

Sistemi di Controllo Direzionale e Contabilità Analitica

Concetti Introduttivi

Cost Management

Controllo di gestione

Ogni **attività** realizzata per **indirizzare** lo svolgimento della gestione aziendale verso gli **obiettivi prefissati**, attraverso il **razionale utilizzo** delle **risorse disponibili** (senza sprecarle)

Cost Management

Controllo di gestione

Sistema direzionale:

insieme di principi, regole e strumenti, con cui i **manager**, ai vari livelli di organizzazione, si **accertano** che la **gestione** si stia svolgendo in **condizioni di efficienza e di efficacia**, in modo tale di raggiungere gli obiettivi di fondo della gestione stessa, stabiliti in sede di pianificazione strategica.

Un sistema di guida è **razionale** quando consente un monitoraggio costante dei risultati della gestione in termini di *efficienza* e di *efficacia* con il fine di raggiungere **l'economicità della gestione**.

Cost Management

Efficienza

Capacità di **ottimizzare** la quantità di risorse (*input*) occorrenti per **ottenere** un determinato volume di **output**.

Essere efficienti implica dunque *evitare gli sprechi di risorse*; per questa ragione si tratta di un carattere squisitamente economico, misurabile con grandezza di “*costi*”.

Il modo più consueto di misurare l'efficienza consiste nel calcolare il *costo unitario di prodotto*.

Cost Management

Efficacia

Capacità di **realizzare** gli **obiettivi**, cioè gli output della gestione.

L'efficacia può riguardare molti aspetti come: la quantità e la qualità di produzione, la tempestività di consegna, il *livello di servizio al cliente*, etc.

Pertanto, l'efficacia non è di norma determinata attraverso misurazioni univoche e di tipo contabile, ma richiede misurazioni "*fisiche*".

Planning & Control

Pianificazione Strategica

Definisce gli **obiettivi di fondo della gestione aziendale** e individua le **strategie** per **raggiungere** questi **obiettivi nel lungo periodo**.

Si monitora quindi la validità della strategia e in particolare, questa attività è *di competenza del vertice aziendale*, cioè dal top management, che risponde agli azionisti.

- Controllo della **validità della strategia**: per revisione periodica delle stesse (rientra nella pianificazione strategica);
- Controllo **“gestionale” delle variabili strategiche** per il *successo aziendale*: cioè per realizzare le strategie in maniera *efficace*.

Planning & Control

Controllo Direzionale

Sistema direzionale con cui **manager** ai vari livelli dell'organizzazione si accertano prima, durante e dopo, attraverso le informazioni, che la **gestione si stia svolgendo in condizioni di efficienza e di efficacia** al fine raggiungimento degli obiettivi di fondo della gestione stessa, stabiliti dalla pianificazione strategica.

In particolare, questo **controllo viene effettuato nel breve/medio periodo** (1 anno) dai **manager di vario livello che rispondono al top management**.

Planning & Control

Controllo Operativo

Controllo concomitante e/o susseguente alla gestione, con il quale si perseguono, nel breve periodo (giornalmente), l'efficienza e l'efficacia attraverso compiti specifici eseguiti dagli addetti (es: controllo ordinativi, pezzi difettosi, ecc.)

Planning & Control

Tipi di Controllo

Il controllo può essere: *preventivo*, *concomitante* o *consuntivo*.

Richiede sempre l'istituzione di un *confronto* tra *risultati attesi* e *risultati effettivi* (*Actual vs Budget*).

Per operare questo confronto si ricorre ad appropriate "regole", normalmente denominate "*meccanismi di controllo*".

Il meccanismo di controllo per eccellenza è il cosiddetto "*feed-back*": confronto tra *risultati attesi* (preventivati) e *risultati effettivi*, eseguito a fine anno o di tipo infrannuale.

