

7 maggio 2025

Lettera all'Imprenditore n. 377

Benedetti&Co

Il Controllo di Gestione: strumento strategico



"Ciò che può essere misurato può essere gestito."

Peter Drucker

In un contesto economico sempre più dinamico e complesso, le aziende non possono più permettersi di navigare a vista. La formulazione della strategia aziendale rischia di rimanere un esercizio teorico se non viene accompagnata da strumenti operativi capaci di trasformarla in risultati concreti. In questo scenario, il controllo di gestione diviene una funzione cruciale per garantire coerenza tra gli obiettivi strategici e le attività implementate dell'organizzazione: è il ponte tra l'ideazione e l'esecuzione, tra l'ambizione e la realtà.

Il controllo di gestione non è semplicemente un insieme di tecniche contabili o di reporting finanziario, è, piuttosto, un sistema di governo dell'impresa.

Un approccio strutturato al monitoraggio delle performance consente ai decisori aziendali di mantenere la rotta, correggere tempestivamente gli scostamenti e migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'intera organizzazione. Il valore del controllo di gestione risiede nella capacità di integrare informazioni economiche, finanziarie e operative, trasformandole in insight strategici.

Il ruolo del Controllo di Gestione nel processo strategico

Per comprendere appieno il ruolo strategico del controllo di gestione, è utile analizzare il suo posizionamento all'interno del ciclo di vita della strategia aziendale. Dopo la definizione della vision e della mission, si definiscono gli obiettivi di lungo termine poi declinati in piani operativi annuali e in budget. Il controllo di gestione, durante la formulazione della strategia, agisce da interprete della strategia, traducendola in indicatori misurabili, in target raggiungibili e in meccanismi di valutazione della performance.

Una delle sfide principali in questo processo è la capacità di creare un sistema di trasduzione che sia al contempo completo e sintetico, dettagliato ma non dispersivo. È qui che entrano in gioco attività e strumenti come la Balanced Scorecard, il budgeting, l'analisi degli scostamenti e il reporting direzionale. Questi strumenti permettono non solo di fotografare la situazione aziendale in tempo reale, ma anche di costruire scenari previsionali, identificare trend e anticipare criticità correggendo eventuali errori strategia.

Il Controllo di Gestione come guida per le decisioni aziendali

La vera forza del controllo di gestione non sta solo nella misurazione, ma nella sua funzione di guida alle decisioni. Una decisione informata è una decisione basata su dati certi, ma anche su interpretazioni, su contestualizzazioni e su letture trasversali. Il management responsabile del controllo di gestione, oggi, deve possedere non solo competenze tecniche, ma anche una solida cultura manageriale, una sensibilità strategica e una capacità relazionale che gli permetta di dialogare con le diverse funzioni aziendali, comprendere i bisogni del business e proporre soluzioni coerenti con gli obiettivi dell'organizzazione.

In molte aziende, infatti, il controllo di gestione non è più un semplice produttore di report o un controllore di numeri, ma un facilitatore del processo

decisionale, un supporto al management nella valutazione delle alternative, un interlocutore attivo nei tavoli strategici. Questo cambiamento di paradigma richiede un'evoluzione anche culturale: il controllo di gestione non può più essere percepito come una funzione "di controllo", ma come un alleato nella creazione di valore e nella definizione delle linee strategiche.

Dalla strategia all'azione

Il passaggio dalla strategia all'azione, quindi, non è lineare né automatico. Richiede un continuo allineamento tra ciò che si vuole fare e ciò che si sta effettivamente facendo. Il controllo di gestione diventa, in questo senso, una bussola, un sistema di feedback continuo, un radar in grado di segnalare le deviazioni di rotta e proporre correzioni tempestive. È un processo iterativo, che si nutre di dati ma anche di intuizioni, che coniuga metodo e flessibilità e che riconosce l'incertezza come una variabile costante da gestire. In un'epoca segnata dalla digitalizzazione, dal cambiamento tecnologico e dalla volatilità dei mercati, il controllo di gestione è chiamato a rinnovarsi, ad ampliare il proprio campo di azione, a integrare nuove competenze come l'analisi dei big data, l'intelligenza artificiale e la gestione del rischio. L'accesso in tempo reale a informazioni sempre più dettagliate impone al controllo di gestione un cambio di passo: non basta più raccogliere e analizzare i dati, bisogna saperli leggere in ottica strategica, cogliere segnali deboli e supportare decisioni rapide e, spesso, non reversibili.

L'importanza dell'intelligenza umana nel Controllo di Gestione

Il valore umano del controllo di gestione non deve essere oscurato dall'automazione: i software possono facilitare la raccolta e l'elaborazione delle informazioni, ma resta la necessità di un'intelligenza umana interpretativa, di un pensiero critico, di una capacità di sintesi che solo l'esperienza e la formazione continua possono offrire. È questa combinazione di rigore analitico e visione sistemica a fare la differenza tra un reporting sterile e un controllo di gestione davvero utile.

In conclusione, il controllo di gestione è molto più di una funzione amministrativa: è un vero e proprio motore del cambiamento organizzativo. La sua capacità di connettere la strategia con l'operatività, di offrire strumenti per la valutazione delle performance, di supportare le decisioni con dati e

analisi, lo rende un alleato imprescindibile per qualsiasi impresa che voglia competere nel lungo periodo. In un mondo dove la velocità del cambiamento è la nuova costante, la capacità di decidere bene e in fretta può fare la differenza tra il successo e il fallimento. Il controllo di gestione, se ben concepito e integrato, può essere il compagno di viaggio ideale in questo percorso verso l'eccellenza.

Benedetti&Co, supporta imprenditori e manager nella progettazione e nell'implementazione di modelli e sistemi per il controllo di gestione disegnati sulle specifiche caratteristiche ed esigenze delle aziende, utili alla quantificazione delle grandezze in gioco e alla valutazione dei diversi scenari oltre che alla guida, all'indirizzo e al monitoraggio dell'intera organizzazione aziendale.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Milano

Brescia

Mumbai

Via S. Michele del Carso 22
20144 Milano
tel. +39 02 805 057 74
info@benedetti-co.it

Via Oberdan 5/7
25128 Brescia
tel. +39 030 205 48 03
info@benedetti-co.it

INDIA - 400006 Mumbai,
Ajanta Building Flat 1.
LD Ruparel -
Marg. Malabar Hill
tel. +91 - 9820088817