

## CONTROLLO DI GESTIONE: illustre sconosciuto per molte PMI

### Sommario:

- > *Introduzione*
- > *Quando mancano le informazioni*
- > *La meta strategica: punto di riferimento*
- > *La previsione*
- > *Pianificazione e controllo*

Seguici anche su  
Facebook:



Studio Barale

STUDIO BARALE sas  
Via Vittorio Amedeo II 6  
10121 - Torino (TO)  
Tel. (011) 660.43.46  
Fax (011) 660.38.26

consulenti@studiobarale.it

### INTRODUZIONE

Prima di entrare nell'argomento "Controllo di gestione" è opportuno rendersi conto degli aspetti fondamentali della gestione aziendale corretta. Perché non si può parlare di "controllo" se non si conosce che cosa controllare.

Il termine "gestione", secondo la letteratura tecnica, già contiene implicitamente il concetto di controllo operato su un'attività, affinché questa giunga a compimento. Infatti, l'azienda come processo, viene "gestita" per assicurarne il funzionamento. Il vocabolario della lingua italiana recita: *"Complesso delle operazioni amministrative e produttive necessarie al funzionamento di un'azienda e al conseguimento dei risultati che le sono propri"*.

Il controllo di gestione si aggiunge, come vedremo, per assicurare il raggiungimento dell'obiettivo strategico.

#### Quando mancano le informazioni

Nella pratica delle PMI, quando le cose vanno male, uno dei campanelli d'allarme è la carenza di liquidità. Segnale che arriva quando i problemi sono già seri, soprattutto oggi che è così difficile ottenere aiuto dalle banche. In ogni caso, terminato un esercizio con risultati deludenti si guarda al prossimo con preoccupazione. Per molte aziende, ancora oggi, guardare al futuro, alla luce dei tempi che corrono, significa ancora preoccuparsi dell'anno prossimo. Affannandosi per:

- scovare costi da ridurre o, se possibile, da eliminare;
- cercare di sostituire gli agenti che vendono poco;

- ritoccare i prezzi di vendita;
- andare a trovare i clienti più importanti per capire l'andamento;
- studiare un prodotto nuovo, da cui ottenere vendite aggiuntive;
- programmare vendite promozionali;
- ecc.

Tutto ciò perché i flussi monetari in entrata della gestione precedente non hanno coperto tutti i costi; ma quali costi? Perché le vendite sono state insufficienti? Quando hanno cominciato a calare?

Ci si concentra sui costi perché si pensa di poterli dominare in qualche modo.

In ogni caso, anche l'anno successivo finirà in un batter d'occhio e i problemi aumenteranno; le aziende che non avranno un programma operativo con una meta strategica da perseguire, saranno sempre alla ricerca di "tappare delle falle" per la... sopravvivenza! Perché a quelle aziende mancano informazioni per poter gestire.

Invece, chi ha un obiettivo strategico, all'inizio di ogni anno sviluppa un ragionamento coerente alle risorse disponibili, finalizzato a realizzare delle tappe verso l'obiettivo stesso. Costruisce così un programma operativo che confronterà successivamente, nel corso della gestione, coi risultati consuntivi, ottenendo, dagli scostamenti, le informazioni che servono per gestire. In ogni caso, ancor prima dei numeri della gestione, bisogna considerare anche altri aspetti

dai quali dipende l'orientamento della gestione stessa.

## La meta strategica: punto di riferimento

Per le aziende che hanno un obiettivo strategico esiste una "vision": un obiettivo di medio/lungo periodo; un sogno fondato sulla ferma volontà di realizzarlo. Conseguentemente, esiste una "mission": un programma di lavoro che viene adattato di anno in anno ai tempi che corrono, per raggiungere l'obiettivo sognato: la "vision" immutabile, perché è la meta da raggiungere nel medio/lungo periodo.

Mancando il punto di riferimento, quindi, manca la possibilità di ragionare costruttivamente sui risultati; pertanto, non si può fare altro che reagire, di volta in volta, a fatti imprevisti, rischiando di commettere errori.

