

19 ERRORI CHE IL CONTROLLO DI GESTIONE TI EVITA DI FARE

Uno degli obiettivi del Controllo di Gestione è **definire un metodo**. Cioè un insieme di processi che aiutano l'imprenditore nelle decisioni aziendali. Questi processi registrano e interpretano i numeri che l'impresa genera, ogni giorno.

Nelle realtà organizzate, il sistema di Controllo di Gestione rappresenta la base su cui costruire la **progettualità** e il **monitoraggio** dei risultati aziendali.

L'alternativa a questo metodo è una gestione estemporanea e talvolta condizionata da impulsi emotivi.

Nel corso della mia attività professionale, ho osservato che l'assenza di un sistema di Controllo di Gestione comporta sempre il **rischio di fare errori**, a volte anche pesanti. Ripensando a quelle situazioni di pericolo, ho fatto un elenco degli errori a cui si espone un imprenditore che agisce senza metodo. La lista è davvero lunga!

“L'energia di un sistema non si crea né si distrugge, ma si trasforma passando da una forma all'altra” - PRIAM - Legge della termodinamica

GLI ERRORI CHE RISCHI DI FARE SENZA CONTROLLO DI GESTIONE

1. Lavorare in perdita e capirlo tardi

L'ansia di “portare a casa il lavoro” può indurre l'imprenditore a gravi sbagli. Sbagli che si ripetono in modo sistematico, se i calcoli si fanno soltanto a consuntivo. Ho visto diverse aziende lavorare “in perdita”. Spesso c'è l'idea che un prodotto in perdita sia strategico per la vendita di un altro con più margine. Quando non si conoscono i **valori** e **la misura** di queste perdite, la strategia è una scusa. La verità è che la situazione è fuori controllo. Un pericolo da evitare come la peste.

2. Perdere di vista le priorità

Gestire bene significa anche pianificare il futuro, tracciare una rotta. In questo senso, quante PMI fanno il **budget**? Uno dei vantaggi di preparare un bilancio previsionale a inizio anno è quello di misurare le risorse disponibili. Una volta misurate, le risorse possono essere divise tra le varie funzioni aziendali. Così ciascuna di esse ne avrà in modo coerente e allineato alle priorità e al posizionamento di mercato dell'impresa.



3. Viaggiare senza una meta

Porsi degli **obiettivi concreti** è il punto di partenza per sviluppare una strategia aziendale. Però, per esser concreto, un obiettivo va scelto basandosi su dati e informazioni precise. Senza il supporto di un affidabile sistema di controllo, la prima difficoltà può spaventarci e spingerci a cambiare gli obiettivi aziendali.



Avere una strategia solida (e perseguirla con determinazione) è l'esatto contrario di questo.

4. Trascurare le rimanenze

Senza il valore del magazzino, non si possono calcolare le variazioni da un trimestre all'altro. Se il magazzino sale di 10, l'utile aumenta di 10, e viceversa. Di conseguenza senza il valore delle rimanenze non si possono calcolare i margini. Gestire un'impresa senza il [controllo del magazzino](#) è come viaggiare nella nebbia.

5. Perdere di vista i crediti commerciali

I crediti sono entrate future, la benzina sul percorso della tua azienda. A volte, però, diventano leve di gestione nei rapporti coi clienti. Essere "morbidi" con gli incassi può aiutare il fatturato, ma è una leva delicata, che occorre dosare con precisione. E con consapevolezza rispetto alle proprie disponibilità finanziarie.

6. Ignorare i numeri della concorrenza

Durante una regata, gli skipper osservano le vele degli avversari per non rischiare di perdere il vento giusto. Se un'impresa conosce a malapena i propri numeri, non è in grado neppure di analizzare i bilanci dei concorrenti. Confrontare i propri risultati con quelli dei competitor (questa operazione si chiama [benchmarking](#)) significa capire, correggere, imparare e migliorare.



