

POLITECNICO DI TORINO

**Corso di Laurea in
Ingegneria della Produzione Industriale**

Tesi di Laurea

**Il ruolo del controllo di gestione nella scelta della
strategia aziendale**



Relatore

Prof.sa Elisabetta RAGUSEO

Candidato

Léo D'ALOIA S306291

Ottobre 2023

Sommario

Ringraziamenti	3
I) Introduzione	4
A. Contesto e motivazioni dell'argomento	4
B. Problema e domanda di ricerca	5
C. Obiettivi della ricerca	5
D. Giustificazione dell'importanza del soggetto	5
E. Piano della tesi	6
II) Quadro Teorico	7
A. Il controllo di gestione definizione e ruolo	7
1) Definizione del controllo di gestione	7
2) Ruolo e missione del controllo di gestione	7
B. Strategia aziendale: definizione e problematiche	8
1) Definizione della strategia aziendale	9
2) L'importanza nella scelta della strategia aziendale	9
3) Fasi dell'implementazione di una strategia	11
C. Controllo di gestione e strategia	12
1) Legame tra controllo di gestione e strategia	12
2) Vantaggi e limiti	13
III) Il ruolo del controllo di gestione nella formulazione della strategia	14
A. Analisi dei dati quantitativi	14
1) Utilizzo dei dati finanziari per valutare la performance	14
2) Identificazione degli indicatori finanziari chiave	15
B. Analisi dei dati qualitativi	16
1) Interviste con i responsabili finanziari	16
2) Il ruolo della pianificazione del budget nella strategia	17
IV) Il ruolo del controllo della gestione finanziaria nell'attuazione della strategia	18
A. Assegnazione delle risorse finanziarie	18
B. Gestione del rischio finanziario	19
C. Misurazione della performance rispetto agli obiettivi strategici	19
V) Case study	21



A)	Presentazione di CAL&F	21
1)	Il Factoring.....	22
2)	Il Leasing.....	23
B)	Le missioni di un controllore di gestione	24
1)	Il monitoraggio della liquidità	24
2)	La creazione di report	25
	26
3)	Studio di redditività.....	26
4)	Monitoraggio della PEP	28
C)	Resultati e analisi.....	29
VI)	Raccomandazioni	31
A.	Come ottimizzare il ruolo del controllo della gestione finanziaria nella strategia.....	31
B.	Migliori pratiche di controllo finanziario.....	32
C.	Le competenze necessarie per i professionisti del controllo finanziario	32
VII)	Conclusione	34
A.	Sintesi delle principali conclusioni	34
B.	Limiti dello studio e percorsi di ricerca futuri	35
	Bibliografia	36
	Allegato	37
	FINITO	42



Ringraziamenti

Vorrei innanzitutto esprimere la mia profonda gratitudine al mio maestro di stage, Pierre Wanlick e Zilola Poulard. I loro preziosi consigli e supporto durante il mio tirocinio sono stati di grande aiuto per me. Hanno saputo guidarmi e incoraggiarmi nei miei compiti quotidiani, pur lasciandomi una grande autonomia per portare a termine i miei progetti. La loro esperienza nel controllo di gestione è stata una vera risorsa per me e sono grato per tutto ciò che mi hanno insegnato nel mondo della finanza e della banca.

Vorrei anche ringraziare calorosamente tutto il team di controllo di gestione di CAL&F che mi ha aiutato durante i miei 4 mesi di stage. La loro professionalità e gentilezza mi hanno permesso di imparare molto e di progredire nel mio lavoro. Sono sempre stati disponibili a rispondere alle mie domande e mi hanno aiutato a capire le sfide del controllo di gestione in azienda. Terrò un ottimo ricordo di quei momenti passati in loro compagnia.

Poi voglio ringraziare la mia scuola, il Politecnico di Torino, per la formazione di qualità che mi ha offerto. Gli insegnamenti impartiti dai professori sono stati di grande ricchezza e mi hanno permesso di acquisire le conoscenze necessarie per il successo del mio tirocinio. Sono anche grato alla scuola per avermi dato l'opportunità di fare questo tirocinio gratificante.

Vorrei anche ringraziare Elisabetta Raguseo che si è fidata di me accettando di diventare la mia tutor di tesi. Questi corsi sulla strategia aziendale mi hanno guidato attraverso questa tesi.

Infine, vorrei esprimere la mia gratitudine alla mia famiglia e agli amici che mi hanno sostenuto durante questa avventura. La loro presenza e il loro incoraggiamento sono stati una fonte di costante motivazione per me.

Grazie a tutti per il vostro sostegno e il vostro prezioso aiuto.

I) Introduzione

"Il controllo di gestione è un processo destinato a motivare i responsabili e a incoraggiarli a svolgere attività che contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione", ha detto Robert N. Anthony esperto in controllo di gestione. Questa citazione sottolinea l'importanza del controllo di gestione nel raggiungimento degli obiettivi di un'azienda. Il controllo di gestione consente infatti di monitorare e valutare le prestazioni dell'azienda, di individuare le deviazioni rispetto agli obiettivi prefissati e di attuare azioni correttive per migliorare i risultati.

In una società a maggioranza capitalista o tutto procede ad una velocità considerevole è vitale per un'impresa avere una visione chiara dei suoi obiettivi per poter avanzare alla stessa velocità senza subire. In questa tesi, dopo aver definito l'insieme delle terme che costituisce questa ricerca, analizzeremo l'importanza del controllo di gestione nella scelta della strategia aziendale. Confronterò queste idee con la mia esperienza come assistente controller di gestione. Finiremo questa tesi cercando di sintetizzare e concludere sulle domande che ci porremo durante questa ricerca.

A. Contesto e motivazioni dell'argomento

Il mondo degli affari è in continua evoluzione, soggetto a una serie di forze e tendenze che plasmano il modo in cui le aziende operano e si evolvono. La globalizzazione dei mercati, la crescente digitalizzazione, le pressioni normative e ambientali e il cambiamento delle preferenze dei consumatori hanno creato un ambiente competitivo complesso ed esigente. In questo panorama in continua evoluzione, il successo di un'azienda dipende dalla sua capacità di prendere decisioni strategiche informate che le consentano non solo di sopravvivere, ma anche di prosperare.

Una delle decisioni più critiche per qualsiasi organizzazione è la scelta della strategia aziendale. Questa decisione determina la direzione che l'azienda prenderà nei prossimi anni, i mercati a cui si rivolgerà, i prodotti o i servizi che offrirà e il modo in cui si differenzierà dalla concorrenza. Tuttavia, il processo di formulazione e attuazione di una strategia efficace è una sfida complessa. Le aziende devono tenere conto di una moltitudine di fattori, come le risorse finanziarie, le competenze interne, le opportunità e le minacce esterne e le aspettative degli stakeholder.

È in questo contesto che il controllo della gestione finanziaria sta emergendo come un attore chiave nel processo decisionale strategico. Il controllo della gestione finanziaria comprende un insieme di pratiche e strumenti che consentono alle aziende di monitorare e gestire le proprie prestazioni finanziarie e operative. Si basa su dati finanziari accurati, indicatori di performance chiari e analisi rigorose per aiutare i manager a comprendere lo stato attuale della loro azienda e a prendere decisioni informate sulla sua direzione futura.

L'importanza di questo argomento è giustificata dal fatto che il controllo della gestione finanziaria non è un semplice esercizio contabile, ma piuttosto una leva strategica. Le aziende che eccellono nella gestione finanziaria sono meglio attrezzate per identificare le opportunità, valutare i rischi e allineare la strategia agli obiettivi finanziari. Tuttavia, affinché ciò sia efficace, è essenziale capire come il controllo della gestione finanziaria interagisca con il processo decisionale strategico e come possa influenzare positivamente o negativamente le scelte strategiche.

In quest'ottica, la presente ricerca si propone di approfondire il ruolo del controllo della gestione finanziaria nella scelta della strategia aziendale, evidenziando i meccanismi utilizzati, le sfide incontrate e le opportunità che offre per migliorare le performance aziendali e la sostenibilità.

B. Problema e domanda di ricerca

Ora possiamo trovare un problema che ci guiderà attraverso questa tesi. Per questo ho deciso di mostrare il legame irrefutabile tra controllo di gestione finanziaria all'interno di un'azienda e la sua strategia. La domanda di ricerca è quindi la seguente:

Qual è il ruolo del controllo di Gestione nella scelta della Strategia di un'Azienda?

Questa domanda ci porterà a porne altre e a mostrare tutti gli impatti che la strategia e il controllo di gestione hanno l'uno sull'altro.

C. Obiettivi della ricerca

L'obiettivo principale di questa ricerca è quello di analizzare in profondità il ruolo del controllo della gestione finanziaria nel processo di scelta della strategia aziendale. A tal fine, abbiamo individuato i seguenti sotto-obiettivi:

1. Esaminare come vengono utilizzati i dati finanziari per valutare la performance aziendale.
2. Analizzare gli indicatori finanziari chiave che influenzano il processo decisionale strategico.
3. Comprendere il ruolo della pianificazione del bilancio nella formulazione della strategia.
4. Valutare come il controllo della gestione finanziaria influenzi l'allocazione delle risorse per l'attuazione della strategia.
5. Analizzare come il controllo della gestione finanziaria aiuti a gestire i rischi finanziari associati alla strategia.
6. Esaminare come si misura la performance rispetto agli obiettivi strategici.

D. Giustificazione dell'importanza del soggetto

La motivazione dell'importanza di questa materia si basa sulla consapevolezza che il controllo della gestione finanziaria ha una grande influenza sulla strategia aziendale. Le decisioni strategiche influenzano la direzione, la crescita e la redditività delle organizzazioni e devono essere prese con cognizione di causa. I dati finanziari, gli strumenti di controllo, gli indicatori di performance e la gestione delle risorse finanziarie svolgono un ruolo fondamentale in questo processo.

Capire come il controllo della gestione finanziaria contribuisca al processo decisionale strategico è essenziale per manager, dirigenti e professionisti della finanza. Questa comprensione aiuta a ottimizzare le risorse, a minimizzare i rischi finanziari e ad allineare la strategia agli obiettivi finanziari. Inoltre, in un contesto economico in continua evoluzione, questa ricerca offre spunti preziosi per migliorare le pratiche di gestione strategica.

In sintesi, questa tesi mira a far luce sul ruolo fondamentale del controllo della gestione finanziaria nel processo di scelta della strategia aziendale, con implicazioni significative per la performance e la competitività delle organizzazioni.

E. Piano della tesi

Il piano della tesi è strutturato in modo da fornire un'analisi completa dell'argomento e da soddisfare gli obiettivi di ricerca sopra indicati. Di seguito è riportata una descrizione dettagliata della struttura della tesi:

- 1. Quadro teorico:** in questa sezione verranno esposti i concetti chiave relativi al controllo della gestione finanziaria e alla strategia aziendale. Getterà le basi per la comprensione degli argomenti trattati nella tesi. Verranno presentate le definizioni, le teorie rilevanti e i modelli concettuali per illuminare il lettore.
- 2. Il ruolo del controlling finanziario nella formulazione della strategia:** questa sezione si concentrerà sull'uso dei dati finanziari per valutare la performance aziendale e sull'identificazione degli indicatori finanziari chiave che guidano il processo decisionale strategico. Verrà inoltre analizzato il ruolo della pianificazione del budget in relazione alla strategia aziendale.
- 3. Il ruolo del controllo della gestione finanziaria nell'attuazione della strategia:** in questa sezione si analizza il ruolo del controllo della gestione finanziaria nell'allocazione delle risorse finanziarie per l'attuazione della strategia. Si analizzerà anche la gestione dei rischi finanziari legati alla strategia e il modo in cui le prestazioni vengono misurate rispetto agli obiettivi strategici.
- 4. Casi di studio:** Questa sezione sarà dedicata alla presentazione e all'analisi dettagliata di Crédit Agricole Leasing e Factoring attraverso il mio stage presso di loro.
- 5. Conclusioni:** riassumeremo le principali conclusioni tratte dalla ricerca, evidenziando i contributi specifici alla comprensione del ruolo del controllo della gestione finanziaria nella scelta della strategia aziendale.
- 6. Bibliografia:** si fornirà un elenco completo delle fonti bibliografiche consultate e citate nella tesi, secondo gli standard di citazione accademica.
- 7. Appendici:** Le appendici conterranno materiale aggiuntivo come questionari per le interviste, dati finanziari aggiuntivi, tabelle o grafici aggiuntivi e altri documenti rilevanti per la ricerca.

Questo piano di tesi fornisce una struttura coerente e logica per affrontare l'argomento in modo approfondito e fornire una risposta completa alle questioni sollevate.

II) Quadro Teorico

A. Il controllo di gestione definizione e ruolo

Indipendentemente dalla struttura e dalle dimensioni dell'azienda, spesso affrontiamo molteplici sfide come il reclutamento, le relazioni con i clienti, la crescita e la redditività, lo sviluppo del business e altri fattori. Tuttavia, le sfide principali sono spesso le informazioni contabili e le sfide strategiche finanziarie. Quest'ultimo successo richiede necessariamente l'esistenza di un controllore di gestione.

Quali sono i ruoli dei controlli di gestione e dei controllori di controllo? E perché è importante avere un controllore di gestione per qualsiasi azienda?

1) Definizione del controllo di gestione

Il controllo di gestione non consiste solo nel controllare la gestione di un'azienda, ma piuttosto: accompagna il team di gestione nelle decisioni strategiche per garantire il corretto utilizzo delle risorse aziendali e la sua ottimizzazione, utilizzando strumenti di prova e svolgendo funzioni consultive.

I controllori di gestione sono specialisti nella pianificazione delle attività e nella gestione. Si tratta di un collegamento essenziale nella gestione strategica e operativa dell'azienda. Supporta funzioni interfunzionali come direzione generale, finanza e commercio.

Nell'ambito delle sue attività, il controllore di gestione risponde ad altre denominazioni: analista di gestione, controllore di gestione centrale, responsabile del controllo di gestione, responsabile finanziario, controllore finanziario, controllore di bilancio, Controllore di gestione industriale e/o Controllore di gestione commerciale.

Indipendentemente dal tipo di struttura che gestisci, gli analisti di gestione sono sempre alla ricerca di rendimenti. Ha il controllo permanente del bilancio aziendale. Esso è incaricato di analizzare la situazione finanziaria dell'impresa, di fissare obiettivi di gestione e di stabilire un bilancio che è mantenuto conformemente a tali obiettivi.

