

PICCOLE-MEDIE IMPRESE: ALCUNE RIFLESSIONI SUL CONTROLLO DI GESTIONE (*)

1. *Perché occorre il controllo di gestione.*

L'impresa, anche quella di media e persino piccola dimensione, si trova oggi ad operare in situazioni difficili ed altamente competitive frutto della concorrenza del mercato globale con importazioni a costi bassissimi, di uno scenario internazionale in fase di generale recessione, della volatilità dei tassi di interesse e dei cambi e quant'altro.

Per poter disporre di un insieme di strumenti che aiutino a definire la « direzione di marcia » e a guidare con coerenza e costanza l'impresa nella direzione desiderata, è sicuramente di grande utilità anche per le PMI un efficace sistema di programmazione e controllo di gestione.

Non avere strumenti di monitoraggio e controllo (o averli non adatti e poco o male usati) è come avventurarsi in un mare agitato in una barca senza la possibilità di mantenere la rotta o di individuare rotte alternative per sfuggire alla tempesta. Naturalmente come in barca anche in azienda gli strumenti non bastano: occorrono validi marinai, ciò vale a dire che bisogna investire prima negli uomini adatti poi negli strumenti.

Comunque poter disporre di un valido sistema di controllo è ormai una necessità per tutte le imprese; soprattutto per quelle che, pur rimanendo di dimensione media o piccola, hanno però dovuto crescere in complessità per non uscire dal mercato. Per esse un costante orientamento al futuro e una maggiore attenzione riflessiva sulle strategie da seguire, supportata dai « giusti numeri » rappresentano condizioni vitali per avere successo. Quei « numeri » devono aiutare a rispondere ai tre interrogativi chiave intorno ai quali deve ruotare l'attività di direzione: dove siamo?, dove vogliamo andare?, cosa dobbiamo fare per andare nella direzione desiderata? E i « numeri » per conoscere e decidere sono ottenibili con un buon sistema di controllo della gestione, che, se ben impostato, offre la base informativa per chiarire gli obiettivi, per controllare che il divenire

(*) A cura di RICCARDO CODA.

dell'impresa sia in linea con i programmi stabiliti e per intraprendere, se del caso, azioni correttive.

2. *Gli strumenti del controllo.*

2.1. *La contabilità analitica.* — La contabilità analitica è quell'insieme di tecniche che rileva, organizza e aiuta ad analizzare i dati elementari di costo e di ricavo in relazione a specifici oggetti di calcolo. Oggetti che possono essere i prodotti, i centri di responsabilità, le attività svolte in azienda, i canali di distribuzione, le aree geografiche, i singoli clienti, ecc.

La conoscenza dei costi assolve a molteplici scopi che vanno dall'orientamento dei prezzi di vendita, alla comprensione delle aree o dei prodotti dove si guadagna o si perde, alla motivazione dei collaboratori a essere più efficienti e alla valutazione delle rimanenze di magazzino.

Gli strumenti informativi e le tecniche di calcolo messi a disposizione dalla contabilità analitica sono innumerevoli. Basti pensare che non esiste una configurazione di costo corretta in assoluto.

Un costo è più o meno corretto a seconda dell'uso che se ne vuole fare. Per esempio come calcolo il costo di acquisto di un prodotto in presenza di acquisti ripetuti? Prendo il costo riferito all'ultimo ordine? oppure calcolo un costo medio di periodo? È poi corretto o no attribuire al prodotto anche i costi della struttura comune come il costo degli impiegati amministrativi o il costo della direzione generale? Se poi si decide per il sì, dal momento che tali costi non hanno una relazione diretta con il prodotto, li imputo ai prodotti in base al fatturato o ai volumi di vendita o con un altro criterio ancora? La risposta è sempre la stessa: dipende dall'utilizzo che si desidera fare di un certo costo.

La contabilità analitica comporta dunque delle scelte di fondo:

- gli oggetti rispetto ai quali rilevare le informazioni;
- come calcolare i costi in relazione agli specifici oggetti di calcolo.

Occorre poi anche decidere quali elementi di costo evidenziare e il loro grado di dettaglio: per esempio se il costo dell'energia elettrica è importante, lo vado a evidenziare nel prospetto di presentazione della scheda di costo; anzi magari provvedo a dotare alcuni reparti produttivi di contatori per una misurazione accurata; diversamente mi limito a nascondere tale costo tra le spese generali varie.

