

Il processo di controllo direzionale.

I. I presupposti organizzativi.

La capacità dell'impresa di "controllare" la gestione è sicuramente uno dei presupposti per attivare concretamente un'efficace gestione finanziaria. Possedere un sistema di controllo della gestione strutturato è il presupposto per gestire in modo manageriale l'impresa e governarne le dinamiche evolutive e gestionali.

Non a caso, tutti questionari qualitativi predisposti dalle banche a supporto dei sistemi di rating, includono domande specifiche finalizzate a capire il grado di sviluppo, all'interno dell'azienda, del sistema di pianificazione e controllo.

Scopo di questo primo articolo è di chiarire quali sono i presupposti organizzativi necessari all'implementazione di un sistema di pianificazione e controllo. L'articolo costituisce una sorta di introduzione ad una serie di altri contributi nei quali si affronteranno in modo più analitico concetti qui espressi in modo volutamente sintetico.

1. Il sistema di pianificazione e controllo direzionale

Spesso nella pratica si utilizzano i termini pianificazione e controllo in modo errato; non è raro trovare, specialmente nelle PMI, una certa confusione che genera poi una certa confusione sia nelle logiche dei sistemi di controllo che negli strumenti utilizzati. E' quindi indispensabile chiarire che cosa si intende per pianificazione e controllo della gestione

Per pianificazione strategica si intende il processo attraverso il quale *si formulano e si valutano le strategie aziendali in vista del raggiungimento degli obiettivi di fondo della gestione e si redigono i piani operativi per rendere concretamente realizzabile il disegno strategico*. Il processo di pianificazione è quindi un processo destrutturato nel quale rientrano attività non facilmente codificabili e riconducibili ad uno schema formalizzato. La valutazione delle strategie, tema che esula dal presente contributo, richiede un modello di analisi che sia in grado di valutarne la "bontà"; tale modello deve essere in grado di misurare la creazione di valore per gli azionisti conseguenza degli obiettivi definiti dalla pianificazione e più in generale, valutare la capacità

dell'impresa di crescere in equilibrio patrimoniale, economico e finanziario, cioè di garantire valore ma anche la sopravvivenza nell'impresa nel medio-lungo periodo.

Per controllo della gestione si intende invece *un processo mediante il quale la Direzione Aziendale, avvalendosi di opportuni strumenti, si accerta del grado di conseguimento, in termini di efficacia ed efficienza, degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione strategica.*

Il sistema di controllo direzionale, quindi:

- è un processo direzionale, cioè fornisce dati a supporto dell'azione manageriale e del processo decisionale d'impresa;
- non è un insieme di attività finalizzate al controllo ispettivo delle attività dei singoli o alla realizzazione di processi di auditing;
- utilizza strumenti e tecniche proprie, in primis la contabilità direzionale o gestionale, il budget, le informazioni provenienti dai sottosistemi (ciclo passivo e attivo, manufacturing, logistica, ecc.); può anche utilizzare informazioni esterne all'azienda (ad esempio, la dimensione della quota di mercato detenuta, ecc.);
- deve necessariamente "controllare" efficacia ed efficienza, deve cioè superare una logica meramente economico-contabile per verificare costantemente il rispetto degli obiettivi che possono minare l'esistenza stessa dell'azienda nel settore di riferimento (Critical Success Factor, CSF), spesso costituiti da elementi non misurabili con logiche contabili (livello di servizio al cliente, numero di nuovi prodotti immessi sul mercato, clima aziendale, ecc.);
- richiede necessariamente la formulazione di obiettivi; non si deve quindi confondere la costruzione di bilanci infrannuali o situazioni consuntive con il processo di controllo direzionale che deve necessariamente produrre analisi di confronto standard (o obiettivi) e consuntivi;
- deve abbracciare la totalità della gestione aziendale; in questo senso non va confuso con il controllo operativo di precise aree (vendite, produzione, logistica, ecc.) finalizzato a valutare la performance di specifiche funzioni aziendali.

2. Presupposti organizzativi.

Il sistema di controllo direzionale così definito, per la sua implementazione necessita quindi di una serie di presupposti organizzativi.

In sintesi, tali presupposti possono essere racchiusi nell'affermazione che "l'organigramma deve essere definito", cioè i livelli di responsabilità, di delega e di autonomia operativa devono essere esplicitati e codificati.

Si tratta sicuramente del presupposto fondamentale per l'implementazione di un sistema di controllo direzionale che abbia le caratteristiche descritte; nella prassi operativa, per altro, è il presupposto più disatteso, per una serie di fraintendimenti sui quali si tornerà nei prossimi contributi.

L'utilizzo del termine organigramma non deve naturalmente trarre in inganno; si tratta di scegliere la struttura organizzativa più confacente al business ed al modello gestionale dell'azienda. In questo senso, quindi, l'organizzazione potrebbe essere rappresentata anche da una struttura piatta per processi. E' essenziale, in ogni caso, che le responsabilità in termini di utilizzo delle risorse e generazione dei profitti siano chiaramente definite.

Altri importanti presupposti organizzativi sono:

- il commitment della direzione;
- la sistematicità dell'azione, senza la quale gli "adempimenti" previsti dal sistema di controllo risultano sempre disattesi a favore degli adempimenti di tipo civilistico-fiscale;
- la presenza di un sistema di contabilità direzionale.

Infine, è opportuno elencare alcuni dei requisiti che devono possedere gli obiettivi definiti dalla pianificazione affinché siano utilizzabili nel processo di controllo direzionale:

- omogeneità: gli obiettivi devono essere espressi nella stessa unità di misura (unità da vendere, produrre, ecc.);
- raggiungibilità: la fissazione di obiettivi irrealistici mina alla base il processo di controllo direzionale (pratica definita nella prassi operativa "padding the budget");
- condivisione: in generale, la traduzione degli obiettivi definiti dalla pianificazione nei budget annuali che sono alla base del processo di controllo, deve essere condivisa dai manager di linea;
- quantificazione: espressi possibilmente in termini numerici;

- controllabilità: contenere già impliciti i criteri per il loro controllo (ad esempio, le quantità da acquistare devono essere definite come: volume di produzione, coefficiente d'impiego unitario, prezzo di acquisto).

La prassi operativa, purtroppo, è fatta di progetti di implementazione di sistemi di controllo nei quali si presta molta più attenzione agli aspetti tecnici (sistemi contabili, logiche di calcolo dei margini, ecc.) e tecnologici (programmi software a supporto del processo) che non ai risvolti organizzativi delle attività di controllo; in questi casi si corre il rischio di costruire bellissimi modelli che hanno scarsa possibilità di tradursi in pratica e di fornire un reale supporto alle attività di direzione.

Nei prossimi numeri della newsletter si affronteranno le logiche di implementazione di un sistema di controllo, gli strumenti necessari, le logiche e la struttura del budget.

www.phedro.it – info@phedro.it