

Sistemi di controllo: Analisi economiche per le decisioni e la valutazione della performance



La natura della contabilità per il management

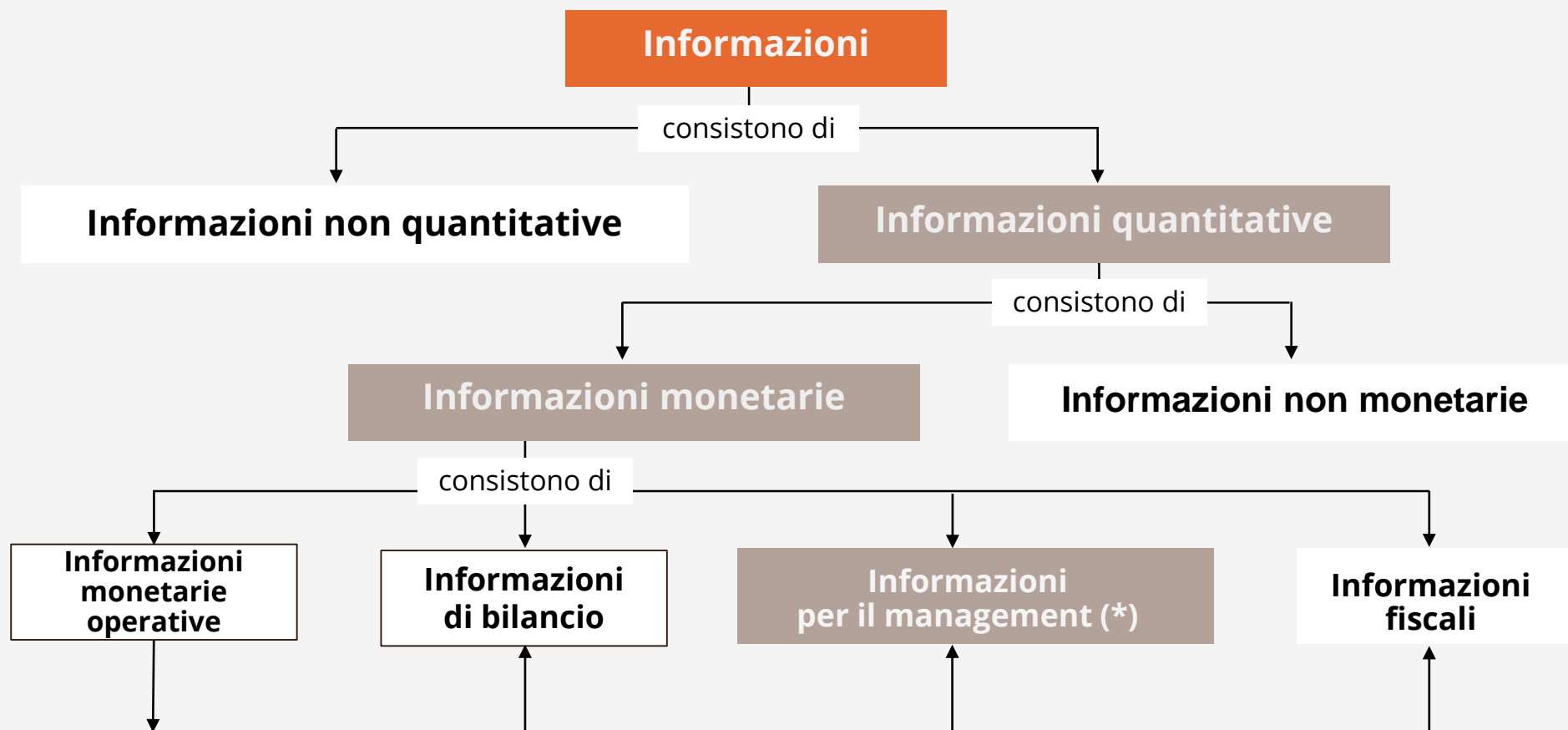
1



INDICE

LA NATURA DELLA CONTABILITÀ PER IL MANAGEMENT	01
UN CONFRONTO CON LA CONTABILITÀ GENERALE E IL BILANCIO	02
I DIVERSI TIPI DI INFORMAZIONI DELLA CONTABILITÀ PER IL MANAGEMENT	03
LA MISURAZIONE E LE COINFIGURAZIONI DI COSTO PIENO	04
IL CONTROLLO E LE CONFIGURAZIONI PER CDR	05
DECISIONI ALTERNATIVE E CONFIGURAZIONI DI COSTO DIFFERENZIALE	06
OSSERVAZIONI GENERALI	07