Un'ultima scelta va fatta infine sulla modalità di svolgimento della contabilità analitica: per esempio essa può essere svolta mediante elaborazione di tabulati statistici oppure con scritture contabili collegate con la contabilità generale.

2.2. *Il budget.* — Il budget è un programma d'azione espresso in ter-

mini quantitativi e monetari. Esso si compone almeno di un conto economico analizzato per aree di business o aree strategiche d'affari, di un rendiconto finanziario e di alcuni indicatori chiave, il tutto con riferimento al prossimo anno.

Ma attenzione! Il budget non è un bilancio di previsione, anche se si basa su ipotesi e previsioni di scenario di mercato per il prossimo anno, esso trae origine dagli obiettivi e dai piani di azione aziendali e sintetizza il «dove l'imprenditore vuole andare» nel prossimo anno.

A monte del budget c'è quindi tutta una serie di decisioni maturate dal vertice dell'impresa: per esempio quale obiettivo di fatturato darsi, cosa fare per spingere le vendite, come articolare le promozioni e la pubblicità, se e quanto investire nella ricerca piuttosto che in automazione e così via. Il budget serve anche a verificare la fattibilità finanziaria dei programmi d'azione ed a individuare le fonti di finanziamento.

Il budget può poi anche essere utilizzato come strumento di coordinamento e coinvolgimento dei principali collaboratori dell'imprenditore: infatti in questo caso il processo di formazione del budget si basa sugli input dei collaboratori, pur nell'ambito delle linee guida fissate dall'imprenditore: è il responsabile commerciale che definisce quanto riesce a collocare sul mercato, il responsabile di produzione che dice quanto gli costa produrre quello che il commerciale vende, il responsabile acquisti che determina a quale prezzo riesce ad approvvigionarsi, il responsabile finanza che stima a quale tasso di interesse può procurarsi le risorse per consentire all'azienda di fare fronte agli impegni e così via. Un coinvolgimento dei collaboratori nel processo di budget è il primo passo per responsabilizzarli sui risultati.

2.3. *Il reporting periodico.* — Il reporting riguarda quell'insieme di tecniche di presentazione tramite cui si comunicano le informazioni emerse a seguito dell'attività di analisi dei dati.

Vediamo ora in breve gli elementi che compongono l'attività di reporting.

I destinatari del reporting.

Il flusso informativo è orientato esclusivamente verso l'imprenditore quando questi gestisce l'azienda in modo accentrato e si avvale del reporting come di un cruscotto per pilotare la sua impresa; laddove invece l'imprenditore intende coinvolgere alcuni collaboratori nelle decisioni oppure valutare il loro operato sulla base di dati oggettivi e condivisi, o più semplicemente comunicare delle informazioni, allora il reporting — pur con contenuti differenziati — deve raggiungere anche tali collaboratori.

Il contenuto del reporting.

Esso dipende dal destinatario del reporting: all'imprenditore devono giungere informazioni (come dati di bilancio mensili o indicatori di sintesi come il tasso di rotazione del magazzino o il ritardo medio negli incassi da clienti) volte a valutare l'andamento complessivo dell'impresa, mentre ai responsabili di funzione ed ai collaboratori devono pervenire informazioni più operative (come le statistiche delle vendite per zona o il tasso di rotazione di specifici articoli), informazioni che servano a monitorare il funzionamento di specifiche aree organizzative.

Il reporting deve poi essere « per eccezione »: il risultato di un lavoro di analisi da cui sono estratte soprattutto quelle informazioni che comportano delle criticità e sulle quali l'imprenditore ed i suoi collaboratori devono porre attenzione.

Così per esempio la Tavola 1 mette in evidenza su quali parametri di performance concentrare l'attenzione per tenere sotto controllo il livello di servizio alla clientela in un'impresa operante nel settore cosmetici: si tratta in questo caso di parametri tutti non monetari; il loro andamento peraltro può influire in modo determinante sui risultati reddituali prospettici.

