

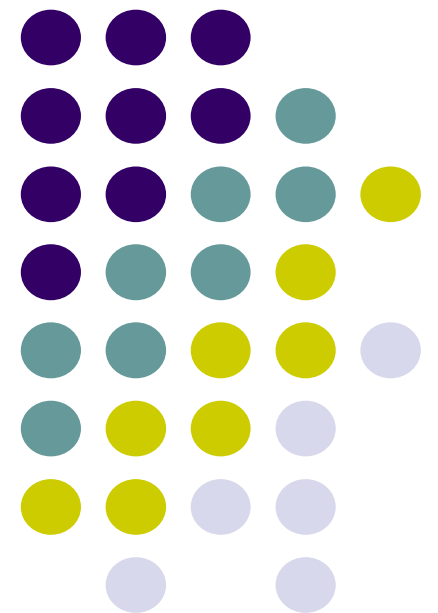
1. Il Sistema di Controllo di Gestione, il ciclo del controllo, la contabilità direzionale e analitica

Corso di Economia ed Organizzazione Aziendale II

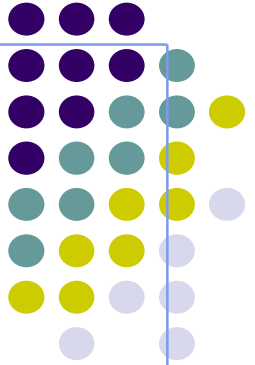
2017-18

Pierluigi Rippa

Slide predisposte da Lorella Cannavacciuolo



Obiettivo della lezione

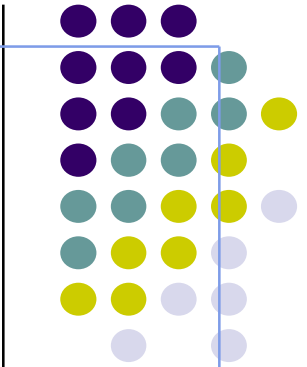


**Analisi dei sistemi di pianificazione, programmazione e
controllo di gestione**



Struttura della lezione

- **Definizione dei sistemi di pianificazione, programmazione e controllo di gestione**
- **Fasi dei sistemi di pianificazione, programmazione e controllo**
- **Ruolo del Controllo di Gestione**
- **Obiettivi del controllo di gestione**
- **Distinzione tra contabilità generale e contabilità analitica**



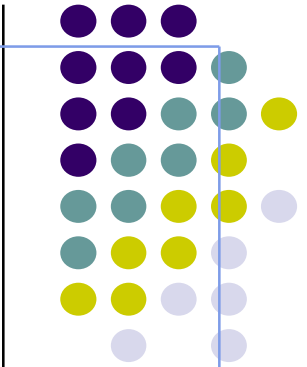
Le Finalità del Controllo di Gestione

Il SCG: cosa è

È un sistema di governo aziendale, che agisce prima, durante e dopo i processi decisionali, per orientarli, strutturarli e tradurli in azioni efficaci ed efficienti

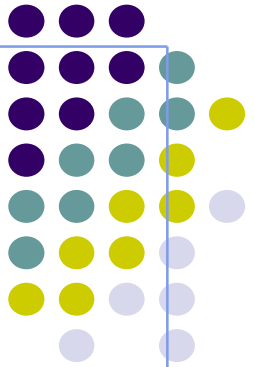
Il SCG: a cosa serve

- Stabilire obiettivi coerenti con le risorse a disposizione e con il contesto di riferimento;
- Confrontare modalità e piani di azione differenti per raggiungere gli obiettivi;
- Verificare se gli obiettivi sono stati raggiunti e se le modalità di raggiungimento sono risultati efficaci ed efficienti



Definizione degli obiettivi aziendali e loro raggiungimento attraverso la gestione:

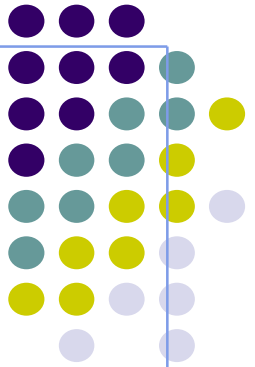
Elementi di complessità



- La dimensione dell'azienda e la conseguente articolazione organizzativa e delle responsabilità (e autonomie).
- La forte eterogeneità e la numerosità degli output prodotti (prestazioni, prodotti e servizi).
- La necessità di garantire l'unitarietà dell'azione aziendale attraverso l'integrazione di settori diversi sia per la natura dei processi produttivi gestiti che per l'ambito specifico d'intervento.