Pertanto, questo specialista utilizza le informazioni fornite dal reparto commerciale (per preparare le previsioni di bilancio) e stabilisce le procedure di verifica. In quest'ottica, elaborano gli strumenti, gli indicatori e i quadri di valutazione attentamente aggiornati necessari per monitorare i risultati.

Infine, ciò che è inteso nel senso della valutazione, della verifica e del confronto è il vero pilastro della gestione delle attività; attività pilota per garantire che l'uso delle risorse sia la migliore allocazione per raggiungere i risultati desiderati. può farlo. Questo viene fatto fornendo supporto decisionale a tutti i livelli dell'azienda.

2) Ruolo e missione del controllo di gestione

I gestori finanziari svolgono un ruolo fondamentale nelle aziende che cercano una gestione finanziaria affidabile.

Il ruolo principale del gestore finanziario è quello di garantire che il conto sia affidabile e conforme alle norme contabili. Inoltre, esaminerà i documenti contabili e condurrà un sondaggio tra i dipendenti e i manager interessati. Allo stesso modo, i controllori della gestione sono responsabili della gestione delle spese aziendali.

I compiti del controllore di gestione comprendono principalmente la preparazione del bilancio, il monitoraggio dei risultati, la selezione degli indicatori chiave più appropriati e la creazione di strumenti di monitoraggio. C'è anche un compito di stabilire procedure e regole operative per la gestione aziendale.

Questi compiti sono generalmente suddivisi in due livelli: l'effetto di garantire il funzionamento delle attività in conformità con gli obiettivi fissati dall'azienda e di garantire che le risorse disponibili siano utilizzate in modo ottimale.

Il principale vantaggio fornito dai servizi dei controllori di gestione è il chiarimento delle relazioni finanziarie per mettere la compagnia sulla buona strada. Inoltre, le procedure contabili e finanziarie sono piuttosto complesse, ma gli aggiustamenti mensili sono spesso insufficienti per determinare la situazione finanziaria di un'impresa, soprattutto quando il rischio di anomalie è elevato.

In caso di situazione complessa, il controllore di gestione vigilerà sulla corretta attuazione dei principi di coordinamento e di contabilità. Analizza ed elabora anche indicatori di rendimento che sono essenziali per comprendere budget, finanziamenti e investimenti. Inoltre, i controllori di gestione possono adeguare i dati finanziari mensili e annuali per comprendere meglio e rilevare le anomalie.

Attraverso queste pratiche condotte dal controller di gestione, può fornire al direttore dell'azienda informazioni affidabili e prendere decisioni rapide e informate.

Il controllore di gestione garantisce inoltre la tracciabilità delle informazioni e l'identificazione delle incongruenze che vengono corrette tra le decisioni, le operazioni e le procedure dell'azienda, i prodotti o i servizi prodotti e tutti i criteri che disciplinano le sue attività. Inoltre, la regolamentazione finanziaria e fiscale è molto complessa e persino schiacciante. Ogni azienda deve tenere conto del rischio di conformità prioritario. Tale rischio può comportare ingenti perdite finanziarie derivanti da procedimenti penali.

I controllori di gestione possono aggiungere valore alla frode interna. Questa è una grave minaccia per qualsiasi azienda. Le sue capacità includono il controllo interno dei processi che può limitare il rischio di frode attraverso la verifica continua di vari processi.

La gestione avviene in quattro serie cronologiche. Il primo è definire gli obiettivi da raggiungere, pianificare l'attuazione e assegnare il bilancio al processo. È quindi giunto il momento di attuare questo piano garantendo un'attuazione efficace. La terza fase della gestione consiste nel monitorare i risultati o nell'effettuare verifiche della loro natura e del loro impatto diretto. Infine, occorre analizzare i risultati ottenuti e adottare misure correttive.

Di conseguenza, la gestione non può essere realizzata senza la corretta attuazione degli obiettivi. In effetti, un obiettivo ben definito è il fattore che determina la tabella di marcia per l'intero processo.

B. Strategia aziendale: definizione e problematiche

Come diceva Alain Vas in **Stratégie D'entreprise (2020)**: «Una visione senza azione rimane un dolce sogno, ma l'azione senza visione è un incubo.»

La strategia di un'azienda è la responsabilità del capo dell'azienda, con un team interno o esterno, di stabilire visioni e piani e coordinare tutte le decisioni prese per realizzarli. Le strategie operative sono sviluppate e attuate da manager operativi che sono strateghi. Come i militari, il capo dell'impresa gestisce la sua impresa ed i suoi impiegati, assegna i compiti ed assegna ogni obbligo specifico in modo

che l'intera unità raggiunga un obiettivo comune. È il manager che decide la strategia e si assicura che si applichi a tutti i livelli. Coordina ogni azione e potere.

Allo stesso tempo, garantisce una certa sorveglianza strategica, se necessario, per adattare la strategia aziendale all'evoluzione dei mercati e agli eventi imprevisti. Il direttore dell'azienda prende grandi decisioni che hanno un impatto significativo sulla struttura e l'organizzazione. Ha un'entità che è garante della sostenibilità e una visione globale di un manager legale e finanziario.

A seconda delle dimensioni dell'azienda e del suo status giuridico, la persona responsabile dell'azienda dipende esclusivamente dalla strategia aziendale o dai controlli generali che possono funzionare legalmente, come il consiglio di amministrazione, le associazioni, ecc.

1) Definizione della strategia aziendale

Strategia aziendale era in origine un termine militare e, più in generale, una serie di azioni coordinate, operazioni abili e operazioni per raggiungere un particolare obiettivo. Nel contesto organizzativo, la definizione degli obiettivi e il coordinamento di tutte le risorse e misure per raggiungerli costituiscono un problema.

Pertanto, la gestione strategica stabilisce non solo concetti e obiettivi, ma anche modi per raggiungerli. Queste sono molte decisioni prese al momento della fondazione dell'azienda, ma lo sono anche durante tutta la vita dell'azienda per mantenere un orientamento chiaro e coerente. Naturalmente, questo orientamento può cambiare e cambiare nel corso degli anni. Questa strategia mira ad evolvere in funzione del mercato in cui opera e non a rimanere statica.

La reattività:

Il primo livello è la strategia di reazione. Si tratta di monitorare ciò che accade in questo mercato e di cogliere le occasioni, di monitorare le proprie attività in modo da non essere sopraffatti da eventi interni o esterni. Da fare. È una strategia di adattamento che consente di mantenere un certo equilibrio e di non soffrire molto le fluttuazioni del mercato.

L'anticipazione:

Il secondo livello è la strategia di anticipazione. È importante non solo monitorare i dati e i mercati interni, ma anche anticipare l'innovazione, lo sviluppo e i problemi. Non è più una reazione, è una questione di cambiamento. Essere in grado di muoversi anche nel mercato può dare un vantaggio alla concorrenza.

2) L'importanza nella scelta della strategia aziendale

Come le strategie militari, le strategie aziendali mirano a raggiungere obiettivi comuni e forniscono linee guida per aiutare tutti a raggiungere questo obiettivo senza essere dispersi.

In sua assenza, il rischio è meglio distribuito su attività lunghe e costose.

Questo ti consente di migliorare e ottimizzare le tue azioni e far lavorare ogni reparto nella stessa direzione.

Anche da solo è facile da disperdere nella vostra attività.

Puoi anche costruire l'intera società, coordinare tutti i processi, sbarazzarsi di cose indesiderate e aggiungere ciò di cui hai bisogno.

È in linea con il piano generale e dà a ogni dipartimento un obiettivo specifico, eliminando tutto ciò che comporta spreco di risorse e sforzi.

Lo scopo della gestione strategica è, naturalmente, lo sviluppo delle attività e, pianificando a breve, medio e lungo termine, garantiamo la sua prosperità e il suo mantenimento a lungo termine.

Dovrebbe mirare non solo a spostare le vendite, ma anche a ottimizzare tutte le risorse e i processi.

Pertanto, è molto più grande di quanto sembri.

Esistono diverse strategie aziendali che si completano a vicenda e non sono competitive.

Al contrario, più vengono utilizzati per completarsi a vicenda, più forte è la strategia complessiva dell'azienda.

Strategia aziendale globale

Questa è la base della gestione strategica e dei suoi orientamenti. Un piano di 1,3 e 10 anni che consente all'azienda di definire strategie come specializzazione, diversificazione, outsourcing e integrazione. Hai bisogno di coerenza e organizzazione tra tutti i settori strategici e le funzioni di supporto.

Strategia di marketing

È sicuramente il più pesante e mobile.

Infatti, tiene conto del mercato e della sua evoluzione, e nella sua immagine e comunicazione, nonché della sua proposta e organizzazione, per adattare la società.

Di conseguenza, è lungi dall'essere soddisfatto di ciò che la parola «marketing» suggerisce, tenuto conto di molto più che «cosa, dove, come e quanto?»

Strategia finanziaria

Ciò consente di generare flussi di cassa, prendere in prestito ed emettere titoli per crescere, raccogliere denaro, investire e fare investimenti saggi.

Una buona strategia finanziaria è un buon supporto per trovare la forza trainante dietro il corretto sviluppo delle strategie aziendali e la definizione di obiettivi ambiziosi riducendo al contempo il rischio.

Strategia di gestione

Con uno sviluppo significativo negli ultimi anni, le aziende sono consapevoli che il talento non è solo il fardello più importante e generale, ma anche la massima competenza.

I gruppi, front e back, svolgono un ruolo cruciale nel successo dell'azienda e meritano strategie di gestione per garantire lo sviluppo e l'ottimizzazione a lungo termine del gruppo.

Squadre motivate hanno sempre fatto la differenza.

Strategia di innovazione

Sempre sul mercato, l'innovazione è al centro della strategia aziendale di oggi.

Non si tratta solo di innovazione e ricerca e sviluppo, ma anche di innovazione globale. Nuovi processi, nuovi servizi, nuova esperienza di vendita, sviluppo di nuove immagini.

È un famoso modello «distruttivo» annunciato dalla startup.

3) Fasi dell'implementazione di una strategia

Ogni strategia inizia con un primo passo e diventa un piano d'azione misurabile.

Analisi delle competenze strategiche

La prima fase di un approccio strategico è innanzitutto la competenza strategica. Cercate di rispondere alle seguenti domande:

Quale livello di strategia puoi sostenere attualmente? Quali risorse posso utilizzare? Ci possiamo permettere l'ambizione?

La strategia deve essere realistica e realizzabile. Altrimenti è solo un gruppo di buone intenzioni.

Pertanto, è essenziale tenere a mente questa capacità durante tutto il processo.

Questa possibilità strategica è creata anche dall'assegnazione delle risorse.

Valutazione dello stato

Questo passaggio richiede di creare un inventario interno ed esterno della tua attività.

Il primo passo è quello di condurre una ricerca di mercato completa per identificare i principali fattori di successo e forze in azione, tendenze e potenziali blue Ocean. Non ignorare o fallire le informazioni commerciali. Viene anche effettuata una diagnosi interna dell'attività.

Analizzare l'intera catena del valore, i processi, le risorse a disposizione dell'azienda e il vantaggio competitivo stabilito.

Questa diagnosi dovrebbe essere il più obiettiva possibile ed essere soggetta a cambiamenti.

Studio di varie opzioni strategiche

L'azienda ora sa dove posizionarsi sul mercato. C'è sicuramente un divario tra la realtà e l'obiettivo generale del manager. La società può fissare il suo scopo.

La maggior parte dei lavori includono la ricerca e l'analisi di diverse opzioni strategiche e la loro applicazione il più strettamente possibile tra i diversi ministeri e attività.

La chiave in questa fase è mantenere una visione generale, tenendo conto delle peculiarità di ogni reparto, al fine di scegliere la strategia il più possibile.

Selezione strategica e attuazione

I gestori di fondi di investimento alternativi dovrebbero scegliere una strategia tra quelle esaminate.

Come scegliere?

La strategia aziendale scelta deve essere pertinente, coerente e attuata in tutti i settori della società.

Deve ottenere il sostegno del personale e apportare un reale valore aggiunto.

Più sei pronto e sofisticato, maggiori sono le possibilità di successo.

Una volta selezionato, è necessario implementare un piano d'azione.

C. Controllo di gestione e strategia

Dopo una migliore analisi del significato del termine strategia, diventa interessante esaminare il legame tra gestione e strategia. Questi due concetti sono correlati? In caso affermativo, in che modo la gestione aziendale influisce sulla strategia aziendale?

1) Legame tra controllo di gestione e strategia

Dopo una migliore analisi del significato del termine strategia, diventa interessante esaminare il legame tra gestione e strategia. Questi due concetti sono correlati? In caso affermativo, in che modo la gestione aziendale influisce sulla strategia aziendale?

Come spiegato sopra, il controllo di gestione consente di monitorare i risultati organizzativi, confrontare i risultati ottenuti e analizzare gli ultimi risultati. Pertanto, in questo senso, contribuisce alla strategia aziendale. Molti di questi strumenti sono direttamente collegati alle strategie finanziarie ed economiche, tra gli altri. Ad esempio, il controllo di bilancio consente ai manager di confrontare le aspettative con ciò che è stato finalmente realizzato. Può analizzare la contraddizione per trovare una spiegazione. È suo

Trovare la soluzione giusta e incoraggiare i responsabili del bilancio (service manager) ad adottare misure correttive per il processo di miglioramento.

La gestione influenza anche la strategia finanziaria di un'organizzazione, in particolare attraverso il lavoro sulla contabilità dei costi. Ci sono diversi modi per calcolare i costi, ma tutti hanno lo stesso scopo. Per essere il più efficiente e autentico possibile, puoi assegnare i costi ai prodotti o servizi correlati. È quindi più facile determinare se sono redditizi. Se la redditività non viene raggiunta, il motivo viene spiegato e puoi affrontare specificamente un particolare asse e migliorare la redditività del tuo prodotto.

I suoi controlli di gestione svolgeranno un ruolo importante nella gestione delle strategie economiche e finanziarie di un'azienda.

È anche un aspetto del controllo di gestione di cui non abbiamo parlato molto, che permette il dialogo tra le diverse parti dell'organizzazione. In effetti, il controller di gestione elabora una grande quantità di dati rilevanti per l'intera azienda. Può creare un legame tra loro.

Con rapporti e dashboard mensili, può diventare un vero attore nella diffusione delle informazioni e può fornire supporto e consulenza sulle difficoltà incontrate da un particolare team.

Allo stesso tempo, puoi sottolineare i risultati positivi che sono incoraggianti. Devono lavorare direttamente con la direzione (CEO, CFO, ecc.) e i manager di secondo livello o il personale operativo. Attraverso il dialogo, può far convergere le azioni verso i suoi obiettivi e sviluppare la strategia organizzativa dell'impresa.

