

Corso di Laurea Magistrale in  
**Management delle Attività  
Motorie e Sportive**

**65781 - Bilanci Aziendali e  
Controllo di Gestione**

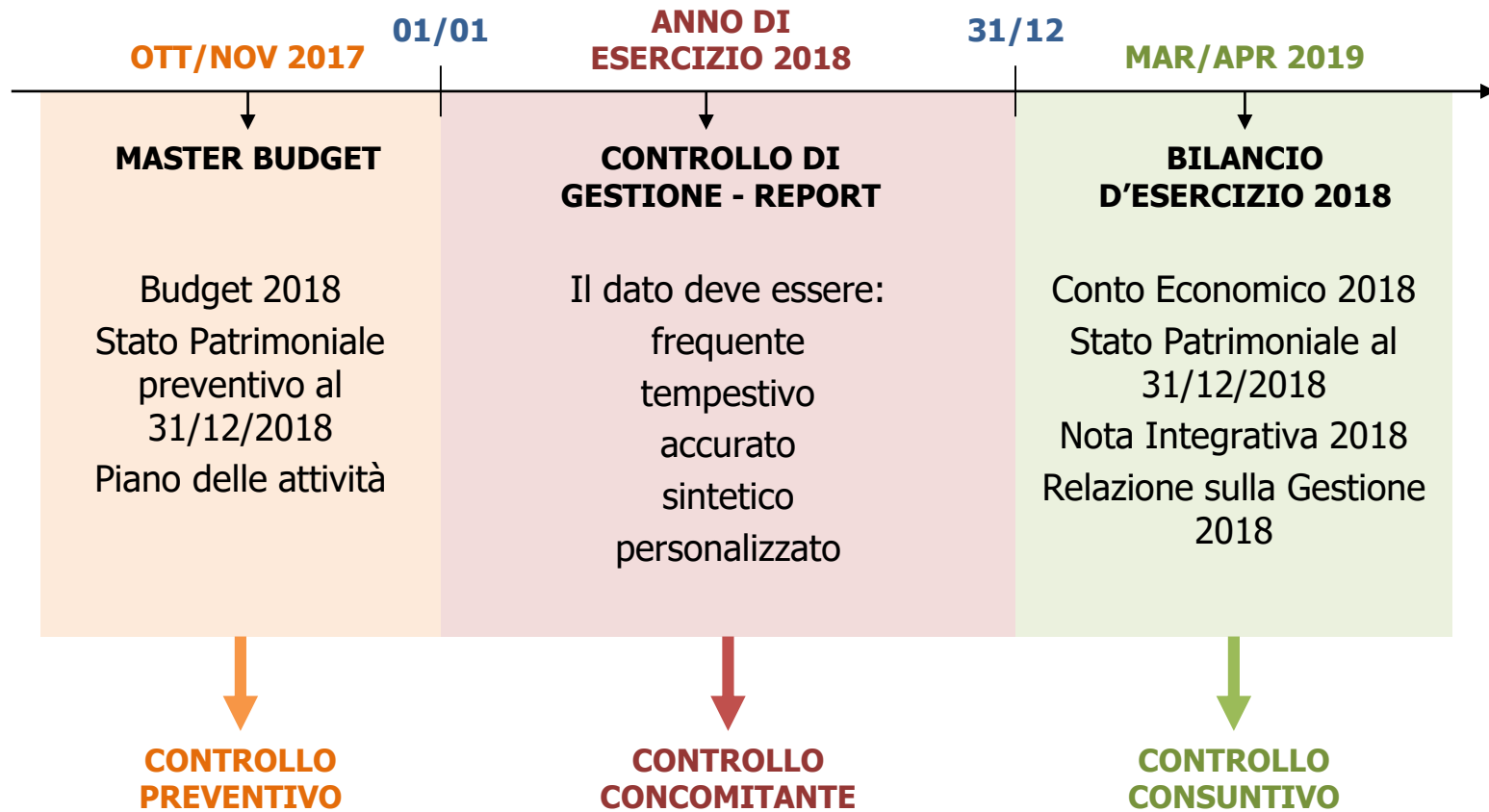
Lezione 1

**Il controllo direzionale**

# Il controllo direzionale



# Controllo direzionale



# I documenti del bilancio d'esercizio



Lo **Stato Patrimoniale** mette in evidenza il patrimonio esistente alla fine del periodo amministrativo, determinato in funzione del risultato economico che si assegna all'indirizzo.

Il **Conto Economico** mette in evidenza la formazione del risultato economico d'esercizio, ossia il flusso dei valori provocati dalla gestione della produzione, dalla gestione finanziaria e dalla gestione straordinaria.

