

SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

SOMMARIO

- SCHEMA DI SINTESI
- APPROFONDIMENTI
- MODELLO DI CONTROLLO
- PROGETTAZIONE DEL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

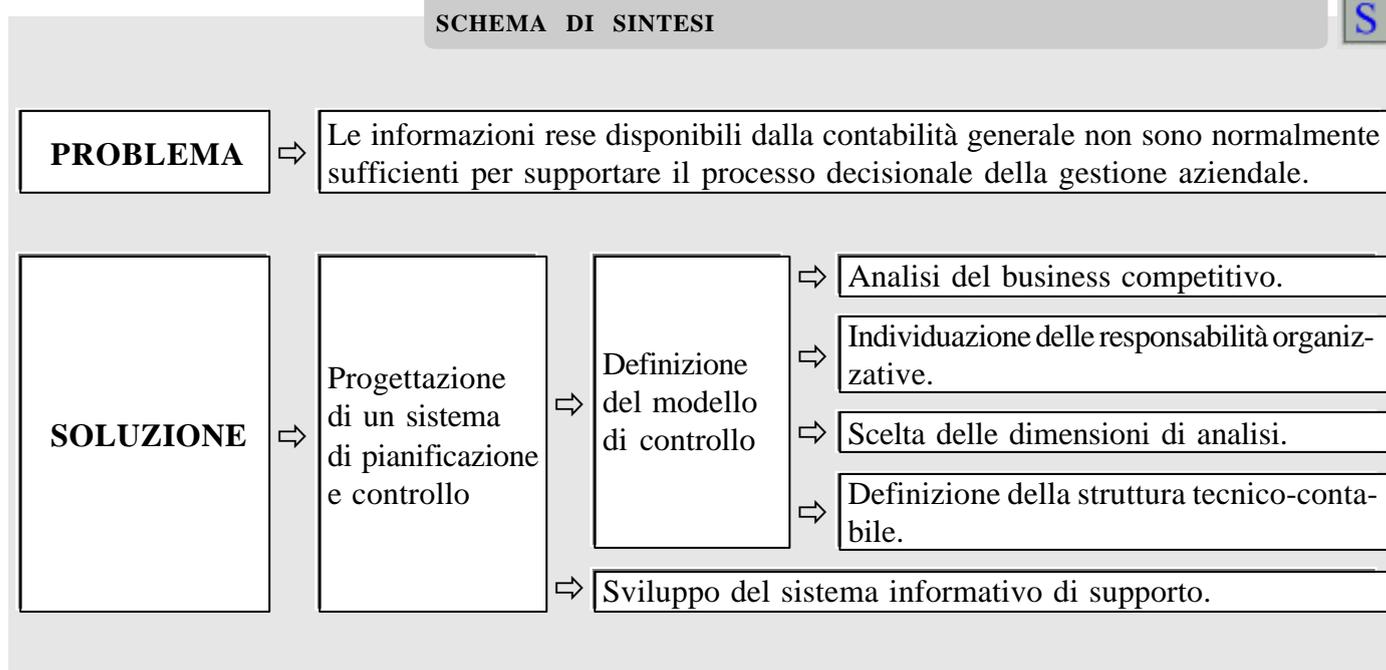
Il controllo di gestione costituisce un momento di analisi economica di notevole importanza, soprattutto nei contesti caratterizzati da una forte competizione aziendale o in quelli dove l'evoluzione dei prodotti e dei servizi richiede una pronta capacità di reazione da parte dei soggetti coinvolti. Ogni azienda, per poter sopravvivere ed imporsi, deve essere in grado di monitorare e valutare in modo tempestivo e puntuale il proprio andamento, attraverso un'analisi accurata di tutti quegli elementi economico-finanziari decisivi per il raggiungimento delle proprie strategie.

Un adeguato sistema di controllo di gestione consente di:

- verificare il raggiungimento degli obiettivi aziendali prefissati in sede di pianificazione strategica, mediante la rilevazione e l'analisi degli scostamenti dei dati di consuntivo rispetto a quelli previsionali;
- controllare l'acquisto e l'impiego dei fattori produttivi, evidenziando eventuali inefficienze che in tutto o in parte potrebbero essere eliminate;
- valutare la redditività dei prodotti/clienti/commesse;
- fornire la base informativa per le decisioni che riguardano la determinazione dei costi di prodotto e la definizione più accurata dei listini prezzo.