2) Vantaggi e limiti

Come spiegato nella sezione precedente, la gestione aziendale è essenziale nella scelta della strategia aziendale. Di conseguenza, questi ultimi presentano numerosi vantaggi. I più importanti sono i seguenti:

- Fissare obiettivi chiari e assicurarne il raggiungimento
- Calcolo e monitoraggio dei costi aziendali per limitare o controllare il più possibile
- Previsioni finanziarie per diverse situazioni che consentono una migliore gestione e una risposta adeguata
- Monitorare il rendimento complessivo dell'impresa e proporre misure correttive in caso di superamento
- Analisi degli indicatori scelti per consigliare la Direzione, se necessario

Il controllo di gestione presenta numerosi vantaggi per le imprese, ma questa funzione comporta alcuni limiti.

In alcuni casi, la parola «controllo» sembra negativa, quindi i dipendenti possono diffidare del controllore di gestione e avere pregiudizi. Questo a volte può causare stress, quindi è importante considerare il lato umano del personale dell'organizzazione. Ritengo inoltre importante che il controllore di gestione possa recarsi direttamente sul posto e comunicare con il personale delle operazioni per assicurarsi che non si conosca la situazione o la realtà solo attraverso i numeri.

Inoltre, non dovresti cadere nell'esagerazione di voler calcolare tutto e misurare tutto con molta precisione. L'obiettivo principale è migliorare le prestazioni complessive e la funzionalità dell'azienda e gestire i costi in particolare in modo che possa raggiungere i suoi obiettivi.

La sezione precedente ha evidenziato un chiaro collegamento tra la gestione aziendale e la strategia aziendale complessiva.

Alcuni studi portano a un'altra conclusione piuttosto sottile.

F. MEYSSONNIER e F. Si può prendere l'esempio da un sondaggio condotto da RASOLOFO-DASTLER sul legame tra gestione e performance in un'impresa sociale residenziale.

Pertanto, questo studio fornisce una risposta sottile sul legame tra gestione e strategia. In effetti, i risultati ottenuti dai ricercatori hanno dimostrato che un particolare strumento di controllo di gestione (in questo caso un quadro di valutazione) aiuta le imprese a raggiungere prestazioni economiche, ovviamente, ma nonostante la strategia globale dell'azienda.

Ci sono anche altri studi che hanno facilitato il collegamento tra strategia e gestione, come quelli condotti da Shun-Hsing, sostenendo che gli strumenti di controllo di gestione sono efficaci per migliorare le prestazioni, ma solo in determinate condizioni.

Ciò include l'importanza della ricerca nella scelta degli indicatori utilizzati per misurare il rendimento. Altrimenti il rischio è che l'obiettivo non venga raggiunto. Hanno anche sottolineato la necessità per i capi e i manager di sostenere correttamente l'implementazione di nuovi strumenti per garantire la loro efficacia.

III) Il ruolo del controllo di gestione nella formulazione della strategia

In questa parte della tesi, esamineremo in dettaglio il ruolo del controlling finanziario nel processo di formulazione della strategia all'interno delle aziende. Esploreremo il modo in cui i dati finanziari, sia quantitativi che qualitativi, vengono utilizzati per valutare le performance passate, definire gli indicatori chiave, collaborare con i manager finanziari e guidare il processo decisionale strategico. In definitiva, questa sezione evidenzierà come il controlling finanziario contribuisca alla creazione e all'attuazione di strategie efficaci e allineate agli obiettivi aziendali.

A. Analisi dei dati quantitativi

1) Utilizzo dei dati finanziari per valutare la performance

L'utilizzo dei dati finanziari per valutare le prestazioni è uno degli aspetti più cruciali del controllo della gestione finanziaria nelle aziende. I dati finanziari riflettono le operazioni passate di un'azienda e sono una fonte preziosa di informazioni per dirigenti, manager e investitori. In questa sezione analizzeremo in modo approfondito come i dati finanziari vengono utilizzati nel processo di valutazione delle prestazioni e come svolgono un ruolo centrale nel processo decisionale strategico.

Prima di tutto, è essenziale capire che i dati finanziari sono molto più che numeri su uno stato patrimoniale o un conto economico. Sono il risultato della raccolta, dell'organizzazione e dell'analisi sistematica di molteplici transazioni e attività commerciali all'interno di un'azienda. Questi dati comprendono elementi quali ricavi, spese, margini di profitto, flussi di cassa, indici finanziari e molti altri. Il primo passo per valutare la performance è raccogliere questi dati in modo accurato e registrarli nel bilancio dell'azienda.

Una volta compilati, i dati finanziari vengono esaminati per valutare la salute finanziaria complessiva dell'azienda. I manager e i dirigenti guardano con attenzione a indicatori come le vendite, la redditività, il margine lordo e il flusso di cassa. Questi indicatori forniscono una panoramica delle prestazioni dell'azienda in un determinato periodo, sia esso un trimestre, un anno fiscale o un periodo più lungo.

La valutazione della performance finanziaria va oltre il semplice esame dei numeri. I manager analizzano anche le tendenze nel tempo. Ad esempio, possono confrontare i risultati finanziari da un anno all'altro per determinare se l'azienda sta migliorando, ristagnando o incontrando difficoltà. L'analisi delle tendenze aiuta a individuare le aree specifiche in cui è necessario migliorare.

Uno dei punti di forza del controlling finanziario è la capacità di fornire dati finanziari dettagliati per ogni aspetto dell'azienda. Ciò consente ai manager di valutare le prestazioni di diversi reparti, prodotti, progetti o segmenti di mercato. Questa granularità consente un processo decisionale più accurato e un'allocazione oculata delle risorse.

In definitiva, la valutazione delle prestazioni basata sui dati finanziari aiuta le aziende a comprendere la loro situazione attuale, a identificare i punti di forza e di debolezza, a individuare le opportunità e le minacce e ad adeguare di conseguenza la loro strategia. I dati finanziari forniscono una base oggettiva per la formulazione della strategia, consentendo ai manager di prendere decisioni informate sul modo migliore per raggiungere gli obiettivi dell'azienda. Pertanto, l'uso dei dati finanziari nel controlling finanziario è un elemento fondamentale nella gestione strategica delle aziende, che contribuisce al loro successo a lungo termine.

2) Identificazione degli indicatori finanziari chiave

L'identificazione degli indicatori finanziari chiave (KPI) è una fase cruciale del ruolo del controlling finanziario nella formulazione della strategia aziendale. I KPI finanziari sono misure specifiche utilizzate per valutare la performance finanziaria dell'azienda e il suo successo nel raggiungimento degli obiettivi strategici. La scelta di KPI finanziari appropriati dipende dalla natura dell'azienda, dal suo settore di attività, dai suoi obiettivi a breve e lungo termine e dal suo ambiente competitivo.

Selezionare i KPI in base agli obiettivi strategici: uno dei primi compiti del controlling finanziario è quello di lavorare a stretto contatto con l'alta direzione e gli stakeholder per identificare gli obiettivi strategici dell'azienda. Una volta definiti con chiarezza tali obiettivi, il controller finanziario può determinare quali sono i KPI finanziari più rilevanti per misurare le prestazioni rispetto a tali obiettivi.

Esempi di KPI finanziari comuni:

- **Margine di profitto:** misura la redditività di un'azienda confrontando il beneficio netto con il reddito totale. Un margine di profitto crescente può indicare una maggiore efficienza nella gestione dei costi o un aumento del valore percepito dai clienti.
- **Indice di liquidità:** valuta la capacità di un'azienda di far fronte agli obblighi a breve termine confrontando le attività liquide con le passività a breve termine. Un'elevata liquidità può indicare stabilità finanziaria.
- **Ritorno sull'investimento (ROI):** calcola il ritorno sull'investimento confrontando i guadagni o i risparmi ottenuti con i costi dell'investimento. Può aiutare a valutare l'efficacia dei progetti strategici.
- **Crescita delle vendite:** misura la capacità dell'azienda di aumentare i ricavi nel tempo. Una crescita sostenuta delle vendite può essere un indicatore del successo nel raggiungimento degli obiettivi di crescita.

Personalizzazione dei KPI: è importante notare che i KPI finanziari non sono universali. Devono essere adattati alla situazione unica di ogni azienda. Ad esempio, un'azienda focalizzata sull'innovazione tecnologica può concentrarsi sui KPI relativi alla R&S, mentre un'azienda manifatturiera può dare maggiore importanza ai KPI relativi all'efficienza operativa.

Monitoraggio e aggiustamenti regolari: Una volta definiti i KPI finanziari, il controllo della gestione finanziaria deve istituire un processo di monitoraggio regolare. Ciò consente di misurare le prestazioni attuali dell'azienda rispetto agli obiettivi strategici e di individuare eventuali scostamenti. In caso di risultati inattesi, si possono proporre aggiustamenti strategici per riallineare l'azienda ai suoi obiettivi.

In sintesi, l'identificazione degli indicatori finanziari chiave è un elemento fondamentale del controllo della gestione finanziaria. Questi KPI forniscono un quadro solido per valutare la performance finanziaria dell'azienda e guidare il processo decisionale strategico. Devono essere selezionati con cura, in linea con gli obiettivi specifici dell'azienda, e il loro regolare monitoraggio assicura che la strategia sia costantemente allineata con la realtà finanziaria dell'azienda.

B. Analisi dei dati qualitativi

1) Interviste con i responsabili finanziari

Le interviste ai responsabili finanziari, in particolare ai Chief Financial Officer (CFO), svolgono un ruolo cruciale nella comprensione del legame tra il controllo della gestione finanziaria e la formulazione della strategia aziendale. Queste interviste forniscono informazioni di prima mano su come i dati finanziari vengono utilizzati per guidare il processo decisionale strategico all'interno dell'organizzazione.

I responsabili finanziari occupano una posizione privilegiata all'interno dell'azienda, in quanto hanno una visione d'insieme dei dati finanziari, della salute finanziaria dell'azienda e del suo posizionamento rispetto agli obiettivi strategici. Spesso sono al centro del processo di formulazione della strategia, lavorando a stretto contatto con l'alta direzione, i manager operativi e i team di pianificazione strategica.

Durante le interviste, è frequente porre domande volte a esplorare il ruolo del controlling finanziario nel processo di formulazione della strategia:

- **Come vengono raccolti e analizzati i dati finanziari per informare la strategia?** I responsabili finanziari di solito spiegano i metodi e gli strumenti utilizzati per raccogliere ed elaborare i dati finanziari. Questi possono includere sistemi informativi finanziari avanzati, software di analisi dei dati e indicatori di performance finanziaria (KPI).
- **In che misura il controlling finanziario contribuisce a identificare le opportunità strategiche e le potenziali minacce?** I responsabili finanziari condividono il loro punto di vista su come monitorano le tendenze finanziarie e identificano le opportunità di crescita o i rischi finanziari che potrebbero richiedere una rivalutazione della strategia.
- **In che modo i responsabili finanziari collaborano con gli altri reparti per sviluppare le strategie?** È importante capire come i responsabili finanziari lavorino in tandem con i team di pianificazione strategica, le operazioni, il marketing e altre aree per garantire che la strategia complessiva sia allineata con le risorse finanziarie disponibili.
- **Quali sono le sfide e le opportunità nell'utilizzo dei dati finanziari per la strategia?** I responsabili finanziari possono anche condividere gli ostacoli che devono affrontare, come la volatilità economica, la necessità di anticipare i requisiti finanziari futuri e la comunicazione efficace delle informazioni finanziarie agli stakeholder.

In conclusione, le interviste con i responsabili finanziari forniscono informazioni qualitative essenziali per comprendere come il controllo della gestione finanziaria alimenta la formulazione della strategia. Queste interviste esplorano la collaborazione interfunzionale, gli strumenti e i processi utilizzati per guidare il processo decisionale strategico e le sfide incontrate. Questa prospettiva integra i dati quantitativi e contribuisce a una comprensione approfondita dell'argomento.

2) Il ruolo della pianificazione del budget nella strategia

La pianificazione del budget è un elemento essenziale del controllo della gestione finanziaria e svolge un ruolo centrale nella formulazione della strategia aziendale. La pianificazione del budget è il processo di definizione e quantificazione degli obiettivi finanziari e delle risorse necessarie per raggiungerli in un determinato periodo, solitamente un anno. Può essere vista come un ponte tra la visione strategica dell'azienda e la sua attuazione finanziaria.

Allineare le risorse alla strategia:

La pianificazione del budget allinea le risorse finanziarie di un'azienda agli obiettivi strategici. Durante questo processo, gli alti dirigenti e i responsabili finanziari esaminano le priorità strategiche dell'azienda e assegnano le risorse necessarie per raggiungerle. Ad esempio, se l'azienda decide di espandersi in nuovi mercati internazionali, dovrà allocare le risorse finanziarie per finanziare questa espansione, sia per l'apertura di nuove filiali, sia per la ricerca di partnership o per lo sviluppo di prodotti su misura per questi mercati.

Definizione degli obiettivi finanziari:

Nell'ambito del processo di pianificazione del budget, l'azienda determina obiettivi finanziari specifici e misurabili. Questi obiettivi sono spesso collegati alla strategia generale dell'azienda. Ad esempio, l'azienda potrebbe fissare l'obiettivo di aumentare le vendite del 10% nel corso del prossimo anno per sostenere la sua strategia di crescita.

Valutare la fattibilità dei progetti strategici:

La pianificazione del budget viene utilizzata anche per valutare la fattibilità dei progetti strategici. Prima di intraprendere una nuova iniziativa strategica, l'azienda deve assicurarsi di avere le risorse finanziarie necessarie per portarla a termine. La pianificazione del budget consente di stimare i costi associati a ciascun progetto strategico e di stabilire se l'azienda può sostenerli.

Monitoraggio e revisione continua:

Una volta redatto, il budget serve come riferimento per tutto l'anno. Le prestazioni effettive vengono confrontate con le previsioni di budget, consentendo di individuare rapidamente eventuali scostamenti e di apportare le necessarie modifiche. Ad esempio, se i ricavi sono inferiori alle previsioni, l'azienda può ridurre alcune spese o cercare opportunità per aumentare i ricavi.

