

# **Tecniche e strumenti del controllo di gestione per le PMI nell'era digitale**

**21 gennaio 2020**

**Dottor Alessandro Tullio**

Questo materiale può essere usato esclusivamente per finalità di carattere personale. La proprietà intellettuale del presente materiale, che ha finalità esclusivamente didattiche, tutti i diritti di utilizzo e commercializzazione, anche mediante la pubblicazione sul web e l'eventuale stampa, sono riservati in esclusiva alla Scuola di Alta Formazione dell'Emilia Romagna.

Il materiale non può essere utilizzato e/o riprodotto e/o citato senza la sua espressa autorizzazione.

L'elaborazione dei contenuti è curata con scrupolosa attenzione, tuttavia gli autori e la Scuola di Alta Formazione dell'Emilia Romagna non si assumono alcuna responsabilità per danni diretti e indiretti derivanti da un uso improprio dei materiali.

da **Controllo di Gestione**  a **DATA MANAGEMENT**

da **Controller/Consulenti**  a **DATA STRATEGIST**

# SCOMPOSIZIONE IN FASI DEI TEMI DI CONTROLLO DI GESTIONE

- 1. RACCOGLIERE I DATI;**
- 2. ANALIZZARE IL PROBLEMA E DEFINIRE GLI OBIETTIVI;**
- 3. INDIVIDUARE LE TECNICHE DA IMPIEGARE;**
- 4. VALUTARE LE TECNICHE RISPETTO AGLI OBIETTIVI;**
- 5. PROGRAMMARE LE OPERAZIONI DA SVOLGERE PER IL PERSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI PREFISSATI;**
- 6. CONTROLLARE LE REALIZZAZIONI OTTENUTE RISPETTO AGLI OBIETTIVI PRECEDENTEMENTE STABILITI.**

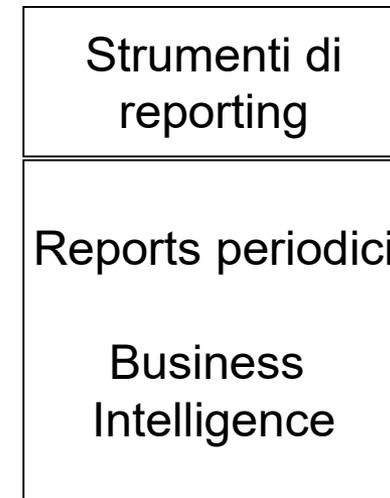
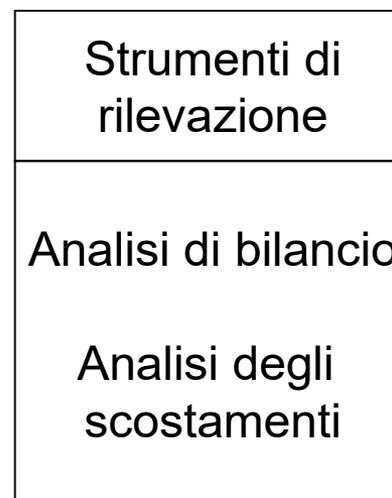
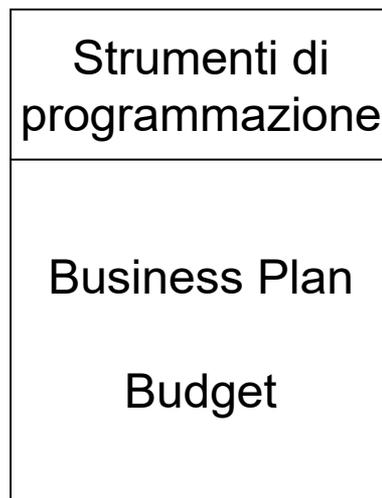
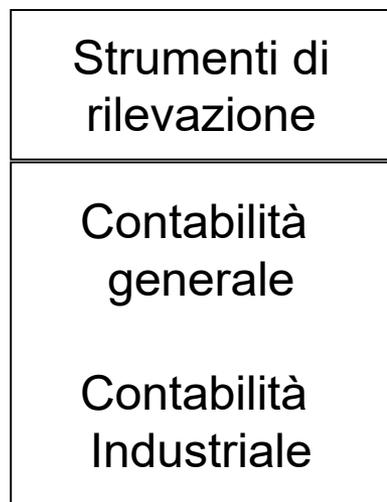


