

L'angolo
dell'informatica

Fondamentale per le imprese la precisa analisi della domanda dei prodotti e la redditività dell'azienda

Contro la crisi più che mai opportuno il controllo di gestione

La carenza di liquidità, l'incremento improvviso del costo delle materie prime ed il calo della domanda globale, hanno prodotto negli anni 2008 e 2009 un mix micidiale che ha colto impreparate (o ha messo crudemente a nudo) tante piccole e grandi imprese.

Ora più che in passato l'imprenditore non può mantenere collaudati modelli organizzativi ma deve istituire adeguati sistemi di controllo di gestione che gli consentano di controllare quanto meno l'andamento della domanda dei propri prodotti, la redditività della propria azienda, i flussi di cassa in entrata ed in uscita. Gli ordini ricevuti e la redditività della produzione vanno costantemente monitorati per evidenziare con tempestività eventuali criticità nell'organizzazione, mentre il controllo sui flussi di cassa in entrata ed in uscita è di ovvia utilità ma richiede adeguate sensibilità e conoscenze che consentano oggettive valutazioni anche in via prospettica circa l'andamento della tesoreria.

Le turbolenze che agitano il mercato

di Giovanni De Pandis

globale in cui tutte le imprese hanno la possibilità di competere, possono provocare improvvisi cali della domanda o far impennare il costo delle materie prime.



Giovanni de Pandis

In determinate condizioni di debolezza finanziaria (per eccessivo ricorso ai mezzi di terzi o per l'impegno richiesto da investimenti già avviati) la diminuzione degli ordi-

ni - non evidenziata in tempi rapidi - può peggiorare ulteriormente la carenza di liquidità o rendere insostenibile la prosecuzione di investimenti pensati in tempi di maggior tranquillità.

Innalzamenti non monitorati del costo delle materie prime possono portare l'impresa a produrre in perdita e a dover riconsiderare la struttura dei costi.

Il controllo sui flussi di cassa è fondamentale soprattutto in periodi di deterioramento dei rapporti commerciali come quello in cui stiamo vivendo; gli anni 2008-2009 si sono caratterizzati per la rarefazione della liquidità e sono tuttora numerose le imprese in difficoltà con i pagamenti ai propri fornitori.

L'analisi delle partite scadute richiede pertanto conoscenze e sensibilità che consentano di quantificare le entrate in modo oggettivo e nel contempo - ad esempio - a far comprendere al settore commerciale competente se il cliente redditizio ma "moroso" vada mantenuto comunque o no.

La comunicazione tra i settori commerciali, il controllo di gestione e l'imprenditore, costituisce il presupposto fondamentale per una sana gestione d'impresa. Non ha senso pensare di poter risolvere situazioni di carenza di liquidità "spingendo le vendite" e dimenticando di verificare costantemente i margini che si conseguono o, peggio, ignorando le avvertenze che provengono dai sistemi di controllo circa eventuali problemi di incasso.

Purtroppo, ancora oggi si deve constatare come in imprese, anche ben organizzate e strutturate, la funzione amministrativa (ma anche il controllo esercitato da revisori o sindaci) venga percepita come un apparato burocratico da tollerare fino a fine anno, quando finalmente si manifesta nella sua utilità con la presentazione dei conti.

In alcuni casi si assiste addirittura alla duplicazione di elementari funzioni di controllo amministrativo attuata mediante fogli di lavoro che non vengono condivisi con il conseguente spreco di risorse ed il rischio che le informazioni veramente utili non vengano prese in considerazione nei tempi giusti.

Molto spesso il software gestionale delle imprese è di scarsissima qualità e non consente rielaborazioni del conto economico o analisi di serie storiche né alcuna comunicazione tra i vari settori dell'impresa.

Si tratterebbe di funzioni utili anche per la redazione dei piani previsionali economici e finanziari meglio noti come budget, il più classico degli strumenti di

controllo di gestione, poco utilizzato nelle nostre imprese e percepito come documento difficilmente attendibile in quanto basato su dati storici da interpretare alla luce dei giorni nostri e su previsioni da tarare con giudizio.

Nel fare i conti con la crisi e, soprattutto, con la globalità del mercato, l'imprenditore deve acuire le capacità previsionali che consentano una gestione flessibile e pronta a rispondere agli improvvisi cambiamenti di cui si è detto, facendosi affiancare da figure dedicate al controllo e dotando la propria organizzazione delle opportune risorse strutture informatiche.

Risorse motivate dotate di software adeguati ed utilizzati correttamente, consentono infatti il monitoraggio in tempo reale dell'andamento dell'impresa obbligando alla comunicazione ed al coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali e contribuendo alla formazione di una squadra in cui i diversi operatori possono decidere con maggior consapevolezza ed in vista di un obiettivo unitario.

Per ottenere livelli di controllo di minima efficienza non è necessario

affrontare investimenti milionari, il mercato del software è anch'esso globalizzato e l'offerta di prodotti è vastissima e con differenti livelli di costo e pervasività, a seconda della complessità dell'organizzazione aziendale e della sua gestione.

La tecnologia moderna delle comunicazioni consente anche di prendere in considerazione le soluzioni ASP (l'utilizzo cioè di software non installati in loco su propri server aziendali) che promettono risparmi in termini di hardware e risorse del personale ed il vantaggio di poter utilizzare programmi sempre aggiornati da qualunque PC abilitato.

E' probabile che il fatto di conservare il proprio patrimonio di dati anagrafici e contabili in un server delocalizzato costituisca un freno alla espansione dei sistemi ASP ma ne andrebbero comunque considerati i vantaggi soprattutto in quelle imprese che sono dislocate in luoghi fisici diversi (palazzina uffici, magazzino, stabilimento etc.) e che potrebbero utilizzare le tecnologie ASP per poter efficacemente ottenere le opportune comunicazioni di dati tra settore commerciale, magazzino, produzione e settore amministrativo. Per qualche impresa peraltro, forse sarebbe più opportuno preoccuparsi di strutturare una efficace comunicazione tra i propri dirigenti ed un opportuno sistema di controllo, piuttosto che temere furti di dati dalla rete.

Giovanni De Pandis
Dottore commercialista

