Il ritorno di interesse per il controllo di gestione, verso quello strategico

di Alberto Bubbio

Pubblicato il 26 Gennaio 2017

il tema del Controllo di Gestione sta ritornando ad essere di grandissima attualità come tema della quotidiana attività di amministrazione-gestione aziendale, in quanto è il processo attraverso il quale il management si assicura che le risorse vengano reperite ed utilizzate in modo efficace ed efficiente

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 da anche presagire, nel senso che certe volte sorprendono anche chi ha fatto delle riflessioni su possibili evoluzioni dello scenario.

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 secondo me 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 da questo punto di vista, proprio come profilo del Controllo di Gestione, 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.

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

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“. Quindi si è aperto 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, tra cui un paio spero possano essere abbastanza utili.

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. Questo è importante perchè se io guardo solo e sempre l’anno precedente quando poi faccio il budget, faccio il budget dell’anno successivo. Se invece guardo a tre/cinque anni precedenti quando faccio budget faccio sempre il budget dell’anno successivo ma tenendo conto che è un momento di passaggio verso dei risultati che sono di medio/lungo termine.

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

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 aiutano a tenere sotto controllo il posizionamento dell'impresa anche nello spazio competitivo.

Quindi tempo e spazio competitivo. Queste sono due caratteristiche fondamentali se voglio cambiare il Controllo di Gestione tradizionale.

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 da risultati alle variabili determinanti faccio un salto qualitativo mostruoso. Se in più sono bravo e riesco a concentrarmi sui Fattori Critici di Successo e ad avere dei parametri per seguire come io sto soddisfacendo o meno i FCS che sono determinati dal mercato, questo rappresenta il momento finale che da al Controllo di Gestione la possibilità di fare un salto qualitativo in termini di rispondenza alle esigenze delle imprese.

Quindi da un Controllo di Gestione tradizionale cercare di andare sempre di più verso un Controllo di Gestione Strategico.

26 gennaio 2017

Alberto Bubbio

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D