## DIFFERENZE TRA IL RUOLO DEL COMMERCIALISTA CONTABILE E CONTROLLER

	<b>CONTABILE</b>	<b>CONTROLLER</b>
<b>CARATTERISTICA DEL RUOLO</b>	staticità e passività; focalizzatore verso il passato; mera minuziosa ed attenta registrazione dei risultati;	dinamicità ed attività; attenzione alla dinamica futura; individuazione di nuovi traguardi
<b>OBIETTIVO</b>	rispetto degli obblighi di legge	identificazione e soddisfazione delle esigenze dei vertici
<b>STRUMENTI</b>	partita doppia	ricerca operativa sistemi statistici strumenti informatici
<b>RAPPORTO CON IL SISTEMA IMPRESA</b>	minimi o del tutto inesistenti	diversificati ed approfonditi

GLI STRUMENTI  
A SUPPORTO  
DEL COMMERCIALISTA

**STRUMENTI  
DI CONTROLLO DI GESTIONE**



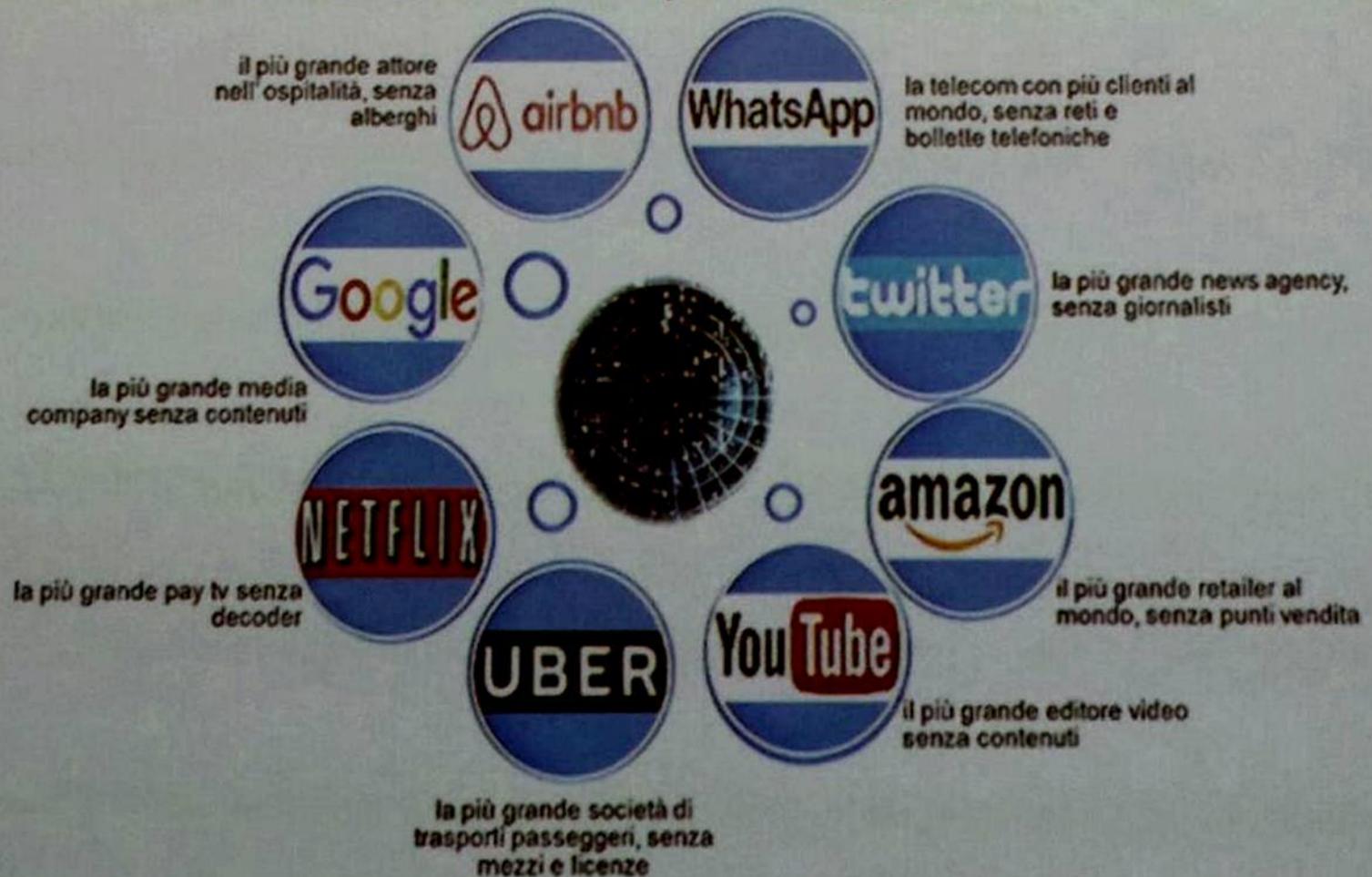
# *I Sistemi di controllo di gestione nell'era Digitale*