Il sistema di pianificazione e controllo è quindi costituito da un insieme di attività, da un set di strumenti tecnico-contabili che elaborano le informazioni (quali la contabilità analitica o industriale, il sistema di budgeting, il sistema di reporting) e da un sistema informativo che diffonde tali dati, raccolti ed organizzati in modo strutturato.

SCHEMA DI SINTESI



APPROFONDIMENTI



**PROCESSO
DI PIANIFICAZIONE
E CONTROLLO**

- Il processo di pianificazione e controllo rappresenta l'insieme di tutte le attività svolte all'interno dell'azienda necessarie per fornire al management:
 - .. le informazioni per la fissazione degli obiettivi;
 - .. il supporto al processo decisionale.

• Il sistema di pianificazione e controllo è lo strumento principale con cui si realizza questo processo: la sua progettazione non può prescindere dall'analisi delle fasi che realizzano tale processo.

FASI DEL PROCESSO

• **Pianificazione strategica**

- Definisce gli obiettivi aziendali di medio-lungo periodo al fine di:
 - .. comprendere l'evoluzione degli scenari aziendali;
 - .. fissare gli obiettivi di sviluppo;
 - .. far assumere all'impresa una posizione attiva nei confronti dell'ambiente esterno e della sua evoluzione nel tempo.

• **Pianificazione operativa**

- Concretizza gli obiettivi strategici in piani operativi a breve termine (un anno); si articola in 3 fasi:
 - .. definizione analitica degli interventi da adottare;
 - .. studio delle risorse necessarie per raggiungere tali obiettivi (umane, tecniche, commerciali, finanziarie);
 - .. valutazione economica e finanziaria.

• **Predisposizione budget economico-finanziario**

- Consiste nella traduzione in termini numerici della pianificazione operativa.

• **Consuntivazione**

- Rileva a consuntivo i risultati effettivamente conseguiti.

• **Analisi degli scostamenti**

- Consiste nel confronto tra i dati di consuntivo ed i dati di budget, allo scopo di verificare che i piani previsionali siano realizzati.

• Devono essere interpretati non solo come il risultato che permette di valutare la gestione aziendale e la capacità di management, ma anche come l'insieme dei segnali che consente di evidenziare eventuali anomalie.

• Queste possono essere localizzate a livello gestionale, quando si tratta di efficienze/inefficienze che hanno condotto a risultati differenti da quelli attesi.

• In questo caso le correzioni sono apportate a livello di piano, per ricondurre gli obiettivi a quelli prefissati.

— Oppure —

• Possono arrivare a livello strategico, quando gli scostamenti sono legati ad errori nella costruzione del modello di business: in questo caso è necessario che le azioni correttive arrivino a modificare la strategia aziendale.

SOGGETTI COINVOLTI

- Direzione aziendale.
- Tutti gli addetti, fino ai livelli inferiori della struttura, che necessitano di informazioni per prendere decisioni utili per il buon funzionamento dell'impresa.
- Gli specialisti del controllo (controller).

MODELLO DI CONTROLLO



CARATTERISTICHE DEL MODELLO DI CONTROLLO

- Il controllo di gestione, essendo un'attività che produce informazioni rilevanti, è un processo difficilmente standardizzabile: richiede un alto grado di flessibilità per rispondere alle specifiche esigenze informative della singola azienda.
- Per tale ragione è necessario chiarire gli obiettivi che si vogliono raggiungere con il controllo di gestione ed individuare i fabbisogni informativi che devono essere soddisfatti.
- Per essere efficace deve possedere alcuni requisiti fondamentali:
 - .. evidenziare i fattori chiave del successo o dell'insuccesso aziendale;
 - .. essere selettivo, cioè soffermarsi solo sui fattori rilevanti.

Non esiste un controllo di gestione standard valido in assoluto per tutte le aziende, in quanto ciascuna deve personalizzare questa attività sulla base delle proprie caratteristiche ed esigenze specifiche.

