



# UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

Curriculum Amministrazione, Finanza e Controllo

## **FAST CLOSING: ANALISI DI UN CASO AZIENDALE**

Relatore: Chiar.mo

Prof. Stefano Marasca

Tesi di Laurea di:

Gianluca Riganelli

Anno Accademico 2018 - 2019



*Alla mia famiglia e alle persone a me care*



## **INDICE**

INTRODUZIONE .....	7
CAPITOLO 1: IL PROCESSO DI CHIUSURA .....	11
1.1 DEFINIZIONE ED OBIETTIVI DEL PROCESSO DI CHIUSURA DI BILANCIO .....	11
1.2 CRITICITÀ DEL PROCESSO DI CHIUSURA .....	14
1.3 IL BILANCIO MENSILE.....	17
1.3.1 Fasi e caratteristiche del processo di chiusura mensile.....	21
1.3.2 Rapporto tra chiusura mensile e tecnologia.....	26
1.3.3 L'importanza e la misura delle tempistiche.....	30
CAPITOLO 2: IL FAST CLOSING.....	35
2.1 DEFINIZIONE DI FAST CLOSING .....	35
2.1.1 L'importanza del Fast Closing.....	38
2.2 PERCHÉ VELOCIZZARE IL PROCESSO DI CHIUSURA: OBIETTIVI E BENEFICI DEL FAST CLOSING.....	40
2.2.1 Obiettivi del fast closing .....	40
2.2.2 Benefici del Fast Closing.....	42
2.3 APPROCCIO PER REALIZZARE UN FAST CLOSING: ACCORGIMENTI E FASI D'IMPLEMENTAZIONE .....	48
2.3.1 Accorgimenti per il fast closing.....	48
2.3.2 L'implementazione del fast closing.....	53
2.4 CRITICITÀ DEL FAST CLOSING.....	61
2.5 IL RUOLO DELLE TECNOLOGIE IT .....	67
2.5.1. Lo strumento Excel: pro e contro .....	68
2.5.2 Applicazioni integrate ed automatiche: l'impatto degli ERP .....	72
CAPITOLO 3: IL CASO CLABO, ANALISI DEL PROCESSO DI CHIUSURA MENSILE .....	79

3.1 CLABO SPA: UNO SGUARDO ALLA SOCIETÀ E ALLA STORIA ....	79
3.2 LA CHIUSURA MENSILE IN CLABO: ANALISI DELLE AREE PRINCIPALI .....	82
3.3 CHIUSURA DEI RICAVI DI VENDITA.....	84
3.4 CHIUSURA ACQUISTI MATERIE PRIME E CONSUMO INDUSTRIALE.....	88
3.5 VALORIZZAZIONE DEL MAGAZZINO.....	94
3.5.1 Variazione delle rimanenze di prodotti finiti e wip .....	94
3.5.2 Valorizzazione dei “ <i>work in progress</i> ”.....	99
3.5.3 Variazione rimanenze di materie prime e semilavorati .....	102
3.6 SERVIZI E COSTI DEL PERSONALE .....	103
3.6.1 Costi per servizi .....	103
3.6.2 Costi del personale.....	106
3.7 REVISIONE DEL CLOSING MENSILE IN CLABO .....	108
3.8 ASPETTI CONCLUSIVI DEL CASO.....	115
CAPITOLO 4: CONCLUSIONI .....	119
4.1 IL FAST CLOSING È UGUALE PER TUTTI? .....	120
4.2 FAST CLOSING E TECNOLOGIE ERP .....	122
4.3 IL FAST CLOSE OGGI E DOMANI: LA PROSPETTIVA DEL VIRTUAL CLOSE .....	124
BIBLIOGRAFIA .....	129
ARTICOLI DA SITOGRAFIA .....	131
SITI CONSULTATI.....	132

## INTRODUZIONE

Fin dagli anni '60 il tema della redazione di bilanci infra periodali ha assunto un ruolo importante nella gestione amministrativo-contabile delle imprese. Già nel 1952 Teodoro D'Ippolito sosteneva, nel suo libro “Bilanci di esercizio e di più breve periodo”, come le imprese di dimensioni non minime debbano imprescindibilmente comporre ogni mese un bilancio “approssimativo” indicativo dei risultati economico-patrimoniali del periodo considerato.

Arrivando ai giorni nostri, è oramai sempre più evidente come l'attuale e futuro scenario competitivo delle aziende ponga al centro dei fattori critici di successo quello del “*timing*”, ovvero le tempistiche con le quali i soggetti economici prendono decisioni, eseguono azioni e, sempre più importante, elaborano informazioni. Quest'ultima criticità tende ad assumere una proporzionalità diretta con le dimensioni delle aziende stesse, a cui corrisponde naturalmente un incremento del numero degli *stakeholder* e dei doveri di trasmissione di informazioni al management e al mercato.

Per l'adempimento di questi vengono predisposti adeguati processi di *closing* e *reporting*, tipicamente a cadenza annuale, attraverso i quali le aziende comunicano all'interno e all'esterno quali sono le caratteristiche economiche, patrimoniali e finanziarie dell'impresa ed i risultati ottenuti dalle performance periodiche.

Oggi suddetta cadenza risulta del tutto inadatta a garantire una rapida, continua e quindi utile disponibilità di informazioni poiché: da un lato l'apparato decisionale dell'impresa deve poter intervenire nel modo più tempestivo possibile nei contesti competitivi iper dinamici odierni, dall'altro i mercati finanziari necessitano di dati continui ed affidabili per comprendere e interpretare meglio la qualità e sostenibilità delle prestazioni aziendali. Quindi avere un processo di chiusura e di reporting che sia organizzato, accurato, efficiente e su base infra annuale è divenuta priorità di ogni società, ma per ricavarne la massima validità strategica è necessario che venga realizzato velocemente.

A questo proposito si introduce il concetto di *fast closing*, termine che nasce a cavallo del ventunesimo secolo e che esprime la velocità di produzione della reportistica periodica finalizzata ad una migliore gestione strategica ed operativa. Il tema che si viene così a creare è quello del conseguente *trade-off* tra velocità e accuratezza delle informazioni riportate, suscitando un quesito che sempre più imprenditori e manager si pongono: è più utile un dato pienamente accurato o un'approssimazione più tempestiva? La risposta che cercheremo di dare nel lavoro sarà entrambi.

Nei capitoli seguenti discuteremo inoltre di come la centralità del *fast closing*, ed il conseguimento di tempistiche ideali, non debba spostare eccessivamente l'attenzione sulla tempestività a discapito della qualità dell'informazione, il tutto supportato dall'analisi di un caso pratico.



In più, vedremo come l'attività di chiusura di bilancio si rivela particolarmente complessa e articolata, in quanto richiede necessariamente l'utilizzo di particolari tecnologie, il coinvolgimento dell'intera struttura amministrativo-contabile e la collaborazione di tutte le aree e funzioni aziendali.

L'elaborato si articolerà dunque in tre parti: nella prima verrà introdotto il concetto di chiusura mensile e di come questa sia sempre più legata a dimensioni temporali; in seguito verrà fatta una disamina sul concetto di *fast closing* e se ne analizzeranno le caratteristiche in un generale contesto operativo di riferimento; infine si procederà ad analizzare il tema attraverso lo studio di una realtà aziendale presa a riferimento, descrivendone le caratteristiche, individuando le problematiche e valutando alcune possibilità di miglioramento. Il tutto allo scopo di determinare le qualità e le criticità di una metodologia, quella della chiusura rapida, che assume oggi un ruolo sempre più importante e centrale nell'ambito del controllo di gestione e della pianificazione strategica d'impresa.



## **CAPITOLO 1: IL PROCESSO DI CHIUSURA**

### **1.1 DEFINIZIONE ED OBIETTIVI DEL PROCESSO DI CHIUSURA DI BILANCIO**

Lo scopo della CO.GE. è duplice: determinare il reddito di esercizio e il connesso patrimonio di funzionamento. A tal fine, durante l'esercizio si procede alla registrazione dei fatti esterni di gestione all'atto della loro manifestazione finanziaria. Concluso l'esercizio, tramite le scritture di assestamento e di chiusura si trasformano i valori di conto in valori di bilancio, applicando così il principio della competenza economica, allo scopo di rilevare i suddetti risultati.

È opportuno chiarire che il termine “chiusura d’esercizio” (o meglio “data di chiusura d’esercizio”) indica la data di scadenza di un esercizio contabile per il quale l’azienda deve redigere e pubblicare i documenti di bilancio secondo le normative vigenti. Nel presente lavoro, invece, la “chiusura” fa riferimento a tutte quelle operazioni che vengono eseguite al termine dei cosiddetti “cicli contabili”.

Questi rappresentano periodi di tempo predefiniti (come l’anno o frazioni dello stesso) durante i quali l’azienda raccoglie e registra i dati dalle transazioni e dagli eventi che ne caratterizzano la gestione ed elabora gli stessi attraverso un sistema di contabilità.

Il ciclo contabile è determinato da fatti che sono rilevati da documenti coordinati tra loro e che riportano tutte le informazioni utili a descrivere un evento gestionale, riguardo gli importi, la natura dello scambio, gli attori e i destinatari.

Tipicamente le fasi che caratterizzano ciascun ciclo sono le seguenti:

- le transazioni vengono iscritte nel Libro Giornale;
- le registrazioni del Giornale vengono postate in appropriati conti nel Libro Mastro;
- viene preparato un bilancio di verifica al termine del periodo;
- si effettuano le scritture di assestamento;
- si realizza la chiusura dei conti;
- viene prodotto il bilancio definitivo e relativi documenti;
- i documenti sono soggetti ad un processo di revisione e, successivamente, vengono pubblicati e distribuiti tra i vari gruppi di *stakeholder*.

La chiusura si colloca al termine della fase di assestamento di bilancio (ovvero dopo che si è determinata la competenza economica delle voci ratei, risconti, ammortamenti e rimanenze) e prima della redazione definitiva dello stesso. La sua funzione principale è quella di azzerare i conti accesi nel libro Mastro ed epilogarli nei documenti che costituiscono il bilancio d'esercizio, con

una operazione che viene denominata “chiusura dei conti” o “chiusura di bilancio”.

Di fatto, le registrazioni e le informazioni contabili rilevate sono da considerare inerenti al segmento temporale di riferimento per il principio di competenza economica: a prescindere dalla loro natura (economica, finanziaria, di capitale ecc.) ciascun conto va fatto confluire nei prospetti di bilancio per la determinazione del risultato d’esercizio e, di conseguenza, vanno effettuati i saldi degli stessi attraverso scritture definite appositamente di chiusura. Alcuni conti, come quelli di ricavo e di costo che vanno ad incidere sul risultato del relativo periodo, devono essere azzerati al termine dello stesso e prima dell’avvio di quello successivo; mentre i conti finanziari o di capitale, avendo una competenza economica distribuita su più esercizi, vengono riaperti al valore di chiusura.

Lo scopo è infatti quello di misurare le determinanti del risultato di periodo che siano riferite ad uno specifico ciclo contabile e che, oltre al rispetto del principio di competenza economica, possano essere poi utilizzate per finalità informative quali analisi di redditività e valutazioni strategiche.

Il processo di chiusura si pone quindi al termine di tutte le fasi ed attività che conducono alla rendicontazione dei risultati delle performance di un’impresa, o di una particolare *business area* della stessa, ottenuti durante un determinato periodo di tempo. Non necessariamente questo coincide con l’esercizio (1 gennaio – 31 dicembre) o con il trimestre/semestre, ma può anche corrispondere a frazioni

dell'anno fino alla singola mensilità e, ad oggi, minore è il segmento temporale di riferimento e maggiore sarà la validità informativa e soprattutto strategica dei dati.

Vedremo come la chiusura si realizza al meglio quando risorse, persone e tecnologie si combinano per ottimizzare e snellire processi, ridurre costi operativi, gestire le prestazioni aziendali ed eliminare o ridurre determinati rischi. È quindi evidente che l'orientamento e la cultura aziendale devono adattarsi a queste necessità e spingere l'organizzazione verso una visione più integrata ed olistica della stessa, nella quale gestione operativa e contabile si intersecano e si muovono parallelamente.

Inoltre, capiremo come l'utilizzo di strumenti informatici e di software che permettono la raccolta, gestione e diffusione dei dati in modo integrato e centralizzato a livello aziendale diviene priorità di ogni società che intenda ottimizzare i suoi processi di chiusura finanziaria.

## **1.2 CRITICITÀ DEL PROCESSO DI CHIUSURA**

Il necessario coinvolgimento di tutte le aree e funzioni aziendali determina un fabbisogno di programmazione e coordinamento dell'attività nuovo e particolare per l'organizzazione, creando una serie di complessità da gestire nel processo di *closing*. Queste dipendono sia dal tipo di chiusura (mensile, semestrale, annuale) sia da fattori quali il grado di strutturazione delle tecnologie,

le competenze del personale, la capacità di *reengineering* dei processi e altri ancora. Qui di seguito ne evidenziamo le più rilevanti<sup>1</sup>:

- un calendario delle attività di chiusura non sempre rispettato dalle diverse funzioni;
- flusso informativo prodotto in modo incoerente, disorganizzato e non tempestivo da parte dei vari dipartimenti aziendali;
- gestione degli stanziamenti di fine periodo;
- necessità di apportare modifiche significative all'ultimo momento.

Gli ambiti nel quale le suddette complessità vengono affrontate sono tipicamente quattro<sup>2</sup>:

- struttura amministrativo-contabile: può risultare altamente complessa, soprattutto nei casi in cui l'impresa faccia parte di un gruppo o abbia subito processi di operazioni straordinarie (es. acquisizioni, fusioni, internazionalizzazione) che hanno portato ad un disallineamento tra i sistemi contabili delle diverse entità. Inoltre sono frequenti problematiche legate alle scarse competenze del personale dedicato alla contabilità, o all'inconsistenza del piano dei conti che non individua precise classi di conti fondamentali;

---

<sup>1</sup> PASSANNANTI, D., *Closing & Reporting, un processo sempre più in evoluzione*, Comitato pianificazione e controllo, 2015

<sup>2</sup> PASSANNANTI, D., *Closing & Reporting, un processo sempre più in evoluzione*, Comitato pianificazione e controllo, 2015

- processi operativi: la gestione dei processi aziendali può costituire un fattore di incremento delle complessità di reporting, quando si incontrano flussi informativi non uniformi, prodotti in modo incoerente, disorganizzato e non tempestivo dalle diverse aree aziendali;
- comunicazione e cultura: anche il livello di comunicazione e la cultura aziendale non vanno sottovalutati, infatti, la mancanza di comunicazione tra le diverse aree o le barriere create dalle differenti culture aziendali possono portare alla creazione di asimmetrie informative che rallentano notevolmente l'intero processo, comportando un aumento dei tempi e conseguentemente dei costi;
- tecnologie informatiche: nella gestione del processo di chiusura del bilancio e reporting, i sistemi IT svolgono un ruolo centrale, ma possono comportare un aumento della complessità, soprattutto nei gruppi, a causa delle varie interfacce e dell'eterogeneità degli ambienti IT utilizzati.

Per ovviare a queste complessità occorre comprendere il grado di funzionalità del processo di chiusura di bilancio, capendo i collegamenti tra le attività e le tempistiche necessarie per il completamento delle stesse in correlazione alla loro complessità, ed in seguito valutare la possibilità di riorganizzare il processo di chiusura in modo da consentire una riduzione delle tempistiche di redazione del bilancio.



In situazioni di questo tipo, il processo di chiusura del bilancio e di *reporting* può essere necessariamente criticato e analiticamente rivisitato. Ciò per consentire una più efficiente gestione delle risorse dedicate e dei sistemi informatici impiegati, nonché la realizzazione di un *trade-off* ottimale tra tempistiche, costi e qualità dell'informativa attesa dagli *stakeholder*.

L'obiettivo è quello di sviluppare strumenti in grado di fornire sia alla fine che in qualunque momento dell'anno un bilancio che, derivato dalle risultanze contabili, rimane una delle fonti più affidabili e concrete per conoscere la situazione dell'andamento aziendale<sup>3</sup>.

Vedremo come negli ultimi anni il tema della chiusura non riguarda più dimensioni prettamente contabili e quasi "burocratiche", ma assume caratteristiche sempre più strategiche, divenendo oggi una leva fondamentale per quelle organizzazioni che intendono ottimizzare i processi ed ampliare i propri confini.

### **1.3 IL BILANCIO MENSILE**

Nel sistema economico attuale, caratterizzato da un dinamismo sempre maggiore, il mese è ormai il periodo contabile fondamentale. La periodicità del

---

<sup>3</sup> PROVENZALI, P., *Amministrazione, finanza e controllo: presente e futuro di un ruolo strategico nelle organizzazioni*, Franco Angeli, 2001, p.95

bilancio d'esercizio è, di norma, annuale per cui, per esigenze di tempestività, è invalsa nelle aziende l'abitudine di redigere situazioni contabili, paragonabili per forma e contenuti a veri e propri bilanci, con cadenza infra annuale, che nelle aziende più importanti può anche essere mensile<sup>4</sup>.

Alla luce di queste affermazioni, la redazione di bilanci mensili risulta essere oggi un'attività molto importante che, se realizzata al meglio, può essere in grado di garantire a sua volta all'impresa una serie di vantaggi non trascurabili.

Possibilità di monitoraggio in tempo reale delle performance periodiche, costante revisione delle aree critiche di business, facilitazione delle procedure di *auditing* di fine anno sono solo alcune delle principali motivazioni alla base di un'implementazione dei processi di chiusura mensile.

In un contesto di controllo di gestione efficace, che riesca dunque a rispondere periodicamente alle domande che spesso gli imprenditori si pongono (sto guadagnando? Quanto ho guadagnato? Se ho perso, quanto e perché ho perso? Posso aumentare i guadagni?), la predisposizione di un bilancio mensile può essere determinante al fine di analizzare l'andamento aziendale in modo frequente, conoscere la tendenza dei fenomeni aziendali ed intervenire con azioni appropriate e tempestive.

---

<sup>4</sup> PROVENZALI, P., *Amministrazione, finanza e controllo: presente e futuro di un ruolo strategico nelle organizzazioni*, Franco Angeli, 2001, p.94

Per composizione il bilancio mensile si presenta composto da Stato Patrimoniale e Conto Economico (riclassificati in base alle specifiche esigenze di chi lo espone), possibilmente accompagnati da Rendiconto Finanziario ed eventuali report accessori. Essi, per ovvie ragioni, non potranno avere la precisione e l'attendibilità di quelli annuali ma sono estremamente utili per indicare le tendenze, per rivelare sintomi di anomalie gestionali o per evidenziare scostamenti dalle previsioni<sup>5</sup>.

Va sottolineato come il bilancio mensile, nonostante la sua composizione simile, per quanto riguarda scopi e funzionalità, debba essere distinto da quello d'esercizio o di fine anno. Quest'ultimo viene redatto e pubblicato una sola volta (o due nel caso delle semestrali per le società quotate) e solo alcuni mesi dopo la chiusura dell'esercizio e, di conseguenza, ottempera esclusivamente (o quasi) a disposizioni legislative e scopi informativi. Il bilancio mensile, invece, ai fini di verifiche "*just in time*" e per essere quindi in grado di adempiere pienamente alle finalità gestionali-strategiche cui è preposto, dovrebbe essere approntato nei primi giorni immediatamente successivi alla fine del mese, perché solo così si potrebbe efficacemente intervenire per correggere eventuali errori di gestione.

Ricordando la funzionalità strategica dei bilanci mensili connessa alla tempestività d'intervento in situazioni sintomatiche di pericolo, occorre

---

<sup>5</sup> PROVENZALI, P., *Amministrazione, finanza e controllo: presente e futuro di un ruolo strategico nelle organizzazioni*, Franco Angeli, 2001, p.94

necessariamente considerare un tema fondamentale connesso alla redazione degli stessi, ovvero la velocità con la quale l'impresa ne produce e pubblica i documenti.

È doveroso rimarcare la questione della celerità (che poi vedremo successivamente) come aspetto centrale nella predisposizione dei bilanci mensili gestionali, poiché un eccessivo ritardo nella reportistica potrebbe inficiare in parte o del tutto l'effettiva validità operativa dello strumento rendendolo un mero documento informativo privo di utilità strategica.

Un altro aspetto determinante che lega finalità e velocità di pubblicazione dei report mensili riguarda l'informativa attesa dagli *stakeholder* e, più in generale, la visibilità di una società nei mercati finanziari.

Di fatto, oggi, la capacità di un'azienda quotata di chiudere i libri-contabili in modo rapido e fornire informazioni più tempestive dei propri competitor agli azionisti e alle altre parti interessate è divenuta condizione determinante per ottenere un vantaggio competitivo stabile in un ambiente fortemente dinamico.

In conclusione, i vantaggi di cui sopra possono essere espressi come funzioni di diversi fattori riguardanti sia l'ambiente interno che esterno all'impresa: aumento del tempo a disposizione del personale a supporto delle attività strategiche di *decision-making* e di analisi dei risultati, riduzione dei costi legati al processo di chiusura, maggiore e migliore visibilità sui mercati, ecc.