Dottor Alessandro Tullio

«NON SAPPIAMO SE CAMBIANDO  
MIGLIOREREMO,  
MA  
PER MIGLIORARE  
DOBBIAMO CAMBIARE»

WINSTON CHURCHILL

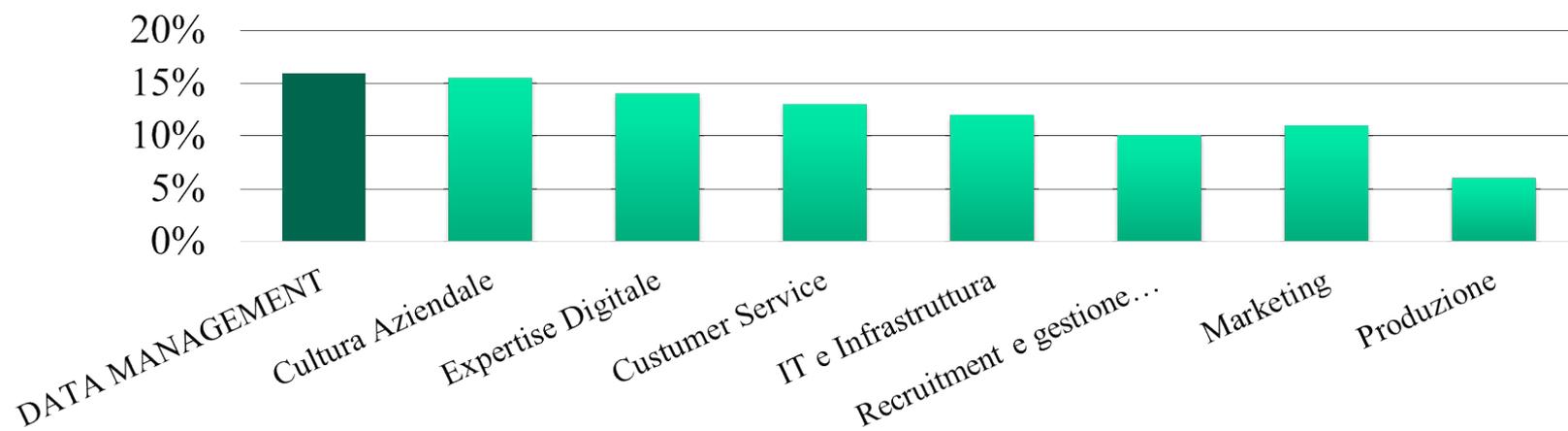
# Il mondo di fare impresa è già cambiato



# Quale supporto per il Commercialista?

La mancanza o la difficoltà nel reperire ed elaborare le informazioni è il maggiore ostacolo per adottare veloci decisioni rispetto a possibili soluzioni per problemi complessi di gestione o nella *valutazione di opportunità di business*

# Impatto della trasformazione digitale sulle attività aziendali



Fonte: Sda Bocconi 2018

# il COMMERCIALISTA leader del change management

...

- Conosca in profondità i processi aziendali;
- Abbia una stretta correlazione con la direzione aziendale (CEO, Imprenditore, AD);
- Abbia leadership (non sia solo un tecnico);
- Consideri la tecnologia un mezzo e non un fine.