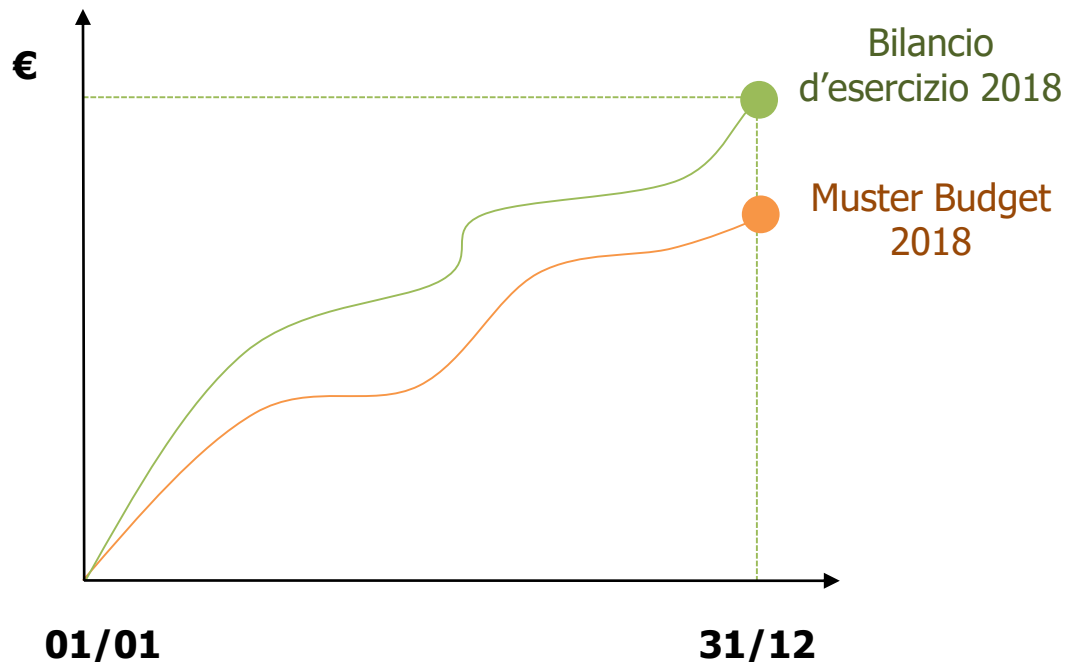
La **Nota Integrativa** è il documento che accompagna lo Stato Patrimoniale e il Conto Economico, con funzione esplicativa e descrittiva che costituisce parte integrale del bilancio

La **Relazione sulla Gestione** è uno dei documenti allegati al bilancio d'esercizio. Lo scopo della relazione è di comprendere la situazione della società e l'andamento della gestione, in chiave attuale e prospettica.

# Controllo direzionale



Il **controllo direzionale** è un processo mediante il quale la direzione dell'organizzazione, avvalendosi di opportuni strumenti, si accerta del **grado di conseguimento**, in termini di **efficacia** ed **efficienza**, degli **obiettivi stabiliti** in sede di pianificazione strategica.



# Il sistema di controllo direzionale



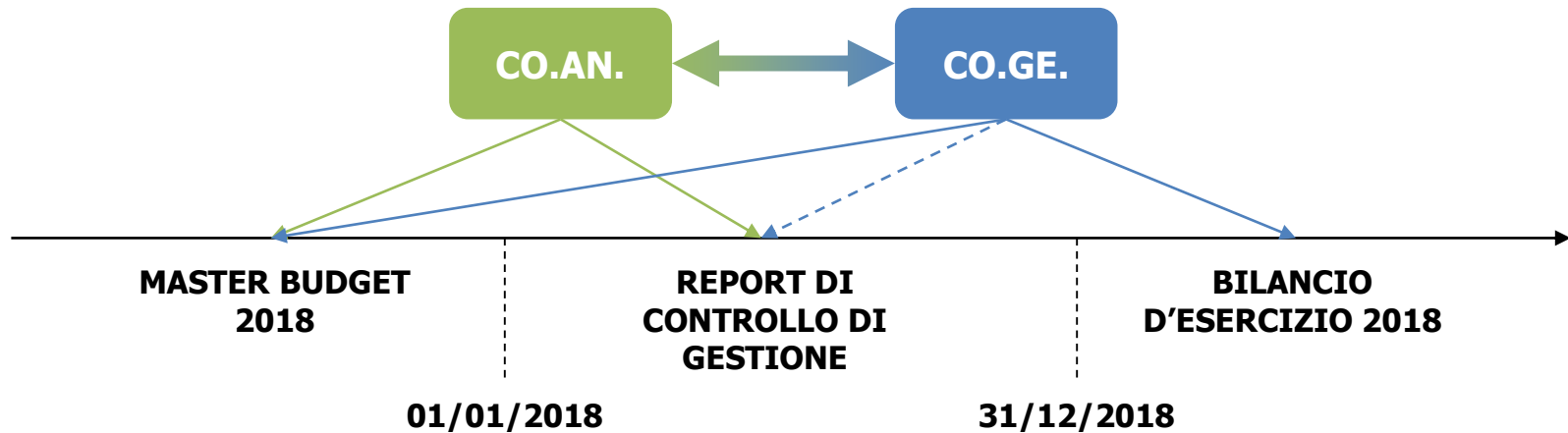
Dunque, il sistema di **controllo direzionale**:

- è un **processo direzionale**, cioè fornisce dati a supporto dell'azione manageriale e del processo decisionale dell'organizzazione;
- utilizza **strumenti e tecniche proprie**, in primis la contabilità direzionale o gestionale, il budget, le informazioni provenienti dai sottosistemi;
- deve necessariamente "**controllare**" **efficacia** ed **efficienza**, deve cioè superare una logica meramente economico-contabile per verificare costantemente il rispetto degli obiettivi che possono mirare l'esistenza dell'azienda nel settore di riferimento;
- richiede necessariamente la **formulazione di obiettivi**;
- deve abbracciare la **totalità della gestione aziendale**.

# Contabilità generale e analitica



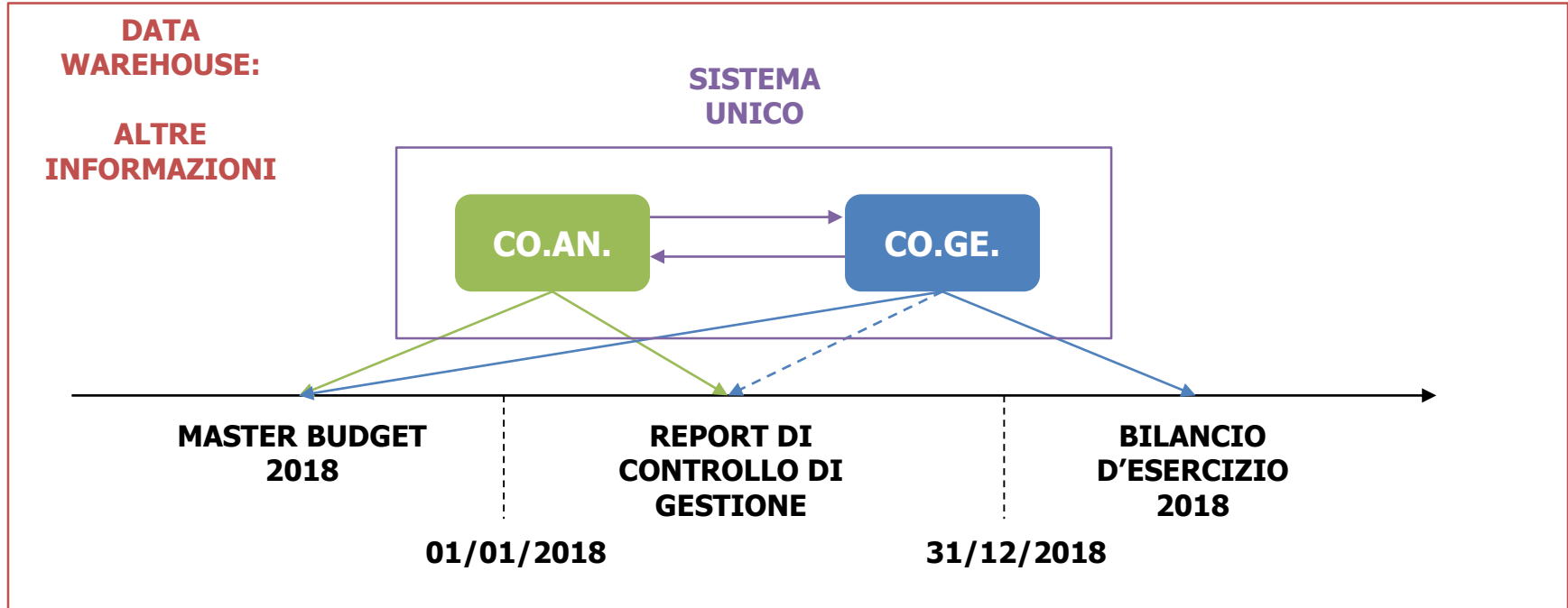
# Controllo direzionale



Il **bilancio d'esercizio** è un **documento pubblico** ed **obbligatorio**; al contrario, il **master budget** ed i **report** del **controllo di gestione** sono documenti **non obbligatori**, ma **riservati** e **vitali** per l'organizzazione.

