Ordine dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili di Roma

Commissione Diritto dell'Impresa

Lo stato di pre-crisi e di crisi dell'impresa. La Riforma Rordorf

Gli strumenti aziendali di controllo: il controllo di gestione, l'analisi di bilancio, la pianificazione aziendale

Roma 05 marzo 2018

Relatore Dott. Michele Polini
Dottore Commercialista – Revisore Legale - Consulente del Lavoro
Dottore Magistrale in Giurisprudenza

Introduzione

Gli strumenti aziendali di controllo per la verifica dello *stato dell'azienda*, sono diversi a seconda delle finalità e delle figure aziendali a cui sono rivolti. Il controllo di gestione, l'analisi di bilancio e la pianificazione aziendale, hanno funzioni e finalità che con il presente intervento cercheremo di definire ed individuare.

Introduzione

Il sistema di controllo interno ad un'impresa, è formato dall' insieme di strumenti e tecniche in grado di fornire al management ed alla proprietà, attraverso la misurazione di appositi indicatori, tutte le informazioni ritenute utili per comprendere al meglio l'andamento del proprio business, la realtà aziendale ed essere da supporto ad assumere decisioni più veloci e razionali.

Introduzione

I sistemi di pianificazione e controllo permettono ai manager, ai vari livelli, di accertarsi che la gestione si stia svolgendo in condizioni di *efficienza* ed *efficacia* tali da permettere il raggiungimento delle finalità istituzionali (ed il soddisfacimento dei bisogni).

Attraverso la pianificazione (che consente di fissare gli obiettivi) ed il controllo (che consente di verificare se tali obiettivi siano stati raggiunti ed in che misura) un'azienda può comprendere l'andamento della sua attività di gestione e capire se e in che modo migliorarla.

Il controllo di gestione

Il controllo di gestione è il processo volto ad assicurare che le risorse vengano acquisite e impiegate in modo efficiente ed efficace al fine di conseguire gli obiettivi prefissati.

Mediante la programmazione di breve periodo e il controllo dell'attività svolta deve garantire il perseguimento degli obiettivi strategici.

Il controllo di gestione definizione

Sistema organizzato di misurazioni finalizzato alla verifica e alla valutazione del rapporto tra obiettivi programmati e risultati ottenuti. Quindi il controllo di gestione è un processo di analisi e di verifica dei budget.

Il controllo di gestione non è un fatto contabile, ma un processo direzionale il cui scopo ultimo consiste nell'influenzare il comportamento decisionale del management e si estende pertanto su quasi tutti gli aspetti dell'attività di chi governa un'impresa.

Il controllo di gestione definizione (continua)

Possiamo affermare che il controllo di gestione è un sistema direzionale attraverso il quale, il management, verifica lo svolgimento della gestione nel rispetto dell'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario, potendo contare su un complesso di risorse materiali, immateriali, finanziarie ed umane, in un contesto di obiettivi e strategie sia di medio e lungo periodo, che di breve termine.

Il controllo di gestione

Il Controllo di Gestione non fornisce di per sé soluzioni ma, evidenzia problematiche ed aiuta ad assumere decisioni in modo razionale:

- Consente di determinare il costo di produzione dei beni e servizi permettendone la fissazione dei prezzi ed il calcolo dei relativi margini;
- Evidenzia quelle aree di attività che necessitano di particolare attenzione o interventi;

Il controllo di gestione

- Attraverso il processo di budgeting, favorisce il corretto utilizzo delle risorse aziendali;
- Permette l'analisi degli scostamenti fra previsioni e consuntivi, o consuntivi di periodi diversi, oppure tra performance aziendali e quelle della concorrenza;
- Permette di analizzare e valutare l'impatto finanziario ed il valore generato dalle decisioni di investimento;

Il controllo di gestione

- Fornisce le informazioni per la scelta tra incremento di produttività interna o di ricorso a terzisti;
- Fornisce una misurazione delle performance interne all'azienda, mettendo in evidenza meriti e responsabilità;
- Fornisce le informazioni per commisurare le retribuzioni ai risultati ;
- Può contribuire ad incrementare la motivazione in azienda.