Nei successivi paragrafi vedremo in che modo si realizza la chiusura mensile e perché la redazione tempestiva di bilanci mensili diviene oggi una pratica fondamentale non solo per grandi imprese multinazionali o gruppi strutturati, ma anche per le PMI che si confrontano con i numerosi competitors internazionali in contesti competitivi sempre più dinamici.

### 1.3.1 Fasi e caratteristiche del processo di chiusura mensile

Le procedure contabili per la chiusura mensile possono variare più o meno significativamente da azienda ad azienda in base a differenze nei piani dei conti, al riconoscimento di ricavi e spese, ai metodi di ripartizione nei centri di costo e così via. Anche in funzione delle tipologie di produzione, dei *business model* adottati o di altre specificità organizzative si possono individuare diversi criteri, metodi e processi di contabilizzazione finalizzati alle attività di *closing* gestionale.

Non solo, è importante considerare la chiusura mensile come una “frazione” della chiusura di fine anno, tanto è vero che seguire le medesime procedure standard ogni mese contribuirà a garantire un reporting coerente ed accurato sia nelle configurazioni mensili che in quelle agglomerate di fine periodo.

Molte imprese traggono vantaggio da questo approccio che permette loro di rendere il processo di redazione del bilancio di fine esercizio più rapido

alleggerendosi da difficoltà connesse ad eventuali riconciliazioni, transazioni particolari o ad errori contabili, i quali verrebbero individuati in anticipo ed affrontati non più solamente alla fine dell'anno bensì mese per mese.

Questi bilanci infra annuali potrebbero essere preparati seguendo l'intera e complessa procedura usata per la chiusura annuale dei conti, ma ciò non è indispensabile, dal momento che è possibile redigere bilanci mensili senza registrare a libro giornale le scritture di rettifica e di chiusura; è infatti diffuso il ricorso a situazioni contabili periodiche redatte utilizzando le risultanze contabili di fine mese (bilancino di verifica, ad esempio) ed applicando gli accertamenti di periodo alle voci che lo richiedano (quote di ammortamento, di accantonamento al TFR, acquisti da contabilizzare, ecc.)<sup>6</sup>.

Le diverse attività da eseguire a fine mese possono includere la chiusura del periodo contabile nel software, piani di ripartizione, riconciliazioni bancarie, trattamento delle voci per ipoteche ed assicurazioni, assestamento delle discrepanze di inventario, confronti tra budget e consuntivo, preparazione dei report secondo le esigenze del management e degli investitori e molte altre in relazione agli specifici interessi informativi di chi le compie.

---

<sup>6</sup> PROVENZALI, P., *Amministrazione, finanza e controllo: presente e futuro di un ruolo strategico nelle organizzazioni*, Franco Angeli, 2001, p.94

Sebbene, come detto sopra, le procedure di *closing* periodico siano più o meno peculiari per ciascuna azienda, è comunque possibile individuare 5 fasi che rappresentano gli *step* fondamentali per la stesura e pubblicazione del bilancio<sup>7</sup>:

- Stabilire una data di chiusura
- Preparare un bilancio provvisorio
- Effettuare le scritture di rettifica ed assestamento
- Redigere il bilancio rettificato
- Fase di reporting

Queste fasi possono essere generalmente accettate in quanto rappresentano la base su cui poi costruire un efficiente programma di *closing*, sebbene nella realtà operativa non esiste un vero e proprio iter per la stesura del bilancio in forma standard. Saranno le specifiche caratteristiche ed esigenze degli attori coinvolti a determinare come e con quali strumenti realizzare al meglio una chiusura che garantisca l'elaborazione di report in grado di rispondere alle richieste degli *stakeholder*.

Detto ciò, di seguito viene sinteticamente proposta una serie di attività necessarie o comunque fondamentali per la determinazione delle chiusure periodiche e la redazione della relativa reportistica gestionale. Ipotizzando una

---

<sup>7</sup> KIMBALL, T., *what are the steps in a standard monthly accounting closing cycle*

chiusura mensile gestionale nei primi giorni del mese successivo, i passaggi obbligati sono<sup>8</sup>:

- *cut off* contabile: in un giorno stabilito, per alimentare gli archivi gestionali esportando dagli archivi contabili i dati;
- costi da ricevere: determinazione bolle e ordini fornitori da evadere e relativo accertamento gestionale auto-stornante a inizio mese successivo;
- determinazione ratei e risconti: sfruttando le funzioni di calcolo automatico di cui i gestionali normalmente dispongono, attraverso l'inserimento delle date di competenza;
- determinazioni altri costi: relativi a forniture per cui eventualmente non vengono emessi ordini di acquisto né ingressate bolle (es. utilities);
- determinazione calcolo ammortamenti: normalmente progressivo con relativo accertamento gestionale auto-stornante a inizio mese successivo;
- determinazione allocazione costi su centri di costo: lancio procedure gestionali per svuotamento centri di costo intermedi e l'allocazione ai centri di costo finali;
- determinazione valore dei magazzini: per materie prime, semilavorati e prodotti finiti e relativo accertamento gestionale auto-stornante a inizio mese successivo;

---

<sup>8</sup> IPPOLITI, M., *Professione controller: dall'esperienza alla Norma UNI*, Egea, Milano, 2017, p.97



- determinazione costo del personale: normalmente in base alle ore effettivamente lavorate e relativo accertamento gestionale.

È chiaro come la struttura organizzativa, il livello tecnologico ed altri fattori specifici di business determinino processi di chiusura differenti, che produrranno dati le cui qualità e tempistiche saranno più o meno adeguate alle particolari esigenze informative di ciascuna azienda.

L'effettiva realizzazione di un bilancio che sia attendibile e al tempo stesso puntuale dipende dai suddetti fattori, i quali rappresentano le principali criticità su cui un'impresa deve porre l'attenzione.

Le logiche organizzative devono necessariamente conciliare con quelle definite in sede di pianificazione per la chiusura dei libri, onde evitare ritardi nella produzione delle informazioni contabili o inefficienze di sorta che possano contaminare la validità delle stesse. A questo proposito si richiamano i concetti di sistema olistico d'impresa, centralizzazione ed integrazione per quanto riguarda l'allineamento tecnico-operativo che l'intera compagine organizzativa dovrà mantenere al fine di ottimizzare i processi di *closing*. L'approccio manageriale dovrà quindi far leva su questi principi, poiché il necessario coinvolgimento di tutte le unità operative ed i relativi sistemi informativi potrebbe facilmente essere fonte di contrasti e divergenze tra reparti.

Dal punto di vista tecnologico, invece, si dovrà disporre di sistemi informatici e software adatti, così come di capacità tecniche del personale che siano adeguate ed in grado di gestire ogni tipo di situazione (per l'approfondimento di questo tema si rimanda al paragrafo successivo).

Come detto in precedenza, le finalità del bilancio mensile riguardano prevalentemente l'area del controllo di gestione ed hanno una valenza strategica diversa da quella del bilancio civilistico di fine esercizio. Le società con importanti esigenze di *reporting* devono necessariamente separare le questioni gestionali da quelle contabili/fiscali e la sostanziale differenza tra gestionale e civilistico è dovuta non solo alla differenza dei principi contabili usati o al metodo di determinazione degli importi, ma soprattutto alle finalità preposte dei documenti di bilancio: informativo per il bilancio civilistico, strategico per quello mensile.

### 1.3.2 Rapporto tra chiusura mensile e tecnologia

Il tema della tecnologia in ambito contabile ed in particolar modo nel controllo di gestione risulta oggi centrale ed imprescindibile.

Come detto in precedenza, nella produzione dei bilanci mensili quella della tecnologia è una questione critica con la quale le aziende oggi devono fare

necessariamente i conti se vogliono ottimizzare le procedure ed ottenere informazioni rapide e precise.

Per essere in grado di tenere sotto controllo con frequenza mensile i principali valori economici che caratterizzano l'attività e quindi predisporre rendiconti infra annuali, le aziende dovranno disporre di sistemi e strumenti che siano in grado di raccogliere dati, gestirli nelle varie configurazioni e destinazioni, rielaborarli se necessario e collocarli all'interno dei prospetti di bilancio.

Tali documenti devono essere però disponibili entro pochi giorni dalla chiusura del periodo contabile al quale si riferiscono per cui, quanto più articolata risulta essere l'azienda, tanto più complessi dovranno essere i sistemi contabili (in particolar modo quelli di contabilità analitica) utilizzati. L'automazione dei sistemi amministrativi gioca in questo caso un ruolo fondamentale: là dove risulta attuabile, infatti, può garantire la coerenza, se non addirittura l'uniformità, dei sistemi amministrativi in tutta l'impresa anche se essa risulta articolata in molteplici unità operative<sup>9</sup>.

Questa affermazione rimanda al tema della scelta tra sistemi informativi integrati (ERP) o software più o meno innovativi quali mezzi per la raccolta e gestione dei dati e delle informazioni contabili (si veda cap.2 par.5.1).

---

<sup>9</sup> DE SANTIS, F., *ERP e strumenti di Business Intelligence: supporto gestionale e impatto organizzativo*, Giappichelli, Torino, 2017, p.23

Di fatto (come sosterremo più avanti nel lavoro) non si tratta di una vera e propria scelta in quanto all'interno di realtà organizzative complesse, particolarmente strutturate o caratterizzate da molteplici unità operative la mole di dati da amministrare potrebbe risultare eccessiva e, provenendo da reparti differenti e distanti da un punto di vista contabile, richiedere tempi e modalità di uniformazione troppo lunghi e costosi.

Non solo, va anche sottolineato come i sistemi integrati presentino sempre più sviluppati moduli e strumenti impostati specificatamente per le chiusure gestionali periodiche, che esse siano semestrali, trimestrali o mensili. Tecnologie di cui oggi le imprese che intendano raggiungere obiettivi di *closing* ottimali, non possono privarsi.

Per questi motivi si pensa ai sistemi integrati gestionali come strumenti imprescindibili per quelle imprese che mirano a realizzare chiusure contabili mensili in grado di adempiere pienamente alle loro funzionalità informative e strategiche: da un lato garantire dati quanto più veritieri possibile e dall'altro ottenerli in tempi brevi così da poter intervenire adeguatamente.

Inoltre, senza la definizione di precise procedure operative gestionali per gestire automaticamente, attraverso il sistema informativo gestionale utilizzato, i calcoli relativi ad ammortamenti, ratei/risconti e valorizzazioni magazzini, è ovvio che le ambizioni di effettuare chiusure periodiche, mensili, gestionali nei primi

giorni del mese successivo al periodo considerato, devono fare i conti con la realtà organizzativa in essere<sup>10</sup>.

Quest'ultima affermazione fa riferimento a quelle situazioni in cui un'azienda non disponga di strumenti informatici integrati e automatici e che, per questo motivo, dovrà affrontare i processi di rilevazione, gestione e chiusura contabile in modo separato tra le varie unità operative creando potenziali disallineamenti, ritardi nelle consegne e rielaborazioni, frizioni tra il personale ed imprecisioni nei risultati.

In definitiva, le due questioni fondamentali su cui porre l'attenzione in ambito tecnologico sono: automazione ed integrazione.

Per quanto riguarda il primo, occorre velocizzare i processi contabili di raccolta e gestione dei dati limitando l'intervento manuale e quindi gli errori umani, permettendo all'azienda di rilasciare più rapidamente i documenti finali migliorandone al tempo stesso la qualità informativa.

L'integrazione dei sistemi, invece, fa sì che non ci siano passaggi intermedi necessari per adattare o "tradurre" i dati da un *worksheet*, software o sistema contabile diverso da quello centrale, garantendo anche in questo caso la velocità di produzione dei *report*.

---

<sup>10</sup> MUSSO, A., *La visione interfunzionale del controller nella gestione d'impresa*, Giappichelli, Torino, 2017, p.50

Il tema delle tecnologie nell'ottica del *fast closing* verrà ulteriormente approfondita nel cap. 2 par. 5 a cui si rimanda.

### 1.3.3 L'importanza e la misura delle tempistiche

Come evidenziato in precedenza, le tempistiche di chiusura contabile rappresentano una variabile fondamentale per quanto riguarda la valenza strategica dei bilanci mensili.

Questa può essere analizzata da due punti di vista: uno interno e uno esterno.

Per quanto riguarda il primo si fa riferimento alla liberazione di tempo per il personale, precedentemente impiegato nelle operazioni di chiusura, a favore di attività a maggior valore; il secondo, invece, riguarda l'immagine che l'impresa mostra al pubblico attraverso la celerità di pubblicazione dei bilanci sui mercati finanziari e quindi la capacità di esibire il proprio valore.

Concentrandoci su quest'ultimo, i principi contabili italiani stabiliscono che un bilancio intermedio «ha l'obiettivo di informare il pubblico circa l'evoluzione della gestione aziendale in corso d'esercizio, sia per gli aspetti patrimoniali sia per quelli reddituali, e risponde all'esigenza dei mercati finanziari

di avere a disposizione informazioni contabili con frequenza maggiore rispetto al tradizionale periodo annuale»<sup>11</sup>

È accertato dunque che un accurato e tempestivo processo di chiusura di bilancio viene percepito dall'esterno come un punto di forza dell'azienda, la quale amplia la sua visibilità sui mercati ed accresce le possibilità di consolidamento ed espansione del proprio business.

Per quanto riguarda il valore strategico da un punto di vista interno, invece, si fa riferimento alla liberazione di tempo per il personale, alla riduzione di costi per le operazioni di chiusura e la possibilità di intervenire rapidamente in situazioni di pericolo.

Questi concetti verranno ripresi ed approfonditi nel capitolo successivo, tuttavia era importante qui sottolineare come la completa validità strategica dei bilanci mensili sia inesorabilmente legata alla loro velocità di redazione, condizione per la quale il *fast close* diviene quindi una vera e propria necessità.

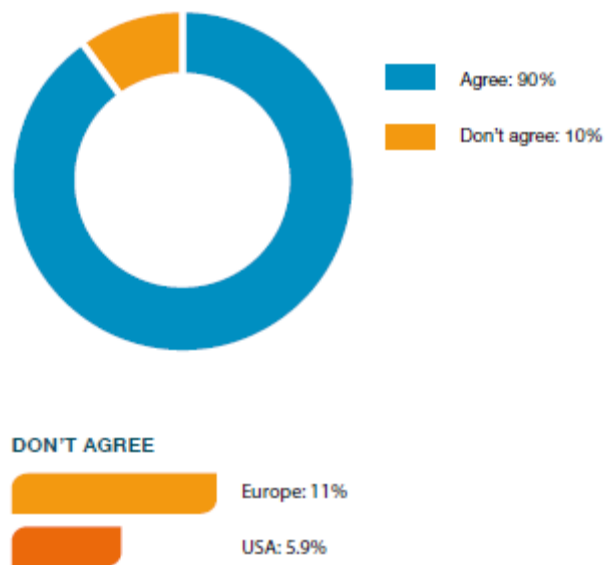
Le ricerche effettuate negli ultimi anni in materia di chiusura e reportistica hanno evidenziato come la grande maggioranza delle società, sia europee che americane, subiscono pressioni per una chiusura più rapida.

Nello specifico, in un'indagine svolta del 2013 da Adra Match è stato chiesto, tra le altre cose, se vi fossero pressioni per quanto riguarda la possibilità di chiudere più rapidamente i libri contabili. Quasi all'unanimità la risposta è stata

---

<sup>11</sup> CNDC-OIC, Principio n. 30, § 3.1

positiva con oltre il 90% del campione consapevole delle sollecitazioni provenienti dai mercati e dal management per una reportistica più celere<sup>12</sup>.



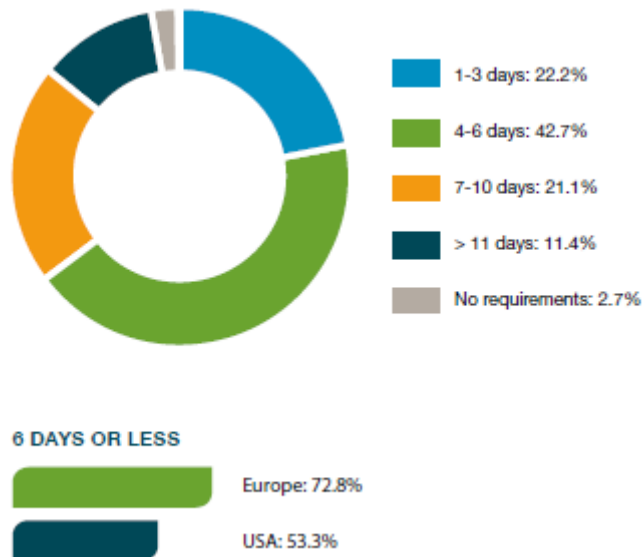
Inoltre, sempre nello stesso sondaggio, si è mostrato come circa il 65% delle imprese considerate necessiti di 6 giorni o meno per la chiusura, mentre l'intervallo 4-6 giorni risulta il più comune (42,7%). Tra queste le imprese europee risultano più efficienti con un 72,8% delle stesse in grado di chiudere in massimo 6 giorni contro il 53,3% di quelle americane<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Adra Match market survey, *Financial close benchmark report*, 2013

<sup>13</sup> Adra Match market survey, *Financial close benchmark report*, 2013





Un'altra ricerca effettuata da APQC nel 2018 conferma questa tendenza: si registra infatti una media, tra 2300 imprese esaminate, di 6,4 giorni lavorativi necessari alla chiusura mensile, un massimo di 10 giorni per le “peggiori” ed un minimo di 4,8 per le più performanti<sup>14</sup>.

Questi numeri possono considerarsi indicativi di una condizione nella quale la maggior parte delle imprese di grandi dimensioni si trova, sempre considerando le peculiarità e le specifiche difficoltà che vengono affrontate da ciascuna in sede di chiusura.

In ogni caso l'aspettativa da parte dei CFO e dei dipartimenti di finanza e controllo resta sui 5 giorni lavorativi, ma con uno focus continuo al

<sup>14</sup> APQC's General Accounting Open Standards Benchmarking survey, *Cycle time for monthly close*, 2018

miglioramento ed all'ulteriore decurtazione dei tempi con obiettivi di 2 o 3 giorni dopo la fine del mese<sup>15</sup>.

Detto questo, siamo di fronte ad uno scenario decisamente emblematico, nel quale 9 imprenditori su 10 considerano la velocità di chiusura molto importante e necessaria, spinti non solo dalle pressioni esterne, ma soprattutto da quelle interne. Queste ultime in particolare fanno riferimento al tempo da liberare dai processi di chiusura, destinato ad attività a maggior valore aggiunto.

Va precisato che i dati ed i riscontri derivanti dalle analisi effettuate non tengono conto delle singole peculiarità delle aziende che hanno o meno composto il campione. Come vedremo più avanti, ed in particolare con l'esaminazione del caso Clabo nel capitolo 3, aziende aventi particolari *business model* possono volere o dovere impiegare tempi più lunghi e adottare soluzioni differenti per la redazione dei bilanci mensili, nel rispetto di particolari esigenze di qualità e validità dei dati pubblicati, ma sempre consapevoli dell'importanza dei tempi di chiusura.

---

<sup>15</sup>RYAN, D., *Benchmark your accounting close*, LinkedIn, 2015

## CAPITOLO 2: IL FAST CLOSING

### 2.1 DEFINIZIONE DI FAST CLOSING

Il processo di *closing e reporting* sta cambiando rapidamente. Nel contesto economico odierno, caratterizzato da fortissima dinamicità e mutevolezza, per i “*decision-maker*” aziendali è indispensabile concentrare l’attenzione sui “reali” punti di forza delle proprie imprese. Oggi più che mai, i manager devono essere in grado di intervenire nei processi operativi riallocando rapidamente le risorse per cogliere le opportunità nel momento in cui esse si presentano.

Inoltre, sempre maggiori pressioni continuano ad arrivare anche dal lato del reporting esterno. I mercati finanziari globali impongono sempre più rigide scadenze da rispettare così come trasparenza, integrità dei dati e maggiori informazioni riguardanti l’organizzazione.

Le richieste informative degli *stakeholder* sono quindi sempre più articolate, orientandosi verso una “*disclosure*” che consenta di comprendere ed interpretare meglio la qualità e sostenibilità delle performance d’impresa.

Oggi il vantaggio competitivo delle aziende risulta collegato ad un processo di creazione di valore che conferisce crescente rilevanza alla dimensione

degli *intangible assets*, spesso non valorizzati adeguatamente nei documenti di bilancio.<sup>16</sup>

Uno di questi è rappresentato dalla celerità con la quale le aziende riescono a produrre informazioni chiare ed accurate per il pubblico interno ed esterno, ossia la capacità di svolgere rapidamente i processi di rilevazione contabile e pubblicarne i risultati: il cosiddetto *fast closing* (letteralmente “chiusura veloce”).

Dagli inizi del ventunesimo si è iniziato a parlare di *fast closing* quale approccio organizzativo che mira ad rendere più efficiente il processo di chiusura del bilancio unendo al contempo efficienza e fattibilità<sup>17</sup>. Approccio che permetterebbe alle aziende di completare le scritture contabili in poche ore e pubblicare report economico-finanziari rapidamente per gli *stakeholder*.

