
**STRUMENTI SOFTWARE
NEL CONTROLLO DI GESTIONE**

INFORMATICA E SISTEMI AMMINISTRATIVI

di Nicola Molin Pradel

OBIETTIVI GENERALI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

I mercati in cui sono chiamate a competere oggi le aziende sono caratterizzati da una sempre maggiore velocità di trasformazione; questo determina una crescente esigenza di informazioni tempestive ed analitiche in grado di rappresentare l'effettiva situazione aziendale, sia con riguardo ai parametri di riferimento interni sia rispetto ai mutamenti generali del sistema e del mercato.

Il tradizionale concetto di controllo di gestione, inteso nel senso di strumento statico di analisi dei costi, deve quindi evolversi al fine di realizzare uno strumento di analisi dei diversi ambiti di business con il livello di dettaglio più adatto a ciascun contesto. Solo in questo modo si possono validamente esaminare le effettive capacità reddituali delle diverse iniziative aziendali e predisporre quindi i necessari strumenti di intervento.

Tutte le aziende che accedono alla quotazione di borsa o che appartengono a gruppi strutturati hanno altresì la necessità di rappresentare, in maniera completa ed esauriente, tutte le informazioni economiche e patrimoniali rilevanti. Riscontrato, inoltre, che una parte significativa delle aspettative dei mercati mobiliari si forma sulla base delle definizioni previsionali, la costruzione dei piani e dei budget deve seguire un criterio analitico e deve inoltre essere sviluppata in maniera tale da consentire un coerente confronto fra dati previsionali e consuntivi. Gli strumenti gestionali devono perciò essere in grado di gestire in maniera coerente ed organica tutte le informazioni rilevanti ed in special modo le variabili critiche. Ciò vuole dire che il sistema di controllo deve avere la capacità di ricreare in maniera puntuale l'effettiva struttura di business dell'azienda e consentire l'individuazione dell'origine e delle cause di tutte le variazioni significative.

In talune circostanze il modello fondato su una rappresentazione gerarchico funzionale della struttura aziendale non è quindi più in grado di individuare gli effettivi elementi di criticità gestionale. È perciò necessario orientarsi verso un tipo di modello capace di gestire figure (oggetti di costo) che rappresentino il reale processo gestionale aziendale.

CARATTERISTICHE DEL SETTORE E DELL'AZIENDA

Il progetto in esame ha interessato un'azienda italiana, appartenente ad un gruppo multinazionale, attiva nella produzione e commercializzazione di organi di trasmissione per il settore automobilistico.

Questo settore, come facilmente si può intuire, è caratterizzato da problematiche peculiari. Alcuni elementi di difficoltà possono essere ricollegati alle caratteristiche della domanda:

- la clientela è dotata di un forte potere contrattuale;
- gli interlocutori dispongono normalmente di un'ottima conoscenza dei processi produttivi, il che determina una forte rigidità nelle fasi di definizione dei prezzi di vendita. I margini per alcune tipologie di articoli possono quindi essere di modesta entità;
- le vendite risentono fortemente degli andamenti ciclici dell'economia.

Queste circostanze determinano evidenti vincoli nell'ambito commerciale, che si concretizzano principalmente in una modesta capacità di manovra sui prezzi di vendita ed in un forte condizionamento per quanto attiene ai volumi ed ai termini di consegna dei prodotti. Si intuisce, di conseguenza, che il miglioramento dei risultati reddituali complessivi deve essere ricercato soprattutto attraverso i miglioramenti della efficienza produttiva.

Altri elementi critici sono riferibili alle caratteristiche dei prodotti e del processo produttivo:

- sotto il profilo produttivo devono, in alcuni casi, coesistere articoli realizzati in grandi quantità ed articoli prodotti con volumi molto più modesti;
- i tempi di sviluppo del prodotto sono medio lunghi;
- le forniture possono essere caratterizzate da significative variazioni degli ordini periodici.

Dalle precedenti considerazioni si intuisce l'esistenza di una notevole difficoltà nella programmazione della produzione e conseguentemente nella valorizzazione dei prodotti stessi.

L'appartenenza ad un gruppo quotato impone inoltre regole e tempistiche molto severe in tutte le attività sia di budgeting sia di misurazione dei risultati consuntivi.

L'azienda, per tutte queste esigenze, è da sempre molto attenta alle problematiche di controllo dei costi e di misurazione dell'efficienza produttiva ed il management ha sviluppato una elevata sensibilità verso tutti questi aspetti.

Di qui nasce l'esigenza di poter disporre di un supporto software, integrato con gli altri sistemi gestionali, in grado di supportare tempestivamente le decisioni strategiche ed operative.

Dopo una attenta analisi, la scelta si è orientata verso un prodotto specialistico (Portolan EVM), esplicitamente concepito e realizzato per la gestione delle problematiche del controllo di gestione e di supporto alle decisioni.

