

CONTROLLO DI GESTIONE E CORPORATE GOVERNANCE

Il controllo è un istinto naturale, che attanaglia inconsapevolmente le nostre giornate, scandite da verifiche e relativi aggiustamenti in corso d'opera. È un piccolo tarlo che il singolo individuo dovrebbe proiettare anche nelle sue attività lavorative e dunque in azienda. Quali sono i bisogni informativi del manager attento e lungimirante, che voglia "controllare per migliorare" e che ha per di più compiti di corporate governance? Esistono gli strumenti utili per farlo, e bene? Giocando anche un po' con le metafore, emergono da queste pagine interessanti standard di comportamento e valutazione.

... "Ha da passà 'a nuttata!", così ci ricorderebbe Eduardo De Filippo in Napoli Milionaria, ma quando la nuttata è passata bisogna trovarsi pronti per evitare di ripetere errori commessi nel passato.

In particolare quando si riflette sulla Corporate Governance (letteralmente il Governo Societario) l'attività e gli strumenti di controllo sono i primi che, anche in modo corretto, vengono in mente. Ma è altrettanto corretto concepire l'attività di Corporate Governance come qualcosa di molto ampio che non ha come obiettivo solo quello della tutela degli *shareholder*, siano essi di maggioranza o minoranza, ma anche di tutti gli *stakeholders*. E allora qui, per non trovarsi impreparato, il Consiglio di Amministrazione deve pensare all'intero management system (il sistema di direzione) del quale dotarsi per governare nella logica della creazione di valore economico. Come si è detto, il controllo sembra svolgere un ruolo preminente, e non è un caso che il Comitato per la Corporate Governance delle società quotate, già nel 1999, ha suggerito di creare, in seno al Consiglio di Amministrazione, un Comitato di controllo¹. Ma quello proposto è un controllo che segue più le logiche dell'Internal Auditing che quelle del Management Control. In queste pagine si vuole invece sottolineare la centralità di poter disporre di efficaci sistemi di Management Control. Solo in questo modo, si ritiene che la tutela degli interessi di *shareholder* e

stakeholder sia veramente facilitata. È ovvio che rimane indispensabile applicare e rispettare i principi contabili previsti dalla legislazione e seguire prassi amministrative corrette. Ma vigilare su questi aspetti non è sufficiente. È necessario invece disporre di informazioni che consentano di poter intervenire in modo tempestivo affinché situazioni delicate vengano risolte efficacemente e venga evitato che situazioni in parte compromesse non possano che approdare, sempre per scarsa tempestività d'intervento, a procedure fallimentari.

Che cosa insegna l'esperienza

Queste affermazioni sono dettate dall'esperienza. Ho infatti avuto la fortuna di sedere nel Consiglio di Amministrazione di un'impresa quotata al Nuovo Mercato, ma l'unica cosa che ho potuto fare da Consigliere indipendente è stata quella di sedermi in Consiglio e di non poter neanche dissentire dalle decisioni che venivano prese, poiché a parole le scelte erano strategicamente corrette. Purtroppo spesso mancavano numeri attendibili. Qualsiasi dato venisse chiesto sui business, sulle performance dei singoli business o su aspetti particolari della gestione delle singole imprese del gruppo che facevano capo alla quotata erano teoricamente disponibili, ma il CFO, scusandosi, dava priorità all'elaborazione delle informazioni richieste da Consob e Borsa. Nella stessa realtà facevo anche parte del Comitato di Controllo, che si è riunito e come da codice di autodisciplina ha messo a punto dei principi contabili di gruppo, sottoposti per approvazione alla società di revisione e al collegio sindacale. Purtroppo questo non è servito a molto quando si è trattato di evitare che la situazione finanziaria del gruppo, già in parte compromessa, ad un certo punto precipitasse.

Che cosa si potrebbe fare per evitare situazioni come questa?

Fra l'altro, l'impresa in questione, oltre ad aver adottato il Codice di Autodisciplina, poteva contare su vertici animati dai migliori intendimenti, ma nonostante tutto non si è riusciti ad evitare una situazione che nella sua evoluzione è andata a danno di tutti e purtroppo in primo

di Alberto Bubbio (*)

Professore Associato
di Economia Aziendale
LIUC, Castellanza

(*) Sono debitore nei confronti del Prof. Renato Tagiuri (Emeritus Professor Harvard Business School), poiché con lui ho condiviso nel maggio 2002 la stesura di un LIUC Paper (n. 108, Università Cattaneo-Castellanza) dal titolo "Controllo di gestione: un'esigenza naturale" dal quale sono state tratte alcune parti del presente articolo.

¹ Fra i vari documenti che presentano e commentano il "Rapporto sulla Corporate Governance e codice di autodisciplina delle Società quotate" si ricorda il Supplemento al fascicolo VI/99 allegato alla Rivista dei Dottori Commercialisti, Giuffrè Editore, Milano.

luogo dei piccoli azionisti, proprio quelli che si vorrebbe tutelare in misura maggiore. Un'idea l'ha avuta Borsa Italiana, ed è in sintonia con la visione di controllo allargata che qui si vorrebbe proporre come necessaria. È stato di recente pubblicato un quaderno, al quale mi è stato chiesto di dare un contributo, che ha un titolo significativo: "Guida al sistema di controllo di gestione". Con questo contributo si vuole suggerire l'opportunità di far diventare anche il sistema di controllo oggetto di Due Diligence per le società quotande.

L'idea sembrerebbe valida per una serie di motivi che si tenta di chiarire nel seguito, ma attenzione: due aspetti vanno sin da subito sottolineati:

a) un sistema di controllo che ambisca ad essere un vero ed efficace supporto nella Corporate Governance è molto diverso dal sistema di controllo economico-finanziario ad oggi in uso presso molte imprese;

b) un efficace sistema di controllo è condizione necessaria, ma non sufficiente per un governo di impresa capace di creare valore economico duraturo nel tempo, ci sono altri meccanismi operativi, *in primis* quelli per la gestione del personale, che devono coerentemente entrare a far parte del management system aziendale.

Il controllo, un'esigenza naturale

Ciò precisato, per capire la rilevanza del sistema di controllo, si vuole richiamare l'attenzione del lettore su un aspetto tanto banale quanto trascurato: il controllo è un'esigenza naturale di qualsiasi persona.

