

DEFINIZIONE DI CONTROLLO DI GESTIONE

Il controllo di gestione può essere visto come un processo di raccolta, analisi e diffusione di informazioni utili per dirigere meglio un'impresa.

Il controllo di gestione è il necessario feedback sull'andamento dell'azienda: individua le funzioni e i reparti che hanno contribuito al raggiungimento degli obiettivi, previene situazioni difficili e consentendo di intervenire con correzioni gestionali per migliorare l'utilizzazione delle risorse.

Il controllo di gestione è l'attività di guida e orientamento della gestione, in grado di assicurare che le risorse economiche ed i fattori produttivi a disposizione dell'azienda siano impiegati in modo efficace ed efficiente coerentemente agli obiettivi prestabiliti.

Il controllo di gestione è, quindi, uno strumento di government, di monitoraggio e di valutazione; risponde ad esigenze informative interne e, non essendo obbligatorio per legge, è organizzato e utilizzato da ogni impresa nel modo più appropriato rispetto alla tipologia di attività svolta, allo stile direzionale del management.

LE POTENZIALITÀ DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Si possono individuare le seguenti caratteristiche principali:

- Determinare il costo di produzione dei beni o servizi, il calcolo dei prezzi e dei margini.
- Individuare i settori in perdita nel risultato complessivo aziendale avvertendo la direzione sulle attività su cui intervenire.
- Motivare i responsabili con poteri decisionali, perché permette il confronto fra risultati a consuntivo e risultati preventivati a budget, e la conseguente ricerca delle cause degli scostamenti.
- Evidenziare le responsabilità delle singole funzioni, perché fornisce una misura della prestazione delle singole aree di responsabilità.
- Informare per scegliere fra incremento della capacità produttiva interna e il ricorso a risorse esterne e cioè la tipica analisi di make or buy.

FASI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

- pianificazione: elaborazione delle strategie aziendali di medio-lungo periodo e dei piani a più breve termine (spesso sotto forma di budget);
- attuazione: mobilitazione delle risorse aziendali per il raggiungimento degli obiettivi fissati nei piani;
- controllo: verificare che i piani siano stati realizzati e che gli obiettivi siano stati raggiunti;

- correzione: revisione dei piani per individuare nuove strategie più efficaci e nuovi obiettivi di miglioramento.

LE FUNZIONI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Il controllo di gestione in un'azienda modernamente organizzata crea e distribuisce informazioni, identificando in termini quantitativi e qualitativi la tipologia e l'organizzazione dei dati che devono essere resi disponibili al management. Può essere utilizzato per:

- determinare il costo di produzione del singolo bene/servizio: grazie al sistema di contabilità analitica che, scegliendo l'appropriato sistema di costing, attribuisce i costi diretti e i costi indiretti, è possibile quantificare il costo effettivo di ogni unità prodotta;
- monitorare specifici settori o funzioni aziendali evidenziandone i margini positivi e negativi; il sistema di contabilità analitica può focalizzarsi sulla rilevazione dei risultati conseguiti dalle singole *business unit*, costruendo un piccolo bilancio di funzionamento e identificando il contributo di ciascuno nel processo di creazione del valore;
- verificare l'andamento delle attività rispetto ai budget, per valutare gli scostamenti e le azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi; attraverso gli indicatori è possibile evidenziare la percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati e la coerenza dei costi sostenuti con i budget fissati ad inizio anno;
- evidenziare le responsabilità dei singoli manager: la costruzione di un sistema di reporting per area funzionale permette di associare le risorse assegnate per lo svolgimento delle singole attività ad ogni responsabile di processo permettendo la puntuale individuazione del nesso obiettivo risultato e facilitando il processo di valutazione;
- costruire il sistema interno di valutazione e distribuzione dei premi di produttività: il tasso di raggiungimento degli obiettivi assegnati valutato attraverso gli indicatori può essere utilizzato come base per l'assegnazione dei premi di produttività;
- valutare l'efficienza nell'allocazione delle risorse tra i processi/attività chiave: un sistema di costing, prescindendo dalla scelta del metodo di ripartizione, permette di individuare il margine di contribuzione finale² per prodotto o per attività verificando quindi la capacità di generare profitto in ragione dei prezzi di vendita fissati attraverso un indice di efficienza economica. Gli indicatori di efficienza permettono, inoltre, di valutare sia l'efficienza strettamente produttiva attraverso la valutazione dell'incidenza degli scarti e degli sfridi sul valore totale delle materie prime impiegate sia l'efficienza tecnica dei macchinari attraverso il confronto tra tempo effettivo dedicato alla produzione in rapporto al tempo lavorato totale;

- effettuare valutazioni di *make or buy*: conoscere la tipologia e il valore di costi assorbiti da una determinata tecnologia o da una determinata organizzazione dei fattori produttivi, permette di confrontarli quelli di un ipotetico contratto di outsourcing per valutare la soluzione più conveniente. È ad esempio possibile valutare se scegliere tra l'attivazione di un servizio mensa interno e l'erogazione dei buoni pasto.

IL CONTROLLO *BUDGET*

Il *controllo budget* si interfaccia con il sistema di pianificazione e predispone il budget aziendale. Attraverso questo strumento gli obiettivi operativi :

- vengono resi misurabili, con la definizione di *indicatori* e di un *target* (o *traguardo*)
- vengono corredati della previsione delle risorse (umane, finanziarie ecc.) necessarie al loro conseguimento, misurate in termini monetari e, precisamente, in termini di costo.

Gli *indicatori* possono essere:

- *di efficacia*, quando sono esprimibili come **rapporto tra un risultato raggiunto e un obiettivo prestabilito**;
- *di efficienza*, quando sono esprimibili come **rapporto tra un risultato raggiunto e le risorse impiegate** per raggiungerlo, espresse in termini di costo (quando le risorse sono espresse in termini di quantità materiale si hanno invece *indicatori di produttività*, di solito considerati non appropriati per il controllo di gestione).

IL COSTO PER LA REALIZZAZIONE DI UN SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE

- consulenza per la progettazione ed assistenza nella implementazione del sistema
- formazione del personale interno addetto al controllo di gestione
- acquisizione di un software specifico o realizzazione interna di strumenti ed applicazioni informatiche
- predisposizione di strumenti ed attività per la raccolta e registrazione dei dati.