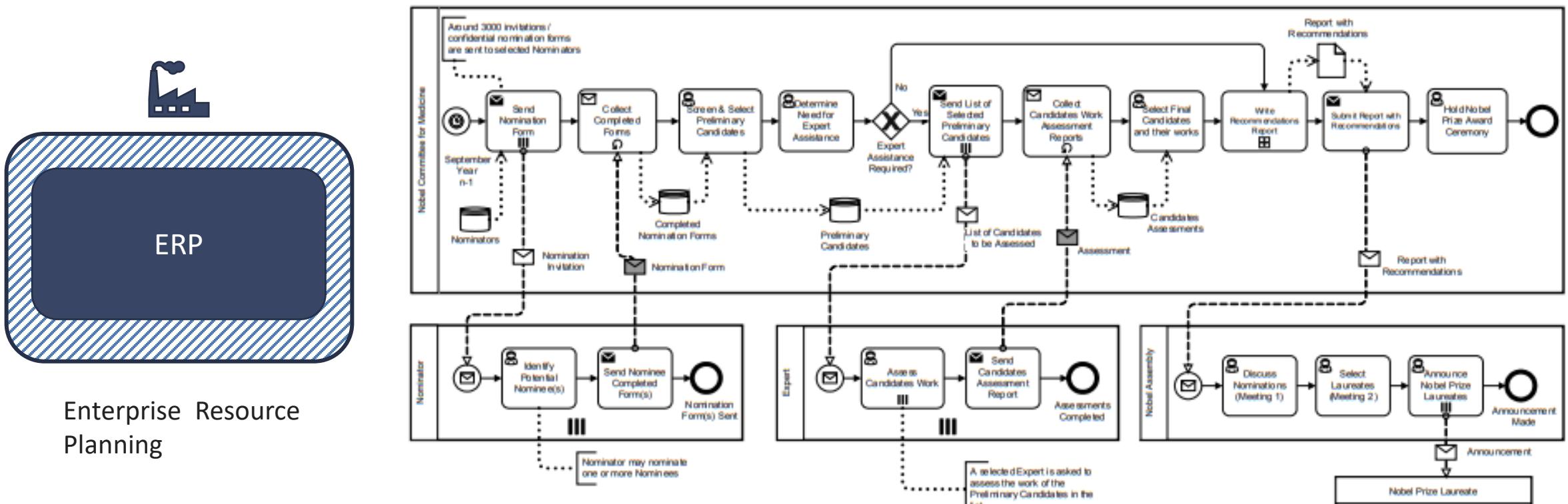
L'adeguatezza di un ERP è legata alla capacità del sistema informatico di rappresentare e gestire in modo completo i processi aziendali:



Vantaggi:

- Maggiore efficienza nei processi aziendali con una conseguente riduzione dei costi.
- Disponibilità dei dati in tempo reale, report sempre aggiornati.
- Erogazione servizi aggiuntivi (pensiamo all'E-Commerce)
- Sviluppo processi interni prima impensabili
- Integrazione delle «best practises» locali e internazionali

Processi chiari e fluidi





Sistema informativo adeguato

Processi gestionali chiari e fluidi

Dall'analisi dei risultati alla **ricerca delle cause** dei **risultati**

Trovare pochi indicatori utili:
selettività per **dominare la complessità**

Nuovo **ruolo strategico del Controller**

Velocità

Dimensione Strategica

Valutazione del contesto

L'analisi dei dati

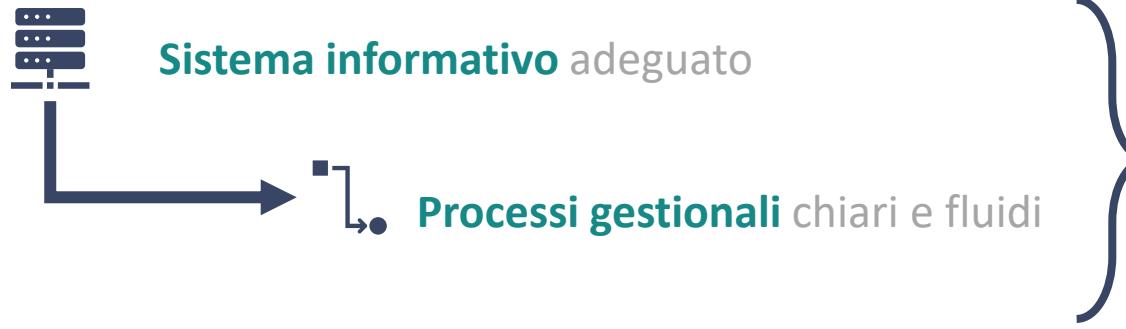
La mappa strategica nella BSC

I KPI più significativi

Dove nell'Organigramma

IBCS - Gli Standard di comunicazione

Dal controllo di gestione
alla gestione strategica



KOMETA:

- Panoramica sul Dashboard
- Focus sul «Currency effect» sulle valutazione di performance

DEMO S.p.A.:

- Panoramica sul Dashboard
- Focus sull' «Effetto inflazione» sulle valutazione di performance (Valore di magazzino – Analisi scostamenti per individuare l'effetto inflazione)



Sistema informativo adeguato

Processi gestionali chiari e fluidi

Dall'analisi dei risultati alla **ricerca delle cause** dei **risultati**

Trovare pochi indicatori utili:
selettività per **dominare la complessità**

Nuovo **ruolo strategico del Controller**

Velocità

Dimensione Strategica

Valutazione del contesto

L'analisi dei dati

La mappa strategica nella BSC

I KPI più significativi

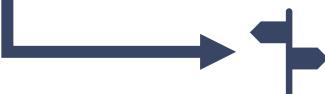
Dove nell'Organigramma

IBCS - Gli Standard di comunicazione

Dal controllo di gestione
alla gestione strategica



Dall'analisi dei risultati alla **ricerca delle cause**
dei **risultati**



Trovare pochi indicatori utili:
selettività per **dominare la**
complessità

La mappa strategica nella BSC

I KPI più significativi

Cos'è la Balanced Scorecard?

