



Controllo Gestione Strategico

IL CONTROLLO DI GESTIONE: UNA SCELTA FONDAMENTALE

Se gli strumenti sono inadatti, come è possibile decidere bene?

1. L'IMPORTANZA DEGLI STRUMENTI GIUSTI

Verso la fine degli anni '70 dalla viva voce degli imprenditori sentivamo raccontare storie simili a quella che segue; credevamo si trattasse di casi isolati, che non accadessero più, invece da allora ne abbiamo ascoltate molte e continuiamo a sentirne ancora.

L'imprenditore racconta:

“I bilanci peggioravano anno dopo anno e allora **abbiamo deciso di cambiare le cose** e ci siamo messi in contatto con diversi Studi di consulenza per iniziare a fare il controllo di gestione. Abbiamo organizzato una riunione per ogni Studio, abbiamo esposto i nostri problemi e tutti ci hanno assicurato di poterli risolvere. Alla fine abbiamo scelto lo Studio che **ritenevamo potesse aiutarci nel modo migliore**”.

Gli chiediamo: **“Che risultati avete avuto?”**

E lui: “Il lavoro d'impostazione e realizzazione del controllo di gestione è durato parecchi mesi e durante l'intervento ci sono state consegnate molte relazioni. Quando il loro lavoro è terminato, quelle relazioni non ci sono in realtà state utili nel momento in cui dovevamo prendere decisioni. In conclusione abbiamo speso decine di migliaia di euro e i nostri problemi non sono stati risolti”.

Agli imprenditori che hanno avuto esperienze come questa noi diciamo:

Chi utilizza per il controllo di gestione i classici strumenti dell'**analisi di bilancio** ed il **controllo del budget per conto di contabilità generale** ritiene che questi possano dare soluzioni ai problemi, ma nei casi in cui, ad esempio, telefona un cliente che dice **“o mi fate il 5% di sconto o acquisto dalla concorrenza”** oppure i commerciali dicono **“il nuovo prodotto da lanciare sul mercato è pronto, che prezzo facciamo?”**, è impossibile, causa i limiti degli strumenti utilizzati, dare indicazioni accurate, efficaci e necessarie per decidere, senza correre rischi che possono ripercuotersi sul bilancio.

Lo scenario in cui si trovano ad operare le aziende è profondamente cambiato ed oggi decidere con gli strumenti che si utilizzavano negli anni '80, già allora insufficienti, equivale a seguire una rotta verso mari tempestosi. Se si è malati, non basta più mostrare la lingua al medico e farsi auscultare dicendo trentatré, sono necessarie dettagliate analisi del sangue ed altro per capire quali visite e successive cure sono necessarie per guarire.

Per capire veramente qual è la salute dell'azienda bisogna fare le analisi del sangue, invece le aziende usano analisi di bilancio e il budget per conto di contabilità generale che equivalgono ad un'aspirina: sono strumenti che aiutano l'azienda, ma solo parzialmente, e utilizzarli per avere un efficace controllo di gestione, è come studiare i pesci dalla barca senza mai andare sott'acqua.

Per risolvere i problemi aziendali bisogna andare in profondità perché le decisioni nelle aree “commerciale” e “produzione” ipotecano il futuro aziendale: se sono giuste, in “amministrazione” ci saranno meno problemi.



2. UN CASO AZIENDALE

Ecco un caso aziendale che ci è recentemente capitato. Lo raccontiamo in sintesi e, ovviamente, in forma anonima, ma lo riteniamo importante e significativo.

Il titolare di un pastificio con **pochi dipendenti** e un **fatturato di diverse centinaia di migliaia di euro**, cerca in Internet siti di consulenti aziendali che possano aiutarlo. Trova anche noi e ci invia una mail ...

“Non riesco a calcolare quali sono i costi giusti e i giusti margini dei miei prodotti, e sto perdendo fatturato, competitività e opportunità sul mercato. Ho visto il vostro sito e avrei bisogno di essere messo in contatto con chi si occupa di controllo di gestione” E' la nostra specialità, e telefoniamo.

Dopo le cordiali presentazioni ascoltiamo il suo racconto sui problemi che aveva indicato, dice che ha avuto altri contatti oltre a noi, e chiediamo che proposte gli hanno fatto per aiutarlo. Eccole.

“Suddivisione del piano dei conti in una contabilità analitica”, “Contabilità e analisi di bilancio, non ci serve altro”, “Dobbiamo venire da voi per alcuni giorni per esaminare l'azienda”, “Verremo in azienda due giorni alla settimana per qualche mese”.

Noi: “Avete i dati tecnici di distinta base e ciclo di lavorazione per ogni tipo di pasta che fabbricate?”

Lui: “Ho le distinte base valorizzate ma mancano i cicli con i tempi di produzione, ma se serve, so quanto tempo è necessario, il prodotto è semplice e non abbiamo molti articoli di pasta diversi fra loro”.

Noi: “Questi dati sono essenziali, senza di loro è impossibile capire se l'azienda vende a prezzi troppo bassi o troppo alti, per decidere in modo consapevole e fare scelte commerciali e produttive”.

