

IL CONTROLLO DI GESTIONE E LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Giorgio Zurlo

E' vietata la diffusione o la duplicazione del pdf. SISTEMI può modificare i contenuti in qualunque momento, senza essere vincolata a quanto qui riportato. Tutti i nomi citati nella pubblicazione sono fittizi e ogni riferimento è puramente casuale.

RESILIENZA: DOTARSI DI UN SISTEMA CONTROLLO

Sicuramente la **grande forza** delle **PMI italiane** è la **resilienza**.

*«La resilienza è un concetto che indica la **capacità di far fronte in maniera positiva a eventi traumatici**.*

*Quindi di **riorganizzare positivamente** la propria **attività dinanzi alle difficoltà**.»*

Tutto ciò presuppone ovviamente un **controllo** che consenta di **verificare** costantemente la **convergenza verso l'obiettivo** ed apportare eventuali azioni correttive.

L'APPROCCIO AL CONTROLLO DI GESTIONE

Tuttavia l'**approccio** al controllo di gestione spesso **non è sistematico**, molte volte basato su impressioni più che su dati quantitativi.

Le cause sono essere molteplici:

- può essere oneroso
- non è prioritario
- non è obbligatorio
- può non essere rivolto all'aumentare i Ricavi
- può mettere in dubbio le certezze acquisite

IL CONTROLLO DI GESTIONE – COSA COMPORTA?

- un **cambiamento organizzativo**, oltre che l'introduzione di un **sistema strutturato**.
- Introduce e richiede di **rivedere i processi e le competenze**.
- E' un **processo trasversale** che richiede il coinvolgimento e il supporto di tutte le funzioni aziendali (non solo il management)
- **richiede strumenti** che aiutino l'azienda a strutturare, coordinare e integrare i processi aziendali

PRINCIPALI FUNZIONI COINVOLTE

	Industria	Servizi
Ufficio Tecnico	Anagrafiche Articolo Distinte Base Cicli di Lavorazione ...	Anagrafiche Commesse Distinta Base Servizi ...
Produzione	Ordini di Produzione Dichiarazione avanzamenti Dichiarazione Ore ...	Dichiarazione Ore ...
Logistica / Acquisti	Ordini di Acquisto	
Magazzino	Ricevimenti Spedizioni Scarichi e rettifiche ...	
Contabilità Generale	Registrazioni contabili in Analitica ...	

GLI STRUMENTI A SUPPORTO DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Le caratteristiche di un reporting efficace:

- Realizzato con **tempestività** (*mensile, trimestrale, ... comunque non annuale*)
- E' orientato a specifici **oggetti di analisi** (*reparti, prodotti, commesse,*)
- Confronta costantemente come è andata la gestione rispetto agli **obiettivi fissati** (*confronto del consuntivo con il budget*)
- Consente di effettuare simulazioni di tipo **what if**

IL MODELLO CONTABILE DUPLICE MISTO

Nel **sistema duplice misto** abbiamo due sistemi contabili distinti tra di loro:

- **Contabilità Generale:** tenuta nella sua forma classica;
- **Contabilità Analitica:** che rileva i fatti interni senza utilizzare la partita doppia, ma affidandosi a rilevazioni extracontabili.

Questa impostazione garantisce informazioni:

- Specializzate
- Complete
- Certe
- Automatiche

SPECIALIZZAZIONE DELL'INFORMAZIONE

Questa impostazione garantisce informazioni:

- Specializzate
- Complete
- Certe
- Automatiche

La netta distinzione tra esigenze di tipo normativo ed esigenze di tipo gestionale.

**Sistema
Amministrativo**



**Dettaglio informativo
funzionale
all'adempimento degli
obblighi civilistici e fiscali**

**Sistema
Gestionale**



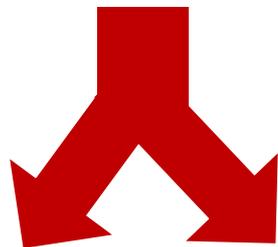
**Dettaglio informativo
funzionale all'analisi
economica dell'azienda**

COMPLETEZZA INFORMATIVA

Questa impostazione garantisce informazioni:

- Specializzate
- Complete
- Certe
- Automatiche

I fatti aziendali rilevati in contabilità generale sono rilevate anche in contabilità analitica, ma con un dettaglio informativo diverso



**Sistema
Amministrativo**

**Sistema
Gestionale**

CERTEZZA DEL DATO

Questa impostazione garantisce informazioni:

- Specializzate
- Complete
- Certe
- Automatiche

La quadratura tra contabilità generale e contabilità analitica garantisce la certezza del dato.