UNA POSSIBILE CLASSIFICAZIONE DELLE INFORMAZIONI



(*) Denominate anche informazioni di controllo della gestione

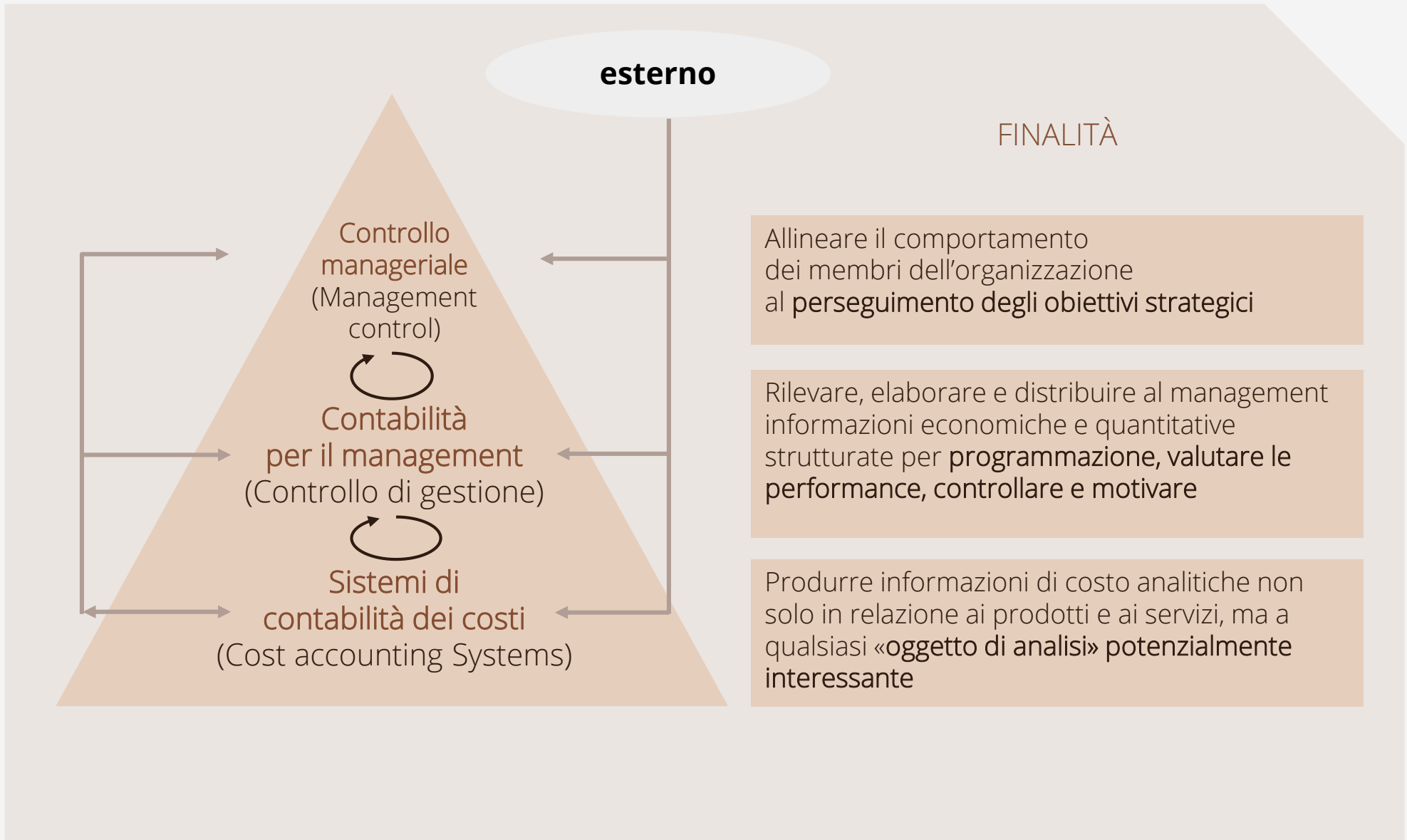
LA CONTABILITÀ PER IL MANAGEMENT O CONTROLLO DI GESTIONE

- È il processo che fornisce grande parte delle informazioni **economiche e quantitative** utilizzate dal management per decidere, per programmare, per porre in atto e controllare le attività di un'organizzazione
- Si tratta **solo di una parte delle informazioni rilevanti**. Esclude infatti le informazioni qualitative e, inoltre, solo una parte delle informazioni rilevanti (specie quelle esterne) può essere strutturata
- Le informazioni della contabilità per il management sono spesso aggregate per **«oggetti di interesse»** ritenuti utili, come: i prodotti/servizi, i mercati, i canali distributivi, le unità organizzative, i clienti
- ...

LA CONTABILITÀ PER IL MANAGEMENT O CONTROLLO DI GESTIONE

- La contabilità per il management si avvale dei dati prodotti dai sistemi di contabilità dei costi ed è a sua volta una **fonte di dati e informazioni** del controllo manageriale
- Ai tre livelli di informazione descritti non corrispondono livelli gerarchici diversi: a seconda del tipo di attività il management **utilizza tutti e tre i tipi di informazione**
- L'utilizzo delle informazioni produce apprendimento e determina **un sistematico processo di adattamento reciproco** fra i tre «sistemi»

UNA CLASSIFICAZIONE DEI SISTEMI DELLE INFORMAZIONI E DI CONTROLLO



12 DIFFERENZE FRA CONTABILITÀ GENERALE/BILANCIO E CONTABILITÀ PER IL MANAGEMENT

	Contabilità generale e bilancio (COGE) (*)	Contabilità per il management (CpiM)
(1) NECESSITÀ D'USO	Il bilancio è obbligatorio	La contabilità per il management (CpiM) è facoltativa
(2) SCOPO	Lo scopo del bilancio è produrre informazioni per tutti gli stakeholder , non solo il management	Le informazioni della CpiM sono un mezzo per raggiungere uno scopo