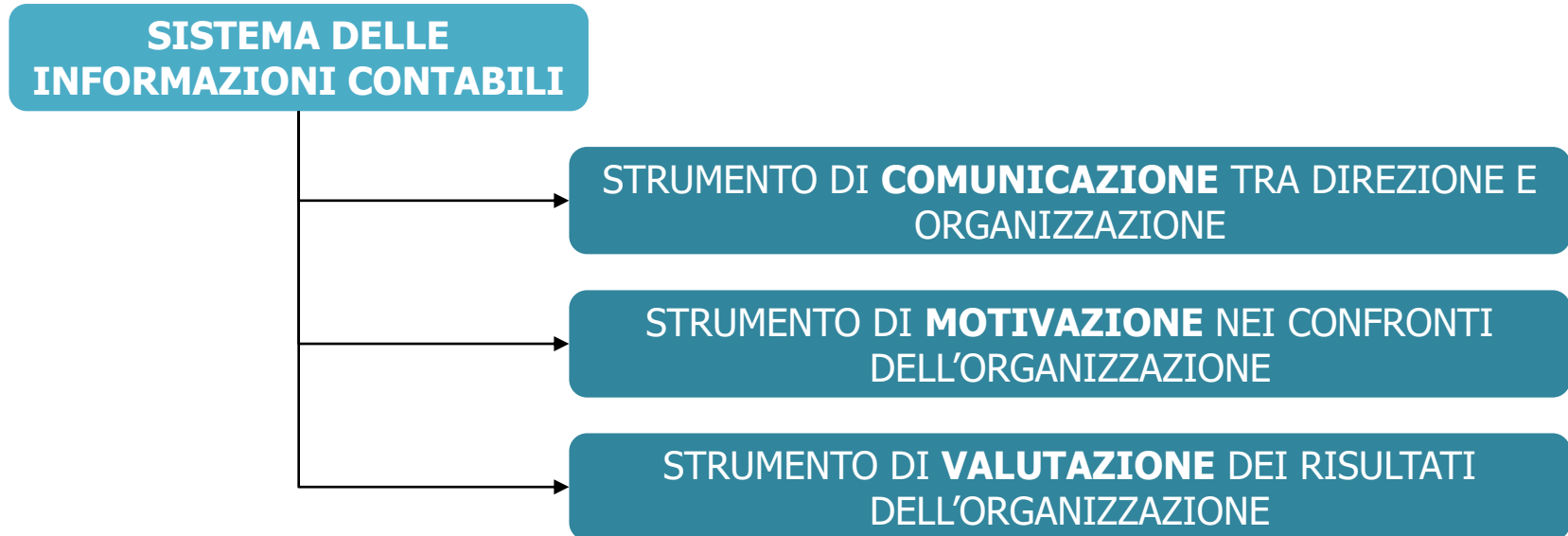


# Il data warehouse



Il **data warehouse** è un sistema informativo che integra e riorganizza i dati provenienti da sorgenti di varia natura e li rende disponibili per analisi di supporto ai processi decisionali.

# Il sistema delle informazioni contabili



I principali strumenti di informazione sono:

- la **contabilità generale** (bilancio d'esercizio);
- le **contabilità speciali** (tra le quali spicca la contabilità analitica o dei costi);
- il **piano di medio o lungo periodo** e la sua articolazione nel budget annuale e infrannuale (controllo budgetario).

# Contabilità generale e analitica



La contabilità generale (**CO.GE.**) e la contabilità analitica (**CO.AN.**) sono normalmente gestite da un unico sistema software E.R.P. (Enterprise Resource Planning).

- Il **piano conti per la contabilità generale** è definito dal Codice Civile che ha recepito la IV Direttiva CEE.
- Il **piano conti per la contabilità analitica** può essere costruito in base alle preferenze dell'organizzazione.

Contabilità generale e contabilità analitica in itinere assumono valori differenti per poi coincidere in unico valore di fine anno.



# Contabilità generale VS Contabilità analitica (I)



## CONTABILITÀ GENERALE

Traccia i dati **in entrata/uscita** dall'organizzazione. Questi devono essere resi pubblici e possono essere incrociati. La classificazione delle voci è effettuata **per natura**. Si interessa a fattori che comportano variazioni numeriche e che sono in grado di influire sul reddito.