**Sistema
Amministrativo**

=

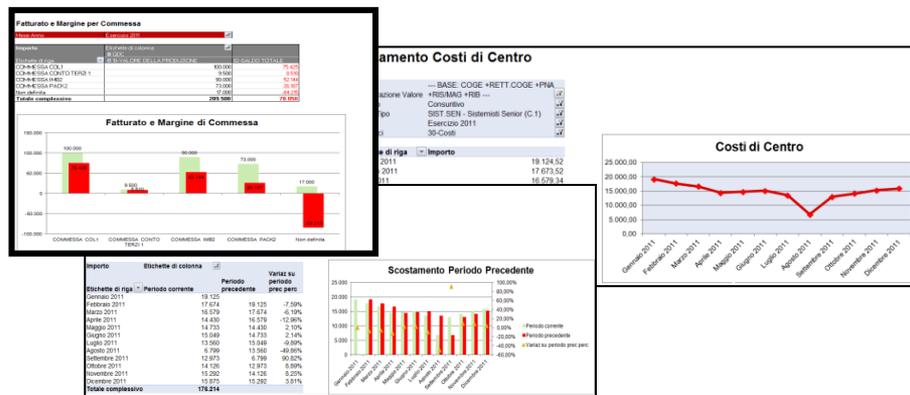
**Sistema
Gestionale**

AUTOMAZIONE NELLA GENERAZIONE DEL DATO

Questa impostazione garantisce informazioni:

- Specializzate
- Complete
- Certe
- Automatiche

Tutte le Aziende, da quelle più piccole alle più grandi, possono generare una base informativa orientata al controllo di gestione a supporto di professionisti che svolgono tale attività



ANALISI DI BILANCIO

Analisi di Bilancio consente di elaborare i dati di bilancio fornendo gli strumenti per valutare l'impresa sotto i profili economico, patrimoniale e finanziario.



ANALISI DI BILANCIO

L'analisi di bilancio è un processo che tramite la rielaborazione dei dati contabili di più esercizi, consente di effettuare una valutazione della situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'azienda.

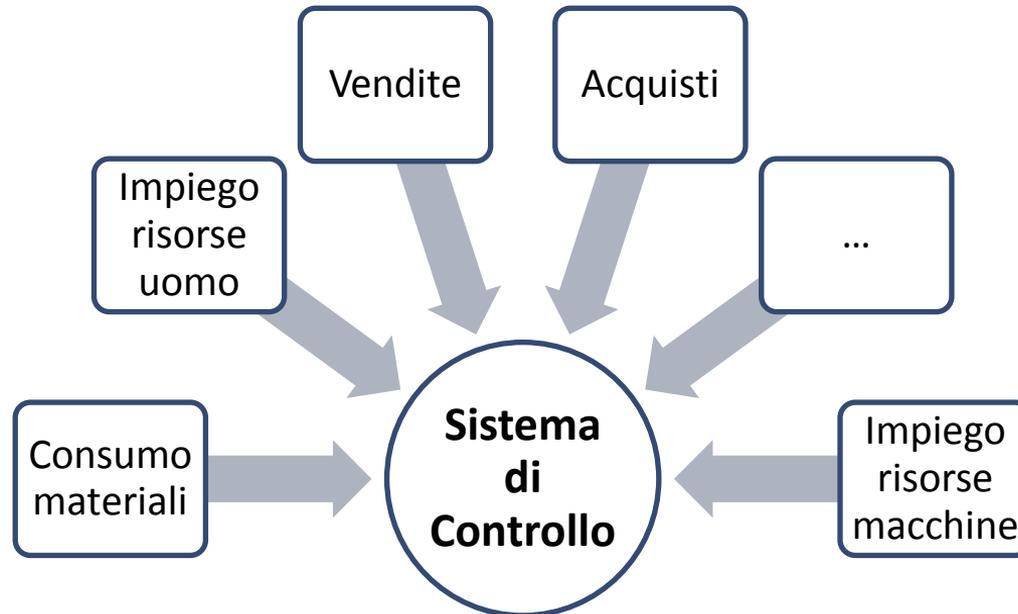
- **Tramite l'analisi di bilancio è possibile:**
 - comparare periodi diversi;
 - creare prospetti di riclassificazione secondo criteri diversi;
 - produrre indicatori e margini.
- **L'analisi:**
 - si basa sui dati di bilancio e del prospetto;
 - viene elaborata mediante un modello.

