



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti

CICLO DI SEMINARI

L'IMPORTANZA DEL CONTROLLO:
UNA QUESTIONE CHE RIGUARDA
SOLO I COMMERCIALISTI?

WEBINAR

II SEMINARIO – 1 OTTOBRE 2020

IL CONTROLLO DI GESTIONE

Raffaele MARCELLO

Consigliere CNDCEC



La Fondazione Nazionale Commercialisti, non di recente, ha svolto un'indagine sulla consulenza aziendale negli studi professionali dei commercialisti.

L'indagine, svolta attraverso un veloce questionario, ha permesso di raccogliere 2.604 risposte di colleghi.

Il campione è rappresentativo delle varie componenti della professione.



IL CAMPIONE

	F	M	<=40	41-60	>60	TOT
NORDEST	27,8%	72,2%	27,6%	60,8%	11,6%	24,0%
NORDOVEST	27,1%	72,9%	23,7%	61,5%	14,7%	22,5%
CENTRO	24,0%	76,0%	28,3%	60,3%	11,4%	21,1%
SUD	20,5%	79,5%	31,1%	60,0%	8,9%	32,5%
TOTALE	24,5%	75,5%	28,0%	60,6%	11,4%	100,0 %



LE RISPOSTE

Dalle risposte alle principali domande del questionario, sinteticamente riportate nelle tabelle seguenti, emerge una professione attenta alla consulenza aziendale (50% della professione) rispetto ad un mercato particolarmente segmentato (in prevalenza meno del 20% della clientela) con una forte previsione di crescita per il futuro (per circa i 2/3 della professione), proveniente in buona parte da una clientela che ne fa diretta richiesta (per il 40%).



DOMANDA 1

Il suo studio offre servizi di consulenza aziendale, controllo di gestione e contabilità direzionale?

	NORD-OVEST	NORD-EST	CENTRO	SUD	TOTALE
SI	53,1%	49,2%	54,5%	42,2%	49,0%
NO	33,6%	39,2%	31,2%	42,0%	37,1%
NO, ma penso di strutturarmi per questo servizio	13,3%	11,6%	14,3%	15,8%	13,9%

DOMANDA 2

Qual è la percentuale di aziende clienti che riceve dal suo studio servizi di consulenza aziendale, controllo di gestione e contabilità direzionale?

Modalità di risposta	NORD-OVEST	NORD-EST	CENTRO	SUD	TOTALE
0-20%	63,9%	64,6%	59,1%	58,9%	61,5%
21-50%	18,8%	15,8%	18,8%	15,5%	17,2%
51-80%	9,7%	9,1%	11,4%	8,8%	9,7%
81-100%	7,6%	10,4%	10,7%	16,8%	11,6%



DOMANDA 3

Prevede che questa attività cresca nel futuro?

Modalità di risposta	NORD- OVEST	NORD- EST	CENTRO	SUD	TOTALE
SI	68,9%	62,8%	67,7%	65,8%	66,3%
NO	31,1%	37,2%	32,3%	34,2%	33,7%



DOMANDA 4

Su quale delle seguenti motivazioni si basa la sua previsione di crescita?

	NORD-OVEST	NORD-EST	CENTRO	SUD	TOTALE
Per esplicita richiesta dei clienti	37,7%	37,7%	35,1%	33,5%	35,8%
Per scelta strategica dello studio	54,1%	54,7%	57,0%	59,8%	56,7%
Altro	8,2%	7,5%	7,9%	6,7%	7,5%



DOMANDA 5

Pensa che questa attività possa contribuire all'acquisizione di nuovi clienti?

	NORD- OVEST	NORD- EST	CENTRO	SUD	TOTALE
SI	79,3%	80,8%	81,3%	80,3%	80,4%
NO	20,7%	19,2%	18,7%	19,7%	19,6%



IL CONTROLLO DI GESTIONE: CARATTERISTICHE E FUNZIONI

ALCUNI SIGNIFICATI DI CONTROLLO DI GESTIONE

Il controllo di gestione è ...

- ... esaminare qualcosa per verificarne l'esattezza e la validità
- ... insieme di tecniche e di strumenti quantitativi finalizzati al miglioramento del processo decisionale
- ... processo di autocontrollo direzionale o autocontrollo di esecuzione delle proprie attività
- ... insieme di attività attraverso le quali i manager guidano il processo di allocazione e di utilizzo delle risorse al fine di raggiungere gli obiettivi attraverso approcci gestionali efficienti
- ... ecc.