In conclusione, la pianificazione del budget è uno strumento essenziale per trasformare la strategia aziendale in azioni finanziarie concrete. Aiuta ad allineare le risorse, a stabilire obiettivi finanziari chiari, a valutare la fattibilità dei progetti strategici e a gestire le prestazioni su base continuativa. Questa fase cruciale del controllo della gestione finanziaria assicura che le risorse finanziarie dell'azienda siano utilizzate in modo efficace ed efficiente per sostenere il raggiungimento degli obiettivi strategici a lungo termine.

IV) Il ruolo del controllo della gestione finanziaria nell'attuazione della strategia

A. Assegnazione delle risorse finanziarie

L'allocazione delle risorse finanziarie è uno degli aspetti più critici dell'attuazione della strategia aziendale. Il controlling finanziario svolge un ruolo centrale in questo processo, garantendo che i fondi siano allocati in modo efficace per sostenere gli obiettivi strategici dell'azienda. In questa sezione si analizzerà in dettaglio il coinvolgimento del controlling finanziario nella definizione del budget, nella gestione degli investimenti e nel monitoraggio dei costi, tre componenti essenziali dell'allocazione delle risorse finanziarie.

In primo luogo, la stesura del budget è una fase cruciale della pianificazione finanziaria di un'azienda. Il controlling finanziario lavora a stretto contatto con le varie parti interessate per redigere bilanci che riflettano gli obiettivi strategici dell'azienda. Questi bilanci possono riguardare diverse aree, come le vendite, le spese operative, gli investimenti di capitale e altro ancora. L'obiettivo è garantire che ogni unità aziendale disponga delle risorse finanziarie necessarie per raggiungere i propri obiettivi strategici, rispettando al contempo i vincoli di bilancio generali dell'azienda.

Inoltre, il Financial Controlling è anche responsabile della gestione degli investimenti. Si tratta di valutare le potenziali opportunità di investimento alla luce della strategia generale dell'azienda. I progetti di investimento possono variare per dimensione e natura, da piccoli progetti di miglioramento dell'efficienza a grandi iniziative di espansione o diversificazione. Il controlling finanziario svolge un ruolo centrale nel business case di questi progetti, utilizzando metodi come il calcolo del ritorno sull'investimento (ROI) e l'analisi di sensibilità per valutare i rischi associati. In definitiva, l'obiettivo è garantire che i fondi siano assegnati ai progetti che contribuiscono in modo più efficace al raggiungimento degli obiettivi strategici.

Inoltre, il monitoraggio dei costi è una componente cruciale dell'allocazione delle risorse finanziarie. Una volta stabiliti i budget e avviati gli investimenti, il Financial Controlling monitora attentamente le spese effettive rispetto alle previsioni di budget. Ciò consente di individuare rapidamente eventuali scostamenti significativi e di intraprendere, se necessario, azioni correttive. I sistemi di monitoraggio dei costi consentono inoltre di documentare e analizzare le ragioni degli scostamenti, il che può contribuire a migliorare l'accuratezza delle previsioni di budget in futuro. Il monitoraggio dei costi è essenziale per garantire che le risorse finanziarie siano utilizzate in modo efficiente e reindirizzate verso le aree che hanno il maggiore impatto sulla strategia.

In conclusione, l'allocazione delle risorse finanziarie è un processo complesso, essenziale per l'attuazione della strategia aziendale. Il controlling finanziario svolge un ruolo centrale nell'elaborazione dei budget, nella gestione degli investimenti e nel monitoraggio dei costi, per garantire che i fondi siano utilizzati in modo efficace per raggiungere gli obiettivi strategici dell'azienda. Questa rigorosa gestione finanziaria è un prerequisito per realizzare la visione strategica dell'azienda e il suo successo a lungo termine sul mercato.

B. Gestione del rischio finanziario

La gestione dei rischi finanziari è un aspetto critico dell'attuazione della strategia aziendale. I rischi finanziari possono derivare da diverse fonti, tra cui la volatilità del mercato, le fluttuazioni dei tassi di cambio, le variazioni dei tassi di interesse, l'aumento dei costi delle materie prime e molto altro ancora. La capacità di un'azienda di identificare, valutare e gestire efficacemente questi rischi è essenziale per il successo della sua strategia a lungo termine.

La fase iniziale della gestione dei rischi finanziari prevede un'attenta identificazione dei rischi potenziali. Il controlling finanziario svolge un ruolo centrale in questo processo, collaborando con altri dipartimenti per esaminare i possibili scenari. Ciò può includere un'analisi dei rischi legati all'instabilità economica globale, alle condizioni di mercato specifiche del settore, all'evoluzione delle normative governative e persino ai rischi geopolitici.

Ad esempio, un'azienda che dipende in larga misura dalle materie prime importate potrebbe individuare nel rischio di fluttuazione dei tassi di cambio un fattore importante. Il controlling finanziario lavorerà a stretto contatto con il reparto acquisti per sviluppare strategie di copertura contro le fluttuazioni dei tassi di cambio.

Una volta identificati i rischi, il Financial Controlling propone strategie per gestirli in modo proattivo. Queste strategie possono variare a seconda della natura dei rischi.

Nel caso del rischio di cambio, l'azienda può scegliere di utilizzare strumenti finanziari derivati come contratti a termine o opzioni per proteggersi dalle fluttuazioni avverse dei tassi di cambio. In questo modo è possibile fissare un tasso di cambio specifico per le transazioni future, riducendo così l'incertezza associata alle fluttuazioni valutarie.

Altre strategie di gestione del rischio finanziario possono includere la diversificazione degli investimenti per ridurre la dipendenza da un singolo mercato o fonte di reddito, la costituzione di riserve finanziarie per far fronte a crisi impreviste o anche la rivalutazione periodica delle politiche di credito ai clienti per ridurre al minimo il rischio di mancato pagamento.

Il Financial Controlling collabora anche con altri stakeholder, tra cui l'alta direzione e il consiglio di amministrazione, per ottenere l'approvazione e l'attuazione di queste strategie.

In conclusione, la gestione del rischio finanziario è una componente essenziale nell'attuazione della strategia aziendale. Identificando attentamente i rischi e attuando strategie adeguate, il controllo della gestione finanziaria contribuisce a ridurre al minimo le perturbazioni finanziarie e a garantire che l'azienda rimanga sulla strada giusta per raggiungere i propri obiettivi strategici. La capacità di anticipare e gestire i rischi finanziari è fondamentale per la sostenibilità a lungo termine dell'azienda.

C. Misurazione della performance rispetto agli obiettivi strategici

Il controlling finanziario svolge un ruolo essenziale nella valutazione delle prestazioni di un'azienda rispetto ai suoi obiettivi strategici. Questo è fondamentale per monitorare i progressi verso il raggiungimento della strategia e per consentire gli aggiustamenti necessari lungo il percorso. In questa sottosezione analizzeremo più in dettaglio gli aspetti di questa misurazione delle prestazioni.

Gli indicatori di performance sono misure specifiche che possono essere utilizzate per valutare il successo di un'azienda nell'attuazione della sua strategia. Questi indicatori possono essere di natura finanziaria o non finanziaria. Gli indicatori finanziari comprendono misure quali il ritorno sugli investimenti (ROI), il margine di profitto, la redditività, la crescita dei ricavi, la generazione di cassa, ecc. Gli indicatori non finanziari possono includere la soddisfazione del cliente, la qualità del prodotto o del servizio, l'efficienza operativa, la quota di mercato, ecc. Il controlling finanziario lavora a stretto contatto con gli stakeholder per determinare gli indicatori più rilevanti per misurare i progressi strategici.

Una volta definiti gli indicatori di performance, il Financial Controlling è responsabile della creazione di rapporti periodici sulla performance. Questi rapporti presentano i risultati ottenuti in relazione agli obiettivi strategici. Sono destinati agli stakeholder interni ed esterni dell'azienda, tra cui il management, gli investitori, gli azionisti e talvolta i clienti. I rapporti sulle prestazioni forniscono una panoramica della salute finanziaria e operativa dell'azienda, evidenziando le aree in cui si sta eccellendo e quelle in cui è necessario migliorare.

L'analisi delle variazioni è una parte fondamentale della misurazione delle prestazioni. Consiste nel confrontare i risultati effettivi con gli obiettivi strategici e nell'individuare le discrepanze. Se i risultati sono in linea con le aspettative, ciò può indicare il successo dell'attuazione della strategia. Tuttavia, se si riscontrano scostamenti significativi, il Financial Controlling deve indagare per capire le ragioni sottostanti. Questo può portare ad aggiustamenti nella strategia o nell'implementazione per correggere la traiettoria.

I risultati della misurazione della performance servono come base per il processo decisionale strategico. I dirigenti e i manager utilizzano queste informazioni per valutare l'efficacia della strategia attuale, identificare le aree che richiedono attenzione e determinare se la strategia deve essere riadattata alla luce delle mutate condizioni di mercato o della revisione degli obiettivi.

In conclusione, la misurazione della performance rispetto agli obiettivi strategici è una componente fondamentale del ruolo del controlling finanziario nell'attuazione della strategia aziendale. Consente di monitorare i progressi, di individuare i potenziali problemi e di fornire ai responsabili delle decisioni le informazioni necessarie per indirizzare l'azienda verso il raggiungimento degli obiettivi strategici. Questa funzione contribuisce a garantire che la strategia rimanga allineata con gli obiettivi a lungo termine dell'azienda e si adatti ai cambiamenti del mercato.

V) Case study

Sono arrivato nel mese di aprile 2023 a CAL&F per uno stage di 4 mesi. Sono stato integrato direttamente nel reparto controllo di gestione e più precisamente nel polo internazionale. Come assistente di gestione sono stato molto ben integrato dal mio maestro di stage Pierre Wanclik che mi ha accompagnato e aiutato durante tutta questa avventura.

In questa parte inizierò presentandovi la società CAL&F e poi vi parlerò delle mie missioni e di tutto ciò di cui ho dovuto occuparmi durante questo periodo. Infine farò un'analisi di questo stage, di tutti i limiti del controllo di gestione e degli aspetti legati alla strategia aziendale.

A) Presentazione di CAL&F

Crédit Agricole Leasing and Factoring, spesso abbreviato in CAL&F, è una filiale del Gruppo Crédit Agricole, una delle maggiori istituzioni finanziarie in Francia e in Europa. CAL&F è specializzata nella fornitura di servizi di finanziamento in leasing, locazione finanziaria, factoring e gestione dei crediti. Svolge un ruolo chiave nel supportare le imprese offrendo soluzioni di finanziamento su misura per le loro esigenze.

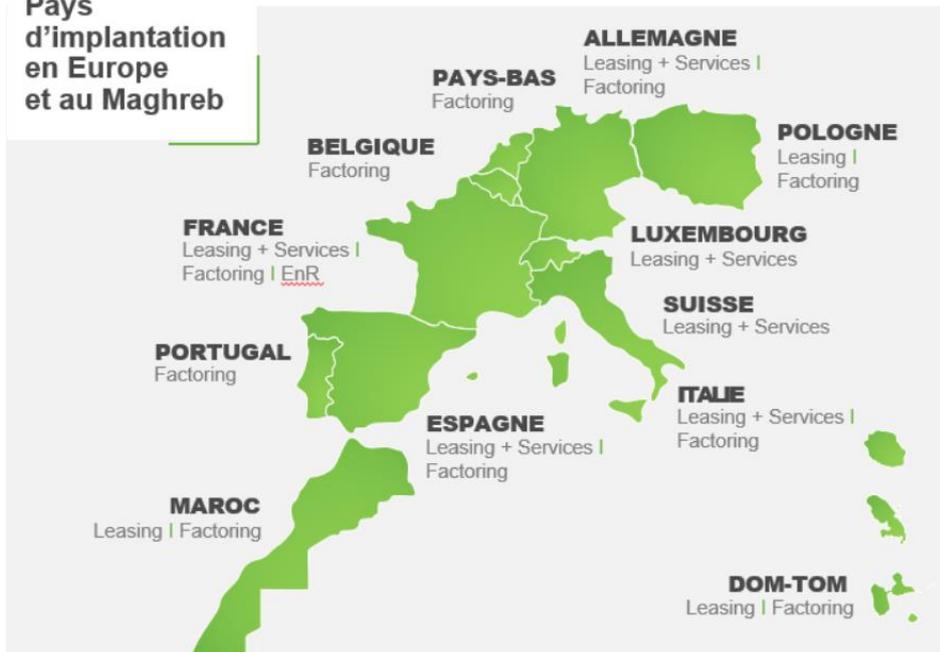
La storia di CAL&F risale a diversi decenni fa. La società è stata creata per rispondere alla crescente domanda di servizi di finanziamento flessibili da parte delle imprese francesi. Dalla sua creazione, CAL&F è cresciuta costantemente, ampliando la propria gamma di servizi e rafforzando la propria presenza sul mercato finanziario francese.

In quanto filiale del Gruppo Crédit Agricole, CAL&F beneficia della vasta rete e della stabilità finanziaria della casa madre. Il Gruppo Crédit Agricole è una cooperativa bancaria, composta da numerose banche locali e regionali, con una forte presenza in Francia. Questa struttura cooperativa unica nel suo genere ha permesso al Gruppo Crédit Agricole di svolgere un ruolo importante nel finanziamento dell'economia francese, sostenendo i privati, le imprese e gli enti locali.

CAL&F svolge un ruolo fondamentale nella catena del valore del Gruppo Crédit Agricole, fornendo soluzioni di finanziamento innovative e su misura alle imprese di tutte le dimensioni. La sua esperienza nel leasing e nel factoring le permette di sostenere le imprese fornendo liquidità e consentendo loro di gestire in modo efficiente il flusso di cassa. Questa capacità di sostenere la crescita delle imprese è parte integrante della strategia complessiva del Gruppo Crédit Agricole.

Per quanto riguarda il settore finanziario francese, CAL&F occupa una posizione di primo piano come attore principale del mercato. La sua competenza nel finanziamento di beni strumentali, flotte di veicoli e crediti commerciali le conferisce una posizione strategica nell'economia francese. La società lavora a stretto contatto con altre entità del Gruppo Crédit Agricole, come le Banche Locali e Regionali, per offrire una gamma completa di servizi finanziari alle aziende clienti.

Il mercato del factoring e del leasing è in continua evoluzione, con sfide quali la regolamentazione finanziaria, le fluttuazioni economiche e gli sviluppi tecnologici. CAL&F deve costantemente adattarsi a questi cambiamenti per rimanere competitiva e soddisfare le mutevoli esigenze dei suoi clienti. Ciò richiede una gestione finanziaria strategica e un'attenta pianificazione per garantire la stabilità e la crescita a lungo termine dell'azienda.

