

UN DECALOGO PER RAFFORZARE IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO IN PRESENZA DI TURBOLENZE AMBIENTALI

di RICCARDO CODA e RICCARDO SCLAVI (*)

1. Premessa.

A quasi due anni dall'inizio della crisi, da più fonti si evidenziano segnali di ripresa con un timido recupero del PIL e del mercato immobiliare e rialzi da parte dei mercati azionari. Anche la liquidità introdotta dallo scudo fiscale, se ben veicolata, potrebbe fare da volano alla ripresa; ma autorevoli commentatori insistono nel sostenere che l'uscita dalla crisi sarà lenta con possibili rischi di ricadute; in effetti anche i segnali negativi non mancano; la recente crisi nel Dubai, il quasi default della Grecia, ma soprattutto l'aumento della disoccupazione che fa pensare a un nuovo calo dei consumi e dell'export. Se pensiamo alla realtà italiana, ci domandiamo cosa avverrà quando dovessero indebolirsi gli effetti dei sostegni alla produzione e quando le imprese dovranno fare i conti con il rimborso dei debiti congelati (v. moratoria per un anno delle rate in conto capitale dei mutui). A partire dagli USA, si comincia poi a sentire con più insistenza parlare di «*exit strategy*», ovvero di riduzione progressiva dell'intervento pubblico a sostegno dell'economia e del sistema bancario: si tratta di un'operazione molto delicata che senza un buon coordinamento tra i diversi stati potrebbe provocare forti squilibri in un'economia globalizzata, come repentini impulsi inflazionistici e speculazioni sui prezzi delle principali *commodities*. Un quadro macroeconomico di grande incertezza con cui le nostre imprese dovranno fare i conti ancora per un paio d'anni, almeno. Secondo Prometeia «le imprese dovranno affrontare le trasformazioni della domanda verso i Paesi emergenti, che potrebbero richiedere cambiamenti nella struttura della produzione; la maggiore cautela nella concessione dei prestiti limiterà ancora a lungo la crescita degli investimenti, inoltre già dal 2010 le politiche monetarie si faranno meno espansive»⁽¹⁾.

(*) Il «decalogo» è opera del dott. Riccardo Coda, il caso di studio è del dott. Riccardo Sclavi. Si ringraziano gli altri componenti del gruppo di lavoro «Controllo di Gestione» della Commissione di studio Finanza e Controllo di gestione dell'Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano, per i contributi emersi in sede di discussione del lavoro.

(1) Cfr. *Milano Finanza*, 23 gennaio 2010.

Nel 2009 si è molto discusso di possibili ricette rivolte al mondo delle imprese per superare la crisi; tra queste si cita: « puntare sulla valorizzazione delle risorse umane...: qualità e creatività sono e restano fattori che distinguono il *made in Italy* e garantiscono spazi di mercato » (2); la strada delle aggregazioni (3).

E che dire del controllo di gestione? Notevole rilevanza è ad esso dedicato nei recenti interventi legislativi nel quadro riorganizzativo degli enti pubblici (4). Nel settore privato il controllo di gestione sembra essere rimasto un po' in ombra, passato in secondo piano di fronte ai problemi urgenti di crisi finanziaria di molte imprese. Ma dall'osservazione diretta di alcune imprese nel 2009 è risultato che quelle entrate in crisi profonda sono state anche quelle che già prima della recessione globale presentavano delle aree di debolezza rimaste irrisolte. Si tratta di imprese che o non erano dotate di un sistema di controllo o imprese dove il sistema di controllo non ha funzionato a dovere. In effetti, il controllo di gestione è un meccanismo operativo di grande ausilio nella guida dell'impresa, ma che richiede frequenti messe a punto e se non ben calibrato rischia di essere inutile, se non dannoso. Soprattutto, deve essere personalizzato agli specifici connotati dell'impresa e al contesto ambientale in cui essa si trova ad operare. Così, quando le cose vanno bene, il controllo di gestione può anche non servire e va introdotto solo a scopo precauzionale; diventa invece una condizione necessaria per la continuità dell'impresa in almeno 3 situazioni:

- un'improvvisa crescita dimensionale;
- l'avvio di un processo di successione generazionale e
- in situazione di turbolenza ambientale.

In uno scenario di grande instabilità come quello che stiamo attraversando, l'impresa si trova a navigare in situazioni di estrema incertezza, dove prendere le decisioni diventa sempre più un dilemma. In questo contesto serve un sistema che controlli le condizioni su cui si fonda la sopravvivenza dell'impresa, un sistema che produca informazioni per orientare sia le scelte tattiche, sia quelle strategiche per una gestione consapevole. Possibili scelte tattiche riguardano se e quali costi della struttura tagliare, se intervenire con particolari sconti promozionali, come rivedere l'eventuale sistema premiante; possibili scelte strategiche possono altresì riguardare accordi di integrazione con concorrenti o imprese sinergiche, acquisizioni di quote di mercato da imprese concorrenti in crisi, investimenti per automatizzare la produzione e così via.