Finalità degli strumenti di governo interno



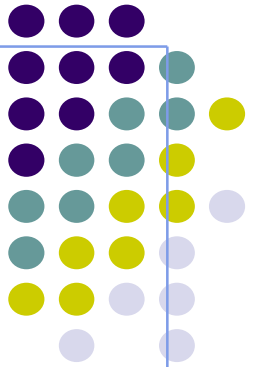
Gli strumenti di governo interno si configurano come sistemi di “**autoregolazione**” finalizzati a supportare l’azienda nella formulazione e nell’articolazione degli obiettivi, con la possibilità di valutare i risultati conseguiti sia durante la gestione, in modo da consentire l’attivazione di azioni correttive, che al suo termine.

Tali strumenti si collocano nell’ambito dei sistemi di pianificazione, programmazione e controllo di gestione.

Essi nascono, quindi, con una finalità ben precisa: orientare i comportamenti degli operatori verso il perseguimento degli obiettivi (**efficacia gestionale**) mediante il miglior impiego possibile delle risorse a disposizione (**efficienza**).



Finalità degli strumenti di governo interno



Essi operano in coerenza con i principi sui quali si sviluppa l'azione manageriale:

- Anticipare gli accadimenti interni ed esterni all'azienda e che ne possono condizionare i risultati (rispetto agli obiettivi e, più in generale, alle finalità).
- Reperire ed assegnare le risorse (in modo adeguato rispetto agli obiettivi da perseguire).
- Confrontare sistematicamente i risultati (intermedi e finali) con gli obiettivi.



Le fasi principali dei sistemi di programmazione e controllo

Programmazione

Formulazione del budget

Svolgimento e misurazione dell'attività

Reporting e valutazione

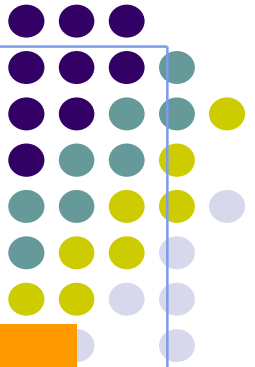
Il ciclo della pianificazione, programmazione, controllo



(Adattamento schema: "Anthony R.N., Young D.W., Controllo di gestione per gli enti pubblici e le organizzazioni non profit, McGraw-Hill, Milano, 1991.)



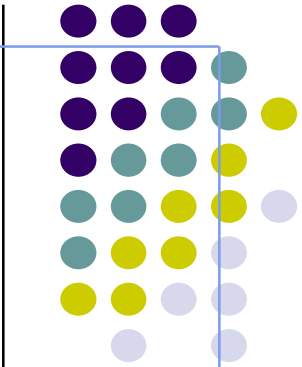
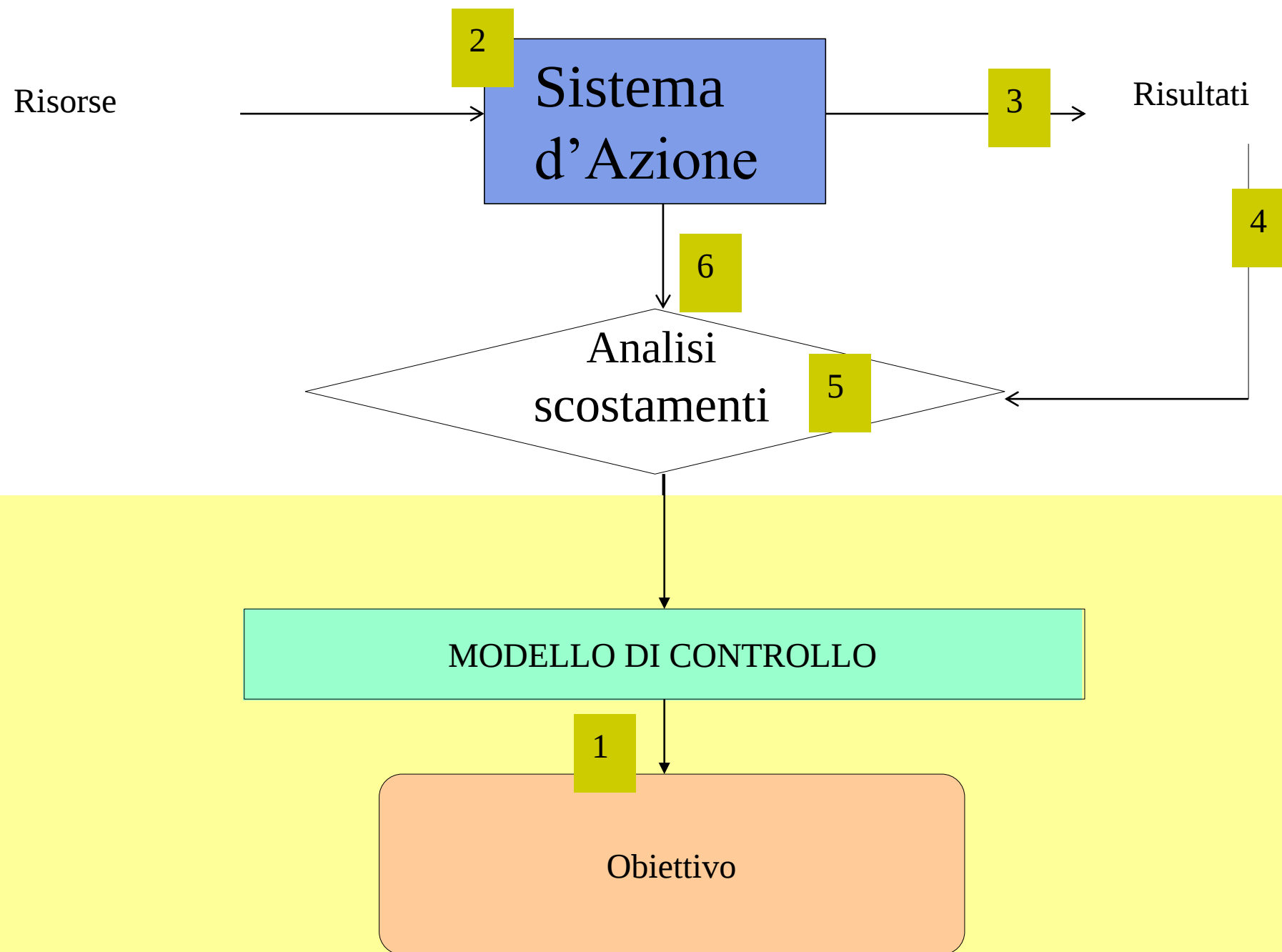
Il ciclo del Controllo di Gestione