LE INFORMAZIONI UTILI ALLE DIVERSE FIGURE AZIENDALI

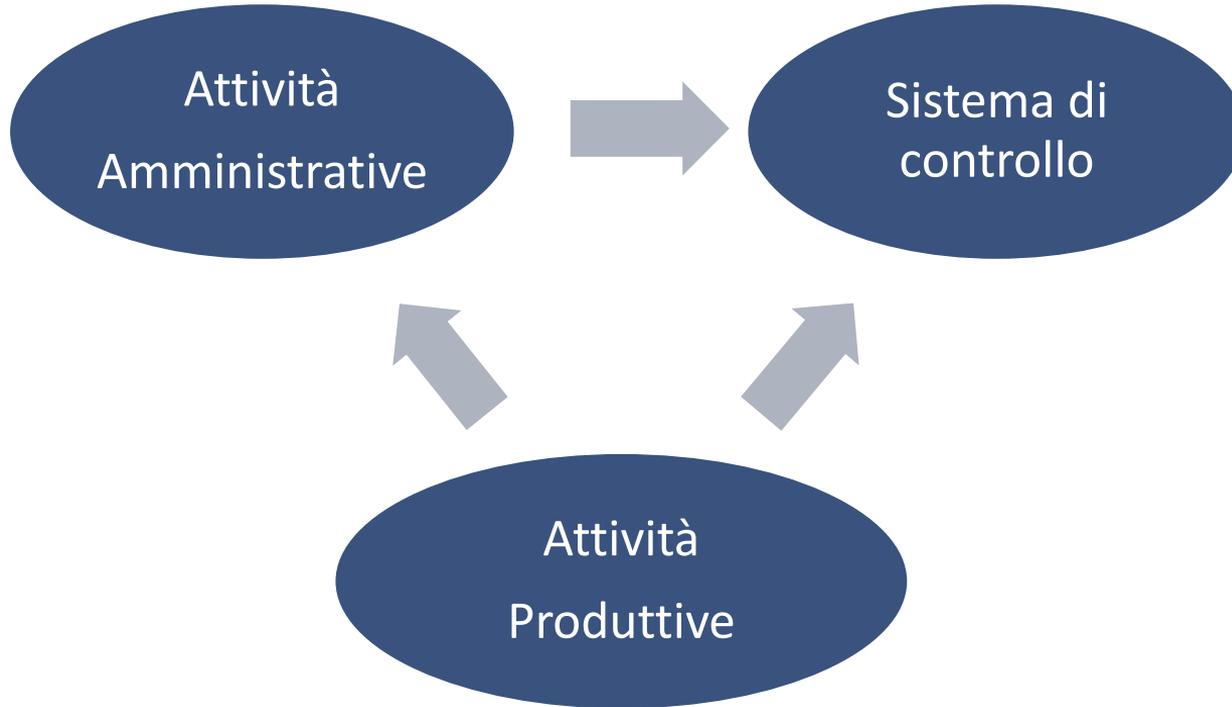


LA GENERAZIONE DELLE INFORMAZIONI

Il controllo di gestione, basato sulla contabilità analitica/industriale, costituisce una sintesi economica di tutti gli accadimenti aziendali ed evidenzia la destinazione delle diverse componenti economiche.



LA GENERAZIONE DELLE INFORMAZIONI



I tre sistemi sono correlati tra loro.

LE CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI CONTROLLO

Gli elementi caratteristici della Contabilità Analitica/Industriale:

- **Centri di analisi/Commesse**
- **Piano delle Voci**
- **Catalogo articoli**
- **Strumenti automatici di riallocazione dei costi.**

PIANO DEI CENTRI DI ANALISI

I **centri di analisi** costituiscono delle **aggregazioni** intermedie delle componenti economiche rilevate, **omogenee per destinazione**.



COMMESSE

Le commesse possono identificare specifiche produzioni, realizzate sulla base delle richieste dei clienti, per le quali si desidera avere una misura economica in termini di costi, ricavi e margini.

- Permettono di analizzare con un **maggior livello di dettaglio** determinate operazioni rilevate sui Centri di analisi.
- **identificano aspetti transitori** e sono quindi caratterizzate da una durata temporale definita.

