

Valore-Strategia-Controllo di gestione

Claudio Bottos

Il controllo di gestione ha bisogno di una strategia e, non esiste una strategia vincente senza la creazione di valore per i clienti.

Nel mio lavoro, mi capita spesso, di sentire dagli imprenditori “non capisco come mai lavoro tanto, e non mi rimane niente”, oppure “non so se il modo con cui faccio il prezzo dei miei prodotti è corretto”, e poi ancora “non so esattamente di quanto devo ricaricare ciò che produco e/o rivendo per guadagnare e prosperare come azienda”. Altri, quotidianamente, prendono decisioni sulla base di sensazioni perché non sono in grado di rispondere a domande quali “se abbasso il prezzo dei prodotti perché i clienti mi chiedono degli sconti, margino comunque?” “Quali prodotti potrei scontare e di quanto?” Ci sono infine quelli della liquidità e degli investimenti che si attorcigliano su domande del tipo “se facciamo questo finanziamento o questo mutuo, riusciremo a pagare le rate?” “Avremo problemi di liquidità in futuro?”

IL CONTROLLO DI GESTIONE

Come si risponde alle domande di cui sopra? Semplicemente con il controllo di gestione, che è il sistema, che guida la gestione aziendale, attraverso la misurazione dello scostamento tra obiettivi e risultati ottenuti. Sulla base degli scostamenti, i responsabili (titolari,

manager, capi ecc.) prendono decisioni e attuano azioni correttive e preventive. Gli obiettivi non riguardano solamente gli aspetti economico-finanziari, ma tutto ciò che è possibile misurare, come ad esempio le ore di lavoro, le quantità di prodotti realizzati in un determinato tempo oppure il numero di servizi erogati ecc. Il sistema di controllo di gestione, che deve essere avviato e implementato, dipende da alcuni fattori quali la dimensione e la tipologia dell'azienda, il settore in cui opera, la cultura imprenditoriale del titolare e dalle competenze dei collaboratori. È evidente che il sistema di controllo di gestione per un negozio di rivendita di materiale elettrico con qualche dipendente è diverso da quello di un'impresa d'installazione impianti con qualche decina di dipendenti, e da quello di un'impresa che produce materiale elettrico con centinaia di dipendenti. Nel negozio basterà impostare un sistema semplice, con pochi indicatori in grado di dare al titolare quelle informazioni e dati che gli consentono di rispondere alle domande poste all'inizio. L'impresa che fa impianti avrà necessità di un sistema un po' più complesso con più informazioni e quindi con più dati da raccogliere. L'impresa che produce materiale elettrico, avrà necessità di un sistema più complesso di quel-

Figura 1 – Esempio dati obiettivo consuntivo.