IL CONTROLLO DI GESTIONE

è un'attività che risponde ad un bisogno naturale dell'uomo



è un'attività che rende consapevole e razionale la gestione dell'impresa



è un sistema di monitoraggio



è una modalità di fare l'impresa



è un'attività che richiede l'esperienza ed il buon senso



IL CONTROLLO DI GESTIONE: CARATTERISTICHE E FUNZIONI

IL CONTROLLO DI GESTIONE

MIGLIORAMENTO DELLA PERFORMANCE

sotto forma di

- redditività
- efficacia
- efficienza
- produttività
- qualità
- flessibilità
- tempestività
- innovazione



IL CONTROLLO DI GESTIONE



è un **SISTEMA DIREZIONALE** attraverso il quale il *management* verifica lo svolgimento della gestione nel rispetto dei principi dell'**ECONOMICITÀ**, nella scelta di **STRATEGIE** atte al perseguimento degli **OBIETTIVI** e, più in generale, della **VISION** e della **MISSION** aziendale

IL CONTROLLO DI GESTIONE: CARATTERISTICHE E FUNZIONI



IL CONTROLLO DI GESTIONE: CARATTERISTICHE E FUNZIONI

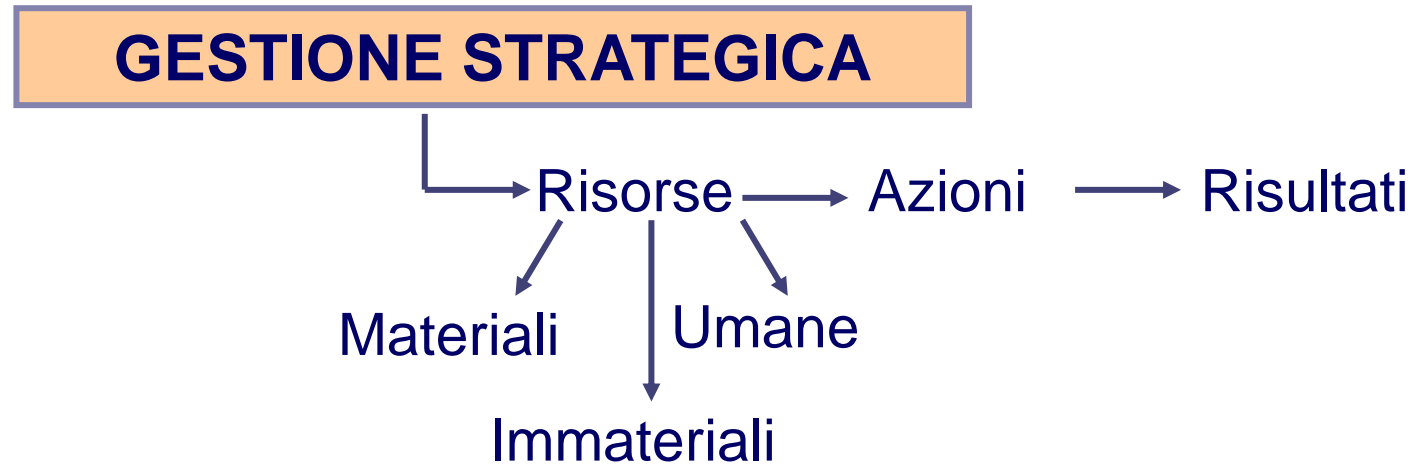
SISTEMA DIREZIONALE



ORGANIZZAZIONE

IL CONTROLLO DI GESTIONE: CARATTERISTICHE E FUNZIONI

In un'ottica temporale

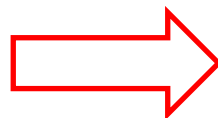




IL CONTROLLO DI GESTIONE: CARATTERISTICHE E FUNZIONI

In un'ottica temporale

**CONTROLLO
ANTECEDENTE**



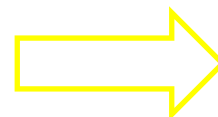
In fase di programmazione e di pianificazione di strategie e piani operativi

