



STUDIO BARALE

dal 1946
Consulenti di Direzione

NEWS

Informazioni, riflessioni e spunti
sui temi del management e della gestione d'impresa

Informazioni per decidere

**Controllare la gestione per
riuscire a competere.**

Attenzione ai costi!

Sommario:

- > Non si può ignorare la cultura d'impresa
- > Attenzione ai costi
- > Il concetto di costo non è univoco
- > L'illusione del "costo pieno"
- > I sistemi di "direct costing"
- > Il prezzo lo fa il mercato. Però...
- > L'analisi di portafoglio
- > Il valore "globale medio" inganna
- > Serve un sistema di controllo "ad hoc"
- > E bisogna partire dal budget
- > Il budget è un programma d'azione

*Controllare la gestione:
si può e si deve.*

In questa breve trattazione sintetizziamo gli aspetti della cultura d'impresa che bisogna considerare, per adattare i sistemi di pianificazione e di controllo alle attuali esigenze del mercato.

Di questi tempi, praticamente "difficili" per tutte le aziende di tutti i settori, ogni azienda s'interroga su come orientarsi per il futuro, al fine di ottenere adeguata redditività e, per alcune di esse, trovare addirittura la sopravvivenza. Conseguentemente – quand'anche i bilanci evidenzino risultati complessivamente positivi – in ogni azienda si avverte sempre più l'esigenza di identificare con chiarezza i ricavi marginali realizzati nelle diverse aree di business (mercati, tipologie di clienti, famiglie di prodotti/servizi, ecc.). Questo, per disporre di informazioni che supportino sia le decisioni operative (formulazione dei prezzi di listino e le inevitabili eccezioni), sia le scelte strategiche (selezione dei mercati, strategie di prodotto e commerciali, conseguenti scelte di investimento, ristrutturazioni organizzative, ecc.).

Ma per conoscere i margini bisogna conoscere i costi!

Chi è sicuro di conoscere i propri costi?

Chi ha il difficile compito di governare un'impresa si domanda se il sistema di calcolo dei costi e dei margini (di prodotto, di commessa, ecc.) che sta utilizzando è "corretto". E, in molti casi, comincia a sospettare che il sistema di controllo della redditività aziendale possa:

- subire "distorsioni" dalla valutazione dei costi e, conseguentemente,...
- ... non supportare adeguatamente le scelte di listino e di politica commerciale.

Nel corso degli anni la cultura d'impresa ha fatto passi da gigante e la pratica (da sola), per quanto preziosa, non è più sufficiente. Anzi!

Non si può più ignorare la cultura d'impresa

Il governo di un'impresa può essere impostato secondo due criteri:

- attendere il verificarsi degli eventi, o il sorgere di problemi, prima di prendere qualsiasi decisione (atteggiamento "reattivo"). In questi casi i provvedimenti saranno tardivi e inutili;
- cercare di prevedere gli eventi, per anticipare le decisioni (atteggiamento "proattivo"). Questo è l'atteggiamento corretto, ma deve essere supportato da adeguate informazioni.

Oggi, nessuna azienda può più permettersi il rischio di fare scelte sbagliate. Infatti, a fronte dell'accresciuta turbolenza ambientale, ogni esperienza accumulata nel passato non serve più; la sola guida basata sull'esperienza potrebbe addirittura costituire ostacolo all'ulteriore sviluppo azien-

STUDIO BARALE sas
Corso Fiume, 2
10133 - Torino (TO)
Tel. (011) 660.43.46
Fax (011) 660.38.26

consulenti@studiobarale.it

dale e persino minacciare la sopravvivenza dell'azienda stessa. Questo, perché oggi tutto accade troppo velocemente e quindi bisogna agire in anticipo (proattivamente).

Per questo motivo, sono necessari nuovi approcci alle problematiche del controllo della gestione, trasformando il mero strumento di registrazione *ex post* degli accadimenti aziendali (la contabilità), in utile strumento di governo della impresa. E il budget, come vedremo, è lo strumento fondamentale per l'orientamento al futuro (proattivo) della Direzione.

Attenzione ai costi!

Purtroppo, in molte aziende, i costi sono ancora calcolati secondo metodi assolutamente "tradizionali" che potevano essere validi quando i margini erano consistenti e il mercato era facilmente interpretabile. Ma non sono più adeguati oggi, perché le condizioni di mercato e di concorrenza sono cambiate rapidamente (e continuano a cambiare).

Infatti, si riscontra sovente che le metodologie utilizzate da molte aziende sono contrarie alla strategia competitiva e ai fattori critici di successo; in particolare, contrastano le esigenze, divenute indispensabili, di:

- essere competitivi, per non perdere opportunità;
- gestire la crescente "complessità" generata dal proliferare di prodotti, varianti di prodotto, personalizzazioni e servizi accessori al "prodotto".

Il concetto di costo non è univoco!

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

Ma quale configurazione di costo occorre utilizzare: costo primo, costo di fabbricazione, costo complessivo,...?