Questo scritto ripropone a) l'importanza dello strumento « Pianificazione & Controllo di gestione » per traghettare l'impresa fuori dalla crisi globale e b) tenta di dare un contributo per un adeguato utilizzo dello stru-

(2) G. FOSSA, *La scelta migliore per prepararsi a ripartire più forti*, in *Il Sole 24 Ore*, 12 novembre 2009.

(3) G. MORANDINI, *Uniamo le forze per dare futuro alle nostre aziende*, in *Il Sole 24 Ore*, 24 ottobre 2009.

(4) Cfr. d.lgs. n. 150/2009 e in particolare il disegno di legge approvato dal Consiglio dei Ministri il 19 novembre 2009.

mento. A tal fine si è cercato di sistematizzare i risultati dell'osservazione empirica attraverso l'enunciazione di un decalogo di punti chiave da mettere in pratica per rafforzare il sistema di controllo e adeguarlo all'attuale contesto. A ben vedere, si tratta di punti che, visti singolarmente, potrebbero sembrare in buona parte scontati e noti alle imprese già dotate di un sistema di controllo: credo che la sfida proposta da questo decalogo stia nel riuscire, da parte delle imprese a mettere in pratica in modo equilibrato tutti i 10 punti nel loro insieme; il plus che si vuole qui proporre è anche dare agli operatori una traccia/check-list per accertare che gli strumenti di controllo necessari siano introdotti nell'impresa e lo siano in modo efficace. Come tutte le raccolte di regole, anche questa si può prestare a critiche perché ridondante o, al contrario carente di indicazioni, forse, secondo alcuni, di importanza fondamentale. Qui ci limitiamo a trasmettere in forma sistematica ciò che si è appreso dalle imprese stesse, in particolare dalle imprese « virtuose », quelle « migliori », rimanendo del tutto aperti a suggerimenti per migliorare la nostra proposta.

I 10 punti che compongono il decalogo, illustrati nella tav. n. 1, sono stati aggregati in 3 sezioni: l'analisi di base (i primi 2 punti), gli interventi sul sistema informativo di controllo (i successivi 5 punti) e gli interventi sul processo di controllo (i restanti 3 punti).

TAVOLA 1. *Un decalogo per rafforzare il sistema di Pianificazione & Controllo nella recessione globale.*

L'ANALISI DI BASE

- 1. *Posizionamento dell'impresa rispetto alla crisi globale*
- 2. *Comprensione di quali sono i nuovi fabbisogni di controllo*

INTERVENTI SUL SISTEMA INFORMATIVO DI CONTROLLO

• 3. *Flessibilità e prontezza nell'adeguare il sistema informativo di controllo e il reporting direzionale ai nuovi fabbisogni*

• 4. *Introduzione di « sensori » sensibili ai c.d. « segnali deboli » provenienti dall'esterno premonitori di cambiamento in positivo o in negativo, da interpretare per limitare gli elevati livelli di incertezza causati dalla crisi*

• 5. *Introduzione di « sensori » sensibili ai c.d. « segnali deboli » provenienti dal sistema informativo interno e dai comportamenti interni all'impresa*

• 6. *Sviluppo di un sistema ben strutturato e organico di « business intelligence » proiettato anche all'esterno dell'impresa: non basta più una « business intelligence » limitata a informazioni economico-finanziarie e gestionali interne*

• 7. *Sfoltimento dal reporting dell'informativa diventata inutile: eliminare inefficienze nel sistema di controllo dovute a rigidità e inerzia*

INTERVENTI SUL PROCESSO DI CONTROLLO

• 8. *Presenza assidua e forte di un controller interno (o, nelle PMI, esterno a part time) con ruolo proattivo, con capacità di giudizio critico, senza condizionamenti sulle linee aziendali e propositivo « sul da farsi »... non più solo un produttore e analista di numeri*

• 9. *Processo di controllo su due « tavoli » e con maggiore frequenza: (1) riunioni di controllo direzionale del vertice dell'azienda e (2) riunioni di controllo di gestione dei responsabili di reparto: action plan e budget review più frequenti*

• 10. *Informativa di controllo anticipata: chiusure contabili mensili entro i primi giorni del mese successivo con metodologia ad hoc, personalizzata sulle caratteristiche strutturali dell'impresa*

2. Analisi di base.

2.1. Posizionamento dell'impresa rispetto alla crisi globale.

Durante una recessione i consumatori spesso cambiano i loro comportamenti in alcuni mercati di prodotti o di servizi. E non è sempre facile prevedere correttamente l'evoluzione di tali comportamenti. Proviamo ora ad esaminare alcuni casi. I prodotti di ricambio/componenti per automobili: diminuiscono le vendite alle case automobilistiche se cala la vendita del « nuovo », ma possono aumentare le vendite ai ricambisti e alle officine nell'ipotesi che il consumatore, procrastinando il rinnovo dell'auto, intervenga maggiormente sulle manutenzioni; peraltro, anche questo non è un fatto scontato, in quanto alcuni consumatori in difficoltà potrebbero rinunciare alla manutenzione programmata della propria auto.