# CRITICITA' OPERATIVE NELLE AZIENDE

- DIFFICOLTA' A REPERIRE I DATI
- DATI SPESSO DISCORDANTI
- NON TUTTE LE PERSONE SANNO ESTRARRE I DATI
- PERDITA DI TEMPO NEL PRELEVARE I DATI
- DIFFICOLTA' AD ELABORARE DELLE PREVISIONI
- .....

# LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

è il *mezzo* per realizzare il  
cambiamento, *non l'obiettivo* su cui  
focalizzarsi.

*Prima* è necessario  
*trasformare le competenze delle*  
*persone.*

# Controllo di Gestione

## Ieri

- Necessità di un controller capace
- Tempi lunghi per avere un dato
- Operazioni manuali
- Previsioni «a sensazione»
- Informazioni centralizzate
- Richieste a EDP per modifiche
- Informazioni scollegate

## Oggi

- Non è necessaria una figura specifica
- Dati in tempo reale
- Operazioni automatizzate
- Previsioni con strumenti algoritmici
- Informazioni condivise
- Autonomia operativa
- Sistemi integrati

# Gli ostacoli alla trasformazione digitale



Fonte: Talent Garden

# LE COMPETENZE DEL COMMERCIALISTA PER LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

- ❖ ECONOMICO-FINANZIARIE
- ❖ GESTIONALI
- ❖ SOCIETARIE
- ❖ TECNICHE/DIGITALI
- ❖ MATEMATICHE
- ❖ INFORMATICHE

**TECNOLOGIA**

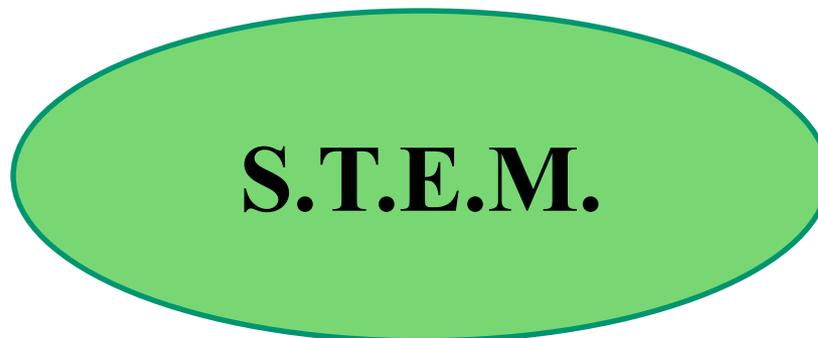


Industria 4.0

**FORMAZIONE**



CONTINUA



**S.T.E.M.**



- Consulenza fiscale  
Contabilità  
Erogazione paghe
- Fiscalità internazionale  
Perizie  
Mediazione  
Curatele  
Gestioni straordinarie  
Riassetti societari  
Passaggi generazionali  
DIFFICILE DA PENETRARE

- Gestione e controllo della finanza  
Controllo economico e dell'efficienza dei processi  
Gestione dei collaboratori  
Servizi di Marketing e Web Marketing  
Ristrutturazione debiti

Nel mercato attuale i servizi di consulenza fiscale, contabilità ed erogazione paghe sono prevalenti.

**Mentre viene data poca importanza alla Consulenza Aziendale.**

Ma la situazione sta mutando e si sta ribaltando!



- Consulenza fiscale  
Contabilità  
Erogazione paghe
- Fiscalità internazionale  
Perizie  
Mediazione  
Curatele  
Gestioni straordinarie  
Riassetti societari  
Passaggi generazionali  
DIFFICILE DA PENETRARE

- Gestione e controllo della finanza  
Controllo economico e dell'efficienza dei processi  
Gestione dei collaboratori  
Servizi di Marketing e Web Marketing  
Ristrutturazione debiti

Il mercato del futuro sarà costituito prevalentemente dai servizi di consulenza aziendale!