(3) GLI UTILIZZATORI	Gli utilizzatori del bilancio sono gruppi numerosi di persone in maggior parte dall'identità personale ignota al management	Gli utilizzatori della CpiM sono gruppi relativamente ristretti di persone interne e dall'identità nota

(*) Per semplicità ci riferiremo al termine «Bilancio» per intendere tutte le informazioni e la reportistica (anche quella ufficiale) prodotte dalla contabilità generale.

12 DIFFERENZE FRA CONTABILITÀ GENERALE/BILANCIO E CONTABILITÀ PER IL MANAGEMENT

(4) STRUTTURA
SOTTOSTANTE

Contabilità generale e bilancio (COGE)

Il bilancio è costruito attorno
all'equazione **Attività =
Passività + Capitale netto**

Contabilità per il management (CpiM)

La CpiM ha **tre finalità
principali**, ciascuna delle quali
si caratterizza per un proprio
specifico insieme di concetti

1. Misurare
2. Controllare
3. Scegliere fra alternative

12 DIFFERENZE FRA CONTABILITÀ GENERALE/BILANCIO E CONTABILITÀ PER IL MANAGEMENT

Contabilità generale e bilancio (COGE)

(4) STRUTTURA
SOTTOSTANTE

Il bilancio è costruito attorno all'equazione **Attività = Passività + Capitale netto**

(5) FONTE DEI
PRINCIPI

Il bilancio deve essere redatto in **conformità al Codice Civile**, alla prassi contabile e, per le società quotate, ai principi contabili internazionali

Contabilità per il management (CpiM)

La CpiM ha **tre finalità principali**, ciascuna delle quali si caratterizza per un proprio specifico insieme di concetti

I principi della CpiM variano in funzione della finalità dell'informazione e **non sono vincolati** da alcuna autorità esterna

- Valorizzare gli ordini come «ricavi»
- Valore delle immobilizzazioni e ammortamenti in base ai valori di mercato
- Valorizzare il costo pieno anche con costi di periodo

12 DIFFERENZE FRA CONTABILITÀ GENERALE/BILANCIO E CONTABILITÀ PER IL MANAGEMENT

Contabilità generale e bilancio (COGE)

Contabilità per il management (CpiM)

(4) STRUTTURA
SOTTOSTANTE

Il bilancio è costruito attorno all'equazione **Attività = Passività + Capitale netto**