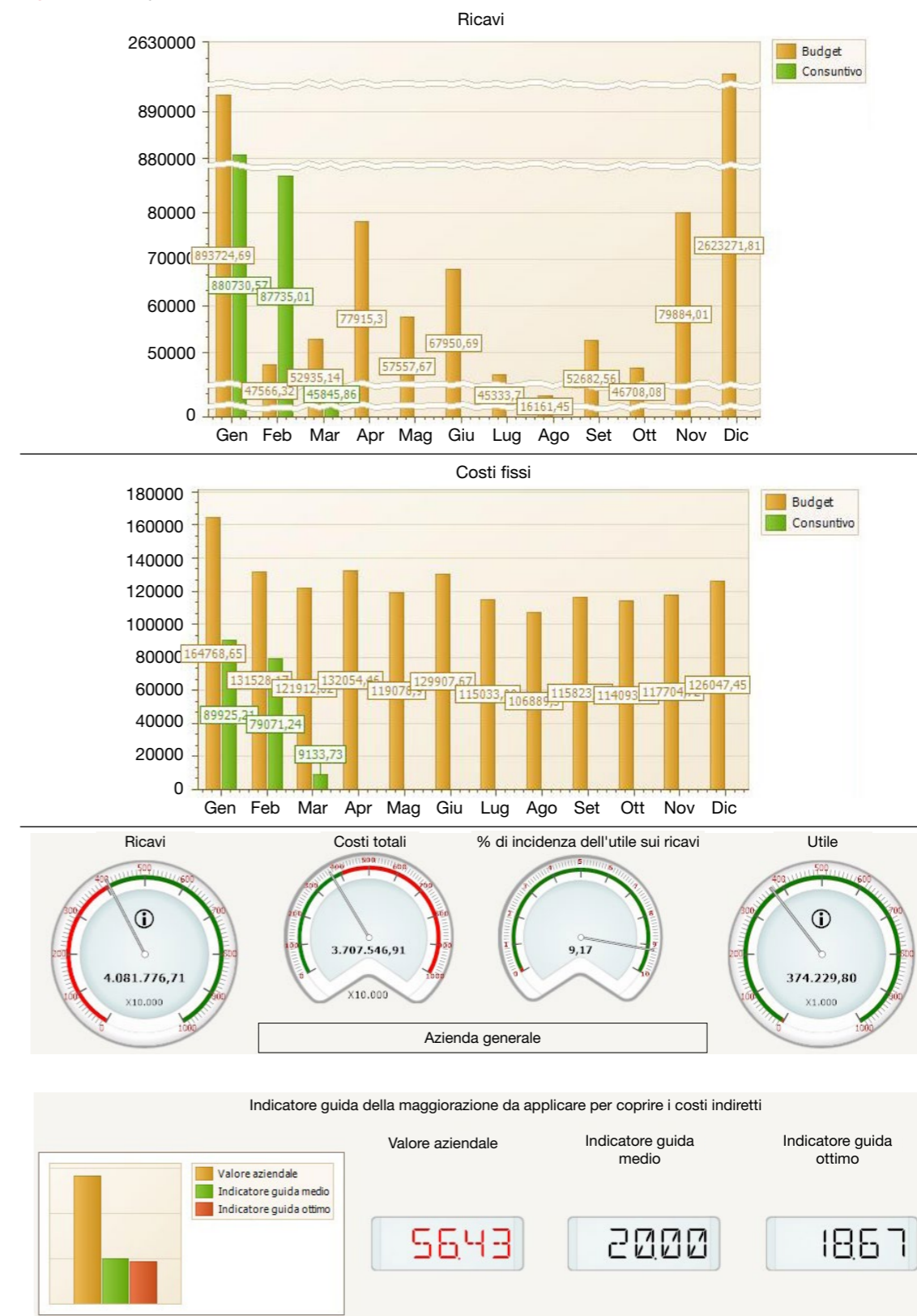


Figura 2 – Analisi con matrice SWOT.



lo dell'impiantista, perché ha bisogno di altre informazioni e dati che riguardano, non solo il processo amministrativo-contabile, ma anche quello commerciale, produttivo, di approvvigionamento ecc.. Se per il negozio basterà una riclassificazione dei costi nelle tre dinamiche (costi visibili e nascosti, diretti e indiretti, fissi e variabili) per calcolare alcune relazioni e incidenze, come per esempio la maggiorazione minima da applicare ai prodotti venduti per non andare sotto costo, oppure il punto di pareggio (break event point), all'impresa d'installazione impianti, potrebbe servire anche il costo orario medio aziendale e la tenuta e il controllo dei costi di commessa-cantiere mentre, all'azienda che produce materiale elettrico, potrebbe servire anche il costo orario di reparto, la marginalità per prodotto, per cliente, per agente, per area geografica, ecc. Come si vede il tipo di controllo di gestione va studiato e implementato in base all'impresa e varia in funzione del tipo di governo e controllo che desidera avere l'imprenditore. Il sistema ha la forza di condizionare chi governa l'impresa a dover pensare il futuro e porsi degli obiettivi.

IL RISCHIO

Si può fare a meno del controllo di gestione? La risposta è NO, perché senza il controllo di gestione l'impresa si espone a un rischio maggiore. Sappiamo che il rischio è l'effetto dell'incertezza su un risultato atteso. Un effet-

to è una deviazione dall'atteso, ossia uno scostamento positivo o negativo e pertanto, un rischio è circa ciò che potrebbe accadere e ciò che sarebbe l'effetto probabile di quell'evento, e considera anche quanto esso è probabile, ossia la probabilità che accada quell'evento. Senza l'atteso, ossia la previsione, non si può valutare il rischio. Quale rischio aumenta senza con il controllo di gestione? Sicuramente quello economico-finanziario in quanto si posso-

Figura 3 – Processo di riflessione strategica



no prendere decisioni sbagliate perché non ci sono dati, o non sono corretti per rispondere alle domande iniziali. Di solito, gli errori nella formulazione dei prezzi e dei preventivi, portano alla scarsa marginalità, che a sua volta porta alla crisi finanziaria e da questa si passa allo stato di crisi aziendale fino all'eventuale fallimento e chiusura dell'impresa. Il controllo di gestione, con i suoi numeri, dovrebbe aiutare l'imprenditore a guardare il futuro dell'impresa, come nell'esempio di figura1. Per fare questo e per durare nel tempo, qualsiasi impresa deve avere una strategia.

LA STRATEGIA

Molti mi chiedono cos'è una strategia aziendale. Io rispondo che la strategia è un viaggio e ha quindi un punto di partenza e uno di arrivo. Il punto di partenza è il qui e ora, che, per un'azienda consiste nel definire chi siamo, cosa facciamo e per chi. In sintesi si tratta di capire quali bisogni soddisfiamo o quali problemi risolviamo e per quale tipologia di clienti lo facciamo. L'arrivo è la visione a medio lungo termine dell'impresa, ossia come e cosa vorremmo e immaginiamo sarà la nostra impresa

tra (n) anni. Come e cosa fare per arrivare alla meta immaginata e/o desiderata corrisponde alla strategia, ossia il viaggio da qui e ora alla meta. Fare ciò, significa formulare e descrivere la strategia che dovrà poi essere attuata. Una matrice SWOT, come quella di figura 2, può essere uno strumento di aiuto per analizzare il qui e ora e per valutare opportunità e minacce attuali e future. Il processo di riflessione strategica è rappresentato nella figura 3.