A differenza della chiusura fiscale, questa si presenta come una serie di operazioni e calcoli extracontabili, i cui output sono destinati a chi deve assumere decisioni in breve tempo, sia *insider* che *outsider* all’impresa.

Il “*fast closing*” può essere quindi considerato come «un’ accelerazione del processo di chiusura standard, dal quale emergono gli stessi strumenti di *reporting* eventualmente riadattati»<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> PASSANNANTI D., *Closing & Reporting, un processo sempre più in evoluzione*. Comitato pianificazione e controllo, 2015

<sup>17,17</sup> BRAGG, S.M., *Fast Close: A Guide to Closing the Books Quickly*, John Wiley & Sons, Hoboken (NJ), 2009, p.1

Vi sono diverse definizioni accumulabili a quella del *fast closing* che nel tempo hanno causato confusione a proposito della natura e degli obiettivi di ciascuna di esse, una di queste è il “*virtual closing*”. Quest’ultimo può essere definito come «l’utilizzo di sistemi di contabilità a livello aziendale completamente integrati per la produzione di bilanci d’esercizio in ogni momento, su richiesta»<sup>19</sup>. È considerabile come l’obiettivo ultimo da raggiungere per le imprese che già si avvicinano al *fast closing*, tuttavia è ancora poco utilizzato in quanto richiede sia un’importante capacità di investimento per l’installazione e utilizzo di sistemi di gestione delle risorse (ERP o sistemi gestionali integrati), sia abilità ed esperienza del personale interno.

Un’altra tipologia di chiusura da distinguere dal *fast close* è quella del “*soft close*”, la quale, tipicamente su base mensile o infra annuale, si pone quale utile strumento di controllo di gestione. Quest’ultima, non genera la stessa mole di informazioni delle precedenti, in quanto il grado di accuratezza dei dati sottostanti risulta inferiore rispetto ad una chiusura “tradizionale”. Molte operazioni contabili come allocazione di costi comuni, rateizzazioni o riconciliazioni tra imprese possono essere eliminate riducendo il grado di precisione, ma consentendo la rapida redazione di report utili alla programmazione del management.

---

<sup>19</sup> BRAGG, S.M., *Fast Close: A Guide to Closing the Books Quickly*, John Wiley & Sons, Hoboken (NJ), 2009, p.1

Per questa ragione il *soft close* è preposto esclusivamente ad una produzione e diffusione interna dei dati ed i suoi output vengono utilizzati dalla direzione per la gestione operativa.

Detto ciò, è importante valutare l'opportunità di bilanciare i processi di chiusura "*fast*", sia annuale che infra annuale, adottando approcci di *soft* e *virtual close*, ponderando il grado di accuratezza del dato che si vuole ottenere rispetto alle tempistiche di chiusura<sup>20</sup>.

### 2.1.1 L'importanza del Fast Closing

Il *fast closing* è dunque un importante processo che, se supportato da un sistema informatico integrato e da personale preparato, consente la chiusura dei libri contabili in pochi giorni e la redazione di un bilancio periodico a base tipicamente mensile.

Tuttavia l'attenzione che oggi questo strumento riceve non è sempre stata tale, e l'importanza ad esso attribuita è cresciuta solo nelle ultime due decadi per una serie di motivazioni<sup>21</sup>:

---

<sup>20</sup> PASSANNANTI D., *Closing & Reporting, un processo sempre più in evoluzione. Comitato pianificazione e controllo, 2015*

<sup>21</sup> JANVRIN, D., MASCHA, M., *The financial close process: Implications for future research. International Journal of Accounting Information Systems, 2014, pp.381-399*

- la crisi del 2008 e le relative conseguenze hanno accresciuto la volatilità delle economie e reso critica la rapidità di produzione di informazioni rilevanti ed accurate sulle performance d'impresa;
- l'attenzione del management si è spostata su una maggiore analisi durante il processo di chiusura e non alla fine, con lo scopo di identificare preventivamente rischi interni ed esterni ed intervenire in modo tempestivo ed opportuno;
- i nuovi regolamenti contabili possono impattare negativamente sull'efficienza del *fast closing*, ponendo sempre maggiore attenzione al grado di accuratezza e precisione dei dati di bilancio;
- gli standard stabiliti dai revisori considerano il processo di *fast closing* come un'area ad alto rischio, ovvero un'attività i cui risultati possono determinare pesanti conseguenze sui risultati di un'impresa;
- la velocità di chiusura di bilancio è un indicatore della qualità dell'ambiente informativo interno di un'azienda.

Con riferimento a quest'ultimo punto, il *fast closing* è oggi considerato un indicatore chiave dello stato di salute di un'impresa, con particolare riferimento all'efficacia, efficienza e qualità dei processi contabili interni e della funzione amministrativa di un'organizzazione.

«Il processo di chiusura rapida descrive l'abilità di un'impresa di completare il suo ciclo contabile e produrre informazioni di bilancio per il management interno ed il pubblico esterno lavorando sotto pressione nei tempi e nelle risorse»<sup>22</sup>.

Le aziende si trovano di fronte ad una crescente complessità delle norme di reporting interno ed esterno, sia nazionali che internazionali, così come delle linee guida e richieste degli stakeholder. Al tempo stesso, però, nuove tecnologie e personale competente sono accessibili alle imprese e sotto il loro diretto controllo. Per questo motivo esse devono essere in grado di divulgare tempestive, precise e sostanziali informazioni economico-finanziarie sul mercato, combinando velocità e rispetto dei regolamenti.

## **2.2 PERCHÉ VELOCIZZARE IL PROCESSO DI CHIUSURA: OBIETTIVI E BENEFICI DEL FAST CLOSING**

### 2.2.1 Obiettivi del fast closing

In generale, la chiusura rapida di un ciclo contabile fornisce rapide ed accurate informazioni sui risultati economico-finanziari di uno specifico periodo,

---

<sup>22</sup> JANVRIN, D., MASCHA, M., *The financial close process: Implications for future research*. International Journal of Accounting Information Systems, 2014 381-399.



permettendo al pubblico di *stakeholder* di poter prendere decisioni veloci ed efficaci.

Gli obiettivi principali a cui il processo mira, che vanno dunque a coinvolgere sia l'intera organizzazione al suo interno, sia la sua posizione nell'immaginario collettivo dei mercati, sono di seguito elencati<sup>23</sup>:

- tempestiva chiusura contabile di un ciclo (solitamente un mese) che consente la produzione di informazioni accurate ed essenziali;
- costante coordinamento e monitoraggio dell'intera procedura di *fast closing* attraverso schemi di flussi di lavoro e responsabilità ben definite dei partecipanti al processo;
- individuazione dei colli di bottiglia del processo, così come delle potenziali soluzioni;
- definizione delle regole di monitoraggio e coordinamento in relazione ai processi di *fast closing* ed agli interessi degli *stakeholder*.

Lo scopo principale di questo strumento è quindi quello di presentare informazioni agli *stakeholder* nella maniera più appropriata possibile così da facilitarne il processo decisionale, tenendo in mente che la riduzione dei tempi di chiusura non è l'obiettivo stesso.

---

<sup>23</sup> RITHER, J.D., ŽIVKOV, E., NERANDŽIĆ, B., *Improving the process of managing by accelerating financial reporting through the implementation of fast closing process*, XVII International Scientific Conference on Industrial Systems (IS'17), 2017

Di fatto, il focus dovrebbe essere posto sulla preparazione del processo di *fast closing* così come su tempi e risorse impiegate nelle nuove tecnologie e nella formazione del personale dipendente. Questi investimenti libereranno poi quel tempo necessario per prendere decisioni, fare analisi finanziarie e di business e consentirà all'impresa di ottenere un ruolo proattivo nei contesti di sviluppo futuri.

### 2.2.2 Benefici del Fast Closing

Un'ottimale “*corporate governance*” è strettamente legata ai benefici che un veloce ed efficiente processo di chiusura garantisce, riscontrabili sia all'interno che all'esterno dell'impresa.

Un'organizzazione che adotti pratiche di *fast closing* può ottenere una serie di vantaggi che possono essere particolarmente utili in diverse aree<sup>24</sup>:

- *strategia*: questo primo aspetto fa riferimento all'assunto, ampiamente condivisibile, sulla base del quale il management assumerà decisioni tanto più appropriate quanto più recenti e consistenti saranno le informazioni sulle quali tali decisioni si basano;

---

<sup>24</sup> NEGRO, M., *Le sfide del processo di chiusura contabile e il labile confine tra amministrazione e controllo di gestione*, Controllo di gestione, 2015, pp. 5-11

- *organizzazione delle risorse umane*: accrescere l'automazione dei processi di chiusura di bilancio e distribuire le attività in modo omogeneo sull'intero periodo di riferimento da un lato consente allo staff dell'amministrazione e al controller di impiegare il proprio tempo per attività a maggior valore aggiunto, dall'altro di evitare il generarsi di picchi di lavoro difficilmente gestibili;

- *tecnologie informative*: per raggiungere obiettivi di *fast closing* è necessario che ci sia non solo un'ottima e capillare gestione dei flussi informativi, ma anche l'interoperabilità tra i diversi sistemi implementati. Una standardizzazione dei sistemi informativi, soprattutto per le aziende di maggiori dimensioni, consente spesso di raggiungere risultati consistenti e di minimizzare i costi per la manutenzione degli stessi.;

- *reputazione presso gli stakeholder*: report sempre aggiornati non solo supportano le decisioni strategiche del management, ma sicuramente riscuotono un maggior gradimento presso gli *stakeholder*, sempre più esigenti nella disponibilità, comprensione ed interpretazione delle informazioni sulle performance d'impresa.

A livello operativo, il *fast closing* può generare una serie di benefici che variano in relazione alle specifiche caratteristiche dell'organizzazione e dei suoi *stakeholder*.

Possiamo qui identificarne i più importanti:

- *più rapido accesso alle informazioni economico-finanziarie*<sup>25</sup>: riducendo i tempi di chiusura e pubblicazione, l'impresa può beneficiare di una più veloce disponibilità di informazioni sulle proprie performance. Come parte di un processo di gestione delle prestazioni integrato e coerente, il *fast closing* permette così al management di focalizzare rapidamente l'attenzione sulle aree critiche e prendere decisioni tempestive per migliorare le posizioni strategiche sui mercati di riferimento;

- *più tempo a disposizione per fare analisi*<sup>26</sup>: razionalizzando i processi di chiusura e riducendo i carichi di lavoro, viene liberato del tempo significativo per il personale addetto ed in particolar modo il reparto contabilità. Di fatto, questo tempo in più può essere utilizzato per incrementare la validità e profondità delle informazioni nei report prodotti o per effettuare analisi finanziarie ad hoc al fine di migliorare la qualità del *decision-making* aziendale. Infatti, chiudere i libri velocemente non significa necessariamente che debbano essere prodotti report in anticipo. Un'alternativa è quella di impiegare del tempo in più per analizzare i

---

<sup>25</sup> BRAGG, S.M., *Fast Close: A Guide to Closing the Books Quickly*, John Wiley & Sons, Hoboken (NJ), 2009

<sup>26</sup> BRAGG, S.M., *Fast Close: A Guide to Closing the Books Quickly*, John Wiley & Sons, Hoboken (NJ), 2009

documenti prima che essi vengano effettivamente pubblicati, così da correggere in itinere eventuali errori e fornire dati sempre più completi ed accurati;

- *fast closing come strumento di reputazione*<sup>27</sup>: l'impresa può beneficiare del *fast closing* per migliorare la propria immagine al pubblico degli investitori. Grazie ad una maggiore velocità di emissione di informazioni finanziarie, l'impresa non otterrà conseguenti performance migliori, ma una disponibilità di risultati in tempi più brevi che garantiranno una produzione di report più celere rispetto ai *competitors*. Questa maggiore velocità di pubblicazione, combinata ad un sistema di analisi più ampio e rigoroso, è generalmente associata all'esperienza e capacità del management e, di riflesso, all'immagine dell'organizzazione. Più trasparenza, maggior livello di dettaglio, rapida comunicazione e analisi approfondite influiscono positivamente sulla percezione dell'impresa e sulla sicurezza degli investitori, in particolare per le società quotate, per le quali questo può impattare positivamente sul valore azionario;

- *migliori processi*: un'iniziativa di chiusura "*fast*" richiede una prassi ben organizzata e basata su determinate "*best practice*", come

---

<sup>27</sup>BRAGG, S.M., *Fast Close: A Guide to Closing the Books Quickly*, John Wiley & Sons, Hoboken (NJ), 2009

automazione dei processi, gestione dei flussi di lavoro e controllo dei dati in entrata. Per ottimizzare le procedure di *fast closing* occorre quindi porre particolare attenzione ai processi contabili a monte e questo inevitabilmente si traduce in miglioramenti nelle attività e procedure esistenti<sup>28</sup>. A beneficiarne è in particolar modo il reparto contabile, che vedrà un incremento dell'efficienza e una riduzione degli errori provenienti dalle altre aree;

- *sistema di controllo migliorato*<sup>29</sup>: l'adozione delle suddette “*best practices*” non genera solo un aumento della qualità nei processi di *reporting*, ma anche più tempo a disposizione per l'analisi dei dati con conseguente maggior valore informativo del report stesso. La razionalizzazione dei processi di chiusura imposta dal *fast closing* implica dunque un miglioramento intrinseco del sistema di controllo interno che, a sua volta, determinerà una più facile revisione da parte degli auditors esterni;

- *più tempo in generale*<sup>30</sup>: come già sostenuto, un processo di chiusura razionalizzato può generare un risparmio in termini di tempo impiegato per numerose attività, quali interventi manuali, riconciliazioni,

---

<sup>28</sup> BRAGG, S.M., *Fast Close: A Guide to Closing the Books Quickly*, John Wiley & Sons, Hoboken (NJ), 2009

<sup>29</sup> BRAGG, S.M., *Fast Close: A Guide to Closing the Books Quickly*, John Wiley & Sons, Hoboken (NJ), 2009

<sup>30</sup> BRAGG, S.M., *Fast Close: A Guide to Closing the Books Quickly*, John Wiley & Sons, Hoboken (NJ), 2009

analisi di varianze, raccolta ed elaborazione dati. Alcune operazioni vengono totalmente eliminate, mentre altre sono più o meno ridimensionate. La conseguenza sarà una chiusura che richiederà complessivamente meno tempo, il quale, una volta liberato, sarà utilizzabile per altre attività.

In particolare, se consideriamo attività a valore aggiunto, il tempo liberato può portare ad un incremento dei ricavi ed una riduzione dei costi del periodo, per cui l'impatto sui risultati economici di un processo di *fast closing* può essere consistente.

È evidente la natura multidimensionale del *fast closing* e la molteplicità di ambiti nei quali può generare un impatto significativo. Di fatto, l'ampia gamma di benefici ad esso attribuibili non va circoscritta al solo reparto amministrativo-contabile, ma coinvolge sia l'organizzazione nel suo complesso (struttura, personale, tecnologie), sia soggetti esterni quali investitori, revisori e partner commerciali, influenzando inesorabilmente i risultati delle performance d'impresa.

## **2.3 APPROCCIO PER REALIZZARE UN FAST CLOSING: ACCORGIMENTI E FASI D'IMPLEMENTAZIONE**

### 2.3.1 Accorgimenti per il fast closing

Oltre ai su citati benefici ed obiettivi, il processo di *fast closing*, e la sua efficace implementazione, consentono all'impresa di migliorare nel suo complesso e non solo nella capacità di ottimizzare e accelerare i processi di chiusura contabile.

Snellire e razionalizzare operazioni finanziarie, aumentare la tempestività delle informazioni ed ottenere una maggiore trasparenza sono alcune delle ulteriori conseguenze a cui lo strumento contribuisce. Inoltre, data la complessità del processo e la pluralità delle aree coinvolte, è necessario indicare con precisione chi in azienda si occupa di cosa. Nello specifico l'implementazione del *fast closing* porta a definire con esattezza quali persone, strumenti e procedure selezionare per realizzare al meglio la chiusura. Nello specifico si dovranno identificare<sup>31</sup>:

- segmenti di business coinvolti, i loro management e partecipanti al processo di chiusura contabile;

---

<sup>31</sup> RITHER, J.D., ŽIVKOV, E., NERANDŽIĆ, B., *Improving the process of managing by accelerating financial reporting through the implementation of fast closing process*, XVII International Scientific Conference on Industrial Systems (IS'17), 2017



- tempistiche correnti e obiettivo per la registrazione di transazioni commerciali e finanziarie;
- documenti quali diagrammi di flusso con tutte le relative attività necessarie, seguendo la logica di business come base per la registrazione delle transazioni nei sistemi ERP;
- divisione di ruoli, responsabilità e tempistiche tra i partecipanti nel continuo processo di registrazione delle transazioni.

L'impatto sui sistemi organizzativi e sui processi contabili può portare alla designazione di nuovi ruoli e responsabilità oltre che ad una più o meno profonda revisione delle procedure e delle metodologie correnti.

Pertanto, per implementare il *fast closing* la direzione dovrebbe indicare attraverso politiche strutturali le sequenze di lavoro, i livelli di tolleranza agli errori e le specifiche disposizioni, così come disciplinare l'intera organizzazione con riferimento ad attività e compiti correlati allo strumento.

Dunque sarà necessario intervenire non solo a livello operativo, modificando fasi di lavoro, tempistiche e compiti delle varie funzioni aziendali, ma anche a livello culturale. È infatti importante orientare l'intera compagine ad una visione olistica dell'impresa, stimolando il personale alla corretta realizzazione di attività sinergiche e funzionali al *fast closing*.

A questo proposito, è opportuno evidenziare quali sono i principali accorgimenti che un'azienda dovrebbe predisporre per poter implementare efficacemente un processo di *fast closing*:

- *eliminare i cosiddetti "bad data"*: in primo luogo è necessario porre particolare attenzione ai dati che confluiscono nei *database* e nei sistemi informatici della contabilità, in quanto, come è evidente, da input errati non potranno che derivare output privi di ogni consistenza<sup>32</sup>. Nonostante oggi le aziende dispongano di sofisticati strumenti informatici in grado di garantire la raccolta e gestione dei dati, l'immissione degli stessi resta ancora affidata al personale che può incorrere in errori e imprecisioni inficianti i risultati;

- *eliminare le attività prive di valore aggiunto*: altro accorgimento molto importante è quello di eliminare attività superflue, che non aggiungono valore e che risultano in un mero consumo di tempo e risorse. Come detto nel paragrafo precedente, l'eliminazione di queste attività consente al management (e in particolare al CFO) di focalizzarsi su altri compiti a maggior valore strategico per l'azienda. La razionalizzazione dei processi di chiusura, invero, ci permette di determinare in modo chiaro e dettagliato come questi si scompongano in

---

<sup>32</sup> JOHANNES, S., ANDREW, D., *Accelerating the fast closing*, Kurt Salmon, 2011

fasi e attività programmate e ben definite nei soggetti, tempi e modalità di svolgimento, al fine di eliminare sprechi e inefficienze;

- *assicurare un processo di controllo efficiente*<sup>33</sup>: data la probabilità di errore insita in tutte le attività umane, è necessario predisporre un processo di controllo che sia ampiamente automatizzato ed in grado sia di minimizzare la possibilità di errore nei dati sia di prevenirla;

- *allineare l'organizzazione al fast closing*<sup>34</sup>: come detto in precedenza, l'allineamento culturale dell'organizzazione al *fast closing* è di fondamentale importanza. Per favorire tale allineamento è importante potenziare la comunicazione interna, sviluppando un chiaro programma che espliciti quali dati siano necessari e quali indicatori di prestazione si intendano adottare, ricorrendo anche a tecnologie “collaborative” (es. flussi di lavoro, visualizzazioni di processo, ecc.) e, laddove necessario, a portali di finanza e sistemi di messaggistica istantanea;

- *usare la migliore tecnologia*<sup>35</sup>: per implementare un processo di *fast closing* è importante, se non necessario, installare un software integrato di pianificazione e controllo (es. SAP, Oracle, Tagetik) nel quale confluiscono tutti i dati contabili aziendali e interaziendali. In particolare per i gruppi societari, è fondamentale realizzare un sistema di consolidamento finanziario

---

<sup>33,33</sup> JOHANNES, S., ANDREW, D., *Accelerating the fast closing*, Kurt Salmon, 2011

<sup>34</sup> BRAGG, S.M., *Fast Close: A Guide to Closing the Books Quickly*, John Wiley & Sons, Hoboken (NJ), 2009

automatizzato che permetta di effettuare transazioni tra le consociate. Inoltre può risultare utile per la consegna dei report lo sviluppo di un portale web al quale collegare una banca dati analitica online che consenta alle aziende di condurre interrogazioni ed analisi ad hoc;

- *riprogettazione del sistema contabile*: il sistema contabile è quello che più di ogni altro va riorganizzato e riprogettato in relazione alle caratteristiche del *fast closing* e alla sua fattibilità. Nello specifico vanno predisposti taluni accorgimenti:

- *contabilità accentrata*: non si possono effettuare operazioni e registrazioni contabili utilizzando differenti software di contabilità, soprattutto per i gruppi che operano in diversi Paesi. Alcune delle consociate saranno sempre in ritardo nel fornire le informazioni alla capogruppo e questo si tradurrebbe in dilazioni nei tempi di chiusura. Per evitare ciò, l'installazione di software ERP integrati nei quali confluire tutta la contabilità proveniente da ogni *business unit* è prioritario;

- *contabilità standardizzata*: più persone sono coinvolte e più procedure contabili differenti vengono impiegate e più difficile sarà per il management ridurre i tempi di chiusura. Tutte le transazioni, commerciali e non, devono essere trattate nello stesso modo ovunque, le procedure da seguire vanno standardizzate per

ogni consociata così da disporre di dati immediatamente trasferibili e pronti per il consolidamento;

- *localizzazione dell'errore*: per evitare che il reparto contabilità debba trascorrere del tempo ad indagare le cause delle irregolarità nelle registrazioni provenienti dalle diverse aree o sussidiarie, è necessario che qualunque errore rilevato nei processi possa essere rintracciabile e le relative cause sottostanti eliminate.

