



**Ordine dei  
Dottori Commercialisti e degli  
Esperti Contabili di  
Roma**

COMMISSIONE DIRITTO  
DELL'IMPRESA:

**“Lo stato di pre-crisi e  
di crisi dell'impresa -  
1° incontro”**

*ROMA, 16 FEBBRAIO 2015*

***GLI STRUMENTI AZIENDALI DI CONTROLLO, IL CONTROLLO DI GESTIONE, L'ANALISI  
DI BILANCIO, LA PIANIFICAZIONE AZIENDALE***

Marco Pochetti

*Membro Commissione Diritto dell'Impresa ODCEC Roma*



## Gli strumenti aziendali di controllo: brevi riflessioni sull'organizzazione aziendale

- Attività di mappatura dell'azienda:

Interviste di tutti gli addetti al fine di comprendere quali funzioni svolgono - con chi “ interagiscono ” – analisi di input e output. Analisi del ciclo attivo e passivo

- Redazione di un organigramma aziendale:

Rilevare grado e modalità di relazione tra le diverse divisioni aziendali.

Nelle realtà di dimensioni maggiori si riscontra la necessità di un mansionario per ogni funzione e un “libro delle procedure”.

## Gli strumenti aziendali di controllo: motivi di implementazione



- Il governo del sistema aziendale non può essere più affidato soltanto all'intuito dell'imprenditore;
- L'azienda è un sistema produttivo che – come ogni sistema – deve essere coordinato e monitorato attraverso strumenti di controllo;
- Gli strumenti di controllo rendono possibili analisi e misuratori di *performance*;
- Un corretto sistema di strumenti di controllo permette di prevenire e/o analizzare motivi di eventuali stati di crisi e pre-crisi aziendali

# Gli strumenti aziendali di controllo



Strumenti di controllo diversi:

- Area economica;
- Area finanziaria;
- Area patrimoniale.

# Gli strumenti aziendali di controllo: area economica



Individuazione della congrua remunerazione dei fattori produttivi

Indicatori economici: EBITDA EBIT

## Gli strumenti aziendali di controllo: area finanziaria



Misurazione della compatibilità finanziaria della dinamiche reddituali dell'azienda: DINAMICA DEI FLUSSI SEMPLIFICATA



## **Gli strumenti aziendali di controllo: area patrimoniale**

Strumenti che permettono di analizzare la struttura finanziaria dell'impresa: corretto equilibrio tra il sistema delle fonti di finanziamento con gli impieghi.

# Gli strumenti aziendali di controllo: il controllo di gestione



Il «sistema» di controllo di gestione è l'insieme delle procedure che permettono di monitorare le fasi della gestione dell'impresa:

- Controllo e pianificazione dell'area economica;
- Controllo e pianificazione dell'area finanziaria;
- Controllo e pianificazione dell'area patrimoniale.





## Gli strumenti aziendali di controllo: il controllo di gestione – implementazione - premesse

Non esiste un sistema di controllo di gestione universalmente valido per tutte le imprese;

Ogni impresa è *unica*, anche nell'ambito del medesimo settore.

## Gli strumenti aziendali di controllo: il controllo di gestione – implementazione - premesse



In fase di implementazione di un «sistema» di controllo di gestione occorre tener conto, quindi, di diversi fattori:

- Grado di «managerialità» dell'imprenditore e delle risorse umane presenti in azienda;
- Settore di appartenenza del «business»;
- Capacità di crescita delle risorse interne all'azienda;
- Adattabilità del sistema contabile alle necessità di programmazione e controllo gestionale.