Altro esempio. I beni di lusso nel fashion e nella gioielleria, fascia top del mercato: sembrava che tali acquisti non sarebbero mai stati toccati dalla crisi, in quanto di appannaggio di classi sociali non colpite dalla crisi o, per lo meno non colpite in misura da rinunciare a tali consumi: la realtà non è stata così in quanto anche tali beni sono stati duramente colpiti da atteggiamenti forse più che altro psicologici dei consumatori o, forse, in quanto tali beni venivano in realtà acquistati, pur occasionalmente, anche dalle fasce di consumatori di classi sociali intermedie colpite dalla crisi.

Poco toccato dalla crisi invece il settore dei beni per la cura della bellezza e « *health care* », malgrado le attese da parte dell'industria fossero per un calo drastico dei consumi. Ci sono prodotti poi vincenti come quelli distribuiti dai c.d. *outlets* e i prodotti per l'arredamento o per la casa in generale, i c.d. « fai da te » forniti da grandi multinazionali, « che fanno risparmiare ».

Se il posizionamento rispetto alla crisi in parte oggi è ormai scontato, non lo è altrettanto il posizionamento rispetto all'evoluzione prossima e futura della crisi, almeno in alcuni settori. Fonti informative al riguardo possono essere le rilevazioni delle associazioni di categoria e i confronti, all'interno dell'impresa, delle vendite giorno per giorno con i dati corrispondenti dell'anno precedente. Fare il punto in chiave prospettica della situazione della propria impresa rispetto alla crisi è molto importante per orientare poi il controllo sulle criticità e correggere le conseguenti scelte gestionali.

Sbagliare valutazione può costare caro all'impresa: vi sono imprese che nel 2009, credendo che sarebbero state colpite dalla crisi, hanno tagliato la loro capacità produttiva, entrando poi in difficoltà nel soddisfare gli ordini dei clienti; altre imprese hanno sottovalutato l'impatto su di loro della crisi e hanno effettuato importanti interventi di sviluppo nel periodo pre-crisi, interventi che ora, venuto meno l'autofinanziamento, comportano gravi problemi di copertura finanziaria.

In definitiva la crisi non ha colpito in modo indifferenziato tutti i settori:

- alcuni sono stati colpiti in pieno (v. settore meccanico e settore tessile);

- altri settori hanno tenuto come domanda, pur dovendo affrontare una forte volatilità/discontinuità degli ordinativi da parte dei clienti (v. grande distribuzione);

- altri sono stati avvantaggiati dalla crisi (v. outlet, brico), o

- sono rimasti indifferenti (servizi sanitari, cliniche ospedaliere, alcuni servizi pubblici...).

Valutare in modo obiettivo e razionale, senza pregiudizi soggettivi, anche il posizionamento prospettico dell'impresa rispetto allo scenario ambientale, sta alla base per sviluppare una valida strategia competitiva e rafforzare il sistema di P&C di supporto all'indirizzo strategico.

2.2. Comprensione di quali sono i nuovi fabbisogni di pianificazione & controllo (P&C).

Non c'è controllo se non sono definiti gli obiettivi da controllare, ossia se non c'è un'attività di pianificazione. Ciò premesso, i fabbisogni di P&C, che riguardano quindi anche l'attività di pianificazione, derivano dal posizionamento dell'impresa rispetto alla crisi (cfr. punto precedente) e si possono individuare attraverso:

- l'analisi delle aree e dei processi gestionali critici;
- le nuove scelte di strategia competitiva;
- l'analisi del profilo organizzativo e del profilo economico-finanziario dell'impresa.

Per individuare le aree e i processi critici e fare le nuove scelte di strategia competitiva bisogna interrogarsi sui fattori di rischio per l'impresa e su come si sta evolvendo la domanda: «cosa desiderano i clienti»? «cosa possono trovare i clienti nella mia offerta che gli altri non hanno»?

L'analisi del profilo organizzativo permette di riflettere su dove puntare nella strategia competitiva, «come competere», ovvero fare leva sul prezzo attraverso opportuni interventi sui costi o puntare a differenziare ulteriormente l'offerta rispetto ai concorrenti.

Nel definire i fabbisogni di pianificazione e controllo va anche chiarito «dove competere», ossia in quali mercati e in quali aree geografiche spostare eventualmente la competizione. Così, per esempio, se si decide di puntare su particolari mercati emergenti dove la domanda può non essere stata toccata dalla crisi o che si stanno riprendendo prima di altri mercati (vedi estremo oriente, Cina, India) il controllo va focalizzato su tali aree.