La Tavola 2 presenta invece come una piccola impresa commerciale operante nel settore abbigliamento con tre punti vendita interpreta il reporting mensile: qui è rilevante il controllo sulla stagione e il periodo ante e post saldi di stagione; i parametri di controllo significativi sono gli sconti praticati alla clientela e la percentuale di vendite rispetto agli acquisti (il c.d. sell-out) oltre al margine di intermediazione.

Attendibilità e affidabilità.

Le informazioni contenute nel reporting devono essere attendibili, ossia significative per misurare un certo fenomeno. Devono poi essere affidabili, infatti se sorgono dubbi al riguardo si rischia di perdersi in discussioni sulla correttezza delle informazioni (e il controllo di gestione perde allora credibilità) invece che sui problemi gestionali che il reporting punta a mettere in luce. Non occorre invece che debbano essere esatte al centesimo: l'eccessiva esattezza rende più difficile l'elaborazione e la lettura del dato.

Frequenza e tempestività.

La frequenza dipende dal tipo di informazioni: per esempio il dato sul fatturato dipende dalla frequenza con cui si fattura e potrebbe essere anche settimanale mentre l'aggiornamento del budget economico potrebbe es-

sere trimestrale. Per quanto riguarda la tempestività occorre fare in modo che le informazioni necessarie alla gestione arrivino in tempi realisticamente ridotti. Serve poco ai fini del controllo fornire bilanci mensili con mesi di ritardo rispetto alla loro data di riferimento: l'obsolescenza delle informazioni per il controllo è rapidissima! È spesso meglio un reporting con informazioni stimate ma tempestivo rispetto ad uno perfetto ma disponibile in un momento in cui non c'è più nulla da fare per modificare le scelte aziendali.

Orientamento al futuro.

Il reporting deve segnalare mensilmente la proiezione economica a fine anno, assumendo che le cose vadano per il resto dell'anno come nei mesi trascorsi o tenendo conto degli effetti di stagionalità tipici dell'impresa. In situazioni particolari può essere utile o anche necessario andare al di là della semplicità di una semplice proiezione « inerziale » di base per tenere conto di nuovi elementi attesi nei mesi a venire come ad esempio gli effetti economico-finanziari derivanti dall'acquisizione di una nuova commessa. Nelle organizzazioni più complesse si arriva poi ad elaborare regolarmente anche più di una proiezione alternativa (scenario « ottimistico » e « pessimistico »); è chiaro altresì che in mancanza di concrete basi di stima queste rischiano di rimanere esercizi teorici.

L'ultimo aspetto che caratterizza il reporting è la *forma di rappresentazione*. L'utilizzo di grafici, tabelle con confronti e scostamenti vari, relazioni o diagrammi e l'enfasi data ad alcuni elementi del reporting condiziona i messaggi che si intendono divulgare. I report vanno strutturati in modo da facilitare la comprensione dei problemi, delle priorità e dei possibili percorsi correttivi, anche mediante grafici.

3. Le potenzialità del controllo di gestione.

Il controllo di gestione si propone dunque di facilitare l'attività direzionale di un'impresa. Attraverso il seguente percorso logico l'imprenditore, assistito se del caso dal controller, cioè dall'esperto di « numeri »:

— definisce gli obiettivi della gestione operativa in termini economico-finanziari, in accordo alla sua visione strategica;

— cerca — con il contributo dei collaboratori chiave — attraverso la messa a punto di programmi d'azione, di indirizzare e guidare l'impresa verso gli obiettivi, individuando le possibili alternative d'azione e scegliendo tra queste la più vantaggiosa;

— verifica i risultati raggiunti mediante confronto con gli obiettivi prefissati, al fine di trovare le eventuali azioni correttive e/o, se necessario, rivedere o ritirare gli obiettivi stessi.

Tutto questo sta a significare che l'attività di controllo può assolvere almeno a due funzioni: una funzione informativa e una di indirizzo e coordinamento.

La *funzione informativa* si propone di quantificare e misurare gli obiettivi e i risultati via via ottenuti e quindi di fornire le informazioni necessarie per comporre le scelte sulle alternative di azione, per valutare, durante il periodo oggetto di programmazione, se l'attività si sta svolgendo in modo soddisfacente o meno ed in quest'ultimo caso, individuarne le cause e segnalare dove si debba intervenire.