Ci sarà sempre meno posto per i commercialisti e sempre più bisogno di consulenti aziendali a 360°

# SECONDO IL WORLD ECONOMIC FORUM:

- ENTRO IL 2022 ALMENO UN TRILIONE DI SENSORI SARANNO CONNESSI
- ENTRO IL 2026 LA PRIMA MACCHINA ARTIFICIALE DIVENTERA' MEMBRO DI UN CDA
- ENTRO IL 2025 IL 30% DELLE ATTIVITA' DI REVISIONE CONTABILE SARANNO ESEGUITE DA MACCHINE CON INTELLIGENZA ARTIFICIALE
- ENTRO IL 2023 IL 10% DEGLI OCCHIALI DA LETTURA SARA' CONNESSO
- ENTRO IL 2023 IL PRIMO SMARTPHONE SARA' IMPIANTABILE NELL'UOMO PER RILEVARE I PARAMETRI VITALI LEGGENDO ONDE CEBRALI E ALTRI SEGNALI
- ENTRO IL 2023 CI SARA' IL PRIMO CENSIMENTO CON I BIG DATA RIMPIAZZANDO LE FONTI TRADIZIONALI

# STRUMENTI PER LA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO (CHANGE MANAGEMENT)

dalla **BUSINESS INTELLIGENCE**

alla INTELLIGENZA ARTIFICIALE



Non è un cambiamento tecnologico  
ma  
di **TRASFORMAZIONE CULTURALE**  
DELL'AZIENDA

## RISCHIAMO

**DI PERDERE IMPORTANTI OPPORTUNITA' DI CRESCITA SE NON  
SAPREMO ATTIVARCI PER RIMODELLARE LE STRATEGIE DI  
BUSINESS CON GLI STRUMENTI ADEGUATI PER  
AVVANTAGGIARCI DELLE TECNOLOGIE INTELLIGENTI.**

LawGeex, società high-tech in ambito legale, ha sottoposto 5 accordi di riservatezza a macchine e professionisti, chiedendo di individuare eventuali rischi e punti sensibili per i clienti:

**l'Intelligenza artificiale** ha raggiunto un'accuratezza del 94% contro l'85% medio degli avvocati. I professionisti migliori, però, hanno saputo raggiungere livelli di accuratezza pari a quelli calcolati con gli algoritmi (94%). Però, il software ha completato il lavoro in **26 secondi!!!**

# *La Consulenza d'impresa e le tecniche di controllo di gestione*

Dottor Alessandro Tullio

# A COSA SERVE L'ANALISI DI BILANCIO?

**Fornisce risultati a consuntivo che permettono di esprimere un giudizio più oggettivo sulla situazione reale dell'azienda**

- ❖ **Individua i punti di forza e di debolezza dell'impresa**
- ❖ **Suggerisce correttivi da apportare per ottenere migliori risultati**
- ❖ **Misura il raggiungimento degli obiettivi e analizza le cause e gli scostamenti**

# BILANCIO DI ESERCIZIO

## BILANCIO UFFICIALE

- Soggetto ad obblighi legislativi
- Definisce i rapporti con gli e sterna(banche, stato, Sindacati).

↓

**Realtà formale  
d'impresa**

## BILANCIO INTERNO

- Criteri di valutazione aderenti alla realtà aziendale
- Strumento di informazione per l'imprenditore

↓

**Realtà sostanziale  
d'impresa**

## PRINCIPALI ESIGENZE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Maggiore attenzione ai costi indiretti riferibili alle attività di supporto

Controllo dell'efficienza di ogni funzione aziendale  
controllo della qualità

Ridimensionamento delle attività che non creano valore, contenimento delle scorte

## PRINCIPALI ESIGENZE DEI SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Corretta integrazione tra pianificazione strategica e analisi economica-finanziaria