"Ogni costo è vero in senso relativo, cioè in funzione dello scopo per il quale è calcolato, ma non è vero in senso assoluto"

Luigi Guatri, "I costi d'azienda" - Giuffrè, 1954

[vale a dire che non è utilizzabile per qualsiasi scopo]

Questa affermazione di principio sta a significare che il concetto di costo non è univoco; al contrario, il concetto di costo assume significato e con-

tenuto diversi, a seconda dello scopo per cui viene calcolato.

E non si tratta di un concetto teorico inutile.

Trascurare tale concetto, pertanto, può indurre a gravi errori di valutazione nelle scelte di impresa. Quindi, prima di pensare al "come" calcolare i costi, bisogna domandarsi per quale scopo si devono calcolare. E la risposta alla domanda è che ... dipende dal tipo di decisione che si deve prendere, distinguendo tra:

□ decisioni di breve periodo

Si tratta di tutte quelle decisioni che, non comportando modifiche alla struttura aziendale, non influiscono sui cosiddetti costi "fissi":

- individuazione delle produzioni più convenienti, in presenza di capacità produttive limitate;
- decisioni di "make or buy", ovvero: la scelta tra produrre in proprio o acquistare da altri produttori;
- valutazione delle possibilità di sopportare riduzioni di prezzo, in situazione di forte competizione;
- determinazione del prezzo minimo accettabile, per quantitativi addizionali, in presenza di capacità produttive non sature;
- campagne promozionali;
- ecc.

□ Le decisioni di lungo periodo

Si tratta di quelle decisioni che inducono cambiamenti nella struttura e nella capacità produttiva dell'impresa.

La valutazione di queste decisioni è più complessa e richiede l'impiego di strumenti più sofisticati (piano d'azienda/processi di valutazione degli investimenti).

L'illusione del "costo pieno"

Nella realtà delle imprese italiane, sorprende l'assoluta prevalenza del cosiddetto "full costing" (detto anche "costo pieno").

Inoltre, il "full costing" è spesso applicato secondo modalità assolutamente tradizionali, le quali derivano più da consuetudini che da precise scelte.

Questo **nell'illusione di considerare "sicuramente" tutti i costi.**

Invece tale metodo di calcolo risulta spesso non congruente alla strategia competitiva ed ai fattori critici di successo aziendali. In particolare, contrasta l'esigenza - sempre più diffusa - di gestire la crescente "complessità" generata dal proliferare di prodotti, varianti di prodotto, personalizzazioni e servizi accessori al prodotto.

Nei sistemi di *full costing*, le scelte del grado di "pienezza" e delle basi di ripartizione comportano sempre elevati livelli di soggettività. E, nella maggior parte delle decisioni di gestione operativa (di breve periodo) le informazioni di costo pieno possono essere addirittura fuorvianti. Inoltre, la scelta del *full costing* si presta alla manipolazione delle informazioni aziendali, adattandole ad uno scopo pericoloso (nascondere o enfatizzare determinati risultati).

I sistemi di "direct costing"

I sistemi di *direct costing* sono i soli capaci di fornire informazioni oggettive. Infatti, considerano solo i componenti di costo (variabili e fissi specifici) attribuibili con certezza ai prodotti/servizi.

Questo, determinando il cosiddetto "margine di contribuzione" di ciascun prodotto/servizio. Secondo tali sistemi, un prodotto si può definire economicamente conveniente quando:

- il primo margine di contribuzione unitario è positivo;
- i volumi di vendita del prodotto consentono di coprire gli eventuali costi fissi specifici e di contribuire altresì alla copertura di parte dei costi fissi comuni (vale a dire che è positivo anche il secondo margine di contribuzione).

Il prezzo lo fa il mercato. Però ...

... un altro metodo denominato *activity based costing*, per esempio, fornisce indicazioni utili a definire le politiche di *pricing* dei prodotti.

Tale metodo, infatti, ha il pregio di fornire indicazioni sulle "cause" dei costi, poiché rispecchia il livello di complessità gestionale, causato dai diversi prodotti. Esso, pertanto, è utile per i progetti di miglioramento dell'efficacia/efficienza dei processi aziendali: infatti, fornisce indicazioni su come controllare/ridurre il costo delle singole "attività" aziendali.

Quindi, la scelta del metodo è molto importante perché:

- deve essere coerente alla strategia aziendale e, quindi, funzionale ai fattori critici di successo dell'azienda, poiché il metodo influenza decisioni ed azioni;
- deve essere coerente allo stile di gestione che può essere orientato alla "trasparenza" oppure preferire la possibilità di "enfaticizzare/nascondere" determinati aspetti della gestione;
- determina l'impostazione di tutto il sistema di controllo direzionale (budgeting, reporting,

analisi degli scostamenti, misurazione dei risultati, ecc.).

L'analisi di "portafoglio"

Chiarito il problema del costo passiamo ad un altro importante aspetto della moderna cultura d'impresa.