CARATTERISTICHE PRINCIPALI DEL SOFTWARE UTILIZZATO

Portolan EVM (*Enterprise value management*) è un sistema di supporto alle decisioni ([business intelligence](#)) di concezione innovativa. E' completamente parametrizzabile e consente di esaminare i processi ed i business aziendali utilizzando profili di indagine definibili dall'utente in funzione delle specifiche necessità di ciascuna struttura od ambito aziendale.

Si compone di tre fondamentali strumenti (Tavola 1):

- EFM (*Enterprise finance management*) per la gestione delle problematiche contabili;
- EAM (*Enterprise asset management*) per la gestione dei cespiti;
- ECP (*Enterprise cost management*) per la gestione del *cost controlling* e per l'analisi di businness.

Ciascun modulo si articola in sotto-moduli che sono stati concepiti per trattare specifiche problematiche gestionali (analisi per centri di costo, analisi degli oggetti di costo, gestione [activity base costing](#), gestione progetti, ecc...). Ciascuno di questi moduli dispone di un ambito di budgeting e di uno di consuntivazione e di rappresentazione dei risultati ed è in grado di funzionare autonomamente o di integrarsi con tutti gli altri moduli, qualora il profilo di indagine lo richieda. Il sotto-modulo PRM (*profitability management*) è stato poi espressamente concepito e strutturato per l'analisi multidimensionale dei risultati e particolarmente per l'analisi di redditività dei diversi oggetti di costo.

Portolan ECP consente quindi di rappresentare, attraverso un modello completo ed organico, gli aspetti economico-patrimoniali dei diversi processi aziendali e di svolgere, anche attraverso simulazioni, un'analisi comparata fra diversi tipi di informazioni sia di carattere preventivo (piano aziendale, budget, forecast) sia consuntivo (Tavola 2), consentendo di realizzare una razionale integrazione fra visione strategica e gestione operativa.

