

IMPRESSE MANIFATTURIERE DELOCALIZZATE E/O COMPLESSE

Ecco come il software ERP supporta il
Controllo di Gestione e contribuisce a
diffondere la consapevolezza dei processi
di business in azienda



SORMA
IT and Management Consulting

OTTOBRE 2019

NOME SOCIETÀ: SORMA SpA

*C.so Vinzaglio 4
10135 Torino*

CONTENT

LE IMPRESE ITALIANE CHE DELOCALIZZANO Chi sono , quali attività delocalizzano e perchè	3
.....	
DELOCALIZZAZIONE: LA PAROLA D'ORDINE E' INTEGRAZIONE Le criticità relative alla contabilità analitica ed al controllo di gestione	4
.....	
CALCOLO DEL COSTO DEL PRODOTTO: DIMENSIONE- CHIAVE DEL CONTROLLO DI GESTIONE Il supporto del software	6
.....	
GOVERNANCE IN ITALIA, ORGANIZZAZIONE DELOCALIZZATA E MULTICOUNTRY La specializzazione del software ERP nell'area Amministrazione e Finanza	7
.....	
CONCLUSIONI	9
.....	

Le imprese italiane che delocalizzano

Chi sono, quali attività delocalizzano e perché

Un report, pubblicato dall' **Istat** il 3 giugno u.s., riporta i risultati italiani dell'indagine **International Sourcing**, promossa dalla Commissione europea e finalizzata a rilevare modalità ed effetti del trasferimento all' estero di attività o funzioni aziendali.

Anche se i dati del triennio 2015-2017 indicano un ridimensionamento del fenomeno della delocalizzazione, rispetto al primo decennio degli anni 2000, sono pur sempre **700** le medio e grandi **imprese industriali** e di **servizi** che hanno trasferito all'**estero** attività o funzioni svolte in Italia.

L'**internazionalizzazione** interessa maggiormente le **imprese industriali (4,2%)**, ed in particolare quelle manifatturiere ad alta e medio-alta tecnologia, rispetto a quelle dei **servizi (2,3%)**.

Qualche dato sulle imprese che hanno delocalizzato all' estero

Percentuale per target dimensionale



Distribuzione % delle imprese per tipo di attività trasferita



***Attività/Funzioni di supporto trasferite all' estero,
in ordine di frequenza***

Servizi amministrativi, contabili e gestionali
Marketing, vendite e servizi di post-vendita
Servizi informatici e di telecomunicazione

***Fattori che determinano la scelta di delocalizzare
all' estero, in ordine di frequenza***

Riduzione del costo del lavoro
Riduzione di altri costi d'impresa
**Mantenere in Italia le sole attività strategiche di
"core business"**

***Distribuzione delle imprese per determinante nella
scelta di delocalizzazione all' estero di alcune attività***

62,0% riduzione del costo del lavoro
38,0% accesso a nuovi mercati

Delocalizzazione: la parola d'ordine è integrazione

Le criticità relative alla contabilità analitica ed al controllo di gestione

La dislocazione fisica diversa tra:

1	Siti produttivi, anche su più livelli: produzione componenti, assemblamento, produzione e assemblamento
2	Sedi commerciali e/o di erogazione di servizi ai clienti
3	Magazzini propri automatici e non, o in outsourcing
4	Distribuzione con mezzi propri o in outsourcing

a prescindere dall'ubicazione territoriale delle location, comporta per l'impresa una **criticità primaria**, che in estrema sintesi è:

" Integrare i flussi di planning, i movimenti di magazzino, i flussi di fatturazione e uniformare l'imputazione dei costi"

In caso di **internazionalizzazione** poi, alle criticità dell'integrazione si aggiungono le differenze relative alla **valuta**, alla fiscalità e ad **altre specificità**.

Ora, se la criticità di integrazione dei processi di business è risolta, sia pure con performance molto diverse in funzione del sistema software ERP adottato, la contabilità dei **costi** o **analitica**, integrata con l'ERP, è spesso un'**applicazione stand alone**, anche in caso di imprese appartenenti a gruppi.

Le criticità relative alla contabilità analitica ed al controllo di gestione

Gli operatori amministrativi, con regole scelte al momento, o il software, con regole inserite nelle tabelle di registrazione, effettuano le **imputazioni** in **contabilità** (fatture attive e passive, personale, ecc.), in funzione del **reporting package** richiesto dalla casa-madre o dal management.

Questo tipo di gestione sottende una **contabilità analitica** per **centri di costo** (CDC), che risponde agli obiettivi tradizionali di **analisi** della destinazione degli elementi economici, secondo il **modello organizzativo** e della **responsabilità**. Può rappresentare anche lo strumento per la determinazione delle **tariffe orarie** di funzionamento dei CDC produttivi.

