

# CONTROLLO DI GESTIONE: I 10 VANTAGGI DELLE IMPRESE CHE ADOTTANO UN CDG

Prima di approfondire i vantaggi del **Controllo di Gestione** è bene comprendere perché questa funzione aziendale stia assumendo importanza sempre maggiore nell'ambito delle attività legate alla gestione di un'impresa. In tutti i mercati, succede che molti dei business che vi operano siano oramai maturi.

Altri business, in cui la marginalità è superiore, sono **insidiati da concorrenti** che provengono da settori limitrofi e che sono alla ricerca di nuove opportunità. Anche dal lato dei clienti, capita che siano in corso cambiamenti rilevanti: le informazioni disponibili sono maggiori e le pressioni sul prezzo a volte raggiungono livelli insostenibili.



Il rischio di vedere i macchinari spenti o il personale inattivo può indurre ad accettare condizioni che a volte sono in grado di coprire a malapena i costi. Il **rischio concreto di non ricevere ordinativi** produce a sua volta un altro rischio: quello che un qualunque imprevisto possa tradursi in una perdita.

Naturalmente, occorre far di tutto per evitare le **battaglie sul prezzo**, ma non sempre questo è possibile. Per raggiungere un posizionamento strategico (brand positioning) efficace e difendibile, occorre del tempo, per sviluppare la capacità di migliorare continuamente le proprie performance.

## GLI ATLETI USANO IL CRONOMETRO. E LE IMPRESE?



Per misurare i propri risultati e migliorarli, le imprese devono costruire un proprio sistema di **Controllo di Gestione**. Non ti spaventare: non è così complicato come potresti pensare! Non si tratta infatti di acquistare un software da migliaia di euro di licenza annuale, ma di impostare un foglio di Excel, modellato sulle caratteristiche della tua impresa. In breve: nel foglio di Excel devi raccogliere, integrare ed elaborare i dati già presenti in azienda (fatturazione, magazzino, contabilità, tempi di lavorazione ecc.).

Approfondiremo un'altra volta le caratteristiche che deve avere di un buon sistema di Controllo di Gestione. Oggi vorrei andare più a fondo sui motivi per cui devi dotarti di un tale sistema, cioè ti racconterò **i 10 vantaggi** che ricava un'azienda (anche la tua!) nel dotarsi di un proprio "CdG".

## 1) SUPPORTO ALLE DECISIONI AZIENDALI



È proprio questa la funzione primaria che un sistema di Controllo di Gestione è chiamato ad assolvere. Le scelte imprenditoriali devono sempre fare i conti con le risorse disponibili.

Questa valutazione, insieme ad altre di natura operativa e organizzativa, aiutano a definire le attività che devono avere la precedenza rispetto ad altre. Le decisioni in ambito economico devono sempre confrontarsi con il rapporto costo/beneficio, che è bene poter misurare nel più preciso dei modi.

## 2) DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI



Tutto ciò che si può misurare si può anche migliorare. Che cosa voglio dire? Non tutti gli **obiettivi aziendali** vengono raggiunti, ma è importante definirli in anticipo e in termini misurabili quantitativamente. Questo è un presupposto chiave per poter esprimere concretamente tutto l'impegno e la determinazione necessari a ottenere il risultato.

Il mio suggerimento vale naturalmente anche per i livelli di prezzo e gli obiettivi di marginalità. Occorre avere la massima conoscenza dei vari livelli di marginalità (con e senza costi indiretti e costi fissi), per sapere fino a dove potersi spingere con il prezzo al cliente.

## 3) SOSTENIBILITÀ ECONOMICA E FINANZIARIA



Ogni scelta operativa determina una conseguenza in termini economici (fatture di acquisto e di vendita) e in termini finanziari (incassi e pagamenti). Ogni decisione diventa dunque un tassello che si colloca nella dinamica complessiva dell'azienda.

È bene valutare e misurare gli effetti di ogni decisione, per viaggiare senza superare i "limiti di velocità" oppure per evitare di fare l'errore opposto: girare con il freno a mano tirato.

## 4) AFFINARE E VELOCIZZARE LA CAPACITÀ DI ANALISI



Sapere SUBITO quanto si guadagna oppure quanto si perde: ecco un dato da cui non si può prescindere! Per esempio, è bene conoscere quanto si guadagna su un dato cliente o con uno specifico prodotto rispetto ad un altro, in una certa area geografica o con quel particolare venditore.

