
***Modelli organizzativi di controllo di gestione
nelle società di servizi***

**Elementi del controllo di gestione
applicabili alle società di servizi**

Roma, 12 ottobre 2012

Redazione a cura di Dott. Leonardo Aquilani

Modulo 1. Caratteri generali del controllo di gestione

Modulo 2. Strumenti del controllo di gestione

Modulo 3. Le fasi del controllo di gestione

Modulo 1

CARATTERI GENERALI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

CONTROLLO DI GESTIONE

PROCESSO CON CUI I RESPONSABILI DELLA
CONDUZIONE AZIENDALE SI ASSICURANO CHE LE
RISORSE SIANO ACQUISITE E IMPIEGATE IN MODO
EFFICACE ED EFFICIENTE PER CONSEGUIRE GLI
OBIETTIVI AZIENDALI

Le fasi del Controllo di Gestione

Controllo
antecedente



Elaborazione delle linee
guida generali per l'attività
aziendale

Controllo
concomitante



Indirizzare le attività nel
medio-breve termine

Controllo
sussequente



controllare ex post le attività
dell'azienda

Gli scopi del Controllo di Gestione

- ✓ Accertamento risultato
(*assunzione di più opportune azioni correttive*)

- ✓ Fonte informativa per realizzare migliori
programmazioni ed esecuzioni future
(*affinamento tecniche programmazione*)

Caratteri generali del controllo di gestione

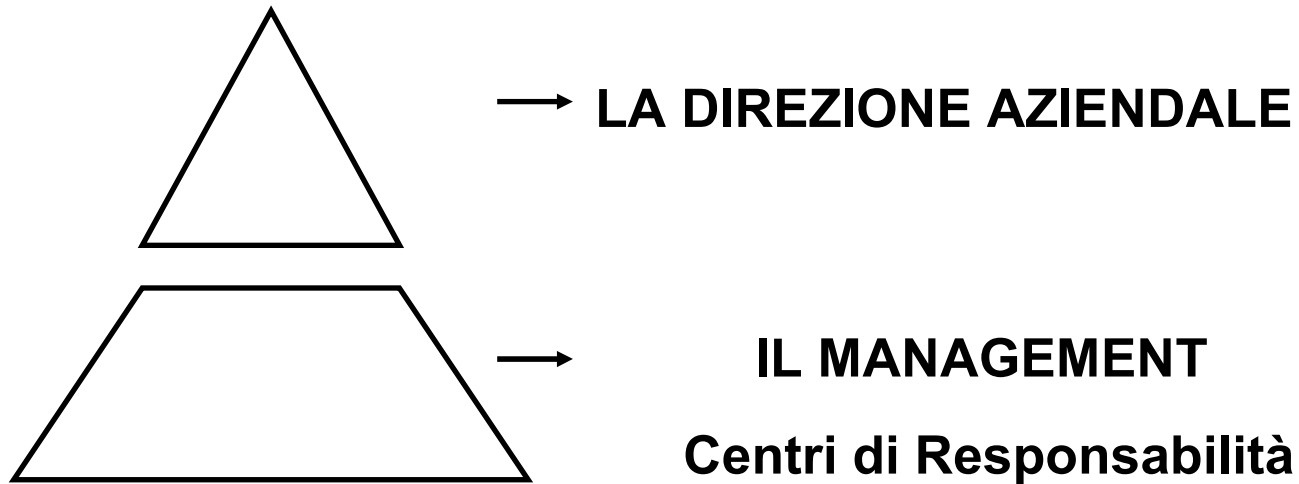
La raccolta delle informazioni all'interno dell'Azienda

SISTEMA INFORMATIVO AZIENDALE



SISTEMA INFORMATIVO DIREZIONALE

I destinatari delle informazioni del Controllo di Gestione sono



LA REPORTISTICA



è lo strumento di comunicazione delle informazioni prodotte dal controllo ai destinatari

utilizza tabelle, grafici, schemi di sintesi

Modulo 2

STRUMENTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Riclassificazione e analisi di bilancio

**Lo strumento del Controllo di Gestione è il
BILANCIO RICLASSIFICATO**

dal bilancio “amministrativo”
(4^a direttiva CEE)



al bilancio “gestionale”