Tavola 1 • Portolan EVM: struttura generale

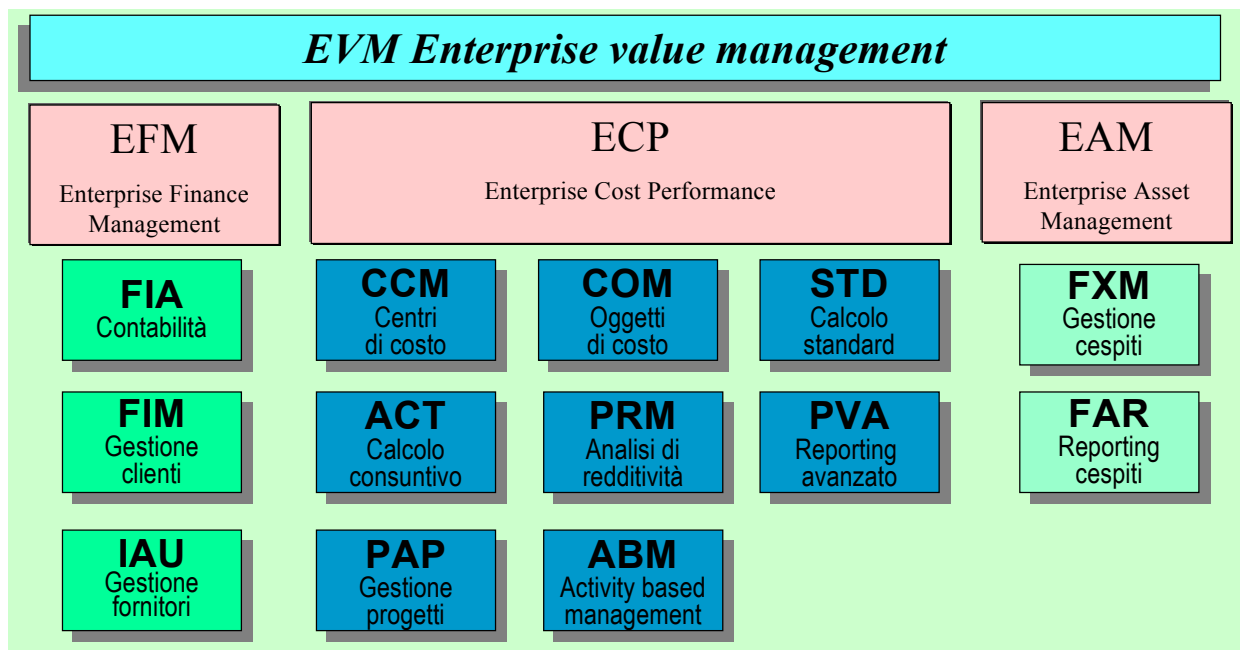
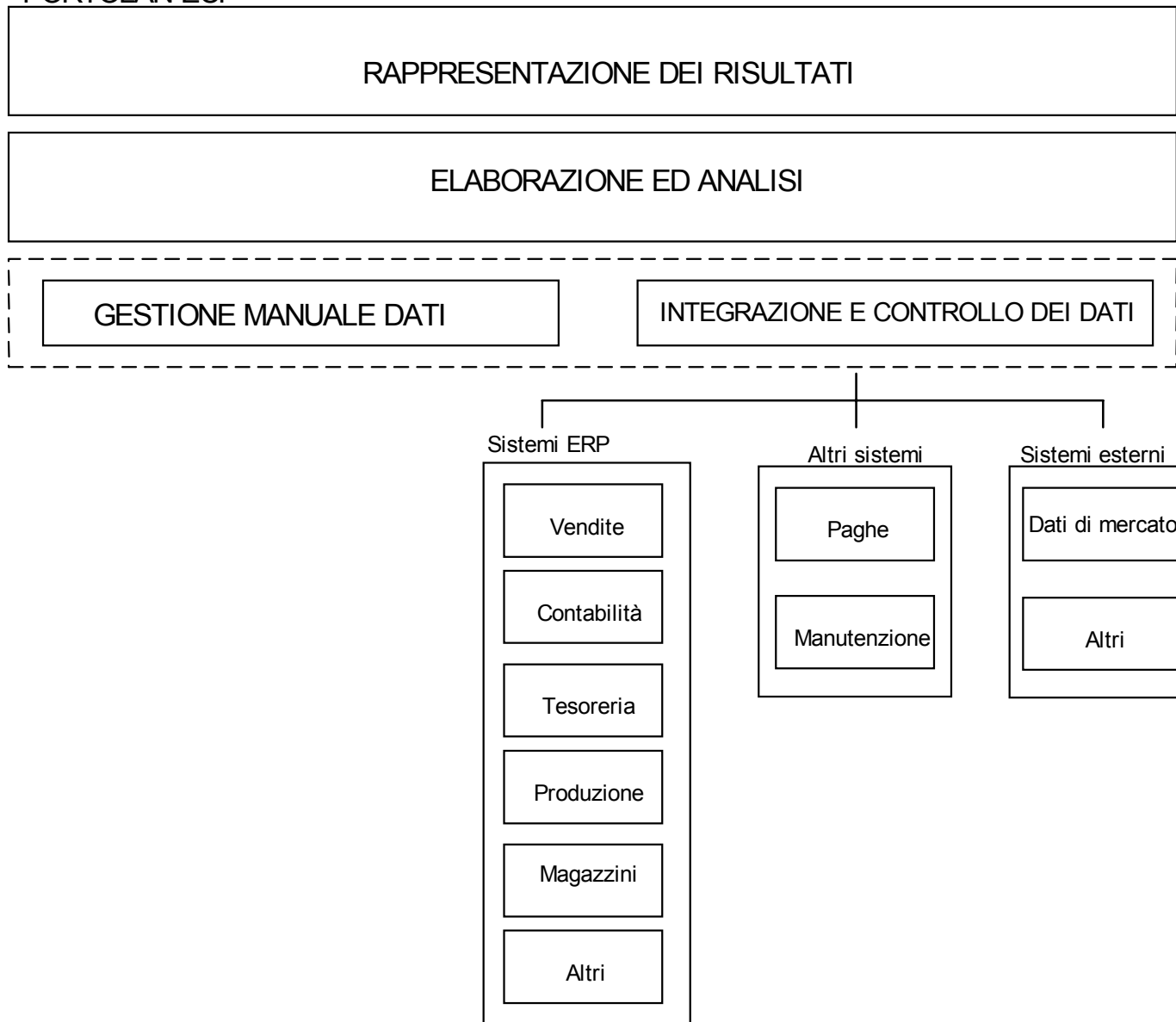


Tavola 2 • Schema logico ECP

PORTOLAN ECP



SVILUPPO DEL PROGETTO

Obiettivi di progetto

L'obiettivo prioritario del progetto è stato quello di creare un modello, consistente e coerente sotto il profilo economico e patrimoniale, in grado di analizzare:

- la situazione economica aziendale complessiva e per area di business;
- gli scostamenti rispetto ai dati previsionali e la scomposizione delle variazioni in funzione della causa che le ha determinate (prezzo, quantità, mix, fattori tecnologici ecc...);
- la redditività a livello di prodotto, cliente, divisione;
- alcuni fondamentali parametri di efficienza produttiva a livello di centro di lavoro e centro di costo;
- la situazione patrimoniale (capitale circolante) per area di business.

Trattandosi di un settore prevalentemente orientato al prodotto, si è posta particolare attenzione allo studio degli aspetti economici afferenti alla gestione dei processi produttivi. Gli aspetti di natura commerciale e distributiva non hanno, infatti, una particolare importanza od almeno non sono fondamentali nello studio della redditività per prodotto/cliente.

L'attività produttiva dell'azienda è inoltre caratterizzata, durante l'anno, da una ragionevole continuità. Per tale ragione si è ritenuto che l'estensione del controllo a livello di singola commessa di produzione non contribuisse ad un significativo incremento della qualità dei risultati. Nella valutazione dei parametri di efficienza e produttività si è quindi concentrata l'attenzione a livello di centro di lavoro/centro di costo.