Per creare valore, l'impresa deve pianificare il proprio futuro, puntando a realizzare un obiettivo di crescita nei prossimi tre/cinque anni; altrimenti non crescerà. E l'azienda che non cresce è un'azienda nana, cagionevole: una barchetta in mezzo alle tempeste di questi anni. A meno che non cresca spontaneamente. Tuttavia, in mancanza di previsioni, anche la vita dell'azienda cresciuta spontaneamente sarà altrettanto precaria perché, non conoscendo le ragioni della crescita, mancano le informazioni per consolidarla.

## Il fattore differenziante

L'obiettivo strategico deve poggiare su "qualcosa" che conferisca un carattere distintivo all'azienda, altrimenti la crescita è e resta "un pio desiderio", troppo debole per supportare un disegno strategico motivante (la "vision"). L'imprenditore deve aver caratterizzato la propria impresa puntando su un fattore concreto che la differenzia dalle concorrenti. Altrimenti l'impresa non potrebbe emergere dall'affollamento di imprese nazionali e straniere che offrono lo stesso prodotto/servizio; non riuscirebbe a farsi percepire ed apprezzare da acquirenti potenziali, se non... per caso.

Porter ha scritto (1985): *"Le imprese sono spesso differenti ma non differenziate, perché perseguono forme di unicità che gli acquirenti non apprezzano"*.

Quando le aziende sono "piccole" e "medie" non hanno i mezzi per sostenere congrui investimenti nella comunicazione pubblicitaria; in tali condizioni si può emergere gradualmente solo per quel fattore differenziante che dà forza e contenuti all'offerta commerciale. E anche la comunicazione aziendale quotidiana, verbale e non verbale (il

comportamento), a partire dal centralino fino ai tecnici dell'assistenza post vendita - per effetto della differenziazione - può essere efficace perché congruente, grazie al punto di riferimento della "vision".

Anche la "mission" fa riferimento alla "vision", perché è la sintesi della programmazione delle attività coordinate che ogni anno - adattandosi alla situazione aziendale e di mercato - contribuisce a realizzare la meta strategica (la "vision" che rimane invariata nel tempo).

## La previsione

Per poter programmare il domani (obiettivo di breve termine) bisogna saper "prevedere": processo cognitivo che si conclude con una predizione sul comportamento, o sullo stato futuro, del sistema-azienda. La capacità previsiva è fondamentale per la programmazione.

Mentre l'obiettivo strategico (la "vision") è un proposito dell'imprenditore, l'obiettivo operativo, di breve termine, è frutto della previsione che informa la "mission".

Ogni previsione si basa su precedenti esperienze e su informazioni disponibili, più o meno affidabili, nonché sulla formulazione di ipotesi relative al comportamento del sistema azienda; il tutto unito a credenze del predittore.

Con la previsione il predittore si sforza anche di stabilire quali possono essere le conseguenze che deriverebbero da determinati eventi.

La previsione, dunque, non pretende di indovinare alcunché; essa ammette in partenza che il futuro è incerto e, quindi, che - in generale - non è possibile conoscerne in anticipo il comportamento. Questo non esclude però che lo studio dei fenomeni vissuti consenta di pervenire a delle indicazioni sulla probabilità del manifestarsi di diverse alternative possibili. E dobbiamo accettare che la previsione possa essere sbagliata, tenendo quindi conto del possibile errore.

Le previsioni, infatti, sono valutazioni presunte che devono essere aggiustate e integrate nel corso della gestione, in relazione a nuove informazioni e accadimenti che via, via, possono chiarire e/o modificare quanto è stato previsto precedentemente.

La previsione, in buona sostanza, è il risultato di dati oggettivi e di dati immaginativi, con il vincolo di una coerenza logica del processo previsivo nel suo complesso. Secondo alcuni studiosi, le previsioni empiriche si prestano meglio di quelle scientifiche all'impiego aziendale, perché esse:

- privilegiano un tempo tendenzialmente creativo (quando e perché fare le cose) e non un tempo puramente logico;
- lasciano ampio spazio all'intenzionalità ed alla coerenza strategica, o competitiva;
- rispettano maggiormente la reale complessità (pratica) dei problemi;
- consentono previsioni "ad hoc"; non generiche, bensì mirate ad ambiti di specifico interesse operativo.

