

# Il controllo di gestione nelle PMI

*di Paolo Tartaglia Polcini*

*Confindustria Avellino*

*19 aprile 2016*

# *Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo*

**Adempie la funzione di supportare:**



**La corretta  
formulazione  
delle decisioni:**

- *Strategiche*
- *Operative*

**Il monitoraggio  
dei risultati**

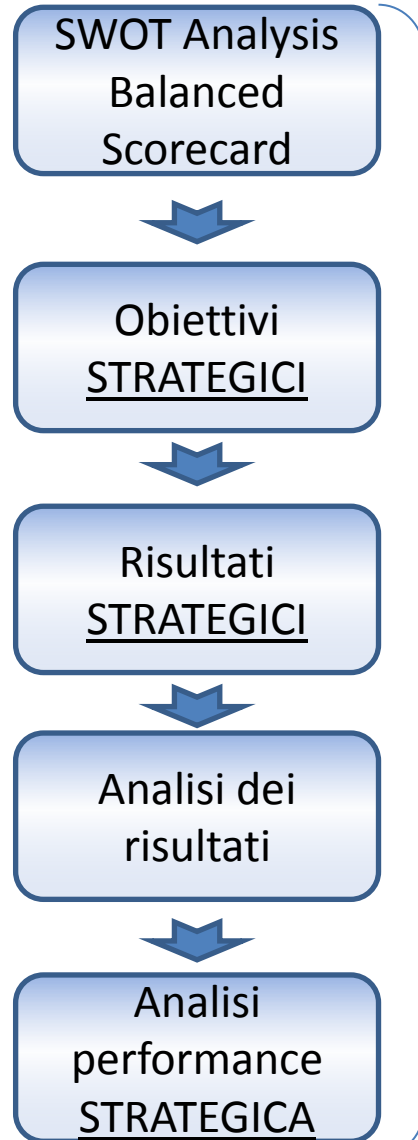
**La responsabi-  
lizzazione dei  
manager**

# Le fasi del ciclo di pianificazione, programmazione e controllo

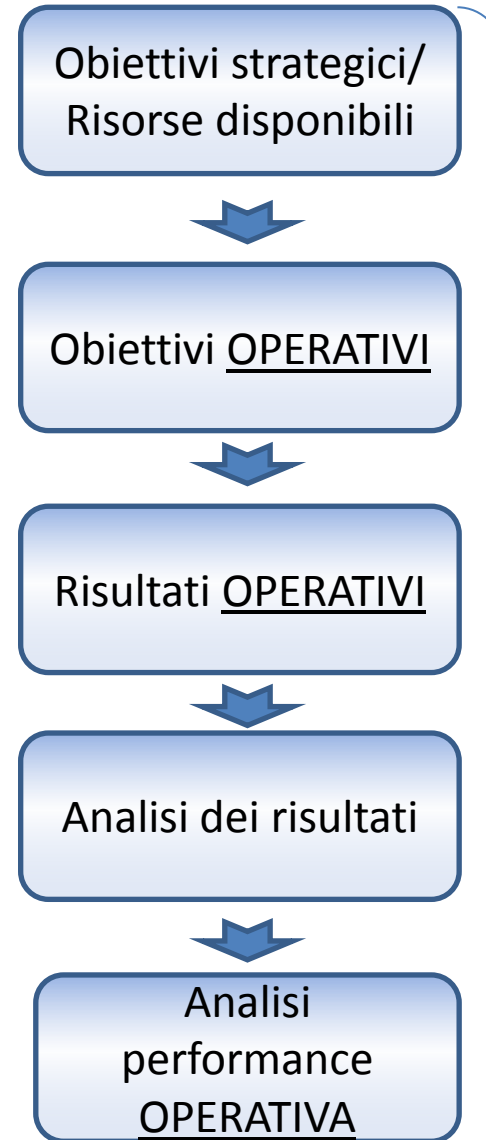
## IL METODO



## PIANIFICAZIONE (STRATEGICA)



## PROGRAMMAZIONE (OPERATIVA)



C  
O  
N  
T  
R  
O  
L  
L  
O

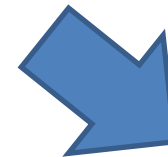
C  
O  
N  
T  
R  
O  
L  
L  
O

D  
I

G  
E  
S  
T  
I  
O  
N  
E

# *Il controllo di gestione: le finalità tipiche*

## **SCOPI DEL CONTROLLO DI GESTIONE**



**Individuare  
AREE DI  
RESPONSABILITA'**

**Assegnare  
OBIETTIVI  
PARTICOLARI**

**Attivare il  
SISTEMA  
PREMIANTE**

## *Il controllo di gestione e le dimensioni aziendali*

**IL CONTROLLO DI GESTIONE HA TRADIZIONALMENTE AVUTO COME PROPRIO AMBITO DI RIFERIMENTO L'IMPRESA DI GRANDE DIMENSIONE, POICHE'**



