

IL SISTEMA DEL CONTROLLO DI GESTIONE

LE DETERMINANTI
DELL'EBITDA

A cura di:

Dr Francesco Raccichini

Dr Andrea Sartoni Galloni

INDICE

IL FABBISOGNO INFORMATIVO	3
DOVE CERCARE LE DETERMINANTI DELL'EBITDA	5
ADEGUATEZZA DELL'ASSETTO ORGANIZZATIVO AZIENDALE	6
SCARSA CONSAPEVOLEZZA DEL FABBISOGNO INFORMATIVO DA PARTE DELL'IMPRENDITORE: UN FATTORE DETERMINANTE	7

IL FABBISOGNO INFORMATIVO

Sappiamo che il bilancio civilistico non fornisce informazioni sufficienti alla direzione aziendale al fine di controllare e programmare l'attività di gestione.

Oltre che rappresentare un dato consuntivo, il contenuto del bilancio civilistico è frutto di un criterio di imputazione dei costi e ricavi basato sulla natura delle componenti economiche e non sulla loro destinazione. Conseguentemente lo stesso può essere utilizzato ai soli fini della misurazione dei risultati economico finanziari aggregati dell'azienda, nonché per la determinazione dell'equilibrio finanziario e patrimoniale.

Ma le decisioni strategiche e operative della direzione aziendale devono necessariamente essere assunte sulla base di specifiche informazioni che attengono sia all'ambiente esterno (mercato, sistema economico sociale) sia al contesto interno al sistema aziendale.

In particolare, nel contesto interno occorre impostare un sistema di controllo di gestione fondato su un sistema informativo aziendale che consenta di individuare le determinanti dei margini economici conseguiti dall'azienda, in particolare dell'EBITDA, mettendo in condizione la direzione di programmare l'attività aziendale. Che cosa ha contribuito a determinare quel livello di EBITDA (più o meno soddisfacente in termini di valore assoluto o relativo)? Conoscendone le determinanti, la direzione aziendale potrà assumere decisioni, con cognizione di causa, in sede di programmazione tecnico/produttiva ed economico finanziaria (budget, piano industriale, budget di tesoreria, ecc.).



DOVE CERCARE LE DETERMINANTI DELL'EBITDA

Le determinanti dell'EBITDA vanno cercate nell'area tecnico produttiva e nell'area economica del sistema aziendale:



Nell'area tecnico/produttiva aziendale, i fattori produttivi in input vengono trasformati (PROCESSO PRODUTTIVO) in output creando (o distruggendo) valore. E' in questa area che l'analisi della produttività e dell'efficienza dei fattori e dei processi fornisce informazioni alla direzione circa le scelte tecnico produttive da assumere per aumentare, migliorare la creazione del valore.

L'area economica determina i valori dei fattori produttivi e della produzione. Qui si manifestano i costi di esercizio, gli investimenti, i ricavi; conseguentemente i MARGINI ECONOMICI.

Nell'area finanziaria le componenti economiche si trasformano in FLUSSI FINANZIARI positivi e negativi (entrate, uscite) generando variazioni nel CCN e nella liquidità.

Infine nell'area patrimoniale il valore creato (o distrutto) contribuisce a determinare il valore dei mezzi propri (STRUTTURA PATRIMONIALE).

Ogni area/dimensione aziendale richiede l'utilizzo di diversi e specifici strumenti di analisi, programmazione e controllo:

- contabilità analitica (CO.AN.), budget e piano industriale, presidiano il controllo delle aree tecnico/produttiva (PROCESSO PRODUTTIVO) ed economica (MARGINI ECONOMICI);
- analisi di bilancio e dei flussi finanziari, presidiano il controllo delle aree finanziaria e patrimoniale.

Il Controllo di Gestione è un Sistema che incorpora l'intero insieme di strumenti che la scienza economica aziendale ci mette a disposizione.

L'analisi finanziaria/patrimoniale coglie le performance aziendali solo "a valle" del processo di gestione, senza coglierne le determinanti dei risultati.