La *funzione di indirizzo e coordinamento* (dall'inglese « control » che non significa attività di verifica, ma per l'appunto attività di indirizzo e di guida) aiuta ad accertare:

— la compatibilità tra obiettivi e programmi d'azione (le azioni messe in pista sono idonee a far uscire l'impresa da un periodo di crisi?);

— l'equilibrio tra risorse disponibili e risorse necessarie (i soldi di cui dispongo — o che credo di poter raccogliere — sono sufficienti per affrontare certi investimenti?);

— un coordinamento nei ritmi e tempi di svolgimento delle attività programmate (per sviluppare — ad esempio — le vendite di un nuovo prodotto occorre organizzare acquisti e produzione, ma nel contempo anche sensibilizzare la rete vendita per evitare il rischio di appesantire anche solo temporaneamente il magazzino: il controllo di gestione aiuta a coordinare tutte queste aree).

Il controllo di gestione, volendo, può aiutare poi l'organizzazione a funzionare meglio svolgendo ulteriori funzioni:

— una *funzione motivazionale*, in quanto consente di responsabilizzare, e se del caso incentivare, in termini di obiettivi da raggiungere, le persone chiave che operano in azienda;

— una *funzione di delega* per l'alleggerimento dell'attività dell'imprenditore spesso troppo accentratore e troppo preso dalla gestione del giorno per giorno; avvalendosi di un sistema di controllo l'imprenditore può cominciare a delegare per dedicarsi di più alla gestione strategica e a far crescere i collaboratori;

— una *funzione di accumulo di esperienza*: l'attività di controllo consente, attraverso l'analisi degli scostamenti tra obiettivi e risultati conseguiti e degli scostamenti tra i risultati storici dei vari anni, di capire dove si sono commessi eventuali errori e soprattutto perché sono stati commessi; in effetti solo ragionando sul perché degli errori è possibile evitare di commetterli nuovamente. Attraverso questa funzione il controllo consente anche di estrarre più rapidamente le informazioni per definire politiche di prezzo, valutare le opportunità di investimento e, in generale, operare tutte quelle scelte che l'imprenditore spesso è costretto ad affidare solo al suo « fiuto ».

In effetti nelle piccole imprese con una struttura organizzativa poco articolata le funzioni del controllo di gestione di utilità più immediata sono proprio la funzione informativa e quella di accumulo di esperienza: il controllo di gestione, attraverso la comprensione dei consuntivi e delle tendenze in atto aiuta l'imprenditore a prendere le decisioni per il futuro in modo più consapevole.

Le altre funzioni invece sono sovente surrogate in queste imprese da un controllo « a vista » da parte dell'imprenditore che già opera in stretto contatto con i suoi collaboratori.

4. *Controllo di gestione e sistema informatico: la nuova frontiera del controllo di gestione.*

I recenti progressi della tecnologia informatica hanno reso accessibili con costi accettabili anche al mondo delle piccole-medie imprese dei software estremamente potenti per controllare la crescente complessità aziendale.

Ci riferiamo ai *magazzini dati* (*i datawarehouse*) che mettono a disposizione « nel giusto modo » ingenti masse di informazioni; ai software di nuova generazione per il reporting (*i software di business intelligence*) che permettono in tempo reale di svolgere analisi su più dimensioni (*l'analisi multidimensionale*) e di passare dal dato di sintesi a quello di dettaglio. Così per esempio diventa possibile analizzare le variazioni di fatturato rispetto ad anni precedenti in relazione all'area geografica, alla linea di prodotti, a particolari mesi e poi, con semplici *click* sul mouse del computer, indagare sulle variazioni scendendo a livello di un singolo cliente, di un particolare prodotto, fino all'indagine su una specifica fattura.

Il reporting per il controllo direzionale si evolve così da strumento sovente rigido, con tanti dettagli cartacei necessari al controller per il lavoro d'interpretazione degli andamenti, a strumento flessibile in grado di permettere di passare liberamente dal dato di sintesi al dato analitico, con minore utilizzo di carta e molte informazioni facilmente accessibili a video.

La nuova tecnologia dell'informazione ha poi reso possibile estendere il controllo di gestione ai costi delle diverse attività svolte in azienda (*activity based costing*). L'*activity based costing* si basa sulla convinzione che i costi aziendali dipendono in ultima analisi dal modo di lavorare e quindi dalle varie attività svolte, attività che sono condizionate dall'organizzazione e dalle prassi aziendali: ecco allora che si possono scoprire delle attività costose, ma inutili, che possono essere eliminate per riorientare poi i collaboratori sui lavori che creano valore per i clienti.