In ogni caso, l'eccesso di prudenza del predittore è condannabile quanto la visione ottimistica. Il predittore deve saper esporre un quadro realistico della situazione, affinché tutta l'azienda sappia (e possa) esprimere la migliore flessibilità nel momento opportuno.

### Le vendite dell'anno precedente

Un modo pratico di elaborare una previsione delle vendite dell'anno prossimo è quello di analizzare le vendite dell'anno precedente, cliente per cliente, tenendo conto dei prodotti acquistati e cercando di predire quanto acquisterà (o non acquisterà) l'anno prossimo ciascun cliente. Questo, coinvolgendo anche la forza vendite aziendale. Quando si tratta di una numerica molto elevata, l'osservazione potrebbe essere limitata ai clienti più importanti, coi quali l'anno precedente è stato realizzato, nel complesso, l'ottanta per cento circa del fatturato.

Al risultato ottenuto di tale predizione, si apportano gli aggiustamenti del caso:

- stima del fatturato residuo realizzabile dalla parte restante (20%) della clientela;
- probabile acquisizione di clienti nuovi, desumibile dalla storia delle vendite negli anni precedenti (tendenza);
- aggiustamento finale connesso all'obiettivo di crescita aziendale sostenibile.

### Un equivoco da eliminare

Esiste ancora, purtroppo, un grosso equivoco: si confonde la previsione con la "divinazione": il tentativo di "indovinare" ciò che accadrà l'anno prossimo, in termini di vendite. La previsione invece è il **percorso ragionato**, immaginando "come" realizzare praticamente un obiettivo di breve termine, tenendo conto di ciò che è stato realizzato l'anno precedente, soprattutto con la clientela più importante, fidelizzata. Questo, unito poi a ciò che è stato realizzato dalla clientela residua e dall'acquisizione di clienti nuovi. Il tutto, considerando l'obiettivo strategico che si vuole realizzare nel medio/lungo periodo (la "vision").

### Costi e previsione

Larga parte delle decisioni d'impresa richiedono, soprattutto oggi, opportune analisi dei costi, poiché solo da esaurienti considerazioni sui costi può discendere la scelta, tra i diversi corsi d'azione alternativi.

Dalla previsione della domanda, intesa come vendite possibili, si desume la previsione dei **costi diretti**, perché sono normalmente proporzionali alle vendite (materie prime, confezioni, imballi, costi di fabbricazione, provvigioni, premi, trasporti, ecc.).

Per **costi diretti**, quindi, s'intendono costi imputabili in maniera certa ed univoca ad un solo "oggetto di costo" (prodotto, reparto, stabilimento, ecc.). Si tratta di costi che hanno una relazione specifica con l'oggetto di costo considerato e pertanto possono essere attribuiti soltanto ad esso; si riferiscono appunto a beni o risorse di produzione, direttamente attribuibili al processo di lavorazione (di erogazione, per i servizi).

Il **marginale di contribuzione** è la differenza che residua dopo che l'importo del fatturato netto ha coperto i costi diretti. Si definisce "di contribuzione" perché il margine contribuisce a coprire i costi indiretti e, dopo aver coperto quelli del periodo (mese, trimestre, anno), se il margine di contribuzione continuerà ad aumentare, formerà il risultato operativo aziendale.

Per i **costi indiretti**, invece, manca una relazione specifica all'oggetto di costo, perché si tratta di **costi comuni** a più oggetti di costo; praticamente, si tratta di tutti quei costi che non variano col variare delle vendite. Per questo sono definiti **costi fissi** (affitti, assicurazioni, costi del personale indiretto, utenze e tutti gli altri costi non direttamente imputabili in maniera certa e univoca a un oggetto di costo). Salvo investimenti, aumento del personale e altri costi che modificano la struttura fissa (costi indiretti), questi ultimi restano pressoché costanti per l'intero esercizio, sia quando il fatturato aumenta, sia quando diminuisce.