Oggi, ogni Azienda si trova a dover fronteggiare:

- la crescita delle esigenze dei clienti che vogliono prodotti a prezzi sempre più bassi, di qualità sempre più elevata, in tempi sempre più brevi e con variabili sempre maggiori;
- la generale caduta delle redditività, dovuta alla progressiva erosione dei margini (effetto della competizione esasperata);
- il generale aumento della complessità gestionale, dovuto alla dinamica dei rapporti tra impresa e ambiente (processo di cambiamento).

Il valore "globale medio" inganna!

Nell'odierno contesto, se l'obiettivo dell'impresa è il miglioramento (o il mantenimento) della redditività aziendale, diventa fondamentale superare la osservazione della performance aziendale nel suo complesso, per passare all'analisi delle performance delle diverse componenti del suo "portafoglio" (aree di business, prodotti, canali di vendita, clienti).

Questo perché è sempre rischioso valutare l'andamento aziendale sulla base degli indicatori globali (riferiti cioè alla azienda nel suo complesso). Questi ultimi, infatti, sono il risultato della media ponderata dei risultati economici e finanziari generati dal "mix" di vendita (dai diversi canali di vendita; dalla tipologia dei clienti serviti; dai diversi mercati di sbocco). Tali valori medi, quand'anche positivi, possono facilmente nascondere eventuali negatività di alcune componenti del "mix" stesso.

Da tutto ciò discende l'importanza di individuare e monitorare:

- le linee di prodotto, i canali, i clienti, i mercati che - in relazione alle rispettive fasi del ciclo di vita - generano margini e quelli che, invece, non ne producono o, addirittura, fagocitano margini prodotti da altre componenti;
- le linee di prodotto, i canali, i mercati che - in relazione alle rispettive fasi del ciclo di vita - generano flussi finanziari positivi e quelli che, invece, assorbono liquidità;
- la redditività (ROI, ROS) delle diverse linee di prodotto, dei diversi canali, o dei diversi mercati, rispetto al volume di risorse in essi investite.

Tutto ciò, per essere in grado di manovrare consapevolmente il "mix" di vendita, invece di subirlo. Infatti, solo **manovrando correttamente il "mix" di vendita e controllando le cause dei costi, è possibile assumere le decisioni indispensabili al mantenimento/miglioramento della redditività aziendale.**

Serve un sistema di controllo "ad hoc"

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 e di supporto alle decisioni, rimasto insoddisfatto. Infatti gli informatici - prigionieri della loro specializzazione - hanno contribuito non di rado a tale insoddisfazione, creando 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 - mediante 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.**

E bisogna partire dal "budget"

Dal controllo di gestione orientato al passato occorre spostarsi verso un sistema orientato prevalentemente al futuro. Infatti, in un ambiente competitivo, soggetto a forti turbolenze, i sistemi tradizionali di contabilità (generale, analitica e industriale) possono fornire soltanto informazioni su accadimenti ormai passati (dati "morti") e, pertanto, in ritardo quando ormai l'opportunità e l'efficacia di azioni correttive è notevolmente diminuita, se non vanificata.

Oggi, qualsiasi azienda - anche di piccole dimensioni - ha bisogno di anticipare, per quanto possibile, gli accadimenti futuri della gestione, al fine di predisporre idonee contromisure verso le con-

seguenze potenzialmente negative di determinati eventi. Di qui, l'esigenza di pianificare lo sviluppo e di creare un sistema flessibile di budgeting.

Il "budget" è un programma d'azione

Il budget non è la previsione delle vendite: è qualcosa di molto più complesso.

Spesso, a proposito del budget (che richiede una previsione), s'incontra l'obiezione che, al giorno d'oggi, sarebbe impossibile prevedere che cosa potrà capitare anche nell'immediato futuro.

In pratica, il budget non è una previsione fine a sé stessa (il tentativo di "indovinare" che cosa succederà). **È un programma razionale e flessibile d'azione; quindi, rappresenta una "rotta" che la Direzione ha deciso di seguire, pronta tuttavia ad essere adeguata agli accadimenti, nel corso della gestione.**

Elaborare il budget, infatti, equivale alla definizione della "rotta" di una imbarcazione che deve raggiungere un porto non visibile né alla partenza, né durante la navigazione in mare aperto; inevitabilmente, lungo il tragitto, gli imprevisti porteranno a scostarsi dalla linea tracciata sulla carta nautica; tuttavia, l'imbarcazione non sarà in balia degli eventi, perché il navigatore "facendo il punto" periodicamente, avrà i riferimenti per individuare immediatamente l'eventuale scostamento dalla "rotta" e per decidere il colpo di timone per ritornare in linea.

E così accade per il budget: tracciata la "rotta" in base alle risorse di cui si dispone, si decide che cosa fare considerando i dati storici e il contesto di mercato in cui si va ad operare, con la decisione di realizzare degli obiettivi di vendita e di costo, definendo un conto economico previsionale.

Inoltre, il budget consente soprattutto di valutare in anticipo gli effetti di possibili decisioni alternative, a fronte di determinati fatti. Questo, per poter prendere, anticipatamente, le opportune contromisure (analisi detta "what if" di scenari alternativi).

Ecco perché **il budget è lo strumento fondamentale per orientare l'attività di Direzione.**