
Il controllo di gestione è un **processo** di monitoraggio diretto a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati

Il Processo di Controllo

deve essere **coerente** con

il processo di Pianificazione Strategica

Il Processo di Pianificazione Strategica

Insieme delle attività mediante le quali sono definiti:

- La mission aziendale
- Gli obiettivi di fondo dell'organizzazione

Il cui svolgimento è garantito dallo svolgimento del processo di controllo

Le fasi della pianificazione strategica

- 1) Definizione della missione e degli obiettivi aziendali
 - 2) Analisi della situazione di partenza
 - 3) Formulazione della strategia
 - 4) Redazione del piano strategico
-

L'azienda

per raggiungere gli obiettivi di lungo periodo deve conseguire nel breve periodo obiettivi qualitativi e quantitativi che, pur nel loro continuo adattarsi al cambiamento delle variabili interne ed esterne, devono risultare coerenti rispetto agli obiettivi di lungo termine

Il controllo di gestione **non** è una forma di ispezione sull'attività dell'organizzazione

È una forma di monitoraggio per supportare ed indirizzare al meglio la gestione verso il raggiungimento degli obiettivi fissati (controllo direzionale)

Quindi.....

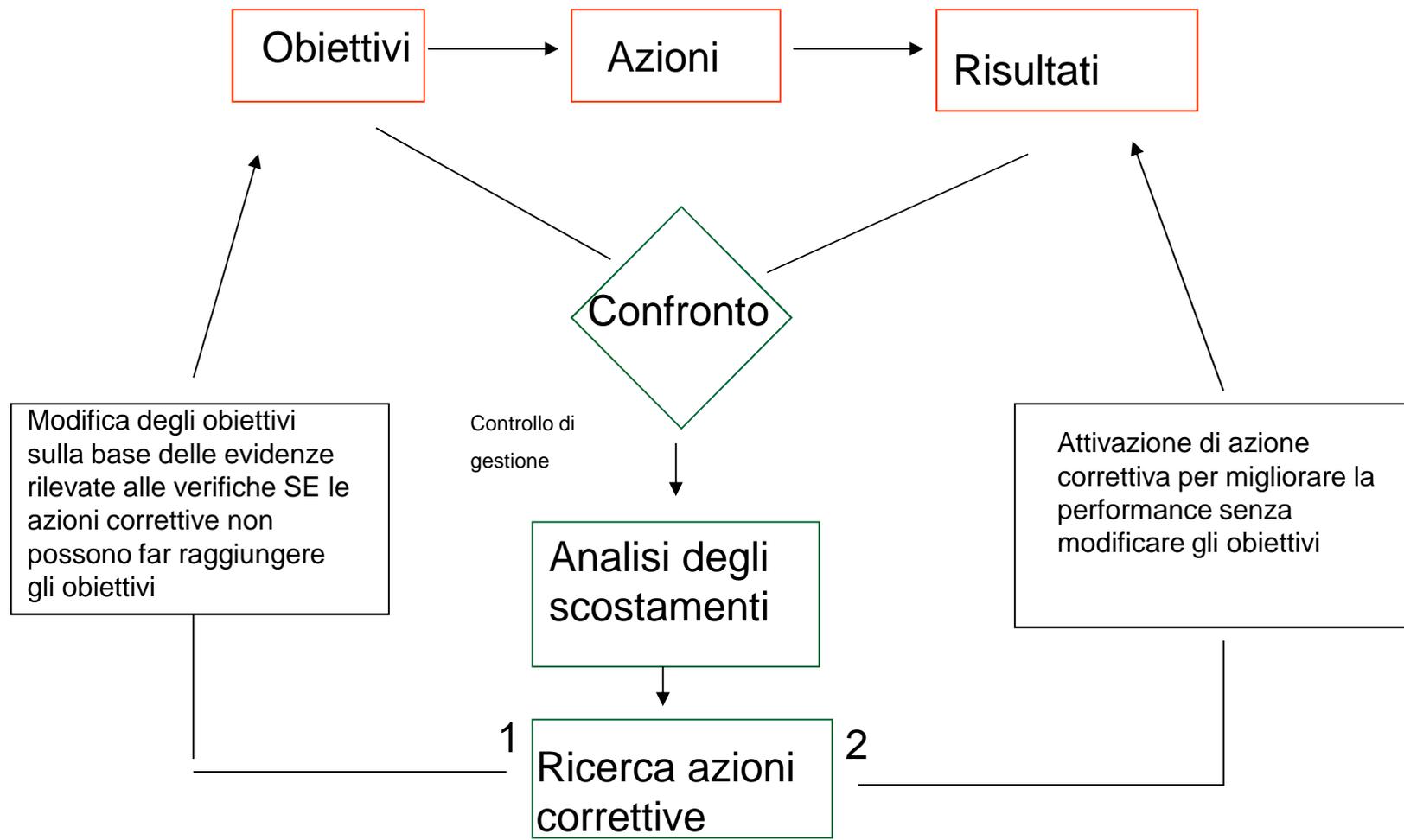
-
- **non** ha finalità repressive
 - **ha** natura partecipativa e collaborativa
 - **è** orientata al risultato
-