Ne consegue che anche il fatto di effettuare il controllo della gestione d'impresa (per brevità convenzionalmente chiamato *management control* o controllo di gestione) risponde ad un'esigenza naturale di chi svolge a qualsiasi livello organizzativo un'attività di governo di risorse. Il controllo è quindi pervasivo, anche se quanto più si ampliano le responsabilità tanto più il controllo diventa un'esigenza sentita ed imprescindibile. Prima di dare evidenza a queste affermazioni una precisazione. Se si cerca su un vocabolario il verbo "controllare" si trovano diverse definizioni. Fra queste, due sembrano essere particolarmente utili. La prima suona così: "accertarsi, attraverso

una scrupolosa osservazione, dell'esattezza, regolarità, validità di qualcosa". La seconda afferma che controllare significa "esercitare su qualcosa un'azione regolatrice, ordinatrice"². Ebbene, queste attività sono un'esigenza che ogni essere umano e, più in generale, ogni animale avverte. In un maneggio, un cavallo, prima di rendersi disponibile per un'attività lavorativa, controlla l'ambiente utilizzando tutti gli strumenti di controllo a sua disposizione. Un qualsiasi altro animale prima di avvicinarsi al cibo per controllarlo ed eventualmente consumarlo, controlla l'ambiente circostante per verificare che non vi siano presenze pericolose. Anche per le persone il controllo è altrettanto importante. Si

pensi a quanto la giornata di ognuno di noi sia cosparsa da un'infinità di momenti di controllo. Da quando ci si alza la mattina e ci si guarda allo specchio a quando la sera, prima di coricarsi, si controllano, anche se si è stanchi, le ultime

cose (gas, luce, acqua, chiusura delle porte e così via). Prima di uscire di casa ci si controlla, saliti in macchina si controlla che i livelli fondamentali dell'autovettura (benzina, olio e temperatura dell'acqua) siano rispondenti all'aspettativa che l'auto non si fermi. E allora viene da domandarsi: "perché arrivando la mattina in azienda non si fanno altrettanti adeguati controlli?" La risposta è semplice: o non ci si ritaglia il tempo per farlo, si è subito travolti dal quotidiano, o mancano gli strumenti per farlo.

Resta il fatto che il controllo lo si fa per essere più tranquilli che le attività che si svolgeranno siano in linea con quanto desiderato. La mattina ci si controlla allo specchio e lo si fa con tanta maggiore cura quanto più i momenti della giornata sono ritenuti importanti e si desidera presentarsi a questi appuntamenti in modo adeguato. In auto si controllano i livelli inseriti nel cruscotto e si valuta se siano adeguati in relazione al percorso che si dovrà affrontare.

Così un primo suggerimento che emerge da queste esemplificazioni è che il vero controllo è quello che si svolge prima dell'azione. A ben poco servirebbe controllare il livello della benzina quando si è rimasti ormai fermi.

Si consideri ora un altro concetto. Ciò che spesso è profondamente diverso, a livello di singolo individuo, è la reazione a quello che viene messo in evidenza dall'attività di controllo. C'è chi,

Il vero controllo è quello che si svolge prima dell'azione; solo questo garantisce la tranquillità per l'azione successiva e consente alla persona di accumulare esperienza per non commettere in futuro gli stessi errori.

² Entrambe queste definizioni sono tratte da: Gabrielli, Dizionario della lingua italiana, Signorelli Editore.

verificata la non perfetta rispondenza tra quello che risulta dal controllo e le aspettative, non interviene e chi invece dedica moltissimi sforzi prima di agire per trovare le soluzioni affinché il problema si verifichi. Così nel caso dell'automobile, se i livelli di benzina ed olio sono a rischio, si può decidere di "osare" e cercare di raggiungere il primo distributore oppure ci si reca a piedi (o con altro mezzo) dal distributore più vicino per acquisire le risorse necessarie, si ritorna all'autovettura, si riportano i livelli in linea con quelli ritenuti adeguati e poi si parte. Sono atteggiamenti diversi come quello di cambiare la cravatta se questa viene valutata nell'insieme non consona al resto dell'abbigliamento.

Sono atteggiamenti che dipendono dalla propensione del singolo a "rischiare" di non essere perfettamente allineato con le attese che consentirebbero una certa tranquillità. La tranquillità di avere, almeno apparentemente, "tutto sotto controllo".

La necessità di un feedback

Tutte queste esemplificazioni consentono di ribadire che le attività di controllo "naturali" e le eventuali azioni correttive si svolgono prima di intraprendere le azioni per le quali si effettua il controllo. Dunque, *la vera attività di controllo "naturale" è quella che si svolge prima dell'azione.* Quando si controllano i risultati, dopo aver svolto un'attività (controllo *ex-post*), lo si fa semplicemente per avere un feedback che conforti o meno la correttezza di quanto è stato fatto. Anche quest'attività di controllo *ex-post* è utile, ma per il futuro. Per consentire alla persona di "accumulare esperienza" e di evitare proprio in futuro di commettere gli stessi errori (*feedback* negativo), ma soprattutto di assumere lo stesso comportamento in situazioni analoghe se il *feedback* è positivo.

Si pensi all'esempio del pilota di rally. Questi si avvale di un navigatore (il controller) per impostare la curva in modo corretto ed efficiente, raccogliendo e valutando una serie di informazioni prima. Fatta la curva ci si può solo o rallegrare per averla fatta alla perfezione o rammaricarsi per averla fatta male, perdendo tempo prezioso o, peggio ancora, per averla sbagliata completamente con conseguenze che possono essere anche drammatiche: essere usciti di strada e quindi aver chiuso con quella curva sbagliata la gara.

Così, se si precisa ancora meglio che controllare significa *verificare che ci si troverà nella situazione in cui uno pensa (o desidera) trovarsi* (ad esempio controllare l'attività di guida di un'autovettura

significa come minimo controllare che se si continua così si sarà in movimento, sulla strada prescelta e alla velocità desiderata) ne consegue che:

- il controllo è da sempre un'esigenza naturale degli esseri viventi ed in particolare, poiché è ciò che qui ci interessa, dell'individuo; tanto è vero che la frase classica alla quale si ricorre per comunicare a se stessi o agli altri che tutto sta procedendo nel modo "desiderato" è: "tranquilli è tutto sotto controllo";

Da quest'assunto ne derivano, dall'esperienza pratica di ognuno di noi, alcuni corollari:

- il non sentire "sotto controllo" una data situazione determina negli individui uno stato di profondo disagio che si traduce dapprima in uno stato di ansia che può poi precipitare nel panico (paura incontrollata);
- il controllo soddisfa un'altra esigenza naturale degli esseri viventi intelligenti quando questi svolgono un'azione: l'esigenza di un *feedback* che, a seconda delle sue caratteristiche e di come viene dato, condiziona poi la motivazione a svolgere in un certo modo quelle attività oggetto di *feedback*;
- l'importanza e la difficoltà di fare controllo aumentano con la complessità dei fenomeni che si desidera tenere sotto controllo.