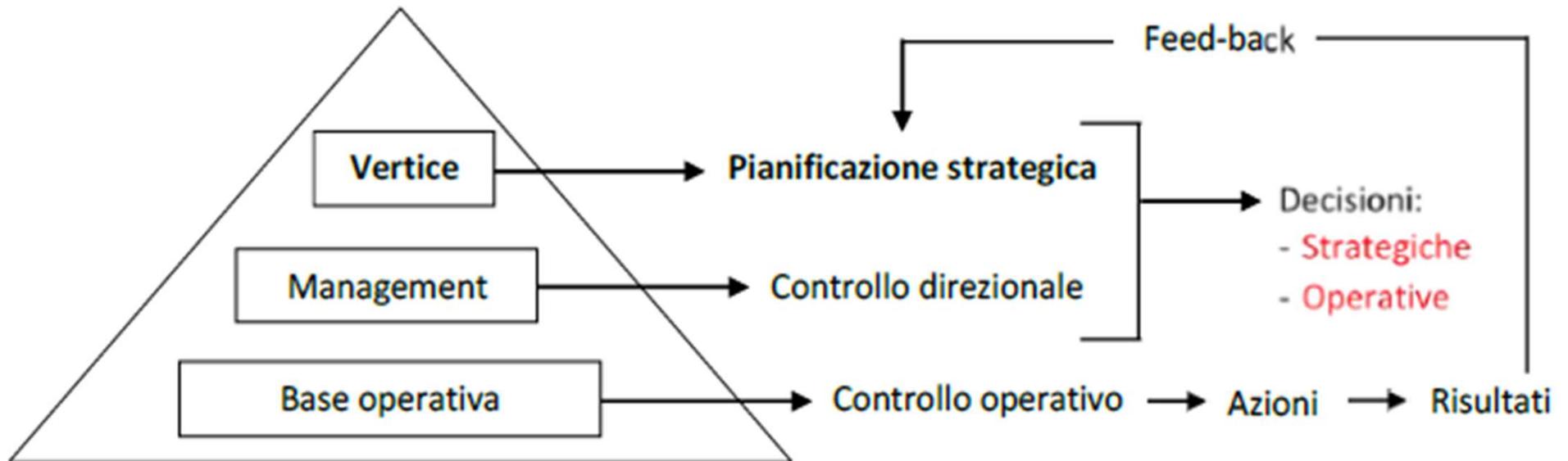
Planning & Control

Tipi di Controllo

	In funzione del momento	In funzione del tempo	Attori del controllo
Strategico	Preventivo	Lungo termine	Vertice aziendale
Direzionale	Preventivo, concomitante, consuntivo	Breve/Medio termine (un anno)	Manager di vario livello
Operativo	Concomitante e consuntivo	Breve termine	Addetti

Planning & Control

Struttura Organizzativa del Controllo Aziendale



Planning & Control

Metodologie e Strumenti di Misurazione

Le **misurazioni contabili** sono insufficienti per monitorare l'efficienza e l'efficacia della gestione e guidare le scelte manageriali:

- molte variabili critiche di gestione non sono facilmente misurabili economicamente, per cui richiedono una quantificazione in termini “fisici”;
- per spiegare risultati espressi in termini “contabili” occorre risalire a cause che possono essere espresse solo in termini quantitativo-fisici.

Pertanto, i **metodi e strumenti del controllo di gestione** sono sia “*contabili*” (basati su misurazioni monetarie), sia “*extra-contabili*” (basati su misurazioni quantitativo-fisiche).

Planning & Control

Metodologie e Strumenti di Misurazione



Management Acc. & Costs

Contabilità Direzionale

Insieme di **strumenti** finalizzati a **rilevare, organizzare ed aiutare ad interpretare le informazioni di tipo economico-finanziario ed anche non monetario**, a supporto di:

- formulazione delle strategie
- svolgimento delle attività di pianificazione e controllo
- effettuazione di decisioni
- impiego efficiente delle risorse
- miglioramento delle prestazioni

Comprende **diversi strumenti ed elabora diversi tipi di informazioni**, prevalentemente quelle di tipo economico finanziario, che sono utili nel processo decisionale e nel controllo di gestione ai diversi livelli di organizzazione.

Management Acc. & Costs

Contabilità Analitica

Sottosistema della contabilità direzionale che si occupa di fornire **supporto alle decisioni operative e ai sistemi di programmazione e controllo** e, in particolare, di fornire **informazioni sui i costi, i ricavi e i risultati economici delle varie unità aziendali** (sezioni dell'azienda, come divisioni, unità operative e linee di prodotto).

Gestisce prevalentemente informazioni sia monetarie che non monetarie relative all'acquisizione ed al consumo delle risorse.

Contabilità Analitica vs Contabilità Generale

La contabilità generale:

- Rileva **tutti i costi e tutti i ricavi** dell'azienda;
- Classifica i costi e i ricavi per **natura**; è **obbligatoria** ed è vincolata da **regole specifiche**;
- Si rivolge principalmente al passato e a soggetti esterni, anche ignoti, che vengono informati attraverso il **bilancio**;
- Per effettuare le rilevazioni fa uso della **partita doppia**.

Management Acc. & Costs

Contabilità Analitica vs Contabilità Generale

Le informazioni della co.ge non sono però sufficienti ai manager che guidano l'azienda, in quanto questa fornisce dati che riguardano scambi con l'esterno, ma **non approfondisce quello che avviene all'interno dell'azienda.**

La **contabilità analitica**, a differenza della co.ge, rileva solo **costi e ricavi della gestione operativa** e non della gestione straordinaria e classifica i **costi** anche in base alla loro **destinazione**, cioè secondo l'oggetto che ne ha causato il sostenimento, oltre che in base alla loro natura. Inoltre, questo tipo di contabilità **non è obbligatoria** e **non è vincolata** da specifiche regole, che possono quindi essere stabilite liberamente.