Il controllo di gestione

Esercitare il controllo di gestione significa guidare l'azienda verso gli obiettivi prestabiliti.

Il controllo di gestione

Il controllo di gestione spetta alla direzione aziendale e prevede:

1) La definizione degli obiettivi di breve periodo coerentemente con quelli di medio/lungo periodo (programmazione).
2) La guida delle persone preposte allo svolgimento delle attività aziendali, la valutazione delle loro prestazioni, la gestione delle ricompense.

Il controllo di gestione

3) La rilevazione dei risultati effettivamente conseguiti dalla gestione (mediante idoneo sistema di rilevazione dei costi e dei ricavi e di altri indicatori anche non monetari).
4) Il confronto tra dati effettivi e programmi aziendali, l'individuazione degli scostamenti e l'analisi delle relative cause.
5) La decisione di interventi correttivi.

Il controllo di gestione

L'attività di controllo è di supporto alla gestione e deve essere in grado di influenzare i risultati aziendali spingendo verso il miglioramento continuo. Ciò può avvenire:

1) Con meccanismi di *feed-back* (*controllo retroattivo*), che si realizzano mediante il confronto tra dati consuntivi e obiettivi programmati o standard prestabiliti e consentono di prendere decisioni per migliorare la programmazione e l'attività futura.

Il controllo di gestione

2) Con meccanismi di *feed-forward* (*controllo anticipativo*), che si realizzano mediante il monitoraggio continuo dell'attività in corso di svolgimento, consentendo così di intervenire non dopo l'ottenimento dei risultati bensì sulle condizioni che li generano.

Il controllo di gestione

Nel primo caso *si privilegiano strumenti di controllo tecnico-contabili* (analisi degli scostamenti, budgetary control).

Nel secondo caso, pur utilizzando strumenti tecnico-contabili, *il controllo è affrontato come questione organizzativa* poiché richiede il coinvolgimento quotidiano dei manager.

Sistema informativo e controllo di gestione

Risulta evidente che il processo di controllo di gestione *richiede un flusso continuo di informazioni* che vengono attinte dal sistema informativo direzionale e, a sua volta, *genera informazioni di ritorno* (sintetizzate nei *reports*) che vengono immesse in tale sistema informativo per costituire il fondamento razionale delle decisioni aziendali.

L’analisi di bilancio

Lo studio dell’analisi di bilancio è di fondamentale importanza sia per i manager dell’azienda che possono stabilire le strategie future da adottare, sia per gli stakeholders che possono trarre un giudizio sull’andamento stesso dell’impresa.

L’analisi di bilancio

L’analisi di bilancio rappresenta uno dei principali strumenti utilizzati in economia aziendale, per approfondire e studiare la dimensione economico-finanziaria della gestione delle imprese.

Con le analisi di bilancio si possono ottenere adeguate conoscenze sulla struttura patrimoniale e finanziaria di un’impresa e sulla sua funzionalità economica, sia da un punto di vista storico, sia da un punto di vista di previsioni future.

L’analisi di bilancio

L’analisi di bilancio si effettua confrontando anche i dati odierni con i dati storici della stessa impresa, nonché i dati simili derivanti da altre imprese del medesimo settore, al fine di dare un giudizio sull’andamento dell’impresa nel tempo e nello spazio.

Un’impresa, per potersi sviluppare, ha sicuramente bisogno di raggiungere l’equilibrio finanziario, patrimoniale ed economico. Con l’equilibrio finanziario si valuta la capacità dell’impresa di far fronte ai propri impegni.

L’analisi di bilancio

Con l’equilibrio patrimoniale, invece, si valuta la capacità di mantenere o migliorare il flusso fra fonti di finanziamento e impieghi. Infine, con l’equilibrio economico si mira a controllare se l’azienda è in grado di coprire i costi ordinari e straordinari, le imposte, remunerare il capitale dei soci e degli stakeholders, eccetera.