Si può pensare che a tutti sia capitato di trovarsi con un mezzo (l'auto, una bicicletta, gli sci) nella spiacevole situazione di avere la sensazione di averne perso il controllo. Agli attimi di ansia iniziale, può subentrare il panico. Sono momenti brevi, ma intensi che restano impressi nella memoria e che porteranno, come affermano anche le teorie della programmazione neuro linguistica (nel seguito PNL), a costruire delle convinzioni, in base alle quali in futuro si assumeranno, in presenza di situazioni analoghe, comportamenti ripetitivi e automatici³. Talvolta basta un'unica esperienza per formare in noi una convinzione, che ci impedirà di assumere comportamenti diversi in futuro.

Sempre le teorie della PNL evidenziano la rilevanza del *feedback*, dell'informazione di ritorno⁴.

Quando questa viene fornita direttamente da strumenti (nelle esemplificazioni precedenti lo specchio, il cruscotto, un report numerico o grafico) risulta neutra.

Non è foriera di reazioni diverse da quelle che ci si aspetta vi siano. Dalla comunicazione tra persone invece, sia che questa sia diretta o indiretta, si possono ottenere reazioni non desiderate o determinare uno stato di demotivazione: a) o poiché le informazioni date di ritorno non hanno la stessa connotazione che hanno per chi le ha emesse (aspetto, questo,

³ Si veda in particolare G. Granata (2001), capitolo 3.

⁴ Antesignano nel sottolineare gli effetti del *feedback* sui comportamenti di un individuo all'interno delle organizzazioni fu Skinner (1953) dal quale hanno tratto preziosi spunti per i loro lavori Gene Dalton e Paul Lawrence (1971).

legato al contenuto della comunicazione); b) o poiché sul piano relazionale sono state comunicate con toni di voce, sguardi, modi di fare incoerenti con quello che si voleva comunicare⁵. Il controllo attraverso il feedback condiziona pesantemente i comportamenti. Quest'aspetto è ipercritico ed in passato spesso si è trascurato. Invece non va mai dimenticato sia quando si scelgono gli strumenti per dare il feedback (cioè quando si scelgono gli strumenti per effettuare il controllo), sia soprattutto quando se ne scelgono i contenuti e le modalità di comunicazione.

La definizione degli obiettivi e degli strumenti adatti

Pur essendo il controllo così importante nell'esistenza di un individuo, non sempre i fenomeni che si desidera controllare sono conosciuti nelle loro relazioni di causa-effetto ed è quindi difficile riuscire ad effettuare quel controllo ex-ante così importante per la tranquillità di azione successiva⁶. In questi casi si è in presenza di complessità: il numero delle variabili in gioco e le loro relazioni di causalità non sono ben conosciute. Ciò non di meno, anche in queste situazioni si tenta e si deve tentare di effettuare egualmente il controllo ricercando somiglianze con altri fenomeni meglio conosciuti e dominati. È anche nella natura umana cercare di

affrontare e superare situazioni complesse. Anzi vi sono individui che vanno alla ricerca di questa sfida, che consapevolmente creano o individuano situazioni complesse nelle quali cimentarsi. Si è giunti così ad una seconda riflessione: benché il controllo sia tanto importante ciò non significa che sia un'attività sempre facile da svolgere, soprattutto in azienda. Vi possono essere situazioni oggettive nelle quali è difficile effettuarlo. Con questo non bisogna rassegnarsi, poiché le conseguenze sarebbero, anche a livello psicologico, negative.

Di conseguenza può essere utile affermare, per attenuare eventuali sensi di impotenza, che l'attività di controllo risulta più semplice se:

- si dispone degli strumenti adeguati; così come lo sono per il controllo prima di uscire di casa la mattina, uno specchio, per l'autovettura il

cruscotto, per la temperatura un termometro o un termostato e così via,

- si sono individuate delle misure "adeguate" per i fenomeni e le variabili che li descrivono e che si vogliono "tenere sotto controllo",
- con riferimento ai fenomeni che si vogliono controllare si sono definiti degli obiettivi da raggiungere o dei parametri (limiti) entro i quali le variabili determinanti i risultati (i *drivers* o i *Predictors of results*) devono rimanere.

Circa il semplificarsi del controllo in relazione alla disponibilità di strumenti adeguati, vi è una precisazione da fare: non è sempre sufficiente esplicitare lo strumento ma è necessario definirne le caratteristiche. Così, se è vero che lo specchio consente un controllo di se stessi la mattina prima di uscire, risulta ben diversa l'ampiezza dello specchio necessario qualora si voglia controllare solo se si è pettinati o se, invece, si è a posto anche nell'abbigliamento complessivo. Con uno specchio di 40x60cm è difficile realizzare questo secondo controllo, se non effettuandolo in modo spezzettato e parzialmente efficace, mancando una visione completa d'insieme. Anzi, una visione completa sarebbe possibile solo con due specchi

uno davanti e l'altro alle spalle di 60x190 cm. Si potrebbe essere tentati di dire: ma tanto a che mi serve un controllo d'insieme. Beh! E se si avesse un incontro importante nel quale anche il look avesse un suo ruolo critico?

La ricerca di misure adeguate al controllo non sempre è facile,

nell'esempio appena fatto una misura non esiste. Esiste semplicemente uno standard qualitativo personale che viene testato dall'immagine riflessa. In altri casi, per fortuna, le misure esistono, anche se spesso sono parziali. Un esempio può essere la temperatura in un ambiente della casa. Questo indicatore nulla ci dice sulla qualità dell'aria in quella stanza e sul grado di umidità. Tuttavia se il nostro obiettivo è quello di avere un ambiente confortevole e di non avere freddo la prima misura ci può essere già di grande aiuto ancorché risultati parziale.

Sempre quest'esempio ci consente di esplicitare la rilevanza di aver definito degli obiettivi da raggiungere il più chiari possibili, in modo che possano tradursi o in una quantità precisa o in *range* entro il quale il parametro può oscillare. Così, se si ha come obiettivo quello di poter

Non c'è controllo senza obiettivi, gli obiettivi sono dati dalla chiara definizione della strategia aziendale. I tradizionali strumenti di budget, la contabilità analitica, il sistema di reporting, l'analisi degli scostamenti non soddisfano da soli i fabbisogni informativi del management, interessato a controllare, oltre che i dati numerici, la "direzione di marcia", in un'ottica feedforward.