Il bilancio

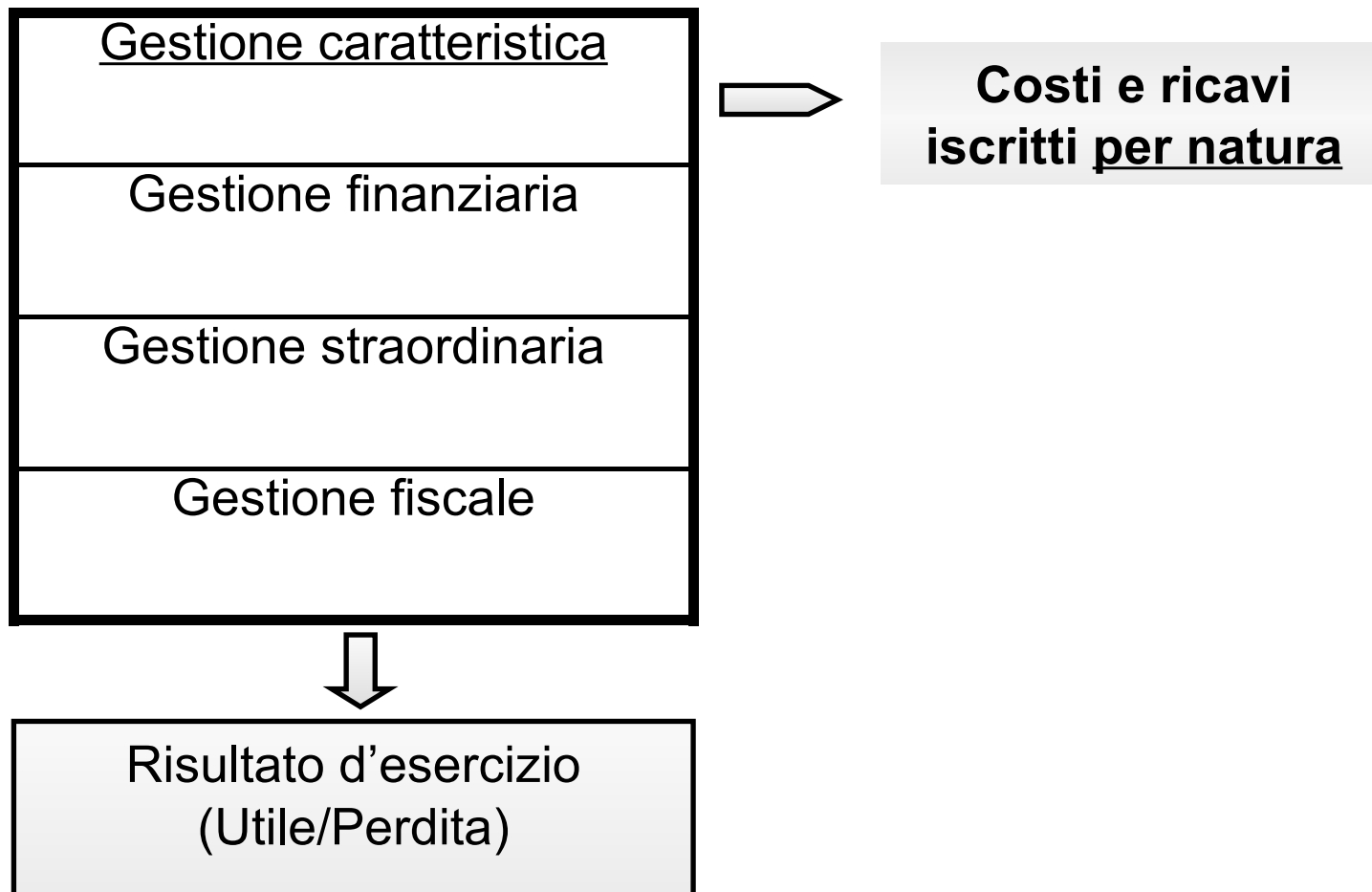
Conto Economico

RICAVI
COSTI
UTILE/PERDITA

Stato Patrimoniale

ATTIVITA'	PASSIVITA'
	PATRIMONIO NETTO

La classificazione dei costi nel Conto Economico



CONTO ECONOMICO

Produzione per vendita

+ Produzione al costo e produzione non ricorrente

= Valore della produzione

- Consumi di materie prime e servizi esterni
--

= Valore aggiunto

- Costo del lavoro

= Margine Operativo Lordo (M.O.L.)