Le determinanti dell'EBITDA, quale indicatore principe della capacità del sistema azienda di produrre ricchezza, vanno ricercate in tre ambiti fondamentali:

- nella STRUTTURA DEL PRODOTTO;
- nella STRUTTURA AZIENDALE;
- nei PROCESSI AZIENDALI.

STRUTTURA DEL PRODOTTO.

La composizione del prodotto/servizio in termini di fattori produttivi direttamente necessari a realizzarlo, determina il primo margine economico, cioè il margine di contribuzione quale differenza tra prezzo di vendita e costi diretti variabili (materie prime, lavorazioni dirette interne ed esterne, costi commerciali variabili). La distinta base è il documento fondamentale cui attingere le informazioni necessarie al calcolo del costo industriale variabile (CIV: materie prime e lavorazioni dirette), dato quest'ultimo che ci dà un primo contributo informativo fondamentale, oltre che per stimare i costi diretti variabili, per misurare la competitività dell'azienda.

sul mercato: quanto più è basso in rapporto al prezzo di vendita, tanto più l'azienda è competitiva. Troppo spesso la direzione aziendale nel micro/pmi non conosce il valore del CIV dei propri prodotti o lo calcola in maniera non corretta. Conseguentemente, su tale informazione non corretta, si basano le seguenti scelte strategiche aziendali:

- quale prodotto/servizio realizzato dall'azienda decido di eliminare o sul quale decido di investire in comunicazione per spingerne le vendite;
- quale prodotto/servizio riprogettare al fine di comprimerne il CIV (minor consumo di materie prime);
- di quale prodotto/servizio decido di aumentare o diminuire il prezzo per una maggiore spinta competitiva sulle vendite.

Scelte basate su informazioni/dati non corretti, non possono che determinare conseguenze negative sulle performance aziendali, quindi sull'EBITDA.

STRUTTURA AZIENDALE

La struttura aziendale è composta da tutte le risorse materiali, immateriali e umane che concorrono in maniera indiretta alla creazione del prodotto/servizio oggetto dell'attività aziendale. La struttura aziendale si compone sostanzialmente della restante parte dei fattori produttivi (diversi rispetto a quelli che direttamente si incorporano nel prodotto/servizio) che genera i costi fissi (indiretti, costi a fatturato zero). La contabilità analitica, di dettaglio, afferente l'utilizzo di tali fattori rappresenta un elemento fondamentale per acquisire informazioni circa la natura dei costi relativi (servizi esterni, personale, ammortamenti, altri oneri..) e la loro entità nel periodo di riferimento (esercizio, semestre, mese, giorno). Tale informazione consente di conoscere l'entità del volume produttivo/fatturato e del relativo margine di contribuzione che consente di conseguire il pareggio di gestione (break even point, BEP). A parità di condizioni, più basso è l'importo dei costi fissi aziendali, maggiore sarà la sua competitività: infatti sarà in grado di sopportare meglio le flessioni dei volumi produttivi/fatturato o politiche di prezzo aggressive che riducono il MDC unitario.