⁵ Si veda in particolare G. Granata (2001), capitolo 2, e per ulteriori approfondimenti O'Connor (1998).

⁶ Sulla rilevanza della conoscenza delle relazioni di causa-effetto nella gestione d'impresa si veda V. Coda (1983).

disporre di un ambiente confortevole, si potrà scegliere come parametro la temperatura, come unità di misura i gradi, come target un 21° o un valore che oscilli tra 19°-22°. Se si vorrà perseguire quest'obiettivo in automatico si potrà scegliere come strumento il termostato. Inoltre qualora l'esperienza insegna che il termostato svolge la sua funzione in modo non perfetto si sceglierà un valore leggermente diverso da quello prescelto. Queste sono le esigenze imprescindibili di un controllo efficace.

Si potrebbe affermare, estremizzando il concetto, che non vi è controllo efficace se non vi sono degli obiettivi da perseguire; più gli obiettivi sono chiari più il controllo diventa stringente. *Non c'è controllo senza obiettivi.*

Corporate Governance: la strategia, innanzitutto

È proprio nella definizione degli obiettivi che devono guidare la gestione che per la Corporate Governance diventa rilevante avere esplicitato la strategia. I singoli obiettivi e la loro quantificazione dipendono proprio dalla strategia. Dato questo legame critico è appena il caso di sottolineare che, nell'impresa, sia previsto almeno un momento formale nel quale si formuli e si espliciti la strategia stessa.

Può essere la fase di elaborazione del piano strategico, possono essere delle riunioni del Comitato di direzione, devono essere dei momenti nell'ambito delle riunioni del Consiglio di Amministrazione⁷. In ogni modo "l'importante è che se ne parli e se ne discuta". Qualsiasi azione che porta ad esplicitare la strategia aziendale risulta di grande utilità nella conduzione d'impresa. Anzi, al limite è sufficiente esplicitare la missione aziendale. Da questa sarà possibile con strumenti più o meno sofisticati (uno di questi potrebbe essere la Balanced Scorecard) fissare degli obiettivi guida della gestione operativa.

Dovrebbe quindi risultare chiaro come mai un Consiglio di Amministrazione consapevole delle proprie "esigenze naturali di controllo", prima o poi giunga a sentire la necessità di poter disporre di strumenti che lo aiutino a definire gli obiettivi, magari pianificando le azioni necessarie per raggiungerli, e a controllare con sistematicità a che punto ci si trovi rispetto al loro conseguimento. Per facilitare tutto ciò e soddisfare le esigenze naturali, in alcune imprese ci si dota di meccanismi e procedure che aiutano a fissare gli obiettivi, che misurano il funzionamento dell'impresa rispetto agli obiettivi prefissati e che

permettono di rilevare se ci si sta muovendo nel durante verso gli obiettivi desiderati. La sequenza ideale, in base alla quale procedere è quindi la seguente:

- definizione dell'obiettivo (meglio se con un'attenzione specifica alla dimensione strategica della gestione),
- scelta del parametro (indicatore) destinato a misurare l'obiettivo,
- definizione del livello entro il quale il parametro (indicatore) può oscillare o del livello che deve assolutamente raggiungere,
- valutazione nel durante, attraverso l'andamento dell'indicatore, di come ci si sta muovendo rispetto al conseguimento finale dell'obiettivo.

Purtroppo in molte imprese, spesso per mancata consapevolezza o non conoscenza, si dispone solo di strumenti di base, del tipo indicatori di livello di benzina, olio, temperatura dell'acqua ed è rispetto a questi che si fissano gli obiettivi. Ma l'esperienza insegna che nonostante tutti questi indicatori diano un segnale positivo, spesso l'auto si ferma lo stesso o si creano fastidiosi problemi di funzionamento. Mancano altri indicatori, probabilmente altrettanto importanti rispetto a quelli "tradizionali" e pur sempre fondamentali. Anche sulle auto l'elettronica ha consentito dei miglioramenti, ma ci si avvicinerà alla perfezione quando tutti i problemi verranno anticipati consentendo un intervento prima che gli stessi si manifestino. Così al pari degli indicatori di livello, quante volte capita di sentir dire in azienda il nostro obiettivo è un ROI dell'x% o un *cash flow* di y milioni di euro e intanto si stanno perdendo clienti e fornitori importanti. Quest'impresa prima o poi rischia di "fermarsi". Occorrono altri indicatori, difficili da rilevare, imprecisi, ma pur sempre indicatori di variabili critiche, di *predictors of results*⁸.

La perfezione si sa, o almeno qualcuno lo sostiene, non è di questo mondo. E allora ci si deve accontentare sapendo che l'efficacia del sistema di controllo di cui ci si dota, almeno quella percepita dal cliente del sistema di controllo (il Cda *in primis*), dipende dalla capacità che il sistema ha di far percepire la situazione come "sotto controllo" e di indicare tempestivamente (anzi meglio sarebbe in anticipo) se è necessario correggere o meno la rotta sin lì seguita e il modo per cercare di percorrerla. Per avere un sistema di controllo di qualità, che risponda alle esigenze naturali di un Consiglio di Amministrazione il cui obiettivo sia governare efficacemente la gestione, può risultare particolarmente utile uno schema per la progettazione dei sistemi di pianificazione e

⁷ Per un'efficace impostazione dell'attività di pianificazione si veda R. Tagiuri (1980): per un'analisi dell'evoluzione storica delle teorie relative alla pianificazione aziendale si veda A. Bubbio (1998).

⁸ Questo concetto è stato proposto per la prima volta da William H. Newman in *Constructive Control* (1975) e proposto con il termine "variabili predittive" nella traduzione Direzione e sistemi di controllo, Etas Libri, 1981, pag. 22 e segg.

controllo basato sull'individuazione dei fabbisogni informativi del management (Tavola 1). La definizione di questi fabbisogni, infatti, richiede che si svolga un'attenta fase di analisi finalizzata a:

- individuare le aree e i processi gestionali critici⁹,
- delineare la strategia competitiva dell'impresa,
- descrivere il profilo strategico, il profilo organizzativo e il profilo economico-finanziario dell'impresa.