Il processo di controllo fa riferimento a:

- 1) Fasi in cui si articola
 - 2) Tipo di controllo adottato dalla direzione
 - 3) Condizioni che ne determinano l'efficacia
 - 4) Soggetti coinvolti
 - 5) Benefici in azienda dalla sua implementazione
-

Fasi del processo di controllo

- 1) Programmazione
 - 2) Budget
 - 3) Reporting
 - 4) Valutazione dei risultati intermedi e di fine periodo
 - 5) Adozione di eventuali provvedimenti "correttivi"
-



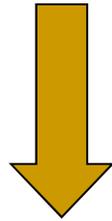
Programmazione

- ➔ E' svolta in tutte le organizzazioni
 - ➔ E' svolta da tutti i manager a tutti i livelli gerarchici
-

La programmazione permette di:

- 1) Tradurre le strategie in attività operative
 - 2) Coinvolgere i manager nelle definizioni degli obiettivi
 - 3) Diffondere gli obiettivi all'interno dell'organizzazione
 - 4) Evidenziare eventuali errori commessi nella pianificazione strategica
-

Definizione degli obiettivi



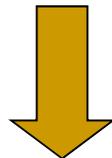
Coinvolgimento dei singoli manager

Cooperazione dei singoli manager

La definizione dei programmi di attività deve essere conforme alla disponibilità di risorse dell'organizzazione



Quantificazione delle attività in termini economici, patrimoniali e finanziari



BUDGET



Il Budget

E' un programma di gestione espresso principalmente in termini monetari

E' riferito all'azienda nel suo complesso e ai singoli centri di responsabilità

E' relativo ad uno specifico periodo di tempo

Nel Controllo Direzionale i valori di budget e quelli consuntivi sono articolati per

Centri di responsabilità

Contabilità per centri di responsabilità (CdR)

E' necessaria la conoscenza di

→ { Costi non controllabili
Costi controllabili

→ { Costi parametrici
Costi discrezionali
Costi sommersi o costi impegnati

Costo Controllabile



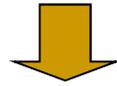
Il suo ammontare è influenzato in misura significativa dal manager del CdR che sostiene il costo

Trasformare i costi non controllabili in costi controllabili



- 1) Cambiando le modalità di assegnazione del costo
 - 2) Decentrando la responsabilità
-

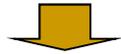
Costi parametrici



Si può stabilire con precisione
l'ammontare giusto

Sono detti anche costi standard

Costi discrezionali



Non dipendono dal volume di output

Non esiste il metodo per stabilire a priori l'importo "giusto"

