

Valutazione delle performance [1]

Le domande ricorrenti

- *Quali sono i risultati dell'azienda e come si sono modificati nel tempo?*
- *Come cresce il fatturato? Qual è il livello dell'EBIT, dell'EBITDA e dei flussi di cassa?*
- *Quali sono le aree di business più profittevoli?*
- *Come sono cambiati nel tempo i costi di prodotto?*
- *Su quali delle diverse aree di business conviene puntare per il futuro?*
- *Quali tipologie di investimenti ciascuna area di business è in grado di sostenere?*

0. Il punto di partenza

Di fronte alla volontà di intervenire in azienda per migliorare i risultati precedentemente ottenuti, la proprietà si rende conto di non disporre di un sistema informativo sufficientemente completo e dei dati necessari per orientare al meglio le scelte.

1. Gli obiettivi del progetto

Costruire un sistema di controllo di gestione funzionale, da una parte, ad avere i costi di produzione dei singoli prodotti e, dall'altra, a misurare la redditività delle differenti aree di business.

2. Le aree e le modalità di intervento

La costruzione del sistema di valutazione delle performance è partita dall'analisi dei processi aziendali per determinare i costi di prodotto, in modo da definire per ciascun articolo venduto: le materie prime impiegate, le lavorazioni esterne e gli altri costi variabili di produzione; l'assorbimento dei costi fissi nelle diverse fasi di lavorazione; le provvigioni, i trasporti e gli altri costi variabili commerciali. Contemporaneamente, l'analisi della strategia aziendale ha consentito di comprendere la natura dei costi fissi e individuare le aree di business sulle quali costruire le analisi di redditività.

Dopo averne definito i contenuti, grande attenzione è stata posta nella costruzione della reportistica, perché ciascun prospetto potesse fornire le informazioni necessarie e fosse di immediata comprensione per i suoi destinatari.

3. I principali risultati raggiunti

A conclusione del lavoro, l'azienda ha potuto disporre: di informazioni sui costi di produzione, sulla base dei quali migliorare l'efficienza dei processi interni e definire le politiche di prezzo; di report commerciali e di marginalità per ciascun cliente, utili ai responsabili delle vendite per definire gli obiettivi di sviluppo e gestire al meglio le ne-

goziazioni; di un conto economico articolato per aree di business, da cui comprendere le strutture di costo e le marginalità dei differenti canali commerciali e indirizzare al meglio le politiche di sviluppo future. Strumenti che, peraltro, hanno contribuito a costruire in azienda un linguaggio comune e a facilitare il confronto tra i responsabili.