Ma attenzione a quelle attività rese necessarie da una clientela sempre più esigente. Con l'activity based costing diventa possibile attribuire a specifici clienti i costi della complessità che essi generano. Per esempio se alcuni clienti richiedono un tessuto con una particolare mano di tintura che comporta lavorazioni più prolungate della media, con l'activity based costing i costi di tali lavorazioni sono fatti gravare solo sui clienti che le desiderano; diversamente se tali costi fossero spalmati indistintamente si rischierebbe di far pagare a tutti un servizio di pertinenza di pochi, ovvero di diventare in generale meno competitivi per fare un regalo a pochi clienti. Altro esempio è il caso di clienti che acquistano a piccoli lotti: questi ultimi comportano una maggiore incidenza (sul costo dei prodotti) dei costi di varie attività che vanno dall'attrezzaggio degli impianti produttivi alla movimentazione della merce fino a quelle amministrative di bollettazione e fatturazione: con il calcolo dei costi per attività è possibile far gravare solo ai clienti che spezzettano gli acquisti in piccoli lotti i costi da essi indotti, rendendo più corretti i ragionamenti sul prezzo di vendita e sulla redditività dei clienti.

Sulla Tavola 3 si esemplifica poi un semplice piano dei conti per attività dell'ufficio acquisti dell'impresa Alfa. Il costo per ogni attività viene determinato moltiplicando il tempo dedicato alle specifiche attività rilevato con opportuni time reports per una tariffa oraria media dell'ufficio acquisti. La Tavola 3 evidenzia inoltre per ciascuna attività gli activity driver (o fattori di complessità): si tratta di parametri che indicano la frequenza e l'intensità delle richieste che i prodotti (e in ultima istanza i clienti) rivolgono alle attività determinando i relativi carichi di lavoro. Tali parametri servono quindi per misurare i livelli di output delle attività e per imputare poi i costi delle attività alle linee di prodotto e ai clienti. Proprio attraverso l'analisi dei costi per attività e la loro attribuzione ai prodotti mediante gli activity drivers è emerso che alcune linee di prodotto con ordini spezzettati su molti fornitori e con consegne frazionate in piccoli lotti (studiati per non appesantire le giacenze di magazzino!) generavano in realtà notevoli costi relativi a varie attività dell'area acquisti, costi in passato mai misurati e trascurati nei ragionamenti sui prezzi di vendita.

5. *Gli errori più comuni nell'introduzione del controllo di gestione.*

Il controllo di gestione si basa su una sua strumentazione specifica: se ne è accennato in precedenza quando abbiamo parlato di contabilità analitica, di budget e di reporting.

Alla stregua di qualsiasi impianto impiegato in azienda, anche gli strumenti di controllo vanno scelti con cura in funzione degli specifici fab-

bisogni dell'impresa e poi una volta introdotti vanno tarati in un congruo periodo di rodaggio.

Per cui disporre in azienda di alcune statistiche o di qualche elaborato di costo per orientare i prezzi di vendita o di bilanci infrannuali non significa assolutamente aver introdotto il controllo di gestione in azienda.

Quante aziende poi hanno un bel reporting pur ricco di informazioni ma che poi nessuno guarda a partire dall'imprenditore! Il problema è che un'impresa è in continuo divenire: se il reporting è cristallizzato è inevitabile che esso nel tempo diventi inutile.

Occorre poi ricordare che il controllo di gestione va sempre personalizzato: è come un vestito che deve essere confezionato su misura per l'imprenditore e i suoi diretti collaboratori. Esso deve tenere conto dello scenario competitivo in cui opera l'impresa, di come essa si propone sul mercato (ovvero del suo profilo strategico), e di come è organizzata al suo interno, nonché dello stato di salute economico-finanziario.

In definitiva, nell'impostare il controllo di gestione il rischio di « buttare via dei soldi » è molto alto se non si seguono alcune avvertenze di buon senso tra le quali gradualità di introduzione e ricerca di soluzioni a costi contenuti.

