

#### Punto di partenza

L'analisi strategica per le decisioni aziendali è un'attività caratterizzante le grandi aziende, costrette ad una valutazione attenta di scenari, condizioni di sviluppo del business, regimi fiscali, condizioni di finanziamento, prima ancora di procedere a simulazioni di calcolo finanziario sulla rischiosità/redditività di un investimento ipotizzato.

Gradualmente, però, le prassi di pianificazione si sono diffuse anche nelle PMI, con l'utilizzo di strumenti in grado di produrre rapidamente dei **Business Plan**.

Lo stimolo a dimostrare sulla carta la bontà di un'idea imprenditoriale è venuta soprattutto dai canali finanziari e dalle istituzioni pubbliche, interessati alla creazione di nuove imprese o al sostegno di quelle esistenti. Grazie ai Business Plan, gli analisti possono agevolmente valutare la coerenza tra i diversi piani del progetto: marketing, produzione, approvvigionamenti, eccetera, e prendere le necessarie decisioni di rifiuto o accettazione del progetto. La diffusione di questa prassi permette a molti responsabili di valutare anticipatamente gli effetti di alcune decisioni da prendere, in relazione ad un cambiamento imposto dal mercato o ricercato autonomamente.

Per superare gli approcci soggettivi che generalmente si tende ad adottare, sotto l'influenza di una determinata percezione di un problema, è consigliabile vedere le cose nel loro insieme, secondo un approccio sistemico, senza pretendere di avere le informazioni utili "a voce", bensì secondo un flusso regolare di dati.

La complessità delle relazioni economiche e finanziarie deve essere visualizzata con un sistema d'indicatori in grado di fornire in tempo utile i processi critici aziendali, tra i quali spiccano per importanza, la creazione del reddito, le variazioni patrimoniali e quelle di cassa.

Occorre tener sempre presente che un'impresa è un sistema **economico** finalizzato a soddisfare i bisogni dei clienti, attraverso l'impegno di risorse limitate. È un sistema **aperto**, perché è in costante rapporto di scambio con l'ambiente esterno, dal quale deriva l'aspetto **dinamico**. Si tratta perciò di un sistema di **elementi integrati ed interdipendenti**, che la direzione può leggere in ogni momento se rende disponibile all'organizzazione il flusso regolare di informazioni provenienti da ogni funzione aziendale, o meglio da ogni processo critico.

#### Cosa è

Il **Controllo di Direzione** utilizza le stesse informazioni necessarie alla redazione di un Business Plan, perché si pone l'obiettivo di favorire l'analisi delle numerose relazioni esistenti tra i diversi parametri che influenzano gli squilibri aziendali, che non si manifestano in modo chiaro e palese, ma in modo indiretto e spesso in tempi successivi a quelli delle decisioni prese dalla direzione. Sono proprio questi squilibri a compromettere le possibilità di crescita o di adattamento alle mutate condizioni competitive. È evidente che, una volta rilevato un problema, occorrono idee sulle soluzioni, che richiedono spesso consenso tanto all'interno, quanto all'esterno dell'impresa. Se dal punto di vista "pratico" la principale attenzione è rivolta alla liquidità, che consente di onorare i pagamenti dovuti, la seconda attenzione è generata dalla domanda "quanto rende l'attività?".

Esiste, però, una priorità, dal punto di vista della comprensione di potenziali situazioni di squilibrio, legata a come sia possibile produrre risorse finanziarie.

Le domande di base sono:

- **dove l'azienda ha investito i capitali?**
- **Chi ha fornito i capitali all'azienda?**

Per rispondere rapidamente alle due domande è utile riclassificare lo Stato Patrimoniale, che evidenzia i beni e i diritti che l'azienda possiede (Attività), i debiti e le obbligazioni che l'azienda ha contratto (Passività).

Il pianificatore aziendale deve avere una visione dinamica di come sia variata nel

tempo la composizione e la consistenza del patrimonio aziendale, perché da questa struttura possono derivare opportunità e vincoli per l'azione da intraprendere.