Il rispetto di queste ed altre condizioni, al fine di potersi approcciare al *fast closing* con successo, evidenzia la complessità dello strumento, così come lo sforzo organizzativo ed economico richiesto all'organizzazione ne anticipa le criticità.

### 2.3.2 L'implementazione del fast closing

Nonostante non sia oggettivamente definito un iter da seguire per l'implementazione del *fast closing*, un approccio sequenziale viene comunque a preferirsi sulla base delle diverse aree e funzioni aziendali che va a coinvolgere.

Sono dunque necessari alcune fasi o accorgimenti per la sua corretta realizzazione e, nel presente lavoro, verranno presi a riferimento quelli rilevati da Bragg nel suo libro, sui quali verranno apportate rettifiche in considerazione

dell'evoluzione tecnologica e organizzativa che ha caratterizzato l'ultimo decennio.

Di seguito le elencheremo rapidamente:

*1- revisione del processo di chiusura corrente:* il primo step è quello di analizzare l'attuale processo di chiusura contabile e le relative fasi (come elaborazione fatture, libro paghe, inventario, debiti ecc.), individuando tra tutte quelle che richiedono più tempo e quelle che hanno maggior bisogno di miglioramento;

*2- modificare le tempistiche delle attività di chiusura:* spostare molte attività di chiusura nel mese precedente o in quello immediatamente successivo alla redazione di bilanci può essere una modifica facile da implementare, ma con un immediato impatto positivo in termini di durata complessiva della chiusura;

*3- revisione dei contenuti dei bilanci infra annuali:* la chiusura richiederà meno tempo se ci sono meno informazioni da riportare o se le tecniche di redazione sono più efficienti. Su questo punto vi sono diverse possibilità di intervento come l'eliminazione di report personalizzati, il passaggio a modalità elettroniche di distribuzione degli stessi e la separazione di rendiconti finanziari dalle informazioni operative;

*4- ottimizzare l'utilizzo dei libri contabili e del piano dei conti:* le scritture contabili richiedono molto tempo, possono essere inserite

scorrettamente e non sempre contribuiscono all'accuratezza del bilancio. Per questo, standardizzandole, eliminando quelle irrilevanti e automatizzando i processi di inserimento, si può generare un considerevole miglioramento. Inoltre, utilizzando un piano dei conti comune si ridurrà il lavoro necessario al consolidamento delle scritture provenienti delle sussidiarie;

*5- standardizzazione e centralizzazione:* come detto nel paragrafo 2.3.1, se un'impresa è organizzata con diverse sussidiarie il processo di chiusura sarà pressoché impossibile da migliorare, a meno che il controller o l'addetto amministrativo non ponga molta attenzione alla contabilizzazione standard delle transazioni, così che verrebbero immesse e registrate nello stesso identico modo in tutte le consociate. Inoltre, centralizzando la contabilità in un'unica sede si possono ottenere ulteriori miglioramenti nei tempi di chiusura eliminando i tempi di trasferimento dei dati dalle sussidiarie alla capogruppo;

*6- pianificazione e budget:* un'attività di *budgeting* e pianificazione mensile accurata garantirebbe la disponibilità di informazioni contabili a preventivo che, in assenza di dati consuntivi completi, verrebbero utilizzate per accelerare il processo di chiusura. L'impostazione di un budget mensile per quelle variabili chiave aventi finalità descrittive della performance aziendale diviene una pratica fondamentale a supporto degli

organi di controllo i quali, volendo eseguire una chiusura nei primi giorni del mese, potrebbero usufruire di queste informazioni evitando lunghe attese per il reperimento delle stesse.

Questi primi accorgimenti riguardano l'azienda nel suo complesso e come essa debba necessariamente rivedere l'intero approccio a quelle che sono le procedure di rilevazione contabile, al fine di prepararsi poi al processo di *fast closing*. Le successive fasi, invece, vanno a coinvolgere nello specifico le principali aree aziendali e rappresentano concretamente le dimensioni su cui vanno effettuate le operazioni di rilevazione e chiusura vere e proprie.

Per ciascuna si evidenziano rapidamente le principali criticità e si accenneranno le eventuali soluzioni:

*7- input contabili inerenti il magazzino:* il tema della chiusura del magazzino è uno dei più critici per i controller. Data la combinazione tra complessità nella gestione delle varie categorie (materie prime, lavori in corso, commesse personalizzate ecc.) e sporadico controllo, calcolare il valore del magazzino secondo le logiche specifiche d'impresa può diventare un'attività estremamente lunga e difficile, portando ad un aumento dei tempi di chiusura.

Questo problema può essere arginato, ad esempio, attraverso l'impiego di tecnologie integrate e automatiche, un monitoraggio



ristretto del magazzino o adottando migliori politiche di gestione dei materiali e delle merci;

8- *input contabili inerenti il ciclo attivo*: la chiusura del ciclo attivo può rappresentare oggi un tema di relativa criticità. Di fatto, poche sono le imprese che separano le attività di registrazione e successiva rilevazione a bilancio su *worksheet* a sé stanti o tramite scritture manuali. La disponibilità di software o sistemi informatici che garantiscano l'automazione dei suddetti processi non è più relegata alle grandi imprese, questo grazie a costi sempre più accessibili dei programmi in relazione alla loro potenziale configurabilità su misura ed in linea con le specifiche esigenze di ciascuna organizzazione;

9- *input contabili inerenti il ciclo passivo*: aspettare l'arrivo delle fatture dei fornitori ritardatari, così come inserire le stesse in un lungo e macchinoso processo di registrazione, può ostacolare il processo di chiusura mensile. Altra criticità riguarda la questione dei servizi per i quali, in assenza di entrata e uscita fisica, occorre definire chiaramente i criteri e le modalità di registrazione per le varie tipologie di servizio ricevuto. Anche in questo caso l'utilizzo di tecnologie informatiche automatizzate può garantire una rapida ed immediata rilevazione dei dati da inserire a bilancio gestionale, riducendo notevolmente tempi di lavoro e impiego di risorse.

*10-input contabili per salari e stipendi:* una problematica che potrebbe dilungare i tempi di produzione dei bilanci può essere la rilevazione del valore dei salari e stipendi per il mese. Questo poiché alcune aziende, nonostante usufruiscano dei badge per la rilevazione delle ore e potrebbero reperire autonomamente il costo complessivo da sostenere, talvolta preferiscono affidarsi a società esterne per ricavarne il valore a discapito della tempestività. Sollecitare quest'ultimi ad una più veloce produzione del dato o effettuare stime (spesso affidabili) da inserire a bilancio possono contrastare questi ritardi.

*11-input contabili inerenti la "cassa":* alcuni controller preferiscono aspettare l'arrivo dell'estratto conto dalla banca prima di emettere rendiconti finanziari, così da poter effettuare una preventiva riconciliazione. L'attesa per l'estratto conto, però, può essere di due o tre giorni e questo va a prolungare l'emissione del rendiconto stesso e, per evitare ciò, una delle soluzioni può essere quella di usufruire di sistemi online per la gestione autonoma della finanza, i quali potrebbero ridurre i tempi di attesa.

Gli ultimi due accorgimenti elencati di seguito riguardano di nuovo l'azienda nel suo complesso e come questa debba approcciare sia da un punto di vista tecnologico che "culturale" l'attività di chiusura veloce:

*12-Incorporare automazione nei processi di chiusura:* questo rappresenta sicuramente uno dei punti più importanti su cui porre l'attenzione qualora si parli di *fast closing*. L'automazione, come evidenziato nel capitolo precedente sulla chiusura contabile (paragrafo 1.3.2), risulta infatti pressoché imprescindibile laddove si intenda raggiungere determinati obiettivi di velocità e qualità di chiusura.

Vi sono molteplici modi con i quali essa può generare benefici nei processi: si va da strumenti utili per piccoli miglioramenti di efficienza a software per la gestione dei flussi di lavoro, database aziendali integrati, software per il consolidamento e molti altri (per approfondire si rimanda al paragrafo 2.5.2 sull'impatto degli ERP);

*13- miglioramenti continui nei processi di chiusura:* nonostante tutti gli accorgimenti sopra descritti possano generare un considerevole risparmio nei tempi di chiusura, c'è sempre spazio per migliorarsi ed un'impresa non dovrebbe guardare ad essi come operazioni *una tantum*. È fondamentale che finalità e principi del *fast closing* vengano accettati e condivisi da tutto il personale e che ci sia una vera e propria cultura organizzativa basata sull'attenzione costante al processo, alle necessità operative sottostanti ed alle attività correlate, e che ci si ponga obiettivi nuovi e ottimizzati nel tempo, con un approccio manageriale basato sul concetto di miglioramento continuo.

Le azioni ed interventi da porre in essere possono risultare più o meno invasivi per un'organizzazione in base al livello tecnologico, al grado di struttura, alle specifiche caratteristiche tecnico-operative e altri fattori peculiari, i quali determineranno lo sforzo economico ed organizzativo necessario per una ottimale implementazione del *fast closing*.

È chiaro dunque come il processo di transizione così necessario possa risultare lungo e faticoso per un'azienda, soprattutto nei casi in cui essa debba rivedere interamente attività e procedure consolidate nel tempo (es. modifiche nella gestione del magazzino) o installare tecnologie nuove (sistemi ERP) che porterebbero a ridefinire alcuni ruoli e compiti del personale.

Ad ogni modo, nonostante l'ottimale implementazione del processo ed il conseguimento di tempistiche ideali richieda molto tempo, intervenire anche solamente su alcuni aspetti può risultare determinante e garantire un già immediato, anche se marginale, miglioramento nei tempi di chiusura.

## 2.4 CRITICITÀ DEL FAST CLOSING

Data la natura articolata del processo e trovandosi ancora in una fase di sviluppo iniziale, soprattutto nei contesti organizzativi meno evoluti e tecnologici, il *fast closing* richiede uno sforzo sia economico che di organizzazione considerevole. Le principali aree dove queste difficoltà vanno ricercate sono i processi, le tecnologie e le risorse umane che spesso erigono barriere difficili da abbattere per una chiusura più rapida.

Queste barriere possono trovarsi sia ai livelli più alti, come la direzione generale, sia a livello di singola unità operativa, compromettendo fasi e attività del processo, e coinvolgono in particolar modo aziende multinazionali e gruppi d'impresa. È solo identificando e comprendendo queste barriere che si sarà in grado di delineare una strategia attraverso la quale rimuoverle sistematicamente dai processi di chiusura.

Alcune delle più frequenti criticità empiricamente riscontrate sono:

- *qualità dei dati*: la scarsa o mancante abilità di molte aziende di conseguire un “*right-first-time*”, ossia la capacità di compiere correttamente un'operazione al primo tentativo, con riferimento alla chiusura contabile, rappresenta un ostacolo critico alla velocizzazione della reportistica. Immissione manuale dei dati, ritardi nelle consegne dalle unità di reporting, carenze nei controlli, scarsa integrazione coi sistemi

ERP e poco coordinamento tra i vari processi di chiusura sono tra le principali cause di produzione di informazioni inaccurate, le quali necessitano di ulteriori controlli che esigono tempo e costi;

- *perfezionismo del management*<sup>36</sup>: la tendenza dei controller a non voler pubblicare alcuna informazione economico-finanziaria senza essere pienamente certi della loro accuratezza rappresenta un altro ostacolo alla velocizzazione della chiusura. Molti, infatti, attendono l'arrivo in azienda di tutte le fatture da registrare per il periodo, consapevoli però che la maggior parte dei fornitori trasmette le proprie fatture molto tempo dopo la fine del mese. Non solo, anche con riferimento ad inventari, estratti conto o rimborsi spese a clienti, la mancanza di documenti frena il management dalla redazione di report che spesso così perdono efficacia strategica;

- *riconciliazioni tra sussidiarie*: una delle principali cause del rallentamento nei processi di chiusura è quella della riconciliazione tra imprese sussidiarie e controllanti. I processi di consolidamento dei dati tra i vari soggetti, infatti, creano ritardi nei cicli di chiusura a causa di errori di pareggio nelle transazioni e nei bilanci interaziendali, molto spesso dovuti alla scarsa o assente centralizzazione e standardizzazione della contabilità.

---

<sup>36</sup> BRAGG, S.M., *Fast Close: A Guide to Closing the Books Quickly*, John Wiley & Sons, Hoboken (NJ), 2009

Il più delle volte, infatti, i dati vengono raccolti attraverso strumenti e procedure (come sistemi di contabilità generale, software di gestione delle risorse o fogli di calcolo specifici per l'unità di business) diversi in base al soggetto che compie la registrazione. Una volta raccolti, questi dati fortemente eterogenei vanno normalizzati all'interno di un unico sistema o piano di conti e solo al completamento di questa fase si potrà procedere al consolidamento vero e proprio. Inoltre la mancanza di centralizzazione fa sì che ogni reparto contabile a livello divisionale debba confrontarsi innanzitutto con la propria direzione, la quale dovrà controllare ed approvare i risultati prima del loro trasferimento alla sede centrale.

Di conseguenza, il tempo impiegato dalla capogruppo e dalle singole unità locali per adempiere a questi compiti e risolvere eventuali problemi viene tolto ad attività più importanti e soprattutto allunga il periodo di consolidamento ritardando la produzione dei report;

- *inadeguatezza delle tecnologie di reporting*: il processo di consolidamento è, per natura, iterativo e costituito da numerose fasi di riconciliazione, revisione e aggiustamento prima della sua finalizzazione. Da un punto di vista tecnologico, le performance delle applicazioni di consolidamento e *reporting* ricoprono un ruolo critico nei casi in cui un'impresa miri a migliorare il processo di chiusura e risparmiare tempo in ogni area. Oggi, infatti, queste tecnologie si occupano di quasi la totalità

delle procedure sopra citate e nei periodi più critici la mancanza di scalabilità dei software, un utilizzo inadeguato o la completa indisponibilità degli stessi rappresentano un serio impedimento per un *fast closing* ottimale;

- *mancanza di automazione*: restando nell'ambito tecnologico, il processo di chiusura è costituito da numerose fasi ed attività, molte delle quali possono essere automatizzate per aumentarne la velocità, ridurre gli errori ed incrementare l'affidabilità del personale preposto. Come detto in precedenza, oggi l'utilizzo di tecnologie di automazione rappresenta una leva critica per la velocizzazione delle procedure aziendali, in particolare di quelle contabili. Esempi di processi chiave che le imprese dovrebbero automatizzare includono conciliazioni ed eliminazioni nelle transazioni tra imprese collegate, consolidamento delle registrazioni, conversioni di valuta, calcoli per operazioni infragruppo come dividendi, gestione del patrimonio netto e *cash flow* e conversioni ai principi internazionali. La carenza di automazione, così come di un programma di lavoro chiaro e definito, porta quindi ad una serie di problematiche associate in particolar modo al personale, il quale spesso non avendo familiarità con i processi ed i sistemi di *reporting* più innovativi crea ostruzioni e conflitti difficili da risolvere;



- *controllo inadeguato*: la problematica del controllo rappresenta una criticità che affligge il processo di chiusura sia nella sua realizzazione in itinere, sia nella qualità delle revisioni successive. Nelle imprese multinazionali l'amministrazione centrale si occupa di verificare ed investigare la qualità dei dati, delle informazioni e dei numeri provenienti da ogni divisione, utilizzando strumenti e metodologie spesso diverse da quelle impiegate nelle sussidiarie. In questo modo, però, se il reparto contabilità centrale necessitasse di informazioni dettagliate su uno specifico conto, dovrà contattare la divisione responsabile non potendo autonomamente farlo tramite i propri software<sup>37</sup>. Questo può generare confusione e ritardi soprattutto nei casi in cui, durante il processo, si presenti la necessità di modificare i dati o immettere nuove registrazioni.

Di conseguenza, disporre di un sistema di controllo che sia unico, automatico e che vada dall'immissione del dato alla sua pubblicazione è uno strumento chiave nell'ottica del *fast closing*;

- *trade off tra accuratezza e tempestività*: come detto in precedenza, l'obiettivo principale del *fast closing* è quello di ridurre i tempi di chiusura del bilancio mensile per una produzione più rapida dei report gestionali. Tuttavia, questo focus rischia di far perdere l'attenzione

---

<sup>37</sup> BRAGG, S.M., *Fast Close: A Guide to Closing the Books Quickly*, John Wiley & Sons, Hoboken (NJ), 2009

dall'altro obiettivo fondamentale delle attività di rilevazione e chiusura contabile: l'accuratezza.

Di fatto, l'esigenza di chiudere rapidamente non deve precludere la possibilità di redigere documenti i cui dati siano precisi ed affidabili, anche qualora manchino informazioni consuntive e si debba necessariamente optare per stime più o meno approssimative. Andranno quindi predisposti meccanismi e procedure di calcolo per la rilevazione di quelle situazioni contabili che a fine mese rischiano di non essere definite da documenti ufficiali, al fine di effettuare valutazioni sempre attendibili ed evitare così di omettere una o più voci di bilancio, il tutto a favore della trasparenza e accuratezza.

Prendendo in considerazione queste e altre criticità del processo, si rischia di considerare il *fast closing* come qualcosa di estremamente complesso e di difficile implementazione. Il management, di fatto, spesso percepisce le difficoltà di attuazione superiori ai benefici connessi alla sua messa a punto, e così rinuncia fin da subito ad investire tempo e risorse. Tuttavia oggi, un'impresa che intenda porsi come eccellenza nei mercati finanziari non può esimersi dal pubblicare i propri risultati in tempi brevissimi, attraverso una gestione efficiente del processo di chiusura in ogni sua fase ed aspetto.

## 2.5 IL RUOLO DELLE TECNOLOGIE IT

Nel XXI secolo, le imprese hanno a disposizione molteplici strumenti automatizzati utili alla contabilità generale, per l'elaborazione dettagliata delle transazioni e per la redazione di report economico-finanziari. Questi includono sofisticati sistemi di pianificazione delle risorse aziendali (sistemi ERP), applicazioni di consolidamento, software di fatturazione specifici per settore e sistemi di gestione buste paga, inventario, liquidità, budgeting e previsionali per citarne alcuni dei principali. Ciò nonostante, si è alla costante ricerca di strumenti che aiutino le organizzazioni a migliorare e velocizzare i processi di chiusura contabile così da avere informazioni più accurate e facilmente accessibili. Vi è la necessità di un software che sia in grado di assicurare che si stiano facendo le cose giuste, nel modo e nei tempi giusti, comprovando l'esecuzione di quanto pianificato. Cosa più importante, per accertare che i bilanci e rendiconti siano corretti, ci si deve assicurare che le scritture contabili sottostanti siano anch'esse corrette, poiché citando un professore: *“puoi avere il miglior schema di bilancio, i migliori indicatori e i più chiari grafici, ma se l'informazione sottostante è incorretta, tutta quella bellezza è senza valore”*.

Le applicazioni informatiche possono incrementare l'efficienza, l'affidabilità e, ancor più importante, la precisione nei processi di chiusura assicurando al contempo la qualità dei dati d'origine.

In questo paragrafo confronteremo un software tradizionale e molto diffuso come Excel con quelli di più recente introduzione, analizzandone potenzialità e debolezze.

#### 2.5.1. Lo strumento Excel: pro e contro

Il programma di Microsoft Office Excel è ancora oggi l'applicazione più utilizzata dalle aziende (in particolare quelle medio-piccole) con riferimento alle procedure amministrative ed in particolare di finanza e contabilità. Questo strumento si pone tuttora come prima scelta, piuttosto che alternativa, rispetto ai più recenti sistemi di gestione integrati e automatici per una serie di motivazioni, che spesso però mascherano la sua inefficienza privando le aziende degli eventuali benefici da applicazioni più moderne e tecnologiche.

