
Il controllo di gestione: uno strumento indispensabile per le imprese

di [Luciano Cipolletti](#)

Pubblicato il 28 Settembre 2013

Quella del controllo interno di gestione è una delle principali attività aziendali da implementare ai fini di un miglior monitoraggio della situazione economico-finanziaria; appare quasi superfluo affermare che tale monitoraggio sta diventando fondamentale nel difficile panorama economico attuale

L'argomento relativo al **controllo di gestione** è sempre molto dibattuto e visto con diffidenza nelle imprese che non attuano un sistema di pianificazione e monitoraggio economico-finanziario. Paradossalmente capita anche di vedere imprese che hanno in qualche modo un sistema di contabilità industriale e non un sistema di budgeting. Così si punta l'attenzione ai singoli dettagli, senza vedere l'impresa nel suo complesso che invece è la cosa più importante.

Da esperienze su campo, i motivi del perché **non si esegue costantemente il controllo sulla gestione** sono fondamentalmente riassumibili in uno o più dei seguenti quattro:

1. **l'attività in esame non può essere prevedibile, non è possibile quindi costruire sistemi previsionali in quanto il settore/nicchia non è standardizzabile o inquadrabile da un punto di vista statistico o industriale, soprattutto in questo periodo storico;**
2. **non si riscontra l'utilità pratica in quanto le previsioni sono il più delle volte errate, ragion per cui i calcoli risulterebbero comunque non attendibili;**
3. **non c'è personale preparato o formato per eseguire tale attività;**
4. **non si hanno strumenti software adatti a tale scopo e in ogni caso il relativo costo è proibitivo.**

Direi che il vero motivo, mai ammesso implicitamente, è che quasi sempre ci si trova di fronte una cultura imprenditoriale non adeguata. Anche con imprenditori di terza generazione, per svariati motivi, non si è mai implementato un sistema di controllo e reporting.

Sono giustificati i motivi che spingono molte imprese a rinunciarvi ? **Analizziamo i quattro motivi sopra elencati e cerchiamo di sfatare anche alcuni miti.**

Tanto più ci si trova in periodi di turbolenza economica e di imprevedibilità di mercato quanto più è necessario implementare un sistema di monitoraggio economico-finanziario. Se dovessimo decidere di effettuare un viaggio in auto di un migliaio di chilometri verso una destinazione sicura ci preoccuperemmo delle cose basilari come strade e chilometri da percorrere, costo da sostenere per il carburante, autostrade, tappe e soste da fare...

Diverso sarebbe il discorso se dovessimo andare incontro a mete rischiose e magari in potenziali condizioni belliche. Allora prenderemmo in considerazione altri elementi quali: il fattore di rischio, eventuali percorsi alternativi, tappe variabili in funzione dello stato di sicurezza... e così via.

Oltre a ciò valuteremmo molto attentamente “come” gestire il viaggio. In estrema sintesi, saremmo costretti a fare un pianificazione di questa attività, obbligati dalla nostra personale incolumità. Ora, all’esempio fatto, sostituiamo all’auto la nostra impresa, al viaggio le attività economiche ed operative dell’impresa ed alla nostra incolumità la salvaguardia dell’impresa stessa. Abbiamo quindi chiarito di come sia nettamente più importante eseguire una attività di pianificazione e controllo in periodi turbolenti ed imprevedibili come quelli attuali, rispetto a macrocondizioni di normalità.

Ora passiamo alla seconda osservazione.

Se al mondo dovesse esistere qualcuno che riesce davvero a predire il futuro e quindi a non sbagliare le previsioni penso che non si limiterebbe a lavorare nelle aziende ma sarebbe un infallibile operatore di borsa o quanto meno punterebbe alle fortune del superenalotto... Il punto quindi non è se le previsioni sono errate, ma di quanto possono essere errate e come si può potenzialmente colmare questo errore, se in difetto.

La terza osservazione è piuttosto banale: anche per poter condurre una autovettura è necessario sostenere un apposito corso di formazione. Le tecniche di base relative al controllo di gestione sono piuttosto semplici, ciò che vengono richieste sono invece alcune caratteristiche che il potenziale controller dell’azienda deve avere. Tali peculiarità partono da aspetti caratteriali intrinseci come la meticolosità, lo spirito di iniziativa, la capacità di collaborazione, la capacità di sintesi, l’orientamento alle “soluzioni”, una certa empatia... e finiscono con le esperienze acquisite sul campo come una buona conoscenza degli strumenti informatici, una discreta dimestichezza con la matematica... Si noterà che non si è menzionata una necessaria conoscenza della Contabilità Generale (Co.Ge.).

Sfatiamo anche alcune leggende.

Si sente dire che per attuare un sistema di controllo di gestione è necessario che l'azienda abbia implementato un sistema di Contabilità Analitica (Co.An.). Ciò non è assolutamente vero, dato che, entro certe dimensioni, può bastare un piano dei conti di Generale leggermente più dettagliato.

Altre volte si parla della necessità di avere strumenti di business intelligence per poter ottenere risultati soddisfacenti. Anche questa affermazione è falsa, il più delle volte basta difatti un software esterno efficace, oggi ne esistono in commercio molti e dal costo davvero contenuto (tra quelli con il miglior rapporto prezzo-qualità citeremo Top Value di NetConsulting). Una cosa richiesta è che il piano dei conti di questi software possa essere in qualche modo collegato e importato dal sistema gestionale in uso di Co.Ge., onde evitare di reinserire i dati e quindi incorrere in disottimizzazioni gestionali, attività ridondanti e potenziali errori.