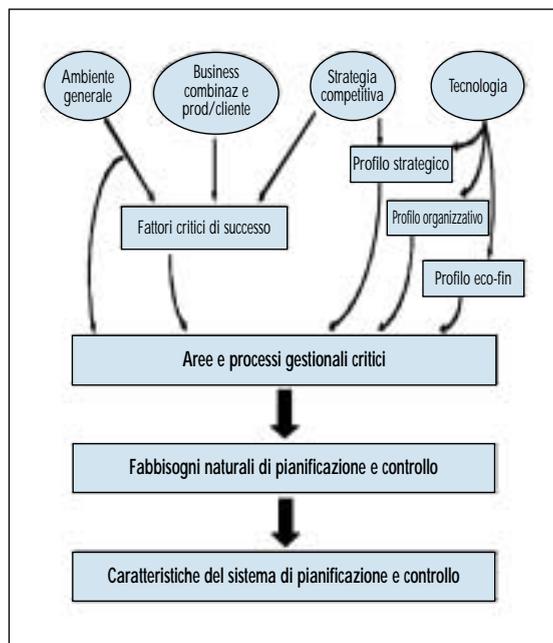
L'individuazione delle aree e dei processi gestionali critici può avvenire grazie alla definizione dei Fattori critici di successo (*Critical Success Factor*), che dipendono dall'ambiente generale esterno all'impresa, dalle caratteristiche dei singoli business nei quali opera l'impresa e dalla sua strategia competitiva¹⁰. In particolare, i fattori critici di successo sono quelli in base ai quali i clienti scelgono un fornitore piuttosto che un altro. Per individuarli è necessario rispondere alle domande: "cosa desiderano i clienti?", "quali sono i loro bisogni espliciti?". Per individuare i Fattori critici di successo derivanti dalla strategia competitiva, quelli che Porter (1985) chiama i vantaggi competitivi sostenibili, ci si deve domandare: "perché scelgono la mia impresa invece dei miei concorrenti?", "cosa trovano nella mia offerta che gli altri non hanno?".

La terza ed ultima variabile che gioca un ruolo nella identificazione delle aree e dei processi critici è la strategia competitiva. Questa si sostanzia nella

risposta data alla domanda "come competere?", una delle due domande chiave nella definizione di una strategia¹¹. I due estremi entro i quali può concretizzarsi tale strategia vanno dalla leadership di costo alla strategia di differenziazione¹². La prima impone di intraprendere azioni che consentano di avere costi sempre più bassi di quelli dei concorrenti, la seconda ricerca un vantaggio competitivo puntando sulla creatività e sulla capacità di innovare.

Ma i fabbisogni di pianificazione e controllo "naturali" dipendono anche dal profilo strategico d'impresa, che è il frutto dell'aver dato certe risposte alla prima domanda chiave nella definizione della strategia: "dove competere?". Così, a seconda delle risposte date, l'impresa potrà essere mono-business (mono-Area Strategica d'Affari-ASA) o multi-business (multi ASA), avere una strategia di diversificazione più o meno concentrica, essere in business in fasi diverse del loro ciclo di vita. Altresì gioca un ruolo importante il profilo organizzativo con le sue scelte caratterizzanti la struttura organizzativa e gli altri meccanismi operativi, oltre a quelli di pianificazione e controllo, che si utilizzano per influenzare i comportamenti delle persone. Non si può poi trascurare il profilo economico-finanziario per gli effetti che redditività, flussi di cassa e solidità finanziaria hanno sulla criticità dei rapporti con gli azionisti (*shareholder*) e gli *stakeholder* (fornitori, istituti di credito e altri interlocutori sociali). Tutti questi profili sono collegati alla strategia competitiva per il tramite delle tecnologie, intese in senso lato, "fino ad includere tutti i processi di trasformazione atti a convertire risorse di input in prodotti e servizi destinati ai clienti"¹³. Basti pensare alle trasformazioni indotte, soprattutto sul profilo strategico e su quello organizzativo, dal diffondersi delle tecnologie web. Queste si sono rivelate un mezzo potente per abbattere barriere fisiche e accelerare lo svolgersi di alcuni processi gestionali. Da queste analisi e dai conseguenti fabbisogni informativi "naturali", relativi alle attività di pianificazione e controllo, deve discendere l'individuazione degli strumenti e delle soluzioni di controllo più efficaci in uno specifico contesto aziendale¹⁴. Per esemplificare, se dovesse emergere una strategia di leadership di costo l'esigenza sarebbe quella di perseguire in tutte le aree, ma in particolare nei processi di trasformazione, livelli di efficienza superiori a quelli di tutti i concorrenti. A tal fine, gli strumenti di controllo più utili risultano essere: i costi standard, le curve di esperienza e gli indicatori di produttività. L'impostazione di fondo del sistema di controllo è opportuno che si

Tavola 1 - Criteri per la progettazione dei sistemi che soddisfino le esigenze "naturali" di pianificazione e controllo



⁹ L'idea di aree gestionali critiche e dell'analisi che può essere condotta per individuarle sono tratte da V. Coda (1976).
¹⁰ Questo approccio ai *Critical Success Factor* è mutuato dai lavori di Daniel Ronald (1961) e John Rockart (1979).
¹¹ Per le due domande chiave in tema di definizione della corporate strategy si veda Kenneth Andrews (1980).
¹² In proposito, si veda ancora Porter M., 1985.
¹³ Newman (1971), pag. 176.
¹⁴ Sull'importanza di soddisfare i fabbisogni informativi del personale anche in termini di motivazione delle persone si veda R. Tagiuri (1996).

ispiri alle logiche del calcolo a costi variabili (*variable costing o direct costing semplice*) poiché questa è la metodologia di costo più utile poiché è a livello di costi variabili che si enfatizza l'efficienza produttiva. Se viceversa l'obiettivo fosse una strategia di volumi, poiché ci si trova in un mercato del tipo *commodity* o in una fase di forte sviluppo nel ciclo di vita del business, la metodologia di calcolo dei costi alla quale ispirarsi è quella del costo pieno (*full o absorption costing*), poiché la variabile volume viene enfatizzata proprio da questo metodo di calcolo. Ma ciò non basta poiché in questa realtà possono diventare importanti un'attenta selezione dei clienti e dei fornitori, da monitorare con parametri non solo monetari, ma soprattutto con parametri che consentano di "prevenire, piuttosto che curare". Sono pertanto fonte di pericolose letture parziali dei sistemi di controllo e del loro ruolo tutte quelle impostazioni che, da Robert N. Anthony (1965) in poi, hanno dato al controllo una connotazione prevalentemente legata al "termostato" (sistemi di controllo unicamente centrati sui risultati economico-finanziari), come strumento basilico, e alla lettura *ex-post* dei fenomeni aziendali.