Possiamo identificare quali sono i punti di forza e debolezza del programma Office, con particolare attenzione al suo utilizzo nell'ambito delle chiusure contabili. Innanzitutto andiamo qui ad evidenziarne le potenzialità:

- *accessibilità*: virtualmente tutti hanno la possibilità di utilizzare Excel in qualche modo. Se non attraverso l'applicazione Microsoft in sé, si può disporre di software come Google Documents o OpenOffice che hanno un'interfaccia molto simile così come funzionalità analoghe e compatibili. Inoltre, la possibilità di condividere a livello aziendale fogli e cartelle di

lavoro consente al personale di accedere ed intervenire sui documenti in qualunque area e momento senza intermediazioni o trasferimenti;

- *familiarità*: chi si occupa di contabilità utilizza Excel praticamente ogni giorno per svolgere molteplici compiti. Per questo motivo la familiarità dello strumento con cui ci si interfaccia e la conoscenza approfondita delle sue funzioni genera una sensazione di maggior comfort e sicurezza negli ambienti in cui viene impiegato;

- *flessibilità*: con Excel possono essere definiti programmi di lavoro, effettuate riconciliazioni o analizzati documenti nei modi più congeniali alle organizzazioni, in quanto non esiste un format unico su cui lavorare. È inoltre facile effettuare aggiustamenti ed integrazioni sui fogli di lavoro, laddove necessario, senza dover passare attraverso lunghe serie di richieste, approvazioni e controlli con altri reparti, potendo intervenire direttamente ed in maniera autonoma.

A fronte di queste potenzialità, possiamo individuare quelli che sono i punti deboli del programma e che spingono l'attenzione verso applicazioni più efficienti e precise:

- *conservazione dei dati*: utilizzando Excel si deve prestare particolare attenzione ad assicurare l'integrità dei documenti, i quali una volta completati non devono essere soggetti a manipolazioni. Questo programma,

tuttavia, non garantisce la conservazione e qualità dei fogli di lavoro, essendo soggetto a crash di sistema (con perdite di dati e ore di lavoro) o alterazioni nei dati a seguito di utilizzi dello stesso file da parte di diversi soggetti in azienda, disponendo questi di versioni differenti del software;

- *documenti a supporto:* mentre è facile inserire commenti o spiegazioni, ai fogli di lavoro Excel non è possibile allegare documenti (come fatture o bolle di accompagnamento) quale prova dell'esecuzione di determinate operazioni, dovendo quindi necessariamente conservarli altrove ed essere prontamente reperibili. Ciò che spesso accade, però, è l'accumularsi di pile di carta immagazzinate fuori dai locali amministrativi aziendali e difficilmente ritrovabili in breve tempo;

- *funzionalità limitate:* creare moduli di lavoro specifici, ma anche modificarli, proteggerli da immissioni di dati errati e documentare ogni calcolo così come assicurare che gli stessi siano stati eseguiti in modo corretto, sono tutte operazioni da compiere in modo manuale all'interno del programma o utilizzando strumenti accessori. In aggiunta, al crescere delle dimensioni aziendali, e con essa la mole di dati su cui lavorare, Excel rende difficoltosa la gestione di formule e funzioni molto lunghe, appesantendo il sistema e rallentando i dispositivi;

- *consolidamento dei risultati:* di frequente, il consolidamento dei singoli fogli di lavoro è un processo manuale che, oltre ad essere soggetto a

rischi di errore, non consente la disponibilità di rendiconti consolidati in tempo reale. Di conseguenza, sarà necessario impiegare del tempo alla ricerca e raccolta di tutte le informazioni, così come per assicurare che esse siano complete e, solo al termine, si potrà procedere alla redazione del report consolidato. Anche l'inserimento nei report di eccezioni o particolarità è un'attività manuale che può quindi tradursi in tempo sprecato e possibili errori.

In generale, il programma di Microsoft è sicuramente la scelta preferita da piccole e medie aziende con business contenuti, che lavorano su quantità di dati relativamente modeste e con personale non specializzato. Data la sua facilità di utilizzo e la possibilità di impiegarlo in tanti diversi ambiti operativi, lo rendono uno strumento eccellente per lo svolgimento di attività quotidiane che prevedono calcoli, elencazioni, pianificazioni o analisi previsionali. Al contempo però, in ottica di chiusura contabile e con riferimento ad aziende di grandi dimensioni, vi è oggi la necessità di strumenti che siano in grado di seguire l'intero processo di chiusura, dalla registrazione al reporting passando per il consolidamento, garantendo accuratezza e conservazione dei dati. A questo proposito occorre spostare l'attenzione su sistemi gestionali più innovativi che rispondono a queste esigenze.

### 2.5.2 Applicazioni integrate ed automatiche: l'impatto degli ERP

I sistemi aziendali di pianificazione e gestione delle risorse (*ERP systems*) sono considerati i principali strumenti a sostegno dei management per la gestione integrata di tutte le attività del business d'impresa, dalla produzione, alla contabilità acquisti e vendite, fino alla gestione del magazzino e reportistica. I sistemi ERP raccolgono in maniera centralizzata i dati provenienti dai vari processi aziendali, garantendo l'integrità degli stessi in un unico *database* comune. Chiunque all'interno dell'organizzazione può creare, modificare, archiviare ed utilizzare dati provenienti da tutti i processi ed essere certo che tali dati siano corretti, aggiornati e completi.

È importante quindi andare ad analizzare quali sono effettivamente i vantaggi e gli ostacoli ad un'implementazione di questi strumenti, sempre con particolare riguardo ai processi di chiusura.

Per quanto riguarda i benefici dei sistemi integrati possiamo individuare quelli più rilevanti:

- *coerenza*: i format standardizzati predisposti dai sistemi ERP garantiscono una documentazione completa e coerente delle istruzioni e dei requisiti di preparazione e gestione dei dati. Le informazioni sono prontamente disponibili a tutti gli utenti e la standardizzazione dei moduli assicura che ogni compito (immissioni, riconciliazioni, analisi ecc.) sia eseguito coerentemente



alle disposizioni di chiusura. Anche le revisioni sono molto più rapide da effettuare, dato che l'attenzione viene posta esclusivamente sul contenuto dei documenti piuttosto che sulla comprensione dello specifico modello utilizzato dal personale addetto;

- *documenti a supporto*: queste applicazioni danno la possibilità agli operatori di allegare atti e documenti quali prova del corretto completamento di determinate attività. Questi documenti vengono contenuti e preservati in ambienti virtuali immediatamente accessibili dove sono facilmente e rapidamente reperibili in caso di necessità;

- *sicurezza*: i software integrati sono contenuti direttamente all'interno del server aziendale o in servizi SaaS (^) (software as a service), i quali garantiscono molta più sicurezza per la conservazione dei dati rispetto al loro mantenimento nei singoli computer. Questo perché le piattaforme informatiche su cui vengono centralizzati gli archivi assicurano una maggiore protezione da intrusioni e manipolazioni dei documenti grazie agli efficaci sistemi di sicurezza di cui dispongono;

- *efficienza automatica*: importando informazioni all'interno di questi sistemi si riduce notevolmente la possibilità di commettere errori manuali, così come la presenza di processi automatici basati su regole precise porta ad un consistente risparmio di tempo ed impegno del personale garantendo comunque un incremento della precisione. Molte operazioni

contabili, come riconciliazioni e chiusure ad esempio, possono essere eseguite in maniera rapida, corretta ed efficiente grazie alle funzionalità predisposte dalle applicazioni, liberando così tempo da impiegare in attività e processi a maggior valore;

- *monitoraggio in tempo reale*: avere una completa visibilità del processo di chiusura e disporre in qualunque momento di report redigibili in pochi istanti rappresenta un aspetto molto importante per la gestione del processo. Infatti, ogniqualvolta ritenuto opportuno, sarà possibile produrre un report con le informazioni in quel momento disponibili, senza dover attendere il termine del periodo di riferimento;

- *personalizzazione*: un'altra caratteristica importante e punto di forza dei sistemi integrati è rappresentato dall'elevato grado di personalizzazione. Mentre le applicazioni tradizionali garantiscono esclusivamente funzionalità preimpostate o standard, i software ERP permettono anche la creazione di moduli *ad hoc* rispondenti a specifiche esigenze operative di chi li utilizza. Questa elasticità rende tali strumenti idonei in tutti i contesti organizzativi, da quelli più tradizionali a quelli maggiormente innovativi.

L'impiego delle applicazioni ERP in molteplici aree di business aziendali fa sì che esse, ed i relativi utilizzatori, possano incorporare idee, procedimenti e

soluzioni derivanti dalle esperienze di utilizzo in ogni ambito, sia individuale che trasversale. Per questo motivo, grazie al forte grado di integrazione dei software, le singole unità operative possono sfruttare sinergie e trarre benefici specifici per i loro contesti di lavoro e, al contempo, garantire che questi si traducano in accrescimenti per l'intera organizzazione.

Andiamo ora ad identificare gli ostacoli e le difficoltà d'implementazione dei sistemi integrati:

- *costi d'implementazione*: a differenza di Excel, che può essere accessibile e disponibile quasi gratuitamente, i sistemi di gestione integrati generano un costo per la loro acquisizione ed utilizzo. L'entità varia in relazione al tipo di prodotto acquistato, alle configurazioni scelte ed alle necessità di intervento da parte di assistenti e manutentori. La spesa sostenuta, in ogni caso, rappresenta un investimento per l'azienda, pertanto l'ottica del management da assumere è quella del medio-lungo periodo, poiché i concreti benefici ed il connesso ritorno economico potrebbero richiedere qualche anno prima di realizzarsi;

- *cambiamento*: la tendenza naturale delle amministrazioni di attenersi a prassi familiari e ben conosciute si contrappone agli sforzi necessari per la completa e corretta implementazione di quelle più innovative. Dato che i sistemi integrati coinvolgono l'intera organizzazione e possono implicare una revisione di ruoli, attività, procedure e, soprattutto, richiedono la

predisposizione di nuovo *know-how*, essi presuppongono la formazione continua del personale e la riorganizzazione delle procedure. Questo può essere un ostacolo difficile da sormontare, soprattutto per imprese con dipendenti anziani e con dirigenze fortemente ancorate agli strumenti e alle pratiche conosciute e consolidate nel tempo;

- *integrazione con altre applicazioni*: un'altra importante criticità da affrontare in questo ambito riguarda la capacità dei software di muovere liberamente informazioni tra di loro. Di fatto, con Excel, le operazioni di trasferimento con altre applicazioni vengono effettuate manualmente, mentre i sistemi integrati sono progettati per essere collegati direttamente con altri programmi di contabilità e finanza. Per questo motivo, sarà necessario disporre di software compatibili e creare interfacce dinamiche nelle quali ogni operazione di spostamento è automatica, riducendo notevolmente i tempi e le possibilità di errore.

L'utilizzo di queste tecnologie è quindi un fattore chiave per facilitare e migliorare le procedure di chiusura contabile, ma tenendo sempre in considerazione l'entità degli investimenti necessari e la profondità d'intervento a livello organizzativo.

Inoltre, è fondamentale comprendere quale opzione può meglio allinearsi alle risorse ed alle necessità specifiche dell'organizzazione, focalizzando

l'attenzione su ciò che può essere effettivamente raggiunto in un dato periodo di tempo. Queste tecnologie, infatti, possono essere implementate sia per ottenere immediati benefici a livello economico-organizzativo, così come per conseguire obiettivi strategici di lungo periodo. In base a questo occorre identificare la soluzione ideale, in considerazione delle proprie possibilità e delle caratteristiche dei contesti competitivi di riferimento.

In ogni caso, l'impiego di sistemi informativi basati su applicazioni integrate ed automatiche (come anticipato nel cap.1 par.3.2) diviene oggi un vero e proprio *must* per quelle aziende che intendano raggiungere obiettivi di chiusura mensile gestionale nell'ordine di 5-10 giorni lavorativi. Questo poiché le tecnologie ERP garantiscono automazione ed integrazione che sono i due fattori chiave alla base di un processo di *fast closing* ottimale e consentono di gestire molteplici aspetti contabili e non solo<sup>38</sup>:

- creare un unico database condiviso con gli altri dipartimenti aziendali, contenente le informazioni relative a clienti, fornitori, terzisti, agenti rivenditori e dipendenti;
- impostare e gestire il piano dei conti organizzandoli secondo una struttura ad albero che permette di combinare le transazioni contabili nel modo più funzionale alla struttura aziendale;

---

<sup>38</sup> FERRINI, E., *Gestire la contabilità con il software ERP, quali vantaggi?*, 2018

- elaborare *report* e bilanci relativi a diversi ambiti (ad esempio *business unit*, centri di costo, prodotti e stagioni);
- pianificare gli ammortamenti;
- gestire i cespiti, i ratei e risconti;
- acquisire automaticamente i movimenti bancari attraverso il *remote banking*;
- generare automaticamente le scritture di chiusura e apertura d'esercizio;
- avere sempre sotto controllo lo scadenzario dei pagamenti e inviare automaticamente i solleciti;
- calcolare automaticamente imposte e ritenute d'acconto sulle fatture in entrata e in uscita;
- calcolare automaticamente le provvigioni degli agenti.

Più avanti, analizzando il caso aziendale, vedremo difatti come questi strumenti rappresentino il cardine su cui sviluppare l'intero processo e come essi fungano da nucleo operativo per organizzazioni che auspicano il conseguimento di tempistiche di chiusura più rapide, attraverso la gestione ed amministrazione delle aree fondamentali e delle criticità che comportano inefficienze.

## **CAPITOLO 3: IL CASO CLABO, ANALISI DEL PROCESSO DI CHIUSURA MENSILE**

### **3.1 CLABO SPA: UNO SGUARDO ALLA SOCIETÀ E ALLA STORIA**

Le origini delle attività dell'azienda risalgono alla fine degli anni '50 del secolo scorso quando viene avviato il laboratorio artigianale specializzato nella realizzazione di soluzioni d'arredo per bar, pasticceria, gelateria e gastronomia guidato dalla famiglia Bocchini.

Nel 1980 l'ing. Claudio Bocchini fonda Orion Srl, dando inizio all'attività di produzione industriale di vetrine refrigerate per la conservazione e l'esposizione del gelato artigianale.

Clabo viene fondata nel 2001 a Jesi (AN) ed il gruppo nasce come eredità industriale della Orion Srl, espressione del suddetto marchio e leader nel settore degli arredi per la ristorazione.

Tra il 2002 e il 2006 l'impresa vede incrementare notevolmente il proprio business attraverso l'inserimento nel portafoglio dei marchi Artic (di Montellabate) e FB De Ranieri (storico brand di vetrine per il gelato toscano) e tramite l'acquisizione di un distributore americano avente in dote il marchio OTL.

Una strategia d'espansione, questa, che ha permesso in breve tempo l'affermarsi di Clabo come una delle principali realtà europee e mondiali nella produzione di espositori/conservatori per il gelato e la pasticceria artigianali, oltre che nell'ambito più nazionale dell'arredo bar.

Con oltre 400 addetti distribuiti tra le 3 sedi italiane e la filiale americana, la società diviene il primo operatore in Europa nel campo delle vetrine espositive professionali per la gelateria e pasticceria, e questo profila l'ipotesi di quotazione.

La prima flessione negativa si registra nel 2008 a seguito della grave crisi che colpì i mercati finanziari globali. Durante questo periodo si registra una rilevante contrazione delle vendite e per questo il progetto di quotazione viene sospeso.

Contemporaneamente viene avviato un ampio processo di ristrutturazione industriale e riorganizzazione societaria che si concluderà solo a dicembre del 2009 a seguito di un accordo con il sistema bancario per la riformulazione degli scadenziari del debito.

Il primo vero passo per il rilancio della Clabo avverrà nel 2010 con un sensibile incremento delle vendite (circa il 10%) e la predisposizione di un nuovo piano industriale e relativa proposta di manovra finanziaria agli istituti di credito con *spin-off* tra parte immobiliare e parte operativa.

Durante questi anni l'azienda ritorna a registrare buone e stabili performance e, nel corso del 2013, vengono costituite Clabo Brasil e Clabo



International, entrambe controllate al 100% da Clabo Spa, le quali introdurranno e lanceranno definitivamente l'attività nei paesi del sud America e nell'est (particolarmente in Cina).

La decisione ed il progetto di quotazione, interrotti nel 2008, vengono dunque ripresi nel corso di questo periodo e nel 2014 l'azienda procede a quotarsi su AIM Italia e simultaneamente viene definito il perimetro giuridico del futuro Emittente, ovvero Clabo Spa.

Oggi l'azienda progetta, produce e distribuisce sui mercati internazionali vetrine refrigerate e arredamenti per il *food retail*, ponendosi come leader di settore grazie ai brand commerciali di cui dispone, radicati ormai in più di cento paesi.

Il quartier generale è a Jesi, ma il gruppo è presente direttamente con le proprie filiali e consociate negli USA tramite Clabo USA Inc, in Cina con la Orion International Trading ed in Brasile con la Clabo Brasil.

La società è un vero punto di riferimento in Italia e nel mondo nella produzione di soluzioni tecnologiche e di arredo per il settore HoReCa e, nella sede centrale di Jesi, vengono prodotte ogni anno migliaia tra vetrine, arredamenti per bar, pasticcerie, caffetterie e gastronomia e soluzioni di arredo componibili e personalizzati.

Clabo è dunque oggi un gruppo che riunisce quattro storici marchi della refrigerazione e dell'arredamento e si contraddistingue da sempre per l'elevata qualità delle sue produzioni.

### **3.2 LA CHIUSURA MENSILE IN CLABO: ANALISI DELLE AREE PRINCIPALI**

Nel presente capitolo andremo ad analizzare nel dettaglio quelle che sono le dimensioni principali relative alla chiusura gestionale mensile e come l'azienda gestisce, attraverso determinati strumenti e procedure, quelle criticità che possono generare dilazioni nei tempi di produzione del report.

Innanzitutto è importante osservare uno schema di bilancio mensile riclassificato così come viene redatto dal sistema informativo:

<b>Vendite (per categoria)</b>
<b>Resi su vendite</b>
<b>Vendite al Netto di Resi</b>
<i>Provvigioni per differenza sconto</i>
<b>Vendite al Netto di Resi e provvigioni</b>
<b>Var. Rimanenze PF/WIP</b>
<b>VALORE PRODUZIONE</b>
<i>Acquisti materiali</i>
<i>C/lavorazione</i>
<i>Materiale di consumo</i>
<i>Imballo</i>
<i>Trasporti su acquisti</i>
<i>Var.rimanenze MP SL</i>
<b>Consumi industriali</b>
<i>Salari e stipendi</i>
<i>Altri costi del personale</i>
<i>Lavoro interinale</i>
<i>Mensa</i>
<b>Costo del personale</b>
<i>Cancelleria e stampati</i>
<b>Manodopera Diretta</b>
<b>MARGINE CONTRIBUZIONE INDUSTRIALE</b>
<i>Provvigioni ad agenti e segnalatori</i>
<i>Montaggio netto</i>
<i>Trasporti di vendita netti</i>
<i>Recupero altre spese</i>
<b>Costi Variabili Commerciali</b>
<b>MARGINE CONTRIBUZIONE AZIENDALE</b>
<b>COSTI DI STRUTTURA (PER CATEGORIA)</b>
<b>TOT COSTI STRUTTURA</b>
<b>EBITDA (gestione caratteristica)</b>

Figura 1

Le voci da analizzare e che rappresentano le aree più rilevanti e critiche in fase di chiusura riguardano: il ciclo attivo ed in particolar modo le vendite e la variazione di rimanenze di prodotti finiti e *work in progress*, il ciclo passivo con riferimento alla fatturazione in entrata ed il costo del personale.

Di seguito andremo a descrivere come l'azienda svolge le attività di *closing* periodico, quali strumenti utilizza e quanto tempo impiega operativamente nella produzione del report gestionale in considerazione delle criticità latenti da gestire e degli interventi da realizzare.

### **3.3 CHIUSURA DEI RICAVI DI VENDITA**

La chiusura del “Ciclo attivo” fa riferimento a tutte le operazioni necessarie alla determinazione del valore della produzione del mese. Quest'ultimo viene calcolato a partire dai ricavi lordi di vendita (fatturato attivo), suddivisi per area geografica, dai quali vengono sottratti eventuali sconti, abbuoni e tutte le contabilizzazioni che contribuiscono alla formazione dei ricavi netti. A questo valore dovrà essere poi sommata la variazione avvenuta nel mese delle rimanenze di prodotti finiti e *wip*.

Per quanto riguarda il dato dei ricavi netti di vendita l'azienda non trova particolari difficoltà nella sua rilevazione tempestiva. Questo grazie ad una procedura standardizzata all'interno del software ERP che consente una

immediata ed automatica valorizzazione al conto “Ricavi di vendita” di tutte le operazioni in uscita effettuate nel periodo. Nello specifico viene utilizzato un modulo di SAP denominato SD/FI<sup>39</sup> nel quale viene gestito l’intero processo di contabilizzazione delle vendite, il quale prevede la registrazione automatica delle fatture emesse in un unico schema analitico all’interno del quale sarà possibile osservare le operazioni in uscita con ogni caratteristica ad esse corrispondenti (data fattura, importi, condizioni e metodo di pagamento ecc.).