Vista la richiesta di automatismi spinti che la caratterizza, è difficile che sia implementato anche l'ambiente della **contabilità per asse** o **multi-asse**, che permette di disegnare, in modo flessibile e personale, una **lettura supplementare** di tutti gli **eventi amministrativi**.

Gli oggetti della **rilevazione multidimensionale** per destinazione sono elementi caratterizzanti della **gestione operativa** dell'azienda, associati alle anagrafiche delle entità principali della gestione: **Identificativi, Clienti, Fornitori**.

La **contabilità analitica per asse** raccoglie le suddette entità in una **struttura** che le definisce e che successivamente consente di **associerle liberamente** ad una **dimensione di rilevazione**, denominata **asse**. Nelle rilevazioni contabili, ogni singola transazione alimenta gli assi, i quali sono abilitati o secondo regole di **imputazione parametrica**, oppure dall'impiego di **cost drivers**.

Le criticità relative alla contabilità analitica ed al controllo di gestione

Per consentire al **Controllo di Gestione** di fornire al management **informazioni** per **ottimizzare** le **pratiche** ed i **processi aziendali**, in base **all'efficienza** e alle capacità di **copertura** dei **costi**, occorre che la contabilità analitica consenta di analizzare la natura e la destinazione dei costi, con gli obiettivi di:



Attribuire alle componenti organizzative aziendali i relativi elementi economici



Misurare le prestazioni delle componenti organizzative in accordo con le responsabilità di risultato ad esse assegnate



Ottenere una analisi delle informazioni per area di business

Va da sé che in situazioni complesse e/o delocalizzate le informazioni devono essere consolidate, tenendo conto delle specificità delle location.

Calcolo del costo del prodotto: dimensione-chiave del controllo di gestione

Il supporto del software

La teoria della **determinazione del costo del prodotto** prevede tre tecniche di aggregazione dei costi:

l'attribuzione delle componenti dirette, **l'allocazione di quelle indirette**, mediante opportuni drivers e l'ABC costing, basato sull'assorbimento di risorse e costi per la realizzazione del prodotto.

Il **ruolo del software** nel calcolo del **costo del prodotto** è fornire un meccanismo di **sintesi** delle informazioni di costo, rilevate dalla **contabilità analitica** e interagire con le **informazioni industriali**, per arrivare all' **imputazione dei costi su base unitaria**.

Con questo meccanismo è possibile elaborare costi differenti e contemporanei, che rispondono alle diverse esigenze di analisi ed utilizzo.

Nei **software** più **sofisticati** le funzioni di calcolo del prodotto rappresentano la **sintesi** delle **informazioni amministrative** ed **industriali**, consentendo diverse tipologie di calcolo, parametrizzabili dall' utente e riconducibili a tre categorie:

