



CONTROLLO

“La potenza è nulla senza Controllo” recita da oltre 25 anni lo slogan pubblicitario di una storica e importante casa di produzione di pneumatici per autoveicoli. Il senso di questo messaggio pubblicitario è, evidentemente, quello di richiamare l’attenzione del cliente sul fatto che non è utile avere una autovettura molto potente se non si riesce a guidarla e a “domarla” nel modo giusto, montando gli pneumatici migliori.

Allo stesso modo, spesso si utilizza il paragone dell’autovettura per la narrazione economico-aziendalistica legata al tema “gestione azienda”.

Infatti, come l’auto, l’azienda ha bisogno di essere guidata; come le auto, le aziende hanno diverse forme (il business), dimensioni (il fatturato), potenza del motore (l’organizzazione interna) e varie tipologie di accessori (l’insieme delle caratteristiche e delle particolarità che ogni azienda possiede).

Ovviamente, come ogni autovettura, ogni azienda ha un fattore che la contraddistingue decisamente rispetto alle altre, ovvero il guidatore; il guidatore è l’imprenditore nella sua trasposizione “automobilistica”.

Ebbene, uno degli strumenti fondamentali per guidare bene un’auto è il Cruscotto; nel cruscotto abbiamo le informazioni fondamentali che ci servono per guidare bene e in sicurezza. Senza conoscere la velocità, i giri del motore, la pressione dell’olio, la temperatura dell’acqua e la quantità di carburante disponibile (o la riserva di carica se è un’auto elettrica) non potremmo guidare serenamente la nostra auto, specialmente in un lungo viaggio, come è quello della vita di una azienda.

Quindi, anche in azienda è assolutamente necessario avere tutto sotto controllo.

Fondamentalmente, controllo significa controllo di gestione, ovvero l’insieme di tutte le attività, gli strumenti, i dati, le analisi e le decisioni che hanno come obiettivo finale quello di monitorare lo stato di salute dell’azienda, di valutarne i principali indicatori economici, patrimoniali e finanziari e, sulla base dei dati così raccolti, prendere le giuste decisioni per la corretta gestione dell’azienda.

Visto così, il controllo di gestione rappresenta, chiaramente, una attività vitale per l’avvio, la crescita e lo sviluppo dell’azienda.

Lo è ancora di più nel contesto socio economico nel quale tutti gli operatori aziendali stanno vivendo da tempo e che è caratterizzato da una elevata concorrenza in ogni settore economico, da margini di guadagno spesso compressi al ribasso, dalla facile comparabilità di prodotti e servizi tra diversi fornitori (in tempo reale grazie al web) e dalla necessità di avere aziende efficienti che si muovano nel mercato in maniera efficace ed efficiente.

Il rischio (direi la pena...) per l'imprenditore che non implementa le necessarie attività di controllo nella propria azienda è quello di essere progressivamente tagliato fuori dal mercato a causa dei prezzi alti o dei costi elevati o di inefficienze sul lato finanziario o da bassa professionalità delle risorse umane o da una serie di questi fattori e altri che se ne possono aggiungere.

Pertanto, la posta in gioco è molto alta: se controllo bene la mia azienda posso pensare di operare al meglio e attaccare il mercato nelle migliori condizioni possibili in funzione delle risorse di cui l'azienda dispone; se "non controllo" posso ugualmente gestire bene l'azienda (forse..) e ottenere buoni risultati (forse...) ma con una dose elevata di imprevedibilità di fattori latenti che potrebbero in ogni momento stravolgere il buon andamento della gestione aziendale e mettere a rischio l'azienda stessa (molto probabile...).

Inoltre, dal 16 marzo 2019 è in vigore in Italia il decreto legislativo n.14 del 12 gennaio 2019 recante il Codice della Crisi di impresa e dell'insolvenza, pubblicato in Gazzetta Ufficiale n.38 del 14 febbraio 2019.

Gli obiettivi principali che il Codice persegue sono:

- facilitare una diagnosi precoce dello stato di difficoltà delle imprese. L'obiettivo è evitare che il ritardo nel percepire i segnali di crisi di un'impresa possa poi portare ad uno stato di crisi irreversibile;
- tutelare la capacità imprenditoriale di chi va incontro a un fallimento di impresa.

Anche se la trattazione del Codice richiederebbe molto più spazio e anche se alcune sue parti sono ancora sospese nella loro applicazione, è entrata pienamente in vigore dal 16 marzo 2019 la parte di esso che impone all'imprenditore (quindi agli amministratori delle aziende) di porre in essere tutte le attività necessarie a implementare e monitorare gli "adeguati assetti organizzati, amministrativi e contabili" dell'azienda, pena la responsabilità illimitata con il proprio patrimonio personale in caso di fallimento dell'azienda.

Tra le attività che l'imprenditore deve mettere in pratica rientra pienamente il controllo di gestione, per la sua naturale finalità di analisi, controllo e pianificazione aziendale.

Ma quale tipo di controllo di gestione è veramente utile per la vita della azienda e per il soddisfacimento delle richieste imposte dal Codice della Crisi di Impresa ?