Gradualità di introduzione.

Introdurre tutto e subito rischia di portare ad una crisi di rigetto: gli utenti del controllo di gestione, a partire dall'imprenditore, non comprendono il significato di molte informazioni e nelle riunioni di controllo direzionale si parla unicamente della correttezza dei dati perdendo di vista i problemi reali dell'impresa; così il controllo di gestione finisce per perdere di credibilità.

Invece un'introduzione graduale delle informazioni per il controllo permette senza traumi di saggiare e tarare la loro affidabilità e al contempo permette di accertare la loro utilità.

Così per esempio sarebbe un grave errore partire con il budget senza che sia stata in precedenza introdotta una cultura del controllo attraverso un reporting con informazioni consuntive comparate con l'anno precedente e con indicazioni sulla tendenza economico-finanziaria per l'anno in corso (tendenza da evidenziare con la costruzione di proiezioni a fine anno periodicamente aggiornate).

Chiaramente gradualità non deve significare lungaggini nella progettazione del sistema di controllo.

Contenimento dei costi.

L'introduzione del controllo di gestione in azienda è un processo graduale dove gli strumenti devono essere introdotti quando si è creata una

cultura per il loro utilizzo e comunque in modo graduale. Un errore classico è per esempio acquistare un software per il controllo di gestione « alla moda » e molto costoso credendo di andare così sul sicuro: qui invece è altissimo il rischio di impantanarsi prima ancora di mandare a regime il sistema a meno che non si sia prima già ben radicata in azienda una cultura del controllo.

6. *Suggerimenti per l'implementazione.*

Nelle aziende medio-grandi esiste la figura del controller ed è questa una funzione da cui spesso dipende il successo o l'insuccesso del controllo di gestione. Il controller in primo luogo provvede alla progettazione e realizzazione degli strumenti di controllo e al loro adeguamento nel tempo: per operare bene su questi aspetti deve avere buone competenze amministrative, informatiche e organizzative. Quindi al controller spetta il compito di far funzionare il sistema di controllo, analizzando i dati raccolti e predisponendo i report informativi: egli assiste la Direzione aziendale nel perseguimento degli obiettivi economico-finanziari e nei sottostanti programmi d'azione, misurando i risultati raggiunti e la tendenza in atto sui risultati attesi; se poi è stato introdotto in azienda un sistema di deleghe, organizza le riunioni di controllo direzionale coinvolgendo i managers e focalizza le riunioni su un sistema di reporting condiviso dai diversi attori.

Per le imprese medio-piccole, dove spesso accade che l'imprenditore sia molto assorbito dalla gestione operativa o non mostri particolare predisposizione all'utilizzo di dati quantitativi, il controller dovrebbe assumere il delicato ruolo di consigliere, cioè di interprete dei risultati di gestione, fornendo all'imprenditore le informazioni utili per orientare le sue decisioni.

Tuttavia, per le piccole-medie imprese è spesso troppo costoso assumere come dipendente una figura professionale come quella descritta; inoltre è anche difficile individuarla e motivarla: infatti una piccola impresa, al contrario della grande, non è in grado, per definizione, di offrire dei percorsi di carriera adeguati. Si finisce allora spesso per ripiegare su una figura amministrativa di più basso profilo e senza le competenze necessarie che rischia di condizionare in negativo il funzionamento del sistema di controllo ed alla lunga di portare al suo rifiuto.

Una interessante soluzione adottata da talune imprese e che riesce a combinare professionalità con flessibilità di costi, è quella di puntare su una figura esterna a contratto con tutte le caratteristiche del controller sopra delineate. Un professionista dedicato agli aspetti progettuali e realizzativi del sistema di controllo e a far funzionare il processo di controllo

facendo leva da subito sulle informazioni già disponibili e poi sui nuovi strumenti di controllo via via approntati.

Suo compito è quello di dare in tempi brevi il corretto impulso al controllo di gestione e di aiutare l'imprenditore a scoprirne le varie potenzialità.

Il controller a contratto, meglio se viene affiancato da una persona interna all'impresa che sia un buon conoscitore delle varie problematiche, può a volte essere anche un elemento di cambiamento che, grazie alla sua indipendenza professionale, riesce a rompere certe abitudini consolidate e a smuovere sacche di inefficienza.