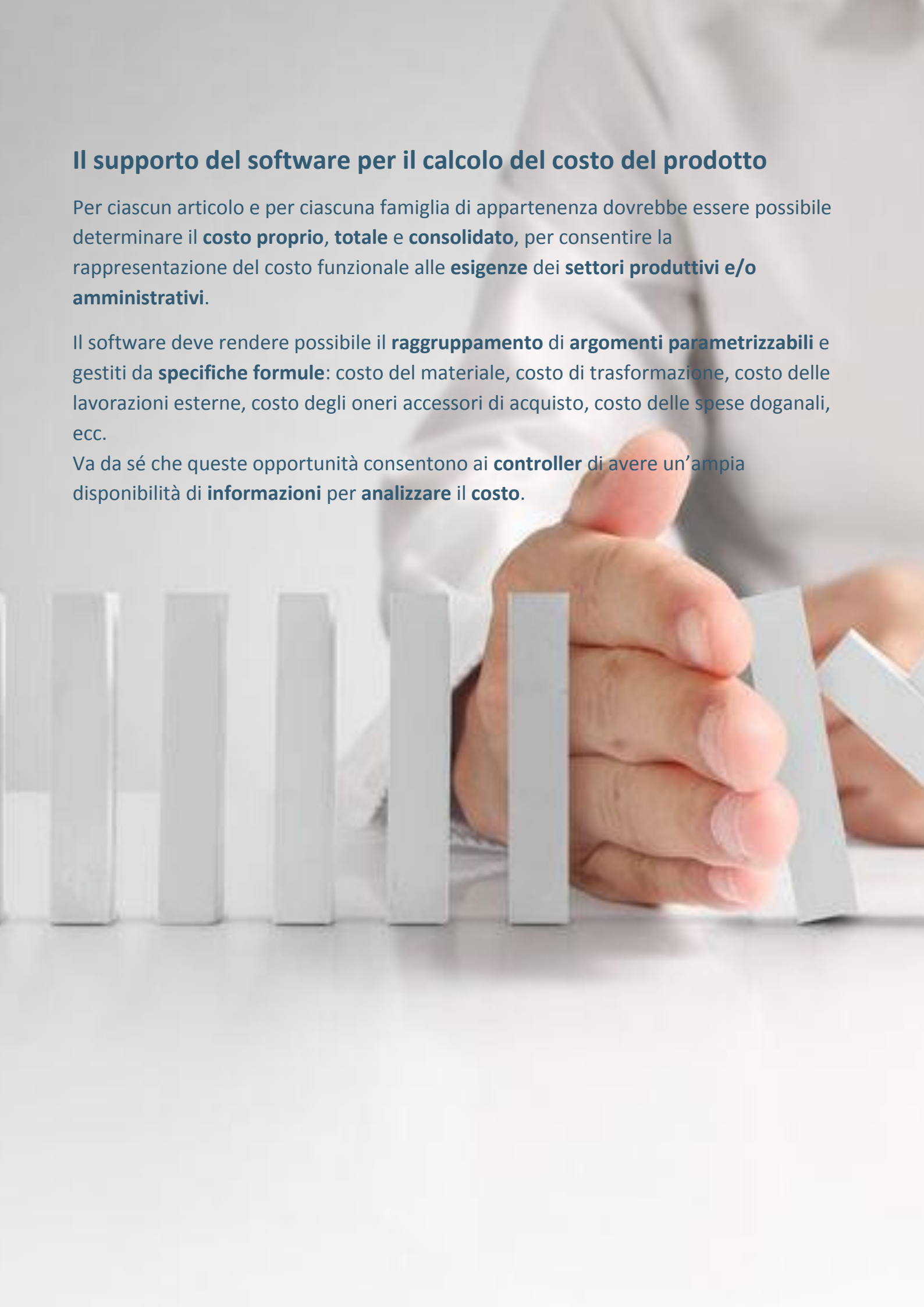
- ✓ costo ultimo
- ✓ costo medio (gestionale e fiscale)
- ✓ costo standard (di budget e corrente)

Il supporto del software per il calcolo del costo del prodotto

Per ciascun articolo e per ciascuna famiglia di appartenenza dovrebbe essere possibile determinare il **costo proprio, totale e consolidato**, per consentire la rappresentazione del costo funzionale alle **esigenze dei settori produttivi e/o amministrativi**.

Il software deve rendere possibile il **raggruppamento di argomenti parametrizzabili** e gestiti da **specifiche formule**: costo del materiale, costo di trasformazione, costo delle lavorazioni esterne, costo degli oneri accessori di acquisto, costo delle spese doganali, ecc.

Va da sé che queste opportunità consentono ai **controller** di avere un'ampia disponibilità di **informazioni per analizzare il costo**.



Governance in Italia, organizzazione delocalizzata e multicountry

La specializzazione del software ERP nell'area Amministrazione e Finanza

Specifiche Internazionali

Nel caso di organizzazioni delocalizzate a livello internazionale, il software ERP deve gestire le specifiche **esigenze fiscali** dei **differenti Paesi**, inserendole come **funzionalità parametrizzabili** nella struttura standard del prodotto; questo consente:

- La gestione delle unità operative nell'ambito delle funzioni di centralizzazione, compresa quella del piano contabile, se consentito
- L'utilizzo della procedura in ambiente multinazionale con un'unica installazione fisica
- La condivisione della struttura di controllo
- Lo scambio dei dati tra ambienti relativi a Paesi differenti:
 - in modo diretto, per le informazioni finanziarie e di controllo
 - attraverso le riclassificazioni, per i dati contabili basati su piani dei conti non omogenei

Operatività multi-valuta

L'applicazione software ERP per l'area amministrativa deve gestire le singole entità fiscali con una divisa di conto che può essere in regime di **cambio divisivo** o **moltiplicativo**.

Tutti i movimenti possono essere trattati in una valuta differente da quella di conto; in questo caso il sistema memorizza le informazioni correlate di: **codice valuta, cambio, data di riferimento del cambio** e successivamente elabora **rendiconti** e **analisi** nelle **valute, origine** dei movimenti.

Operatività multi-valuta

Le operazioni di pagamento o incasso in valuta devono determinare la **valorizzazione immediata** delle **differenze cambio**, anche per acconti su partite.

Il sistema deve consentire il ricalcolo delle partite in **divisa a tassi di cambio di bilancio**, con la determinazione delle oscillazioni cambio e la loro rilevazione contabile, in modo riepilogato o a dettaglio di partita, secondo quanto richiesto da alcune fiscalità.

Per raggiungere la **massima capacità di analisi gestionale**, le operazioni in divisa devono essere contabilizzate con l'evidenza della **varianza di cambio** rispetto al **tasso di cambio Abudget**.