Definizione della responsabilità per una efficace attività di controllo

Utilizzo di strumenti tecnico-contabili che valutino le performance aziendali

# IL BUDGET STRATEGICO

APPROCCIO METODOLOGICO



DEFINIZIONE/RIDEFINIZIONE  
DELLA MISSION E DEL PROPRIO  
POSIZIONAMENTO STRATEGICO



ANALISI DEI FATTORI CRITICI  
DI SUCCESSO



DEFINIZIONE DI INTERVENTI



APPROCCIO INTUITIVO



RIUNIONE DI BRAINSTORMING

FORMALIZZAZIONE DEI PROGETTI



SVILUPPO PROGETTI STRATEGICI



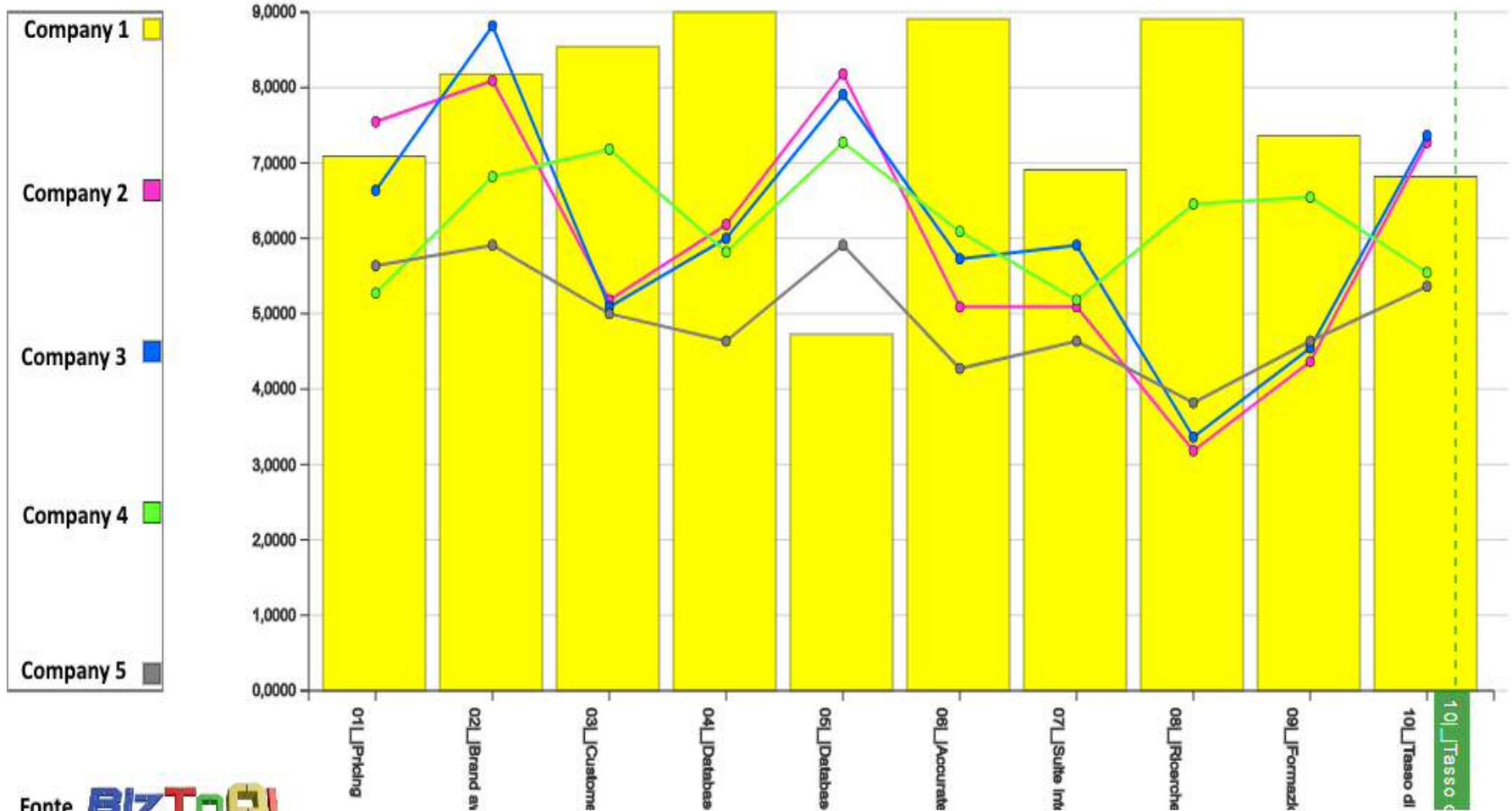
ELABORAZIONE CONTO ECONOMICO  
STRATEGICO