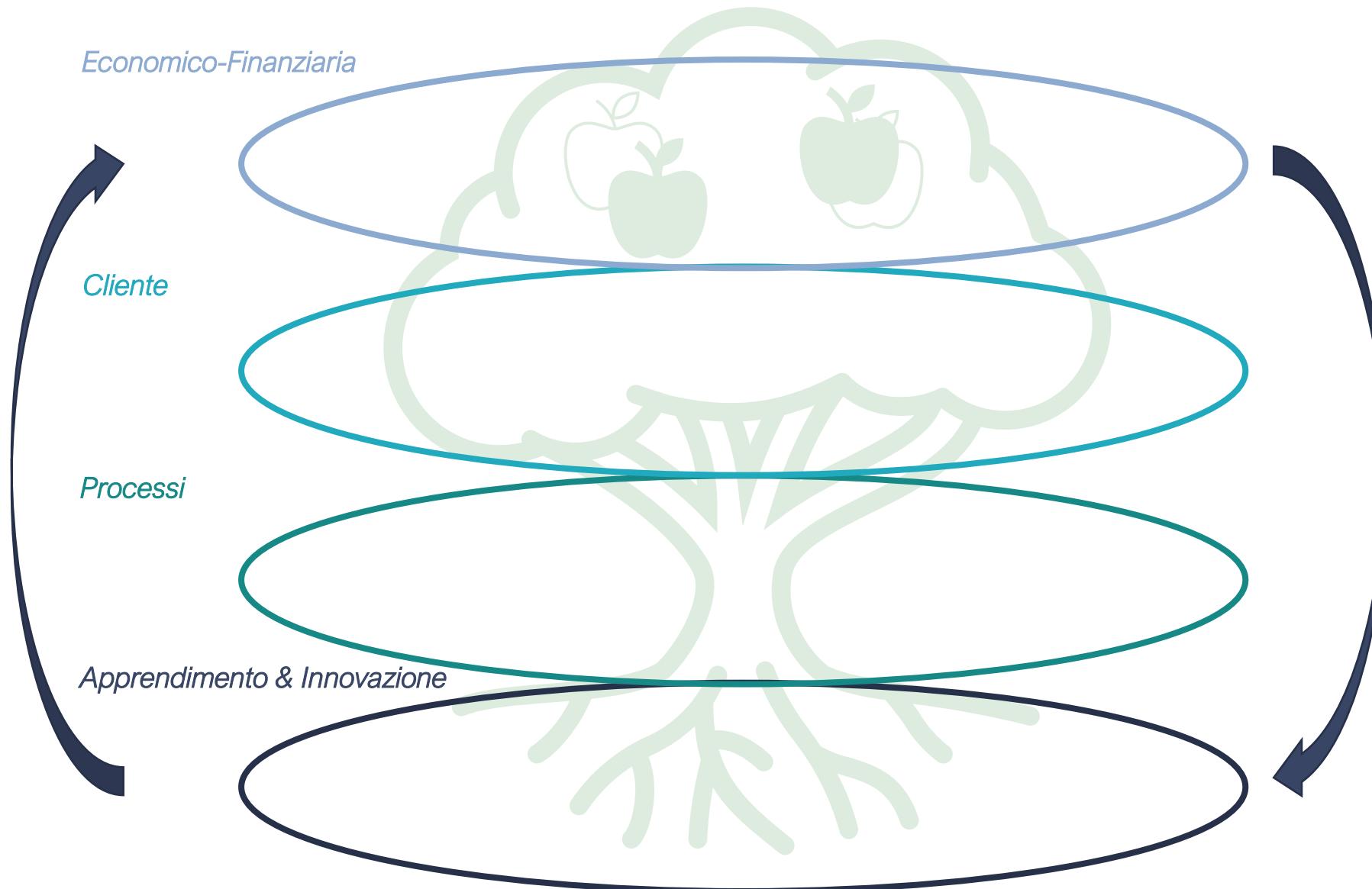
La mappa strategica

Cos'è la Balanced Scorecard?