L’analisi di bilancio andrà quindi a relazionare queste informazioni rispetto alle imprese concorrenti in modo da stabilire le strategie e gli obiettivi per il futuro.

L’analisi di bilancio

L’indagine viene effettuata tenendo conto di:

- **Capacità di reddito:** cioè la capacità dell’azienda di produrre reddito d’impresa;
- **Equilibrio finanziario:** capacità di far fronte in modo tempestivo agli impegni finanziari;
- **Equilibrio strutturale:** capacità di stare in vita nel lungo periodo;
- **Potenzialità di sviluppo:** possibilità dell’impresa di migliorare i propri ricavi nel tempo.

L’analisi di bilancio

Tutto ciò serve a vedere se l’impresa è in grado di generare ricchezza, crescere di dimensione nel tempo, aumentare o mantenere la propria solidità.

L’analisi di bilancio

L’analisi di bilancio deve fornire indicazioni rispetto a come è stato generato l’utile dell’esercizio e come si intende utilizzarlo. Per tali motivi vi sono tutta una serie di indicatori che vengono forniti dall’analisi di bilancio e che aiutano a comprendere la redditività di impresa.

Questi indicatori sono:

- il **ROI** (Return on Investment)
- il **ROS** (Return On Sales)
- l’**AT** (Assets Turnover)
- il **ROE** (Return On Equity).

L’analisi di bilancio

Il ROI riporta la redditività del capitale investito nell’azienda da parte di investitori esterni. Il ROS indica invece l’incidenza dei costi tipici nell’esercizio dell’azienda. L’AT fornisce un dato di sintesi che misura la proporzionalità fra fatturato e capitale investito, ed infine dal ROE si trae il dato che misura la redditività del capitale proprio dell’impresa.

La pianificazione aziendale

La pianificazione aziendale è un metodo utilizzato dalle aziende per unificare la pianificazione tra i vari settori operativi, società controllate, dipartimenti e rami. Collegando obiettivi strategici ed operativi, la pianificazione aziendale mira a creare dei piani sulla base della realtà finanziaria e operativa in ogni aspetto dell'organizzazione. Le informazioni in tempo reale svolgono un ruolo fondamentale nei sistemi di pianificazione aziendale, permettendo alle organizzazioni di produrre piani agili, rispondere tempestivamente ai cambiamenti economici e di mercato e prepararsi meglio al futuro.

La pianificazione aziendale

La Pianificazione aziendale deve essere allineata con il budget e le previsioni in modo da realizzare piani efficienti su entrambi i fronti.

La pianificazione aziendale include, ma non solo:

- Pianificazione delle spese
- Analisi dei flussi di cassa
- Pianificazione del capitale
- Pianificazione del bilancio

La pianificazione aziendale

- Pianificazione delle risorse umane e della forza lavoro
- Analisi di profittabilità
- Pianificazione del business integrata
- Pianificazione della capacità produttiva
- Pianificazione operativa e di vendita
- Pianificazione strategica

La pianificazione aziendale

Il piano aziendale è composto da:

- Piano economico
- Piano patrimoniale
- Piano degli investimenti
- Piano finanziario

La pianificazione aziendale

Criteri di riferimento per la formulazione dei piani

- La corretta formulazione dei piani è un fattore determinante per il successo aziendale e richiede pertanto previsioni ed elaborazioni accurate.
- Un elemento fondamentale per la corretta redazione dei piani è la capacità di chi li predispone (top management) di partire dall'esperienza passata e dalle informazioni che questa fornisce senza tuttavia lasciarsi condizionare da essa.

La pianificazione aziendale

- A maggior ragione la capacità di formulare strategie e di formalizzarle in piani assume particolare rilevanza quando si decide di dare avvio a una nuova iniziativa economica (costituzione di azienda, ingresso in un nuovo segmento di mercato, ecc.).
- In tal caso è opportuna la redazione di un business plan.

Fine

Grazie dell’attenzione