

Controllo di Gestione e comportamenti

Le aziende si ritrovano oggi ad operare in un contesto competitivo profondamente diverso da quello in cui operavano in passato, intendendo con ciò anche il recente passato, senza parlare degli ultimi mesi di recessione che hanno letteralmente stravolto le regole del gioco.

La clientela è più preparata e il livello delle aspettative aumenta di continuo, si affrontano mercati esteri differenziati, la competitività aumenta giorno per giorno e, infine, assistiamo ad una grande evoluzione in campo tecnologico, sociale e normativo.

Se da una parte questi elementi, opportunamente gestiti, sono o possono diventare ottime opportunità di crescita aziendale, d'altra parte possono diventare rischi che minacciano non solo la crescita aziendale, ma gli stessi utili.

Infatti, per effetto di questi cambiamenti, le aziende vedono sicuramente aumentare i propri costi, soprattutto quelli fissi, quei costi cioè che riguardano la struttura aziendale che cresce per effetto dell'aumento della complessità aziendale. Sono costi legati alle ricerche di mercato, all'adeguamento dei sistemi informativi (hardware e software), all'assunzione di personale specializzato in ambito commerciale, tecnico, alle consulenze specialistiche, alla pubblicità e alla promozione dei propri prodotti e servizi. E all'aumento di questi costi non automaticamente corrispondono aumenti di fatturato.

Per fare fronte a questi potenziali rischi è chiaro che l'azienda deve ragionare in termini di previsioni e dotarsi di tecniche e strumenti che consentano di conoscere quale impatto economico e finanziario avranno le diverse scelte aziendali.

Non è più sufficiente all'imprenditore avere un sistema amministrativo tradizionale basato sulla contabilità generale che termina con la formulazione del bilancio d'esercizio a consuntivo per la determinazione dell'utile e del valore della attività e passività aziendali; deve strutturarsi inserendo in azienda sistemi che forniscano informazioni più rapide, con l'ottica di anticipare il risultato delle

decisioni per sapere quale sarà il loro esito in termini economici e finanziari o per correre ai ripari in caso di andamenti diversi rispetto alle previsioni.

In altre parole, è importante implementare in azienda alcuni sistemi che forniscono velocemente informazioni sugli impatti economico-finanziari di certe scelte ancora da intraprendere e che consentano, allo stesso tempo, di sapere come sta andando l'azienda rispetto ai suoi programmi; sono i sistemi di pianificazione e controllo di gestione, che, usando strumenti operativi come i piani strategici, i budget annuali, la contabilità analitica, i reporting operativi e direzionali, le analisi di redditività per prodotto, mercato/canale, consentono di soddisfare le esigenze informative aziendali riguardanti le decisioni sia di breve che di medio-lungo termine.

Usando una metafora, così come è necessario, per condurre una nave in porto, guardare avanti, tracciare la rotta, verificarla e, se necessario, correggerla, per condurre un'azienda al raggiungimento degli obiettivi occorre dotarsi di un metodo che consenta di quantificare il programma di attività e di monitorarlo continuamente, valutando gli scostamenti fra obiettivi posti ed i risultati raggiunti.

Volendo separare i due processi per chiarezza espositiva – molti autori considerano il processo di pianificazione dentro il sistema di controllo di gestione - possiamo dire che il *processo di pianificazione* definisce gli obiettivi economici, finanziari e commerciali a priori, analizzando i singoli processi, le attività aziendali attuali e quelle che si intendono intraprendere, sfocia nella determinazione della mission, dei piani a medio-lungo termine, del budget annuale economico e finanziario; il *controllo di gestione* è un sistema che raccoglie i dati consuntivi ai diversi livelli aziendali (centri di costo, di profitto, aree di affari) ed analizza l'andamento gestionale, indaga gli scostamenti rispetto al budget; si esprime attraverso l'elaborazione dei reporting economico-finanziari periodici, completi degli indicatori di efficacia ed efficienza a livello settoriale e aziendale.

Insieme i due sistemi permettono di fornire risposte ad alcuni quesiti che assillano gli imprenditori, del tipo:

- Quale sarà il fabbisogno finanziario del prossimo esercizio e dei prossimi anni, visti i nostri programmi?
- Se adottiamo quelle strategie per sviluppare quei mercati, quali saranno i risultati attesi a breve e a medio termine?
- Siamo in linea con le previsioni economiche e finanziarie?
- Quali sono le aree, i prodotti e servizi a più alto margine?
- Quali sono i costi di produzione dei nostri prodotti?
- Chi è il venditore che procura un miglior margine lordo?
- Cosa succede se eliminiamo un prodotto dalla gamma?
- Qual è l'utile previsto per il prossimo esercizio?
- Se eliminiamo quel settore aziendale, come cambia il nostro utile?
- Che politiche dobbiamo attuare in tema di investimenti?
- Il nostro software è adeguato a gestire le informazioni importanti?
- Quale produzione minima dobbiamo ottenere e vendere per raggiungere il punto di pareggio fra ricavi e costi, visti i nuovi investimenti che intendiamo effettuare?

I sistemi di pianificazione e controllo sono, inoltre, ottimi strumenti di integrazione organizzativa in quanto, definendo obiettivi ai singoli livelli aziendali, chiari e misurabili, consentono di indirizzare i comportamenti dei collaboratori verso i singoli traguardi. **Ricordiamo che non si controllano i costi ma i comportamenti delle persone che li gestiscono e li determinano, così come i traguardi di fatturato si raggiungono solo motivando le persone al loro raggiungimento.**

Fino a qualche tempo era una credenza comune pensare che questi sistemi fossero necessari solo ad aziende di grandi dimensioni e che alle piccole aziende bastasse il fiuto imprenditoriale a garantire il successo.



Oggi non è più possibile neppure alle PMI operare senza questi sistemi che, per fortuna, negli ultimi tempi sono diventati di più semplice implementazione rispetto al passato grazie allo sviluppo dell'informatica, alla maturazione degli esperti di questo settore e al processo di diffusione che questi metodi hanno avuto nelle aziende appartenenti ai più diversi settori merceologici.

Inserire in azienda un sistema di pianificazione e controllo di gestione oggi richiede investimenti ridotti, immediatamente recuperabili dal miglioramento della gestione; in altre parole, gli effetti positivi sui conti aziendali sono visibili da subito.