Management Acc. & Costs

Contabilità Analitica vs Contabilità Generale

La contabilità analitica può essere **tenuta** sia **extra contabilmente** (quindi senza l'ausilio del conto e della partita doppia), sia con **l'ausilio del conto** (quindi con l'ausilio del conto e della partita doppia).

Tuttavia, le **informazioni** fornite dalla contabilità analitica sono **utili** soltanto se il **tempo che trascorre** dalla necessità di avere le informazioni e il momento in cui questa informazione arriva a disposizione dei manager è **breve**.

I **dati** della contabilità analitica sono in genere **più tempestivi**, ma **meno accurati** dei dati di contabilità generale.

Management Acc. & Costs

Contabilità Analitica vs Contabilità Generale

	Contabilità generale (co.ge.)	Contabilità analitica (co.an.)
Scopo	Misura il reddito e il capitale di funzionamento	Rielabora i dati di costo e di ricavo per l'attività decisionale e di controllo
Momento di rilevazione	Manifestazione di variazione numeraria	Utilizza i fattori produttivi (costi)
Ampiezza delle rilevazioni	Tutti i costi e i ricavi	Solo costi e ricavi relativi alla gestione caratteristica
Classificazione costi e ricavi	Per natura	Per natura, destinazione e altri criteri utili per la decisione
Destinatari	Principalmente <i>soggetti esterni</i> (bilancio civilistico e fiscale)	Management (informazione <i>interna</i>)
Metodologia di rilevazione	Contabile in partita doppia	Contabile o extracontabile

Management Acc. & Costs

Contabilità Analitica

Supporto operativo nelle **DECISIONI OPERATIVE** e nelle **DECISIONI STRATEGICHE**.

Monitora l'efficienza nell'impiego delle risorse

Controlla la capacità di produrre il massimo output con il minimo impiego di risorse.

Quindi la contabilità analitica serve proprio a **individuare le risorse consumate per un certo oggetto di costo**, come i prodotti, per i quali si richiede una specifica misurazione dei costi per finalità decisionali.

Management Acc. & Costs

Contabilità Analitica

Supporto operativo nelle **DECISIONI OPERATIVE** e nelle **DECISIONI STRATEGICHE**.

Supporta i giudizi di convenienza

Fornisce informazioni di supporto al fine di risolvere **problemi di scelta** sia di **lungo periodo** che di **gestione operativa**, come:

- la determinazione del prezzo di vendita dei prodotti e dei servizi;
- l'analisi relativa alla convenienza di svolgere internamente o esternamente delle fasi del processo produttivo (scelte di "make or buy");
- la valutazione della redditività dei vari prodotti e di aree strategiche d'affari;
- le scelte relative all'eliminazione di linee di produzione o di unità operative;
- La valutazione degli investimenti.

Management Acc. & Costs

Contabilità Analitica

Supporto operativo nelle **DECISIONI OPERATIVE** e nelle **DECISIONI STRATEGICHE**.

Supporta la programmazione e il controllo di gestione

- Permette di **determinare** e **analizzare** i **costi** che sono fondamentali **per definire il sistema budgetario**;
- Fornisce un supporto **all'analisi** delle **cause** degli **scostamenti**;
- Fornisce informazioni utili per **valutare** le **performance** delle **unità organizzative** al fine di attribuire incentivi ai responsabili.

Management Acc. & Costs

Contabilità Analitica

Supporto operativo nelle **DECISIONI OPERATIVE** e nelle **DECISIONI STRATEGICHE**.

Supporta le valutazioni di bilancio

Al termine di ogni **esercizio** è necessario **valutare** alcuni **costi**, come per esempio il costo di fabbricazione dei prodotti finiti in rimanenza e le quote di ammortamento dei beni pluriennali, **per determinare il reddito di esercizio** e il connesso **capitale di funzionamento**.

Management Acc. & Costs

Contabilità Analitica

Produrre le informazioni tipiche della co.an ha un costo non trascurabile.

Occorre che il valore delle informazioni prodotte sia superiore ai costi che si sostengono per ottenerle.

Informazioni della contabilità analitica e del sistema budgetario **confluiscono** nel **sistema di reporting aziendale**, con l'obiettivo di supportare, tramite diversi tipi di informazioni, le decisioni del management a vari livelli.

Nel **report** sono contenute informazioni provenienti dai sistemi di rilevazione fondamentali (cioè dalla contabilità generale, dal budget e dalla contabilità analitica) e da altri di natura quantitativa o qualitativa.