Costi sommersi o impegnati



Derivano da impegni assunti in passato

Possono essere modificati nel breve termine solo se cambia l'impegno che ne sta alla base

Costo non
controllabile

Costo controllabile

Costo parametrico



Si possono determinare in
base ad un parametro

Costo discrezionale



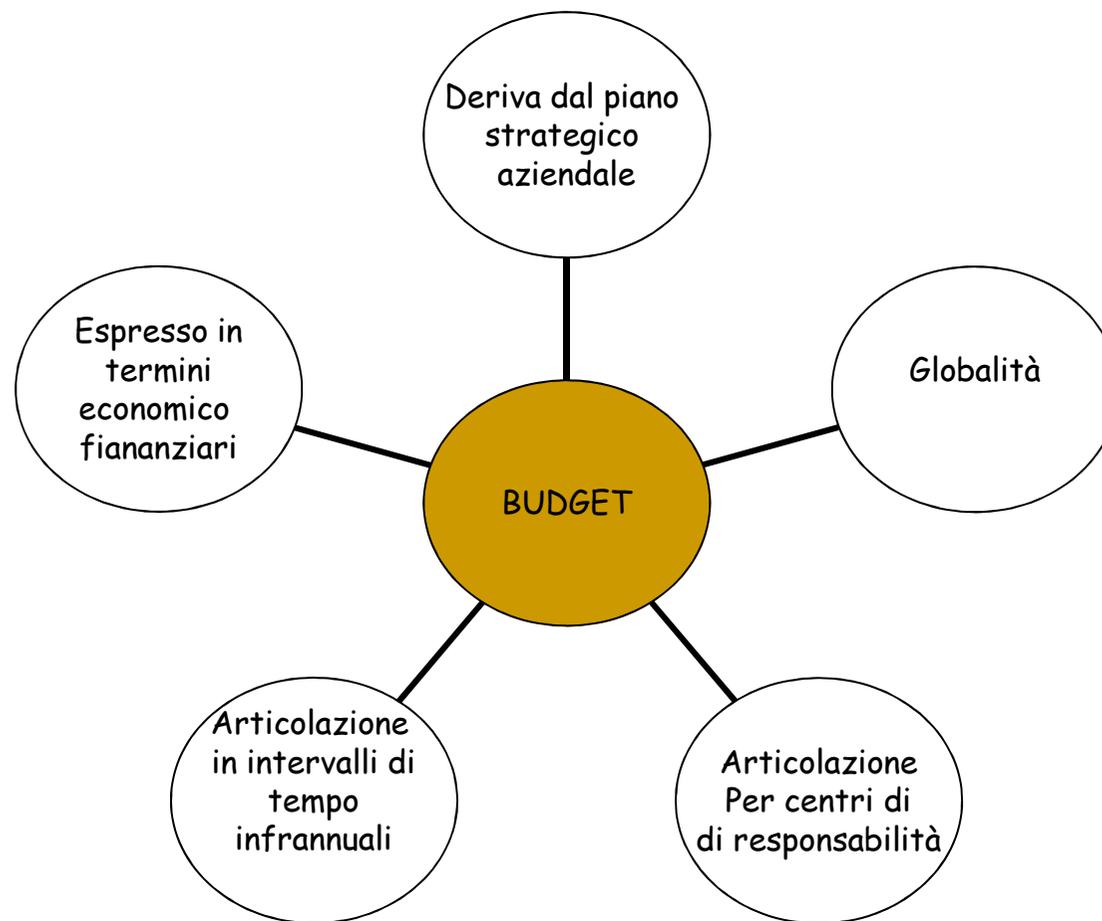
Dipende dal giudizio del
manager

Costi sommersi



Non controllabili nel
breve termine

Caratteristiche del budget



Le funzioni del Budget

1. Supporto allo sviluppo dei piani di breve termine e al loro coordinamento
 2. Comunicazione dei piani ai manager dei diversi CdR
 3. Motivazione dei manager
 4. Riferimento per il controllo delle attività in corso (benchmark)
 5. Base per la valutazione delle prestazioni dei CdR e dei loro manager
 6. Formazione dei manager
 7. Non deve essere redatto in forma incrementale
-