7. Non conoscere il linguaggio delle banche

Se in banca fai fatica a capire che lingua parlano, è un problema. E pure grosso. Nonostante le luci e ombre degli ultimi anni, le banche rimangono un partner indispensabile con cui occorre mantenere buoni rapporti. Infatti, se si presenta un'opportunità di mercato e servono risorse finanziarie per coglierla, bisogna saper comunicare in modo efficace e rapido con il sistema di credito. In banca si parla un linguaggio fatto soprattutto di numeri: sta all'imprenditore adeguarsi.

8. Gestire male le garanzie bancarie

Capita spesso che la banca chieda una firma qui e una firma là. Ma sono sempre tutte necessarie? La garanzia personale serve a gestire le emergenze. E' una leva di accesso al credito che perde efficacia se si mettono firme anche quando non serve. Quindi, massima attenzione. Occorre anche chiedere indietro le garanzie una volta che l'emergenza è finita. Per gestire queste situazioni serve però avere in mano i numeri della propria azienda, e saperli leggere.



9. Dimenticare che i tassi d'interesse possono salire

Tasso variabile? Nessun problema... almeno per ora. Con il tasso Euribor che è quasi zero, oggi si fatica a pensare che possa tornare al 2, 3 o anche 5%. Ma può accadere. Chi è abituato a fare budget ha imparato a misurare e controllare gli effetti che i tassi d'interesse hanno sui risultati aziendali.

10. Restare scoperti sulle valute

Tempo fa, sono stato contattato da un'azienda che esporta negli Stati Uniti. L'azienda aveva stipulato tutti i contratti in dollari, sottovalutando i rischi della fluttuazione del cambio. Morale? Ci ha perso un 15% secco, perché i suoi costi erano invece espressi in euro, un dato che non fluttuava in proporzione!

Casi come questo non sono rari. Talvolta, fare errori simili significa aver lavorato in perdita. Quando un imprenditore chiude un contratto, la sua testa si concentra sulla produzione. Se però non scattano (senza pensarci 2 volte) le procedure che coprono il rischio del cambio, l'azienda rimane esposta e può anche deragliare.



11. Affiatamento con i soci

Le divergenze tra soci sono piuttosto frequenti. Mi è addirittura capitato di assistere a discussioni surreali, in cui si perdeva di vista l'interesse comune. A quel punto, i soci smettevano di "remare" nella stessa direzione. Quando alla base delle decisioni aziendali mancano i numeri, ognuno può parlare senza temere di sbagliare. Tutti possono pretendere d'aver ragione. Il logoramento del rapporto tra soci è spesso conseguenza di processi decisionali senza metodo.

12. Confondere l'utile con il reddito lordo dei soci

Se sei uno dei titolari di una società di persone, sai di che cosa sto parlando. La stampa del bilancio, fatta dal programma di contabilità, evidenzia che c'è un utile d'esercizio. Così tu sei tranquillo e vai avanti sereno. Peccato però che dall'utile bisogna sottrarre il reddito dei soci, vale a dire gli importi prelevati ogni mese come "stipendio". Quelli nel conto economico non sono registrati. Come anche le cifre prelevate dalle casse aziendali per pagare le imposte e i contributi dei soci. Dopo queste sottrazioni, l'utile d'esercizio cambia parecchio. Quindi è bene imparare a fare questi calcoli in anticipo.

13. Sopravvalutare le possibilità dei software

I software sono fondamentali. Immagazzinano ed elaborano informazioni e dati aziendali, un asset di crescente valore. Però, per lavorare, occorre che qualcuno inserisca "ingredienti" e "ricette" (dati e parametri) corretti e collaudati. Se queste informazioni mancano o sono inaffidabili, l'acquisto di un nuovo software non risolve questo problema.

Serve una persona dentro l'azienda che abbia una visione di tutto il sistema informativo aziendale. Lui fornirà indicazioni precise al programmatore. Se dentro l'azienda questa figura ancora non esiste, occorre formarla.