Nel processo di individuazione dei fabbisogni di P&C è quindi indispensabile fare i conti con lo stato di salute economico e soprattutto finanziario dell'impresa, un aspetto determinante nel condizionare la strategia competitiva e orientare di conseguenza il controllo di gestione. Per esempio, se la situazione finanziaria è critica occorre spostare il controllo dai flussi reddituali ai flussi di cassa generati dalle aree geografiche o dai mercati dove si sta spostando la competizione. Tra l'altro, il sistema informativo di pianificazione & controllo può diventare uno strumento essenziale per dialogare con il mondo bancario. In particolare, un corretto

e ben documentato processo di pianificazione, supportato da piani di azione già in atto e la costruzione di un tempestivo reporting da cui emergano segnali di ripresa nel 2010 o già negli ultimi mesi del 2009, sono tutti preziosi supporti per cercare di rendere accettabile al sistema bancario la presentazione di un bilancio 2009 verosimilmente squilibrato rispetto ai parametri di Basilea 2.

Infine, se anche la situazione economica è critica (vuoi per il crollo degli ordinativi, vuoi per il calo di economicità delle vendite) il controllo va ampliato sull'attività di comunicazione marketing e richiede un reporting strutturato sui contatti con la clientela storica e potenziale in nuovi mercati; tale reporting deve analizzare le reazioni/risposte della clientela alle offerte commerciali e dare degli input per adeguare, se del caso, l'offerta alle nuove esigenze.

3. Interventi sul sistema informativo di controllo.

3.1. Flessibilità e prontezza nell'adeguare il sistema informativo di controllo.

Chiarite le idee da parte dell'impresa su come riorientare il sistema di pianificazione e controllo, il fattore tempo nell'adeguarlo è fondamentale.

Al riguardo, l'impresa è indubbiamente facilitata, se già dotata di un buon sistema di controllo « di base ». Gli interventi si possono inquadrare in tre direttrici:

a) analisi *what-if*, mirate a capire cosa succede su specifiche variabili critiche (per esempio la finanza aziendale) al variare della strategia;

b) adeguamento del modello di calcolo dei costi: se il prezzo diventa in periodo di crisi determinante per l'esito positivo di un'offerta al cliente, è opportuno mettere mano al calcolo dei costi per capire meglio quali sono in margini di manovra: in alcuni casi può diventare conveniente segmentare meglio i costi della struttura comune attraverso un'analisi anche di prima approssimazione dei costi per attività, al fine di non caricare su uno specifico cliente costi di attività che si scopre non lo riguardano; in altri casi può diventare opportuno formulare un prezzo che copre solo in parte i costi fissi della struttura comune d'impresa;

c) riprevisioni finanziarie raccordate con il sistema di cash management: quest'ultimo serve nella sostanza per decidere su quale banca appoggiare gli incassi e gli esborsi; ma, in situazioni di crisi, un buon *cash management* diventa utile per capire in anticipo se gli affidamenti bancari restano ancora sufficienti; di qui l'importanza di allungare le previsioni di cassa anche a 6-10 mesi, non limitandosi più a lavorare su previsioni c.d. certe (quelle basate sugli ordini di vendita e di acquisto già negoziati), ma formulando anche previsioni pure, comunque sempre agganciate a dati sto-

rici opportunamente rettificati per tener conto dell'impatto della crisi e dell'eventuale nuova strategia messa in atto.

3.2. Introduzione di « sensori » sensibili ai c.d. « segnali deboli » provenienti dall'ambiente.

I segnali esterni all'impresa, premonitori di cambiamenti in positivo o in negativo, sono da interpretare per limitare gli elevati livelli di incertezza causati dalla crisi. In una situazione ambientale, come quella in cui stiamo vivendo, dove pesano forte incertezza e volatilità, è bene sviluppare nell'organizzazione d'impresa attitudini alla vigilanza anche sull'ambiente « possibile », ossia quello da cui provengono segnali quasi impercettibili che però, quando si amplificheranno, potranno essere fonti di minacce o, al contrario, di grandi opportunità. L'ambiente possibile rappresenta la c.d. « periferia » di ogni impresa. Le organizzazioni sono per lo più strutturate in modo tali da concentrarsi interamente sull'attività a portata di mano. In tale contesto, se una persona ai margini dell'organizzazione percepisce l'importanza di un'avvisaglia precoce, il resto dell'organizzazione, in particolare il top management, riceverà questo segnale e lo capirà? Una buona visione periferica implica, invece, di sapere dove guardare con più attenzione, come interpretare i segnali deboli e come agire quando tali segnali sono ancora ambigui. La vigilanza sui segnali deboli comporta alcuni passi di base (*Day - Schoemaker*):

- osservazione: dove guardare;
- selezione: come guardare;
- interpretazione: quale significato dare ai dati;
- indagine: cosa approfondire;
- azione: cosa fare sulla base delle informazioni raccolte e selezionate;
- organizzazione: come sviluppare la vigilanza periferica.

In merito a quest'ultimo *step*, può essere utile impostare una pianificazione a scenari multipli su cui riflettere e dare flessibilità e più ampio respiro al processo strategico. Al contrario, una pianificazione a volte troppo rigida, focalizzata sul budget originario porta i manager a concentrarsi sull'anno in corso e su obiettivi irraggiungibili, laddove, invece essi vanno incoraggiati a ripensare alle proprie idee sui piani d'azione e sugli obiettivi, senza temere di essere penalizzati⁽⁵⁾. Anzi, gli incentivi andrebbero spostati proprio nella direzione di incoraggiare i manager a rilevare e condividere i segnali deboli, all'esplorazione dei settori più marginali dell'attività e, in sintesi a sviluppare una cultura in tal senso, anche al fine poi di ripensare se del caso i loro piano d'azioni.

