

Il controllo di gestione: un monitoraggio costante dell'azienda

di Lucio Brioschi

Molte piccole aziende e floriculture scoprono solo nel mese di marzo, quando il commercialista consegna loro il bilancio d'esercizio, come è andato l'anno precedente.

Chi nel corso dell'anno vuole sapere se la propria attività cresce ed è remunerativa, ha bisogno di affiancare al bilancio altri strumenti di controllo.

Il bilancio svolge tre funzioni importanti:

- adempie ad un obbligo di legge: è il documento sul quale si calcolano le tasse da versare allo stato;
- fornisce un quadro analitico dello stato patrimoniale dell'azienda al 31 dicembre di ogni anno;
- mostra il risultato economico di un anno di attività, con i costi e i ricavi elencati e suddivisi analiticamente.

E' uno strumento utile per analizzare e valutare a consuntivo il lavoro fatto nell'anno precedente.

Ma un imprenditore non può "navigare" per un anno e poi verificare se ha raggiunto la meta. Ha bisogno di sapere costantemente se sta procedendo nella direzione giusta.

Lo strumento che offre questa possibilità di verifica è il controllo di gestione.

Un buon controllo di gestione consente al flor center di:

- avere un monitoraggio costante dell'andamento dell'azienda;
- definire le proprie strategie, tenendo conto di dati reali storici e degli obiettivi di crescita auspicati nel budget previsionale;
- prendere decisioni utili nel corso dell'anno e correggere il tiro quando ci si accorge che una produzione non tira più o non è più remunerativa come negli anni passati.

Il controllo di gestione è dunque un prezioso strumento di conduzione dell'azienda, che fornisce all'imprenditore dati concreti, indici e raffronti grazie ai quali mantiene il controllo dell'azienda e può fare scelte utili e tempestive per lo sviluppo e la remuneratività della floricultura.

Come si imposta un buon controllo di gestione?

Anzitutto occorrono due riferimenti importanti:

- i dati sulla produzione e sulle vendite dell'anno precedente, ed il bilancio;
- il budget con gli obiettivi che si perseguono nell'anno in corso.

Normalmente il budget nasce con un riferimento al bilancio dell'anno precedente: si punta ad un aumento dei ricavi e/o ad una riduzione dei costi.

Questi due riferimenti ci permettono di rispondere ogni mese a due domande:

- Come stiamo andando rispetto all'anno scorso?
- Siamo in linea con il budget? Lo stiamo superando, rispettando o mancando?

Per poter dare delle risposte più analitiche e significative a queste domande, occorre rilevare mensilmente dei dati riguardanti:

- la produzione
- le vendite
- i costi.

La produzione

I dati da raccogliere sulla produzione sono:

- le tipologie di coltivazioni che si intendono gestire nel corso dell'anno;
- il numero di piante prodotte l'anno precedente, suddiviso per tipologie;
- il numero di piante che si intendono produrre, suddiviso per tipologie.

Le vendite

I ricavi vengono rilevati mensilmente per ciascun tipo di coltivazione. Per un buon controllo di gestione servono:

- il numero di piante vendute nell'anno precedente, suddiviso per tipologie;
- il prezzo di vendita di ciascun tipo di pianta venduta nell'anno precedente; nella suddivisione occorre distinguere anche i diversi formati, con i relativi prezzi;
- il numero delle piante e dei formati che si prevedono di vendere, con il relativo prezzo di vendita.

| Rilevazione mensile dei ricavi – Aprile 2011 | | | | | | |
|--|-------------|-----------------|-------------|---------------|--------|----------------|
| Tipo di Coltivazione | Ricavi mese | % del totale R. | Progressivo | % Progressivo | Budget | Quota mancante |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

I costi

I costi sono più complessi da rilevare, perché le voci sono più numerose, alcune raggruppabili ed altre no. Vediamo quelli più significativi, capaci di darci subito dei parametri utili:

- il costo delle materie prime necessarie per la produzione delle piante;
- i costi del personale;
- tutte le altre spese che concorrono direttamente o indirettamente alla produzione e che si possono raggruppare nei cosiddetti costi diversi.

| Rilevazione mensile del costo del venduto – Aprile 2011 | | | | | | |
|---|------------|--------------------|--------------|----------------|--------|--------------------------|
| Tipo di Coltivazione | Costi mese | % del totale costi | Progres-sivo | % Pro-gressivo | Budget | Quota mancante / esubero |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

I costi delle materie prime, suddivisi per tipologia di coltivazione, permettono di calcolare il margine operativo lordo, secondo la formula:

$$\text{MOL} = \frac{\text{n}^\circ \text{ piante vendute} \times \text{prezzo di vendita}}{\text{costo delle materie prime}}$$

Se si possiedono dei dati sulle ore di lavoro impiegate per ciascun tipo di coltivazione, è possibile determinare un indice di produzione, risultante dalla somma delle ore di lavoro e delle materie prime impiegate:

$$\text{Indice di produzione} = \text{materie prime} + \text{ore di lavoro}$$

Grazie a questo indice si può calcolare il margine operativo lordo comprensivo delle ore di lavoro.

$$\text{MOL}_2 = \frac{\text{n}^\circ \text{ piante vendute} \times \text{prezzo di vendita}}{\text{costo materie prime} + \text{ore di lavoro}}$$

Non tutte le varietà di piante necessitano delle stesse cure. Le ore di lavoro variano per ciascun tipo di coltivazione. Poter attribuire a ciascuna produzione i propri costi di manodopera permette di valutare meglio la redditività di ciascuna coltivazione.

Rimangono infine da considerare tutti gli altri costi, che devono essere coperti dal margine operativo lordo. Tra questi ci sono dei costi generali (telefono, energia elettrica, commercialista, ecc.) che vanno ripartiti sulle vendite globali del flor center. Altri costi possono invece essere assegnati a specifiche coltivazioni. I costi di riscaldamento delle serre vanno attribuiti solo alle produzioni che avvengono in serra.

Meglio si riescono a determinare i componenti del costo di produzione, meglio si riuscirà a determinare il prezzo di vendita (che deve essere comunque coerente con il prezzo di mercato) e a tenere sotto controllo la marginalità.

Il monitoraggio mensile

Monitorando i dati elencati e condensandoli in pochi indici di riferimento, è possibile verificare ogni mese:

- l'andamento della produzione;
- l'andamento delle vendite;
- l'andamento dei costi;
- i margini e la remuneratività di ciascun tipo di coltivazione;
- se l'azienda sta guadagnando o perdendo.

Il controllo di gestione diviene ancora più importante quando oltre alla propria produzione si vendono anche altri prodotti integrativi.

In tal caso occorre rilevare mensilmente i prodotti acquistati e i prodotti venduti, con i relativi prezzi, e calcolare il loro margine.

Bisogna poi calcolare quanto devono pesare sul fatturato complessivo questi prodotti per essere remunerativi e quale incidenza devono avere i loro costi sul totale dei costi dell'azienda.