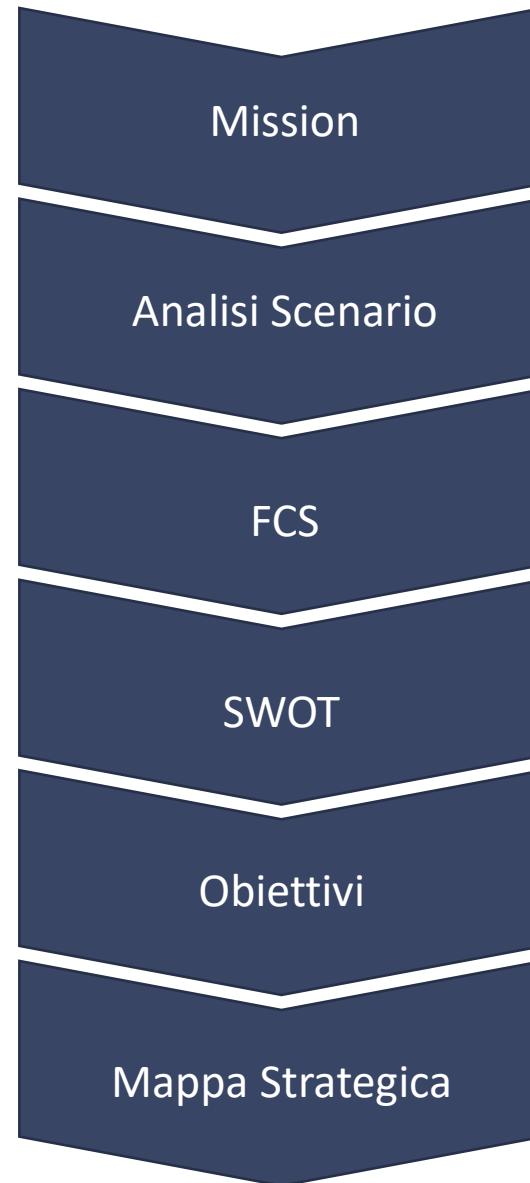
È uno strumento di misura della performance



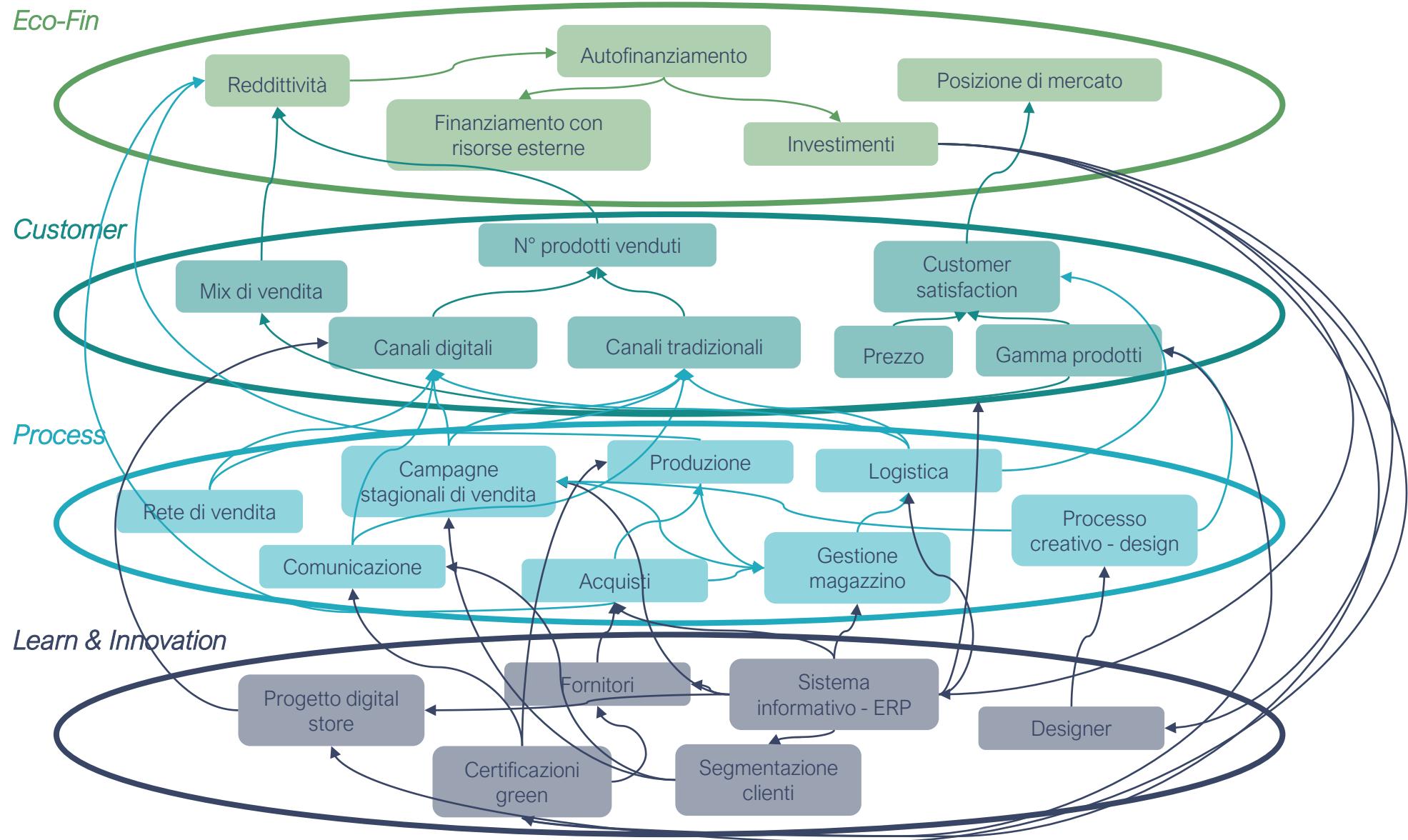
Balanced scorecard – Il modello



La **Balanced Scorecard** si costruisce attraverso un processo di raccolta orientata di informazioni legate all'impresa, articolate in modo da fare emergere le relazioni causali tra le diverse variabili, per poi rappresentarle in una mappa strategica.