Certo, questo non basta: serve impostare un monitoraggio sistematico, in grado di tenere traccia degli eventi rilevati, in particolare quelli che

(5) La metodologia della *balanced score card* proposta da Kaplan e Norton può essere un valido ausilio per calare nel durante gli obiettivi strategici, mediante l'individuazione, il monitoraggio e la revisione di opportuni parametri di performance (KPI), il cui conseguimento va valutato su un arco di più anni.

« non quadrano »; occorre quindi imparare ad interpretare i segnali deboli attraverso verifiche informative incrociate, migliorando i processi di comunicazione interna e cercando di inserire ulteriori informazioni per dare maggiore profondità al quadro della situazione; vanno infine approfonditi più da vicino i segnali che sono apparsi interessanti.

Le fonti a cui attingere le informazioni sono i clienti e i canali di distribuzione, i concorrenti, anche attraverso le associazioni di categoria, i fornitori comuni ai concorrenti.

Chi si occupa di sistemi di pianificazione & controllo non deve, di norma, attivarsi in prima persona sul fronte della vigilanza dei segnali deboli, ma deve organizzare a supporto dell'imprenditore e della direzione marketing, l'intero processo e creare un network informativo all'interno e all'esterno dell'impresa volto a sviluppare la « visione periferica ».

Possibili segnali deboli da interpretare e provenienti dall'ambiente esterno possono risultare da:

- discontinuità degli ordinativi dai clienti con modalità non verificatasi in passato;
- richieste di revisione dei termini di vendita con particolare riferimento ai pagamenti;
- offerte di sconti particolari da parte dei fornitori;
- aumento di richieste di assunzioni da parte di persone con competenze specifiche nel settore;
- rapporti sulle vendite non andate a buon fine e analisi retrospettive sui contratti « soffiati » dalla concorrenza;
- controlli incrociati tra statistiche delle vendite e il data base dei clienti costruito con le informazioni provenienti dalle fidelity card rilasciate ai clienti, nel caso di vendite per corrispettivi;
- i bilanci tratti da una selezione di concorrenti e di clienti, poi opportunamente analizzati.

Questi segnali possono essere molto eloquenti, ma a patto che il management che ci lavora sopra sia pronto e motivato a scavare a fondo e condividere con il vertice aziendale ciò che apprende, per intervenire quindi in modo consapevole, senza remore di non centrare più gli obiettivi del budget originario.

3.3. Introduzione di « sensori » sensibili ai c.d. « segnali deboli » provenienti dal sistema informativo interno e dai comportamenti interni all'impresa.

Possibili esempi di segnali deboli da interpretare e provenienti dall'interno dell'impresa possono essere:

- aumento progressivo dello scaduto clienti;
- calo (o aumento) patologico degli interventi da parte dell'ufficio tecnico per modifiche ai prodotti su specifiche richieste dei clienti;
- diminuzione del tasso di assenteismo pur in assenza di incentivi al riguardo;

- dimissioni di un manager dotato di maggiore spirito di iniziativa e flessibili al cambiamento.

Fonti informative, da cui rilevare i segnali deboli, possono essere anche il sistema di controllo della qualità da cui, per esempio, possono emergere lamentele da parte della clientela, lamentele che si rilevano solo strumentali per ottenere sconti extra; è inoltre importante prestare attenzione al sistema di controllo interno ai sensi della legge n. 231/2001 per quanto riguarda specifici comportamenti interni rispetto ai rischi aziendali evidenziati ai fini della citata legge.

3.4. Sviluppo di un sistema ben strutturato e organico di « business intelligence » proiettato anche all'esterno dell'impresa.

Non basta più una *business intelligence* limitata a informazioni economico finanziarie e gestionali interne. Anche a supporto della costruzione di una valida « visione periferica » è bene impostare con idonei strumenti informatici un buon sistema che gestisca le fonti informative sui segnali provenienti dall'esterno, un sistema che supporti quindi l'intero processo di raccolta, selezione, aggiornamento e interpretazione delle informazioni, conservando traccia di tutto il processo.

Per esempio, vanno gestiti a livello informatico i rapporti sulle visite ai clienti e sui relativi risultati: si ha così, tra l'altro, un buon ausilio per gestire efficacemente le successive visite. La sfida di questi nuovi sistemi sta nell'individuare le informazioni che meritano di essere memorizzate e riuscire poi a recuperarle al momento giusto. È certamente un compito non facile, segnatamente per le informazioni periferiche c.d. deboli, che, in quanto tali, possono apparire incomplete, ambigue e in apparenza di scarsa importanza. Ma è anche un compito necessario per navigare in situazione di grandi incertezze.