IL VALORE PER I CLIENTI

Il cuore della strategia è il valore creato per i clienti. Solo se l'impresa crea questo valore, i clienti acquistano prodotti o servizi. Qualsiasi persona è disposta a spendere anche un solo euro se, quello che acquista, gli crea valore. Quando è che si crea valore per i clienti? Quando si soddisfano loro bisogni o si risolvono loro problemi o si migliora il loro business quando i clienti sono delle aziende. L'impresa è pertanto competitiva quando riesce a creare un maggior valore per il cliente rispetto ai concorrenti. Il valore però è dinamico e varia in funzione del tempo e della percezione del cliente. L'impresa dovrebbe capire se il valore, che pensa di cre-

Figura 4 - Mappa strategica.

PRO-SPETTIVE	MAPPA STRATEGICA INTEGRATA Impiantistica a 10 anni	OBIETTIVI	BSC	
			MISURAZIONE	TARGET
ECO-FIN	Utile - Ricavi - Costi (F + V e D + I) → Equilibrio finanziario → Capitalizzazione	Più margini	Utile netto anno	€ 300000,00
		Più ricavi	Ricavi anno	€ 3000000,00
		Meno costi fissi	Incidenza % su ricavi	37%
		Più capitalizzata	Rapporto MP/MT	> 0,30
CLIENTE	Servizi di manutenzione → Lavori di riqualificazione immobili → Impianti ad alto contenuto tecnologico	Equilibrio finanziario	Indice disponibilità	> 1
		Servizi di manutenzione	Contratti annui	100
		Lavori di riqualificazione	n. di lavori anno	15
		Impianti sicurezza integrati	n. impianti anno	25
		Impianti tecnologici su abitazioni	n. impianti anno	30
		Misurazione soddisfazione	Voto dei clienti (scala 1:10)	> 7
PR. INTERNI	Pr. gestione delle manutenzioni → Pr. realizzazione riqualificazione immobili → Pr. realizzazione impianti alto contenuto tecnologico	Gestione delle manutenzioni	Non conformità su interventi	< 5
		Gestione riqualificazione immobili	Non conformità su risparmi attesi	< 2
		Realizzazione impianti ad alto contenuto tecnologico	Reclami clienti per problemi sugli impianti	< 3
		Approvvigionamento materiali	NC a fornitori annue	< 3
		Approvvigionamento opere finite	NC a fornitori annue	< 4
APPROCCIO INNOVATIVO	Allineamento alla strategia delle risorse umane → Formazione risorse umane a uso e gestione tecnologie → Innovazione continua. Processo esplorazione ampliato	Controllo scostamento costi	Per ogni commessa	max ± 3%
		Allineamento strategia RU	n. ore per incontri mese	> 3
		Formazione su tecnologie	Ore formazione mese	> 4
		Innovazione continua	Ore dedicate mese	> 4
		Formazione sulla sicurezza e qualità	Ore dedicate anno	> 18

are per i suoi clienti, è effettivamente riconosciuto come tale dagli stessi. Se il valore non è percepito, per il cliente non esiste, inoltre la percezione varia nel tempo per diversi motivi come ad esempio la velocità del cambiamento della tecnologia, o delle condizioni economico-sociali, o delle variazioni demografiche, o di quelle riguardanti le normative, o i cambiamenti politici ecc.. L'azienda che propone prodotti e/o servizi è convinta che possano creare valore per il cliente ma, se quest'ultimo non riconosce quel valore non li acquista, perché per lui, quel valore non esiste. In un dato momento, dei prodotti o dei servizi, possono avere per il cliente un alto valore e ciò favorisce il pagamento di un certo prezzo, per soddisfare quel bisogno o per risolvere quel problema. Nel tempo, e per diversi motivi, come l'uscita di nuovi prodotti o servizi simili o per le mutate condizioni economiche o di vita del cliente, o perché il problema si è affievolito, il valore percepito dal cliente per quel prodotto e/o servizio è inferiore a quello di prima, e questo fa sì che il cliente non sia più disposto a pagare il prezzo di prima, ma molto meno fino anche a rinunciare all'acquisto. Una mappa strategica, come

quella di figura 4, può rappresentare la strategia e il modello di business con cui l'impresa crea il valore per i clienti. Si vedono i fattori critici di successo "fcs" e le relazioni causa-effetto tra loro. Nella prospettiva crescita e apprendimento si vedono i fattori su cui l'impresa punta per l'innovazione, la crescita e la formazione delle risorse umane. Questi si collegano alle altre prospettive e in modo particolare a quella dei processi interni, i cui fattori evidenziano come l'organizzazione dell'impresa crea il valore per i clienti. Dai fattori della prospettiva clienti si possono capire i valori che l'impresa intende creare, e che dovrebbero generare quanto previsto nella prospettiva economico-finanziaria. La mappa aiuta nella stesura dei fattori critici di successo, nella definizione degli obiettivi e dei relativi target e del criterio di misura. ■



Lascia un tuo commento a questo link:

<http://www.editorialedelfino.it/valore-strategia-controllo-di-gestione.html>