La gestione della valuta si deve estendere ai dati contabili che possono essere oggetto di rivalutazione ed adeguamento cambio.

Fiscalità internazionale

La **contabilità** deve essere tenuta secondo la **normativa fiscale** dei **Paesi** di delocalizzazione, sia secondo il **principio del reddito** che di quello del **patrimonio**.

L'utilizzo nei differenti Paesi deve essere supportato dal funzionamento **multilingua** esteso a **tutti i livelli**, compresa la traducibilità delle **informazioni anagrafiche e transazionali**.

Un software ERP efficiente deve gestire la particolarità delle **localizzazioni estere** come elementi di **parametrizzazione** di una **installazione centrale** e non come versioni dell'applicativo per Paese.

Questo consente di raggiungere i seguenti obiettivi:

- Unicità della base dati, per garantire integrazione ed integrità delle informazioni sia operative che di controllo
- Possibilità di accesso ai dati delle location, nella lingua specifica del Paese di delocalizzazione, non solo per le mappe, ma anche per i contenuti degli archivi;
- Replicabilità delle strutture informative in Paesi a fiscalità omogenea (ad es. nell'ambito dell'Unione Europea)
- Possibilità di utilizzare contemporaneamente principi contabili differenti e criteri di contabilità del reddito o anglosassone patrimoniale, nello stesso ambiente applicativo.
- Possibilità di definire la tipologia delle imposte sul valore aggiunto:
 - IVA
 - Multi imposta
- Struttura parametrica dei libri fiscali obbligatori
- Possibilità di trattare la valuta principale della contabilità in regime di cambi divisivi o moltiplicativi
- Gestione in valuta locale ed estera per tutti i tipi di operazione

Conclusioni

La disponibilità di un **sistema software ERP**, in cui l'area **Amministrazione, Finanza e Controllo** è **nativamente integrata** e, oltre ad avere le caratteristiche funzionali-chiave descritte nei paragrafi 2 e 3, **gestisce le specifiche internazionali, l'operatività multi-valuta e la fiscalità internazionale** è

il prerequisito per consentire al controllo di gestione di svolgere il proprio ruolo, fornendo al management le informazioni necessarie per indirizzare le scelte aziendali.

Perché il **progetto** di adozione di un **ERP** per un'impresa delocalizzata e/o complessa, abbia **successo**, è indispensabile il supporto di **consulenti esperti**, con competenza specifica nelle diverse aree funzionali, ma soprattutto nell'**integrazione** di **organizzazioni** multinazionali.

Un'**adozione guidata** da personale esperto, consente anche di introdurre e far crescere la **cultura** aziendale dell'**integrazione** fra aree funzionali delocalizzate, i cui responsabili acquisiscono **consapevolezza** dell'impatto della propria attività su quelle delle altre funzioni, ma soprattutto dei **risultati del business**, a partire dalla redditività per linea prodotto, prodotto, servizio gestito.

PER MAGGIORI INFORMAZIONI

CONTATTACI

Dal 1980 **SORMA SpA** si distingue sul mercato delle **soluzioni ERP** per **aziende manifatturiere**, grazie alla perfetta conoscenza dei **processi di business** di una ventina di **industries**, tra cui: **Automotive, Aeronautica/Aerospaziale, Farmaceutica e Biomedicale, Stampaggio plastica e metallo.**

L' **internazionalità** delle aziende clienti, con **migliaia di utenti** dislocati in **continenti** diversi, di **lingue** diverse e con **regimi fiscali** diversi, testimonia l'abilità unica del **sistema Si5 ERP** nell' integrazione di processi **multi-azienda e multi-plants.**

Si5 ERP gestisce **26** diversi **regimi fiscali** e ed è disponibile in **11 lingue**, **ideogrammi** cinesi compresi. Il **lean management** dei progetti garantisce il raggiungimento dei **risultati attesi** dai clienti.

Oltre ad integrare in un'unica base dati: **Produzione (con APS e MES), Magazzini, Operations, Supply Chain, Commerciale, Finance e Controlling**, Si5 ERP propone un bouquet di soluzioni integrate (sistemi), ma anche indipendenti; queste soluzioni possono colloquiare con altri sistemi ERP e/o applicazioni di terze parti. A titolo non esaustivo alcune soluzioni-chiave: **Gestione della Qualità (SGQ), Business Intelligence (Si5 BI Lab/Data Analytics), Gestione HR (RiUm web).**

SORMA
IT and Management Consulting

 **Gruppo Centro Paghe** 

C.SO VINZAGLIO 4
10135 TORINO
TEL 011.53.33.22
info@sorma.com
WWW.SORMA.COM