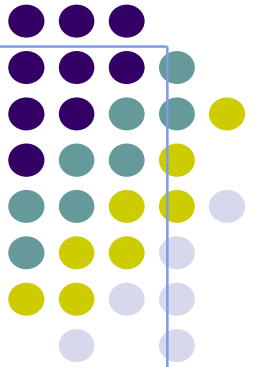
[Miraglia, 1995].



Lo schema di riferimento



Obiettivi del Controllo di Gestione



Decisionale (accountability)

- Valutare a priori i risultati attesi di corsi di azione alternativi
- Valutare la coerenza delle risorse con gli obiettivi
- Comprendere a posteriori il perché degli scostamenti tra risultati attesi e i risultati ottenuti

Motivazionale

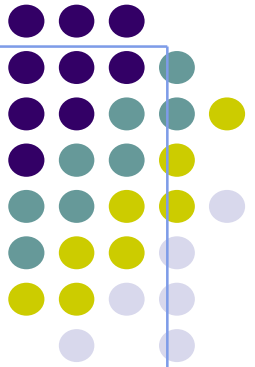
- Definire gli obiettivi individuali e di gruppo
- Orientare i comportamenti individuali e di gruppo
- Valutare le prestazioni

Apprendimento

- Comprendere meglio il funzionamento del sistema d'azione e dell'ambiente esterno
- Migliorare il modello del sistema d'azione



Requisiti di un Sistema di Controllo di Gestione

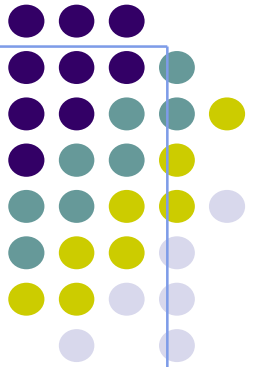


- **Completezza:** capacità di misurare un insieme sufficientemente ampio di informazioni, coerentemente con i differenziali competitivi su cui ciascuna unità organizzativa può agire e con le sue interazioni con altre unità dell'impresa
- **Precisione:** grado di correlazione tra le informazioni rilevate e la creazione di valore economico
- **Orientamento al lungo periodo:** capacità di tener conto delle implicazioni di lungo periodo dei comportamenti di ciascuna unità organizzativa
- **Misurabilità:** possibilità di associare a ciascuna prestazione un indicatore rilevabile in modo oggettivo
- **Responsabilità specifiche:** capacità di associare ad ogni unità organizzativa le sole prestazioni che essa è in grado di determinare
- **Tempestività:** capacità di fornire rapidamente le informazioni richieste