**CONTROLLO
CONCOMITANTE**



In fase di attuazione delle strategie e dei piani operativi

**CONTROLLO
SUSSEGUENTE**

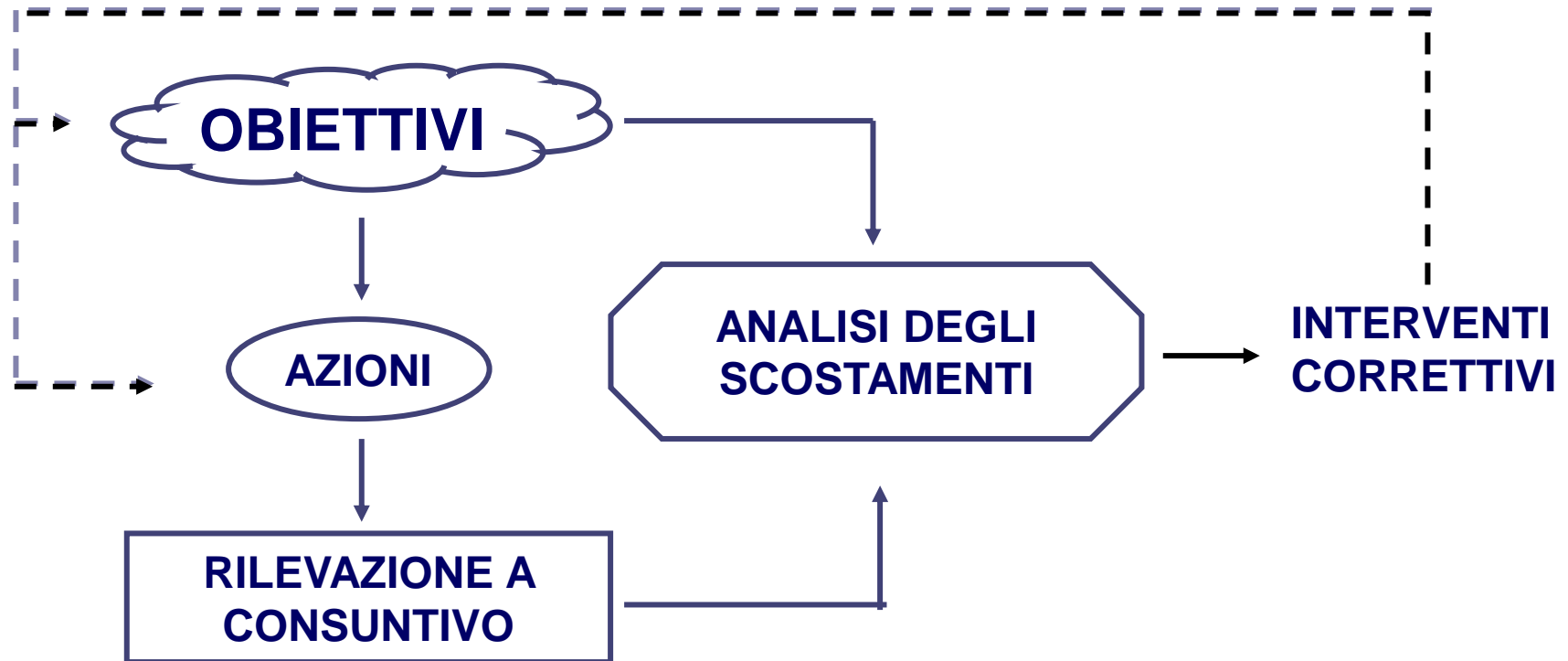


In fase di analisi dei risultati a consuntivo (reporting)

