

25 giugno 2025

Lettera all'Imprenditore n. 384

Benedetti&Co

Il monitoraggio come strumento di gestione



"Non puoi migliorare ciò che non misuri."

Tom DeMarco

Il **monitoraggio** dei risultati aziendali è uno strumento importante ed efficace per la gestione consapevole e proattiva di un'impresa. Non si tratta semplicemente di un'attività di controllo amministrativo, ma di un vero e proprio momento di **riflessione strategica** in cui la direzione aziendale può fare il punto sullo stato di avanzamento delle azioni. Tramite il monitoraggio è, infatti, possibile analizzare l'effettivo andamento dell'attività rispetto agli obiettivi prefissati, valutare il contesto esterno e interno, identificare scostamenti e decidere in modo tempestivo se e come intervenire.

Il vantaggio principale di un monitoraggio periodico risiede nella sua funzione preventiva e anticipatoria rispetto ai risultati finali. La periodicità tra un monitoraggio e il successivo dipende dall'oggetto del monitoraggio e dal tipo di organizzazione aziendale. Normalmente, ad esempio, le azioni commerciali, vengono monitorate settimanalmente, l'andamento del fatturato mensilmente, mentre il bilancio economico e patrimoniale viene monitorato, a seconda delle esigenze dell'azienda, mensilmente, o trimestralmente, o addirittura semestralmente. Questo permette di correggere la rotta quando si è ancora in tempo per farlo ed è un'occasione preziosa per verificare l'efficacia delle decisioni prese e adattare strategie e risorse per raggiungere gli obiettivi finali. Il monitoraggio, inoltre, consente di coinvolgere attivamente le diverse aree aziendali, stimolando il dialogo tra le diverse funzioni e favorendo un approccio integrato alla gestione.

Confronto con budget, business plan e anno precedente

Elemento centrale del monitoraggio è il confronto tra i dati effettivi e quelli previsti nel **budget**. Il budget rappresenta il riferimento strategico-finanziario elaborato dall'azienda per orientare l'attività nel corso dell'esercizio: confrontarlo con i risultati significa verificare la coerenza tra quanto pianificato e quanto realmente accaduto. Questo confronto, se ben strutturato, permette facilmente di individuare le aree di eccellenza e quelle in cui si è registrata una performance inferiore alle aspettative.

Oltre al confronto con il budget, è fondamentale raffrontare i risultati periodici con le previsioni del business plan e con i consuntivi dell'**anno precedente**. Questo tipo di analisi consente di cogliere trend significativi nel tempo, valutare l'evoluzione dei ricavi, dei costi e della redditività, e capire se i cambiamenti sono frutto di fattori casuali, congiunturali o strutturali. Ad esempio, una riduzione dei margini rispetto all'anno precedente potrebbe derivare da un aumento generalizzato dei costi, ma anche da una riduzione dei prezzi medi di vendita, oppure da una diversa composizione del mix di vendita. È solo attraverso l'analisi combinata di più dimensioni che si riesce ad avere un quadro completo della situazione. Il confronto multilivello – budget, business plan e anno precedente – consente quindi una lettura approfondita della realtà aziendale e rende possibile costruire una base solida per le **decisioni future**. Naturalmente, l'attendibilità di questo

processo dipende dalla qualità e quantità dei dati a disposizione e dalla capacità del management di leggerli in modo critico e costruttivo.

Individuazione delle cause degli scostamenti

Una volta identificati gli scostamenti tra quanto previsto e quanto realizzato, occorre analizzarne le cause. Questo è uno dei passaggi più delicati e strategici dell'intero processo di monitoraggio. La domanda fondamentale è sempre la stessa: perché si è verificato uno scostamento?

Le risposte possono essere molteplici e riguardare sia fattori interni all'azienda sia elementi esterni, come variazioni nella domanda di mercato, dinamiche competitive, modifiche normative, cambiamenti nel comportamento dei clienti o eventi eccezionali. Se i ricavi risultano inferiori al budget, per esempio, potrebbe essere utile verificare se ci sono stati ritardi nella produzione, inefficienze nella rete commerciale, mancanza di stock, campagne marketing inefficaci o modifiche nella strategia di prezzo. Allo stesso modo, se i costi sono aumentati più del previsto, occorre analizzare voce per voce e per macro area per capire se gli aumenti sono stati imprevedibili o se ci sono state gestioni poco efficienti. È altrettanto importante distinguere tra cause occasionali, temporanee e strutturali: tralasciando quelle occasionali, le seconde richiedono soluzioni puntuali e contenitive, mentre le ultime richiedono cambiamenti organizzativi o strategici più profondi. Questa analisi, spesso condotta insieme ai responsabili diretti e di funzione, favorisce la costruzione di una **cultura del dato e del problem solving**, in cui i numeri non sono solo indicatori di performance, ma strumenti per capire, apprendere e migliorare. Non si tratta di cercare colpevoli, ma di stimolare la consapevolezza e la responsabilizzazione diffusa all'interno dell'organizzazione per trovare soluzioni e così raggiungere gli obiettivi.

Azioni correttive

L'obiettivo finale del monitoraggio non è solo analizzare, ma soprattutto far agire. Una volta individuate le criticità e le opportunità, è il momento di elaborare e mettere in atto le azioni correttive. Queste possono riguardare aspetti operativi, commerciali, finanziari e/o organizzativi. Si potrebbe

decidere, ad esempio, di rivedere il piano di produzione, ottimizzare l'utilizzo delle risorse, modificare l'allocazione degli investimenti o rafforzare l'attività di controllo su determinati costi. Ogni azione deve essere coerente con le priorità strategiche dell'azienda e deve essere supportata da un piano operativo chiaro, con tempistiche definite, responsabilità assegnate e costi commisurati ai benefici ottenibili.

Il processo di monitoraggio è in genere strutturato con riunioni periodiche, strumenti di reporting, dashboard e meccanismi di verifica, per essere efficiente ed efficace.

In conclusione, il monitoraggio non è solo un'attività riservata al controllo di gestione, ma un'occasione strategica e organizzativa per orientare il futuro dell'azienda. Leggere correttamente i dati, comprenderne le implicazioni, e soprattutto intervenire in modo tempestivo e mirato sono le chiavi per massimizzare il vantaggio competitivo.

Benedetti&Co, società di consulenza direzionale specializzata da oltre vent'anni in strategie e progetti di impresa, affianca gli imprenditori e il management nella definizione dei propri progetti di crescita aziendale, supportandoli nello sviluppo dell'organizzazione, nell'individuazione di possibili aree di miglioramento, nella definizione degli obiettivi, nella preparazione di budget e business plan, nell'individuazione dei KPI e nel loro monitoraggio.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Brescia

Via Guglielmo Oberdan 5/7
25128 Brescia
tel. +39 030 20 54 803
info@benedetti-co.it

Milano

Via Giacomo Zanella 41
20133 Milano
tel. +39 02 805 057 74
info@benedetti-co.it

Mumbai

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