I requisiti sono spesso in trade-off: ad esempio al crescere della completezza, precisione e orientamento al lungo periodo tende ad aumentare il tempo necessario per rilevarle ed elaborarle e si riduce la tempestività



Infrastruttura del Sistema di CG.: I sottosistemi operativi



Sistema di budgeting

Definisce le modalità attraverso cui si associano obiettivi e risorse ai responsabili delle unità organizzative

Sistema di misurazione delle performance

Si occupa di misurare le performance delle varie articolazioni del sistema aziendale e di aggregarle in maniera efficace

Sistema di reporting

Definisce modalità e tempi di confronto tra risultati effettivi ed attesi e fornisce la base informativa per supportare l'identificazione delle azioni correttive.



Il ruolo del SCG

Sistema di budgeting

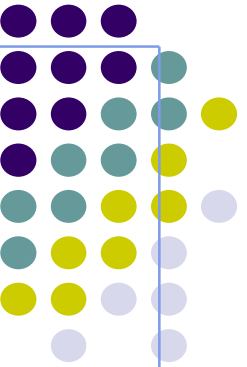
Fornire dati ed elementi oggettivi che contribuiscono al consolidamento del budget

Sistema di misurazione delle performance

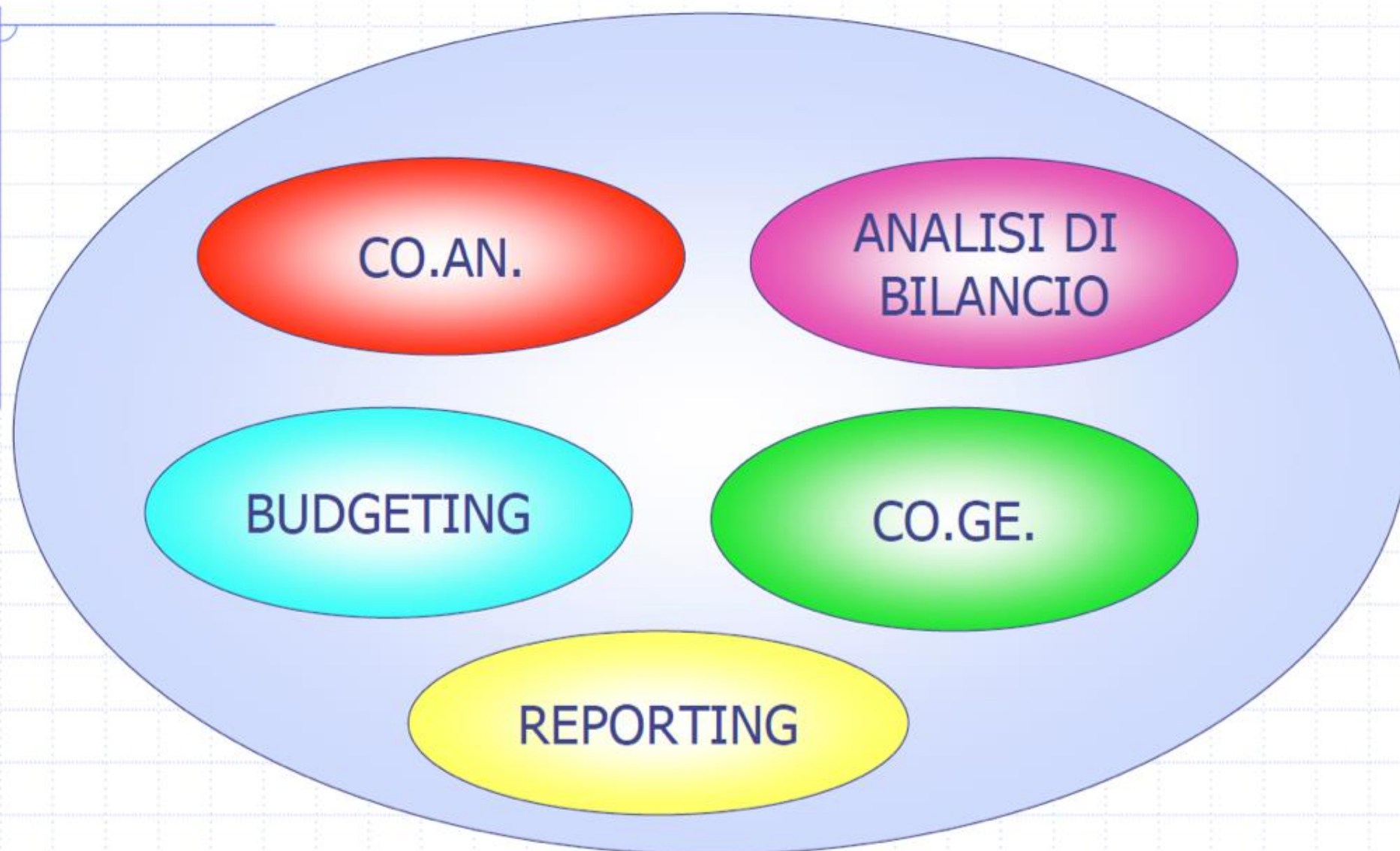
Raccogliere, catalogare ed elaborare i dati per la misura degli indicatori di prestazione