11**Pays
d'implantation
en Europe
et au Maghreb**

In conclusione, Crédit Agricole Leasing e Factoring (CAL&F) occupa un posto importante nel settore finanziario francese come filiale del Gruppo Crédit Agricole. La sua storia, il suo ruolo e la sua missione sono radicati nella fornitura di soluzioni di finanziamento essenziali per le imprese. La successiva analisi delle pratiche di controllo della gestione finanziaria di CAL&F consentirà di comprendere meglio come questa società contribuisca attivamente alla scelta e all'attuazione della propria strategia in un contesto finanziario complesso e in costante evoluzione.

1) Il Factoring

La società finanziaria (Factor) gestisce la posizione del cliente della società finanziando la fattura del cliente e recuperando i crediti nell'ambito del contratto (contratto di factoring) Garantendo i crediti del debitore, mediante lettera e aggiudicazione del regolamento.

I servizi di factoring sono pagati da una tassa per le fatture, le spese di servizio e le spese finanziarie.

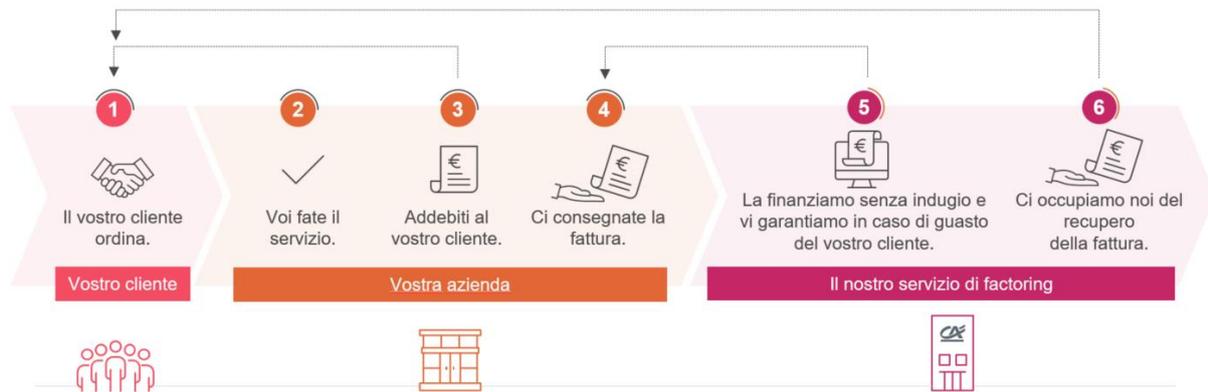
Con CAL & F, i clienti possono finanziare i loro cicli operativi e garantire la liquidità nel modo seguente. Responsabile della raccolta delle fatture dei clienti; garantendole contro le fatture non pagate.

Tutto ciò avviene attraverso soluzioni appositamente progettate per i nostri clienti. Factoring all'esportazione; factoring online; o factoring inverso...

Potreste chiedervi quali sono i vantaggi per i vostri clienti:

- La liquidità viene mantenuta e i clienti non hanno più bisogno di gestire le compensazioni.
- Gestire i rischi commerciali dei clienti.
- Risparmia tempo quando le fatture vengono restituite ai clienti.

Il funzionamento:



2) Il Leasing

I contratti di locazione con opzione di acquisto (LOA), noti anche come contratti di locazione, sono contratti di locazione che vengono venduti o promessi in leasing e non devono essere confusi con contratti di locazione a lungo termine (LLD). In realtà, uno o l'altro metodo consente di pagare l'affitto mensile senza acquistare e acquistare un'auto. Tuttavia, il LOA è un contratto di credito che offre la possibilità di acquistare la proprietà alla fine del noleggio e il LLD è una semplice locazione che è costretta a tornare.

CAL & F è uno specialista nelle soluzioni di locazione e apporta un reale valore aggiunto grazie alla consulenza in materia di investimenti mobiliari e all'analisi dei rischi attraverso affitti di mobili e immobili, contratti operativi informatici o contratti di locazione con opzioni di acquisto.

I contratti di locazione possono finanziare l'acquisto o il rinnovo di attrezzature specializzate (mezzi di trasporto, macchine utensili, automazione d'ufficio, attrezzature mediche, ecc.)

CAL & F combina anche la sua esperienza nel leasing e nei progetti di sostenibilità per accompagnare le transizioni energetiche delle aziende. Tutto ciò è dovuto a una varietà di soluzioni di finanziamento e contenuti dedicati come mobilità verde, offerte LED e autoconsumo solare. CAL & F consente ai clienti di finanziare progetti immobiliari mantenendo e proteggendo i flussi di cassa.

I principali vantaggi del cliente sono:

- Il saldo di bilancio è mantenuto,
- La capacità di indebitamento è mantenuta,
- Le tasse sono ottimizzate.
- Ridurre i carichi energetici e le emissioni di anidride carbonica
- Prevedere le normative ambientali
- Porre l'ambiente al centro della strategia aziendale
- Investimento completo nel progetto immobiliare del cliente
- Soluzioni flessibili per le attività e i progetti di investimento dei clienti
- Mantenere il flusso di cassa
- Ottimizzazione fiscale.
- Protezione delle risorse con assicurazione personalizzata.

Il funzionamento:



B) Le missioni di un controllore di gestione

Durante il mio stage presso CAL&F come assistente al controllo di gestione, ho avuto l'eccezionale opportunità di esplorare e assumere le responsabilità associate a questa posizione. Questo stage è stato un'esperienza fondamentale che mi ha permesso di acquisire competenze essenziali che non avevo mai avuto prima.

La professione di controller di gestione è intrinsecamente legata a scadenze regolari, mensili o semestrali. Queste scadenze dettano il ritmo e l'organizzazione di molti compiti. Durante il mio tirocinio, mi sono stati assegnati diversi incarichi che non solo sono rappresentativi di questi vincoli temporali, ma sono anche strettamente allineati con la strategia generale dell'azienda.

Vi presenterò quindi nel dettaglio questi incarichi specifici che ho svolto durante il mio tirocinio presso CAL&F e che sono rappresentativi del lavoro di un controller di gestione, evidenziando come ognuno di essi si inserisca coerentemente nella strategia aziendale. Questo vi permetterà di comprendere meglio il ruolo cruciale svolto dal controller di gestione nel raggiungimento degli obiettivi dell'azienda e nella gestione efficace delle sue risorse.

1) Il monitoraggio della liquidità

Il monitoraggio della liquidità è un monitoraggio che si svolge ogni mercoledì delle prime 3 settimane del mese e poi ogni giorno dell'ultima settimana.

Si tratta di un monitoraggio che è stato realizzato nel gennaio 2023 e che consiste da osservare la variazione dei impieghi nel corso del mese confrontandola con gli impieghi del giorno prima e con le stime che avevamo fatto l'anno precedente per l'anno successivo.

L'importo in essere è l'importo totale e totale dei prestiti o delle attività contabilizzati in una data determinata e non rimborsati. È uno stock, al contrario dei flussi costituiti dai nuovi crediti o dai nuovi risparmi. Rappresenta quindi un debito che i nostri clienti hanno verso di noi e quindi si aggiungerà nel nostro conto economico al prodotto che facciamo. Le impieghi sono dati puntuali e quindi non cumulabili.



In questo monitoraggio raccogliamo informazioni da tutti i dipartimenti che controlliamo. Ciò include quindi il leasing della Francia, il factoring della Francia, la SFI e la PEP.

La SFI rappresenta la parte dei finanziamenti di progetto.

La PEP è la Piattaforma Pan Europea. Si tratta di programmi proposti ai gruppi internazionali che desiderano centralizzare la negoziazione e la gestione dei loro finanziamenti di debito con un solo fattore, firmando un contratto di factoring unico e con una tariffazione globale.

Avevo la piena responsabilità del monitoraggio della liquidità. Così ho deciso quando mi è stato assegnato questo compito di rivedere completamente il modus operandi per facilitare al massimo la condivisione dei dati e l'automazione dei calcoli. Così ho avvertito tutte le filiali affinché potessero applicare le nuove linee guida. Questa nuova procedura è stata accettata all'unanimità, il che ha permesso in futuro alle filiali di caricare i propri dati direttamente tramite uno sharpoint in file Excel collegati tra loro. Grazie a questo ho avuto accesso diretto a tutti i dati delle consistenze di tutti i reparti.

Quindi inserivo tutti questi valori nel mio file di analisi dove osservavo le differenze con i dati del giorno prima e i valori stimati del mese in corso. Una volta effettuata l'analisi, comunicavo i dati alla direzione finanziaria e alla sede centrale.

Questo monitoraggio della liquidità ha un impatto diretto sulla strategia aziendale. Infatti, le consistenze finanziate nel 2023 rappresentano oltre 27 miliardi di euro con un fatturato di 44 miliardi di euro. È fondamentale per CAL&F mantenere un rigoroso monitoraggio della liquidità per una panoramica della quantità di denaro che i nostri clienti ci devono. Ci sono due aspetti da considerare quando osserviamo una grande quantità di stock in un periodo. In primo luogo può essere molto positivo perché tutto questo denaro ci è dovuto e quindi arriverà presto nelle casse della banca. Ma questo rappresenta anche un rischio molto grande, perché se un gran numero di impieghi è rappresentato da un piccolo numero di contratti aumenta il rischio di mancato recupero in caso di problemi importanti. Ho potuto così scambiare più volte con la direzione finanziaria sull'analisi dell'evoluzione delle consistenze sul 2023.

2) La creazione di report

Durante tutto l'anno, il servizio controllo di gestione è scandito da un gran numero di scadenze che devono essere rispettate. Infatti, per poter calcolare la redditività di una filiale o di un progetto, devono essere realizzate delle stime perché l'impresa sia una direzione e un obiettivo da perseguire. Le chiusure mensili si svolgono nei primi 5 giorni del mese successivo.

Le date più importanti sono le stime e il bilancio degli anni successivi che si svolgono 3 volte all'anno. In primo luogo, abbiamo stimato 1 che deve essere rilasciato a metà marzo. Questa prima stima permetterà di osservare i risultati del primo trimestre, di confrontarli con quelli dell'anno scorso e di confrontarli con quelli che avevamo come obiettivo. Abbiamo poi la stima 2 che deve essere rilasciata a fine maggio. Confronta i dati dei primi 2 trimestri e i dati dell'anno precedente. Infine abbiamo il bilancio degli anni successivi e il preventivo 3 che devono essere presentati all'inizio di ottobre. Il bilancio degli anni successivi consentirà, grazie a tutti i valori raccolti nel corso dell'anno, di determinare una traiettoria da seguire per le attività in corso e quelle che si spera di creare.

Al momento di ogni chiusura trimestrale, abbiamo anche una presentazione da dare alla direzione finanziaria del gruppo per spiegare loro le differenze con ciò che era stato stimato e i loro dati le vie per colmare queste lacune. Queste presentazioni sono chiamate Grandi Orali.

Durante il mio tirocinio sono stato enormemente sollecitato sulla creazione di report da inviare alle filiali in modo che queste ultime potessero compilare dei modelli e dei quadri già strutturati e restituirceli completati.

Questi modelli sono essenzialmente basati su conti economici che descrivono i ricavi e i costi effettuati durante questo periodo.

Ecco un esempio di un conto economico di Crédit Agricole Leasing & Factoring che mostra i risultati effettuati da gennaio a maggio 2023:

 CAL&F (in M€)		May YTD				
		2022	↗	Budget 2023	% Budget achievement	
30	NET BANKING INCOME	267,5	21,6	8%	281,1	8,0 103%
71	OPERATING EXPENSES	-160,2	-8,7	5%	-169,8	0,9 99%
72	GROSS OPERATING RESULT	107,3	12,9	12%	111,3	8,9 108%
77	COST OF RISK	-15,8	-8,1	51%	-20,6	-3,3 116%
78	Net income on other assets	0,0	-0,1	-125%	0,0	0,0 -51%
79	Income from equity affiliates	0,0	0,0		-2,1	2,1 0%
80	NET INCOME BEFORE TAX	91,6	4,8	5%	88,7	7,6 109%
81	Income tax	-27,0	7,4	-27%	-26,8	7,2 73%
82	Net result on ceased activities	0,5	0,5	91%	0,0	0,9
83	NET RESULT	65,1	12,6	19%	61,9	15,8 125%
84	Minority interests	-0,8	-0,2	21%	-0,7	-0,2 131%
85	NET RESULT GROUP SHARE	64,3	12,4	19%	61,2	15,6 125%
88	Indicators : CAL&F					
89	Cost / Income ratio	59,9%	-1,47%	-2%	60,4%	-2,0% 97%
90	Average Outstandings	25 082	3 432	14%	28 403	112 100%
91	Outstandings End of Period	26 648	2 846	11%	30 175	-681 98%
93	DCC CAL&F excl. GL/CDML/CDMF (Loan to deposit)	22 633	2 610	12%	25 515	-272 99%
94	Risk Weighted Assets	13 523	410	3%	14 965	-1 031 93%
98	Risk / Av. Outstanding	0,15%	0,05%	33%	0,17%	0,03% 115%

Questa tabella rappresenta soltanto il totale di tutti i prodotti e di tutti i costi senza mostrare con precisione il dettaglio di quest'ultimo.

In seguito, si impegna un viaggio di andata e ritorno di file tra noi e le filiali per assicurarsi della correttezza dei dati. Ad ogni scambio, la filiale deve essere in grado di spiegare le cifre che ci hanno comunicato.

3) Studio di redditività

Nell'ambito della buona conoscenza delle sue attività da un punto di vista finanziario e nel quadro della gestione della redditività delle attività di CAL&F, CAL&F ha implementato un processo di realizzazione della revisione della redditività annuale dello stock dello scorso anno di ciascuno dei mestieri e paesi del gruppo.

Ciò permette di rendere più chiara a CAL&F la struttura delle sue attività in termini di ricavi e di costi, di migliorare la conoscenza dei suoi costi di produzione e di orientare i principi di pricing.

A tal fine, e al fine di garantire la sostenibilità dei metodi e un confronto nel tempo e tra i mestieri, questi studi di redditività sono basati su un insieme di norme metodologiche applicabili a tutti.

I vari indicatori degli studi di redditività devono rispondere a definizioni comuni, e i principi generali che ne sono alla base sono i seguenti:

- Di indicatori detti «normativi» che corrispondono a:
 - ➔ Indicatori «puliti» degli elementi eccezionali dell'anno in esame
 - ➔ Indicatori comparabili ai parametri della politica finanziaria di concessione (ORP - strumenti di redditività prospettica)
 - ➔ Indicatori che integrano le rassegnazioni analitiche, se del caso
- Contratti che hanno generato “Profit and Loss” nell'anno con consistenze iscritte nel bilancio di CAL&F

Ogni indicatore è declinato sull'insieme dei contratti del perimetro dello studio circoscritti al perimetro dei contratti che hanno generato “Profit and Loss” nell'anno.