± Accantonamenti, proventi e oneri diversi
--

= Risultato operativo ante ammortamenti (EBITDA)

- Ammortamenti

= Risultato operativo (EBIT)

.....

Si evidenziano i seguenti risultati intermedi

Valore della produzione - Costi esterni = VALORE AGGIUNTO

Valore aggiunto - Costo per il personale = MARGINE OPERATIVO LORDO

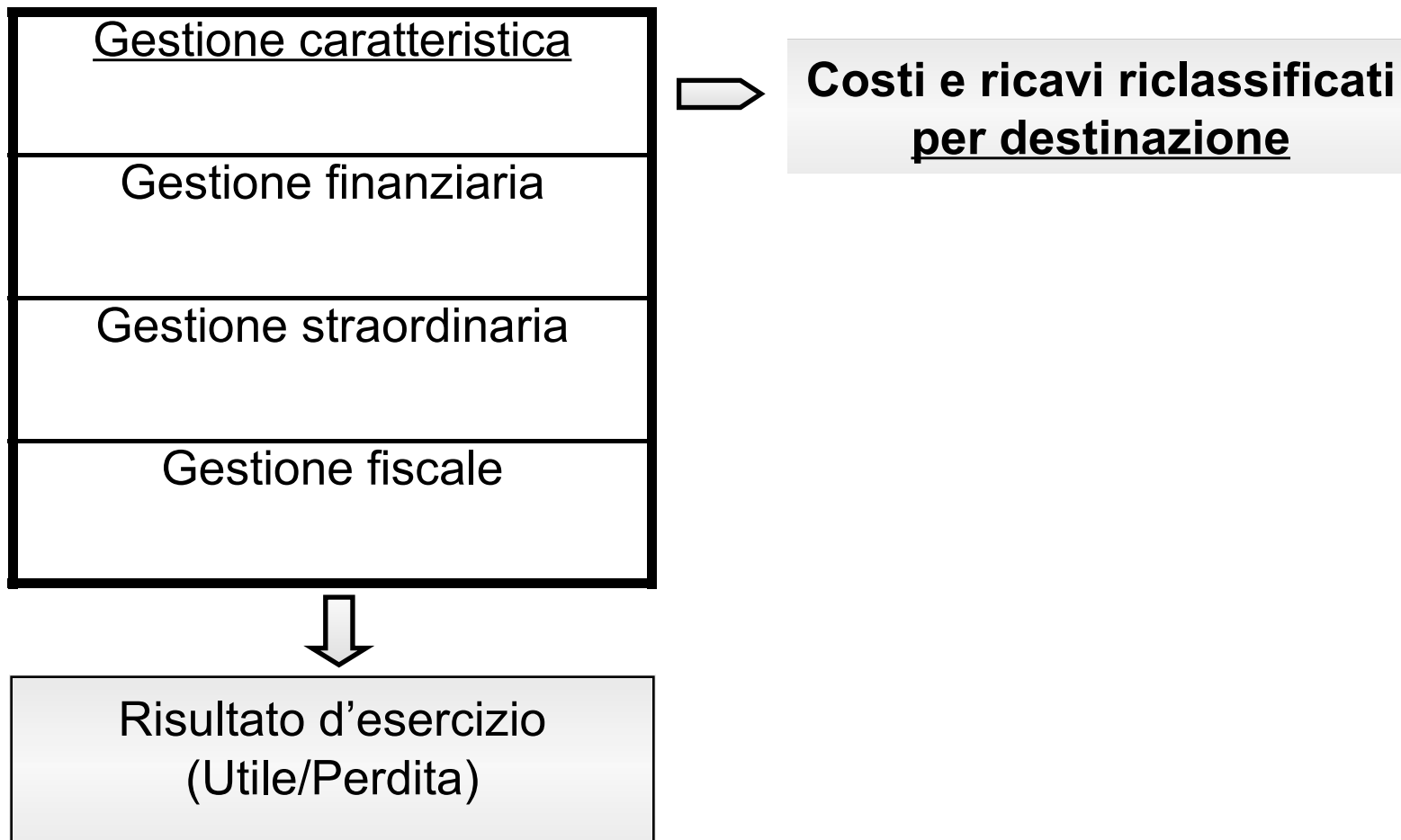
MOL ± Accantonamenti - Ammortamenti = RISULTATO OPERATIVO

RISULTATO OPERATIVO



esprime l'efficienza della direzione aziendale
nell'attività tipica dell'impresa

La riclassificazione del Conto Economico per aree gestionali



CONTO ECONOMICO GESTIONALE

Produzione per vendita

+ Produzione al costo e produzione non ricorrente

Valore della produzione

- Materiali e costi diretti esterni

- Costo del lavoro diretto

Costo della produzione

= Margine lordo della produzione

- Costi di struttura

± Proventi e oneri diversi

= Risultato operativo (EBIT)

.....

