

# CO – Sistema di Controllo Organizzativo in una PMI produttiva

## L'azienda cliente

E' una PMI che opera nel settore degli stand personalizzati che gestisce tutte le attività che compongono la catena del valore: progettazione tecnica, realizzazione dei prodotti, noleggio e montaggio presso il cliente. L'idea dei titolari è di implementare un sistema di controllo direzionale partendo dal controllo di gestione economico – finanziario, via via arricchito di indicatori di monitoraggio su altre aree strategiche.

## Gli obiettivi

Insieme alla direzione sono stati definiti quattro obiettivi a cascata:

- Definire i dati economico-finanziari necessari a capire e gestire l'azienda;
- Fare gestire internamente questi dati all'amministrazione;
- Definire le altre aree aziendali da monitorare successivamente e definire il set di indicatori;
- Fare gestire l'intero sistema di controllo all'amministrazione e a chi si occupa di risorse umane.

## L'intervento

È durato circa tre anni per un monte ore/uomo di consulenza complessive di circa 450 ore. E' stata svolta sia un'attività formativa sugli **strumenti del controllo di gestione** (analisi di bilancio, contabilità analitica, budget, reporting) e sul **controllo direzionale** (balanced scorecard) ai vari responsabili funzionali e alla direzione, sia un'attività di consulenza per **impostare il sistema in azienda**, sia un'attività di consulenza direzionale per la **lettura, l'interpretazione e la presa di decisione sulla base dei dati**.

L'attività di consulenza ha riguardato anche aspetti organizzativi riguardanti la definizione dell'organigramma aziendale, l'analisi delle job di alcuni settori e la conseguente modifica di compiti.

## I risultati

La difficoltà maggiore è consistita nell'abituare i responsabili a capire l'importanza dei dati per la presa di decisione, poiché la cultura aziendale era di tipo "emotivo-abituale": *"abbiamo sempre fatto così e faremo così, quando sentiremo che così va bene"*.

Gli unici dati trattati in azienda erano di natura contabile, strettamente legati ad aspetti amministrativi - adempimentali e non erano tenuti in alcuna considerazione per la presa di decisione. L'andamento di mercato sfavorevole degli ultimi due anni, insieme alla determinazione di alcuni responsabili aziendali sono riusciti a modificare la cultura prevalente in azienda; adesso c'è una maggiore consapevolezza dell'importanza dei dati sia contabili, sia commerciali, sia produttivi.

La direzione si è abituata a leggere i report mensilmente (economico-finanziari, commerciali, produttivi, di commessa), i responsabili a fornire i dati richiesti nei tempi previsti.

In azienda si fa un budget generale partendo dalla previsione delle vendite e, a cascata, facendo una previsione analitica dei costi diretti in base ai fabbisogni derivanti dal budget delle vendite, dei costi fissi in base alle attività da svolgere e ai progetti da intraprendere.

Il processo di budget è ancora da migliorare poiché l'attività di previsione è quella più complessa per le persone (non solo in ambito aziendale!).

Credo che nel corso del 2013 si riesca a realizzare l'obiettivo di sviluppare un budget inteso come "somma di obiettivi e guida ai comportamenti quotidiani aziendali" e non solo come un raffinato esercizio contabile.