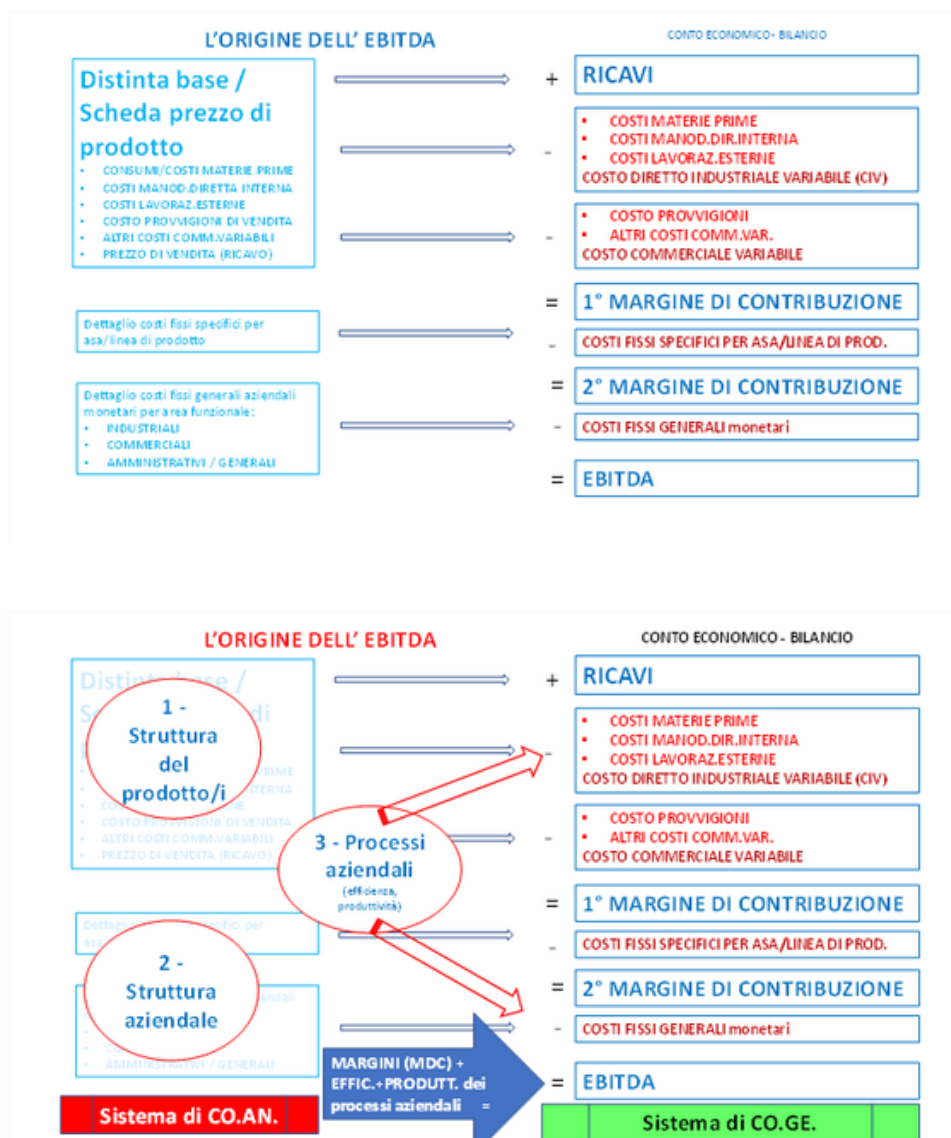
PROCESSI AZIENDALI

I processi aziendali descrivono il funzionamento del sistema aziendale nella realizzazione delle attività di progettazione, produzione e vendita del prodotto/servizio. I processi aziendali determinano e influenzano i costi aziendali, sia diretti (industriali, commerciali) che indiretti (industriali, commerciali, amministrativi/generali). L'esecuzione delle varie lavorazioni dirette o la procedura di approvvigionamento o la procedura di programmazione della produzione, determinando il consumo dei fattori produttivi (materie prime, manodopera), determinano anche il CIV (costo industriale variabile del prodotto/servizio): quindi influiscono sul MDC (margine di contribuzione), quindi sull'EBITDA.

La mappatura e l'analisi dei processi aziendali di produzione consente di verificare l'efficienza degli stessi e l'esistenza di diseconomie, sprechi e di margini di miglioramento (risparmio di costo industriale variabile).

La mappatura e l'analisi dei processi aziendali di supporto (logistica, servizi indiretti, servizi amministrativi e generali) consente di verificare l'efficienza della struttura dei fattori produttivi indiretti, quindi di verificare eventuali livelli eccessivi di costi nelle varie aree funzionali (progettazione, logistica, commerciale, amministrazione).

Dunque il livello di efficienza dei processi determina il livello dei costi aziendali diretti e indiretti, contribuendo a determinare l'entità dell'EBITDA.