Così, spesso, nell'abbondante letteratura in materia si dà ampio spazio agli strumenti come il budget, la contabilità analitica (di cui una parte importante è costituita dalla contabilità dei costi), il sistema di reporting e l'analisi degli scostamenti¹⁵.

Lo stesso termine *management accounting* (contabilità direzionale) può risultare ambiguo e fuorviante, se questo insieme di strumenti a supporto del management control è troppo qualificato dalla sola misura monetaria e dagli strumenti "tradizionali" ricordati.

Le informazioni non monetarie: lo steering control

Per effettuare un controllo *ex-ante* efficace servono: informazioni spesso non monetarie (*non financial indicator*), modelli di simulazione, l'analisi e l'individuazione delle relazioni di causa-effetto che ne sono alla base, le variabili predittive¹⁶. Tutto ciò per realizzare quel controllo che con efficace espressione W.H. Newman già nell'ormai lontano 1975, chiamava *steering control* (controllo della direzione di marcia)¹⁷. Questa impostazione risponde alle reali esigenze di un controllo che desideri essere orientato al futuro e così profondamente connesso con la strategia aziendale da diventare controllo strategico¹⁸. Quest'impostazione è ben diversa rispetto ai due approcci comunque utili e imprescindibili in determinate situazioni: il *yes-no control* (controllo

si-no) e il *post action control* (controllo post-azione). Per comprendere a pieno le differenze tra questi tre approcci è utile ricorrere alle metafore utilizzate dallo stesso Newman. Il controllo si-no (*yes-no control*) è quello che viene svolto in frontiera dai doganieri, il controllo post-azione (*post action control*) è invece quello svolto in azienda quando ci si limiti a controllare quanto i risultati effettivi siano in linea con quelli budgetati. Il controllo della direzione di marcia (*steering control*) ha come obiettivo quello di consentire, attraverso continui controlli orientati al futuro, di far centrare l'obiettivo strategico. Tutto ciò è possibile solo continuando a stimare dove si andrà a finire se le cose continuano così come sono andate sino ad adesso.

Si dà sostanza in questo modo a quello che più correttamente si può definire un effetto *feedforward* anziché un effetto *feed-back*¹⁹. L'azione sulla quale si dà l'informazione di ritorno infatti non è stata ancora intrapresa, ma si proiettano nel futuro i risultati delle azioni sino a quel punto intraprese. Il tutto nella speranza di stimolare il «pilota» ad apportare i necessari adeguamenti alla direzione di marcia sino a quel punto seguita.

Questo controllo orientato al futuro induce a cercare di capire quali variabili contribuiscono a produrre i risultati economici, competitivi e "sociali" desiderati ed entro quali limiti queste variabili possono variare senza compromettere il conseguimento degli obiettivi strategici. Anche con questo controllo centrato sul *feedforward* si attivano meccanismi di apprendimento. Ma queste attività non devono essere fatte dal controller, questi si deve limitare a renderle possibili predisponendo gli strumenti più adatti a farlo. Il controllo orientato al futuro lo deve svolgere il management, che peraltro dovrebbe sentirlo come esigenza naturale.

Per rendersi conto dell'importanza di questa tipologia di controllo e degli strumenti idonei a realizzarlo si pensi ai simulatori di volo per i piloti degli aerei. La loro progettazione e il loro utilizzo è finalizzato a far accumulare esperienza prima che siano in gioco altre vite umane o semplicemente l'investimento rappresentato da un aereo. Orbene non si capisce perché un comandante di un Boeing 747 prima di arrivare a tale responsabilità debba aver superato un certo numero di ore di volo simulate e reali, mentre un amministratore delegato o un Chief Executive Officer possano permettersi di assumere eguali se non superiori responsabilità senza aver avuto simili esperienze. Con l'enfasi sul controllo *ex-ante*, rispetto a quello *ex-post* vi è un'altra distinzione a livello di controllo che mantiene una sua validità; quella tra

¹⁵ Per una trattazione più completa degli strumenti caratterizzanti la management accounting nella sua impostazione tradizionale ci sia consentito rinviare oltre che al testo classico di Robert Anthony (1956) anche a A. Bubbio (1989) e in particolare al capitolo "La contabilità analitica, la contabilità direzionale e i sistemi di pianificazione e controllo: le relazioni".

¹⁶ Per trarre preziose indicazioni in questa direzione si veda V. Coda, 1981.

¹⁷ Questo termine era stato tradotto con il termine controllo della direzione di marcia, che alla luce anche delle considerazioni qui svolte ci appare particolarmente efficace.

¹⁸ Per approfondire il concetto di controllo strategico si rimanda a: Amigoni (1984 e 1987), Barbato Bergamin (1991) e Bubbio (1994).

¹⁹ Tra i primi studiosi a suggerire la necessità di controlli del tipo *feedforward* si ricordano Koontz-Bradspies (1972).

controllo economico e controllo esecutivo. Per anni ci si è occupati del primo, prestando un'attenzione quasi esclusiva alla valutazione della convenienza economica dei corsi di azione prescelti²⁰. Nell'epoca degli *intellectual assets* e dell'*intangibile* si deve recuperare la dimensione "esecutiva", con la dovuta attenzione ai comportamenti delle persone e alle conseguenze degli stessi. Quanto più il controllo non risponde ad esigenze "naturali" tanto più sarà fonte di comportamenti indesiderati.

Da ultimo, per capire qual è, in questa nuova ottica, il ruolo del controller o più in generale del CFO in azienda, la metafora più utile, tra quelle sin qui utilizzate, è quella del navigatore nei rally. Il suo posto di fianco al pilota si giustifica solo se aiuta il pilota a non sbagliare la curva o, meglio ancora, ad affrontarla nel modo più efficace possibile in termini di traiettoria e velocità in uscita. Il navigatore che con dispiacere annuncia dopo la curva che la curva è stata sbagliata non dovrebbe avere vita lunga. Il pilota, se è una persona benevola, lo invita gentilmente a scendere, diversamente potrebbe avere reazioni anche molto accese. Ma lo stesso dicasi per il "controller" che si limita a dire "ottima curva" o "curva da manuale", "o siamo in linea con i tempi che ci siamo prefissati". Anche in questo caso il pilota è indotto a ritenere che il navigatore serva a poco. E non gli si può dare torto.

Sono comunque sbagliate tutte quelle impostazioni che vedono nel controller un assetto raccoglitore e distributore di numeri. Sull'auto c'è anche lui e un'uscita di strada o un incidente possono "costare anche a lui la vita". Resta comunque il fatto che non si deve esaltare, non è lui che guida, ma lui aiuta solo a terminare il percorso con successo, con il pieno conseguimento degli obiettivi che ci si era prefissato di raggiungere.