La CpiM ha **tre finalità principali**, ciascuna delle quali si caratterizza per un proprio specifico insieme di concetti

(5) FONTE DEI
PRINCIPI

Il bilancio deve essere redatto in **conformità al Codice Civile**, alla prassi contabile e, per le società quotate, ai principi contabili internazionali

I principi della CpiM variano in funzione della finalità dell'informazione e **non sono vincolati** da alcuna autorità esterna

(6) PROSPETTIVA
TEMPORALE

La prospettiva del bilancio è una **prospettiva «storica»**, relativa a ciò che è accaduto

La CpiM utilizza anche valori che rappresentano **previsioni, programmi e stime** per il futuro, non solo eventi trascorsi

12 DIFFERENZE FRA CONTABILITÀ GENERALE/BILANCIO E CONTABILITÀ PER IL MANAGEMENT

(7) CONTENUTO
INFORMAZIONI

Contabilità generale e bilancio (COGE)

Il Bilancio sintetizza principalmente il risultato di fenomeni che hanno **un effetto monetario** e raccoglie: data, importo e conto

Contabilità per il management (CpiM)

La produce **molti tipi diversi di informazioni** (monetarie e non) utili per svolgere analisi, controllare e assumere decisioni

- Quantità materiali
- Numero di dipendenti
- Ore utilizzate
- Quantità vendute
- Entità degli scarti
- Ritardi di consegne
- Tempo di evasione degli ordini ...

12 DIFFERENZE FRA CONTABILITÀ GENERALE/BILANCIO E CONTABILITÀ PER IL MANAGEMENT

Contabilità generale e bilancio (COGE)

Contabilità per il management (CpiM)

(7) CONTENUTO
INFORMAZIONI

Il Bilancio sintetizza principalmente il risultato di fenomeni che hanno **un effetto monetario** e raccoglie: data, importo e conto

La produce **molti tipi diversi di informazioni** (monetarie e non) utili per svolgere analisi, controllare e assumere decisioni

(8) PRECISIONE
INFORMAZIONI

Le approssimazioni del Bilancio e della CpiM **sono migliori** di quelle tipiche della CpiM

Le approssimazioni della CpiM **sono peggiori** di quelle tipiche del Bilancio e della CO.GE

(9) FREQUENZA
REPORTING

Il Bilancio è **obbligatoriamente** prodotto con frequenza annuale

Le informazioni della CpiM sono generate con frequenza più alta e stabilita dal management. Sono contenute in **molti rendiconti diversi**

12 DIFFERENZE FRA CONTABILITÀ GENERALE/BILANCIO E CONTABILITÀ PER IL MANAGEMENT

Contabilità generale e bilancio (COGE)

Contabilità per il management (CpiM)

(10) TEMPESTIVITÀ REPORTING

Il Bilancio è pubblicato e distribuito agli azionisti **dopo alcuni mesi** dalla chiusura del periodo amministrativo (circa cinque mesi dopo)

I reports della CpiM sono **distribuiti tempestivamente**, normalmente qualche giorno dopo la chiusura del periodo di riferimento. Alcuni report sono in tempo reale

(11) OGGETTO DEL REPORTING

Il bilancio descrive la performance economica e finanziaria **dell'intera organizzazione**

La CpiM focalizza principalmente «**porzioni**» dell'organizzazione cioè «oggetti di interesse»

(12) RESPONSABILITÀ POTENZIALI

Per il Bilancio teoricamente **sempre esistenti**

Per la CpiM virtualmente **nessuna**

UNO STESSO EVENTO GENERA FABBISOGNI INFORMATIVI DIVERSI

Esempio: in dicembre un'impresa consegna un macchinario a un cliente del valore di € 100.000 e nel mese di gennaio fattura al cliente € 120.000 per alcune modifiche richieste

Amministrazione:

Qual è il periodo di competenza di ricavi e costi di ciascuna parte della vendita?

Contabilità per il management

Quali sono gli effetti sulla profittabilità dell'azienda, sulla prestazione dei manager, su quella dei centri di responsabilità?

Produzione:

Prodotto conforme, consegna nei tempi previsti, cliente soddisfatto ...?

Commerciale:

Perché il cliente ha acquistato quel prodotto e ha aggiunto quelle funzionalità? Quando si dovranno pagare le provvigioni ...?