Lo sviluppo del progetto si è articolato nelle seguenti principali fasi:

- definizione delle logiche di controllo e disegno del modello teorico. Vista la significativa articolazione del progetto ed il numero delle persone coinvolte, si è ritenuto di dare particolare rilievo a questa attività così da rendere ampiamente condivise tutte le scelte operate;
- parametrizzazione di base del sistema;
- pianificazione dei costi dei centri di produzione e dei centri ausiliari;
- calcolo dei *cost rate* orari di produzione per centro;
- definizione dei sistemi di rilevazione dei consumi di materie prime a livello previsionale e consuntivo e conseguente valorizzazione;
- calcolo dei costi standard per prodotti finiti e semilavorati;
- valorizzazione dei magazzini materie prime, semilavorati e prodotti finiti e definizione delle procedure di controllo;
- valorizzazione del WIP e definizione delle procedure di controllo relative;
- creazione di budget per i progetti di investimento e per i progetti economici;
- rilevazione dati consuntivi per i progetti di investimento e per i progetti economici ed analisi delle variazioni;
- definizione e creazione del budget annuale;
- definizione delle logiche di consuntivazione e delle procedure di controllo ed integrazione dei dati periodici;
- definizione delle logiche di scomposizione e riconciliazione dei dati economici e patrimoniali a livello divisionale ed implementazione degli strumenti di analisi;
- definizione delle logiche di analisi dei risultati e di evidenziazione delle variazioni ed implementazione degli strumenti di analisi;
- definizione della struttura dei report fondamentali interni e verso la capogruppo e loro creazione.

Struttura di base del sistema

Il sistema Portolan consente di riprodurre la struttura aziendale in maniera molto analitica così da rendere effettivamente praticabile la gestione di simulazioni realistiche. Questa potenzialità richiede però una attenta definizione iniziale del sistema ed una rigorosa compilazione di tutti i riferimenti anagrafici.

Le prime attività di parametrizzazione hanno riguardato l'implementazione del piano dei conti e della struttura dei centri di lavoro e di costo.

Per quanto attiene al piano dei conti è da rilevare che il sistema consente di definire per singolo conto il suo livello di variabilità. Oltre a questo, è possibile definire logiche di variabilità differenziate in funzione dell'ambito (centro di costo) in cui le risorse sono utilizzate. Un conto può quindi essere fisso o variabile al 100% (od in percentuali diverse) e nel caso in cui il conto in questione sia utilizzato in specifici centri, questo può assumere caratteristiche di variabilità completamente diverse rispetto a quelle definite a livello anagrafico generale.

Per quanto attiene alla struttura dei centri è possibile stabilire relazioni dirette fra macchine e centri di lavoro e fra centri di lavoro e centri di costo: è poi possibile gestire e rappresentare tutti i legami gerarchici fra i diversi elementi, pressoché senza alcuna limitazione.

I centri di costo sono inoltre classificabili in funzione di esigenze specifiche, il che consente l'attivazione di controlli logici nelle diverse procedure. Nel progetto di cui trattiamo, i centri di costo sono stati suddivisi in: centri principali di produzione, centri ausiliari di produzione, centri ausiliari generali e centri di struttura. Questa classificazione è particolarmente utile nella schematizzazione e nella implementazione delle procedure di allocazione dei costi indiretti.

Per ciascun centro sono state quindi individuate le grandezze *driver* (ore macchina, ore uomo e ore setup) ovvero quei parametri che, con ragionevole approssimazione, consentono di rappresentare l'effettiva quantità di attività svolta.

È iniziato, quindi, lo studio e l'implementazione dei meccanismi di allocazione dei costi indiretti dai centri ausiliari a quelli di produzione. I ribaltamenti possono essere operati in funzione di basi sia di tipo fisso sia legate a parametri valutabili quantitativamente. Il processo di allocazione può essere strutturato in maniera tale da mantenere la completa tracciabilità di tutti i singoli elementi di costo trasferiti da un centro all'altro in tutti i livelli di ribaltamento. Questa possibilità è garantita dal fatto che il sistema compie tutte le attività di allocazione eseguendo una scrittura in partita doppia (addebito sul centro che ribalta e accredito sul centro che riceve) a livello di singolo conto o gruppo di conti trasferito. È quindi possibile utilizzare criteri di ribaltamento diversi per ogni singolo conto trasferito.

Non sempre, tuttavia, ha senso sfruttare questa potenzialità ad un livello molto spinto. Nel progetto si è preferito, ad esempio, mantenere la tracciabilità a livello di gruppi di conti poiché questi rappresentano il profilo informativo indispensabile nella valutazione dei costi di prodotto. Il dettaglio a livello di conto sarebbe stato, infatti, troppo analitico, aumentando enormemente la mole di dati da trattare senza al contempo aumentare significativamente il livello dei risultati ottenibili.