Tradizionalmente, in Italia soprattutto, il controllo di gestione è stato declinato analizzando la parte "numerica" dell'attività aziendale: budget (previsionali e consuntivi), schede di costo, analisi degli indici di bilancio, proiezioni di fatturati e costi di vario genere, analisi dei margini e simili sono la parte fondante del controllo di gestione.

Questa impostazione ha il pregio di analizzare dati oggettivi, per quanto diversi dati aziendali di bilancio presentino molte aree di discrezionalità (ammortamenti, accantonamenti, svalutazioni) e di basarsi sull'utilizzo di proiezioni, medie, valutazioni che, in qualche modo, hanno una loro valenza economica, numerica e statistica.

Si pensi, ad esempio, al significato di un indice di bilancio (ROI, ROS, Percentuale di indebitamento, etc.) se raffrontato con la media di quell'indice riscontrata per altre aziende dello stesso settore economico o della stessa classe di fatturato.

E' innegabile che questo abbia un significato che, se ben interpretato, può dare valide indicazioni al management aziendale.

D'altro canto, il controllo di gestione esclusivamente "numerico", ha il difetto di guardare prevalentemente il passato, anche se relativamente vicino.

Tornando al paragone con l'autovettura, è come se si guidasse l'auto guardando nello specchietto retrovisore; si può fare, ma può essere molto pericoloso.

Fortunatamente, dai primi anni '90 si è progressivamente affermata, in particolare negli U.S.A. e nel mondo anglosassone, una diversa visione del controllo di gestione, teorizzata nel modello della "Balanced scorecard" (Scheda di controllo bilanciata) messo a punto dai professori della università di Harvard (U.S.A) Robert Kaplan e David Norton.

La caratteristica principale della Balanced Scorecard (BSC), che si può anche tradurre in senso ampio con il concetto di "Cruscotto di Controllo Aziendale" è di affrontare in maniera "olistica" la gestione aziendale e il relativo controllo di gestione.

Caratteristica della BSC, o del Cruscotto di Controllo (torna l'automobile...) è quella di considerare nel controllo di gestione sia aspetti quantitativi che "qualitativi".

Infatti, con questo approccio si analizza l'impresa nel suo profondo e nelle sue componenti anche umane e qualitative, non solo nei numeri.

Il Cruscotto di Controllo si basa su quattro aree o pilastri fondamentali:

1. La prospettiva economico -finanziaria: è l'area nella quale si analizzano i numeri dell'azienda e se ne traggono indicazioni utili per fotografare lo status aziendale;
2. La prospettiva dei clienti: mediante una serie di indicatori personalizzati (vedi infra capitolo 11 sui K.P.I.) si analizza il rapporto dell'azienda con i propri clienti, anche in visione prospettica;
3. La prospettiva dei processi interni: qui il focus è centrato sui processi che l'azienda utilizza, sui numeri degli stessi e su altre caratteristiche, e su cosa si può fare per migliorare l'efficienza aziendale;
4. La prospettiva dell'apprendimento: partendo dal presupposto che l'azienda è un corpo vivo in continua mutazione, si considera cosa fa l'azienda per innovare, formare dipendenti e imprenditore, su cosa punta per innovare e quali sono le sue capacità di accrescere la propria "formazione" culturale.

L'importanza aziendale del Cruscotto di Controllo (o BSC) è che è uno strumento molto valido in utilizzi legati alla analisi della azienda e della sua strategia.

La differenza rispetto all'approccio orientato solo sui budget è che questo fornisce direttamente un supporto strategico di management, fornendo direttamente le singole risposte all'imprenditore; mentre il budget fornisce solo dati che vanno successivamente interpretati.

Facciamo un esempio.

Ipotizziamo di avere due aziende con bilanci identici al 31.12, fine dell'esercizio.

Ipotizziamo che l'azienda A mantenga tutti i suoi clienti anche nell'anno successivo e che l'azienda B perda gran parte dei suoi clienti per un comunicazione di marketing errata.

Con il controllo di gestione basato solo sui budget, analizzando le due situazioni arriveremmo a conclusioni e report pressoché identici, visto che i bilanci sono identici.

Con il Cruscotto di Controllo, che monitora costantemente anche i dati relativi alla soddisfazione dei clienti, ai nuovi clienti acquisiti e a quelli persi, l'azienda B avrebbe potuto accorgersi per tempo delle criticità nella gestione e, forse, intervenire tempestivamente per la soluzione dei problemi.

Da questo semplice esempio emerge come il controllo di gestione non sia una mera attività da fare tra le tante "necessarie" in azienda, ma rappresenti uno strumento vitale e strategico per l'impresa che voglia cercare di crescere e progredire in maniera organica, cosciente e focalizzata sui risultati (non solo sui problemi di ogni giorno).

Pertanto, il controllo di gestione e, a mio modo di vedere, l'utilizzo in senso più ampio del controllo basato sulle metodologie del Cruscotto di Controllo rappresenta una esigenza irrinunciabile per l'imprenditore con le finalità di avere giornalmente un quadro reale ed approfondito della situazione aziendale, poter prendere decisioni in tempi rapidi e con una ampia visione dello scenario aziendale, essere in regola con gli obblighi dettati dal Codice della Crisi di Impresa ed evitare pesanti responsabilità in caso di fallimento.

Una buona scelta, direi, per l'imprenditore attento al futuro della sua azienda