Conflitti insiti nel processo di budget

Il manager cerca di proteggersi dall'incertezza

Opportunismo

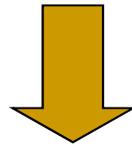
Motivazione e valutazione delle prestazioni

Conflitti fra i manager

Limiti del budget

1. In casi di forti instabilità le previsioni non sempre sono attendibili
 2. Il budget deve essere accettato
 3. Spesso prevale l'aspetto economico rispetto a quello finanziario
 4. Richiede grande cura nella redazione
 5. Sfuggono al budget gli obiettivi di efficacia non esprimibili contabilmente
-

PROCESSO DI NEGOZIAZIONE



Si sviluppa dal basso verso l'alto

Budget come funzione di coordinamento

- Coordinamento tra le azioni delle diverse unità operative
 - Coordinamento tra dimensione economica e dimensione finanziaria
 - Coordinamento tra investimenti e obiettivi di breve termine
-

Budget
Economico

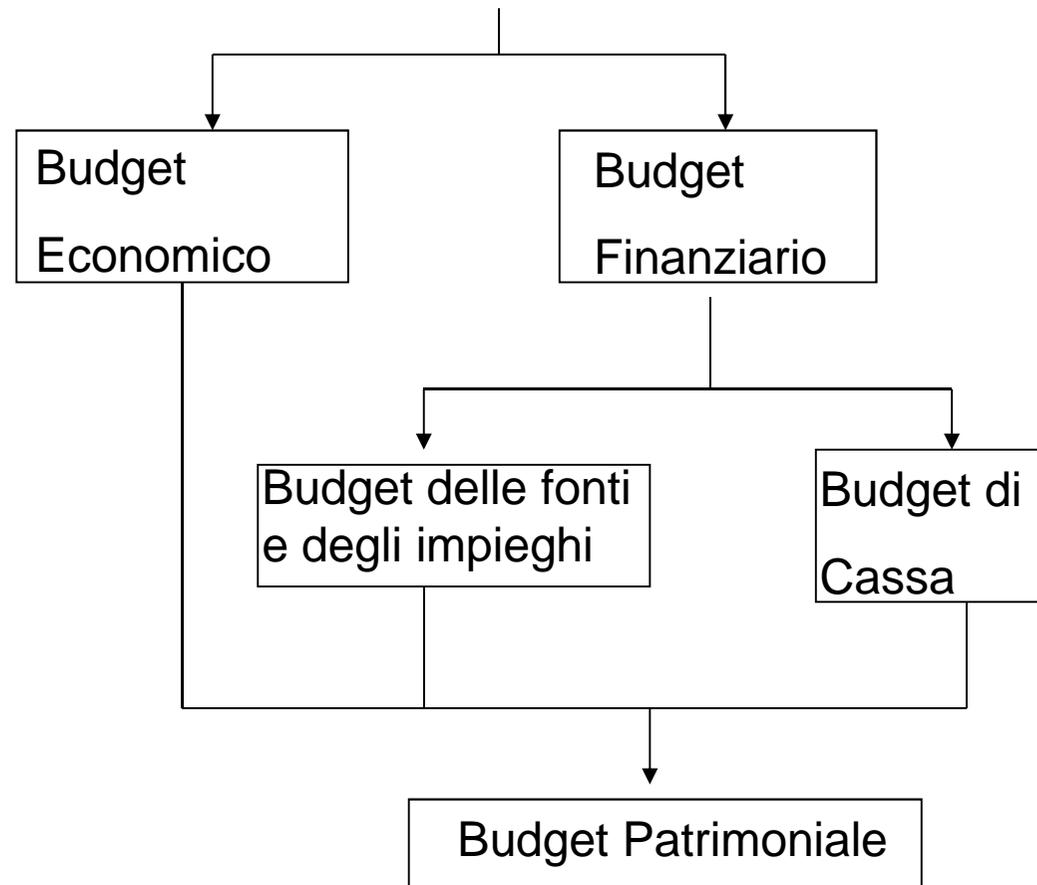
Budget
Finanziario

Budget
Patrimoniale



Budget globale (Master Budget)