FASI PER LA DEFINIZIONE DEL MODELLO DI CONTROLLO

- **Analisi approccio competitivo**
 - Consente di comprendere il grado di complessità strutturale dell'azienda e dell'ambiente in cui essa opera.
 - Consiste nella definizione del business e nell'analisi del settore di riferimento attraverso l'individuazione di prodotti/servizi offerti, dei mercati e clienti serviti, dei fattori chiave di successo necessari per competere, dei punti di forza e di debolezza dell'azienda, della struttura della produzione e dei relativi costi.
- **Individuazione delle responsabilità**
 - Consiste nell'individuare le unità organizzative a cui è attribuito il controllo dell'utilizzo delle risorse umane, impiantistiche e finanziarie, coerentemente con il livello gerarchico presente nell'organizzazione.
 - Fornisce parametri di valutazione dei risultati immediatamente riconducibili alle unità organizzative che li hanno prodotti.
 - L'analiticità della suddivisione in centri di responsabilità deve essere congruente con le effettive capacità delle persone sono loro affidate.
 - In funzione del grado di controllo che si vuole realizzare, ad ogni funzione aziendale possono essere assegnati uno o più **centri di responsabilità**, in modo da motivare i soggetti aziendali a perseguire i risultati indicati dalla direzione.
- **Scelta delle dimensioni di analisi**
 - Elementi in base ai quali **dettagliare i dati di budget e di consumo**.
 - Logiche in base alle quali si selezionano, aggregano e organizzano le informazioni.

Dimensioni fondamentali	
Tempo	Inteso come periodo di riferimento per la competenza dei dati.
Natura	Economica o patrimoniale di ciascun valore.
Altre dimensioni	
Cliente	Suddiviso sulla base del settore di appartenenza, dell'area di business, della zona geografica.
Prodotto/Servizio	Articolato in funzione della diversa tipologia merceologica, delle caratteristiche del mercato.
Organizzazione	Aziendale di business, sintetizzata nei centri di responsabilità.

FASI PER LA DEFINIZIONE DEL MODELLO DI CONTROLLO (segue)

Definizione della struttura tecnico-contabile

- Consiste nell'individuazione dell'insieme degli strumenti formali che garantiscano la costruzione del budget economico-finanziario, la misurazione concreta dei risultati conseguiti, e l'analisi degli scostamenti.

Strumenti contabili disponibili	
Contabilità generale	<ul style="list-style-type: none"> • Rappresenta la base per la determinazione del bilancio d'esercizio ed è il sistema che normalmente è già presente in azienda. • Raccogliendo in modo sistematico e continuativo i valori effettivi a consuntivo di costo e di ricavo, rappresenta un'importante fonte di informazione per le analisi economiche e finanziarie dell'impresa.
Contabilità analitica	<ul style="list-style-type: none"> • A differenza della contabilità generale, che esamina valori aggregati a livello di azienda nel suo insieme, analizza aggregazioni di valori riguardanti settori specifici o particolari aspetti della gestione d'impresa. • In molti casi, i softwares gestionale aziendali offrono la possibilità di attivare anche il modulo della contabilità analitica.
Budget	<ul style="list-style-type: none"> • Traduce in termini quantitativo-monetari gli obiettivi della Direzione aziendale, costituendo la base per la successiva analisi degli scostamenti. • Normalmente il budget è realizzato utilizzando i fogli elettronici di Excel.
Sistema di reporting	<ul style="list-style-type: none"> • Si tratta di un insieme di tabelle/stampe che hanno lo scopo di evidenziare l'andamento della gestione rispetto agli obiettivi prefissati. • Il contenuto dei report varia in funzione delle esigenze informative dei destinatari: ai vertici aziendali sono normalmente fornite informazioni dirette alla visualizzazione globale dell'andamento aziendale, mentre ai livelli inferiori sono privilegiate informazioni più dettagliate e con un maggior grado di analiticità.

PROGETTAZIONE DEL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO



FASI

- L'introduzione in azienda di un sistema di pianificazione e controllo o la revisione di un sistema esistente sono attività da affrontare con la logica del "progetto", poiché esulano dalle procedure delle attività quotidiane e coinvolgono tutte le principali funzioni aziendali in modo trasversale.

Analisi di fattibilità operativa

- Definizione delle logiche di trattamento dei dati.
- Analisi dei sistemi di base.
- Definizione dell'architettura del sistema e delle interfacce di alimentazione.
- Individuazione delle modifiche ai sistemi esistenti.
- Definizione dei requisiti tecnologici.
- Scelta del software di sviluppo.

Sviluppo del sistema informativo

- Strutturazione adeguata del sistema informatico.
- Salvo i casi di insufficienza od obsolescenza del sistema informatico, è preferibile innestare le nuove procedure di controllo su quanto già esiste, puntando a realizzare l'integrazione con i dati utilizzati correntemente per altri fini.

Risorse umane

- Il controllo di gestione immancabilmente tocca l'area risorse umane per almeno 2 motivi:
 - .. definisce nuove responsabilità e quindi modifica la comunicazione tra gli addetti;
 - .. difficilmente può essere implementato in azienda senza l'ingresso di una persona specificamente addetta a questa funzione.