ADEGUATEZZA DELL'ASSETTO ORGANIZZATIVO AZIENDALE

L'assetto organizzativo aziendale è il sistema azienda nel suo complesso.

Un assetto organizzativo aziendale per essere adeguato, non è sufficiente che i suoi processi consentano di misurare tempestivamente l'equilibrio finanziario/patrimoniale attraverso l'analisi di bilancio consuntive, ancorché infrannuali/mensili/giornaliere (indici di liquidità, PFN, ecc.). Né può essere utile un'analisi predittiva o di programmazione economico finanziaria (budget di tesoreria, budget, business plan) basata su dati storici economico finanziari o su mere stime asettiche che prescindano da un'analisi esaustiva dei tre elementi sopra descritti:

- **STRUTTURA DEL PRODOTTO/SERVIZIO;**
- **STRUTTURA AZIENDALE;**
- **PROCESSI AZIENDALI.**

La creazione di documenti costruiti senza un'analisi di questi tre elementi, può solo rappresentare una formale adeguatezza dell'assetto organizzativo aziendale (articolo 2086 c.c.), che non elimina né riduce il rischio di crisi dell'impresa, minandone al contrario la sua continuità.

Al contrario, la conoscenza del costo industriale dei propri prodotti, dei costi fissi della struttura aziendale e la conoscenza dei processi aziendali, consente alla direzione di avere il controllo del sistema azienda nel suo complesso e di agire nell'assunzione delle quotidiane scelte aziendali con cognizione di causa: quindi di procedere ad effettuare una programmazione tecnico/produttiva ed economico finanziaria solida, basata su azioni programmate (action plan). In tal modo si elimina ogni elemento di aleatorietà nell'attività aziendale il cui rischio di crisi viene ridotto sensibilmente. A tale proposito si può certamente sostenere che lo strumento più efficace per prevenire la crisi aziendale è quello dell'analisi programmazione e controllo svolto con cognizione di causa, cioè il Sistema di Controllo di Gestione che si articola in quattro fasi cicliche: analisi, riprogettazione dei processi, programmazione tecnico/produttiva ed eco/fin, controllo consuntivo.



SCARSA CONSAPEVOLEZZA DEL FABBISOGNO INFORMATIVO DA PARTE DELL'IMPRENDITORE: UN FATTORE DETERMINANTE

Nel tessuto imprenditoriale italiano è possibile individuare, con una certa frequenza, due distinti profili di imprenditore che, per ragioni differenti, faticano a trarre pieno beneficio dall'adozione di strumenti di controllo di gestione.

La prima categoria è rappresentata dall'imprenditore che ha già maturato una sensibilità verso il valore dell'informazione aziendale. Si tratta di un soggetto che ha compreso l'importanza di disporre di dati strutturati per guidare l'impresa e che, conseguentemente, ha investito in software gestionali e sistemi informativi finalizzati alla raccolta e alla mappatura dei dati.

Tuttavia, questo percorso spesso si arresta a metà. L'investimento tecnologico non viene accompagnato da un parallelo investimento nelle risorse umane interne, necessario per sviluppare competenze di analisi, interpretazione e utilizzo strategico delle informazioni disponibili. I database aziendali, per quanto ricchi e correttamente alimentati, non generano valore in modo automatico: richiedono figure in grado di trasformare il dato grezzo in informazione significativa e, successivamente, in supporto concreto ai processi decisionali.