PIANO DELLE VOCI

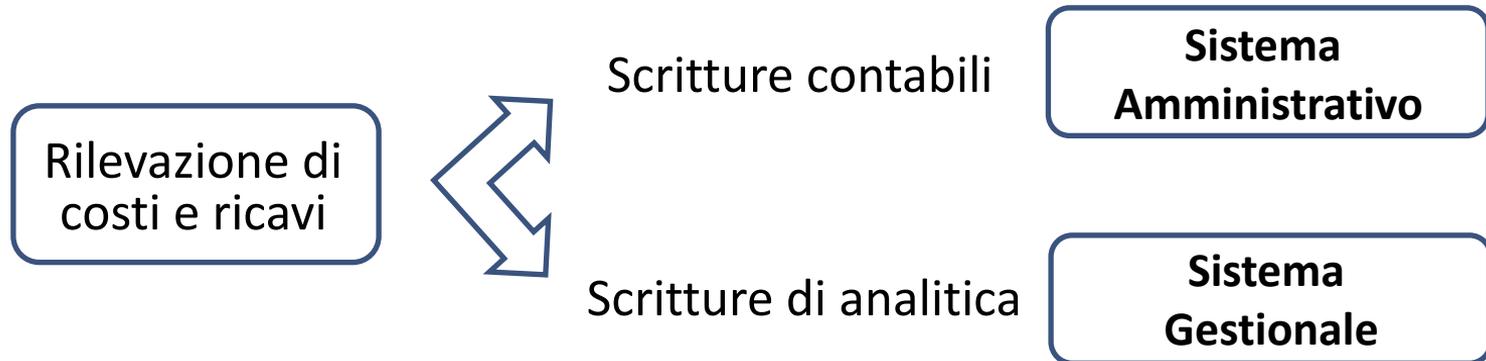
Il **Piano delle Voci** è un elenco ordinato di voci che **classifica i costi e i ricavi** in base alla **natura** dei **fattori produttivi** che li hanno generati e al loro impatto sulla gestione dell'azienda.

Il piano delle voci avrà quindi sicuramente un livello di dettaglio maggiore rispetto al piano dei conti.

CATALOGO ARTICOLI - SCRITTURE CONTABILI E GESTIONALI

Il Catalogo articoli permette il raccordo automatico tra contabilità generale e contabilità analitica.

Infatti nell'articolo verranno riportati non solo i dati contabili (es. conto contabile, codice Iva...), ma anche quelli gestionali (Voce di analitica, Centro di analisi, Commessa...).



CONTABILITÀ INDUSTRIALE

RIALLOCAZIONE DEI COSTI TRA I CENTRI DI ANALISI

La **Contabilità Industriale** ha per oggetto l'analisi dei fatti interni di gestione, permettendo la riallocazione dei costi tra centri sulla base delle **transazioni interne all'azienda** (movimenti secondari).

Necessaria per effettuare un'analisi della marginalità dei prodotti e commesse comprensive dei costi non direttamente attribuibili.

Esempi:

- Costi del personale operativo
- Costi di gestione del magazzino
-

RILEVAZIONE ATTIVITÀ PRODUTTIVA

Esempio: rilevazione delle ore lavorate da una risorsa operativa



Prestazione Risorsa

Servizio A

Centro Costo
Personale

Centro di Profitto
Servizio A

- costi

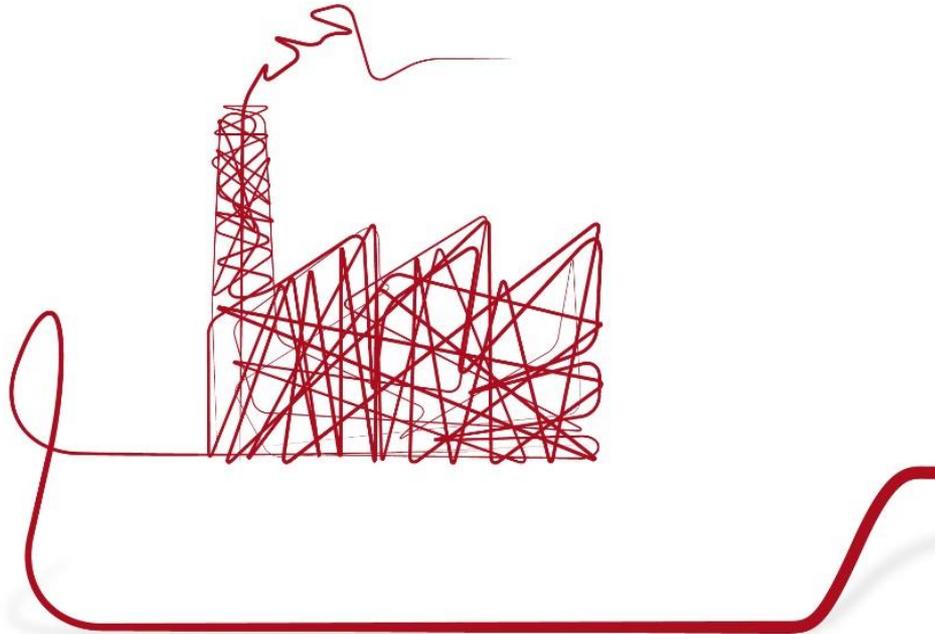
+ costi

SISTEMA DI CONTROLLO: I RISULTATI

- Margine di prodotto
- Composizione dei costi di prodotto
- Costo lavorazioni
- Efficienza produttiva
- Raggiungimento degli obiettivi



**Ci riflettiamo bene
nelle complessità di una PMI.**



Lo siamo anche noi.

**Grazie per
l'attenzione!**