Lui: “Credo anch'io che distinte base e cicli siano importanti e nelle riunioni ho chiesto se erano necessari ma, diversamente da voi, mi è stato risposto che questi dati non servono”.

Noi: “Quello che vi hanno proposto **serve per alcuni aspetti del controllo di gestione, ma non aiuta a risolvere i problemi che avete, commerciali e produttivi.** Avete avuto altri consulenti in passato?”.

Lui: “Abbiamo avuto un consulente che ha impostato il budget delle vendite utilizzando i dati contabili dell'anno precedente, confrontando i dati di ricavi, costi di materiale, e spese generali, incluso il costo del personale dipendente. Con il budget **possiamo calcolare quanto costa un kg. di pasta, con la percentuale di ricarico delle spese generali basata sul costo dei materiali.** Due anni fa l'azienda lavorava circa cinque giorni la settimana, il conto economico indicava che c'era una perdita e il consulente ci ha consigliato di alzare i prezzi. L'anno scorso abbiamo lavorato circa quattro giorni la settimana, abbiamo perso diversi clienti, quelli che ci sono rimasti dicono che i prezzi sono troppo alti e vogliono sconti, e la perdita c'è ancora”.

Noi: **“Questo metodo non va bene**, cosa succede se il budget delle vendite prevede solo un kg. di pasta, quanto verrà a costare, migliaia di euro? **Il metodo non aiuta a calcolare il costo del prodotto franco cliente, per sapere fin dove scendere con i prezzi, per essere più competitivi sul mercato”.**

Lui: “Sì, adesso capisco, ma **perché nessuno mi ha mai detto e spiegato che il metodo non va bene?”**



Controllo Gestione Strategico

ESEMPIO PRATICO

Ecco l'esempio (con numeri inventati) del metodo utilizzato dall'azienda per calcolare i costi dei prodotti.

Distinta base e costo materiali per fabbricare un kg. di pasta fresca:

farina	1.000 grammi	a € 1,50 al kg.	totale € 1,50
uovo	10 pezzi	a € 0,20 cad.	totale € 2,00
costo materiali per un kg di pasta fresca			totale € 3,50

ecco l'esempio del calcolo del costo al kg con il sistema adottato dall'azienda:



Controllo Gestione Strategico

ESEMPIO DI CALCOLO DEL COSTO AL KG

	<i>Budget 2010</i>	<i>Budget 2011</i>	<i>Budget 2011</i>
kg venduti	88.650	72.920	1
prezzo di vendita al kg €	8,00	€ 9,20	€ 9,20
costo trasporto al kg €	0,10	€ 0,10	€ 0,10
costo materiali al kg €	3,50	€ 3,50	€ 3,50

Conto Economico in €

Fatturato	709.200,00	670.864,00	9,20
costo trasporto	8.865,00	7.292,00	0,10
costo materiali	310.275,00	255.220,00	3,50
spese generali	475.250,00	493.500,00	493.500,00
costi totali	794.390,00	756.012,00	493.503,60
risultato	-85.190,00	-85.148,00	-493.494,40

Calcolo del costo (al kg)

trasporto	€ 0,10	€ 0,10	€ 0,10
materiali	€ 3,50	€ 3,50	€ 3,50
spese generali	€ 5,36	€ 6,77	€ 493.500,00
costo al kg	€ 8,96	€ 10,37	€ 493.503,60



3. CONCLUSIONI

L'esempio dimostra che, **decidere con strumenti inadatti a combattere con la concorrenza, provoca problemi prima commerciali e successivamente produttivi** e che **il controllo di gestione con una sua corretta impostazione, rappresenta un'arma decisiva per l'imprenditore.**

L'argomento trattato in quest'articolo riguarda il cuore dei problemi aziendali, che vengono risolti con scelte di breve, medio e lungo periodo con l'ovvia conseguenza di ipotecare i bilanci futuri.

La maggioranza degli Studi di consulenza sul controllo di gestione è composta da consulenti con formazione professionale di carattere amministrativo e finanziario, ecco perché utilizzano e propongono analisi di bilancio e budget per conto di contabilità generale, strumenti necessari in un sistema di controllo ma che non sono più, da decenni, l'unico strumento strategico per decidere e cambiare radicalmente l'azienda.

Questi strumenti non permettono di aiutare l'azienda in modo decisivo, quando aumenta la concorrenza ed i prezzi di vendita diminuiscono.

Negli anni '70 e '80 si potevano, in parte, prendere decisioni anche con dati approssimati, ma **oggi si corre sul filo del rasoio e sbagliare i costi e i prezzi anche di solo un 5% comporta per l'azienda un problema di competitività sul mercato.**

Negli ultimi vent'anni le aziende si sono evolute in termini di ingegneria di prodotto e tecnologia di fabbricazione, con risultati di vera eccellenza; tale evoluzione è stata stimolata dalla concorrenza.

I concorrenti si combattono su molti fronti ma per sconfiggerli sul prezzo di vendita e sulla quota di mercato occorre investire in tecnologia di controllo di gestione, e su questo le aziende sono in ritardo e i risultati si vedono.

I tempi sono cambiati e cambieranno ancora di più ... e gli strumenti per decidere?