Il Management Information System (MIS)

Per aiutare il lettore a ricondurre a sistema le riflessioni sin qui fatte può essere utile un tentativo di sintesi.

Posto che avere "sotto controllo" una situazione è un bisogno naturale delle persone, è opportuno, anche in un'impresa, per il Consiglio di Amministrazione:

- svolgere e facilitare l'attività di controllo,
 - svolgerla e agevolarla prima di agire (controllo *ex-ante*) per aumentare le probabilità di conseguire gli obiettivi che ci si è prefissato di raggiungere,
 - ricordarsi che non c'è controllo senza obiettivi,
 - individuare gli strumenti e definirne le loro caratteristiche in base ai fabbisogni di pianificazione e controllo che emergono nella specifica situazione nella quale ci si trova ad operare,
 - effettuare un controllo *ex-post* anche se il suo ruolo è secondario; serve infatti solo per verificare se ci si dovrà comportare in futuro ancora nello stesso modo o se è opportuno modificare qualcosa del proprio modo di agire, serve ad attivare dei momenti di apprendimento; il controllo *ex-post* può diventare rilevante se le informazioni rese disponibili diventano la base per effettuare uno *steering control*;
 - avere un "navigatore" (il controller o Chief Financial Officer-CFO) valido, soprattutto se la competizione è impegnativa; certe competizioni sono così impegnative da richiedere che qualcuno, studiato il percorso, offra al pilota adeguati suggerimenti per percorrerlo nel modo più efficace possibile.
- I rally spesso si vincono in due, soprattutto se la coppia è affiatata.

Come si è più volte sottolineato il controllo di gestione qui proposto è diverso da quello tradizionale. Ha bisogno di nuovi strumenti. Devono essere strumenti che aiutano ad anticipare i risultati più che a misurarli *ex-post*. La logica deve essere quella dello *steering control* e le variabili da monitorare

predictors of results (variabili predittive) o i *drivers of results*. Spesso queste variabili non sono economico-finanziarie.

Come si avrà modo di sottolineare in un prossimo articolo un'efficace Balanced Scorecard non può essere realizzata se manca un adeguato sistema informatico.

Pertanto, fra i patrimoni non visibili a Bilancio, che sono in grado di condizionare la capacità di un'impresa di rispettare nel tempo il principio di economicità, oltre al sistema di controllo, si deve considerare anche il Management Information System (MIS).

Fra le metafore utilizzate, quella più calzante per la figura del controller è quella del navigatore nei rally: sull'automobile, lanciata nella competizione, c'è anche lui, al fianco del pilota che guida. Il navigatore prevede gli ostacoli e le difficoltà del tragitto e suggerisce come affrontare le curve, ma non tocca a lui girare il volante o cambiare marcia. La vittoria del rally è però di tutti e due, e arriva se la coppia è affiatata.

²⁰ Le idee di controllo *ex-ante* e *ex-post*, economico ed esecutivo, si ispirano ad un lavoro di V. Coda (1968) dedicato ad un'analisi dell'attività direzionale.

Il MIS deve intendersi come il meccanismo che raccoglie, archivia e mette a disposizione le informazioni necessarie per:

- svolgere, in modo informatizzato, alcune attività di base per il funzionamento di un'impresa (sistemi gestionali, ad esempio, gestione dei magazzini, ciclo amministrativo attivo e passivo),
- disporre di informazioni a supporto sia delle decisioni strategiche che di quelle di gestione operativa,
- effettuare un'attività di controllo economico ed operativo sicuramente *ex post* rispetto allo svolgersi della gestione, ma ancor meglio se è in grado di facilitare un controllo antecedente, grazie alla disponibilità di modelli di simulazione a supporto delle decisioni (*Decision Support System*),
- pertanto, a livello di MIS, si tratta sempre di verificare se il suo ruolo è solo operativo o se già svolge grazie al suo database (o è in grado di svolgere con un piccolo investimento incrementale) un ruolo di Business Intelligence System. Questo ruolo superiore che il MIS è in grado di svolgere dipende dalle scelte informatiche effettuate dall'impresa: se questa si è dotata di un sistema integrato del tipo ERP o se è andata nella direzione di utilizzare piattaforme che facilitino la creazione di database aziendali di facile e flessibile utilizzo.

Solo disponendo di questi strumenti si potrà passare dalle parole ai numeri. E questo in un Paese come il nostro sarebbe un fatto epocale: gente che fa discorsi meravigliosi ma poi non ha a disposizione i numeri per dimostrare i risultati di quanto affermato. Ma anche qui per fortuna le cose stanno cambiando.

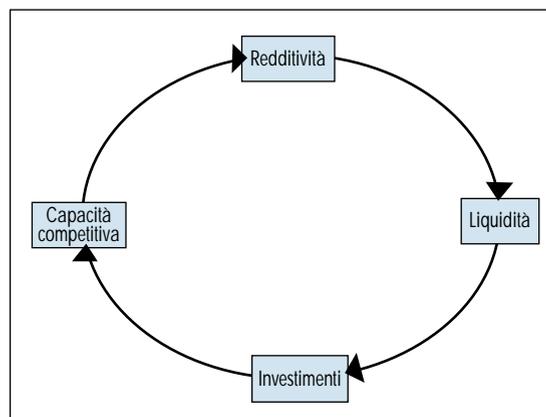
Si ricordi che i numeri non servono solo per controllare dove ci si trova rispetto agli obiettivi dichiarati, i numeri possono offrire alle persone di business stimoli per ricercare soluzioni innovative e per riportare la gestione operativa in linea con gli intenti strategici.