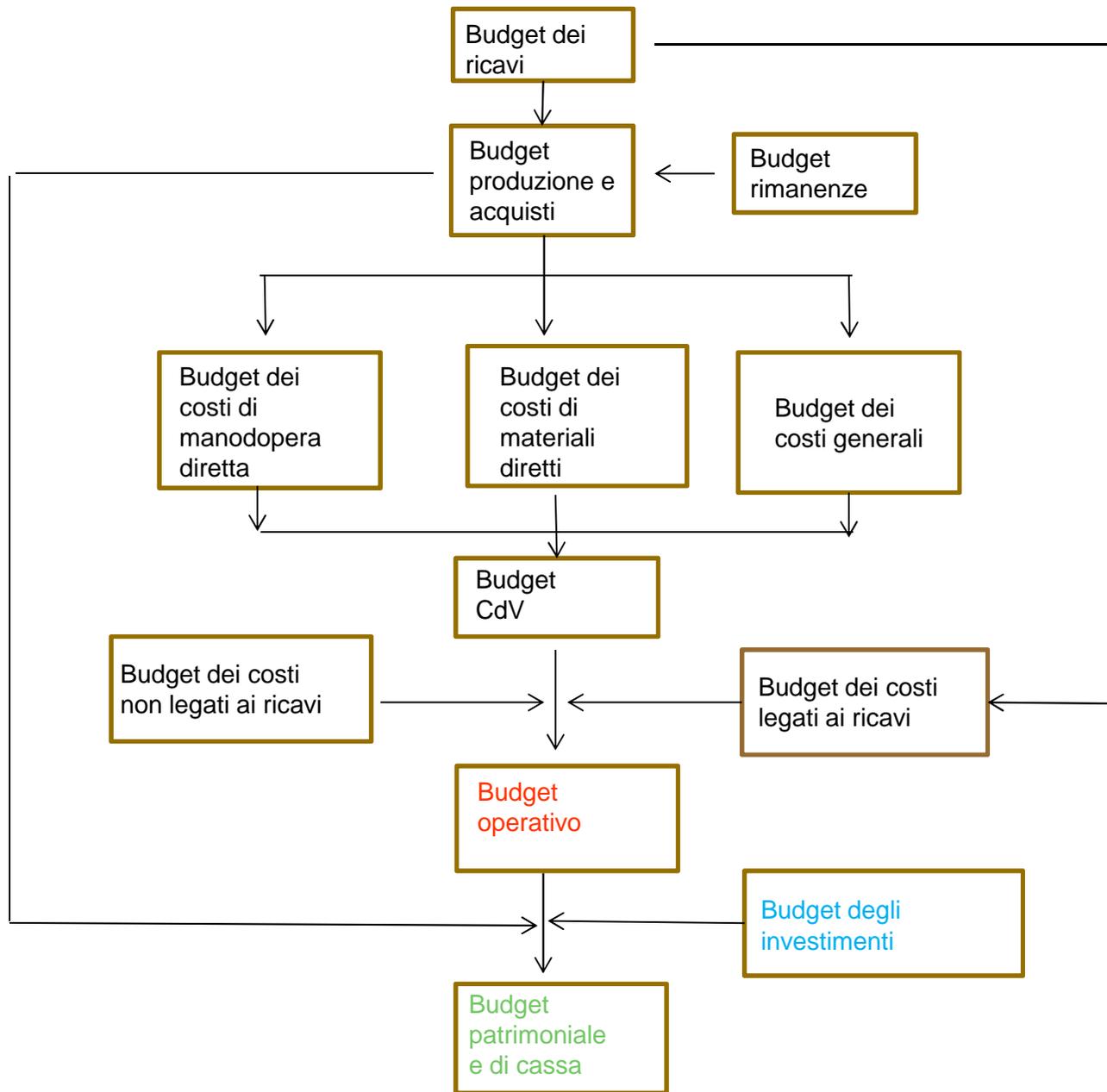
Budget Aziendale



Il Processo di formazione del budget ha inizio con il budget delle vendite

Successivamente

budget della produzione, degli acquisti, delle altre aree funzionali, investimenti in capitale fisso, finanziamenti



La preparazione dei **budget di sintesi**
attraverso il consolidamento

