

L'integrazione dei sistemi informativi e l'impatto sul controllo di gestione

La turbolenta situazione ambientale, che già caratterizzava le condizioni di vita aziendali tra il 1980 e il 2000, si è ulteriormente accentuata, con la crisi globale dei mercati finanziari del 2008. Numerosi fallimenti di aziende, sia di grandi che di medie-piccole dimensioni, hanno dimostrato l'incapacità manageriale di rispondere a certi eventi di carattere globale.

Solo le aziende dotate di maggiori livelli di liquidità e di efficaci sistemi di pianificazione, gestione e controllo sono sopravvissute, nonostante il perdurare dello stato di crisi. Queste ultime sono state comunque chiamate ad attuare politiche di ripensamento dei loro modelli gestionali, per ripercorrere la strada della crescita e dello sviluppo economico.

Sebbene gli effetti di una crisi globale siano poco prevedibili per il management, il controllo di gestione, inteso come "guida", dovrebbe facilitare il conseguimento degli obiettivi aziendali stabiliti attraverso i processi di pianificazione strategica e operativa, ed evitare che l'azienda si trovi in situazioni dannose e pericolose.

Un efficace sistema di controllo di gestione, dovrebbe, cioè, aumentare la probabilità di sopravvivenza nel breve periodo, e di sviluppo e crescita nel medio-lungo periodo.

La struttura organizzativa prevede l'assegnazione di ruoli, compiti ed organi, e la definizione dei centri di responsabilità, delle linee di autorità e delle relazioni formalizzate.

Mentre, la struttura informativa si compone della contabilità direzionale, degli strumenti di Information Technologies (IT), e del sistema di reporting necessari ad alimentare il processo di gestione e il controllo (manageriale) delle attività operative e direzionali aziendali.

Il processo di controllo non è un processo meccanico: deve essere in grado di rispondere alla complessità in cui l'azienda

opera, con il duplice scopo di influenzare il comportamento degli individui e di verificare il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Il nostro intento è quello di analizzare il fenomeno dell'integrazione delle tecnologie informatiche (sistemi IT) e il suo impatto sulla contabilità direzionale, sul sistema di reporting e sul sistema di controllo nel suo insieme.

Il loro ruolo delle tecnologie informatiche all'interno dei sistemi di controllo manageriale è cresciuto esponenzialmente, ed oggi un'intera branca di ricerca, definita dell'Accounting Information System (AIS) è dedicata all'analisi delle problematiche inerenti l'impatto delle tecnologie informatiche sulla contabilità direzionale e sul controllo di gestione.

Alcuni studi dimostrano che l'introduzione di strumenti IT, come ad esempio i software di Enterprise Resource Planning (ERP), non hanno avuto un reale impatto sulle pratiche di contabilità direzionale e di controllo, né tantomeno un effetto su altri tipi di controllo di carattere informale.

Vero è che con il crescere della complessità e della competitività a livello globale, le aziende non possono più rinunciare all'uso di sistemi e tecnologie IT per gestire i loro business. La delocalizzazione produttiva e commerciale e il ricorso all'outsourcing presso differenti regioni geografiche non solo hanno ampliato le variabili da monitorare e controllare, ma hanno anche contribuito al proliferare di nuove tecnologie informatiche in grado di attuare modalità di controllo "remote".

L'utilizzo degli strumenti IT dovrebbe consentire una razionalizzazione dei processi operativi, un migliore coordinamento delle attività operative, un miglioramento nelle relazioni di interdipendenza tra funzioni aziendali, una standardizzazione

ICT, motore per l'innovazione

rubrica a cura di ReteICT

delle procedure e dei comportamenti desiderati.

La letteratura dimostra, però, che non sempre ciò si verifica a causa delle forti resistenze che il cambiamento delle pratiche organizzative può generare nel comportamento degli individui.

Le aziende moderne utilizzano un numero sempre crescente di tecnologie informatiche. Le soluzioni IT offrono senz'altro una serie di innumerevoli vantaggi, ma portano con sé altrettanti rischi e pericoli. Una mancata coerenza e una debole integrazione tra le differenti tecnologie informatiche e la contabilità direzionale, può compromettere il livello di qualità e di tempestività dell'intero sistema di reporting direzionale.

Il processo decisionale, sia a livello operativo che a livello manageriale, rischia di essere alimentato da informazioni che non sono coerenti, né con l'andamento del business, né con le esigenze organizzative, né tantomeno con le variabili chiave del controllo.

In particolare, si è abituati a credere che l'uso dei sistemi ERP con un alto livello di integrazione dei processi transazionali, sia diffuso nella maggior parte delle aziende e che il corretto funzionamento di tali sistemi sia garantito nel tempo.

In realtà, diversi casi di studio pubblicati su facoltose riviste accademiche dimostrano che la gran parte delle aziende opera con dei sistemi che sono spesso volte disintegrati.

Sebbene, la "disintegrazione" in diversi casi sembra essere la soluzione migliore per lo svolgimento delle attività operative, una mancanza di integrazione comporta per diverse aziende una grande mole di lavoro in termini di immissione manuale dei dati e genera implicazioni negative di natura operativa ed organizzativa, quali la perdita dei dati, la verifica successiva dei valori immessi nel sistema, il rallentamento delle attività operative, errori nella pianificazione e nella programmazione

operativa, l'errata valutazione delle rimanenze di magazzino e la conseguente inefficienza nella spedizione di prodotti al cliente, l'ambiguità negli obiettivi assegnati, l'insoddisfazione dei lavoratori, e così via.

Inoltre, l'impossibilità di ottenere informazioni in tempo reale attraverso la diretta "interrogazione" del sistema informatico, rende il processo decisionale inefficiente, mettendo a repentaglio da un lato l'operatività aziendale, dall'altro la bontà delle decisioni di breve termine e di quelle strategiche.

Per questi motivi, l'integrazione informatico-informativa rappresenta un fattore critico per l'efficiente ed efficace funzionamento del sistema di controllo nel suo complesso.

Come anticipato in premessa, oggi le aziende sono spesso chiamate a una revisione dell'intero sistema di controllo, per verificare quali problemi di natura organizzativa e/o informativa rendono il sistema inefficace a guidare l'azienda verso il raggiungimento degli obiettivi.

Uno di questi problemi è la mancanza di integrazione informatica-informativa.



Maurizio Bastelli
Direzione Marketing Macro Group SpA