SAP, di fatto, garantisce l’integrazione “nativa” (ovvero con moduli standard o base) dei moduli SD e FI, permettendo quindi di creare automaticamente le fatture di vendita direttamente dagli ordini cliente, mutuando tutte le condizioni di prezzo dal cosiddetto *pricing scheme* o *pricing waterfall*: un sistema personalizzabile di elementi che va dal listino lordo al prezzo netto fatturabile, passando per maggiorazioni di configurazione e diversi livelli di sconti ed abbuoni.

Per ciascuna commessa ricevuta viene creato un ordine di vendita in SAP all’interno del quale sono indicate tutte le scelte (tipo di prodotto, configurazione, funzionamento ecc.) e le condizioni sottostanti l’operazione traducibili nel cosiddetto “prezzo di configurazione”. Questo non è altro che il prezzo lordo di vendita corrispondente alla specifica configurazione del prodotto che venditore e

---

<sup>39</sup> Moduli SAP: (FI) Financial accounting, (SD) Sales Distribution

cliente hanno accordato in sede di trattativa e che viene automaticamente generato dal *pricing scheme* al netto di sconti e/o abbuoni.

Va evidenziato che per quasi la totalità delle configurazioni realizzabili in produzione è già assegnato uno specifico codice nel sistema informatico, così da garantire sicurezza ed ordine nella tracciabilità e gestione dei dati relativi a suddette operazioni.

In sostanza l'intero processo di determinazione del ricavo netto di vendita che andrà a CE gestionale avviene all'interno del software senza alcuna scrittura di prima nota, e può essere così descritto:

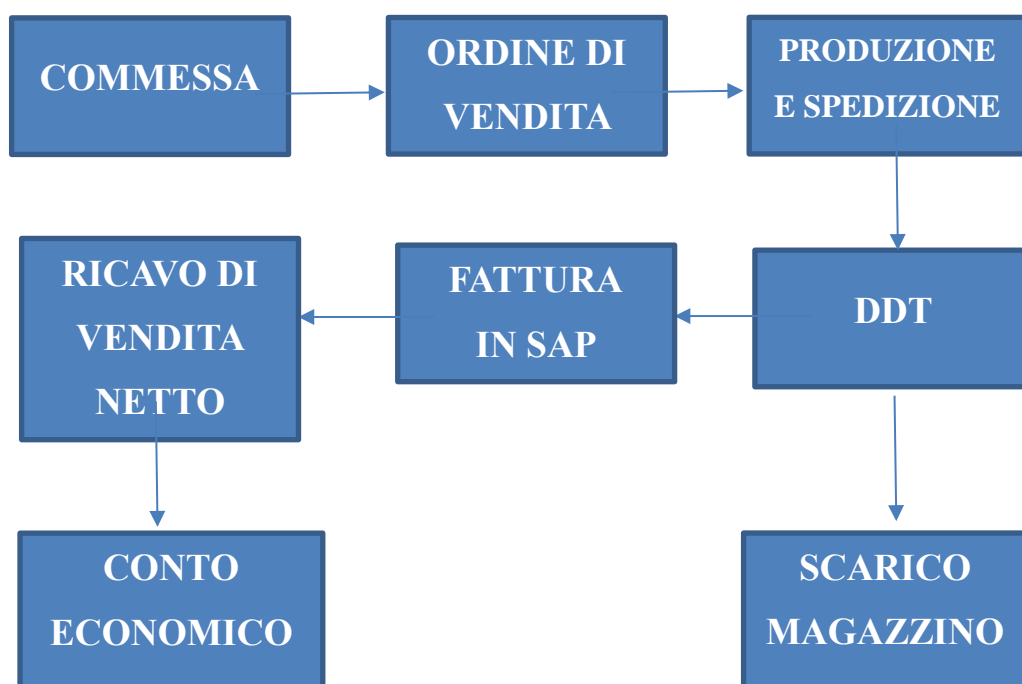


Figura 2

In termini di tempistiche l'attività di rilevazione dei ricavi di vendita non crea dunque particolari criticità, poiché la registrazione di tutte le fatture emesse viene realizzata contestualmente entro la fine del mese o con uno sfocio su quello successivo di due o tre giorni massimo, in base alle disposizioni amministrative, e totalmente all'interno di SAP.

Nel sistema gestionale viene applicato un "blocco" che parametrizza la registrazione delle fatture emesse entro una data prestabilita che funge da scadenza, oltre la quale non sarà quindi possibile contabilizzare altre operazioni.

In questo modo il sistema informatico consentirebbe di ottenere il dato totale dei ricavi netti in modo preciso, dettagliato, completo ed in qualunque momento (se fosse necessario), anche se di norma la fatturazione viene chiusa nei primi 3 giorni del mese successivo.

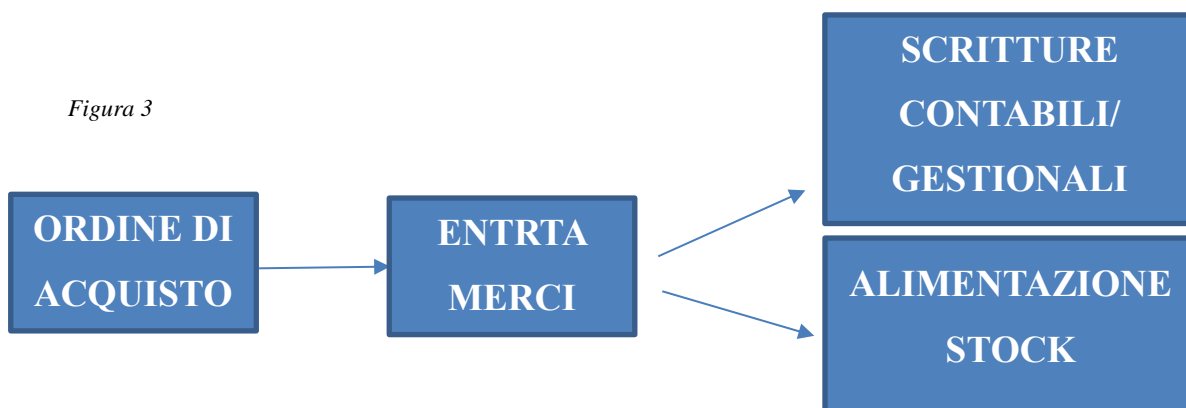
Ciò nonostante, sarebbe comunque possibile ottenere un'ulteriore accelerazione del processo attraverso l'applicazione dei *cut-off* o blocchi contabili strutturati all'interno del software in date corrispondenti alla fine del mese, così da ottimizzare l'attività di chiusura e concentrarsi meglio sulle analisi dei dati ottenuti. È chiaro che questo metodo possa garantire una maggiore puntualità e uniformità dei dati, ma al tempo stesso necessita di un'organizzazione intorno che sia in grado di sostenere questi vincoli, attraverso una gestione contabile in itinere ottimale in termini di reperimento, registrazione ed imputazione dei dati durante il mese.

### 3.4 CHIUSURA ACQUISTI MATERIE PRIME E CONSUMO INDUSTRIALE

Anche con riferimento al Ciclo passivo ed in particolare alla fatturazione in entrata ci si trova di fronte ad una situazione tecnologica analoga a quella precedentemente osservata per il fatturato.

L'utilizzo adeguato del sistema ERP, infatti, determina la possibilità per l'azienda di reperire il dato dei costi sostenuti nel mese in qualunque momento lo si voglia, semplicemente andando ad estrarre il report nel quale confluiscono tutte le operazioni di acquisto.

Ciò è possibile grazie ad un processo di registrazione delle merci in entrata che grazie all'utilizzo di codici a barre ed a scritture di ingresso merci, se effettuato correttamente andrebbe ad alimentare da un lato il conto di costo già automaticamente collegato al Conto Economico (Merci c/acquisti) con un relativo conto transitorio gestionale (Fatture da ricevere), dall'altro lo stock di magazzino.





L'aspetto importante di questo procedimento è che essendo totalmente sviluppato all'intero di SAP non richiede l'arrivo e quindi la registrazione delle fatture connesse agli acquisti (in particolare di materie di consumo industriale), ma è sufficiente che l'ingresso della merce sia rilevato contestualmente nel sistema informativo.

A tale proposito possiamo individuare qui tre criticità che potrebbero compromettere l'intero processo:

- mancato inserimento puntuale a sistema del materiale in entrata da parte degli operatori incaricati;
- errori nelle registrazioni delle entrate;
- registrazioni di ingressi a "costo zero".

Per quanto riguarda il primo, è auspicato che la registrazione delle entrate merci sia realizzata nel momento stesso dell'ingresso fisico dei materiali.

Una dilazione potrebbe infatti generare ripercussioni non solo a livello di tempestività, ma anche operativo: se, ad esempio, una particolare materia non risultasse immessa nello stock, il reparto acquisti vedendone l'assenza potrebbe procedere all'emissione di un nuovo ordine per la stessa creando così un'eccedenza.

Il secondo problema tipico è quello del controllo necessario da svolgere sulla corretta registrazione delle entrate, vale a dire fare attenzione che venga

eseguita un'esatta gestione di tutta l'anagrafica materiali e dei relativi valori: esempi di errori possono riscontrarsi nell'iscrizione dei lotti di acquisto materiali, nei prezzi registrati al momento del ricevimento, nella rilevazione dei consumi o nei codici sulle distinte.

Al fine di sopperire queste irregolarità l'azienda ha adottato meccanismi di controllo più forti, riuscendo così a ridurre notevolmente i lunghi tempi necessari al reperimento del dato ai fini di chiusura.

Va sottolineato come l'entità del problema ed il livello di preoccupazione correlato a queste criticità sia strettamente connesso alla volontà da parte dell'amministrazione di registrare un dato tanto più preciso possibile.

Richiamando il concetto di *trade off* tra accuratezza e tempestività alla base del *fast closing*, è importante capire se l'azienda sia intenzionata ad attendere l'arrivo di quante più fatture possibile, affinché il dato sottostante da inserire a bilancio sia esatto, o piuttosto affidarsi alle scritture di ingresso merci che però possono (spesso) contenere errori di registrazione, in particolare sui prezzi.

A proposito di quest'ultima osservazione, va ricordato che il dato di costo corrispondente agli acquisti effettuati nel periodo viene generato (e iscritto in contabilità) già nel momento del ricevimento delle merci o materiali attraverso le suddette scritture di ingresso, anche se i valori presenti nelle bolle di accompagnamento sono soggetti a necessarie revisioni al momento della

registrazione delle fatture, le quali rivelano imprecisioni su quantità o prezzi unitari o nei peggiori casi mancanze di valori (le cosiddette entrate a costo zero).

È pur vero che grazie alla novità della fatturazione elettronica, ed alla quasi totalità di fornitori italiani nel portafoglio della Clabo, laddove non siano ancora fisicamente disponibili le fatture d'acquisto sarà comunque possibile acquisirne il documento all'interno della piattaforma online, riducendo così i tempi di recupero dei dati.

Ad ogni modo, il sistema informativo raccoglie ordinatamente tutte le fatture non ancora registrate e connesse a materiali già introdotti per i quali si dispone delle bolle d'accompagnamento contenenti i valori di costo iscritti in contabilità.

L'amministrazione sarà tenuta a decidere se attendere che l'elenco così ottenuto si riduca al minimo attraverso la registrazione di quante più fatture possibile (impiegando più tempo) o se anticipare la chiusura rischiando di generare uno scostamento di prezzo eccessivo.

In termini di tempistiche si dovrà quindi adibire una serie di giornate oltre la fine del mese per eventualmente completare la registrazione delle fatture o per svolgere tutte le dovute rettifiche sulle entrate merci mancanti e sugli errori nelle registrazioni, lasciando poi al controllo di gestione la valutazione definitiva della qualità dei dati prima della loro pubblicazione.

Infine l'altra criticità aperta è quella della valorizzazione delle entrate a costo zero, vale a dire quegli ordini di acquisto sui quali non viene inserito un costo (ad esempio materiali nuovi mai acquistati o lavorazioni conto terzi il cui valore si potrà conoscere solo una volta concluso) e per i quali quindi sarà impossibile dare un valore da inserire a conto economico.

Oggi l'azienda per affrontare questa criticità mira ad adottare una logica di entrata merci a costo stimato che preveda alla base una "regola" fondamentale per cui qualunque stima di costo nelle registrazioni contabili è sempre preferibile allo zero.

Per questo motivo l'addetto agli acquisti, ogniqualvolta esegue un ordine per materiali di cui il sistema non ha già impostato uno standard, dovrà definire una stima realistica di quello che è il costo del materiale acquisito.

Dato il notevole impatto sui tempi di chiusura che caratterizzava questa problematica, ci si adopera oggi per impostare un metodo di controllo che da un punto di vista del personale preveda una verifica preventiva e costante tra ufficio acquisti e controller su queste partite e da un punto di vista informatico venga introdotto un blocco di sistema su SAP che impedisca movimenti per quei codici che non hanno un costo standard assegnato.

Anche in questo caso si parla di revisioni di processo abbastanza forti, che richiedono tempo per essere assimilate sia dal personale che da tutti i partecipanti al processo di acquisto.

Questi punti rimandano al tema della cultura organizzativa attorno al sistema ERP di cui al capitolo 2. paragrafo 5.2 (l'impatto degli ERP), nel quale veniva evidenziato come per poter sfruttare a pieno il potenziale di questi sistemi sia necessario che l'intera organizzazione venga strutturata, formata ed allineata culturalmente in maniera coerente.

In ogni caso la gestione e superamento dei sopracitati ostacoli può causare la perdita di alcuni giorni lavorativi, necessari proprio alla revisione dei conti a costo zero presenti nel software che, a differenza dei precedenti errori di registrazione, non solo vanno stornati ma anche ricreati con un prezzo corrispondente.

In conclusione, la chiusura della fatturazione passiva può rappresentare un pericoloso collo di bottiglia nell'ottica di *fast closing*, in considerazione dell'eventuale attesa causata dalla registrazione delle fatture accumulate e degli interventi correttivi da realizzare sulle scritture di ingresso.

Ciò nonostante, se l'impresa decidesse oggi di chiudere entro i primi giorni del mese la fatturazione passiva e rilevarne il dato di bilancio a consuntivo lo potrebbe fare senza troppe complicazioni, assumendosi però i rischi sopracitati con riferimento ad eventuali mancanze o scostamenti, i quali andranno poi a ricadere sui bilanci dei mesi successivi.

È chiaro che, come per altre dimensioni osservate nel presente capitolo, sarà l'organo amministrativo a decidere se prediligere un dato immediato ma tendenzialmente impreciso o pienamente accurato seppur tardivo.

### **3.5 VALORIZZAZIONE DEL MAGAZZINO**

#### 3.5.1 Variazione delle rimanenze di prodotti finiti e wip

L'altro elemento necessario da ottenere, per poter calcolare il valore complessivo della produzione del mese, consiste nella variazione del valore delle rimanenze di prodotti finiti (figura 2), ovvero la differenza tra il valore di ciò che è in giacenza a fine mese con quello registrato all'inizio dello stesso.

Grazie al fatto che in Clabo la circolazione dei prodotti finiti è sempre associata ad un ordine di vendita-cliente e relativa fattura (ad eccezione di specifici casi), anche in questo caso l'ERP ci consente di monitorare contestualmente ed in modo preciso tutti i movimenti di magazzino (versamenti di produzione, uscite per vendite/conto esposizioni/depositi esterni, rientri per resi) correlati a ciascuna commessa. Inoltre, a partire da marzo 2019 sono state definite nuove ubicazioni SAP che permettono di tracciare in modo strutturato lo stock così da separarne il disponibile per la vendita dalla quota parte già assegnata a

cliente e pronta per la spedizione, nonché valutare se l'eventuale stock danneggiato sia rilavorabile o non più vendibile.

Di fatto, l'entrata ed uscita delle merci vengono tracciate in itinere dal sistema ed una corretta gestione della logistica associata alle commesse garantisce un dato sempre aggiornato sui pezzi, permettendo di calcolarne la variazione in modo accurato.

Questa tecnologia ha consentito all'azienda di limitare l'utilizzo della conta fisica nelle attività inventariali, la quale però resta ancora oggi fondamentale non solo per verificare che tutti i movimenti e i dati ottenuti automaticamente siano corretti, ma in particolare viene utilizzata per effettuare analisi su specifiche tipologie di stock presenti nelle varie ubicazioni aziendali, come ad esempio per valutare le condizioni fisiche di determinate tipologie di prodotti (danneggiati, rilavorabili, vendibili, ecc.) o per il cosiddetti "*work in progress*" di cui si approfondirà più avanti.

Per queste ragioni la componente fisica e quindi il calcolo delle quantità di rimanenze di magazzino risulta anch'essa priva di particolari complicazioni, ed a livello di chiusura non comporta eccessivi ritardi con tempistiche di lavoro che possono mantenersi all'interno del mese corrente.

Le problematiche si verificano invece nel processo di valutazione economica degli stock e riguardano soprattutto la questione della valorizzazione: in Clabo, per una scelta di omogeneità del dato di valore della produzione a

bilancio, lo stock gestionale viene valorizzato a valore di vendita e non a costo d'acquisto o industriale come viene previsto civilisticamente.

Ciò determina un processo di determinazione del valore, della durata potenziale di diversi giorni lavorativi, che viene organizzato in due differenti modalità sulla base della tipologia di stock da stimare: stock "speciale" o stock "disponibile" (o *mts*: "*made to stock*").

La prima categoria fa riferimento a quelle produzioni personalizzate (cosiddette commesse speciali) che risultano agganciate direttamente a specifici ordini di vendita-cliente e per le quali per ogni codice relativo ai rispettivi materiali e componenti non si andrà a reperire il costo standard (generabile automaticamente dal sistema informativo), ma si riprenderà la posizione nell'ordine di vendita che ha generato quello stock e si utilizzerà il prezzo corrispondente inserito nell'ordine stesso.

Anche nei casi in cui il codice a stock non fosse più legato ad uno specifico ordine di vendita (generalmente rientri per reso o ordini annullati per i quali il codice di prodotto originario viene modificato, perdendo, di fatto, il legame con l'ordine iniziale, e quindi con il valore stesso di vendita) sarà comunque possibile rilevare il prezzo di vendita da inserire a magazzino utilizzando quello originariamente inserito nell'ordine.

Per la seconda tipologia di prodotti, invece, configurabili come "disponibile" (o *mts*) i prezzi vanno rilevati attraverso un processo di valutazione



il cui punto di partenza è la predisposizione di un database all'interno del quale inserire, per ogni articolo e codice presente in produzione, il corrispondente valore di prezzo medio applicato secondo una logica basata su serie storiche.

In sede di chiusura la valorizzazione a prezzo di vendita per quelle componenti non configurabili come commesse speciali, quindi, prevede l'incrocio tra l'informazione presente nel sistema informativo gestionale relativa alla tipologia di stock da stimare e quella inserita nel database riguardante il prezzo medio utilizzato.

Per entrambe le categorie, l'attività di valutazione consiste dunque nell'andare ad estrarre "manualmente" i report (per le commesse speciali) o i prezzi medi unitari per ottenere i valori di vendita riferiti ad ogni codice immagazzinato, questo poiché il sistema informativo non contempla ancora tale possibilità in automatico.

Schematicamente le due alternative possono essere così descritte:

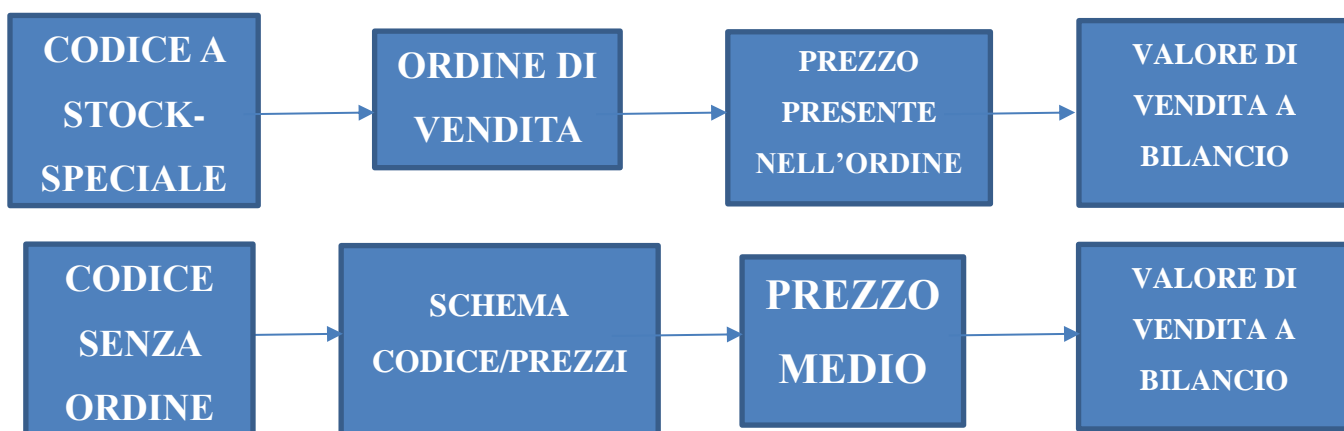


Figura 4

Al termine di questa procedura i valori rilevati andranno confrontati con quelli registrati a inizio periodo allo scopo di calcolare la variazione di rimanenza che verrà iscritta a conto economico.