IL CONTROLLO DI GESTIONE: CARATTERISTICHE E FUNZIONI

In un'ottica temporale

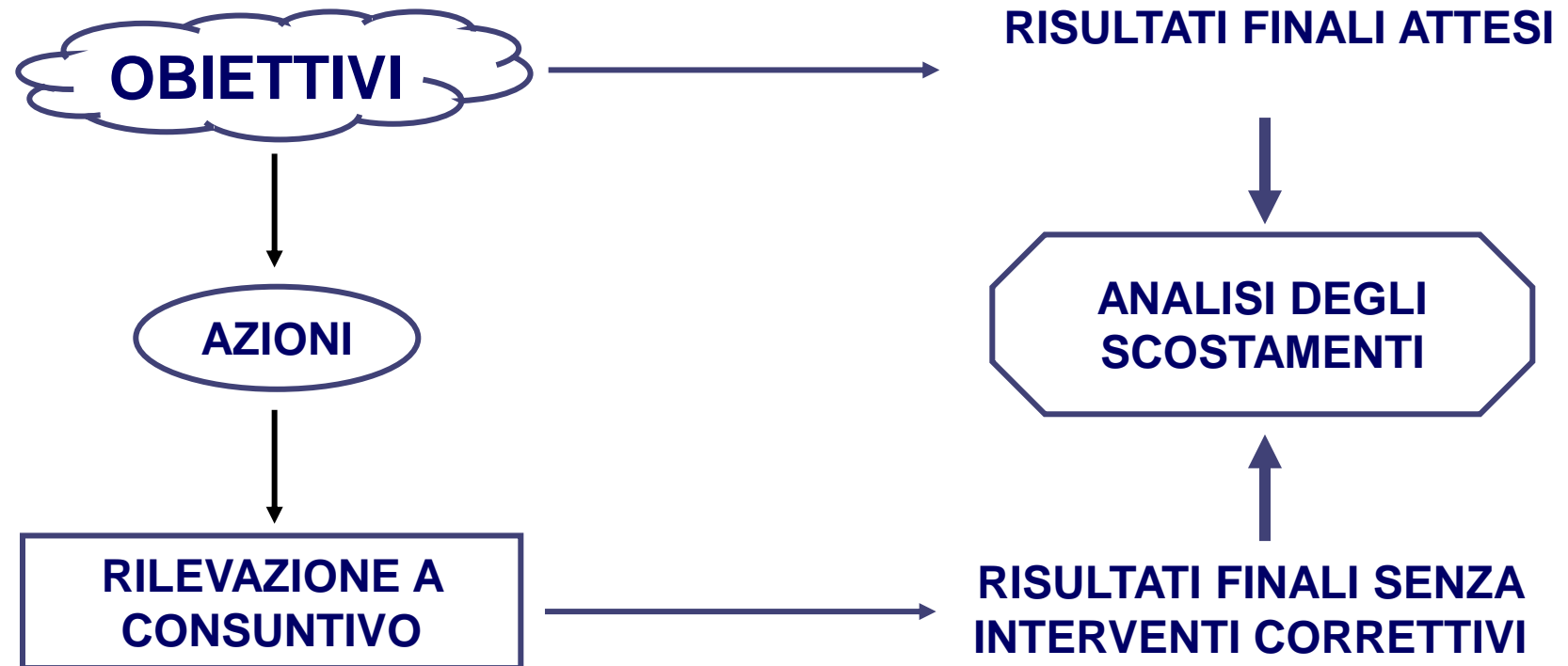
Meccanismo di feed-back



IL CONTROLLO DI GESTIONE: CARATTERISTICHE E FUNZIONI

In un'ottica temporale

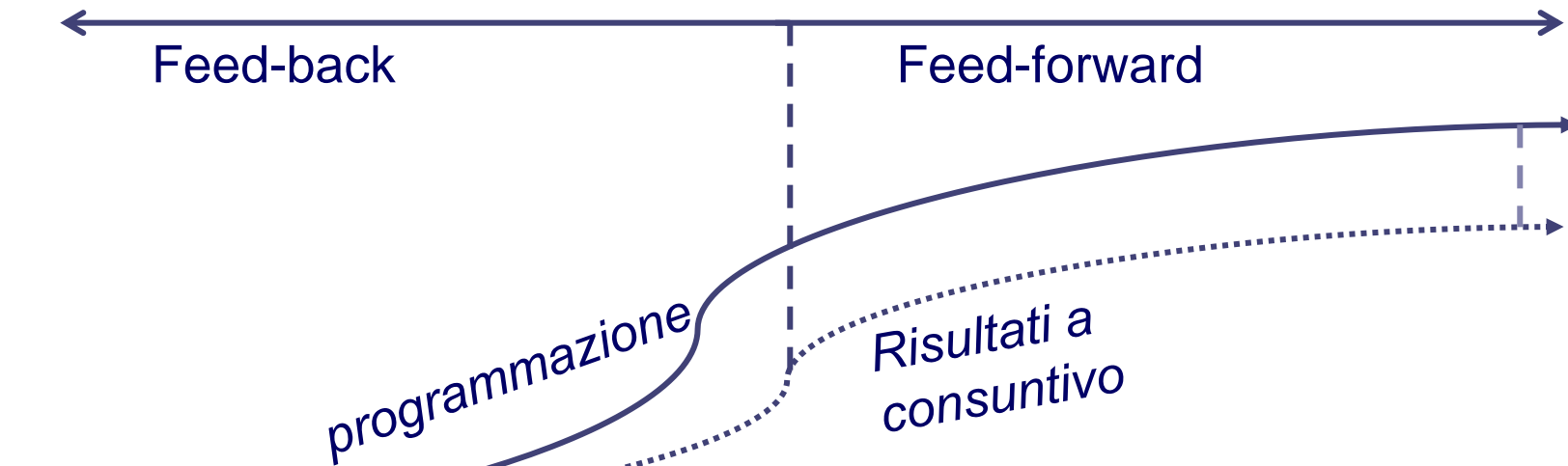
Meccanismo di feed-forward



IL CONTROLLO DI GESTIONE: CARATTERISTICHE E FUNZIONI

In un'ottica temporale

Confronto tra meccanismo di feed-back e feed-forward





I **LIVELLI** DEL CONTROLLO DI GESTIONE



- 1. CONTROLLO STRATEGICO**
- 2. CONTROLLO ORGANIZZATIVO O DIREZIONALE**
- 3. CONTROLLO OPERATIVO**



IL CONTROLLO DI GESTIONE: CARATTERISTICHE E FUNZIONI

I LIVELLI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

CONTROLLO STRATEGICO



- 👉 Indagine sul contesto strategico
- 👉 Indagine sulla vision e sulla mission dell'impresa
- 👉 Indagine sull'ambiente in cui opera l'impresa
- 👉 indagine sulla validità delle strategie
- 👉 **CONTROLLO DEI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO**



CONTROLLO DIREZIONALE



- ☞ struttura organizzativa (CENTRI DI RESPONSABILITÀ)
- ☞ STILE DIREZIONALE
- ☞ SISTEMA INFORMATIVO

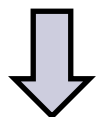
IL CONTROLLO DI GESTIONE: CARATTERISTICHE E FUNZIONI