Tesoreria:

Quando sarà incassato il credito ...?

SCOPI E UTILIZZO DELLE INFORMAZIONI DELLA CONTABILITÀ PER IL MANAGEMENT

SCOPO

Misurazione

CONFIGURAZIONE DI COSTO

Configurazione di costo pieno

Il costo pieno è la somma
dei costi diretti + una quota
«equa» dei costi indiretti

SCOPI E UTILIZZO DELLE INFORMAZIONI DELLA CONTABILITÀ PER IL MANAGEMENT

SCOPO

CONFIGURAZIONE DI COSTO

Misurazione

Configurazione di costo pieno

Controllo

Configurazione per
centro di responsabilità (CdR)

I costi sostenuti dalla unità
organizzative

SCOPI E UTILIZZO DELLE INFORMAZIONI DELLA CONTABILITÀ PER IL MANAGEMENT

SCOPO	CONFIGURAZIONE DI COSTO
Misurazione	Configurazione di costo pieno
Controllo	Configurazione di costo parziale <div>Dati normalmente non presenti all'interno del sistema contabile</div>
Scelta fra alternative	Configurazione di costo differenziale

SCOPO 1: LA MISURAZIONE

I costi pieni sono rilevati soprattutto per:

- Valorizzare **le rimanenze** (supporto alla redazione del bilancio)
- Determinare i **prezzi regolamentati** da contratto (anche di servizi pubblici)
- Essere di riferimento per la **determinazione dei prezzi «normali»**
- Misurare la **profittabilità** di prodotti/mercati/clienti ...
- Misurare la **redditività** dei centri di responsabilità quando sono divisioni

SCOPO 2: IL CONTROLLO

I costi per centro di responsabilità sono rilevati soprattutto per:

- Valutare la performance dei **responsabili dei CdR**
- Valutare la performance **economica dei CdR**
- Calcolare premi e bonus **collegati alla performance** (motivare)
- **Attuare** il processo di budget

Il reporting formale è strutturato per centro di responsabilità per rendere la struttura delle informazioni **coerente con quella delle responsabilità**

SCOPO 3: IL SUPPORTO ALLE DECISIONI

I costi differenziali o rilevanti:

- **Cambiano** da un'alternativa all'altra
- Dipendono del **tipo di decisione**
- **Non sono** normalmente **presenti** all'interno del sistema contabile

Il reporting formale è strutturato per centro di responsabilità per rendere la struttura delle informazioni **coerente con quella delle responsabilità**

I costi differenziali sono calcolati nei processi di scelta fra alternative mutuamente escludentesi

SCOPI E UTILIZZO DELLE INFORMAZIONI DELLA CONTABILITÀ PER IL MANAGEMENT

SCOPO	MODALITÀ DI UTILIZZO	
	In base a valori consuntivi	In base a stima di valori futuri
Misurazione	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizzare le rimanenze • Calcolare i prezzi regolamentati • Svolgere analisi di profittabilità • Analizzare la performance economica dei CdR 	<ul style="list-style-type: none"> • Definire i »prezzi normali«
Controllo	<ul style="list-style-type: none"> • Analizzare la performance dei responsabili dei CdR • Motivare e premiare i manager 	<ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione strategica • <i>Budgeting</i>
Scelta fra alternative	<ul style="list-style-type: none"> • Non utilizzati direttamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisioni di breve periodo • Decisioni di medio lungo periodo

ALCUNE OSSERVAZIONI GENERALI

- Le definizioni di costo **sono numerose**, circostanza che può creare inizialmente confusione
- Le diverse decisioni o analisi implicano infatti l'utilizzo della «**giusta**» **configurazione di costo**
- I numeri della CpiM hanno senso se interpretati in funzione dello **specifico problema** per il quale sono utilizzati
- I numeri prodotti dalla CpiM sono espressione di misurazioni, dunque **necessariamente approssimati**
- Gli utenti devono acquisire consapevolezza di quale sia, di volta in volta, **l'entità dell'approssimazione**
- I manager devono imparare ad assumere decisioni disponendo di **informazioni incomplete** e scegliendo il momento più opportuno
- La significatività dei soli dati contabili (e monetari) **è limitata**
- Le **persone** (non i numeri) agiscono

Contatti docente