Gli studi di redditività sono realizzati almeno annualmente, una volta terminata la chiusura contabile annuale, le rassegnazioni dei costi effettuate e le RWA decise.

Un'eccezione tuttavia sul perimetro factoring Francia per il quale questo studio è effettuato sul PNL e RWA trimestralmente.

L'analisi della redditività si effettua secondo diversi punti:

- L'analisi globale: Si tratta qui di fare uno studio di variazione del fatturato sulle voci «Produzione», «Scorte» e «Resilienti» tra gli anni N e N-1. Lo scopo qui è quello di rilevare le voci che presentano variazioni importanti che possono spiegare l'evoluzione del fatturato sul mercato in questione.
- L'analisi per turni: Si tratta qui di fare un'analisi più precisa di quella precedente sui vari posti evocati.
- L'espansione: Si tratta qui di studiare per tranches il fatturato consegnato dai clienti in N e N-1 e di studiarne la variazione.
- Rescissioni: Si tratta qui di interessarsi al fatturato realizzato dai CP resilienti. Più precisamente, si tratta di vedere se si è avuta più o meno resilienza rispetto a N-1.
- Produzione: Si tratta di vedere come si è evoluta la produzione rispetto a quella di N-1 in modo da poter spiegare il fatturato alla data limite.

Durante tutto il mio tirocinio ho potuto partecipare ad un certo numero di studi di redditività perché ogni reparto analizzato dal controllo di gestione deve essere sottoposto ad un'analisi di redditività. Data l'importanza e la complessità di uno studio sulla redditività, non ho potuto fare altro che assistere il mio superiore su certi punti. Il che mi ha permesso di toccare un sacco di cose.

Lo studio sulla redditività è direttamente collegato alla strategia aziendale in quanto consente di avere una visione globale e diretta sulla redditività di un prodotto nel tempo. Confrontando questa redditività ottenuta con quella prevista durante il business plan, l'impresa potrà adeguare la sua strategia in funzione del reparto e del mercato che non risponde alle aspettative.

4) Monitoraggio della PEP

La PEP, Piattaforma Paneuropea, è una piattaforma per centralizzare i negoziati come l'abbiamo definita sopra. Ora vedremo le offerte disponibili dal PEP e il relativo follow-up. Al momento, il programma è in fase di lancio. Quindi, solo il factoring è preso in considerazione dal progetto PEP.

Il programma internazionale di factoring è offerto ai gruppi internazionali che desiderano centralizzare la negoziazione e la gestione del loro finanziamento del debito con un solo fattore, firmando un contratto di factoring unico e con una tariffazione globale.

Il perimetro interessato rappresenta i gruppi internazionali con filiali situate in almeno un paese CAL&F e uno dei seguenti paesi:

- Germania, Austria, Belgio, Spagna, Francia, Italia, Lussemburgo, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo
- Altri paesi, soggetti a un avviso legale locale (con spese legali aggiuntive): Australia, Canada, Danimarca, Estonia, Stati Uniti, Finlandia, Ungheria, Irlanda, Lettonia, Lituania, Norvegia, Repubblica Ceca, Regno Unito, Svezia, Svizzera. Nous retrouvons deux types de produits proposés, le contrat classique ou le contrat MMF (Mandat Managing Factoring).

Il contratto classico, spesso denominato «Full», comprende una gestione completa di tutte le parti (Opzioni: domestica/export, delega di assicurazione credito/assicurazione-credito CAL&F/senza assicurazione-credito, riservato/notificato, con/senza ricorso al cliente, sindacato).

Il contratto MMF un prodotto di factoring internazionale progettato per gruppi internazionali con attività internazionali e/o multivaluta nell'ambito della piattaforma europea di factoring MMF è utilizzato anche per le attività nazionali in Spagna. La gestione della posizione cliente è effettuata dalle entità del cliente nell'ambito dei mandati concessi da CAL&F. Sono disponibili due varianti MMF Line to Line (line by line) e MMF Cession de balance (shadow Ledger) vedere le descrizioni pagina successiva MMF può essere notificato o riservato. Questa offerta è rivolta principalmente alle grandi imprese e alle imprese di medie dimensioni di tutti i settori. Si rivolge anche alle imprese in fase di sviluppo con una buona organizzazione interna.

Ecco alcuni vantaggi del contratto MMF:

- Finanziamento globale dei clienti/ ottimizza il finanziamento senza ulteriori impegni per la banca
- Finanziamento parallelo alla crescita del fatturato: finanziamento flessibile
- Miglioramento della struttura del bilancio Gestione finanziaria ottimizzata
- Effetto sconcertante (cancellazione dei crediti dal bilancio) a determinate condizioni
- Intervento del fattore non noto ai debitori. Il cliente mantiene il rapporto commerciale con i suoi debitori.
- Garanzia contro i mancati pagamenti (in caso di garanzia CAL&F): garanzia dello sviluppo commerciale dell'impresa
- Miglioramento delle relazioni commerciali: termini di pagamento flessibili
- Miglioramento del rating della società (Basilea II)

Il contratto International Factoring Pass è firmato da CAL&F France ed è disponibile nelle seguenti lingue: francese, inglese, tedesco, italiano, polacco, portoghese, spagnolo. Il contratto è regolato dal

diritto francese e le cessioni dal diritto locale, salvo indicazione contraria nella scheda paese. Il contratto include le condizioni e le specificità locali dei diversi paesi. In assenza di una scheda paese e se il cliente richiede una deroga alla scheda paese: avviso legale locale richiesto.

Il nostro lavoro consisteva quindi nell'assicurare un monitoraggio mensile dell'evoluzione dei vecchi e nuovi contratti attraverso un gran numero di criteri chiave. All'inizio di ogni mese riceviamo un'estrazione di database dal middle office, raccontandoci tutte le informazioni necessarie. Tra le informazioni importanti abbiamo:

- I proventi da interessi
- Le spese per interessi
- La commissione di factoring pagata al broker che porta il contratto
- Le assicurazioni sui crediti
- Le spese generali
- I costi del rischio

Questi dati sono stati aggiornati ogni giorno per un monitoraggio il più rigoroso possibile.

Attualmente solo Francia, Germania e Italia fanno parte del programma PEP. Così inviamo loro report dettagliati e aggiornati alla fine di ogni mese per il monitoraggio.

Alcuni tassi si aggiungono a questi dati, abbiamo il tasso di TNA e TCI che equilibreranno gli oneri di interesse in funzione dei mercati e del valore delle valute (USD, EUR, GBP, PLN...).

Questo monitoraggio, così come l'analisi della redditività di cui abbiamo parlato in precedenza, sono punti chiave per mantenere una solida strategia aziendale. Avere la possibilità di osservare l'evoluzione della redditività di ogni contratto in funzione delle decisioni della direzione, è un vantaggio non trascurabile.

C) Resultati e analisi

L'analisi delle pratiche di controllo della gestione finanziaria di Crédit Agricole Leasing and Factoring (CAL&F) rivela una serie di approcci strategici che dipendono fortemente dalla gestione finanziaria. L'azienda ha messo in atto una serie di processi e strumenti volti a ottimizzare la performance finanziaria e a raggiungere gli obiettivi strategici. Questa sezione analizzerà in dettaglio come CAL&F utilizza queste pratiche per guidare le sue decisioni strategiche.

In primo luogo, è essenziale notare che CAL&F utilizza una serie di indicatori finanziari per valutare le proprie prestazioni. Questi includono la redditività, il rendimento delle attività, il margine di profitto e l'indice di leva finanziaria. Questi indicatori vengono monitorati attentamente per valutare la salute finanziaria dell'azienda. Vengono inoltre utilizzati per valutare le prestazioni rispetto agli obiettivi strategici stabiliti dalla direzione. Questo uso intensivo degli indicatori finanziari sottolinea l'importanza del controllo della gestione finanziaria nella formulazione e nell'attuazione della strategia di CAL&F.

CAL&F attribuisce grande importanza a questo aspetto della gestione finanziaria. L'azienda elabora bilanci annuali dettagliati che fungono da quadro di riferimento per il processo decisionale e l'allocazione delle risorse. Questi bilanci tengono conto degli obiettivi strategici a lungo termine dell'azienda, tra cui la crescita del portafoglio di leasing e l'espansione geografica. Essi fungono da



parametro di riferimento rispetto al quale è possibile misurare le prestazioni effettive, rendendo più facile l'identificazione delle variazioni e l'adozione di misure correttive.

Un aspetto interessante del controlling finanziario di CAL&F è il suo ruolo nel processo decisionale strategico. I rapporti finanziari regolari generati dal controlling forniscono informazioni essenziali alla direzione per valutare le prestazioni dell'azienda. Ad esempio, se i margini di profitto in un particolare settore iniziano a diminuire, può scattare una rivalutazione della strategia in quell'area. In risposta a questi segnali si possono prendere decisioni come l'adeguamento dei tassi di leasing o la riallocazione delle risorse.

Un'altra caratteristica degna di nota è la capacità di CAL&F di reagire rapidamente ai cambiamenti del mercato. I dati finanziari e i rapporti sul controllo di gestione vengono aggiornati regolarmente, consentendo all'azienda di individuare rapidamente tendenze e potenziali problemi. Questa agilità nel processo decisionale strategico è essenziale in un ambiente finanziario in costante evoluzione.

In conclusione, l'analisi delle pratiche di controllo della gestione finanziaria all'interno di Crédit Agricole Leasing e Factoring evidenzia l'importanza cruciale di questa funzione nella scelta e nell'attuazione della strategia aziendale. L'uso di indicatori finanziari, la pianificazione del budget e la reattività ai dati finanziari contribuiscono al successo di CAL&F nel raggiungimento dei suoi obiettivi strategici. Queste pratiche offrono insegnamenti preziosi per altre aziende che cercano di rafforzare il controllo della gestione finanziaria per raggiungere i propri obiettivi strategici in un ambiente competitivo in continua evoluzione.

VI) Raccomandazioni

A. Come ottimizzare il ruolo del controllo della gestione finanziaria nella strategia

Ottimizzare il ruolo del controllo finanziario nel processo strategico è un elemento essenziale per le aziende che desiderano raggiungere i loro obiettivi a lungo termine. Ciò richiede una comprensione approfondita di come il controllo finanziario possa dare un contributo significativo al processo decisionale strategico. Ecco alcune raccomandazioni su come raggiungere questo obiettivo:

Integrare il controllo finanziario nel processo di pianificazione strategica:

Per massimizzare l'impatto del controllo finanziario, è indispensabile coinvolgere i responsabili finanziari fin dall'inizio del processo di pianificazione strategica. Ciò significa che i team finanziari devono lavorare a stretto contatto con i team operativi e strategici. Comprendendo gli obiettivi strategici dell'azienda, i responsabili del controllo finanziario possono allineare le loro attività a tali obiettivi.

Inoltre, è essenziale creare un linguaggio comune tra i reparti finanziari e gli altri reparti dell'azienda. In questo modo è più facile comunicare le questioni finanziarie e strategiche, eliminando i potenziali ostacoli al processo decisionale strategico.

Comunicazione e collaborazione inter-funzionale:

Il controlling finanziario non può operare in silos. I team finanziari devono lavorare a stretto contatto con altri reparti come la direzione generale, il marketing, le vendite e la produzione. Questa collaborazione consente di condividere informazioni cruciali e di prendere decisioni informate.

Una comunicazione aperta ed efficace tra questi reparti è fondamentale. Promuove la comprensione reciproca delle questioni finanziarie e operative, consentendo un migliore processo decisionale strategico. Riunioni regolari e trasparenza nella condivisione delle informazioni sono essenziali per creare un ambiente di lavoro collaborativo.

Utilizzo di indicatori di performance rilevanti:

La definizione e il monitoraggio di indicatori di performance finanziaria rilevanti sono fondamentali per valutare il raggiungimento degli obiettivi strategici. Questi indicatori devono essere specifici per gli obiettivi dell'azienda e riflettere la realtà del mercato e del settore in cui opera.

Ad esempio, se l'obiettivo dell'azienda è diventare leader di mercato, l'indicatore della quota di mercato potrebbe essere rilevante. Se l'obiettivo è massimizzare la redditività, gli indicatori del margine di profitto e del ritorno sugli investimenti saranno essenziali.

In sintesi, l'ottimizzazione del ruolo del controllo della gestione finanziaria nella strategia aziendale comporta l'integrazione del controllo finanziario nella pianificazione strategica, la promozione della collaborazione inter-funzionale e l'utilizzo di indicatori di performance rilevanti. Questo approccio garantisce che le risorse finanziarie siano allineate agli obiettivi strategici dell'azienda, rafforzando la sua capacità di prendere decisioni informate e di avere successo in un ambiente competitivo in costante evoluzione.

B. Migliori pratiche di controllo finanziario

Per garantire una gestione finanziaria efficace nel contesto della strategia aziendale, è importante implementare le migliori pratiche di controllo finanziario. Tali pratiche costituiscono una solida base per garantire trasparenza, responsabilità ed efficienza nella gestione delle risorse finanziarie. Ecco alcune raccomandazioni essenziali:

Budget flessibili: I budget tradizionali possono essere troppo rigidi per adattarsi alle mutevoli realtà del mercato e della strategia. È quindi essenziale creare bilanci flessibili che consentano di adeguare le previsioni finanziarie in funzione dell'evoluzione del contesto. Ciò favorisce un migliore adattamento alle opportunità e alle minacce che possono sorgere.

Analisi previsionale: le aziende devono utilizzare tecniche di analisi previsionale avanzata per anticipare le tendenze finanziarie future. I modelli finanziari e l'analisi degli scenari sono strumenti preziosi per valutare i potenziali impatti delle decisioni strategiche. Questa analisi consente di identificare i rischi finanziari e di adottare un approccio proattivo per mitigarli.

Controllo dei costi: un controllo efficace dei costi è essenziale per garantire che le risorse finanziarie siano allocate in modo ottimale in base alle priorità strategiche. Ciò implica un attento monitoraggio della spesa, l'individuazione dei settori in cui è possibile realizzare risparmi e la redistribuzione delle risorse di conseguenza. Le imprese devono inoltre valutare costantemente la redditività dei loro investimenti.