Il sistema consente di gestire anche ribaltamenti di costi sui progetti o sugli altri oggetti di costo definiti dall'utente.

Pianificazione

Con il termine «pianificazione» abbiamo inteso indicare quell'attività di preventivazione dei costi di produzione volta alla definizione dei costi standard di centro e quindi dei relativi costi orari standard.

In questa elaborazione si è preferito non utilizzare i riferimenti quantitativi (ore di produzione per centro di lavoro) di budget poiché questa scelta avrebbe determinato una costante variabilità dei risultati in relazione ai diversi mix di produzione ipotizzati nel budget stesso. Il conseguente diverso grado di utilizzazione della capacità produttiva a livello di centro di lavoro avrebbe, infatti, determinato delle oscillazioni dei costi standard di prodotto del tutto ingiustificate.

Si è preferito fare riferimento ad una ipotesi di ottimale sfruttamento della capacità produttiva a livello del singolo centro di produzione. Questa circostanza è frutto dell'analisi storica e della considerazione che i volumi di vendita ipotizzati sono in grado di saturare la capacità produttiva stessa.

Sono state quindi definite le ore macchina ed uomo teoricamente disponibili per singolo centro di lavoro e, applicando un fattore di correzione che considera una inefficienza «normale», sono state calcolate le ore di produzione disponibili. Il risultato che si ottiene è quindi indipendente dal grado di saturazione effettiva della capacità dei diversi centri produttivi.

Si è proceduto quindi alla definizione dei costi afferenti a questo livello «normale» di produzione. Sono stati separati gli elementi economici fissi da quelli variabili e mentre per i primi si è proceduto ad una stima ed a un semplice inserimento manuale, per i secondi, oltre alla definizione del valore assoluto, sono state definite le correlazioni con le singole unità produttive (ore macchina ed ore uomo). Questa tecnica consente di adeguare rapidamente tutti i parametri variabili in funzione delle variazioni ipotizzate delle grandezze *driver* e perciò di eseguire rapidamente delle simulazioni ed, inoltre, di «flessibilizzare» il budget.

Deve essere considerato che l'ipotesi adottata, pur essendo interessante sotto il profilo teorico ed applicativo, soffre anche di limiti e rischi. Il primo riguarda i casi in cui lo sfruttamento della capacità produttiva risenta nel tempo di oscillazioni significative ed incontrollabili. L'altro aspetto rilevante da considerare con attenzione è il fatto che i costi fissi di produzione sono trasferiti sui prodotti sulla base di una ipotesi ottimale. Qualora si verificassero scostamenti importanti nello sfruttamento delle strutture produttive, una parte di questi costi fissi rimane inevitabilmente a carico della struttura.

Costi standard di centro e di prodotto

L'attività di pianificazione ha consentito di individuare i costi di centro di produzione legati al livello «normale» di produzione. In relazione a questi costi «normali» sono stati quindi calcolati i *cost rate standard* (costo ora macchina e costo ora uomo) a livello di ogni singolo centro di costo.

Si è proceduto, quindi, alla valorizzazione dei prodotti semilavorati e finiti utilizzando, in completa integrazione con il sistema ERP sottostante, le distinte base e le distinte ciclo definite come standard per la produzione del periodo di riferimento. Per quanto attiene ai costi delle materie prime e dei semilavorati di acquisto, sono stati utilizzati valori standard (fissi per tutto il periodo di riferimento) definiti dall'area acquisti e gestiti in un apposito listino.

La struttura dei costi standard di prodotto prevede una separazione fra costo delle materie e costo di trasformazione. Per questa seconda componente è stata creata una separazione per macro aree (gruppi di conti) differenziando in:

- personale,
- energia,
- manutenzioni,
- ammortamenti,
- utensili/inserti ed altri costi.

Per ciascuna di queste voci si è inoltre mantenuta la spaccatura fra componente fissa e variabile.

I costi standard di prodotto così ottenuti sono stati utilizzati sia per la valorizzazione dei magazzini sia come base per la definizione dei listini di vendita. Alla definizione del *full cost* di prodotto si è infine pervenuti attribuendo, con criteri percentuali, anche le ulteriori componenti di costo ricollegabili alle altre aree aziendali (amministrazione, commerciale...).

Il sistema, sfruttando le potenzialità sin qui descritte, è in grado di definire e di gestire diversi riferimenti standard in funzione delle ipotesi di preventivazione adottate. Nel progetto di cui si tratta sono stati, ad esempio, definiti diversi standard in relazione a tre diversi metodi di calcolo degli ammortamenti: di contabilità industriale, definiti sulla base delle regole del gruppo, e civilistico fiscali.

La gestione dei progetti

L'azienda di cui si tratta ha la necessità di controllare sia le attività di investimento sia alcune particolari attività aziendali che non presentano un carattere di continuità. È stato quindi introdotto il concetto di controllo per i progetti di investimento e per i progetti economici.

