

## **Le dimensioni operative dei sistemi di controllo aziendale**

di Carlo Clementi

In un contesto economico e sociale sempre più competitivo, i tradizionali sistemi di controllo aziendali, basati su rilevazioni contabili e finanziarie, dimostrano di non essere più adeguati a una corretta gestione aziendale. Le nuove aspettative dei mercati hanno progressivamente modificato il ruolo atteso dai sistemi di controllo. Le cause di tale cambiamento sono da ricercare in una richiesta più evoluta in termini di personalizzazione sia di prodotto che di servizio, in una maggiore flessibilità e adattamento nei confronti di una domanda in costante evoluzione, in una immediatezza e più ampia articolazione di risposta enfatizzata dalla progressiva sovrapposizione del mercato digitale a quello fisico. Fino ad alcuni anni fa, le aziende impiegavano prevalentemente strumenti e abilità provenienti dal settore contabile e amministrativo per ottenere dati ed informazioni atte a valutare il proprio andamento. Queste misure erano ottenute in base ad una rilevazione delle attività a consuntivo, con poca attenzione per ciò che riguardava l'immediato futuro dell'azienda o della organizzazione. Attualmente anche le aziende di media e piccola dimensione mostrano esigenze sempre più articolate, creando le condizioni per far evolvere gli strumenti di misurazione. È in atto un progressivo spostamento dalla semplice diagnostica a più articolati sistemi di previsione e controllo ad-attivo, ossia specificatamente concepiti per gestire periodi congiunturali complessi o situazioni di competizione più intensa. A tali esigenze si associano anche le richieste da parte delle aziende e delle organizzazioni più evolute di dotarsi di strumenti di gestione per migliorare sia la qualità delle decisioni prese sia la qualità della comunicazione e la sua diffusione all'interno della struttura organizzativa.

È imprescindibile per una azienda o una organizzazione, che voglia essere modernamente organizzata, e soprattutto che voglia essere capace di competere in mercati sviluppati e complessi, dotarsi di un sistema di controllo in linea con le proprie aspettative. Da un lato, per gli immediati benefici sulla capacità dell'impresa di produrre e sostenere performance all'altezza delle aspettative, per l'analoga consapevolezza del legame tra azione e risultato a ciascun livello della gerarchia aziendale. Mentre dall'altro lato, per la riduzione

del grado di rischio da parte degli investitori e partner creditizi, a causa di una migliore capacità di gestire gli scostamenti tra risultati e obiettivi. In accordo con le più recenti analisi, la componente diagnostica del sistema di controllo risulta preponderante nelle organizzazioni meno dinamiche che operano in mercati maturi. Queste basano il proprio rationale di monitoraggio su logiche di efficienza delle attività già realizzate, più che su una strutturata architettura di controllo finalizzata a adeguare le attività o i processi posti in essere nell'immediato futuro. È pertanto importante che le aziende o le istituzioni attribuiscono una giusta rilevanza ai processi e ai modelli del sistema di controllo, nonché al loro allineamento nei confronti della struttura organizzativa e della strategia perseguita. In tal modo si creano le condizioni per soddisfare operativamente la relazione tra gli strumenti di gestione, la strategia d'impresa e le performance aziendali.

Secondo una definizione classica, il sistema di controllo aziendale viene descritto come una struttura di procedure integrate che impiega le informazioni per mantenere o modificare il percorso dell'attività organizzativa. In tale ottica appare evidente che la finalità operativa di un sistema di controllo è costituita dalla logica del cambiamento finalizzato al raggiungimento delle performance attese. Sono sempre più numerose le strutture organizzative che investono in strumenti adeguati a gestire le attività e i processi in modo più performante, con implicazioni sulla maggiore sofisticazione nelle procedure di controllo, monitoraggio e integrazione delle informazioni. Tuttavia, non mancano i sostenitori a favore di approcci meno sistemici e formali, specie in aziende di dimensioni più contenute e con una struttura di tipo organico. Tale orientamento ritiene che una minore strutturazione si adatterebbe meglio alle strategie di innovazione e cambiamento. Studi condotti su campioni significativi di aziende rivelano che la definizione di un buon sistema di controllo favorisce, quale logica conseguenza, un buon sistema di governo, l'efficienza operativa, il miglioramento delle performance e l'incremento dei profitti. Tale evidenze mostrano che le aziende più performanti sono quelle che hanno attribuito una maggiore importanza agli aspetti predittivi del sistema di controllo, che abbiano allineato e collegato lo stesso alla strategia aziendale, che mirano a ricevere informazioni utili per pianificare le attività future, e che impieghino opportunamente tali sistemi come piattaforma

comunicativa, per la definizione degli obiettivi di budget e il monitoraggio dettagliato e continuativo dei risultati quantitativi e qualitativi delle proprie attività.

Una domanda che molte organizzazioni si pongono è relativa a come realizzare e gestire in modo adeguato il controllo in ambienti che perseguono flessibilità, innovazione e creatività. Un simile quesito viene posto anche dalle molte altre realtà che si trovano ad operare in mercati particolarmente competitivi o in presenza di una domanda altamente informata e professionalizzata nel valutare e comparare l'offerta. Queste aziende o istituzioni richiedono che i sistemi di controllo possano non solo essere di ausilio al management, ma anche a tutto il personale, ciò al fine di intercettare e rispondere alle nuove necessità della propria clientela in modo flessibile ed immediato. Gli attuali sistemi di controllo non si mostrano così efficaci da permettere ai manager di concedere una certa discrezionalità ai propri collaboratori, senza che questo comporti l'assunzione di un elevato livello di rischio. In mancanza di sistemi adeguati, essi tendono a monitorare in modo continuativo per evitare sorprese. Manager che operano in ambienti dinamici e competitivi vedono assorbita una parte significativa del proprio tempo nell'assicurare che i propri collaboratori facciano ciò che è da loro atteso, sottraendo risorse per promuovere, dirigere, e sostenere lo sviluppo o per esplorare modalità alternative per soddisfare le aspettative della clientela.