14. Dirigere la tua squadra invece che coordinarla

Sono ormai finiti i tempi in cui il capo decideva che cosa fare e tutti gli altri eseguivano. Oggi occorre adattarsi rapidamente alle situazioni che cambiano. In uno scenario simile, i collaboratori devono avere autonomia. L'imprenditore continua ovviamente a decidere la meta, ma non più la strada per raggiungerla. Come rendere più autonomi i propri collaboratori? Condividere i numeri e gli obiettivi è la via più efficace per coordinare un gruppo che partecipi attivamente alla vita aziendale.

15. Fare il passo più lungo della gamba

Gli investimenti aiutano la tua azienda a progredire e a crescere. Però occorre gestire le varie fasi di crescita avendo ben chiari i livelli di sostenibilità finanziaria. L'istinto imprenditoriale è una buona cosa, ma dev'essere sostenuto da strumenti capaci di misurare e fornire dati precisi. Ciò che fa un buon sistema di Controllo di Gestione.

16. Ignorare il proprio rating

Il Rating è la pagella dell'azienda definita su canoni particolari. Ignorarlo significa rischiare d'arrivare impreparati ai momenti cruciali, come per esempio la richiesta di un finanziamento, l'estensione di un fido ecc.



Da dove si ricava il [Rating](#)? Dai dati aziendali, manco a dirlo. Ed è facile calcolarlo, a patto che l'imprenditore conosca e sia in grado di leggere i numeri della propria impresa.

17. Naufragare durante il passaggio generazionale

Due generazioni parlano e pensano in modo diverso. Ciò significa che, durante il [passaggio di testimone](#) da genitore a figlio, l'azienda è sottoposta a uno scossone che può esserle fatale. L'azienda non è più gestita in modo estemporaneo e personale, quando esistono processi organizzati di Controllo di Gestione. Di conseguenza, gli avvicendamenti imprenditoriali tra generazioni sono meno traumatici.

18. Dipendere le energie

Non tutto è importante in azienda. O almeno: non tutto è importante allo stesso modo. Bisogna fare delle scelte, oculate, e che tengano presenti sia risultati conseguiti che quelli da conseguire. Tuttavia, capita di vedere imprese che si perdono in questioni di scarsa rilevanza economica. Un buon Controllo di Gestione aiuta a prevenire queste distrazioni e riportare il focus sugli obiettivi principali.



19. Sbagliare le mosse

[Produrre o rivendere?](#) Che cosa è meglio? Dipende dai numeri e dalla convenienza. A volte può essere strategico produrre internamente, anche se i costi sono superiori rispetto a una produzione esternalizzata. L'importante, in tali casi, è fare calcoli e analisi precise. Chi va invece a spanne, perché non ha un adeguato Controllo di Gestione, rischia di fare gravi errori.

Avere un sistema di Controllo di Gestione valido significa raccogliere, elaborare e analizzare i dati aziendali. I numeri di un'impresa stanno in primo luogo nei dati di bilancio, ma anche nella contabilità di magazzino, in quella analitica, industriale e dentro i [KPI](#) che ogni impresa decide di monitorare. Controllo di Gestione vuol dire misurare e anticipare le situazioni critiche. Significa essere in grado di prendere decisioni aziendali più calibrate.

Quelli che ho raccontato erano diciannove errori che mi sono tornati alla memoria pensando alle mie esperienze dirette. Se te ne vengono in mente altri e me li vuoi segnalare ne sarei felice. Lavoro con le PMI da molti anni, e cerco sempre di **imparare dagli altri**. Se anche tu sei interessato approfondire queste tematiche, restiamo in contatto. Inserisci la tua e-mail nel box sotto per iscriverti alla [newsletter mensile](#) e al canale [YouTube](#) per restare aggiornato sulle novità e sulle tecniche utili per la gestione della tua impresa.