**Il**

### **CUMULO DEI RUOLI**

**in capo al medesimo soggetto  
rende coordinamento e  
cofinalizzazione risultati  
spontanei**

**La**

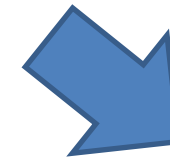
### **CONTABILITA' DIREZIONALE NON E' OBBLIGATORIA**

**e nelle PMI viene percepita  
spesso come un ingiustificato  
appesantimento  
amministrativo**

**In realtà, le PMI sono soggette a fattori di pressione competitiva non meno intensi delle imprese di maggiori dimensioni e devono con accuratezza e tempestività  
**monitorare i propri livelli di EFFICIENZA/EFFICACIA****

# *Il controllo di gestione nelle PMI: la relazione con la pianificazione strategica*

Gli strumenti e i metodi che teoria e prassi hanno formalizzato per la **pianificazione strategica** hanno come proprio ambito naturale di applicazione **l'impresa di medio-grandi dimensioni**



La naturale (ma non necessaria)

**SEPARAZIONE TRA PROPRIETA' E GESTIONE**

ne fa uno strumento di *accountability* utile a fronteggiare il problema di agenzia

La naturale (ma non necessaria)

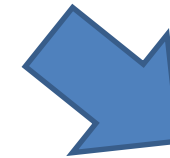
**COMMISTIONE TRA PROPRIETA' E GESTIONE**

rende preferibile non sacrificare l'espressione dell'**intuito dell'imprenditore**

Nelle PMI, ferma restando la valenza dei metodi e strumenti di pianificazione strategica, **è opportuno che l'imprenditore non ne faccia un uso particolarmente formalizzato, ma più libero ed estemporaneo**

# *Il controllo di gestione nelle PMI: l'area della programmazione operativa*

**La programmazione e il controllo operativi hanno un contenuto strettamente tecnico volto a monitorare profili di efficacia/efficienza operativi. Non è la dimensione aziendale a differenziare la sua configurazione ma**



**Specificità del  
SETTORE DI APPARTENENZA**

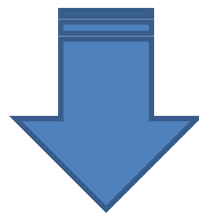
**Caratteristiche del  
MODELLO ORGANIZZATIVO**

**Nelle PMI come nelle grandi imprese, il controllo di gestione deve consentire di isolare aree di eventuale inefficacia/inefficienza, al fine di rimuovere le cause che ne sono a monte e attivare i meccanismi del sistema premiante. Le sue caratteristiche dipenderanno essenzialmente da complessità e variabilità del settore di appartenenza.**

## *I «pilastri» del controllo di gestione: il Budget*

**Documento che formalizza impatti economici, finanziari e patrimoniali di un programma di gestione. Evita di «navigare a vista» e costringe ad accettare una logica condivisa di programmazione**

**Nelle PMI molto spesso non si coglie la portata utile di una gestione programmata, probabilmente a causa degli oneri amministrativi che comporta e dei vincoli alla libertà di gestione che crea**



**Si perde così una preziosa opportunità di riflessione ex ante su coerenza tra: obiettivi particolari, vincoli di struttura e vincoli di mercato**



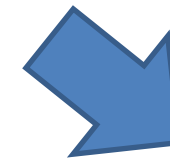
# ***I «pilastri» del I controllo di gestione: l'analisi degli scostamenti***

**Raffronto tra dati di budget e dati (pre)consuntivi al fine di conoscere andamenti in atto e profili di inefficacia/inefficienza da rimuovere. Lo scostamento viene scomposto per individuare sue componenti riconducibili a tipologie di determinanti causali.**

**Tipicamente:**



**SCOSTAMENTO DI QUANTITA'**  
(efficienza interna)



**SCOSTAMENTO DI PREZZO'**  
(efficienza esterna)

**Non vi è alcuna ragione per ritenere diversa l'utilità dell'analisi degli scostamenti in funzione della dimensione aziendale. Anche se nelle PMI i ruoli (e le responsabilità delle singole componenti dello scostamento) non sono distinti, la scomposizione dello scostamento complessivo è comunque preziosa sul piano delle indicazioni gestionali e delle possibili azioni correttive**

# *I «pilastri» del I controllo di gestione: i rapporti di gestione*

**Sono il luogo in cui trovano formale rappresentazione le risultanze del controllo di gestione. Essi devono avere una struttura che ne massimizza la portata informativa e l'utilità decisionale. Imprescindibile è la **tempestività**. Nel tempo, teoria e prassi hanno consolidato strutture tipiche per i rapporti di gestione**

**Nelle PMI la confusione di ruoli in capo agli stessi soggetti comporta una sottostima della portata utile dei rapporti di gestione, spesso del tutto trascurati**



**In considerazione della modesta articolazione dei ruoli nelle PMI, è opportuno che i rapporti di gestione siano più snelli, agili, sintetici, poco formalizzati. Ma è certamente inopportuno che spariscano del tutto (come la prassi non di rado dimostra)**