## CONTABILITÀ ANALITICA

È **interna e peculiare** all'organizzazione. Analizza la trasformazione degli input in output. La classificazione delle voci è effettuata **per destinazione** (ad esempio per funzione, prodotto, commessa, ecc.). Per costruire il sistema di controllo è necessario conoscere organizzazione, processi e driver.

# Contabilità generale VS Contabilità analitica (II)



	CO.GE.	CO.AN.
<b>Scopo</b>	Misurazione del reddito e del capitale di funzionamento	Rielaborazione dei dati di costo e di ricavo per l'attività decisionale e di controllo. Monitoraggio dell'efficienza (e dell'efficacia) della gestione
<b>Destinatari</b>	Principalmente, stakeholder esterni	Principalmente, stakeholder interni
<b>Oggetto di rilevazione</b>	Tutti i costi e i ricavi	Solo costi e ricavi relativi alla gestione caratteristica
<b>Momento di rilevazione</b>	Manifestazione numeraria o finanziaria	Utilizzo effettivo dei fattori produttivi (che generano costi)
<b>Metodologia di rilevazione</b>	Contabile, in partita doppia	Contabile ed extracontabile
<b>Obbligatorietà</b>	Sì	No
<b>Epoca di riferimento</b>	Passato	Passato e futuro

# Le caratteristiche della contabilità analitica



Le informazioni fornite dal **bilancio d'esercizio** e dalla **contabilità generale** non sono sempre un valido supporto al processo decisionale e a chi si occupa del **controllo di gestione**: è per questo motivo che le organizzazioni, che si trovano ad operare in contesti dinamici e competitivi, si avvalgono di sistemi di **contabilità analitica**.

Lo scopo principale della contabilità analitica è quello di rilevare i ricavi e i costi di gestione nonché i flussi di finanziamento valutando:

- **l'efficienza** cioè l'utilizzo ottimale delle risorse inteso come rapporto tra risorse impiegate (input) e risultati (output). Questo tipo di analisi è necessaria per combattere gli sprechi di materie o lavoro utilizzando le risorse strettamente necessarie;
- **l'efficacia** cioè la capacità dell'organizzazione di conseguire gli obiettivi prestabiliti valutando a posteriori la qualità, quantità o il fattore temporale.

# **Il Bilancio d'Esercizio**



# Il Bilancio d'Esercizio



Il Bilancio d'Esercizio è uno **strumento consuntivo** che fornisce indicazioni sull'andamento dell'azienda.

Per valutare la performance è necessario **analizzare l'evoluzione dei valori** di bilancio di **almeno 5 anni**. In questo orizzonte temporale si dovrebbe esaurire l'effetto di particolari politiche di bilancio.

Per la **gestione in itinere**, il Bilancio d'Esercizio quale strumento consuntivo risulta obsoleto nel momento della sua redazione; è quindi necessario consultare i **report** generati dal **Controllo di Gestione**.

Il Bilancio d'Esercizio, secondo quanto dispone l' art.2423 del Codice civile, si compone di **quattro documenti**:

- Stato Patrimoniale;
- Conto Economico;
- Nota Integrativa;
- Relazione sulla Gestione.



# Stato Patrimoniale e Conto Economico



Lo **Stato Patrimoniale** mette in evidenza il **patrimonio esistente** alla fine del periodo amministrativo, determinato in funzione del risultato economico che si assegna all'indirizzo.

È composto da due raggruppamenti:

- l'**attivo**: investimenti dell'azienda (immobilizzazioni e attivo circolante);
- il **passivo**: beni che danno origine alle fonti di finanziamento dell'azienda (patrimonio netto e debiti) in modo da riconoscere i mezzi propri dell'azienda e il capitale di terzi.

Il **Conto Economico** mette in evidenza la **formazione del risultato economico d'esercizio**, ossia il flusso dei valori provocati dalla gestione della produzione, dalla gestione finanziaria e dalla gestione straordinaria.

# Nota Integrativa e Relazione sulla Gestione



La **Nota Integrativa** è il documento che **accompagna** lo **Stato Patrimoniale** e il **Conto Economico**, con funzione esplicativa e descrittiva che costituisce parte integrale del bilancio:

- descrive in modo analitico (integrando con dati di natura extra-contabile e qualitativa) le voci dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico;
- spiega e motiva le scelte compiute dagli amministratori in sede di valutazione.

La **Relazione sulla Gestione** è un documento di accompagnamento non obbligatorio che acquista una notevole importanza ai fini della **valutazione delle prospettive per l'impresa**. Descrive:

- le attività di R&S;
- i rapporti con imprese controllate, collegate, controllanti e imprese sottoposte al controllo di queste ultime;
- i fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio;
- l'evoluzione prevedibile della gestione.