3.5. Sfoltimento dal reporting dell'informativa diventata inutile.

A fronte delle nuove informazioni immesse nel *reporting* direzionale e richieste dalla situazione di crisi, è bene cogliere l'occasione per rivedere interamente il « package » che compone il *reporting* ed eliminare le informazioni ridondanti o diventate inutili e rimaste nel *reporting* solo per un fenomeno di inerzia. Il *reporting* di P&C è opportuno che contenga una sufficiente informativa di base e che, quindi, sia articolato « per eccezione », con l'evidenza delle criticità su cui il management possa concentrare l'attenzione: il tempo che il Vertice aziendale deve dedicare per la lettura del *reporting* è un costo che va minimizzato.

4. Interventi sul processo di controllo.

4.1. Presenza assidua e forte di un controller interno (o, nelle PMI, esterno e a *part time*) con un ruolo proattivo.

Il *controller*, quanto più in situazioni di crisi, deve esplicitare le sue capacità di giudizio critico, senza condizionamenti sulle linee aziendali e deve essere propositivo « sul da farsi », non più solo un produttore e analista di numeri.

Ruolo proattivo del *controller*: il controller deve:

- svolgere la funzione di assistente/consulente dell'imprenditore,
- promuovere più frequenti e mirate riunioni di controllo direzionale,
- assistere l'imprenditore nel processo di comunicazione con il sistema bancario,
- valutare la sostenibilità e l'opportunità sotto il profilo economico-finanziario degli interventi sia di natura tattica, sia di natura strategica per evitare che l'impresa entri in crisi o per far fronte alla crisi, se già conclamata.

Si riprende la metafora del *controller* come « il navigatore » nei rally. Il suo posto di fianco al pilota — l'imprenditore — si giustifica solo se egli aiuta il pilota ad abbordare la curva nel migliore dei modi. Poco serve il navigatore che comunica a posteriori al pilota di aver sbagliato la curva, anche se gli spiega quale è stato l'errore commesso. Un controller asettico, raccoglitore e distributore di numeri, per di più in periodo di crisi, è inutile; anzi fa perder tempo. D'altra parte il controller non deve sovrapporsi al pilota, con il rischio di diventare un elemento di confusione e di tensioni: il navigatore assiste il pilota a completare il percorso con successo e, fuori dalla metafora, assiste l'imprenditore a conseguire gli obiettivi che si è prefissato.

4.2. Processo di controllo su due « tavoli » e con maggior frequenza.

L'attività di pianificazione e controllo si rivolge a due « tavoli »: 1) riunioni di controllo direzionale del vertice dell'azienda e 2) riunioni di controllo di gestione dei responsabili di reparto. Sul tavolo della direzione vanno i temi di controllo economico finanziario e di controllo strategico. All'occorrenza, per approfondimenti su temi specifici, partecipano ad invito a queste riunioni uno o più responsabili funzionali.

Le riunioni con i responsabili di reparto sono invece per lo più focalizzate sull'esame degli indicatori non monetari relativi alle performance di reparto e sui confronti con i parametri obiettivo per individuare le aree di miglioramento.

Le riunioni in parola seguono un calendario definito in anticipo e vanno ben « istruite » dal controller mediante analisi accurate e contatti preliminari con i vari responsabili all'interno dell'azienda. È importante che sia con essi condivisa l'interpretazione dei numeri.

In periodo di crisi alle riunioni di calendario si possono aggiungere riunioni ulteriori sollecitate dal manifestarsi di eventi specifici; gli *action plan* e i *budget* possono richiedere in corso d'anno più frequenti messe a punto o revisioni anche radicali.

4.3. Informativa di controllo anticipata.

La tempestività del *reporting* diventa di vitale importanza: sono opportune entro i primi giorni del mese successivo « chiusure » mensili con metodologia *ad hoc*, personalizzata sulle caratteristiche strutturali dell'impresa. Una riflessione a parte meritano le c.d. « proiezioni a finire »: esse si ottengono tramite un processo estrapolativo, ovvero mediante l'applicazione della variazione in percentuale tra consuntivo e budget ai dati di budget dei mesi ancora da consuntivare. È uno strumento che serve a saggiare l'impatto sul budget annuale della variazione rilevata in corso da anno rispetto al dato consuntivo, estrapolandola sui mesi a venire. Tale tecnica, in situazioni di grande instabilità ambientale, di per sé perde molto del suo significato; meglio, anche se può sembrare più impegnativo, ragionare su un *revised budget* da formulare dopo aver saggiato l'effetto di varie ipotesi e di nuovi piani d'azione alternativi.

5. Conclusioni.

Di fronte a uno scenario ambientale difficile da comprendere, specialmente a livello di tendenza, l'imprenditore può svolgere senz'altro un ruolo assai rilevante nell'intraprendere la rotta giusta per uscire dalla crisi o coglierne le opportunità. Così, l'intuito dell'imprenditore può giocare un ruolo importante nel valutare i segnali deboli di cui ai punti 3.2 e 3.3. All'imprenditore deve comunque affiancarsi un « capitale di risorse umane e di risorse tecniche » in grado di aiutarlo a confermare o rivedere le intuizioni per poi rimettere a punto e controllare la strategia dell'impresa: e qui ci riferiamo segnatamente al ruolo cruciale del controller e agli interventi sugli strumenti informativi/informatici per la pianificazione e il controllo della gestione che, con il presente lavoro, abbiamo tentato di presentare e sintetizzare sotto forma di decalogo.