Le riclassificazioni dell'attivo suddividono la ricchezza posseduta in due grandi famiglie:

#### **“Immobilizzazioni nette” e “Capitale circolante netto”**

Le immobilizzazioni tengono conto del valore investito in beni materiali, immateriali, investimenti finanziari a lungo termine. Ognuna di queste voci è in grado di dimostrare la tendenza di questi valori a crescere o a diminuire, secondo le logiche degli investimenti necessari a sostenere lo sviluppo aziendale. I valori netti depurano le cifre della perdita di valore conseguente agli ammortamenti o alle svalutazioni degli investimenti finanziari.

Al contrario delle immobilizzazioni, che garantiscono il controllo e la continuità dell'uso di risorse “strategiche”, le **attività circolanti**, che si concretizzano in rimanenze, crediti, attività finanziarie e disponibilità liquide, sono legate funzionalmente alle caratteristiche della domanda, ai modi di vendita e di acquisto ed alle dimensioni delle attività. Le risorse finanziarie impiegate hanno di conseguenza un comportamento più flessibile ed un'importanza tattica, salvo casi particolari di settori in cui le disponibilità di magazzino o le politiche di credito ai clienti risultino avere anche elevata importanza competitiva. Il bilancio “riclassificato” fornisce il dato sul **circolante netto**, ottenuto dalla differenza tra le poste attive e le poste passive (fatture da pagare, altre passività correnti, imposte differite). Si ottiene, in tal modo, un indicatore della ricchezza realmente disponibile “a breve”. Si può di conseguenza avere un valore anche negativo se le passività correnti sono superiori alle attività. Questa operazione è necessaria per valutare il capitale investito.

#### **A cosa serve**

L'obiettivo specifico del Controllo di Direzione è di consentire la definizione degli obiettivi prioritari dell'azienda e da questi far discendere una serie di obiettivi a cascata, che pervadono tutta l'organizzazione. In questo modo, ogni funzione, ogni responsabile di processo conosce il valore del risultato cui tendere, in armonia con i risultati altrui. Una volta calcolati e concordati gli obiettivi, spetta appunto alla direzione il compito di controllare gli scostamenti tra quanto preventivato (budget) e quanto verificatosi a consuntivo.

Il ritmo di questi controlli è legato al tipo di business e sempre più è eseguito in automatico, grazie ai sistemi integrati di gestione delle informazioni contabili ed extracontabili.

Si può dire, perciò, che il Controllo di Direzione offre un punto di riferimento strategico a tutti i responsabili dell'impresa, oltre ad un quadro dell'evoluzione dei principali indicatori, capaci di rilevare lo stato in cui si trova l'intero sistema.

#### **A chi è destinato**

Il Controllo di Direzione è lo strumento a disposizione della direzione e dei responsabili impegnati nella definizione di obiettivi, che, se raggiunti, consentono di trasformare l'impresa.

Ogni business è caratterizzato da un ciclo di vita, le cui fasi sono note in termini di **Sviluppo, Mantenimento, Mietitura**. In ognuna di queste fasi è necessario focalizzarsi su alcuni aspetti rilevanti.

Durante la fase di sviluppo è importante conoscere il tasso di aumento delle vendite per segmento, mentre in quella successiva è più importante conoscere la redditività dei clienti e delle linee di prodotto.

Durante la fase di mietitura è utile conoscere la percentuale di clienti con una redditività insoddisfacente.

La stessa logica vale per la “Riduzione dei costi/aumento della produttività” e per la valutazione dell’“Utilizzazione degli Investimenti”

### Come è fatto

Dal punto di vista organizzativo, l'attuazione di un Sistema di Controllo di Direzione prevede il coinvolgimento di tutto il personale che a qualsiasi titolo ha responsabilità dei centri di costo e/o di ricavi.

Chiarito che cosa la Direzione vuole controllare, i centri di responsabilità dovranno provvedere a produrre i dati in grado di chiarire la portata e la qualità della loro attività operativa.

**Un'azienda commerciale**, ad esempio, sarà attenta alla rotazione delle scorte, che ha effetto sulla redditività del capitale investito e coinvolgerà in tale controllo, fornitori, ufficio acquisti, magazzinieri, capi reparto.