I livelli del controllo di gestione

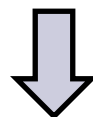
CONTROLLO DIREZIONALE



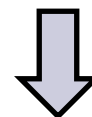
CENTRI DI RESPONSABILITÀ



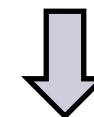
**CENTRO DI
COSTO**



**CENTRO DI
RICAVO**



**CENTRO DI
PROFITTO**



**CENTRO DI
INVESTIMENTO**

I livelli del controllo di gestione



IL SISTEMA INFORMATIVO

OSSERVAZIONE DEI FENOMENI AMBIENTALI:
Esterni e interni all'impresa



RACCOLTA ED OSSERVAZIONE DEI DATI:
Quantitativi e Qualitativi



**INTERPRETAZIONE DEI DATI (seguendo specifiche
finalità):**
INFORMAZIONI





I livelli del controllo di gestione

CONTROLLO OPERATIVO



- ☞ svolgimento delle singole operazioni
- ☞ tempi e metodi delle singole operazioni



Il controllo di gestione è ...

... rappresenta un processo direzionale che necessita di opportuni strumenti tecnico-contabili che:

- rappresentino la traduzione economico-finanziaria degli obiettivi e dei programmi operativi,
- consentano la rilevazione dei valori effettivi,
- permettano l'analisi degli scostamenti.



GLI STRUMENTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

I PRINCIPALI STRUMENTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE SONO:

1. La contabilità generale e l'ANALISI DI BILANCIO

... *La contabilità direzionale*

2. Le contabilità speciali, tra cui la **CONTABILITÀ ANALITICA**

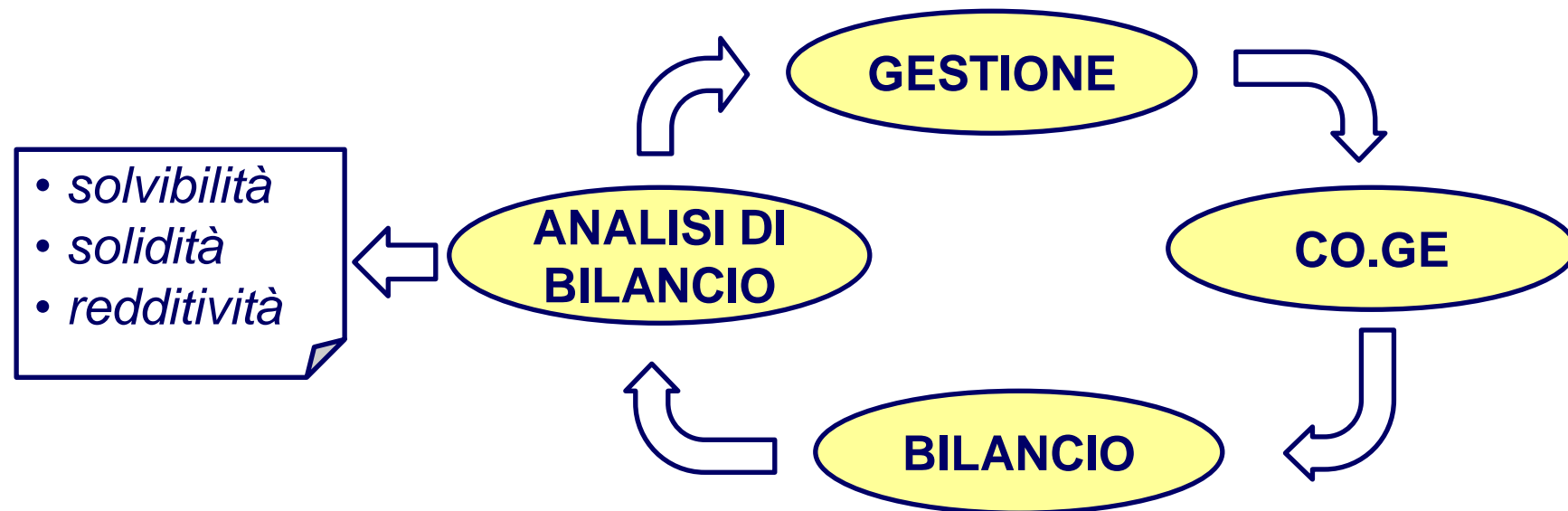
3. I piani di breve periodo e di lungo periodo - I **BUDGET**

4. L'analisi degli scostamenti - IL **REPORTING**

GLI STRUMENTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

I PRINCIPALI STRUMENTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE SONO:

1. La contabilità generale e l'ANALISI DI BILANCIO





GLI STRUMENTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

I PRINCIPALI STRUMENTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE SONO:

... *La contabilità direzionale*

2. Le contabilità speciali, tra cui la **CONTABILITÀ ANALITICA**

- ✓ contabilità industriale, o analitica o dei costi
- ✓ contabilità di magazzino
- ✓ contabilità del personale
- ✓ contabilità delle immobilizzazioni
- ✓ contabilità iva
- ✓ ecc.



GLI STRUMENTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

CONTABILITÀ GENERALE	CONTABILITÀ ANALITICA
rilevazioni consuntive	rilevazioni consuntive, contestuali e preventive
dati sintetici	dati analitici
i principali destinatari sono i soggetti esterni	i principali destinatari sono i soggetti interni
considera tutti i costi e tutti i ricavi	considera tutti i costi relativi ai fattori effettivamente utilizzati
considera solo grandezze economico-finanziarie	considera anche grandezze non finanziarie
mira alla determinazione del reddito e del capitale	mira alla determinazione dei costi, ricavi e margini di diversi oggetti
si basa sulla partita doppia	si basa sulla partita doppia e su altre metodologie
obbligatoria	non obbligatoria



GLI STRUMENTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

I PRINCIPALI STRUMENTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE SONO:

... *La contabilità direzionale*

3. I piani di breve periodo e di lungo periodo – I **BUDGET**

Il budget è un documento contabile-amministrativo con il quale il *management* individua il programma di gestione che l'azienda intende raggiungere nell'esercizio successivo



GLI STRUMENTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

I PRINCIPALI STRUMENTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE SONO:

... *La contabilità direzionale*

4. L'analisi degli scostamenti - IL *REPORTING*

Il *reporting* è uno strumento di comunicazione, indirizzato a produrre e diffondere informazioni sulle *performance* aziendali secondo le esigenze dei responsabili.



LA CONTABILITÀ ANALITICA



rappresenta l'insieme delle rilevazioni quantitative indispensabili alla determinazione dei costi, dei ricavi, dei margini, ecc...



LA CONTABILITÀ ANALITICA



Costi



CONTABILITÀ DEI COSTI



LA CONTABILITÀ ANALITICA E LA CLASSIFICAZIONE DEI COSTI DI GESTIONE

Le informazioni che fornisce la Co.An. permettono di:

- Assumere decisioni di breve periodo (*direct costing*);
- Esprimere giudizi sull'efficienza e sulla produttività;
- Stabilire i prezzi dei prodotti;
- Valutare alcune poste di bilancio;
- Controllare le spese generali;
- Controllare i costi di qualità;
- Assumere decisioni di carattere strategico;
- Ecc.



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

**Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti**

Grazie per l'attenzione