Un sistema di controllo che sia modernamente strutturato deve consentire ai vari livelli di una organizzazione di ricevere l'evidenza dell'apporto di ciascuno dei dipendenti all'interno della cornice strategica definita dall'azienda. Ciò favorisce lo sviluppo della capacità di autovalutazione, l'individuazione di spazi di miglioramento o di opportunità latenti. Da un tale sistema le strutture organizzative si dovrebbero attendere supporto alla propria attività di comunicazione finalizzata a rafforzare la cultura e i valori aziendali, nonché ad ispirare il comportamento dei dipendenti ad un approccio coerente e collaborativo.

Per una azienda di grandi dimensioni, il sistema di controllo può apparire una esigenza imprescindibile per garantire l'operatività, la coerenza dei risultati, la consistenza degli stessi rispetto alle aspettative, e una chiara comprensione e articolazione dei valori aziendali. Per le realtà organizzative e aziendali di più

piccola dimensione, sebbene abbiano una migliore capacità di contatto informale e di relazione inter-organizzativa, il sistema di controllo appare ugualmente indispensabile. Infatti, queste ultime sono frequentemente gravate da una frantumazione funzionale, una operatività pressante, una minore disponibilità ad allineare gli aspetti operativi alla direzione strategica intrapresa, oltre a una ridotta capacità di pianificazione.

Il vantaggio prevalente di un sistema di controllo aziendale è che questo possa costituire una piattaforma di analisi e discussione all'interno dell'organizzazione. Un importante evidenza della qualità del sistema in uso è costituita dall'interscambio di informazioni tra i vari livelli dell'organizzazione aziendale, sia in termini quantitativi che qualitativi. Un valido impiego del sistema di controllo deve facilitare la diffusione della cultura aziendale, dei valori che la costituiscono, dei comportamenti che sono ritenuti accettabili e di quelli che non lo sono. Inoltre, questo dovrebbe favorire la condivisione della visione aziendale e degli obiettivi intermedi per il suo conseguimento. Di ritorno, il sistema di controllo deve consentire ai manager intermedi, al top management e all'imprenditore, di avere una immagine chiara e esaustiva delle problematiche che la struttura organizzativa affronta quotidianamente, così come delle aree di opportunità che è possibile comprendere dal contatto diretto con i clienti.

Un ulteriore aspetto di considerazione per i sistemi di controllo è costituito dal grado di allineamento con la strategia aziendale. Nel corso degli ultimi anni sempre più aziende e organizzazioni hanno operato per adeguare i propri sistemi di controllo, estendendo le proprie rilevazioni ed il monitoraggio a dati di natura differente da quelli tipicamente contabili o finanziari. Un simile orientamento verso i fattori immateriali trova supporto negli effetti benefici riscontrati a livello di profittabilità aziendale. Infatti, questo approccio fornisce al management una prospettiva migliore sulle proprie scelte di investimento, ritorna ai dipendenti una migliore informativa in merito al risultato delle proprie attività, e offre agli investitori una visione più chiara delle performance aziendali complessive. Malgrado l'importanza dei benefici di un approccio più strategico del controllo, non tutte le aziende si sono dimostrate capaci di applicarlo correttamente e di trarne vantaggio. Ciò ha il merito di evidenziare l'importanza dei fattori intangibili e la differente metodologia di gestione

richiesta, causata dalla loro natura sfuggente e scarsamente misurabile dalla normale attività di rilevazione contabile e finanziaria. Il problema che emerge è che sebbene tali aziende abbiano tenuto conto di misurazioni di carattere non-finanziario, molte di esse adottano metodologie complesse e erranee per l'identificazione, l'analisi e la successiva gestione di tali misure. Molte mancano di definire correttamente il legame causale tra l'obiettivo strategico e l'azione da misurare, poiché distratti da idee erranee o preconcepite, o mancano di pesare la significatività che ciascun dato ha sull'obiettivo definito, non analizzando il grado di correlazione esistente. Altre non considerano l'attribuzione di una importanza relativa tra le differenti variabili, che potrebbe determinare una attribuzione differente di risorse verso parametri apparentemente meno significativi.

La definizione di un valido sistema di controllo presuppone un approccio multifunzionale e la capacità di porre in relazione le differenti funzioni aziendali, mediante la definizione di uno schema di causalità, con le ipotesi riportate nel piano strategico aziendale, indicando in modo chiaro gli obiettivi e le responsabilità attribuite. Un tale sistema consente la trasformazione dei dati rilevati in informazioni significative, che l'azienda potrà impiegare nei processi valutativi, decisionali o correttivi. Inoltre, mediante modelli matematici predittivi l'azienda o l'organizzazione potrebbe trovare una nuova profondità interpretativa dei dati per identificare nuovi target e driver di performance.

La Audentes Consulting è la boutique di consulenza specializzata nella gestione delle risorse immateriali per le aziende e per le istituzioni che perseguono progetti di sviluppo o di crescita. Grazie ad un approccio e una metodica specifica, sviluppata nel corso degli anni, aiutiamo all'individuazione delle risorse immateriali da cui poter liberare valore per l'azienda, per i propri dipendenti e per la propria clientela.