L'impresa nel tempo e nello spazio

Da anni sottolineo l'esigenza di un controllo di gestione non solo operativo ma soprattutto strategico, che aiuti a posizionare l'impresa nel tempo e nello spazio competitivo. Questo è quello che serve per la Corporate Governance. Un sistema che non si limiti a far ragionare sul breve termine, sulla correttezza delle procedure e sui risultati conseguiti in orizzonti temporali brevi, ma che costringa ad alzare lo sguardo, per spingerlo a cercare di vedere cosa c'è oltre la

collina dell'anno amministrativo. È evidente che è ancora più pericoloso se l'orizzonte del CdA lo si chiude sui risultati della trimestrale. Gli scopi della trimestrale sono di vigilanza non di valutazione del potenziale strategico. Non vanno trascurati quei risultati, ma non sono quelli ai quali dedicare ogni tipo di attenzione. Le imprese sono fatte per durare nel tempo. È la loro longevità il vero obiettivo. Certo, senza redditività è impossibile rispettare questi principi, ma la redditività non è solo un obiettivo, è soprattutto un mezzo e dipende dalla validità degli investimenti effettuati. Per spiegare in modo chiaro questo principio base della vita aziendale si pensa sia sufficiente richiamare l'attenzione sul «circuito» presentato nella *Tavola 2*. In esso emerge quanto la redditività, che condiziona la liquidità, sia condizionata dalla capacità competitiva che a sua volta dipende dagli investimenti effettuati da un'impresa. Quanto più gli investimenti sono strategicamente efficaci tanto più aumenta la capacità competitiva e di conseguenza la redditività. Ma attenzione: questi investimenti possono essere anche in asset non visibili a bilancio, come risultano essere in larga parte gli investimenti realizzati nel sistema di controllo e nel sistema informatico.

Tavola 2 - Le relazioni tra i quattro pilastri della gestione aziendale



Bibliografia

- AA.VV. (2003). *Guida al sistema di controllo di gestione*, Borsa Italiana, Milano.
- AMIGONI FRANCO (1979) *I sistemi di controllo direzionale. Criteri di progettazione e di impiego*, Giuffrè Editore, Milano.
- AMIGONI FRANCO (1984), «Formula imprenditoriale e controllo strategico», in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 83, maggio-giugno.
- AMIGONI FRANCO (1987), «Strategic Control in Large Italian Corporations», in un numero monografico della rivista *Economia aziendale*, dedicato a *The Evolution of managerial Systems* e coordinato da Maria Barbato Bergamin, agosto, n. 2.

- ANDREWS KENNETH R. (1980), *The concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, Illinois.
- ANTHONY ROBERT N. (1956), *Management Accounting*, R. Irwin, Homewood, Ill., N.J.; trad. it., *Contabilità per la direzione*, Etas Libri, Milano, 1966.
- ANTHONY ROBERT N. (1965), *Planning & Control System*, Harvard Business School Press, Boston; trad. it., *Sistemi di pianificazione e controllo*, Etas Libri, Milano, 1967.
- ANTHONY R.N., DEARDEN J., VANCIL R.F. (1965), *Management Control System*, Irwin, Homewood Ill., 1a ed.; anche la seconda e la terza edizione furono curate con Vancil, mentre la quarta edizione fu a cura dei soli Anthony e Dearden.
- BERGAMIN BARBATO MARIA (1991), *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Utet, Torino.
- BONINI C.P., JAEDICKE R.J.K., WAGNER H.M. (1964), *Management Control: New Direction in Basic Research*, John Wiley & Sons.
- BUBBIO ALBERTO (a cura di) (1989), *Contabilità analitica per l'attività di direzione*, Unicopli, Milano.
- BUBBIO ALBERTO (1994), *Alla ricerca del legame mancante tra strategia e controllo della gestione operativa: il controllo strategico*, postfazione in Tanaka, Yoshikawa, Innes e Mitchell (1994).
- BUBBIO ALBERTO (1998), «Pianificazione strategica: com'è cambiata nel tempo», in *Budget*, n.13, 1° trimestre.
- BUBBIO ALBERTO (2000), «La pianificazione e il controllo di gestione: la necessità di cambiare», in *Budget*, n. 21, 1° trimestre.
- CODA VITTORIO (1968), «Sull'attività di direzione», in *Rivista Internazionale di Scienze economiche e commerciali*, n. 1.
- CODA VITTORIO (1976), «Aree critiche e rischio del finanziatore», in *Ricerche Economiche*, n. 1.
- CODA VITTORIO (1981), «I modelli predittivi nei meccanismi di controllo di gestione», in F. Favotto (a cura di), *Strumenti contabili e statistici per il controllo di gestione*, Cleup, Padova.
- CODA VITTORIO (1983), «L'analisi delle relazioni di causa effetto nel governo delle imprese», in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 2.
- COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE DELLE SOCIETÀ QUOTATE (1999), *Rapporto sulla Corporate Governance e codice di autodisciplina delle società quotate*, Giuffrè editore, Milano.
- DALTON GENE-LAWRENCE PAUL (1971), *Motivation and Control in Organization*, Richard Irwin, Homewood, Illinois.
- DANIEL RONALD D. (1961), «Management Information Crisis», in *Harvard Business Review*, Sept.-Oct.
- DONNA G.- RICCABONI A. (a cura di) (2003), *Manuale del controllo di gestione*, Ipsoa editore, Milano.
- GRANATA GIULIO (2001), *PNL la programmazione neurolinguistica*, De Vecchi Editore, Milano.
- KOONTZ HAROLD-BRADSPIES ROBERT (1972), «Managing through feedforward control», in *Business Horizons*, vol. 15, n. 3, June.
- NEWMAN WILLIAM H. (1971), «Strategia e struttura direzionale dell'impresa», in *Journal of Business Policy*, autumn; trad. it., «Strategia e strutture direzionali dell'impresa», in *Problemi di gestione*, luglio-agosto 1972, Formez, Napoli.
- NEWMAN WILLIAM H. (1975), *Constructive Control*, Prentice Hall, Englewood Cliff, N.J.; trad. it. a cura di A. Bubbio, *Direzione e sistemi di controllo. Nuove idee per un controllo efficace e costruttivo*, introduzione di V.Coda; Etas Libri, Milano 1981.
- O'CONNOR JOSEPH (1998), *Leading with NPL (Neuro-Linguistic Programming)*, Thorsons, London.
- PORTER MICHAEL (1985), *Competitive advantage*, Free Press, New York; trad.it. a cura di M. Pacifico, *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano 1987.
- ROCKART JOHN F. (1979), «Chief Executives Decline Their Own Data Needs», in *Harvard Business Review*, mars-april; trad. it. in *Espansione* n. 5.
- SKINNER B.F. (1953), *Science and Human Behavior*, MacMillan, New York.
- TAGIURI RENATO (1980), «La pianificazione. Obiezioni e controargomentazioni», in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 57, Gennaio-Febbraio.
- TANAKA, YOSHIKAWA, INNES E MITCHELL (1994), *Logiche e strumenti di cost management: dal calcolo dei costi alla gestione delle cause dei costi*, A.Guerini & Ass., Milano.
- TAGIURI RENATO (1996), *Management e Persone: il personale informato*, Liuc Paper, supplemento al n. 34, novembre.