Sistema di reporting

Fornire informazioni di supporto per la definizione delle azioni correttive

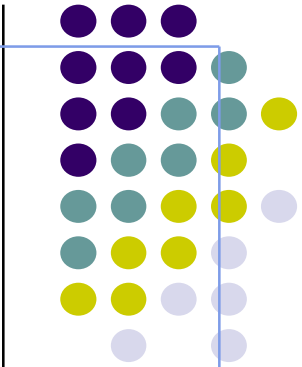


Il Controllo di Gestione

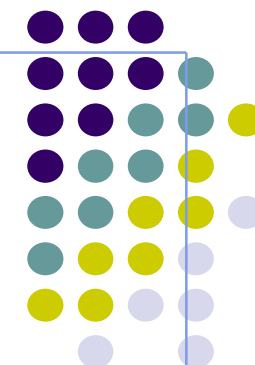


Contabilità Direzionale

- ◆ Insieme degli strumenti finalizzati a rilevare, organizzare ed interpretare le informazioni economico-finanziarie rilevanti per la formulazione di strategie aziendali, la pianificazione e il controllo, l'impiego efficiente delle risorse
- ◆ A supporto delle decisioni del management (analisi degli aspetti interni della gestione)



La Contabilità Generale e la Contabilità analitica



	CO.GE.	CO.AN.
Scopo	Misurazione del reddito e del capitale di funzionamento - movimenti finanziari	Rielaborazione dati di costo e ricavo per decisioni di controllo
Destinatari risultati	Classi di interesse esterne all'azienda. (Strumento di informazione)	Organi interni di gestione az.le. (Strumento di gestione)
Forme svolgimento	PD	≠
Riferimento temporale dei dati	consuntivi	Preventiva e consuntiva
Estensione spaziale dei dati	Fatti esterni	Costi, ricavi, risultati parziali
Momento della rilevazione	Manifestazione numeraria	Consumo e ottenimento risultati
Classificazione	Costi e ricavi per Natura	Costi e ricavi per Natura, per Destinazione e secondo altri criteri utili per le decisioni
Obbligatorietà	obbligatorie	Non obbligatorie

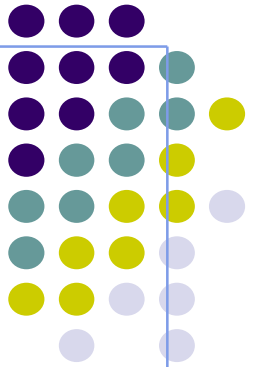


La Contabilità Generale e la Contabilità analitica



	CO.GE.	CO.AN.
Grado di analisi	Situazione generale	Singole parti
Ampiezza delle rilevazioni	Tutti i costi e i ricavi	Solo costi e ricavi relativi alla gestione caratteristica
Grado di precisione	Massima precisione (certezza e congruità)	Minore precisione,
tempestività	relativa	Massima
valori	Numerari (salvo rettifiche a fine anno)	Può utilizzare valori diversi
Conclusioni	Financial accounting	Management accounting





Funzioni fondamentali della CO.AN.

- ◆ **Misurazione dell'efficienza** (efficienza: capacità di produzione di un dato ammontare di beni e/o servizi con il minimo impiego di risorse)
- ◆ **Supporto informativo nei giudizi di convenienza in situazioni decisionali** per determinare il prezzo dei prodotti, scelte di "make or buy" scelte di eliminazione di linee di prodotto o unità operative, valutazione e confronto tra le redditività delle diverse linee di produzione
- ◆ **Programmazione e controllo di gestione:** la determinazione e l'analisi dei costi costituiscono elementi informativi fondamentali per definire gli standard necessari al sistema budgetario, le determinazioni consuntive costituiscono la base per il confronto con i preventivi e l'analisi delle cause delle variazioni
- ◆ **Valutazioni di bilancio** (es. determinazione di costi dei prodotti in rimanenza, determinazione quote di ammortamento beni pluriennali)



Il sistema di CONTABILITA' ANALITICA