Appendice. Il caso della Zeta S.r.l.

Presentiamo qui di seguito il caso di una PMI, che ha affrontato il problema di adeguare il sistema di controllo per meglio gestire il periodo di crisi. Trattasi di un caso che sviluppa i punti del decalogo relativi al sistema informativo di controllo. Il caso è quello di una struttura sanitaria privata (poliambulatorio) articolato su diverse branche specialistiche. L'azienda in questione ha adottato da diverso tempo un sistema di conta-

bilità industriale per centri di costo in logica di costo diretto e di costo pieno.

La struttura aziendale viene analizzata in base alle aree specialistiche nelle quali la società opera (centri di costo principali), cui affluiscono costi e ricavi, accanto alle quali vengono considerate due aree ausiliarie, cui affluiscono solo costi. Tali aree ausiliare sono l'accettazione dei pazienti e gli spazi comuni (corridoi, sale di attesa, servizi igienici, locali rifiuti) che non sono adibiti ad un reparto specifico e il cui utilizzo da parte dei reparti specialistici varia nel corso del tempo. I costi che afferiscono a tali centri vengono ribaltati sui centri di costo principali in base al numero di pazienti dei singoli reparti che ben rappresentano un indice di utilizzo delle strutture comuni: è infatti ragionevole ritenere che il lavoro dell'accettazione, piuttosto che l'utilizzo delle sale d'attesa e dei servizi igienici sia proporzionale al numero di persone che affluiscono nella struttura.

I risultati relativi al mese di settembre 2009 sono riepilogati nella tabella 2.

Le spese comuni, quali affitto, spese generali amministrative (principalmente pulizie e tenuta contabilità generale, dato che fatturazione attiva e incassi vengono svolti presso l'accettazione) e climatizzazione vengono attribuite ai vari reparti in base allo spazio occupato da ciascuna di esse all'interno della struttura.

Come è possibile vedere già da una prima analisi, l'attività del laboratorio analisi risulta in passivo. Tale situazione è ancora più evidente se i costi delle aree indirette (accettazione e spazi comuni) vengono ribaltati sui centri di costi principali, come illustrato nella successiva tabella 3.

TABELLA 2. Reporting settembre 2009.

	Lab. analisi	Radiologia	Ecografia	Risonanza	Terapia fisica	Otorino	Cardiologia	Occlusiva	Accettazione	Spese comuni	TOTALE
Ricavi	19.240	19.250	14.890	22.850	44.200	9.600	10.790	9.940			150.760
Personale	4.500	1.800	0	0	12.400	0	0	0	3.800	0	22.500
Medici	5.500	6.200	5.900	6.200	850	3.400	3.900	2.900	0	0	34.850
Ammortam.	1.800	820	1.100	1.450	150	350	780	400	120	100	6.870
Mat. cons.	3.200	2.700	1.200	1.450	1.650	250	300	200	650	350	11.950
Affitto	7.150	4.550	3.900	5.200	19.500	3.250	3.250	3.900	7.800	6.500	65.000
Spese gen.	572	364	312	416	1.560	260	260	312	624	520	5.200
Climatizzaz.	385	245	210	280	1.050	175	175	210	420	350	3.500
Mq	11%	7%	6%	8%	30%	5%	5%	6%	12%	10%	100%
Margine	-3.667	2.571	2.268	7.854	7.040	1.915	2.125	2.018	-13.414	-7.820	890
Margine %	-19%	13%	15%	34%	16%	20%	20%	20%			
N. pazienti	350	270	210	170	740	210	240	220			2410

L'azienda decise pertanto di prendere in considerazione la chiusura del laboratorio analisi, dal momento che tale branca consumava praticamente tutto l'utile realizzato dal resto della struttura: se infatti tutti gli altri reparti assieme hanno realizzato nel settembre 2009 un profitto di 7.641, la perdita di € 6.751 del laboratorio analisi ha portato il margine complessivo aziendale a soli € 890.

TABELLA 3. Ripartizione spese comuni.