Nel caso dei progetti di investimento, la procedura introdotta consente di:

- preventivare analiticamente tutte le diverse componenti che intervengono nell'investimento (valore del bene, costi di adeguamento strutturale, costi di impianto, eventuali costi finanziari, ecc...), al fine di poter conoscere il valore complessivo delle risorse necessarie e la loro distribuzione temporale;
- rilevare consuntivamente tutte le componenti afferenti all'investimento per valutare l'effettivo avanzamento del progetto, gli scostamenti verificatisi rispetto alla previsione iniziale e conseguentemente le eventuali contromisure che si renda necessario attivare. Per questo tramite è quindi possibile valutare il reale valore dell'investimento e conseguentemente procedere ad un più accurato calcolo degli ammortamenti.

Con la seconda tipologia di progetti sono gestite quelle attività aziendali che non rientrano nei normali processi produttivi e gestionali (attività di ricerca e sviluppo, progettazione prototipi, realizzazione di utensili o dispositivi di produzione particolari ecc...). Non è sempre agevole valutare quali fra queste debbano essere considerate investimenti (ovvero strumenti che manifesteranno nel futuro le loro potenzialità economiche) e quali invece siano da considerarsi dei fattori che esauriscono immediatamente la loro utilità e per questo da comprendere fra i costi di periodo. Per controllare e per gestire queste problematiche sono stati quindi introdotti i progetti «economici».

Anche in questo caso è possibile eseguire:

- una dettagliata preventivazione a livello di singola natura di costo e periodo;
- una rilevazione consuntiva di tutti i fattori che sono stati specificamente utilizzati (acquisti esterni, costi del personale, prelievi da magazzino ecc...) ed una allocazione degli elementi di costo indiretti che sono rilevati a livello centro di costo;
- una accurata analisi dei fattori che hanno concorso alla realizzazione di queste attività, una valutazione degli scostamenti rispetto ai dati previsionali ed una rilevazione delle componenti per le quali è opportuno eseguire una capitalizzazione così da fornire il quadro economico preciso della gestione corrente.

Il sistema Portolan nell'ambito della gestione dei progetti consente, attraverso i moduli EFM, ECP ed EAM, una gestione completamente integrata di tutti i dati utili e necessari per: le valutazioni di tipo gestionale, le rilevazioni contabili e quelle per il sistema dei cespiti.

Il budget

Il budget, nel caso trattato, è certamente lo strumento che definisce gli obiettivi aziendali e costituisce il termine di confronto per valutare i risultati conseguiti. La capogruppo lo utilizza inoltre per la creazione delle previsioni globali. Per questa ragione ha una rilevante importanza nel processo gestionale e la sua costruzione è seguita con rigorosa attenzione.

La sua implementazione è stata sviluppata partendo da una previsione delle vendite formulata a livello di famiglia di articoli. Un maggiore dettaglio, seppure tecnicamente gestibile dal sistema, non appariva necessario sia sotto il profilo della differenziazione tipologica degli articoli sia sotto quello della loro diversa capacità contributiva.

I costi di produzione sono stati mutuati dalla previsione elaborata nell'ambito della pianificazione (ovvero senza tenere in considerazione le specifiche necessità produttive determinate dal mix previsto nelle previsioni di vendita) con dettaglio di conto e centro di costo e mensilizzando i dati in funzione dei giorni lavorativi disponibili per mese. Questa semplificazione, seppure di notevole rilievo, non ha determinato particolari elementi di incertezza poiché il grado di saturazione della capacità produttiva in entrambi i contesti ipotizzati (pianificazione e budget) è molto vicino allo sfruttamento ottimale.

Nella previsione di budget vengono inoltre considerati gli effetti economici positivi determinati dall'innovazione tecnologica che ragionevolmente si immagina di realizzare nel periodo.

Per quanto attiene tutte le altre aree aziendali diverse dalla produzione, la previsione dei costi è stata elaborata analiticamente a livello di conto e centro di costo. Anche in questo caso si è mantenuta la separazione fra componenti fisse e componenti variabili e per queste ultime sono stati introdotti dei sistemi di relazionalità diretta con i volumi di attività.

Questa struttura di budget consente di eseguire, in fase di progettazione, numerose simulazioni con estrema facilità.

Consente altresì di flessibilizzare il budget in relazione alle quantità effettivamente realizzate a livello consuntivo. In altri termini si procede alla ridefinizione del budget assumendo come riferimento anziché le quantità di fattore produttivo ipotizzate (nel progetto sono state assunte le ore macchina e uomo di produzione) in previsione, quelle effettivamente realizzate a consuntivo.

Rilevazione dei dati consuntivi ed elaborazione di fine periodo

Per l'assunzione dei dati consuntivi, Portolan si interfaccia con i sistemi gestionali di base utilizzati in azienda (contabilità analitica, gestione produzione, gestione costo del personale, distinte base e ciclo ecc.). La procedura di integrazione prevede una fase di controllo dell'integrità logica dei dati (evidenziando in appositi file tutti gli eventuali errori) ed in alcuni casi anche l'integrazione di elementi o criteri di valutazione.