non è una aggregazione di dati contabili

è una verifica della sostenibilità delle
operazioni programmate e dei giusti
collegamenti tra le varie funzioni
(interdipendenza e possibili aggiustamenti)

Processo di preparazione del Budget

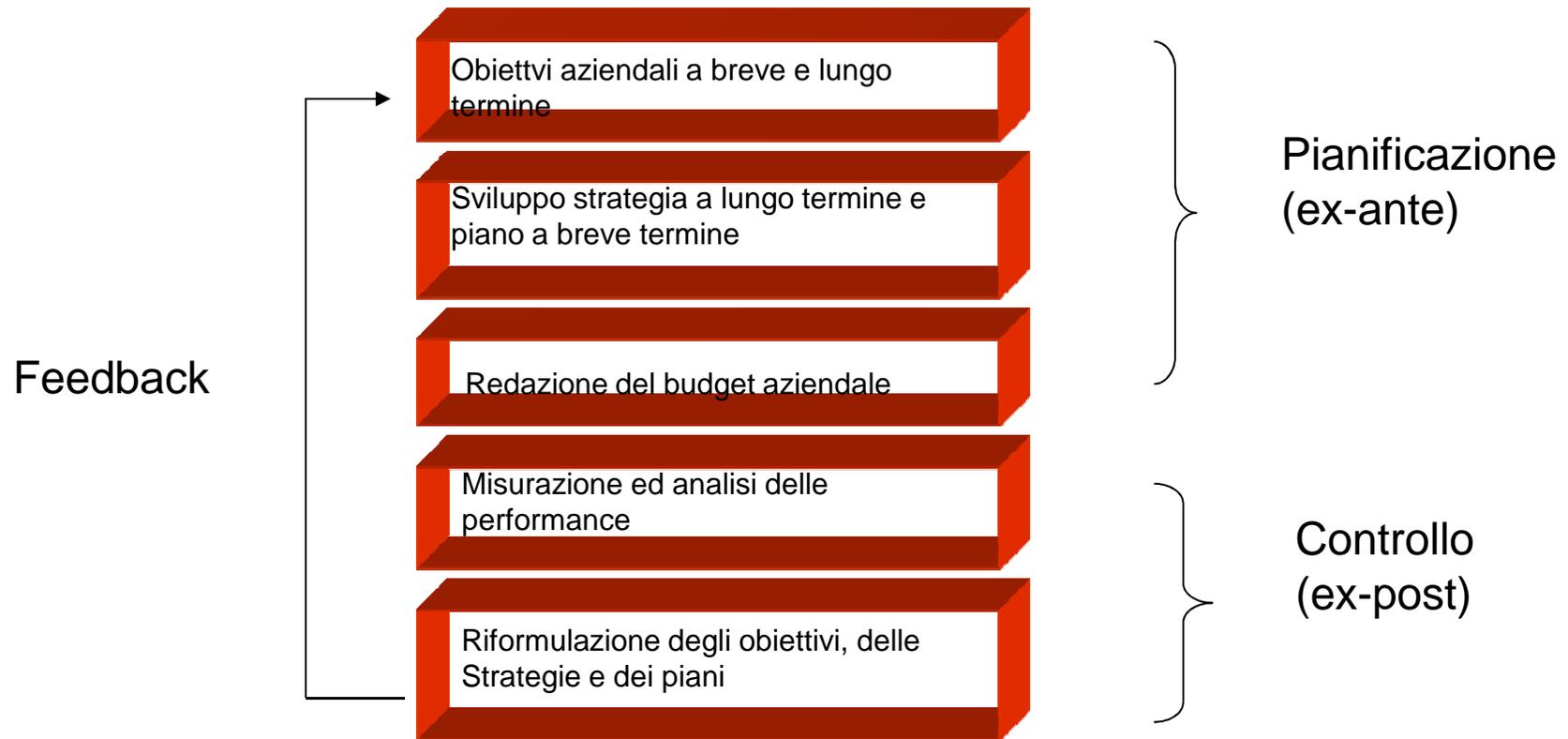
Il budget DEVE essere operativo dal 1° gennaio di ogni anno