	Lab. analisi	Radiologia	Ecografia	Risonanza	Terapia fisica	Otorino	Cardiologia	Oculistica	TOTALE
Ricavi	19.240	19.250	14.890	22.850	44.200	9.600	10.790	9.940	150.760
Costi diretti	22.907	16.679	12.622	14.998	37.160	7.685	8.685	7.922	128.636
Costi ind.	3.084	2.379	1.850	1.498	6.520	1.850	2.115	1.938	21.234
Margine	-6.751	192	418	6.356	520	65	10	80	890

A fronte di questa richiesta proveniente dalla direzione della struttura, il controller ha predisposto una simulazione di quale sarebbe stata la situazione del mese di settembre 2009 se il laboratorio analisi fosse stato chiuso. La chiusura del laboratorio analisi, infatti, avrebbe comportato l'assenza completa dei ricavi di tale reparto e la mancanza dei costi dei medici (pagati a percentuale per gli esami svolti) e del materiale di consumo (materiali di consumo per i prelievi, provette, reagenti per la chimica clinica e la biologia) ma non avrebbe certo soppresso i costi del personale infermieristico (dipendente della struttura) né i costi di affitto (gli spazi non sarebbero potuti essere utilizzati per altri scopi, dati gli allestimenti specifici del laboratorio).

La situazione economica che sarebbe risultata a seguito della soppressione del laboratorio viene riassunta nella tabella 4.

È subito evidente che la situazione economica peggiora, perché l'eliminazione di un centro di costo, sia pure in perdita, non è detto che elimini necessariamente più costi che ricavi, come la direzione era stata portata a credere, guardando superficialmente il *reporting*, mentre l'analisi con il ribaltamento dei centri di costo ausiliari fornisce un interessante spunto di riflessione, come riportato nella tabella 5.

Emerge dall'analisi che se il laboratorio analisi non fornisce più un margine di contribuzione positivo alla copertura dei costi di struttura, anche la maggior parte dei reparti che prima apparivano in utile, se pure di poco, risultano in perdita, dovendo sopportare una maggiore quota dei costi indiretti della struttura.

TABELLA 4. Risultati con soppressione laboratorio.

	Lab. analisi	Radiologia	Ecografia	Risonanza	Terapia fisica	Otorino	Cardiologia	Occhistica	Accettazione	Spese comuni	TOTALE
Ricavi	0	19.250	14.890	22.850	44.200	9.600	10.790	9.940			131.520
Personale	4.500	1.800	0	0	12.400	0	0	0	3.800	0	22.500
Medici	0	6.200	5.900	6.200	850	3.400	3.900	2.900	0	0	29.350
Ammortam.	1.600	820	1.100	1.450	150	350	780	400	120	100	6.870
Mat. cons.	0	2.700	1.200	1.450	1.650	250	300	200	650	350	8.750
Affitto	7.150	4.550	3.900	5.200	19.500	3.250	3.250	3.900	7.800	6.500	65.000
Spese gen.	572	364	312	416	1.580	280	260	312	624	520	5.200
Climatizzaz.	385	245	210	280	1.050	175	175	210	420	350	3.500
mq	11%	7%	6%	8%	30%	5%	5%	6%	12%	10%	100%
Margine	-14.207	2.571	2.268	7.854	7.040	1.915	2.125	2.018	-13.414	-7.820	-9.650
Margine %		13%	15%	34%	16%	20%	20%	20%			
N. pazienti	0	270	210	170	740	210	240	220			2.060

In una fase di crisi è quindi opportuno effettuare le analisi dei costi tenendo conto che la chiusura delle aree in perdita non elimina completamente i costi che si sostengono per esse, soprattutto quando le valutazioni di redditività vengono effettuate in una logica di costo pieno. D'altro canto, l'eliminazione di un reparto necessariamente azzerà i ricavi da esso generati.

TABELLA 5. Effetti dell'eliminazione del centro di analisi.

	Lab. analisi	Radiologia	Ecografia	Risonanza	Terapia fisica	Otorino	Cardiologia	Occhistica	TOTALE
Ricavi	0	19.250	14.890	22.850	44.200	9.600	10.790	9.940	131.520
Costi diretti	14.207	16.679	12.622	14.996	37.160	7.685	8.665	7.922	119.939
Costi ind.	0	2.783	2.165	1.752	7.627	2.165	2.474	2.268	21.234
Margine	-14.207	-212	103	6.102	-587	-250	-349	-250	-9.650

L'effetto congiunto di queste due condizioni, come mostrato nel caso appena esposto, può quindi essere che la decisione di chiudere un reparto che è in perdita porti al risultato di aggravare la perdita complessiva a livello aziendale.

Per prevenire il verificarsi di queste scelte errate occorre quindi sempre ragionare in una logica differenziale, analizzando come si modificerebbero costi e ricavi a fronte dei tagli che si penserebbe di effettuare.

Bibliografia

- BUBBIO A., *Il Budget*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 2005.
- BUBBIO A., *Controllo di gestione: un'esigenza naturale*, in *Liuc Papers*, n. 108/2002.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., *L'impresa orientata dalla strategia, Balanced Scorecard in azione*, Isedi, Milano, 2002.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., *Allineamento strategico - Come usare le Balanced Scorecard per aumentare la competitività*, Isedi, Milano, 2006.
- STOCCHETTI G.L., *Performance delle PMI - Come misurarle con gli strumenti di Business Intelligence*, Franco Angeli, Milano, 2008.
- DAY G.S., SCHOEMAKER P.J., *Peripheral vision, come prestare attenzione ai segnali deboli*, Isedi, Milano, 2008.