Mappa strategica – Un esempio concreto



Variabili	Indicatore	Serie storica	Target	Azioni
Reddittività e Autofinanziamento	EBITDA	12%	>= 12%	Orientarsi verso prodotti a maggior Valore aggiunto.
Finanziamento con risorse esterne	$\frac{\text{PFN}}{\text{EBITDA}}$	0,11x	< 0,25x	Nuovi mutui per finanziare gli investimenti previsti coerentemente con l'EBITDA di piano.
Posizione di mercato	$\frac{\Delta \text{ Fatturato Star}}{\Delta \text{ fatt princ. Comp. europei}}$	1,7%	>= 2%	Internazionalizzazione e investimenti sui canali digitali (Progetto «digital store»).
Investimenti	$\frac{\Delta (\text{CI} + \text{leasing})}{\text{CI} + \text{leasing}}$	1%	>= 1,5%	Investire nel progetto «digital store», sul nuovo impianto fotovoltaico e ERP/CRM.

Variabili	Indicatore	Serie storica	Target	Azioni
Mix di vendita	$\frac{\text{Fatturato di divisione}}{\text{Fatturato totale}}$	Carta 38% Nastri 44% Comm. 18%	Carta 45% Nastri 45% Comm. 10%	<i>Campagne su prodotti green (principalmente carta riciclata).</i>
N° prodotti venduti	Δ n° prodotti venduti	4%	> 4%	<i>Investimento nel progetto «digital store».</i>
Customer satisfaction	n° clienti con +1 acquisto negli ultimi 18 mesi	900 clienti	1040 clienti (80% degli attuali)	<i>Implementare le campagne di vendita previste nel piano.</i>
Vendite su canali digitali	$\frac{\text{Fatturato su canali digitali}}{\text{Fatturato totale}}$	1,7%	$\geq 2\%$	<i>Internazionalizzazione e investimenti sui canali digitali (Progetto «digital store»).</i>

Variabili	Indicatore	Serie storica	Target	Azioni
Campagne stagionali di vendita	n° campagne	0	≥ 2	<i>Implementazione delle campagne stagionali di vendita secondo il piano operativo.</i>
Logistica e magazzino	Media spedizioni per ordine	2,5	< 2	<i>Attivare il modulo MRP dell'ERP, formando il personale sul suo utilizzo.</i>
Comunicazione	Δ n° accessi sulla landing page per campagna	-	$> 20\%$ (dal 2023)	<i>Primo anno in logica «campagna stagionale», servirà un investimento nel modulo CRM.</i>
Acquisti	$\frac{\text{n}^{\circ} \text{ resi (non conformità)}}{\text{Ordini}}$	3%	$< 2\%$	<i>Aumentare il n° di audit dell'ufficio acquisti vs. i fornitori.</i>
Processo creativo / Design	N° motivi venduti da oltre 2 anni	10	≥ 15	<i>Introduzione di 2 nuovi designer nel parco design.</i>

Variabili	Indicatore	Serie storica	Target	Azioni
Fornitori	$\frac{\text{n}^{\circ} \text{ fornitori "green"} }{\text{n}^{\circ} \text{ fornitori totale}}$	35%	$\geq 60\%$	<i>Maggiore selezione dei fornitori da parte dell'ufficio acquisti</i>
Sistema informativo	% moduli ERP utilizzati	50% 15 moduli	$> 57\%$ 17 moduli	<i>Implementare MRP e CRM per gestione del magazzino e campagne di vendita.</i>
Formazione	N° ore di formazione (persona/anno)	24h	$\geq 96h$	<i>Organizzare corsi di formazione sui nuovi moduli del sistema informativo.</i>
Tecnologie green	$\frac{\text{n}^{\circ} \text{ linee certificate green}}{\text{linee totali}}$	40%	$\geq 65\%$	<i>Maggiori investimenti in R&S e stretta collaborazione con i designer.</i>
Progetto digital store	n° aderenti al progetto	-	100 clienti	<i>Kick-off del progetto</i>