### I dati che servono

I dati della contabilità, da soli, non servono alla gestione aziendale quotidiana, perché arrivano in ritardo e riguardano fatti avvenuti ("*acqua passata non macina più*" dice il proverbio). Per questo, sono definiti "dati morti".

Per gestire l'azienda servono i "dati vivi": quelli della previsione (mensile, per esempio), anche se approssimativi.

Per capire se l'azienda viaggia sulla strada giusta (conforme alla previsione), servono quei dati per poterli confrontare coi dati contabili, consuntivi della fatturazione (mensile), al fine di interpretare gli scostamenti.

Il ragionamento previsivo ipotizzava un certo andamento delle vendite, dalle quali sono stati desunti i costi diretti. Pertanto, se lo scostamento dalla previsione mensile risulta positivo (abbiamo venduto di più), sono aumentati proporzionalmente anche i costi diretti; però il "margine di contribuzione" al pagamento dei costi fissi è migliorato. Al contrario, quando si è venduto di meno rispetto alla previsione, il margine di contribuzione è diminuito. La costante diminuzione del margine di contribuzione comporta il rischio di non coprire i costi fissi. Quindi, il rischio è quello di andare in perdita.

## Il budget

Il budget, dice il vocabolario, è il "*bilancio di previsione nel quale sono esposti quali saranno i risultati della gestione di un'azienda (...) se si verificheranno certi presupposti e certi fatti giudicati probabili.*"

Tra i sistemi di controllo della gestione il "budget" è protagonista perché:

- obbliga tutti i responsabili aziendali a riflettere sulle rispettive attività, programmarle e controllarne lo svolgimento;
- obbliga i responsabili stessi a comunicare confrontandosi;
- fornisce le informazioni che permettono di valutare performance condivise.

Infatti, la struttura del budget - fondata sulle previsioni di costo e ricavo - ricalca lo schema del bilancio di esercizio. Si articola in due parti:

- budget operativo** che illustra, a livello previsionale, come si dovrà formare il conto economico;
- budget finanziario** che illustra, a livello previsionale, i flussi finanziari derivanti dalle previsioni economiche, gli investimenti e la cassa.

**Il budget operativo** comprende i dettagli operativi aziendali, mensilizzati:

- le vendite previste, conformi alla variazione stagionale caratteristica;
- i costi "diretti" proporzionali alle vendite previste, adeguandoli alle scorte di magazzino (esistenti e di sicurezza);
- i costi di marketing previsti per promuovere la vendita;

- i costi "diretti" della struttura fissa;
- gli investimenti.

Tutto ciò permette al management di pianificare "a monte" l'attività, controllando poi, puntualmente, i risultati, magari mese dopo mese, attraverso il confronto dei dati previsti con quelli consuntivi. Così facendo, ogni responsabile aziendale avrà il tempo e le informazioni per decidere i provvedimenti necessari affinché tutto vada più o meno come previsto; in ogni caso positivamente.

Grazie al budget, gli obiettivi operativi sono resi misurabili ed assegnabili a responsabili aziendali che ne devono sorvegliare il conseguimento.

## Il budget come "simulatore"

Risulterà chiaro al lettore che il quadro d'insieme di costi e ricavi (scenario) fornito dal budget consente di valutare a priori, oltre la "fattibilità", anche la soddisfazione o l'insoddisfazione per il risultato finale previsto. Questo vuol dire che si possono configurare scenari diversi, per decidere quello migliore, in tutti i sensi, "fattibilità" compresa. Ovviamente, anche sul piano finanziario.

Sul mercato esistono software che semplificano sia questa attività di impostazione, sia il controllo periodico durante la gestione. Il nostro Studio ha messo a punto un software che si sta rivelando particolarmente interessante, per completezza e per facilità d'impiego.

## PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

Pianificare e controllare riduce le ansie per il futuro.

I termini "pianificazione" e "controllo", come abbiamo visto, si riferiscono al processo per il quale l'azienda stabilisce i propri obiettivi di breve, medio e lungo periodo; programma le attività per realizzarli, valutando "a monte" le risorse da impiegare e stabilisce come monitorare i risultati. I sistemi di pianificazione e controllo, nel tempo, hanno assunto via, via, maggiore importanza, fino a diventare oggi irrinunciabili.

