

A che prezzo prendere quella commessa senza rimetterci? Quanto margine lascia, a conti fatti? Quanto costa evadere un ordine urgente rispetto a uno pianificato? Quanta capacità già pagata sta ferma e in quale reparto? Poche PMI sanno rispondere con un numero: i costi indiretti si spalmano a percentuale sul fatturato e ogni prodotto sembra rendere quanto l'altro.

Monitor CFO è una consulenza di controllo di gestione, su misura per ogni azienda, che dà queste risposte. I costi si misurano una volta sola, al livello elementare, e da lì alimentano tre usi diversi: pianificare (preventivi, listini, budget, simulazioni "e se"), misurare a consuntivo che cosa è successo davvero e perché, rispondere alle domande fuori standard che arrivano in corso d'anno, senza rifare il lavoro da capo ogni volta.

Alla direzione restano numeri di cui fidarsi per decidere prezzi, mix, priorità e investimenti.

A che cosa serve

- **Prezzare: preventivi e listini**
prima di firmare, che cosa costa quella commessa viste le attività che richiederà: lavorazioni, righe d'ordine, consegne, assistenza. Il prezzo si costruisce sul costo misurato e il margine atteso si conosce in partenza, non a fine anno.
- **Pianificare: budget e simulazioni "e se"**
cambiare volumi, mix, prezzi, organico o turni e vedere l'effetto su costi, margini e capacità prima di decidere. Il budget nasce dagli stessi driver del consuntivo: lo scostamento si legge dove si è formato, non come differenza generica.
- **Misurare: margini veri, non medie**
a consuntivo, per prodotto, cliente, commessa e canale: ogni oggetto riceve solo i costi delle attività che consuma davvero, non una percentuale uguale per tutti. E il costo di servire (urgenze, modifiche in corsa, resi, consegne frazionate) smette di essere invisibile.
- **Vedere la capacità inespressa**
il costo di reparti e persone si calcola sulla capacità realmente disponibile, non su quella teorica: la parte non utilizzata resta visibile come voce a sé, reparto per reparto. Non uno spreco da tagliare: lo spazio per crescere senza nuovi costi fissi.
- **Rispondere alle domande fuori standard**
"quanto costerebbe internalizzare quella fase?", "regge questo cliente a queste condizioni?". Le domande che arrivano in corso d'anno si risolvono ricomponendo mattoni già misurati: si aggiorna un driver, non si rifà l'impianto. Vale anche per gli shock esterni, una pandemia, una guerra, un rincaro improvviso di energia o materie: con i costi già misurati, in pochi giorni si vede quali clienti, prodotti e reparti reggono e quali no. Si decide con i numeri invece che con l'istinto.

Che cosa emerge, tipicamente

- il cliente storico, servito con più cura di tutti, che a conti fatti rende meno di quanto costa;
- il preventivo costruito a ricarico che, misurato, non copre il costo di servire quella commessa;
- una quota rilevante di capacità già pagata e non utilizzata, concentrata dove non si immaginava.

Non sempre e non tutti insieme: ma di solito almeno uno cambia le priorità dell'anno.

- Rilevare una volta, ricomporre in tutte le viste
ogni costo si misura una volta sola, al livello elementare (attività × driver), e da lì si assembla come un mattone: per prodotto, per cliente, per commessa, per canale. Mai rilevare due volte, mai spalmare a percentuale.
- Due velocità di rilevazione
i costi grandi e a blocchi si registrano dove le persone già lavorano (gestionale, commesse); quelli piccoli e diffusi si stimano con volumi × minuti standard (Time-Driven ABC). Nessun timesheet: il modello non chiede tempo alle persone, lo misura dai volumi.
- Capacità pratica, non teorica
il costo-minuto si calcola sulla capacità realmente disponibile (circa l'80% di quella teorica): i costi unitari non si gonfiano nei mesi scarichi e la capacità inutilizzata resta un numero visibile, su cui ragionare.
- Dettaglio quanto basta
la grana del modello si spinge al livello richiesto dalla domanda di costing più esigente e non oltre: il sistema resta leggero da tenere vivo, non un secondo gestionale.
- Prodotti tecnici ≠ offerte commerciali
ogni prodotto o servizio tecnico ha il proprio modello di costo; offerte, bundle e promozioni si costruiscono sopra, come pacchetti. Così la politica commerciale non inquina mai la misura dei costi.

Come si lavora

Una checklist iniziale elenca le estrazioni che servono: fatturato per cliente, ordini e consegne, costi per natura, organico per reparto. Il gestionale le produce già.

Il grosso del lavoro lo faccio io, offline, sui dati dell'azienda: una call di censimento delle attività, poi analisi con calma e ritorno con esiti fatti, mai con compiti da svolgere. Tutto da remoto, ovunque in Italia.

Il percorso completo: check-up di direzione; poi il modello su misura in Excel, che resta in azienda; infine tenuta e revisione periodica. Ogni passo chiude un ciclo di valore da solo: si prosegue solo se i numeri lo giustificano.

Chi lo propone

Carlo Tosi: 38 anni tra capital markets, tesoreria, controllo di gestione, data warehouse ed ERP. Tra i primi in Italia (dal 1998 al 1999) a progettare un costing a building block su data warehouse allo start-up di una grande azienda: rilevare una volta, ricomporre in tutte le viste. Oggi porta lo stesso impianto, alleggerito grazie al Time-Driven ABC, nella misura giusta per una PMI.

Il modello è gestionale, non civilistico: la consulenza fiscale e contabile resta al commercialista dell'azienda. Si promette visibilità sui numeri e il metodo per produrli, non risultati economici predeterminati.

Niente timesheet alle persone. Niente software nuovo, nessun cambio di gestionale. Nessun impegno oltre il passo in corso. I dati sono coperti dalla riservatezza dell'incarico, usati solo per l'incarico e cancellati alla sua fine.