Oggigiorno non è immaginabile permettersi di "fare i conti" a fine anno. In presenza di concorrenti aggressivi, non è detto che si debba combattere per forza: a volte ci si trova davanti a battaglie perse in partenza. Come saperlo in anticipo? Occorre identificare le aree in cui si riescono e a mantenere i margini maggiori, e concentrare gli sforzi per efficientare i processi.

## 5) DEFINIZIONE DELLE PRIORITÀ



Nel Controllo di Gestione, questa è l'azione consequenziale all'analisi. I numeri non mentono mai, e rappresentano un criterio oggettivo per definire l'ordine di importanza dei progetti aziendali.

## 6) COERENZA DELLE DECISIONI



La visione d'insieme, oltre a definire le priorità, permette di dare coerenza e organicità alle scelte imprenditoriali. Le singole decisioni vanno sempre contestualizzate rispetto al resto del sistema-azienda, in modo da renderle coerenti con l'intera organizzazione e poi comprensibili e facilmente adottabili da tutti.

## 7) COORDINAMENTO DELLE ATTIVITÀ AZIENDALI



Il modello accentrato, secondo cui uno solo decide e tutti gli altri eseguono, sembra mostrare grossi limiti in un contesto di mercato che evolve rapidamente e che richiede dunque capacità e rapidità di adattamento. Lo schema del modello accentrato funziona fino a quando tutto è controllabile a vista, come in una bottega.

Non appena le funzioni commerciali, produttive e amministrative (tipicamente queste) si articolano, occorre sviluppare un sistema di deleghe orientato ai risultati e agli obiettivi, e non più sulle "cose da fare" precedentemente definite.

Per ottenere collaborazione attiva da tutti i dipendenti, è indispensabile definire la lunghezza d'onda su cui sintonizzare e organizzare le idee di tutte le persone coinvolte. Di più: è indispensabile chiamarle ad offrire il proprio contributo attivo al miglioramento continuo dell'azienda.

## 8) MOTIVAZIONE



A nessuno piace fare qualcosa meccanicamente, oltretutto questo approccio statisticamente abbassa il livello di concentrazione e alza dunque le probabilità di errore.

Lavorare per obiettivi stimola la partecipazione attiva di tutti i soggetti che sono stati coinvolti nel processo di analisi e nell'identificazione delle aree di miglioramento aziendali.

## 9) MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE



La finalità dell'analisi è il miglioramento continuo nei processi decisionali. Per capire l'approccio a cui mi riferisco basta osservare una squadra di Formula 1.

Partendo dal pilota sino ad arrivare all'ultimo meccanico ogni singola squadra è costantemente alla ricerca del modo per guadagnare qualche millesimo di secondo rispetto agli avversari. C'è una costante tensione da parte di tutti per spingere oltre il limite le performance.

## 10) IMPARARE A MIGLIORARSI



Come in tutte le cose, capita che provando a superarsi si apprendano pratiche virtuose che entrano poi a far parte della cultura aziendale. Si genera insomma una sorta di apprendimento continuo, che porta alla consapevolezza di non essere secondi a nessuno.

Nel tempo, la volontà di migliorare porta tutta l'azienda a diventare sul mercato un vero e proprio "first mover", in grado di trovare prima degli altri competitor le aree di ricavo con maggiori marginalità.

Può sembrare una bella favola, ma ti assicuro che non lo è: la volontà di migliorare porta nel tempo a imparare effettivamente a migliorare. E quest'ultima porta a essere un'impresa che AGISCE, e non più un'organizzazione che si limita a REAGIRE alle mosse della concorrenza. La differenza è abissale.

Bene, questi erano i vantaggi che ottengono le imprese che si affidano a un **Controllo di Gestione** ben studiato. Come hai potuto constatare, i benefici sono enormi e ripagano ampiamente il tempo e le risorse che si impiegano nel progettare e nel realizzare un sistema di questo tipo. Perciò, non perdere altro tempo: la gestione è un fattore imprescindibile del fare impresa, e riguarda qualsiasi azienda, indipendentemente dal mercato in cui opera e dalle dimensioni societarie. Quindi, il Controllo di Gestione riguarda anche te!

La gestione di un'impresa richiede oggi una quantità di competenze maggiore rispetto al passato. Se sei interessato ad approfondire tematiche che riguardano la gestione aziendale, inserisci la tua mail qui sotto per iscriverti alla [newsletter mensile](#). Il mio impegno sarà quello di continuare a trattare questi temi in modo semplice e comprensibile.