Dalla fine degli anni Sessanta i vertici aziendali hanno concentrato l'attenzione sulla strategia, trascurando il controllo adeguato dei risultati prodotti dalle attività svolte per realizzarle. Questo, in alcuni casi, ha prodotto seri danni, perché:

- la strategia corretta senza controllo puntuale delle attività operative non ha consentito di eliminare errori operativi in corso d'opera;
- l'assenza di un sistema di controllo costante non ha consentito di adattare il disegno strategico a fronte di imprevisti durante la gestione, cosicché gli effetti della strategia - magari originariamente corretta - sono stati vanificati.

A partire dagli anni Novanta, l'uso interattivo del sistema di pianificazione e controllo non è più stato appannaggio esclusivo del top-management, coinvolgendo gli operativi sul campo, in possesso di informazioni aggiornate dei cambiamenti in corso sui mercati.

### Il controllo di gestione "ad hoc".

Una varietà di termini sia in ambito accademico, sia nella pratica aziendale, descrive l'attività di **controllo**. Fra questi, il termine "**controllo di gestione**" rappresenta probabilmente il termine meno noto e diffuso nel vocabolario della gestione delle PMI e, come tale, più soggetto a interpretazioni tanto soggettive quanto improprie.

Per questo documento, il controllo di gestione è definibile come *sistema strutturato e integrato di informazioni e processi, utilizzato dal management a supporto delle attività di pianificazione e controllo*. Questo sistema deve consentire ai vertici aziendali di posizionare l'impresa nel tempo e nello spazio competitivo al fine di cogliere le eventuali inadeguatezze operative che possono pregiudicare i risultati economici, patrimoniali e finanziari dell'azienda.

Il controllo di gestione, quindi, è il sistema operativo che permette di guidare le attività aziendali verso il conseguimento di obiettivi stabiliti "a monte". Questo, mediante il confronto sistematico dei dati consuntivi con quelli previsti. Ogni scostamento individuato, debitamente interpretato, permette al management aziendale di decidere i correttivi da apportare (controllo attivo) nel corso della gestione. Pertanto, è un processo che produce informazioni, difficilmente standardizzabile perché richiede elevata flessibilità per rispondere a specifiche esigenze di singole aziende. Non fornisce soluzioni ai problemi, ma:

- richiama l'attenzione del management sulle aree critiche;
- contribuisce a motivare i soggetti che hanno potere decisionale, proprio perché, attraverso il confronto dei dati consuntivi con quelli preventivi; consente la ricerca delle cause degli scostamenti, stimolando la creatività;
- permette di reagire rapidamente ai cambiamenti.

Non esistono sistemi di controllo di gestione universalmente validi ed applicabili a tutte le aziende. Pertanto, **è sempre necessario progettare un sistema "ad hoc"** per ogni specifica realtà d'impresa, sulla base della individuazione dei "fattori critici" che ne condizionano il successo.

Tale progettazione deve assecondare i fabbisogni di pianificazione e controllo specifici di ciascuna impresa.

Oggi più di ieri si evidenzia il bisogno concreto di **un sistema "pratico"** di controllo di gestione capace di supportare le decisioni. Perché gli informatici - prigionieri della loro specializzazione - hanno contribuito non di rado a creare insoddisfazione, realizzando soluzioni ingombranti, pensate più per gestire montagne di "dati", invece di fornire le poche informazioni che servono a chi deve decidere.

Oggi è necessario che, dall'esperienza vissuta, si ricavino via, via - attraverso analisi, osservazioni e riflessioni - dei metodi che consentano soluzioni sempre adeguate alle situazioni, capitalizzando progressivamente le nuove esperienze. Per questo, **sono necessari nuovi approcci al problema del controllo di gestione** trasformandolo, da mero strumento di registrazione "ex post" degli accadimenti aziendali, in vero strumento di guida e di governo dell'impresa.