Ma in estrema sintesi che strumento è il controllo di gestione ? Perché il suo utilizzo può essere vitale per l'impresa ? Come si struttura ?

Il budgeting (o controllo di gestione) è quell'insieme di attività che ci permette di pianificare un "percorso", una "strada" per raggiungere un determinato obiettivo, che il più delle volte è di natura economico-finanziario. Diremo anche che il raggiungimento dell'obiettivo sarà vincolato al rispetto di una serie di "tappe" che chiameremo sottobiettivo. Ad esempio se il budget complessivo delle vendite dovrà essere di un certo valore entro fine anno, sarà chiaro che il controllo periodico, esempio mensile, dovrà confermarci se siamo orientati o meno verso tale traguardo. Tuttavia se il nostro obiettivo è rappresentato dal risultato economico, non sarà sufficiente che il budget delle vendite sia rispettato, ma anche che quello dei costi sia in linea con i nostri calcoli eseguiti in fase iniziale. Ecco quindi che, dal momento in cui le previsioni sono per natura errate, possiamo attivare per tempo le adeguate azioni correttive, al fine di riallineare i nostri dati con quelli idealmente previsti oppure, in casi estremi, riallineare le aspettative con nuovi obiettivi più raggiungibili. In tal caso ne valuteremo anche gli impatti negativi relativi.

Queste poche considerazioni ci fanno intendere di come le attività di budgeting possano essere davvero vitali per l'impresa evitandole sgradevoli ed inaspettate situazioni valutabili solo a fine anno (se non a maggio dell'anno successivo), quando sarebbe troppo tardi per attuare qualsiasi tipo di azione correttiva.

Un sistema completo di budgeting comprende idealmente queste quattro fasi:

- attività di budget (da elaborare intorno a novembre dell'anno prima), in funzione di:

- dati consuntivi (o semiconsuntivi) dell'anno precedente,
- attività in essere (nuovi prodotti, nuovi mercati, nuovo assetto aziendale...)
- obiettivi da raggiungere.

Il budget parte da quello delle vendite, per poi passare ai costi ed a quello finanziario dei flussi di cassa. I software di budgeting, dopo l'immissione dei principali dati economici ed in base a pochi altri parametri (dilazioni pagamento, giorni di scorte, percentuali varie...), normalmente eseguono poi tutte le altre pianificazioni in automatico, in particolar modo il prospetto dei flussi di cassa;

- consuntivazione periodica del conto economico (almeno trimestrale, le vendite invece su base mensile);
- riproiezione su base annua dei budgets, del conto economico e dei flussi di cassa;
- reporting per la Direzione, nel quale vengono esplicitati gli eventuali scostamenti e vengono proposte potenziali attività di riallineamento;

Inutile aggiungere che idealmente una corretta pianificazione economica-finanziaria dovrebbe prevedere almeno i tre anni successivi e quindi non solo un anno.

Questo per dar modo di avere un quadro ad ampio raggio, in vista di sviluppi e strategie future (si pensi alla possibilità di dover fare nuovi investimenti tecnologici o di prodotto, oppure di ampliare o ridurre la capacità produttiva...). Successivamente, ma solo per imprese di una certa complessità e di un determinato volume di business, si può implementare un sistema di contabilità analitica che permetterebbe di analizzare in dettaglio la redditività delle singole linee di business (o ASA), in modo da valutare le relative contribuzioni nel raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Fino ad ora ci siamo limitati ad esporre in modo molto sintetico le attività che sottintendono al controllo di gestione, ma se dovessimo chiederci come "rimodellare" la nostra impresa in base alle nuove possibilità di vendita sul mercato, e quindi dovremmo ridefinire a priori i nuovi obiettivi, prima di buttare giù i dati di ricavo e di costo, come opereremmo?

Non potrebbe di certo essere un software di controllo di gestione a darci questo contributo, dato che esso lavora da “sinistra verso destra”, ossia da obiettivi e dati per noi già chiari da dare in pasto al software di budgeting, il quale farebbe poi l’ottimo lavoro di mostrarci i risultati permettendoci di monitorarne il corretto raggiungimento degli obiettivi. Avremmo quindi bisogno di un software che lavori al contrario, da “destra verso sinistra”, ossia che, a partire dal nostro obiettivo, ci indicherebbe la strada a ritroso per raggiungerlo. Ecco quindi che ci viene incontro un software unico nel suo genere, il quale può senza dubbio dare un ottimo contributo in tal senso: Simulation. Simulation può essere fondamentale nella parte più importante, relativa al piano necessario (anche triennale) attraverso la definizione degli obiettivi concretamente da raggiungere.

Il termine “concretamente” non è casuale, dato che il software determina anche l’oggettiva fattibilità del piano elaborato (proposte realistiche e praticabili).

In base all’ inserimento di un conto economico e, volendo, dello stato patrimoniale, riesce a “ricostruire” un ottimale assetto economico-finanziario-patrimoniale, grazie a specifici algoritmi di calcolo.

Può agire “da solo” indicando la soluzione più adatta o anche intervenendo manualmente, per tale motivo costituisce una vera soluzione alle attività di pre-pianificazione di cui si diceva. Dalla versione 3.0.0 il programma rilascia in automatico anche le strategie applicabili all’impresa. Simulation è disponibile sul sito Commercialista Telematico.

[Se vuoi scoprire tutte le funzionalità del software Simulation clicca qui...](#)

25 settembre 2013

Luciano Cipolletti