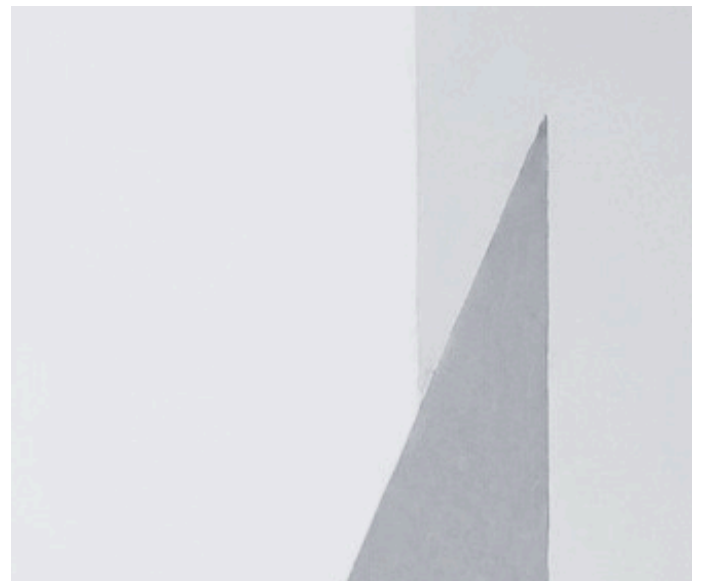
In assenza di una crescita delle competenze interne – e, più in generale, di una evoluzione culturale orientata al dato – il rischio è quello di limitarsi a una mera raccolta informativa. Il dato viene rilevato, ma non adeguatamente monitorato, analizzato e tradotto in indicatori utili alla gestione. Ne consegue una sottoutilizzazione del potenziale insito nei sistemi implementati e un ritorno sull'investimento inferiore alle attese.

La seconda tipologia di imprenditore si colloca, invece, in una fase ancora più arretrata del percorso di maturazione manageriale. In questo caso manca una piena consapevolezza dell'importanza strategica del controllo dei dati aziendali quale leva per governare l'impresa, soprattutto in un contesto caratterizzato da crescente complessità e incertezza.

L'investimento necessario per avviare un sistema di controllo di gestione viene frequentemente percepito come un costo, anziché come un fattore abilitante di crescita e di sostenibilità nel medio-lungo periodo. Si sottovaluta, quindi, il valore aggiunto che un sistema di controllo strutturato può apportare in termini di pianificazione, monitoraggio degli scostamenti, prevenzione delle crisi e miglioramento della redditività.

Per questa seconda categoria, risulta fondamentale chiarire che l'implementazione di un sistema di controllo di gestione non richiede necessariamente interventi immediati e complessi. Il percorso può – e dovrebbe – essere graduale, modulato in funzione della dimensione e della complessità aziendale. Anche strumenti inizialmente semplici, se correttamente progettati e coerenti con il modello di business, possono rappresentare il primo passo verso una gestione più consapevole e orientata ai dati.

In definitiva, il vero discrimine non è tanto la disponibilità tecnologica, quanto la maturità culturale dell'organizzazione nel riconoscere il dato come asset strategico e nel dotarsi delle competenze necessarie per trasformarlo in vantaggio competitivo.



NexumStp S.p.A.

Società tra Professionisti
Società Benefit

P. Iva 13262641007

Tel +39 06 5916078

Mail info@nexumstp.it

www.nexumstp.it

Bologna

Via di Corticella, 184/10
Via Nazario Sauro, 2

Ferrara

Via Darsena, 67

Genova

Piazza Vittorio Veneto, 2

Milano

Via Borromei,

Monza

Via E. Cernuschi, 2 - Monza

Napoli

Via G. Porzio, 4 - Isola G8 - C.D.N.

Olbia

Via Georgia, 11 - Torre 2

Padova

Via San Crispino, 106

Palermo

Centro Direzionale "Cento Piazze"
S.S. 113 km 327,00

Perugia

Viale Giovanni Perari, 1
Via del Vignola, 5 - Umbertide (PG)
Via Entrata 31, 06089 Torgiano (PG)

Roma

Piazzale delle Belle Arti, 2
Via Nairobi, 40
Via Cristoforo Colombo, 112
Via della Maglianella, 65/R
Via Nomentana, 935
Via Penna Sant'Andrea, 7
Via Marcantonio Colonna, 7
Via Benedetto Croce, 62
Via Giuseppe Dessi, 43

Taranto

Via Giuseppe Carlo Speciale, 71

Torino

Corso Matteotti, 42

Vicenza

Piazzetta Risorgive, 21 - Brendola (VI)

Durazzo (ALB)

Rr. Hamdi Troplini L3