

Introduzione

L'obiettivo del testo è quello di analizzare con quali strumenti e con quali metodologie si sviluppa l'attività di controllo della gestione nelle diverse tipologie di aziende.

Il lavoro è destinato a coloro che conoscono il controllo di gestione e vogliono approfondire le conoscenze di questa materia. La volontà di chi scrive è di sviluppare gli argomenti in modo semplice e chiaro. Il testo inoltre è ricco di esemplificazioni e casi.

Tutte le attività svolte in azienda richiedono una azione di controllo: si controlla la qualità, la produzione, la strategia, l'organizzazione e, non ultimo, la gestione deve essere sottoposta ad attenta e continua vigilanza.

Ogni forma di controllo deve essere efficace e quindi porsi obiettivi ed ottenere risultati. Essa non può essere fine a se stessa; deve anticipare gli eventi, produrre miglioramenti, permettere azioni correttive. Le attività di controllo debbono essere anche efficienti e quindi tempestive, talvolta immediate. A poco servirebbe intervenire in modo tardivo ancorché mirato e preciso. Infine l'attività svolta deve essere economicamente sostenibile e quindi l'impianto del sistema e la sua gestione, che certamente hanno un costo, devono determinare maggiori ricavi o risparmi di costi tali da giustificarne, con sufficiente margine, la loro esistenza. In altre parole non ha senso economico attivare un sistema di controllo il cui costo superi i vantaggi economici determinabili dall'esercizio dello stesso.

Gli strumenti del controllo sono innanzi tutto il budget, un sistema più o meno articolato, complesso e integrato di previsione e la contabilità analitica, un sistema di rilevazioni consuntive più dettagliato e con più informazioni rispetto alla contabilità generale le cui funzioni, anche di controllo, debbono rimanere inalterate.

A dire il vero, nessun impianto di controllo di gestione può prescindere da un sistema contabile "tradizionale" correttamente impostato, costantemente aggiornato e sapientemente verificato.

Per quanto riguarda le metodologie, giova da subito osservare che la quasi totalità delle aziende non ha l'obbligo di attivare un sistema di controllo della gestione. Nessuna legge impone alle imprese private di svolgere attività in tale senso e pertanto non esistono norme di riferimento e regole. Solo alcune categorie di aziende pubbliche, come le aziende sanitarie ed ospedaliere, i comuni e poche altre, hanno leggi che impongono l'adozione di sistemi di controllo della gestione. Ne deriva

che ciascuna impresa adotta, approfondisce e sviluppa un sistema di controllo di gestione che ritiene idoneo rispetto all'organizzazione aziendale, alle risorse disponibili, alla cultura d'impresa; quindi non esiste un sistema unico di controllo così come ogni azienda ha le sue tipicità e caratteristiche di processo.

Proprio il processo e le modalità con cui è attuato nella singola impresa, determinano differenze profonde nei sistemi di controllo mentre i sistemi tradizionali di contabilità e bilancio si differenziano in modo non così significativo.

Sviluppare pertanto questo argomento implica un approccio pragmatico in quanto i principi risultano sempre generici mentre le soluzioni impongono la definizione di dettagli e l'analisi di casi concreti.

Il testo pertanto non si sofferma a lungo sulle ragioni che spingono al controllo, ma cerca di approfondire, in modo semplice, le metodologie con casi didattici per meglio cogliere alcuni particolari e complessi passaggi.

Gli esempi sono sviluppati con il foglio elettronico, grande e a volte unico strumento protagonista negli uffici del controllo di gestione. In campo grigio sono individuati i dati di input mentre per ciascun dato elaborato vengono indicate le modalità di calcolo.