Sistema informativo adeguato

Processi gestionali chiari e fluidi

Dall'analisi dei risultati alla **ricerca delle cause** dei **risultati**

Trovare pochi indicatori utili:
selettività per **dominare la complessità**

Nuovo **ruolo strategico del Controller**

Velocità

Dimensione Strategica

Valutazione del contesto

L'analisi dei dati

La mappa strategica nella BSC

I KPI più significativi

Dove nell'Organigramma

IBCS - Gli Standard di comunicazione

Dal controllo di gestione
alla gestione strategica



Nuovo **ruolo strategico** del **Controller**



Velocità



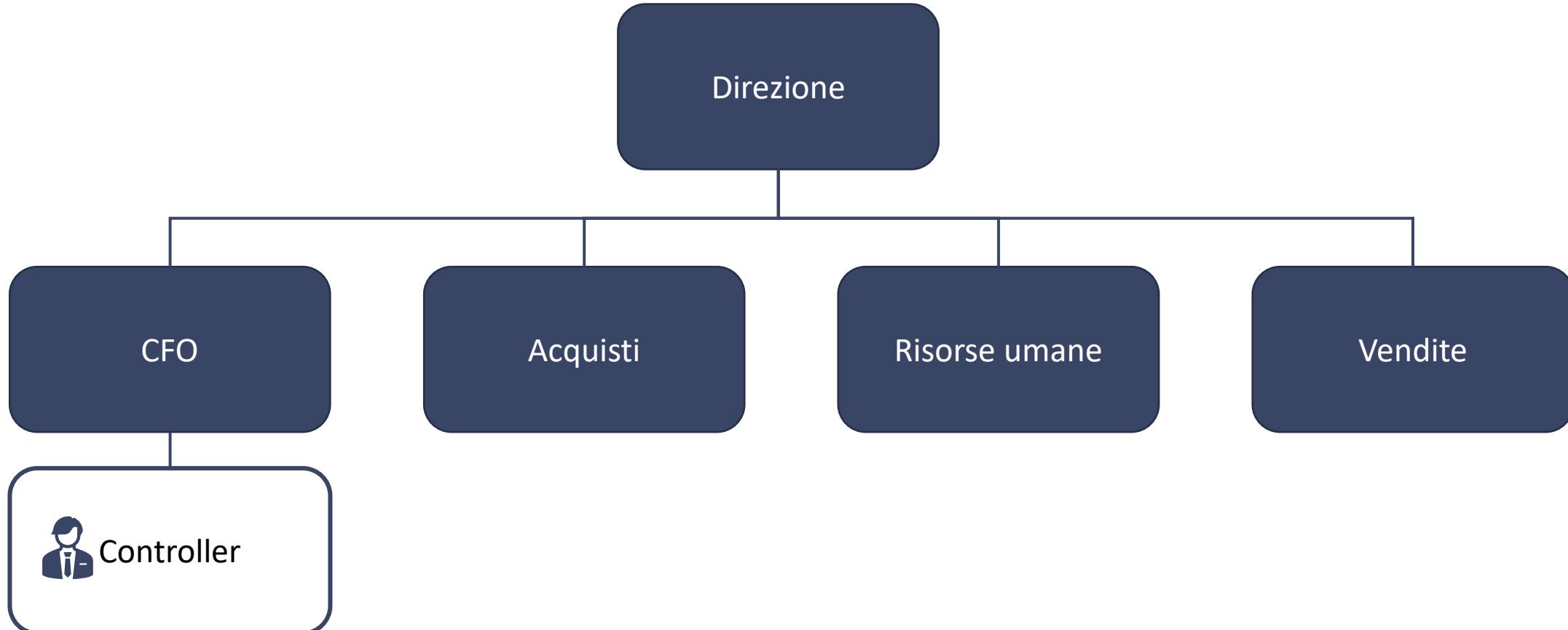
Dimensione Strategica

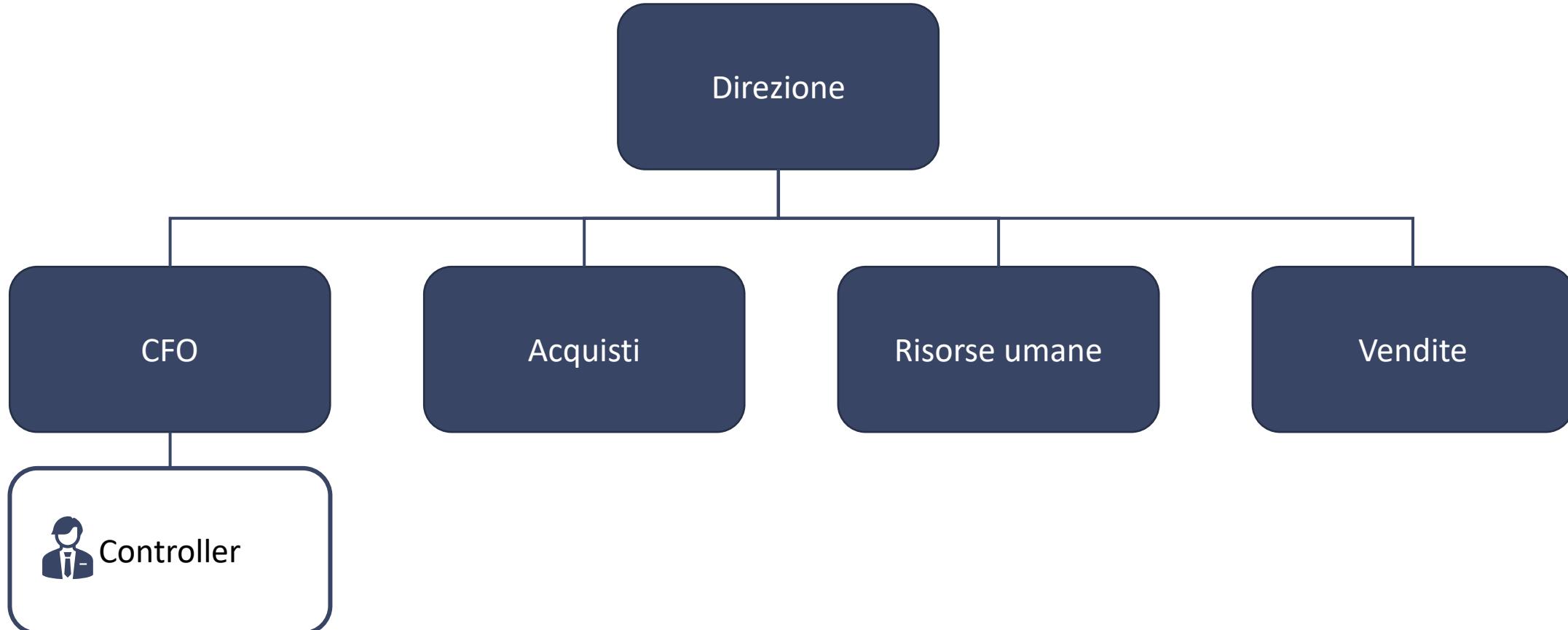
Dove nell'Organigramma

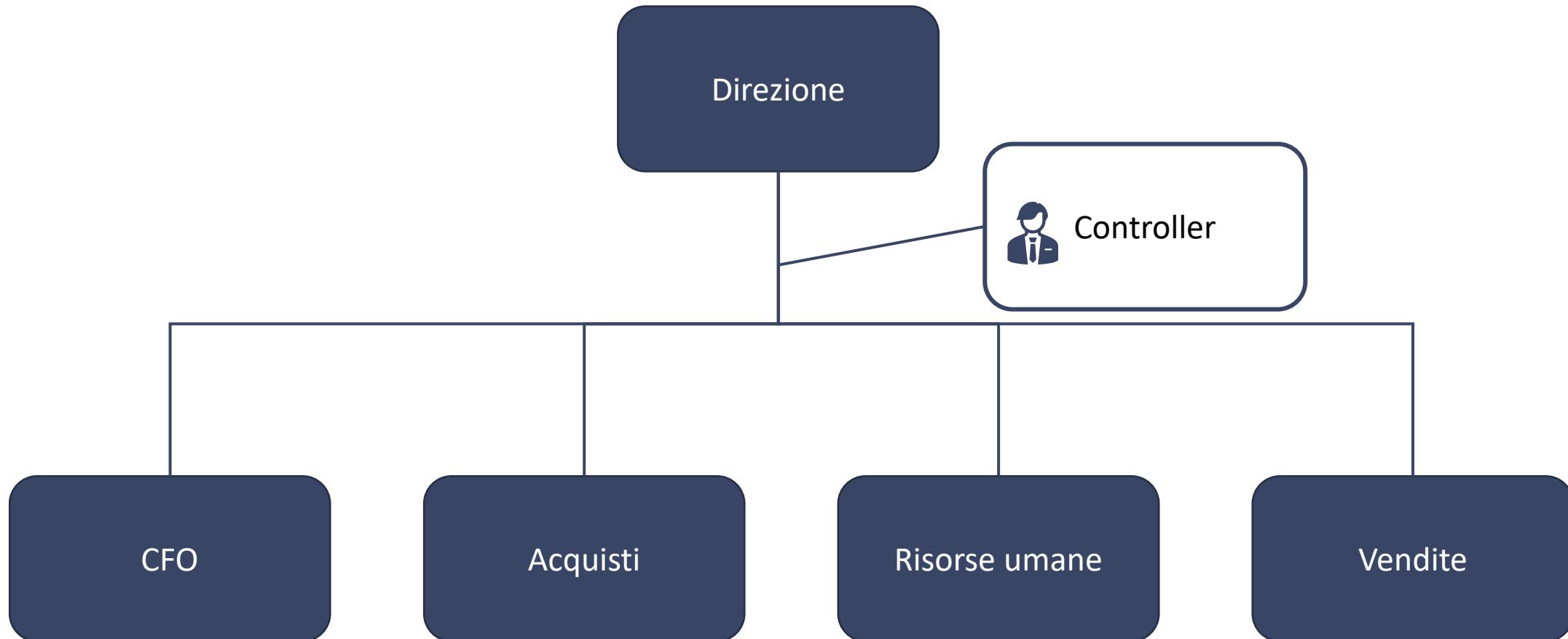
IBCS - Gli Standard di
comunicazione

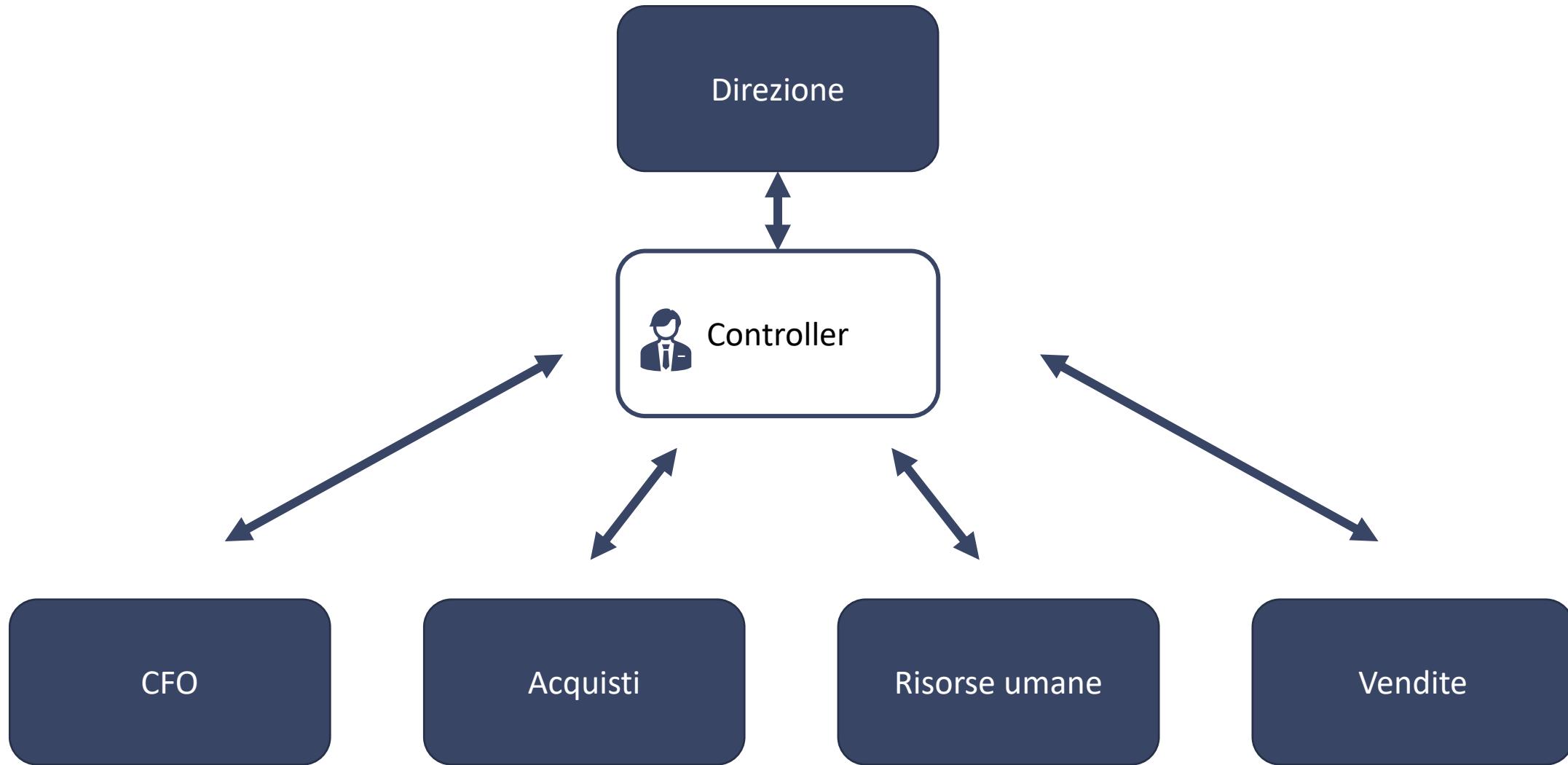
Il Controller in staff

**La formula SUCCESS degli International Business
Communication standard**