Reporting finanziario trasparente: la comunicazione delle informazioni finanziarie deve essere trasparente e accessibile a tutte le parti interessate, interne ed esterne. Le relazioni finanziarie devono essere chiare, comprensibili e conformi alle norme contabili vigenti. Ciò rafforza la fiducia degli investitori, dei creditori e degli azionisti, il che è fondamentale per sostenere l'attuazione della strategia.

Implementando queste migliori pratiche di controllo finanziario, le aziende possono rafforzare la loro capacità di prendere decisioni strategiche informate e allineare le loro risorse finanziarie ai loro obiettivi di crescita a lungo termine. Una solida gestione finanziaria è un pilastro fondamentale del successo in un ambiente aziendale in continua evoluzione.

C. Le competenze necessarie per i professionisti del controllo finanziario

Anche l'evoluzione del ruolo del controllore finanziario nel contesto della strategia aziendale richiede un aggiornamento delle competenze. I professionisti del controllo finanziario devono acquisire una serie di competenze specifiche per avere successo in questo ruolo cruciale. Ecco un'esplorazione più approfondita di queste competenze essenziali:

Capacità analitiche avanzate: la raccolta di big data e la crescente complessità dei modelli finanziari richiedono capacità analitiche avanzate. I controllori finanziari devono essere in grado di padroneggiare strumenti avanzati e tecniche di analisi dei dati, come l'analisi predittiva e l'apprendimento automatico. Ciò consentirà loro di estrarre informazioni rilevanti da grandi quantità

di dati finanziari, identificare tendenze e prendere decisioni informate a sostegno della strategia aziendale.

Capacità di comunicazione: la capacità di comunicare efficacemente le informazioni finanziarie alle parti interessate non finanziarie è fondamentale. I controllori finanziari devono essere in grado di tradurre dati finanziari complessi in termini comprensibili per dirigenti e manager. Una comunicazione chiara e persuasiva è essenziale per influenzare il processo decisionale strategico e garantire che le decisioni siano allineate agli obiettivi finanziari dell'azienda.

Capacità di leadership: i professionisti del controllo finanziario svolgono un ruolo proattivo nella formulazione della strategia. Devono essere leader in grado di collaborare con altri reparti, influenzare le decisioni e contribuire alla creazione di valore per l'azienda. Ciò richiede capacità di leadership, tra cui la capacità di guidare team interfunzionali, gestire i conflitti e prendere decisioni difficili in relazione alla strategia.

Capacità di gestione del cambiamento: l'allineamento tra controllo finanziario e strategia può richiedere cambiamenti significativi nella cultura e nei processi organizzativi. I controllori finanziari devono essere in grado di gestire efficacemente il cambiamento, identificare potenziali ostacoli all'adozione di nuove pratiche e attuare soluzioni per superare tali ostacoli.

Sviluppando queste competenze, i professionisti del controllo finanziario saranno meglio preparati a svolgere un ruolo chiave nell'attuazione della strategia aziendale. In questo modo contribuiranno in modo significativo alla creazione di valore a lungo termine e al successo globale dell'azienda.

VII) Conclusione

A. Sintesi delle principali conclusioni

Il tema di questa ricerca è "Il ruolo del controllo di gestione finanziaria nella scelta della strategia aziendale". Attraverso uno studio approfondito, abbiamo esplorato le complesse relazioni tra il controllo della gestione finanziaria e la strategia aziendale. Le conclusioni di questa ricerca sottolineano l'importanza cruciale del controllo della gestione finanziaria nel processo decisionale strategico delle imprese.

In primo luogo, la nostra analisi ha rivelato che il controllo della gestione finanziaria non è più solo una funzione amministrativa all'interno delle organizzazioni. È diventato una leva strategica che consente alle aziende di navigare in un ambiente economico in continua evoluzione. I gestori finanziari svolgono ora un ruolo centrale nella formulazione, attuazione e monitoraggio delle strategie aziendali. Sono i custodi dei dati finanziari che alimentano il processo decisionale strategico. Questa conclusione sottolinea che il controllo della gestione finanziaria non è più un semplice supporto, ma un attore chiave nella determinazione della traiettoria dell'impresa.

Inoltre, la nostra ricerca ha dimostrato che il controllo della gestione finanziaria consente di allineare meglio gli obiettivi operativi e finanziari dell'azienda con la sua strategia globale. Gli indicatori finanziari, come il ritorno sull'investimento (ROI), il costo del capitale, la redditività e altre metriche finanziarie, forniscono informazioni essenziali per valutare la sostenibilità e la pertinenza delle diverse opzioni strategiche. Il controllo della gestione finanziaria aiuta a quantificare i rischi associati a ciascuna scelta strategica, consentendo ai decisori di optare per la strategia che massimizzerà la creazione di valore a lungo termine riducendo al minimo i rischi finanziari.

Inoltre, abbiamo constatato che il controllo della gestione finanziaria favorisce la flessibilità strategica. Le aziende devono essere in grado di adattarsi rapidamente a cambiamenti inaspettati nel loro ambiente competitivo. Il controllo finanziario offre la possibilità di effettuare rapidi aggiustamenti stanziando efficacemente le risorse finanziarie laddove sono più necessarie. Ad esempio, se si presenta una nuova opportunità di crescita, il controllo finanziario può aiutare a redistribuire i fondi per sostenere questa iniziativa senza compromettere la stabilità finanziaria complessiva dell'azienda.

Un altro aspetto chiave della nostra ricerca è stata la messa in luce delle differenze settoriali nell'importanza del controllo della gestione finanziaria. In alcuni settori, come le imprese tecnologiche in fase di avvio, il controllo finanziario può svolgere un ruolo più moderato nel processo decisionale strategico, poiché l'accento è posto sulla crescita rapida e sull'innovazione. Al contrario, in settori più maturi e regolamentati, come la finanza o la sanità, il controllo finanziario è spesso molto più preponderante a causa dei vincoli normativi e degli imperativi di gestione dei rischi.

Insomma, questa prima parte della conclusione riassume le principali conclusioni della nostra ricerca sul ruolo del controllo di gestione finanziaria nella scelta della strategia aziendale. È chiaro che il controllo della gestione finanziaria è molto più di una semplice funzione amministrativa; è diventato un attore essenziale nel processo decisionale strategico delle imprese, contribuendo ad allineare gli obiettivi operativi e finanziari, quantificare i rischi, favorire la flessibilità strategica e adattarsi alle specificità settoriali. Questa comprensione approfondita del controllo della gestione finanziaria è fondamentale per le aziende che cercano di sviluppare strategie efficaci e sostenibili in un ambiente aziendale sempre più complesso e mutevole.

B. Limiti dello studio e percorsi di ricerca futuri

I limiti di questo studio sono essenziali per un'interpretazione adeguata dei risultati e la contestualizzazione della ricerca nell'ambito dell'azienda CAL&F, dove lo stage è stato realizzato. È importante notare che CAL&F rappresenta solo una delle tante aziende dello stesso settore. Pertanto, le conclusioni di questo studio sono generali in quanto basate principalmente sul caso di studio di CAL&F.

Natura del campione: Uno dei principali limiti di questo studio è la natura del campione. Il campione è stato selezionato sulla base della società CAL&F, delle sue caratteristiche organizzative e del suo particolare settore di attività. I risultati ottenuti in questo studio possono quindi essere influenzati dalle specificità di CAL&F e non sono necessariamente applicabili ad altre imprese operanti in settori diversi o con caratteristiche organizzative distinte.

Limiti della metodologia: Anche la metodologia di raccolta dei dati utilizzata in questo studio presenta dei limiti. I dati sono stati raccolti in un momento preciso nel tempo, il che limita la capacità dello studio di catturare gli sviluppi a lungo termine nel campo del controllo della gestione finanziaria e della strategia. Inoltre, la metodologia di ricerca qualitativa adottata può essere soggetta all'interpretazione soggettiva, sebbene siano stati compiuti sforzi per minimizzare questo pregiudizio.

Contesto specifico: Questo studio è stato condotto nell'ambito specifico di CAL&F, il che significa che i risultati sono intrinsecamente legati a questo particolare contesto. I fattori locali, il contesto economico specifico dell'azienda e le peculiarità del settore in cui opera CAL&F possono influenzare significativamente i risultati.

Limite di tempo: Infine, è importante notare che questo studio ha un limite di tempo. Le conclusioni si basano su dati e analisi disponibili fino a una certa data. I cambiamenti nel contesto imprenditoriale, le pratiche di gestione e le normative possono aver avuto un impatto da allora, che non viene preso in considerazione.

In sintesi, questo studio presenta dei limiti inerenti alla natura del campione, alla metodologia di ricerca, al contesto specifico di CAL&F e al limite temporale. È importante tenere presente che le conclusioni di questo studio sono specifiche di CAL&F e non sono necessariamente generalizzabili a tutte le imprese che operano in settori diversi. Questi limiti sottolineano la necessità di ulteriori ricerche per ampliare la comprensione del ruolo del controllo di gestione finanziaria nella strategia aziendale.

Bibliografia

Libri :

- Simons, R. (1995). Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Press.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). Management Control Systems. McGraw-Hill Education.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. Harvard Business Review.

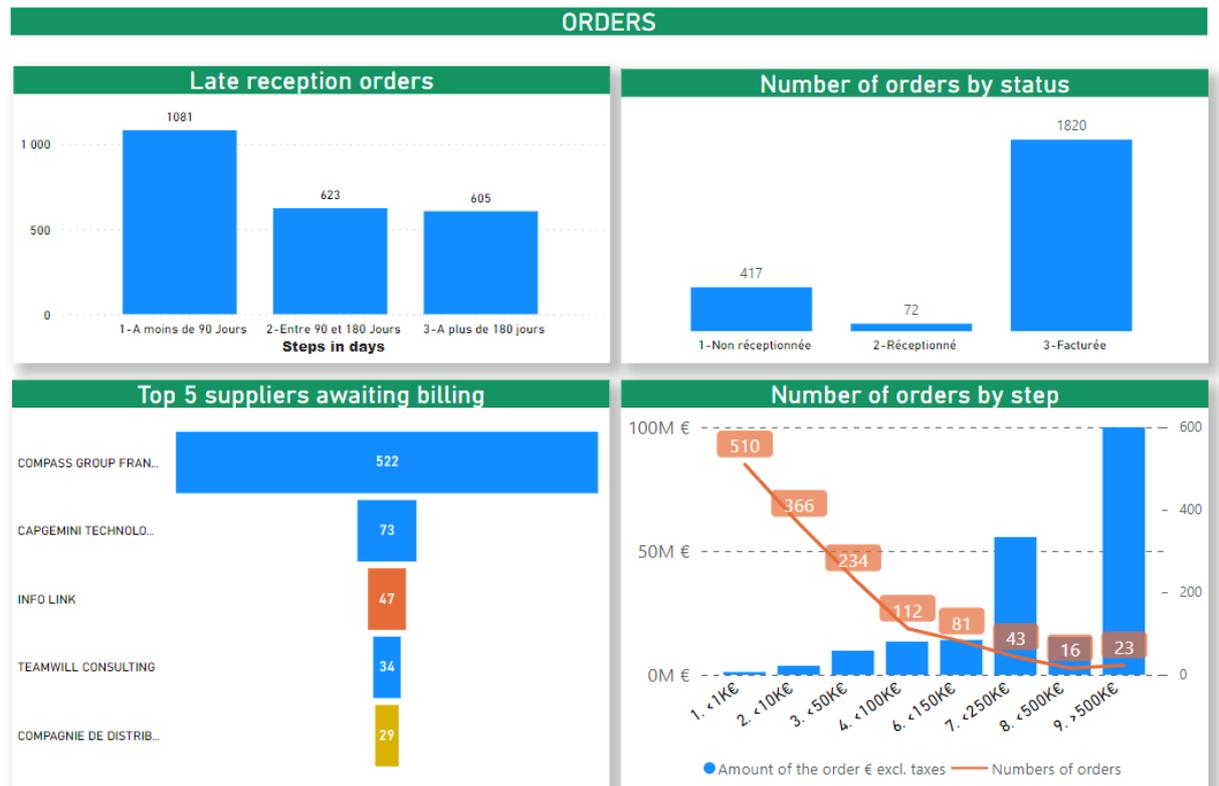
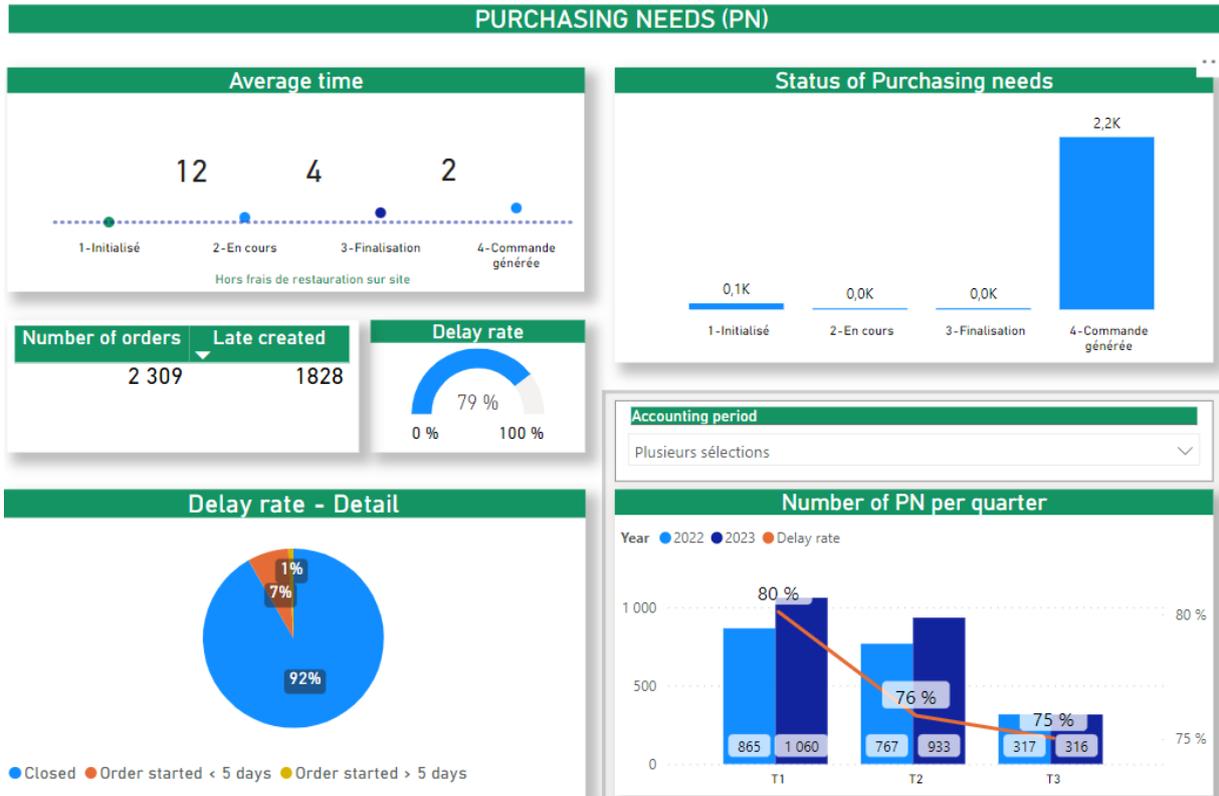
Articoli accademici :