Come detto, l'obiettivo prioritario del progetto era quello di dotare l'azienda di uno strumento capace di fornire, in maniera tempestiva, tutti i necessari riscontri reddituali e patrimoniali per verificare gli effettivi andamenti aziendali ed al contempo valutarli in funzione delle previsioni di budget. Per questo motivo l'attività di acquisizione dei dati consuntivi e di elaborazione dei risultati periodici è stata seguita con particolare attenzione.

L'assunzione dei dati consuntivi ha riguardato le seguenti aree:

- dal sistema di contabilità analitica sono state assunte, per ogni singolo periodo, tutte le transazioni elementari con i rispettivi dettagli (centro di costo, progetto ecc...);
- dal sistema di gestione dei magazzini sono state integrate le singole transazioni. Tali dati sono stati utilizzati per eseguire:
 - la valutazione dei consumi dei materiali direttamente utilizzati nella produzione (materie prime ed accessori). In questo caso è possibile gestire anche il livello della singola commessa di produzione e perciò valutare l'efficienza nell'utilizzo dei materiali in maniera capillare;
 - la valorizzazione dei materiali ausiliari consumati a livello di centro di costo;
 - la verifica della congruità fra stock iniziali e finali;
 - la riconciliazione fra la valutazione contabile dei consumi rispetto a quella fisica.
- dal sistema di rilevazione delle ore di produzione vengono integrate le ore uomo, a livello di singolo dipendente, differenziate in funzione delle diverse casistiche (produzione, fermo per manutenzioni, fermo mancanza pezzi, fermo per cause generali, riunioni sindacali ecc...). Da un sistema collegato si assume il costo del personale. La competenza economica viene realizzata valorizzando le ore consuntivate sulla base di tariffe orarie predefinite che considerano tutti i costi afferenti (Tfr, tredicesima, quattordicesima, ecc...). Eventuali variazioni derivanti da modifiche contrattuali od altro, elaborate solo nella busta paga ufficiale mensile, sono considerate nel periodo successivo;

- dal sistema di fatturazione attiva vengono integrati i dati di vendita con il massimo livello di dettaglio. La riga fattura identifica l'articolo, il prezzo e le eventuali condizioni economiche praticate sulla specifica fornitura;
- dal sistema di gestione dell'avanzamento di produzione, per tutte le commesse aperte vengono integrate anche le quantità di prodotti avanzate per singola fase del processo.

Per quanto attiene i valori patrimoniali si fa riferimento al sistema contabile e si assumono solamente i dati ricollegabili alle voci del circolante (clienti, fornitori e magazzini). Una apposita procedura associa le singole posizioni clienti e fornitori alle divisioni in funzione di riferimenti anagrafici, mentre per i magazzini, l'associazione alle divisioni è immediata in quanto sono già separati secondo questo profilo.

Alla fase di integrazione e di verifica dei dati elementari segue poi l'elaborazione. Questa procedura è strutturata in maniera sequenziale per consentire la corretta esecuzione di tutte le operazioni e in ultima istanza crea nel database il massimo livello di dettaglio delle informazioni trattate, che possono essere successivamente analizzate e rappresentate secondo le più diverse esigenze.

Analisi dei risultati e reporting

Il sistema Portolan è un sistema di *business intelligence* evoluto e consente un'analisi multidimensionale dei risultati. In ciascun modulo è presente un sistema di reporting che permette di creare report specifici. Il modulo più potente sotto questo profilo è tuttavia il PRM e per tale ragione, nel caso in esame, la quasi totalità dei report generati sono stati creati con questo strumento.

Come già ricordato, la gestione dei dati avviene sfruttando «tipi di informazione» diversi (piano, budget, forecast consuntivo, ecc...) e utilizzando strutture di dati (*record type*) diversi. Ciò consente di comporre e di trattare, con molta rapidità e semplicità, tutte le informazioni disponibili realizzando report con formati e strutture diverse in funzione delle specifiche esigenze dei diversi ambiti aziendali ed in particolare modo di confrontare i dati consuntivi rispetto a quelli previsionali.

La possibilità di gestire su ogni report un *drill down* molto sofisticato, che consente all'utente di passare da un livello estremamente aggregato delle informazioni sino alla singola transazione che ha contribuito alla generazione del risultato, amplia notevolmente le capacità di indagine e di valutazione.

Nel progetto si è data particolare importanza all'analisi di redditività per articolo/famiglia di articoli e cliente poiché la differenziazione tipologica degli stessi pone particolari interrogativi circa le diverse possibili composizioni del mix di vendita. È stato comunque creato un numero significativo di report adatti a soddisfare tutte le esigenze aziendali ed al contempo, sfruttando il modulo di esportazione verso Microsoft Excel ed altri strumenti di *data warehouse*, viene offerta, all'utente evoluto, la possibilità di approfondire a piacimento l'analisi dei dati.