La riclassificazione del bilancio

CONTO ECONOMICO GESTIONALE

Produzione per vendita	}	+ VALORE DELLA PRODUZIONE
+Produzione al costo e produzione non ricorrente		
Valore della produzione		
- Materiali e costi diretti esterni	}	- COSTO DELLA PRODUZIONE
- Costo del lavoro diretto		
Costo della produzione		
= Margine lordo della produzione		= MARGINE LORDO
- Costi di struttura		- COSTI STRUTTURA
± Proventi e oneri diversi		
= Risultato operativo (EBIT)		= RISULTATO OPERATIVO
.....		

La riclassificazione del bilancio

Lo Stato Patrimoniale

ATTIVO
Capitale fisso
Rimanenze
Crediti Commerciali
Cassa e crediti finanziari

PASSIVO
Patrimonio netto
Fondo TFR
Fondi rischi e oneri
Anticipi
Fornitori
Debiti finanziari

Lo Stato Patrimoniale gestionale

CAPITALE INVESTITO NETTO
Capitale fisso
Capitale circolante
- Fondo TFR

COPERTURE
Patrimonio netto
Indebitamento finanziario netto

Analisi statica

Return on investment:

$$\text{ROI} = \frac{\text{EBIT}}{\text{CIN}}$$

Return on sales:

$$\text{ROS} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Ricavi}}$$

$$\text{Indice di rotazione del capitale investito} = \frac{\text{Ricavi}}{\text{CIN}}$$

$\text{ROI} = \text{ROS} \times \text{Indice di rotazione del capitale investito}$
--

Analisi statica

CONTO ECONOMICO	
...	
= Risultato operativo (EBIT)	
± Proventi ed oneri finanziari	
= Risultato ante proventi straordinari e imposte	
± Proventi ed oneri straordinari	
= Risultato ante imposte	
- Imposte sul reddito	
= Risultato netto	

Indice di redditività complessiva del capitale proprio

Return on equity:

$$\text{ROE} = \frac{\text{RISULTATO NETTO}}{\text{CAPITALE PROPRIO}}$$

Analisi dinamica

Cash Flow generato dall'attività OPERATIVA

+

Cash Flow generato dall'attività di INVESTIMENTO

Free Operating Cash Flow:

FOCF

rappresenta le disponibilità liquide nette derivanti da attività operative

Modulo 3

LE FASI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

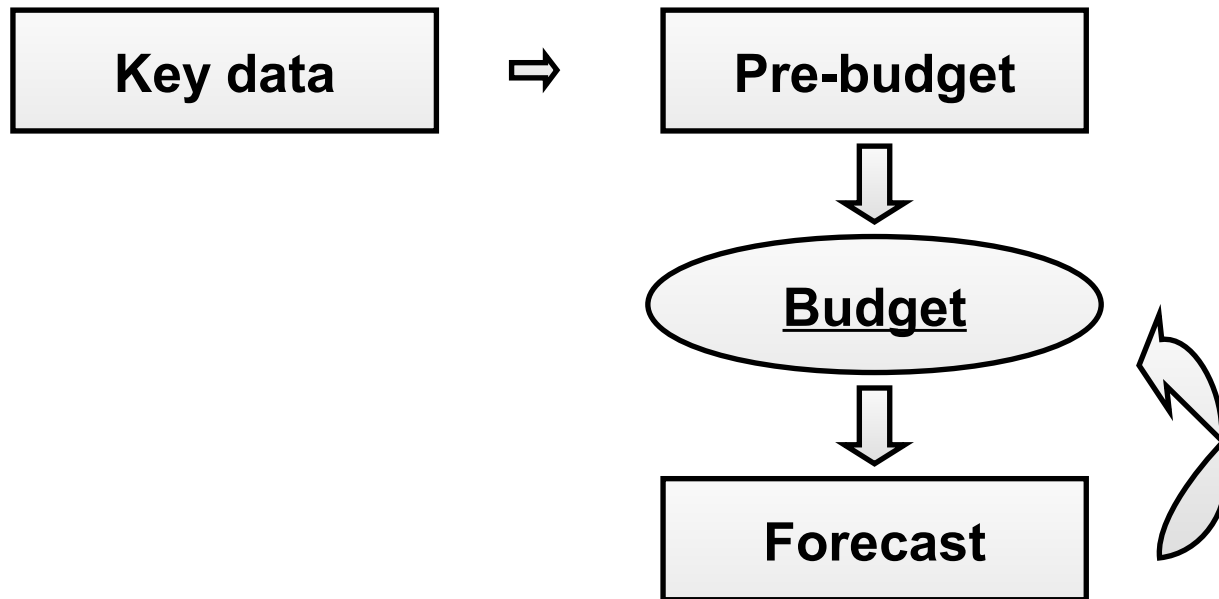
Fase 1

Controllo antecedente
(ex ante)



Programmazione delle attività

PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA'



Il controllo di gestione nella fase antecedente

KEY DATA

Economici

Ricavi

Margine lordo della produzione

EBIT

Patrimoniali-finanziari

Capitale investito netto

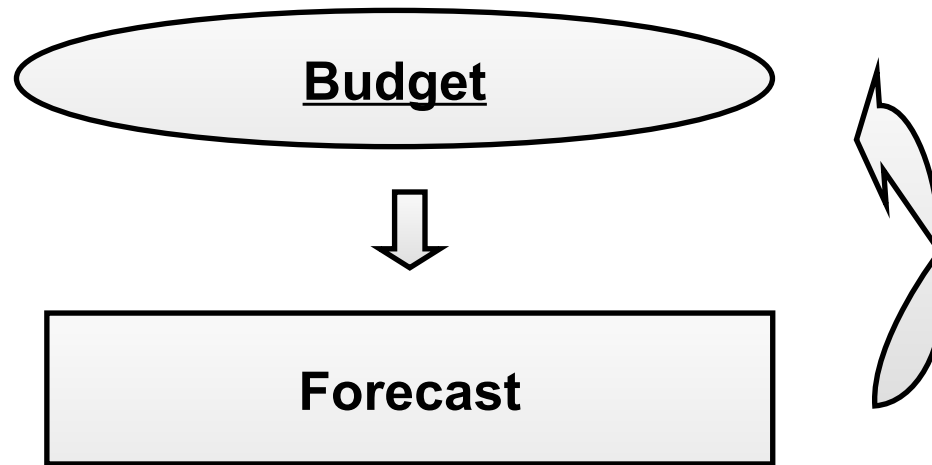
Capitale circolante

Indebitamento finanziario netto

Free operating cash flow

ROI

Il controllo di gestione nella fase antecedente



Fase 2

Controllo concomitante
(in itinere)



analisi periodica degli scostamenti

Analisi degli scostamenti

utilizza la



contabilità analitica o gestionale



fornisce consuntivi periodici infra-annuali

Analisi degli scostamenti



Calcolo Δ tra



Budget periodico
(mensile ad es.)



Consuntivo periodico
gestionale (mensile ad es.)

Il controllo di gestione nella fase concomitante

- analisi degli indici
- analisi dei flussi




analisi qualitative e quantitative effettuate in corso d'opera
(esempio KPI)

KPI (KEY PERFORMANCE INDICATOR)

grandezze di tipo economico, fisico, ma anche indicatori di tipo qualitativo che consentono di monitorare specifici fattori di rischio o punti di forza dell'azienda

Analisi degli scostamenti

consente di 

- individuare le cause degli scostamenti e le relative responsabilità
- definire eventuali interventi correttivi



- correggere tempestivamente eventuali criticità
- aggiornare il budget

Fase 3

Controllo susseguente
(ex post)



analisi finale degli scostamenti

Il controllo di gestione nella fase susseguente

- analisi statica – per indici

- analisi dinamica – per flussi

In questa fase del controllo di gestione non è più possibile modificare la strategia annuale, si potrà intervenire su un'eventuale revisione della pianificazione pluriennale delle attività.