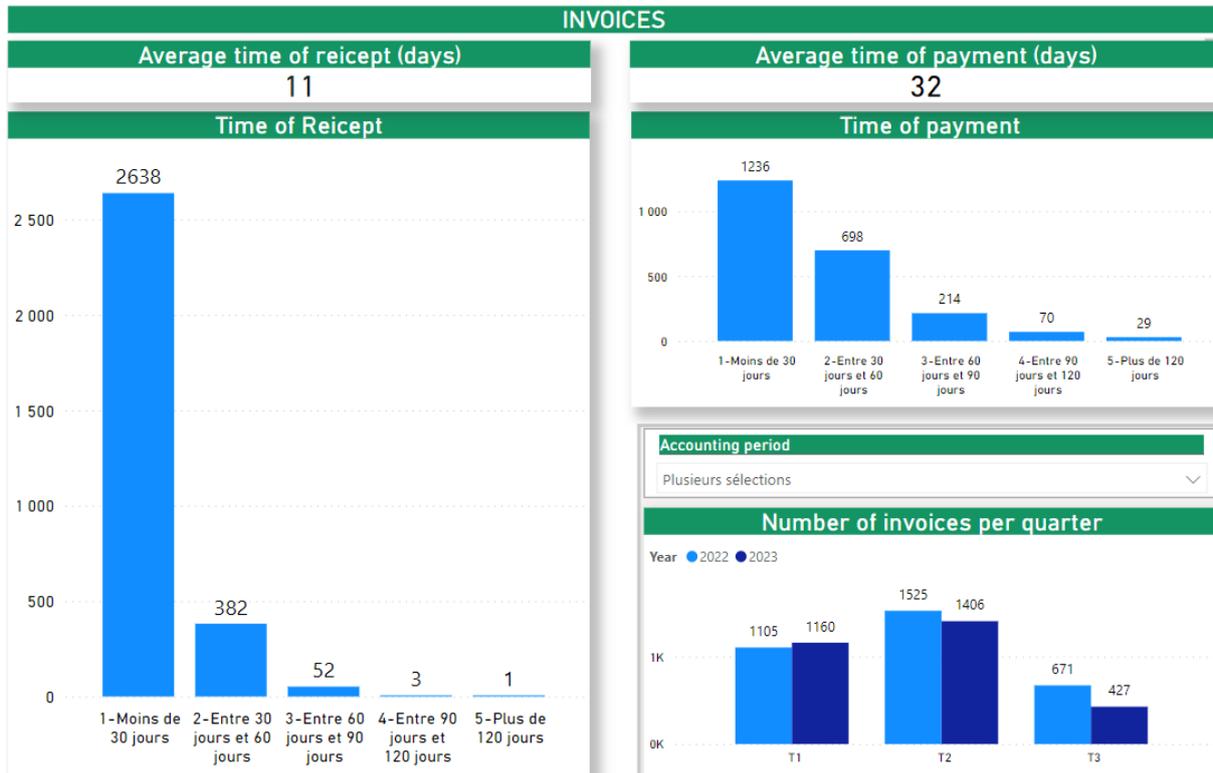
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives. Prentice Hall.
- Lipe, M. G., & Salterio, S. E. (2000). The Balanced Scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. The Accounting Review.
- Chong, V. K., & Chong, K. M. (1997). An empirical study of the implementation of the balanced scorecard in Chinese companies. Accounting, Organizations, and Society.

Siti Web :

- <https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjr9mMhYSAxVYVqQEHeBUAtAQFnoECDIQAQ&url=https%3A%2F%2Flibrairie.gereso.com%2Fmedia%2Fextraits%2FCGES3.pdf&usg=AOvVaw1LhvBFvlqSJ1p8NkrMde2f&opi=89978449>
- [LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE - Contrôle de gestion \(controle2gestion.net\)](http://controle2gestion.net)
- [Le contrôle de gestion, un outil au service de la stratégie - Blog du formateur consultant en gestion \(adjuvamus.fr\)](http://adjuvamus.fr)
- [Contrôle et stratégie / Henri BOUQUIN \(dauphine.fr\)](http://dauphine.fr)
- [Chapitre premier - Contrôle, management et stratégie | Cairn.info](http://Cairn.info)
- [Le contrôle de gestion et le pilotage stratégique \(piloter.org\)](http://piloter.org)
- [https://www.academia.edu/download/6322240/a2009-p2-1506619.51952-strategic-cost-management_1 .pdf](https://www.academia.edu/download/6322240/a2009-p2-1506619.51952-strategic-cost-management_1.pdf)
- [Context, culture and the role of the finance function in strategic decisions. A comparative analysis of Britain, Germany, the U.S.A. and Japan - ScienceDirect](http://ScienceDirect)
- [Corporate Finance and Investment: Decisions & Strategies - Richard Pike, Bill Neale - Google Livres](http://Google Livres)

Allegato





Un esempio di analisi strategica nello studio della redditività della filiale tedesca:

Executive Summary

Evolutions for 2022/2023 and actions' synthesis

Diagnostic 2021

STRATEGIC DIRECTIONS AND CONTEXT FOR CAL&F Germany, Belgium and the Netherlands

- Good overall profitability along the years 2017-2021
- Change in the product mix, progressive increase of All-in Inhouse contracts
- Focus on large customers with 83% of the new business brought by factoring brokers and private equity, 55% of the turnover of the whole portfolio generated broker fees in 2021
- RWA optimizations with eligibility with Euler Hermes and Atradius

2021 MAINS ACTIONS

In 2021 PEP started with two customers:

- Mauser Group
- Schoeller Allibert

MAIN FINDINGS

- Significant accomplishment to analyze the NBI part
- Still much work to be performed on the 2022 study for fairer cost allocation

STRATEGIC ACTIONS FOR CAL&F Germany, Belgium and the Netherlands

- Focusing like in the past on large Corporations with low Margins might prove difficult to reach Group Targets
- Need to enter in a repricing strategy which will be difficult with a focus on large Corporates
- Keep the decision making process locally
- Take into account broker oriented approach

TECHNICAL CALCULATION PART TO IMPROVE in the 2022 study

- First profitability study exercise for Germany in the year 2021.
- We have been working closely with the CCBL in Paris.
- Knowledge transfer from CCBL to local controlling regarding capital activity base costing method necessary, in order to improve the future profitability studies for 2022 and following years.
- Cost allocation process is not terminated – need to be analyzed deeper in order to understand better the differences of processes between products and align cost allocation to it
- Need to align KPI definitions/calculation – there is still some progresses to be done on allocating overheads:
 - Bank fees
 - Credit Insurance
 - General expenses

Ecco un conto economico che ci dà un'idea chiara del peso di ogni tipo di contratto offerto dall'azienda. Possiamo quindi analizzare ogni KPI per determinare la strategia da seguire.



Vocabolario:

- **RWA:** Risk Weighted Assets (attività ponderate per il rischio), si riferisce al prezzo che una società paga per coprire il rischio che rappresenta.
- **NBI:** Net Banking Interest, rappresenta tutte le entrate meno le spese.
- **EoP:** Fine del periodo
- **NRGS:** Net Result Group Share, rappresenta il margine finale generato dalla filiale.
- **PEP:** Piattaforma Paneuropea, è una piattaforma per centralizzare i negoziati come l'abbiamo definita sopra.
- **YTD:** Year to Date
- **COR:** Cost Of Risk



M€	INHOUSE*	PEP	FULL	IMPORT	REVERSE	TOTAL
RWA	737	102	99	12	4	954
Turnover	18 090	690	1 251	1 347	159	21 539
Outstandings EoP	1 440	282	241	0	38	2 002
Average Outstandings	1 195	275	193	0	38	1 702
% Funded						
DSO						
Interest income	16,5	0,6	2,9	0,0	0,3	20,4
Admin. Income	12,0	0,0	1,9	2,8	0,2	16,9
Other incomes	-0,1	0,0	0,2	-0,1	0,0	0,1
Income	28,4	0,6	5,1	2,7	0,5	37,4
Interest inc. rate	1,38%	0,47%	1,50%	0,00%	0,89%	1,24%
Admin inc. rate	0,066%	0,000%	0,155%	0,208%	0,121%	0,079%
Other inc. rate	0,00%	0,00%	0,02%	0,00%	-0,02%	0,00%
Interest expenses	-0,3	-0,1	-0,4	0,0	0,0	-0,7
Brokerage fees	-1,2	0,0	-0,3	0,0	0,0	-1,5
Insurance & others costs	-2,5	0,0	-0,1	-0,4	-0,1	-3,1
Costs	-4,0	-0,1	-0,8	-0,4	-0,1	-5,4
Interest expenses rate	-0,02%	-0,05%	-0,20%	0,00%	0,00%	-0,05%
Brokerage rate	-9,98%	0,00%	-16,39%	0,00%	-14,06%	-9,11%
Insurance rate	-0,01%	0,00%	-0,01%	-0,03%	-0,04%	-0,01%
NBI	24,4	0,6	4,2	2,3	0,4	32,0
NBI/TO	0,14%	0,17%	0,34%	0,17%	0,26%	0,15%
NBI/RWA	3,3%	1,1%	4,3%	18,9%	10,2%	3,4%
New business costs	-3,2	-1,2	-0,1	0,0	0,0	-4,6
Contract management cost	-2,1	0,0	-0,6	-2,7	-0,4	-5,7
IT & support costs	-3,6	0,0	-0,5	-2,2	-0,3	-6,7
Operating expenses	-8,9	-1,2	-1,2	-4,9	-0,7	-17,0
Gross Operating Result	15,5	-0,6	3,0	-2,6	-0,3	15,0
Cost of risk	-2,3	0,0	-0,4	0,0	-0,1	-2,8
Net Income before tax	13,2	-0,6	2,6	-2,6	-0,4	12,3
Income tax	-3,7	0,2	-0,7	0,7	0,1	-3,5
Net Result Group share	9,5	-0,5	1,9	-1,8	-0,3	8,8
Net result holding allocatio	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
AT1 allocation	-0,9	-0,1	-0,1	0,0	0,0	-1,2
Retreated NRGS	8,6	-0,6	1,8	-1,8	-0,3	7,6

Key performance indicators

Cost / Income ratio	36%	211%	29%	209%	178%	53%
RONE	12,3%	-6,0%	18,8%	-156,6%	-75,4%	8,4%
Risk / Av. Outstanding	-19 pb	0 pb	-19 pb	0 pb	-19 pb	-16 pb
RWA/ outs. Eop	51%	36%	41%	0%	10%	48%

Ecco la ripartizione dei costi di ciascun reparto della filiale:

in K€

Profit Center / Organization	OPF	OMF	IT	SUPPORT	Total	Loads
Back Office	-122	-1933	-205	-135	-2 394	14%
Finance	0	-107	0	-1 217	-1 324	8%
Front + Middle Office	-1 938	-1 901	-94	-246	-4 178	24%
Human Ressources	-209	-209	0	13	-405	2%
IT	-1 732	-118	-1 223	-1 449	-4 522	26%
Legal	-149	-112	0	-229	-489	3%
Others	0	0	0	-1 227	-1 227	7%
Purchase & Real Estate	-339	-678	0	-113	-1 131	6%
Risk	-87	-457	-103	-278	-925	5%
Strategy & Organization	-72	-524	-56	-918	-1 571	9%
Total Local SG&A	-4 648	-6 039	-1 680	-5 799	-18 166	
Analytical costs for PEP		0		0	0	0%
Cost Cancelation		99	536	20	655	-4%
Total	-4 648	-5 940	-1 145	-5 778	-17 511	
Loads	27%	34%	7%	33%		

OPF = Operating Production Fees
OMF = Operating Management Fees

Action plans summary

Actions and analysis completed in 2022 or still under progress

2022 STUDY STRATEGIC ACTIONS FOR CAL&F Germany, Belgium and Netherlands

- Application of the repricing strategy for new business but also on existing customers
- Take into account broker oriented approach

TECHNICAL CALCULATION PART TO IMPROVE in the 2022 study

- Knowledge transfer from CCBL to local controlling regarding capital activity base costing method necessary, in order to improve the future profitability studies for 2022 and following years.
- Cost allocation process is not terminated – need to be analyzed deeper in order to understand better the differences of processes between products and align cost allocation to it
- Need to align KPI definitions/calculation – there is still some progresses to be done on allocating overheads:
 - Bankfees
 - Credit Insurance
 - General expenses
- Need to obtain an improvement in the data quality topic in particular the KPI to be challenged on the cost allocation as we are not comfortable at this stage with cost

Context and scope of the Analytical P&L stream

Context and scope of the Analytical P&L

- The Pan-European Platform project is characterized by cooperative collaboration in acquisition, realization, daily operation and support of large corporate clients.
- Sales and CRM activities are still managed locally by the initiating entity
 - NB: These activities were subsequently disregarded, as they remain within the entities in terms of costs.
- Operational activities are centralized processed at CAL&F. These activities include (among other things):
 - Co-ordination and connection of bank account(s) based on provided documents and information
 - Co-ordination and connection to CI/C according to provided policies
 - Provision of CAL&F CI policy and co-insurance, where applicable
 - Individual identification, creation and debtor limit management
 - Broker management (settlement) based on provided agreements
 - Centralized funding facility in EUR and currencies according to contractual agreements
 - Technical contract management based on provided agreements and authorizations
 - Operational processing and support of contractual related tasks (processing of assignment forms, debtor payments, funding to clients, reporting to clients, ...) on a daily basis
 - Accounting by CAL&F
 - Regular reporting to entities about performance and further administrative tasks

Other shared activities

- Provision of the technical infrastructure (iMX platform) to manage European Pass contracts
- Provision of a web application (Extranet) for clients
- Support to iMX key users
- Support to promote Pan-EU offer by marketing activities

FINITO