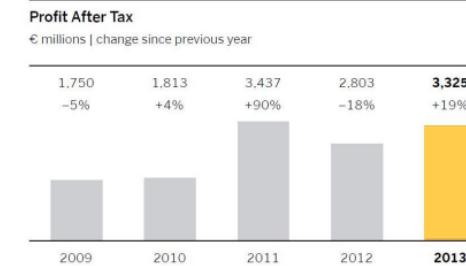
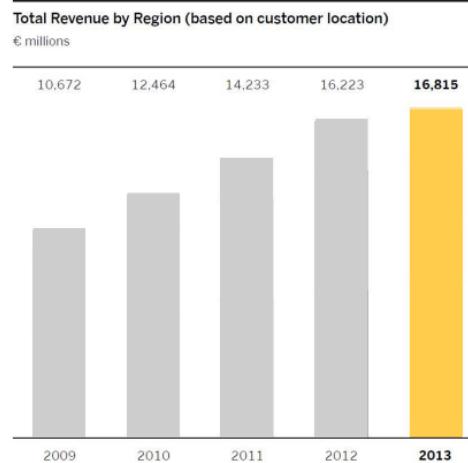


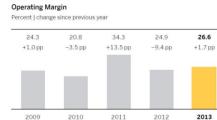
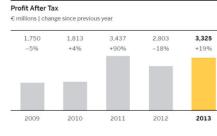
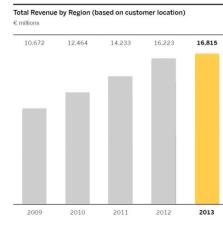
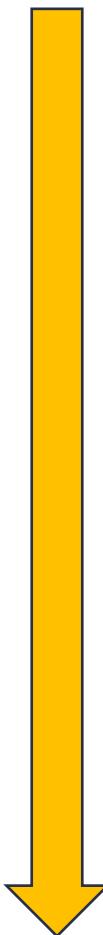
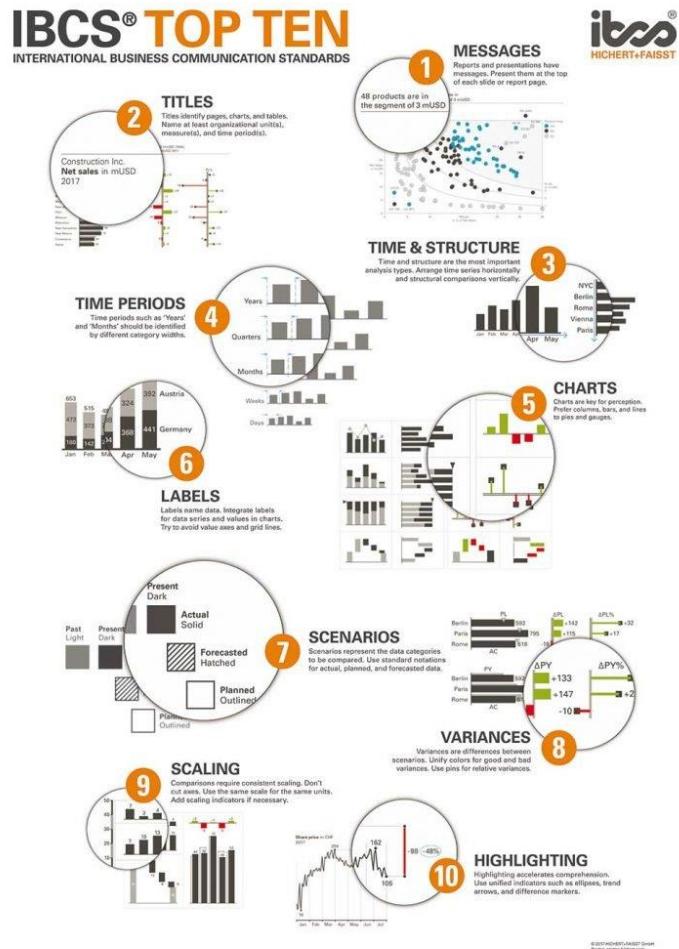
Gli **standard** nella musica, espressi negli spartiti con una notazione conosciuta internazionalmente, permettono a chiunque nel mondo di **suonare** un pezzo al pianoforte.