CONTROLLO ANNUALE BUDGET STRATEGICO



## Quadro Strategico (23040290)



Fonte **BizToCI**

# LA BUSINESS INTELLIGENCE A SUPPORTO DEL COMMERCIALISTA

## IL CONTROLLO DI GESTIONE DIGITALE

❖ ANALYTCS

❖ BUSINESS INTELLIGENCE

❖ BIG DATA

# Più tempo per le decisioni

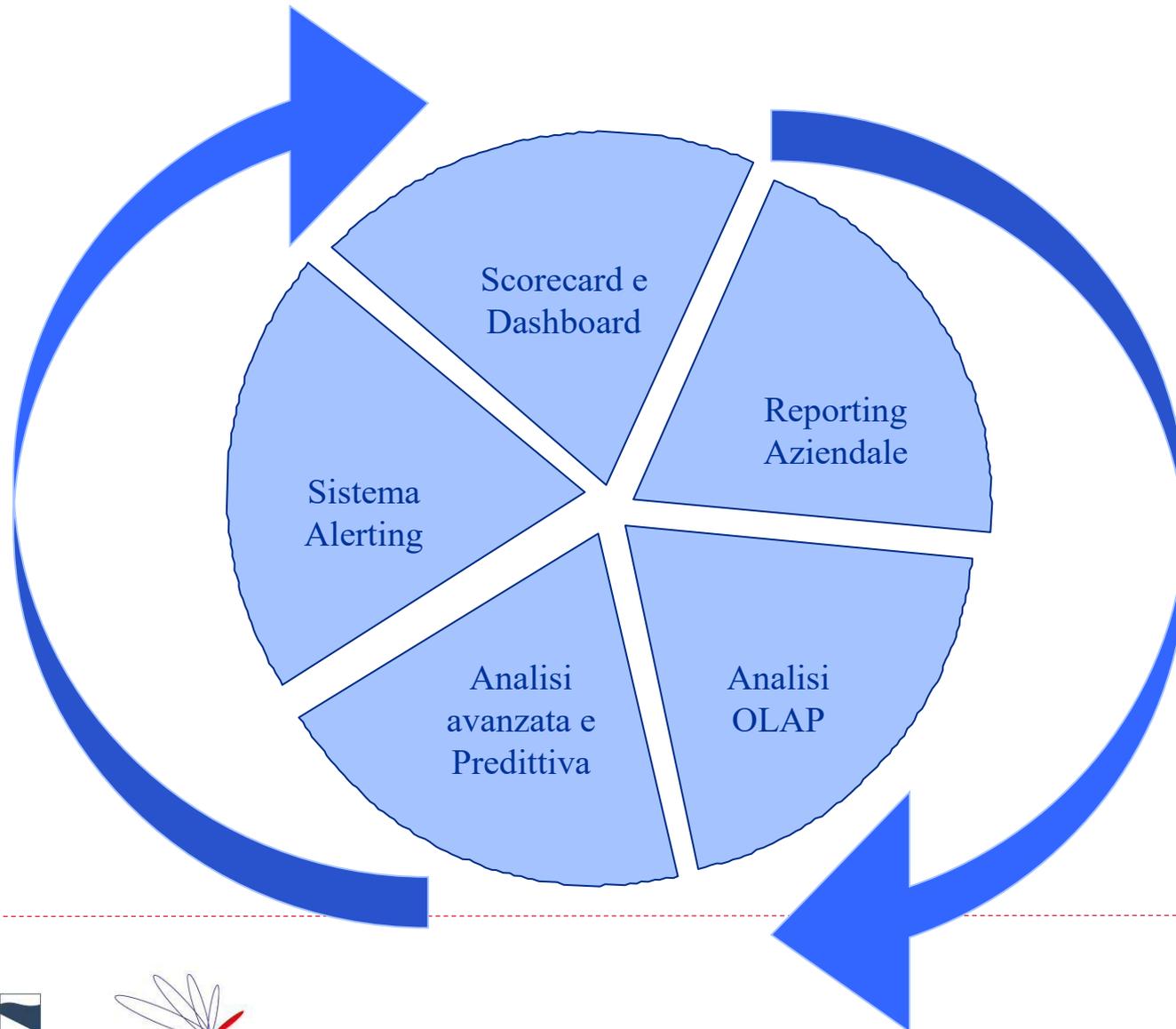
## Il ciclo temporale delle decisioni



Storicamente: **80%**  
Spesso delegato a personale inferiore  
Fatto personalmente ai livelli inferiori di management

Storicamente: **20%**  
Relativamente breve  
Confusione tra attività decisionale e raccolta informazioni

# I 5 stili della Business Intelligence



**BUON LAVORO**

**e**

**GRAZIE**  
**per avermi ascoltato!**

**Alessandro Tullio**