È chiaro come l'aspetto "manuale" di questa attività rimandi alla necessità di dover rilevare i valori attraverso una procedura non automatica che però, ad oggi, non condiziona particolarmente la velocità di chiusura. Di fatto, per lo stock "speciale" l'estrazione dei report dal sistema non comporta particolari difficoltà o colli di bottiglia se le registrazioni sono state effettuate correttamente e gli ordini non presentano errori sostanziali; mentre per gli altri prodotti, una volta predisposto il database contenente la lista di prezzi medi, aggiornato di norma ogni tre o quattro mesi, sarà tecnicamente possibile ricavare i singoli valori attraverso un semplice incrocio di dati, il tutto realizzabile nell'arco di poche ore.

L'obiettivo preposto dall'impresa per arrivare ad una completa automazione del processo di valutazione, è quello di creare una procedura/report personalizzata all'interno del sistema informativo che vada a reperire automaticamente le informazioni di cui sopra, considerando che sono tutte già presenti nel gestionale, pur non esistendo una transazione standard o preimpostata che permetta la valutazione del magazzino a valore di vendita.

### 3.5.2 Valorizzazione dei “work in progress”

Un punto su cui focalizzare l’attenzione in sede di valorizzazione del magazzino riguarda la valutazione del *work in progress*, ossia quelle lavorazioni in corso d’opera a cui non è stato attribuito un costo complessivo industriale e quindi un valore di vendita.

Nello specifico, il *wip* rappresenta quelle produzioni in avanzamento nelle quali sono state già scaricate materie prime ed altre voci di costo, ma non si è ancora giunti alla realizzazione definitiva del prodotto finito.

Per questa tipologia di prodotti non ancora terminati il processo di valorizzazione assume connotati specifici e particolari rispetto alle categorie dei prodotti finiti, seppure con degli aspetti in comune alla valutazione del magazzino prodotti finiti.

Come viene fatto per quest’ultimo, infatti, per l’attribuzione del valore dei *wip* da iscrivere a bilancio vengono utilizzati i valori di vendita i quali possono essere ricavati a seconda dell’accostamento o meno del prodotto (non ancora terminato) ad un ordine o commessa speciale. Di conseguenza, verrà utilizzato il valore di vendita presente nell’eventuale ordine o, in assenza di questo, si andrà a reperire il prezzo medio applicato sullo stesso prodotto.

La particolarità che distingue queste stime dalle stesse effettuate sui prodotti finiti si riscontra nella scelta, da parte dell’amministrazione, di utilizzare

un'ipotesi di percentuale di avanzamento del lavoro quale standard per la valorizzazione a magazzino, che nello specifico corrisponde al 62%.

Ai fini della chiusura, l'estrazione dei valori relativi ai *wip* può richiedere diversi giorni lavorativi (mediamente 3 o 4) e consiste nella rilevazione degli ordini di produzione aperti nel mese nei quali saranno registrati consumi di materie prime e materiali (che quindi non saranno più presenti nel magazzino materie prime), ma per i quali non si avrà ancora realizzato un prodotto finito, e la conseguente attribuzione del valore di vendita impiegando la percentuale e le procedure descritte in precedenza.

Così come per la valorizzazione del magazzino prodotti finiti, analizzata nel paragrafo precedente, anche per il *wip* si procede alla verifica “manuale” dei valori di vendita da inserire a bilancio con la conseguente necessità di impiegare più tempo rispetto a quanto auspicabile.

Tuttavia, tra le motivazioni principali alla base della scelta di effettuare in questo modo l'attività di estrazione e valutazione risiede nella presenza di ordini di produzione aperti e non più chiusi (ad es. ordini annullati o posticipati) che, in una logica di rilevazione automatica del dato, inficerebbero il valore di magazzino. A questo proposito un addetto dovrà svolgere una mansione che prevede la “pulizia” dalla lista degli ordini aperti nel sistema informativo di quelli che non sono stati realizzati effettivamente o che non saranno più ultimati e che quindi non vanno inseriti a valore di produzione.

Al termine di questa fase, potranno essere valorizzati gli ordini attivi nel mese corrente con la logica della percentuale di avanzamento al 62% ed il valore così ottenuto andrà poi confrontato con lo stesso di inizio mese per ottenere la variazione da iscrivere a bilancio.

Questa andrà a sommarsi alla stessa calcolata per il magazzino prodotti finiti ed una volta aggregate potranno essere inserite a bilancio quale variazione complessiva di rimanenze *pf/wip*, da sommarsi al valore delle vendite nette precedentemente misurate.

L'intero processo pocanzi descritto può durare alcuni giorni lavorativi ma, restando nell'ordine di 3 o 4 in media, può considerarsi piuttosto celere soprattutto in considerazione della particolare volontà dell'azienda di quantificare a valore di vendita.

L'inserimento del software ERP ha garantito la velocizzazione del processo di valutazione delle rimanenze, ma allo stesso tempo ha comportato una revisione totale del processo stesso e imposto una vera e propria gestione logistica del magazzino.

La scelta di utilizzare un sistema standardizzato combinato ad una logica propria dell'azienda (il valore di vendita quale unità di misura) ha imposto alla stessa la necessità di creare dei sistemi personalizzati *ad hoc* che possano supportare questi meccanismi, come una reportistica in grado di agganciare automaticamente ai costi standard il relativo valore di vendita.

Attualmente la disponibilità del dato di chiusura del ciclo attivo, grazie ad un elevato livello di automazione come descritto sopra, richiede di norma 4-5 giorni successivi alla fine del mese per completare le valutazioni e rettifiche necessarie, questo ovviamente al netto di eventuali ostacoli o situazioni particolari (reporting trimestrale o semestrale, calendario sfavorevole, ecc.).

Nonostante il buon livello di puntualità, la scelta di utilizzare il valore di vendita e l'imprescindibile attività di valorizzazione manuale del magazzino dilata i tempi di chiusura e per questo in Clabo si sta lavorando per ottimizzare l'utilizzo di SAP al fine di ovviare a tutte quelle criticità che continuano a vincolare l'azienda.

### 3.5.3 Variazione rimanenze di materie prime e semilavorati

Per quanto concerne il magazzino materie prime e semilavorati non si riscontrano particolari problematiche che impattano le tempistiche di chiusura.

La figura 5 (presente nel paragrafo 3.4) mostra infatti come l'ingresso delle merci acquistate, e le relative rilevazioni contabili, vadano direttamente a confluire nello stock presente all'interno del sistema informativo e allo stesso modo gli scarichi di produzione vengono registrati in concomitanza dell'inserimento dei materiali nelle attività produttive.

Per questi motivi il dato sullo *stock* di materie prime è sempre aggiornato, disponibile e potenzialmente rilevabile a chiusura in modo immediato e automatico poiché tutti questi movimenti, in valore, utilizzano come unità di misura il costo d'acquisto e non sarà dunque necessario effettuare rivalutazioni come nel caso dei prodotti finiti e *wip*.

Il sistema gestionale SAP permette infatti di estrarre il valore a costo in qualunque momento lo si voglia attraverso moduli standard specifici per la gestione del magazzino con i quali sarà possibile fermare ed ottenere il dato su comando dell'operatore.

Questa attività, come nel caso della chiusura della fatturazione attiva, può considerarsi quasi totalmente automatizzata e per questo motivo non andrà ad allungare i tempi nel processo di *closing*

## **3.6 SERVIZI E COSTI DEL PERSONALE**

### 3.6.1 Costi per servizi

Il tema dei servizi è sicuramente uno dei più delicati da gestire poiché, a differenza delle materie e merci, non è possibile registrarne l'ingresso al momento dello scarico fisico in magazzino. Normalmente le aziende, in particolar modo quelle prive di sistemi gestionali ERP, vanno ad imputare le entrate di servizio

solo una volta che si riceve la fattura senza considerare il periodo di competenza in cui si usufruisce della prestazione. È chiaro come questo sistema non sia efficiente da un punto di vista gestionale, considerando che il dato di costo necessario per la chiusura deve essere iscritto nel mese in cui avviene l'erogazione.

L'azienda a questo proposito utilizza dei meccanismi contabili specifici e diversi a seconda della tipologia di servizio ricevuto e quindi del costo da registrare.

Di seguito andiamo a descriverli brevemente:

- entrata di servizio: per alcune tipologie di servizi, come quelli di marketing o informatici, il costo viene registrato quando avviene la prestazione attraverso scritture di entrata servizio aventi la stessa logica delle merci e materie di consumo;
- costi preventivabili: attività quali consulenze o servizi di quotazione generano costi che l'azienda riesce a stimare con precisione già ad inizio anno. Per queste tipologie l'ufficio contabile procede con la creazione di risconti mensili (accruals) all'interno di SAP che ripartiscono il totale definendo la quota di competenza relativa a ciascun mese;
- altri costi non preventivabili: per tutto ciò che non viene considerato entrata di servizio o di cui non si fa risconto (come i costi per elettricità, automezzi aziendali o trasporti), non essendo noto il valore del costo di



competenza del mese, sarà necessario andare a reperire la fattura corrispondente all'interno del sistema informativo per poterne registrare il costo.

Se per le prime due categorie, che rappresentano la quota maggioritaria dei costi totali, non vi sono particolari problematiche ai fini di chiusura mensile essendo i dati già prontamente disponibili, per la terza dovrà essere invece dedicato del tempo per le attività di reperimento e quadratura.

In particolare verrà eseguito un processo più o meno duraturo che prevede la rilevazione in SAP di tutti quei costi non iscritti con entrata di servizio o tramite risconto (facendo attenzione a non fare sovrapposizioni con costi già registrati), l'estrazione dal portale delle relative fatture non ancora registrate e l'eventuale aggiustamento dei valori per la corretta imputazione nel mese.

È evidente come questo possa comportare una procrastinazione nei tempi di chiusura, dato che l'attività di riconciliazione extra-sistema risulta essere necessaria per il calcolo del valore corretto da inserire a bilancio. Le aree di contabilità e controllo dovranno infatti procedere alla sistemazione manuale dei dati (scorporo dell'IVA, rateizzazione per le fatture bimestrali, ecc.) in quanto gli stessi, seppur individuabili con relativa facilità grazie al portale della fatturazione elettronica, andranno poi rettificati ed inseriti nel software in maniera ordinata e coerente al processo contabile generale.

A livello di tempistiche possiamo assimilare quest'ultima problematica a quella evidenziata per l'imputazione dei costi effettivi delle fatture d'acquisto materie prime e merci. Di fatto, l'attività di rettifica dei costi può comportare una perdita di diversi giorni lavorativi in base alla numerosità dei casi da porre sotto controllo e correzione, sempre in considerazione del livello di accuratezza richiesto in sede di redazione dei bilanci.

### 3.6.2 Costi del personale

La rilevazione dei costi del personale può essere considerata una delle principali determinanti dell'allungamento dei tempi di chiusura della Clabo ed è interessante andare ad analizzare questo tema in quanto, più di ogni altro, rappresenta il concetto di *trade-off* tra accuratezza dei dati e tempestività di registrazione.

Nello specifico, il dato di costo del personale relativo al mese in corso viene inviato ad una società esterna che recapitato all'azienda da una società esterna che ne comunica e ufficializza il valore (tramite fattura) intorno al giorno 10 del mese successivo.

Così facendo la Clabo si assicura che il dato ricevuto sia preciso ed esonerato da eventuali aggiustamenti, ma al tempo stesso dovrà attendere qualche giorno per poterlo inserire nel sistema e quindi nel bilancio mensile.

Questa scelta, figlia della politica aziendale, nasce dalle esigenze di rilevazione precisa ed effettiva di queste informazioni contabili, in considerazione degli eventuali accorgimenti ed operazioni da realizzare nell'ipotesi di un'estrazione del dato in maniera autonoma.

Di fatto, sarebbe possibile inserire a bilancio il dato previsionale presente nel budget e, salvo particolari cambiamenti a livello di organico, non si dovrebbero manifestare grandi scostamenti dal valore a consuntivo.

Ciò nonostante, questa scelta condizionerebbe l'attività del controller il quale dovrebbe organizzare la contabilizzazione all'interno del sistema impostando dei conti gestionali per tutte le rilevazioni correlate ai costi del personale, mansione che attualmente non è prevista e viene perciò delegata alla società esterna.

L'azienda non avendo quindi predisposto strumenti e procedure finalizzate all'estrazione autonoma di questi dati dalla contabilità gestionale, dovrebbe rivedere e creare *ex novo* sistemi e metodi di contabilizzazione che, ad oggi, non sono contemplati dall'apparato manageriale.

Anche in questo caso, si tratta di valutare la scelta da parte dell'amministrazione di recepire queste informazioni a consuntivo e in tempi più lunghi piuttosto che implementare nuove pratiche di controllo di gestione a favore di una più celere rilevazione, anche se a discapito di una completa precisione ed attendibilità.

A livello di tempistiche la ricezione dei dati dalla società esterna impiegherà diversi giorni lavorativi, con una media di cinque, sei giornate almeno, che comportano regolarmente una dilazione della reportistica intorno al decimo, quindicesimo del mese successivo.

È chiaro come questi scadenziari non possano considerarsi ottimali in un'ottica di chiusura *fast*, ma come vedremo nel paragrafo successivo e come già discusso pocanzi, è importante capire quali sono le determinanti alla base di questi numeri e la validità delle motivazioni sottostanti.

### **3.7 REVISIONE DEL CLOSING MENSILE IN CLABO**

Giunti a questo punto, è opportuno riepilogare l'iter del processo di chiusura mensile gestionale della Clabo, dapprima attraverso un'elencazione ordinata di quelli che sono gli step eseguiti al termine del mese e successivamente con l'impostazione di una tabella riassuntiva nella quale saranno rapidamente indicati, per ciascuna fase, gli aspetti più rilevanti in una prospettiva di *fast closing*.

Le fasi della chiusura mensile poste in ordine cronologico sono:

1. chiusura della fatturazione attiva e rilevazione dei ricavi netti di vendita;
2. chiusura degli scarichi o versamenti di produzione e contestuale rilevazione della variazione rimanenze materie prime e semilavorati;

3. valorizzazione della variazione rimanenze prodotti finiti e *wip* e chiusura dei movimenti di magazzino;
4. imputazione degli scostamenti degli ordini di produzione agli ordini di vendita;
5. chiusura della fatturazione passiva, registrazione delle differenze di prezzo sulle fatture;
6. ribaltamento dei costi effettivi di produzione sugli ordini di vendita;
7. rilevazione e chiusura dei costi del personale;
8. consolidamento e reportistica.

È chiaro come non vi sia propedeuticità tra le fasi e non sarà dunque necessario attendere il termine della precedente per passare a quella successiva, alcune di queste infatti iniziano e vengono compiute in concomitanza tra loro e l'ordine proposto rappresenta la sequenza delle effettive chiusure dei conti e la connessa rilevazione del dato di bilancio.

Di seguito approfondiamo ciascuna fase attraverso una rapida indicazione di quelle che sono le tecnologie impiegate a supporto delle singole procedure di chiusura, il grado di automatismo e le relative tempistiche medie di registrazione in giorni lavorativi. Va ricordato che le tempistiche sotto indicate non debbano essere intese come cumulative, ma evidenziano la durata complessiva di tutte le attività funzionali alla chiusura della specifica area:

<i>Area oggetto di chiusura</i>	<i>Strumenti impiegati</i>	<i>Livello di automatismo</i>	<i>Tempistiche</i>
Ricavi di vendita	Sistema gestionale	Elevato	1,2 giorni
Magazzino mp/sl	Sistema gestionale	Elevato	1,2 giorni
Magazzino pf/wip	Sistema gestionale Excel	Medio	3,4 giorni
Calcolo scostamenti	Sistema gestionale	Elevato	immediato
Fatturazione passiva	Sistema gestionale	Medio	Variabili (5-10 giorni)
Ribaltamento scostamenti	Sistema gestionale	Elevato	immediato
Costo del personale	Rilevato esternamente	Assente	6,7 giorni
Consolidamento	Sistema gestionale Excel	Medio	2,3 giorni

*Tabella 1*

In definitiva, si può affermare che la durata media complessiva del *closing* mensile in Clabo sia di dieci giorni lavorativi, con una produzione della reportistica intorno al quindicesimo giorno del mese successivo.

Tempistiche da attribuire principalmente alle chiusure delle dimensioni costo del personale, registrazione di fatture passive e valorizzazione dei prodotti finiti e *wip*, le quali rappresentano le principali determinanti della procrastinazione del processo e le aree su cui l'azienda dovrà maggiormente intraprendere azioni correttive.

Analizzando il dato in un contesto di *benchmark* possiamo affermare che l'impresa non realizzi una performance ideale in ottica di *fast closing*, ma riesce comunque a conseguire discreti risultati anche in considerazione della sua particolare tipologia di *business*.

Come spiegheremo meglio nelle conclusioni al capitolo successivo e come già anticipato in precedenza (cap.1 par.3.3), la natura stessa del processo di produzione e vendita in Clabo, definita "su commessa", rende più complesse e difficoltose le attività di rilevazione e chiusura contabile.

Con particolare riferimento alla fatturazione passiva, infatti, si può constatare che la natura fortemente personalizzata dei prodotti Clabo comporta sovente l'inserimento di nuovi materiali mai immessi prima e, di conseguenza, la definizione dei relativi standard di costo per i quali saranno spesso necessari aggiustamenti e rettifiche.

Questa è una condizione nella quale l'azienda si trova e con la quale deve inevitabilmente fare i conti (a differenza delle altre due criticità che come vedremo più avanti derivano prevalentemente da scelte manageriali).

Dato questo assunto, la compagine organizzativa dovrà necessariamente intervenire su quei fattori che consentirebbero una più rapida, completa e precisa registrazione delle fatture in entrata.

Le soluzioni attraverso cui conseguire tali migliorie possono riguardare sia l'operato del personale addetto alla contabilità sia l'organizzazione dei sistemi e procedure inerenti la registrazione dei documenti.

Nel primo caso si intende sollecitare il reparto ad un'accelerazione nelle rilevazioni anche attraverso l'applicazione di scadenziari più rigidi ed in date precedenti al decimo giorno del mese successivo.

Nel secondo, invece, ci si riferisce ad un miglioramento nella definizione dei prezzi di acquisto e quindi degli standard per tutti i codici, con particolare riferimento a quelli di nuova immissione legati a *stock* mai registrato prima. Nello specifico, seppur l'intento è quello di impedire l'accesso in SAP per i codici che non presentano alcun valore di costo (come detto nel paragrafo 3.4), le stime e valutazioni per questi materiali sono spesso poco accurate e generatrici di scostamenti considerevoli.

Per questo motivo sarà necessario definire delle specifiche regole di processo che garantiscano una più snella e precisa imputazione dei valori di costo,



in grado così di ridurre al minimo la differenza tra ciò che viene iscritto sulle bolle di ingresso e l'effettivo valore presente in fattura e garantire che, sebbene non vengano registrate tutte le fatture, si possa comunque ricavare un dato pienamente attendibile in modo automatico ed in tempi rapidi.

Riguardo il tema della valorizzazione del magazzino prodotti finiti e *wip* si è evidenziata la criticità della scelta, da parte dell'azienda, di impiegare come unità di misura il valore di vendita e la conseguente adozione di un sistema che consentisse la rilevazione del dato in modo preciso, ma non automatico.

L'attività di valorizzazione così definita può comportare la perdita di diversi giorni, i quali saranno adibiti all'imputazione manuale dei valori presenti in un database esterno per le voci di magazzino rilevate dal sistema gestionale.

Al fine di sopperire alla mancanza di automazione in questo processo, l'impresa dovrà predisporre all'interno del sistema informativo delle procedure personalizzate che consentano la valutazione automatica dello *stock* attraverso l'incrocio di informazioni riguardanti la componente fisica del magazzino e quelle relative ai valori di vendita.

L'altra possibile soluzione può essere quella di tornare ad una valorizzazione dei prodotti finiti a costo industriale in quanto SAP, se programmato efficacemente, permetterebbe l'estrazione automatica di questi valori come già avviene per le materie prime e semilavorati.

Infine, la questione inerente al costo del personale ed in particolare alla scelta di attendere l'arrivo del dato da una società esterna, può essere arginata in due modi alternativi: tramite l'attivazione di processi virtuosi congiuntamente al personale interno e la società esterna al fine di ridurre i tempi di produzione delle informazioni o attraverso l'implementazione di una contabilità gestionale apposita.

Nel primo caso si intende intervenire sull'operato degli attori partecipanti al processo di determinazione e rilevazione del dato contabile con la definizione di calendari più rigidi e sollecitazioni anche alla società esterna allo scopo di ridurre i giorni d'attesa.

Nel secondo si fa riferimento ad una produzione autonoma del dato usufruendo di scritture in conti gestionali appropriati.

L'azienda, infatti, potrebbe impostare determinate metodologie di rilevazione manuale dei costi del personale all'interno della contabilità gestionale facendo riferimento ai valori presenti nel budget, in quanto, salvo particolari casi di alterazioni nell'organico, ci si aspetta che il dato preventivo sia altamente attendibile e che possa essere inserito a bilancio.