SAP AR 2013 pages 94ff



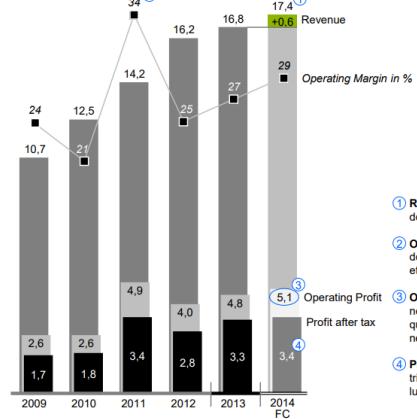


SAP AR 2013 page 94f

We expect a revenue increase of bEUR 0.6 in 2014 mainly due to the acquisition of Alpha. This will lead to an operating profit of bEUR 5.1



SAP AG
Revenue, Operating Profit and Profit after Tax in bEUR
Operating Margin in %
2009...2013



① **Revenue 2014:** The growth of bEUR 0.6 is due to *lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.*

② **Operating Margin 2011:** Again, *aenean commodo ligula eget a dolor. Aenean massa. Cum sociis bEUR 0.1 natque penitus et magnis dis parturient montes, nascetur ridiculus mus.*

③ **Operating Profit 2014:** Compared to *donec quam felis, ultricies nec, pellentesque eu, pretium bEUR 0.3 quis, sem. Nulla consequat massa quis enim. Donec pede justo, fringilla vel, aliquet nec, vulputate eget, arcu. Ilo af*

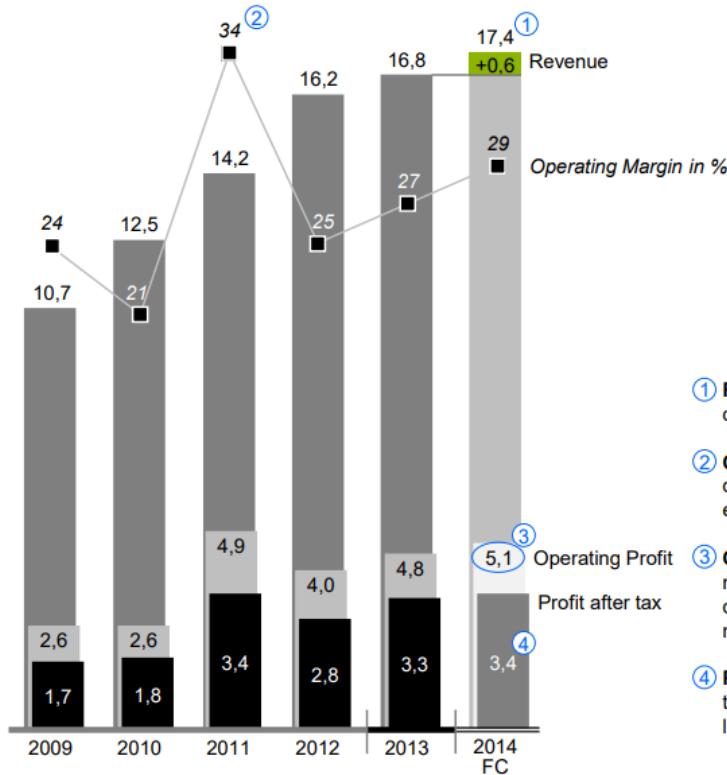
④ **Profit after tax 2014:** Because of *bEUR 2.3 bitur ullamcorper ultricies nisi. Nam eget du. Etiam rhoncus. Maecenas tempus, tellus eget cond*



We expect a revenue increase of bEUR 0,6 in 2014 mainly due to the acquisition of Alpha. This will lead to an operating profit of bEUR 5,1



SAP AG
Revenue, Operating Profit and Profit after Tax in bEUR
Operating Margin in %
2009..2013



① **Revenue 2014:** The growth of bEUR 0.6 is due to the acquisition of Alpha. This will lead to an operating profit of bEUR 5,1.

② **Operating Margin 2011:** Again, aenean commodo ligula eget auctor. Aenean massa. Cum sociis bEUR 0.1 natoque penatibus et magnis dis parturient montes, nascetur ridiculus mus.

③ **Operating Profit 2014:** Compared to donec quam felis, ultricies nec, pellentesque eu, pretium bEUR 0.3 quis, sem. Nulla consequat massa quis enim. Donec pede justo, fringilla vel, aliquet nec, vulputate eget, arcu. lo af

④ **Profit after tax 2014:** Because of bEUR 2.3 bitur ullamcorper ultricies nisi. Nam eget dui. Etiam rhoncus. Maecenas tempus, tellus eget condimentum



VITALEZANE&CO.

STRATEGIA D'IMPRESA



Vitale-Zane & Co. S.r.l.
www.vnz.it

Sede di Brescia
Corso Martiri della Libertà, 3 - 25122 Brescia
Tel. +39 030 2943480
Fax +39 030 45889

Sede di Milano
Via San Martino, 7 - 20122 Milano
Tel. +39 02 72109300
Fax +39 02 72109409