Di seguito sono riepilogati i principali elaborati e funzionalità che il sistema realizzato è in grado di produrre ad ogni fine periodo:

- conto economico complessivo aziendale elaborato con una struttura a costo del venduto standard, esplicitando le variazioni di produzione del periodo;
- conto economico di divisione, elaborato sempre a costo del venduto, con le variazioni di produzione e con una riallocazione dei costi generali di struttura;
- stato patrimoniale gestionale complessivo aziendale, che prevede la scomposizione del capitale circolante secondo un profilo divisionale;
- valorizzazione dei magazzini secondo diversi criteri (standard, media ponderata, LIFO, ecc...) ed esplicitazione degli impatti economici derivanti dall'applicazione dei diversi criteri;
- valorizzazione del WIP. La procedura prende in considerazione tutte le commesse aperte alla data di chiusura del periodo; per queste procede alla valorizzazione di tutte le fasi avanzate sottraendo il costo standard di produzione dei prodotti finiti versati a magazzino ed aggiungendo il valore delle materie effettivamente prelevate dalla data di apertura della commessa al netto dei materiali, valutati sia in quantità sia in valore a standard, contenuti nei prodotti finiti versati a magazzino;
- flessibilizzazione del budget iniziale in funzione dei dati quantitativi effettivamente rilevati. Questa analisi è particolarmente utile nella fase di studio delle variazioni, poiché aiuta a comprendere il maggiore aggravio di costi fissi che i prodotti devono essere in grado di sopportare al perdurare della situazione corrente;
- situazione economica di centro con l'esplicitazione delle variazioni rispetto al budget iniziale e di quello flessibilizzato;
- definizione dei *cost rate* consuntivi per i centri di produzione. Ciò permette di formulare, sulla base delle distinte ciclo e base in uso a fine periodo, una ragionevole ipotesi circa i costi *actual* di prodotto. Tutti i

dati elaborati per singolo periodo possono essere memorizzati in appositi file ed essere successivamente utilizzati per lo studio dell'andamento dei costi di produzione;

- report specifici per lo studio dei dati di efficienza a livello dei centri di produzione e di analisi delle variazioni in funzione dei fattori: prezzo, quantità, mix e incremento tecnologico.

Il sistema Portolan consente inoltre di analizzare i dati di produzione in maniera ancora più approfondita in tutti i casi in cui l'avanzamento della produzione sia gestito in maniera capillare. Ciò permette, nello studio dei costi di produzione, di spostare l'attenzione dal livello del centro a quello della singola commessa di produzione contribuendo, ove necessario, ad individuare in maniera capillare l'origine delle eventuali inefficienze e la redditività di ciascun specifico prodotto.

LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEL PROGETTO

Come detto in premessa, il progetto in questione non ha introdotto in azienda elementi teorici particolarmente innovativi; esso ha tuttavia contribuito a dotare il management di un sistema logico e coerente che consente la formulazione di diversi tipi di previsione e la successiva analisi dei risultati effettivamente conseguiti, evidenziando, ove necessario, le variazioni con diversi profili di dettaglio.

Proprio in questa completa coerenza di tutto il sistema, sia a livello previsionale sia consuntivo, unitamente alla possibilità di analizzare i risultati conseguiti secondo un profilo multidimensionale, deve essere individuata la maggiore utilità introdotta e il più significativo apporto a sostegno del processo decisionale.

La metodologia di analisi consente, infatti, di studiare dettagliatamente le capacità contributive delle diverse combinazioni cliente/prodotto e quindi fornisce un significativo contributo nelle scelte di politica commerciale. Al contempo permette di individuare tempestivamente le aree in cui si stanno verificando le variazioni rispetto alle previsioni al fine di attivare eventuali contromisure in tempi compatibili con la vita dell'azienda.

La disponibilità coerente e tempestiva di questo genere di informazioni si traduce certamente in una razionalizzazione del processo decisionale e, in ultima istanza, in un miglioramento dei risultati reddituali e finanziari dell'azienda.

GLOSSARIO

Business intelligence

Insieme di applicazioni informatiche che permettono alle aziende, sfruttando la potenzialità del loro patrimonio di informazioni derivanti dalla disponibilità di sistemi informativi integrati, di ottenere una più approfondita comprensione del proprio business.

Activity base costing

Tecnica innovativa di contabilità analitica basata sull'attribuzione diretta dei costi aziendali, precedentemente considerati indiretti, ai prodotti sulla base delle attività su questi sviluppate.

Documento reperibile, assieme ad altre monografie, nella sezione Dossier del sito www.sanpaoloimi.com/impres

Documento pubblicato su licenza di Ipsoa Editore S.r.l. – Copyright Ipsoa Editore S.r.l.

Fonte: Amministrazione & Finanza-Quindicinale di gestione, pianificazione e controllo aziendale, Ipsoa Editore