**Un'azienda manifatturiera**, che deve rispettare tempi di consegna rigorosi, terrà sotto controllo i tempi di attraversamento, coinvolgendo tutte le funzioni che concorrono ad una corretta e continua gestione delle risorse tecniche e produttive.

Il mezzo materiale col quale raccogliere le informazioni può essere dato da un semplice supporto cartaceo predisposto ad hoc oppure un sistema automatico di lettura ed elaborazione dati, collegato con un ERP, cioè un sistema elettronico integrato in grado di produrre aggregazioni economiche e finanziarie, fornire indicatori, eccetera. Di programmi disponibili sul mercato ne esistono parecchie versioni, da poche decine di migliaia a milioni di euro, tutte personalizzabili sull'esigenze dei clienti. La cosa più importante è che l'utilizzatore sappia organizzare e collegare il flusso dei dati e soprattutto leggere ed analizzare i risultati.

### Quali sono le sue fasi

Dal punto di vista operativo l'implementazione del sistema si articola in diverse fasi, che prevedono:

- **esame dello stato iniziale** dell'azienda per conoscere quali sono le sue attività e soprattutto il numero e la complessità dei processi critici che hanno un notevole impatto sulla creazione del valore per il cliente.
- **Esame delle informazioni**, a carattere gestionale, disponibili per la direzione.
- **Revisione ed integrazione** del sistema d'informazioni.
- **Realizzazione del Sistema** di Controllo di Direzione.
- **Controllo del Sistema**: le prestazioni del sistema devono essere sorvegliate e valutate, per sapere in ogni momento se e come l'azienda sta operando per raggiungere gli obiettivi ed i traguardi proposti.
- **Riesame del Sistema**: annualmente si conduce un'analisi sull'andamento di tutti gli aspetti del sistema e si procede ad una nuova pianificazione delle attività, per raggiungere risultati sempre migliori

### Benefici di un Sistema di Controllo di Direzione

Attraverso un Sistema di Controllo di Direzione l'azienda viene dotata di uno strumento di controllo delle strategie poste in essere per condurre l'impresa verso una determinata posizione competitiva. Il controllo permette di conseguenza di dialogare più razionalmente tra i livelli gerarchici presenti in ogni azienda, tra responsabili di processo e responsabili di funzioni. Tale dialogo è sempre difficile, a fronte di qualsiasi modello organizzativo e stile di direzione, dal momento che le diverse mentalità "tecniche" e funzionali producono di per sé distorsioni nel modo di vedere i problemi o d'interpretare gli obiettivi.

A maggior ragione, quindi, il Controllo di Direzione deve essere vissuto come educazione, sensibilizzazione e responsabilizzazione di tutto il sistema verso gli obiettivi vitali dell'impresa e verso l'uso delle risorse rilevanti.

Un sistema basato sui numeri, che sappia coinvolgere e motivare le persone appare, perciò, meno vulnerabile di uno basato su opinioni e intuizioni, destinate a mutare continuamente con l'emergere di problemi rilevanti di volta in volta.

I più importanti benefici potenziali associabili ad un Sistema di Controllo di Direzione sono:

- la coscienza diffusa tra tutto il personale che la direzione "segue" l'andamento dei fenomeni rilevanti e si confronta coi diversi livelli di responsabilità in modo

sistematico e continuo;

- il confronto basato su fatti è meno traumatico di quello basato sulle opinioni;
- il risparmio di risorse, il miglioramento delle prestazioni sono documentabili e possono dar luogo a sistemi di remunerazione basati sui risultati;
- in presenza di aziende familiari o di soci, le decisioni possono essere prese attraverso la simulazione dei risultati ottenibili con determinate scelte d'investimento o organizzative, affinando in tal modo la capacità collettiva di dirigere;
- gli investitori possono essere informati con maggiore precisione e ricchezza di dettagli, facilitando l'accesso ai capitali;
- migliora la capacità di reazione dell'impresa rispetto a fatti imprevisti, in quanto conosce, in tempi rapidi, lo stato in cui si trova il sistema;
- l'immagine complessiva dell'azienda ed il clima aziendale risultano favoriti da una migliore conoscenza diffusa dei suoi risultati attesi e realizzati.