

A proposito di controllo di gestione

di [Alberto Bubbio](#)

Publicato il 16 Aprile 2018

Il tema del Controllo di Gestione sta ritornando ad essere di grandissima attualità, in quanto rappresenta una delle prossime frontiere della consulenza: in questo articolo proponiamo un'introduzione al concetto di controllo di gestione e controllo strategico.

Il tema del [Controllo di Gestione](#) sta ritornando ad essere di grandissima attualità. Questo in larga parte è determinato dall'ambiente esterno e dalle sue dinamiche che sono talvolta davvero molto difficili anche da presagire.

Sul Controllo di Gestione c'è subito da dire qualcosa: non sono passati 50 anni invano dal primo lavoro di Robert Anthony del 1965 che dava una definizione di Controllo di Gestione che è stata poi ampiamente superata nei fatti.

La definizione era

“il Controllo di gestione è il processo attraverso il quale il management si assicura che le risorse vengano reperite ed utilizzate in modo efficace ed efficiente”.

Con una definizione di questo genere è chiaro che in molti dicevano “come si fa a vivere senza Controllo di Gestione?”.

Poi purtroppo, pur le aziende dotandosi di sistemi sofisticati, non sono riuscite ad essere più di tanto efficienti e molto spesso neanche efficaci. Quindi il Controllo di Gestione aveva iniziato ad avere una serie di momenti di ripensamento.



Per più di una ventina d'anni si è discusso di una serie di possibili cambiamenti.

La strumentazione classica del Controllo di Gestione data dal budget, dalla contabilità analitica e dal sistema di reporting è stata proposta in termini di cambiamento dei singoli strumenti per cercare sempre di più di rispondere alle esigenze delle imprese.

E peraltro alla fine ci si è accorti che forse erano troppo elevate le aspettative nei confronti del Controllo di Gestione. Il famigerato termine "Management Control" che voleva dire Controllo di Gestione (qualcuno lo ha tradotto con il termine controllo direzionale) non veniva meno, forse veniva meno il fatto di affidarsi solo a questo meccanismo operativo.

Lo stesso Anthony nel 1987 ha proposto un altro libro: "[The management control function](#)" nel quale arrivava ad una definizione del Controllo di Gestione abbastanza diversa da quella del '65:

"Il Controllo di Gestione è il processo attraverso il quale il management cerca di influenzare i comportamenti delle persone al fine di realizzare la strategia".

Quindi c'è stato proprio un cambiamento spostandosi moltissimo sugli aspetti del comportamento organizzativo.

E questo ha anche aperto ad una serie di nuovi fronti. Quali sono le variabili che influenzano il comportamento organizzativo?

Ci sono una serie di riflessioni che portano a pensare ad un controllo profondamente diverso.

Diciamo che in questa direzione è andato moltissimo prima un libro di William Newman tradotto in italiano con il titolo "Direzione e sistemi di controllo" e poi il successivo, molto più recente, ma altrettanto stimolante: il libro di Robert Simons "[Sistemi di controllo e misure di performance](#)". Si è aperto quindi l'aspetto sulle performance.

Che cosa si può dire sinteticamente per passare dal tradizionale Controllo di Gestione ad un Controllo di Gestione più rispondente alle esigenze delle imprese di oggi? **Ci sono alcune cose sicuramente importanti.**

La prima è che forse bisogna capire che il controllo deve essere anche a supporto della strategia e quindi si può arrivare a pensare di utilizzare il termine controllo strategico. Il controllo strategico per essere tale deve aiutare il management dell'azienda a fare due cose fondamentali: capire come si sta evolvendo il posizionamento dell'azienda sul mercato e quindi fare un controllo dell'azienda nel tempo.

La seconda cosa è che, come uso sempre dire, siamo ormai in un contesto ipercompetitivo e questo significa che la concorrenza non solo c'è ma è anche particolarmente aggressiva, ed il mercato a volte risponde in modo abbastanza strano a queste sollecitazioni che provengono da più attori. Quello che è molto importante è che il Controllo di Gestione non può più non avere dei parametri che aiutino a tenere sotto controllo il posizionamento dell'impresa anche nello spazio competitivo.

Il terzo elemento fondamentale è banalissimo ma importantissimo: bisogna spostarsi progressivamente dalle variabili-risultato (cioè quelli che sono i risultati effettivi, che sono poi le variabili sulle quali il Controllo di Gestione è sempre stato concentrato, perchè sono variabili economico-finanziarie dal ROI al ROA ai vari EBITDA ecc.) alle cause, e quindi bisogna andare a cercare i driver di questi risultati, le variabili che sono a monte rispetto a questi risultati (quindi le variabili determinanti). Già solo spostando l'attenzione dai risultati alle variabili determinanti si fa un salto qualitativo molto importante.

Alberto Bubbio

16 aprile 2018