In questo modo si potrebbero risparmiare diverse giornate lavorative ai fini di una chiusura più rapida, ma sempre tenendo in considerazione l'entità del tempo così guadagnato e la qualità effettiva dei dati pubblicati.

### 3.8 ASPETTI CONCLUSIVI DEL CASO

In conclusione, si può constatare che il potenziale tecnologico a disposizione della Clabo potrebbe consentire all'azienda di ottimizzare un processo di *closing* mensile che, anche in relazione alle proprie specificità organizzative, non può essere considerato veloce ma neanche particolarmente lento.

Un aspetto molto importante su cui soffermarci sta nel percorso di miglioramento intrapreso da tempo dall'azienda, che le ha permesso di conseguire enormi passi in avanti per quanto riguarda i tempi di chiusura mensile, passando dagli oltre venti giorni per la produzione dei bilanci agli attuali quindici. Questo grazie alla ricerca da parte del management di intervenire su tutte quelle criticità che affliggevano e continuano ad inficiare il percorso di chiusura, rivedendo strumenti e procedure che rallentano la produzione dei report o ne inficiano i contenuti.

Ciò che si evince dal presente lavoro, tuttavia, è la filosofia espressa dall'apparato amministrativo in Clabo che ha dimostrato un focus prevalentemente rivolto alla qualità ed attendibilità dei dati, lasciando in secondo piano l'interesse di mantenersi all'interno di tempistiche ideali.

La motivazione va ricercata nella volontà di dare maggiore enfasi alle attività di pianificazione prospettica piuttosto che alla velocità di elaborazione

delle informazioni, in particolar modo con riferimento agli indicatori più critici e rappresentativi della performance periodica come il margine di contribuzione.

L'azienda, infatti, predilige lo studio di un indicatore denominato "margine su portafoglio ordini" il quale, a partire dall'elencazione di quelli che sono gli ordini programmati nel mese, è soggetto ad una scomposizione analitica finalizzata alla previsione delle variabili più rilevanti quali sconti, consumi, mix di vendita e ovviamente la marginalità standard.

Tale strumento va in qualche modo a tamponare l'esigenza di anticipare fenomeni di scostamenti o devianze future, riducendo così l'importanza di disporre di bilanci mensili entro i primi giorni del mese.

È chiaro però che questo non si possa considerare come strumento alternativo al *fast closing* ed al relativo report consuntivo, ma andrebbe inteso come complementare ad esso e utilizzato in sinergia al fine di perfezionare ulteriormente le attività di analisi e pianificazione gestionale.

Queste, infatti, risultano strettamente collegate ed influenzate dalle attività di chiusura (e viceversa): vale a dire che un buon programma di *budgeting* mensile funge da primo punto di partenza nella stesura dei bilanci gestionali, soprattutto in assenza di informazioni consuntive; allo stesso modo la velocità delle chiusure mensili e la qualità dei relativi report influiscono sulla validità delle conseguenti attività di valutazione e programmazione.

Da un'analisi d'insieme, dunque, si evince come il sistema gestionale integrato SAP rappresenti il nucleo operativo di tutte le attività riguardanti la chiusura e possa consentire il raggiungimento di tempistiche da *best practice* attraverso un'efficiente programmazione ed un utilizzo capillare nell'organizzazione. Ciò grazie alle possibilità di automazione per tutte quelle mansioni e procedure inizialmente realizzate manualmente, l'integrazione con i software di contabilità più comuni e l'applicabilità in ogni reparto o unità operativa coinvolta direttamente o meno nei processi funzionali al *closing*.

Dalla tabella 1 (pag.99) si riscontra un buon grado di utilizzo di questi sistemi così come dei livelli di automazione, anche se ancora insufficiente in quelle aree definite "colli di bottiglia", dimensioni da rivedere e migliorare per conseguire una completa ed efficace chiusura automatica di tutte le fasi.

Far leva su queste tecnologie è sicuramente il punto di partenza per eccellere nella rappresentazione rapida ed accurata delle informazioni economico-finanziarie, e nel caso esaminato nel presente lavoro si è avuto conferma dell'importanza di disporre di un sistema integrato gestionale e di impostarlo in maniera adeguata alle caratteristiche ed esigenze degli *stakeholder*.

In definitiva, resta evidente il tema di *trade off* tra l'attesa per una presentazione di dati consuntivi piuttosto che rapide stime e stanziamenti che, come sottolineato, richiedono adeguati supporti informatici e possono essere soggetti ad errori ed imprecisioni.

Come sostenuto all'inizio del paragrafo, l'azienda sta vivendo una fase di continua transizione nella quale sono in corso di progettazione ed approntamento nuovi strumenti e procedure finalizzati ad oltrepassare gli ostacoli sopracitati e a conseguire una chiusura più veloce e contemporaneamente più accurata, con l'obiettivo dichiarato di non oltrepassare i dieci giorni lavorativi per la produzione del report gestionale mensile.

## CAPITOLO 4: CONCLUSIONI

Il presente lavoro di tesi ha lo scopo di analizzare la metodologia del *fast closing* quale approccio tecnico ed organizzativo finalizzato alla velocizzazione delle attività di chiusura dei libri contabili e produzione dei report gestionali, in particolare mensili.

A questo scopo è stato preso in esame il processo di *closing* realizzato dalla Clabo Spa, il quale ci permette di capire non solo le reali dinamiche alla base delle operazioni principali che conducono alla reportistica mensile, ma soprattutto come vengono affrontate le particolari criticità che affliggono questi processi e impediscono il conseguimento di tempistiche ideali.

La nota distintiva del caso risiede nelle varie peculiarità dell'azienda che consentono di osservare come una realtà, avente determinate caratteristiche (produzione su commessa, gestione del magazzino a valore di vendita, personalizzazione produttiva), affronta le situazioni e le difficoltà in sede di redazione del bilancio mensile.

Nei paragrafi seguenti cercheremo di dare una definitiva spiegazione per quanto osservato nel caso aziendale e come questo si possa inserire nel più ampio contesto di analisi del *fast closing* descritto nei primi due capitoli.

#### 4.1 IL FAST CLOSING È UGUALE PER TUTTI?

Nel primo capitolo viene data una rappresentazione di quella che è la realtà in essere riguardo i tempi impiegati da un grande campione di società che fanno o tentano di fare *fast closing* (cap.1 par.3.3).

Tuttavia, viene affermato come l'analisi delle tempistiche *benchmark* esaminate faccia prevalentemente riferimento ad aziende multinazionali di grandi dimensioni e con elevati livelli di standardizzazione produttiva e tecnologie strutturate, senza fare una distinzione sulla base delle differenti tipologie di produzione e modelli di business adottati dalle stesse. Per questi motivi occorre fare chiarezza su alcuni aspetti relativi alle effettive possibilità che determinate fattispecie di aziende hanno di riuscire ad ottenere i medesimi risultati.

È importante sottolineare in definitiva che il *fast closing*, e gli obiettivi ad esso connessi di decurtazione dei tempi di produzione dei report a meno di sette giorni nel mese successivo, richiedono uno sforzo a livello tecnico, organizzativo ed economico che non può essere considerato uguale per tutti.

Il caso Clabo, analizzato nel capitolo precedente, ci mostra infatti come una certa tipologia di impresa faccia fatica ad adottare politiche tecnico-operative per una chiusura più rapida, in particolar modo se consideriamo il necessario raggiungimento di una completa automazione.



Tanto più sono elevati i livelli di personalizzazione produttiva e tanto maggiore sarà lo sforzo necessario per configurare procedure di rilevazione automatica dei dati e per gestire dimensioni virtuose quali magazzino e fatturazione passiva.

Quest'affermazione mette alla luce un'altra criticità evidenziata nel lavoro, ossia il rapporto tra costi e benefici associati alla messa a punto di una metodologia *fast*, e di come questo sia sostanzialmente migliore per aziende aventi sistemi produttivi più standardizzati.

Questa tesi può essere ulteriormente avvalorata dalla possibilità che suddette tipologie di imprese hanno di conseguire report gestionali mensili in breve tempo facendo leva su strumenti di pianificazione quali il budget.

È quindi evidente come aziende assimilabili alla Clabo, che producono bilanci mensili non prima di dieci giorni successivi alla fine del mese, siano nel complesso soddisfatti di mantenere queste tempistiche in quanto consci dell'entità degli sforzi e degli interventi da compiere a fronte di una decurtazione comunque marginale degli scadenziari.

Soffermarsi eccessivamente sulla velocità può risultare controproducente nei casi in cui le aziende facciano poi fatica a rilevare informazioni contabili con precisione ed attendibilità, poiché saranno quei dati ad essere soggetti ad analisi, valutazioni e fungeranno da base per la successiva programmazione operativa.

Non va di certo dimenticato, però, che un'accelerazione del *reporting* periodico va a migliorare notevolmente le attività di pianificazione e *budgeting*, sia grazie al maggior tempo a disposizione per scomporre ed esaminare i dati a bilancio sia per la disponibilità di dati consuntivi su cui costruire appropriate strategie.

In sostanza, la scelta di conseguire un *fast close* deve essere sottoposta a valutazioni ragionevoli in considerazione dei costi d'implementazione, della qualità dei dati da pubblicare e degli interventi tecnologici ed organizzativi necessari da realizzare su procedure consolidate, sempre in relazione alle specifiche caratteristiche della propria impresa.

#### **4.2 FAST CLOSING E TECNOLOGIE ERP**

Come descritto nei primi capitoli e sostenuto in tutto l'elaborato, il ruolo delle tecnologie ERP nelle chiusure contabili è indubbiamente centrale e l'evidenza riscontrata nel caso Clabo ne è la conferma.

Di fatto un processo di *fast closing* richiede inevitabilmente l'utilizzo di questi strumenti in quanto consentono alle imprese non solo di gestire in maniera più o meno personalizzata ogni aspetto della contabilità e delle operazioni di chiusura, ma la completa automazione di cui si è discusso (pilastro principale della chiusura veloce) può essere conseguita solo attraverso tali sistemi.

Più facilità nella gestione e valorizzazione del magazzino, maggior velocità nella rilevazione e registrazione delle transazioni, immediata imputazione dei valori nei conti e convergenza nel bilancio sono solo alcuni dei vantaggi che l'azienda trae e di cui si è discusso.

Allo stesso modo la possibilità di configurare soluzioni *ad hoc* per specifiche esigenze, come nel caso della valorizzazione dei prodotti finiti a valore di vendita, rimarca la notevole duttilità dello strumento e la possibilità dello stesso di essere impiegato anche in situazioni particolarmente specifiche.

Non solo velocizzazione dei processi, ma anche e soprattutto maggiore qualità delle informazioni, minor rischio di errore e in generale una riduzione dello sforzo per tutte quelle attività precedentemente svolte manualmente.

Chiaramente, come sostenuto nel trattato, il processo di implementazione di queste tecnologie può essere molto lungo e faticoso in relazione ai cambiamenti organizzativi da approntare, ai ruoli da ridisegnare, alle funzioni e alle procedure operative da riorganizzare ed in generale al cambio del paradigma per il personale, il quale dovrà abbandonare sistemi e metodi consolidati per lasciar spazio alle innovative funzionalità dei software gestionali integrati.

L'azienda esaminata ha intrapreso questo processo nella seconda metà del 2016 e ad oggi, dopo quasi quattro anni dal primo utilizzo, sta ancora vivendo una fase di studio e apprendimento costante dello strumento, al fine di ottimizzarne

l'utilizzo in determinate aree e per impostare contabilmente procedure nuove da sostituire a quelle in essere risultanti sostanzialmente inadeguate.

Per queste ragioni si può constatare che le tempistiche della Clabo non sono tutt'ora considerabili ideali anche in relazione ai limiti operativi posti da un ancora insufficiente impiego di queste tecnologie.

Ciò nonostante è indubbio l'enorme miglioramento in termini di velocità e accuratezza apportato negli anni dal loro inserimento, ed è fondamentale riaffermare che una chiusura periodica gestionale (che sia *fast* o meno) e la relativa reportistica, per essere conseguite in modo armonioso, semplificato ed auspicabilmente veloce ne esigono l'utilizzo.

Gestire efficientemente la contabilità con l'ERP vuol dire fare uno sforzo di pianificazione e configurazione a monte per impostare regole di contabilizzazione necessarie ad automatizzare gran parte del lavoro quotidiano. In altre parole vale a dire lavorare di più prima, per lavorare meno (e meglio) dopo.

#### **4.3 IL FAST CLOSE OGGI E DOMANI: LA PROSPETTIVA DEL VIRTUAL CLOSE**

Giunti a questo punto è opportuno riepilogare quelli che sono gli elementi fondamentali correlati al *fast closing* emersi dal presente lavoro e rappresentativi

dei punti focali su cui un'impresa deve porre l'attenzione nel momento in cui decida di migliorare le attività di chiusura contabile:

- sempre maggiore importanza delle chiusure periodiche, in particolare quelle mensili;
- focus sulle tempistiche, senza mai dimenticare la qualità dei dati: analisi di convenienza per l'adozione di approcci *fast* e valutazioni specifiche per l'implementazione di nuove tecnologie o procedure;
- coinvolgere e orientare l'intera organizzazione al *fast closing*, riprogettando processi, ruoli, funzioni e obiettivi a favore dello stesso e della più generale contabilità e gestione aziendale;
- impiegare tecnologie ERP in ogni area o divisione, cercando di sfruttarne appieno il potenziale tecnologico;
- automazione ed integrazione: parole chiave in ottica di *fast closing* e più in generale a favore di una gestione ottimale d'impresa;
- aspettative da ridimensionare per quanto concerne i l'entità dei benefici conseguibili nell'immediato e focalizzarsi sul medio-lungo termine per il raggiungimento di obiettivi concreti.

Ad oggi, coloro che conseguono i migliori risultati in termini di *fast closing* sono rappresentati da aziende multinazionali leader dei propri settori, in

grado di disporre del *know-how* e delle tecnologie necessarie per l'ottimale implementazione dei concetti sopracitati.

La disamina del caso Clabo ha dato una rappresentazione di una realtà molto lontana da queste, ma comunque in grado di ottenere significativi risultati anche in relazione alle oggettive difficoltà a cui incorre.

Non ci si deve tuttavia soffermare sulla soddisfazione del management emersa nel terzo capitolo, ma l'approccio deve essere quello del perfezionamento continuo finalizzato al raggiungimento dei migliori risultati possibili in relazione alle caratteristiche contingenti.

L'evoluzione tecnologica, supportata dallo sviluppo di sistemi informativi sempre più in grado di adempiere a specifiche e individuali mansioni, ha consentito a qualunque organizzazione di disporre di strumenti, economicamente accessibili, funzionali al miglioramento anche marginale di tutte le procedure di *closing* e *reporting*.

Investire sulla formazione e sul continuo aggiornamento diviene quindi fondamentale anche per imprese di più piccole dimensioni aventi *business* contenuti, allo scopo di raggiungere il cosiddetto *virtual close* ovvero la massima espressione del concetto di chiusura periodica già introdotto nel capitolo 2.

Per definizione, la chiusura virtuale è la capacità di un'azienda di chiudere i conti in qualsiasi momento, in maniera totalmente automatica e con un preavviso di poche ore, con la conseguente possibilità del team di gestione di avere una

visione in tempo reale dello stato dell'azienda. Benché solo poche società abbiano raggiunto questo livello di sofisticatezza, sono molte quelle ad aver raggiunto l'obiettivo di chiusura rapida ed è su questo che devono lavorare affinché si possano conseguire chiusure con cadenza anche giornaliera.

È chiaro che un'organizzazione, che intenda raggiungere questi risultati, debba disporre di un management che sia abile nel prendere decisioni in maniera coerente e tempestiva e operi in un contesto competitivo molto dinamico nel quale la velocità d'azione rappresenta una variabile strategica fondamentale.

Ne consegue che, come sostenuto per il *fast closing* nel terzo capitolo, non tutte le aziende siano effettivamente in grado o intenzionate ad investire tempo e risorse nell'implementazione di questa metodologia, ma tutte sono condizionate dalla crescente importanza assunta dalla reportistica periodica e per questo motivo qualunque organizzazione dovrebbe puntare ad ottimizzare i propri processi.

Raggiungere la miglior performance di chiusura mensile, in termini di velocità di reportistica e validità oggettiva delle informazioni contenute, rappresenta quindi la chiave per trarre i maggiori benefici possibili dal *fast close*, che oggi (ed in prospettiva) rappresenta una leva fondamentale nel perfezionamento della gestione aziendale.





## BIBLIOGRAFIA

- ADLER, J., *Closing the loop on closing the books*, “Strategic Finance” 93.1: 43-48, 2011
- ADRA MATCH MARKET SURVEY, *Financial close benchmark report*, 2013
- APQC’S GENERAL ACCOUNTING OPEN STANDARDS BENCHMARKING SURVEY, *Cycle time for monthly close*, 2018
- BRAGG, S.M., *Fast Close: A Guide to Closing the Books Quickly*, John Wiley & Sons, Hoboken (NJ), 2009
- D’IPPOLITO, T., *Bilanci di esercizio e di più breve periodo*, Abbaco, Palermo, 1952
- D’ONOFRIO, M., *Come fare il controllo di gestione, guida pratica per imprenditori e dirigenti*, Franco Angeli, Milano, 2009
- DE SANTIS F., *ERP e strumenti di Business Intelligence: supporto gestionale e impatto organizzativo*, Giappichelli, 2017
- DODD, JAMES L., *Cycle time benchmarks for closing the accounting books*, “Arkansas Business and Economic Review 28.4”, 1995
- DOXEY, H. C., *The fast close toolkit*, John Wiley & Sons, Hoboken (NJ), 2019
- GOLDBERG, S. R., GODWIN, J. H., CANNON, D. M., *ERM and closing the books quickly*, “Journal of Corporate Accounting & Finance 17.1”, 2005

- IPPOLITI M., *Professione controller: dall'esperienza alla Norma UNI*, Egea, Milano 2017
- JANVRIN, D., MASCHA, M., *The financial close process: Implications for future research*. "International Journal of Accounting Information Systems", 2014
- JOHANNES S., ANDREW D., *Accelerating the fast closing*, Kurt Salmon, 2011
- MUSSO A., *La visione interfunzionale del controller nella gestione d'impresa*, Giappichelli, Torino, 2017
- NEGRO, M., *Le sfide del processo di chiusura contabile e il labile confine tra amministrazione e controllo di gestione*, *Controllo di gestione*, 2015
- PASSANNANTI D., *Closing & Reporting, un processo sempre più in evoluzione. Comitato pianificazione e controllo*, 2015
- PROVENZALI P., *Amministrazione, finanza e controllo: presente e futuro di un ruolo strategico nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 2001
- RITHER, J.D., ŽIVKOV, E., NERANDŽIĆ, B., *Improving the process of managing by accelerating financial reporting through the implementation of fast closing process*, "XVII International Scientific Conference on Industrial Systems (IS'17)", 2017
- SWAYNE, BRIAN, AND JOHN WATSON., *Making breakthrough improvements in closing the books: a six-step system*, "Handbook of Business Strategy 5.1", 2004

## ARTICOLI DA SITOGRAFIA

BATCHMASTER INDIA, <https://www.batchmaster.co.in/blog/how-erp-simplifies-financial-record-keeping-and-year-end-closing/>, 2019

BRAGG, S., *What is a virtual closing*, [www.accountingtools.com/questions-and-answers/what-is-a-virtual-closing.html](http://www.accountingtools.com/questions-and-answers/what-is-a-virtual-closing.html), 2015

BRUSADELLI G., *Fast closing: chiudere il bilancio in tempi record*, <https://farenumeri.it/fast-closing-chiudere-bilancio/>

CARTER, L., *Cisco's virtual close*, <https://hbr.org/2001/04/ciscos-virtual-close>, 2001

FERRINI, E., *Gestire la contabilità con il software ERP, quali vantaggi?*, <https://www.uno-sistemi.it/erp-management/gestire-la-contabilita-con-il-software-erp-quali-vantaggi-per-le-aziende/>, 2018

KIMBALL, T., *what are the steps in a standard monthly accounting closing cycle*, <https://smallbusiness.chron.com/steps-standard-monthly-accounting-closing-cycle-24845.html>

RYAN D., *Benchmark your accounting close*, LinkedIn, <https://www.linkedin.com/pulse/benchmark-your-accounting-close-doug-ryan>, 2015

RYAN, D., *Does your accounting close take longer than 5 days?*,  
<https://www.proformative.com/questions/accounting-close-benchmarks-and-timeline>, 2015

SNELUS, V., *Closing the books on fastclose?*,  
[https://pwc.blogs.com/finance\\_matters/2016/10/closing-the-books-on-fastclose.html](https://pwc.blogs.com/finance_matters/2016/10/closing-the-books-on-fastclose.html), 2016

## **SITI CONSULTATI**

[www.cisco.com](http://www.cisco.com)

[www.clabo.it](http://www.clabo.it)

[www.fondazioneoic.eu](http://www.fondazioneoic.eu)

[www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)

[www.oracle.com](http://www.oracle.com)

[www.sap.com](http://www.sap.com)

[www.wikipèdia.com](http://www.wikipèdia.com)