.....quindi

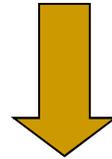
l'attività di preparazione del budget deve iniziare con sufficiente anticipo

-
- 1) La direzione comunica ai singoli responsabili le linee guida per la definizione dei budget di loro competenza (settembre)
 - 2) Preparazione del budget delle vendite (settembre)
 - 3) Preparazione dei budget settoriali (ottobre)
 - 4) Discussione (negoziazione) del budget tra superiori e inferiori gerarchici
 - 5) Coordinamento e revisione dei piani iniziali via via che questo risalgono la gerarchia organizzativa per le successive approvazioni.
 - 6) Approvazione finale dal parte del top management e del CDA
 - 7) Diffusione del budget operativo approvato ai livelli inferiori dell'organizzazione
 - 8) Comunicazione ai manager dei target su cui saranno valutati (dicembre)
-

Il meccanismo di Feedback



Sistema di reporting



Attività di comunicazione

finalizzata alla produzione di informazioni "just in time" tramite la raccolta e la elaborazione dati a supporto del processo di budgeting e del decision making

Tipo di comunicazione

La comunicazione può essere:

- Orale
 - Scritta discorsiva
 - Tabellare (Asettica, richiede l'interpretazione del lettore)
 - In forma grafica (Immediata, meno specifica e dettagliata)
-

Finalità del reporting

(A) Finalità generali

- 1) Diffondere conoscenze all'interno dell'azienda
- 2) Stimolare l'attenzione
- 3) Far capire situazione e fenomeni
- 4) Produrre interventi



Finalità del reporting

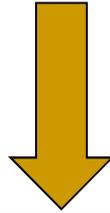
(B) Finalità specifiche

- 1) di conoscenza
 - 2) di controllo
 - 3) decisionali
-

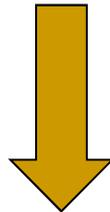
Tipologia dei report

- 1) Di routine (Strutturati, periodici, standard)
 - 2) Di approfondimento (a richiesta) più analitici
 - 3) Non strutturati ad hoc per problemi specifici
-

Diffusione delle informazioni



Va definito il volume informativo



Un volume troppo alto di informazione
può generare disorientamento

Le informazioni devono essere dettagliate ed aggregate in base al livello gerarchico

Evitare il sovraccarico di informazioni

La rilevanza di un elemento non è necessariamente proporzionale al suo importo

Il sistema del report di controllo dovrebbe operare in base al

Principio dell'eccezione

Le misurazioni di natura economico
finanziarie possono essere di tipo:

- 1) Quantitativo monetario (es. reddito, capitale, costi, ricavi)
 - 2) Quantitativo non monetario (es. tempi, difettosità prodotti)
 - 3) Qualitativo (es. soddisfazione cliente, credibilità nei confronti degli interlocutori aziendali)
-

Il Post Budget



Non esiste controllo senza obiettivi

Non esiste autonomia senza responsabilità

