Newsletter Phedro – marzo 2007

PREVISIONE, PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO (1)

L'allargamento delle frontiere commerciali e dei mercati verso est a cui abbiamo assistito e che sono in continua evoluzione pongono ai nostri mercati delle nuove condizioni di esistenza: la cognizione di nuove opportunità e nuovi sbocchi ma anche di nuovi concorrenti molto competitivi. Tutto ciò sviluppa una maggiore dinamicità dei mercati ma soprattutto una più aspra concorrenza che comporta una diminuzione dei margini operativi.

Con questo articolo iniziamo un ciclo di pubblicazioni relative ai seguenti argomenti:

- Previsione, pianificazione, programmazione, controllo
- Tipi di responsabilità economica individuale
- La struttura tecnico-contabile del controllo ed il budget come componente della contabilità direzionale
- Il budget: commerciale e produzione
- Il budget dei costi, degli acquisti e degli investimenti
- Il budget economico, finanziario, patrimoniale
- Gli scopi della contabilità industriale

Gli strumenti per affrontare questi temi possono essere identificati nelle strategie di marketing, di innovazione, di ricerca e sviluppo, ma soprattutto l'orientamento verso l'efficienza e l'efficacia all'interno dell'azienda. Ciò non implica la creazione di schemi rigidi, ma necessita di strutture dinamiche e flessibili pronte a percepire la necessità di cambiamento al fine di ottemperare alle politiche ed alle strategie aziendali.
Nell'ottica di quanto espresso sopra è necessario focalizzare la razionale condizione dell'impresa sulle due problematiche fondamentali:

1. la definizione degli obiettivi da conseguire nel tempo tenendo presente l'evoluzione dell'ambiente;
2. la costante guida dell'impresa verso tali obiettivi.

Il primo si identifica con la pianificazione e la programmazione, il secondo con il controllo (assumendo il significato di "governo guida").
In un'impresa andiamo dunque ad identificare:

- una attività di previsione, in cui si prevedono certi fenomeni ed in base ad essi si pianificano le scelte;

- un'attività di pianificazione intesa come un processo sistematico ed integrato per la scelta della strategia d'impresa attraverso l'impiego efficiente ed efficace di risorse e competenze organizzative, di informazioni, di metodi e valutazione. Nella pianificazione si considera un arco temporale coerente con l'obiettivo delle scelte strategiche che consiste nell'economicità di lungo periodo della gestione.
- Una attività di programmazione e controllo di gestione o, più semplicemente, controllo di gestione in cui, a brevi intervalli, non solo si aggiorna il piano, ma si stabiliscono precisi programmi d'azione validi nel "breve periodo" e si verifica il grado di realizzazione di questi ultimi. Questo processo trova la sua sintesi nel documento amministrativo chiamato "budget".

In un'impresa l'obiettivo è di pervenire ad un coordinamento tra il processo di pianificazione a lungo termine (il piano) ed il processo a breve termine ottimale. Il sistema di processi è quindi rivolto a scopi di efficacia (il grado con cui gli obiettivi stabiliti vengono raggiunti) e di efficienza (che riguarda il rapporto tra risorse impiegate e risultati ottenuti).
In particolare il sistema di controllo di gestione si compone: di una struttura organizzativa, di una struttura tecnico-contabile, di un processo.

STRUTTURA ORGANIZZATIVA DEL CONTROLLO

La struttura del sistema di controllo risulta collegata con: *fattori organizzativi* – l'ambiente e la strategia effettiva, la struttura organizzativa di base, gli altri meccanismi operativi (procedure, condizioni operative standard, struttura del sistema organizzativo e così via) – e lo *stile direzionale*.
La struttura del controllo esercita influssi su tutti gli output quali:

- L'efficienza direzionale, cioè sulla capacità di gestire, poiché fornisce una metodologia non solo per valutare l'attività delle operazioni d'impresa, ma anche per apprezzare le prestazioni manageriali;
- La motivazione che spinge i manager a svolgere una certa azione o a perseguire un certo obiettivo. Essa si rinforza nella misura in cui il sistema di controllo consente un'effettiva "interiorizzazione "degli obiettivi prestabiliti e quindi un orientamento alla loro concreta realizzazione; tale assimilazione dei target e possibile solo partecipando direttamente al processo di controllo.
- Il morale o "clima organizzativo" : un sistema di tale entità in termini di coinvolgimento aziendale può procurare all'interno dell'organizzazione situazioni di clima diverso che

vanno dalla “pressione” alla “soddisfazione” nel lavoro. Sta negli interessi dell’organizzazione porre degli obiettivi che non siano irraggiungibili, in modo tale da non appesantire troppo il clima aziendale.

La struttura organizzativa del controllo dunque non è soltanto una prerogativa dei vertici, è un qualcosa che interagisce sia con la struttura tecnico-contabile, sia con il processo.

www.phedro.it – info@phedro.it