

Il Controllo di Gestione nell'Ottica della Creazione di Valore

Proposta di un percorso di lettura

Giorgio Brunetti

Ordinario di Strategia e politica aziendale Commerciale "L.BOCCONI" – Via Sarfatti 25 - 20136 Milano

E-mail: giorgio.brunetti@uni-bocconi.it

1. Parliamo del controllo direzionale come sistema di direzione atto a condurre specialmente aziende di grandi dimensioni, complesse, strutturate o meno a gruppo. E' questo uno dei due fondamentali meccanismi che consente ad una gestione aziendale di qualificarsi come manageriale. L'altro riguarda i sistemi di conduzione del personale ovvero quei meccanismi volti a gestire le risorse umane

La conduzione manageriale si differenzia da altri modi di condurre le aziende. Da quello imprenditoriale, molto diffuso nel nostro Paese in cui predominano le piccole e medie imprese a base familiare, ove la figura dell'imprenditore informa di sé tutta l'organizzazione, a quello burocratico che considera norme e procedure come il collante che permette all'azienda di perseguire con successo le sue finalità. E' una tripartizione che ha valenza generale per capire e catalogare la complessa realtà che abbiamo innanzi poiché spesso questi modi di conduzione possono convivere nella stessa organizzazione anche se si può sempre cogliere la prevalenza dell'uno sugli altri.

2. Il sistema di controllo presenta alcuni caratteri distintivi. Il primo è il ricorso ai numeri, alle misure in genere. Un fenomeno se non è misurato non è gestibile. L'altro carattere è la retroazione (feed-back). Non c'è controllo senza una preliminare definizione degli obiettivi che sono accolti in un programma o in un piano. Infine, vi è un terzo carattere, quello di un orientamento di tutta l'organizzazione ai numeri e alla retroazione mediante l'applicazione di un sistema di supporti organizzativi (delega, controller, ecc.), sostenuto politicamente e economicamente dall'alta direzione.

3. Tale nozione di controllo come sistema di direzione è il prodotto della convergenza di alcuni filoni disciplinari che, pur partendo da basi diverse, hanno avvertito l'opportunità di riflettere sull'azione direzionale nelle organizzazioni complesse. Dal *filone contabile o amministrativo* che si fonda sul modello economico-finanziario e che tanta parte ha sempre avuto nell'applicazione dei sistemi di controllo, al *filone organizzativo* che considera il controllo di gestione come uno dei sistemi operativi che, assieme ad altri, consente alle organizzazioni di perseguire i propri obiettivi; dal *filone comportamentale* che, considera il tutto in chiave di influsso sui comportamenti dei membri dell'organizzazione al fine di contemperare i fini personali con quelli dell'organizzazione, al filone, infine, della *information technology* che si occupa degli strumenti informatici da applicare all'interno delle organizzazioni per consentire la veloce circolazione dei dati e delle informazioni allo scopo di rendere il processo direzionale più efficace e nello stesso tempo più garantito in termini di affidabilità delle informazioni stesse.

4. All'evolversi delle condizioni di ambiente e di azienda anche il sistema di controllo si è adeguato modificando strutture e processi. In particolare si è assistito ad un cambiamento di prospettiva. Da un approccio orientato essenzialmente all'efficienza si è passati ad una multidimensionalità che trova la sua base di riferimento nelle *business unit*. Sono queste le unità organizzative atte ad impostare e realizzare un sistema di controllo efficace. E' in questa nuova architettura strategico-

organizzativa che acquistano importanza i molteplici orientamenti da perseguire contemporaneamente: dall'*efficienza* all'*efficacia* per ridurre il pericolo di una visione troppo sbilanciata in un verso o in un altro, dall'*interno* dell'azienda all'*esterno* e ai suoi confini per meglio presidiare la vulnerabilità delle *business unit*, dai meri *risultati* ai *comportamenti* degli operatori ragionando per processi, dalla *singola unità organizzativa* alle *interrelazioni* che intercorrono tra loro per non trascurare le sinergie e le opportunità che possono derivare dalla visione e dalla gestione dell'insieme rispetto alle singole parti¹.

5. L'orientamento al valore richiama due impostazioni: una che attiene al finalismo d'impresa e l'altra più di tipo metodologico o tecnico applicativo.

Quanto alla prima è chiaro che l'impresa per continuare ad esistere deve essere in grado di rispettare una condizione di fondo, quella di produrre ricchezza tenendo conto dei vincoli sociali e ambientali entro i quali deve operare. La *proxy* che viene spesso utilizzata è il valore per l'azionista – in quanto valore che residua dopo avere remunerato gli altri fattori produttivi. Tale misura può creare non pochi problemi se non è accompagnata da una esplicita precisazione del modo con cui tale valore viene prodotto. Un orientamento al breve periodo che applica logiche di gestione opportunistiche non è di certo accettabile poiché può sacrificare interessi legittimi come quelli, ad esempio, del lavoro che sono più deboli e meno rappresentati di quelli del capitale. Si deve quindi ragionare di valore prodotto nel lungo periodo che riflette più correttamente la “funzionalità economica duratura” della nostra dottrina.

Passando alla seconda impostazione si tratta di ricordare una metodologia gestionale che sta avendo un particolare successo nelle applicazioni concrete presso le imprese. Parliamo del *value management* e quindi del controllo orientato al valore. Se si applica questo modello, si tratta di impostare una gestione che, avvalendosi di opportuni strumenti informativi, orienti l'organizzazione al conseguimento di questo obiettivo. In altre parole occorre diffondere nell'azienda il messaggio del valore che si sostanzia nella individuazione dei driver che lo generano e nel responsabilizzare i manager per la loro manovra. I driver sono i determinanti dei costi, dei ricavi e del capitale investito di oggi e di domani. Sono all'origine, infatti, della generazione del flusso di cassa a valere nel tempo che, con il costo medio ponderato del capitale, è a sua volta a fondamento del valore economico.

Dal momento che il domani dipende anche da come gestisco l'oggi necessita per creare valore con continuità uno stretto collegamento tra gestione operativa e gestione strategica. La prima, una volta individuate missione e visione, è tesa a scegliere, confrontandosi con il contesto competitivo in cui opera, i progetti rilevanti da intraprendere mentre la seconda tende alla conduzione delle attività correnti e alla realizzazione dei progetti prescelti. La recente proposta della Balanced Scorecard sembra una strada intelligente per dare migliore concretezza a questa esigenza di collegamento tra strategia e operations inserendo le misure del controllo in un tessuto causale che dovrebbe favorire sia la consapevolezza strategica dei vertici aziendali sia la diffusione nell'azienda della conoscenza della strategia perseguita².

¹ Fin qui sono state sintetizzate alcune considerazioni che esposto in un mio intervento al recente Convegno indetto dall'Università di Macerata sull'“Evoluzione del controllo di gestione nelle aziende italiane” (5-6 novembre 2002).

² Si veda: R.S. Kaplan – D.P. Norton, *Translating strategy into action. The Balanced Scorecard*. HBS Press, 1996 e degli stessi Autori, *Strategy focused organization*, 2001.