

# CONTROLLO DI GESTIONE NELLE PMI

Prezzo: **Prezzo di listino**  
**32,00 €** **Prezzo a te riservato**  
**30,40 €**



Codice	9788868248079
Tipologia	Libri
Data pubblicazione	12 nov 2020
Reparto	Società, LIBRI
Argomento	Controllo di gestione
Autore	Toccoli Giuseppe
Editore	Seac

## Descrizione

---

In questi periodi di estrema incertezza e di gravi crisi economica, le procedure di supporto all'azienda vengono spesso criticate. Il controllo di gestione in particolare viene criticato evidenziandone la poca utilità.

Sarà pur vero che le guerre le hanno sempre vinte le prime linee ma chi in passato si è scordato dell'importanza delle retrovie (le salmerie, la cucina, l'infermeria, ecc.) ha dovuto schierare dei reparti demotivati e inefficienti trovandosi in svantaggio rispetto all'avversario. Questa metafora "bellica" aiuta a capire l'importanza delle funzioni di supporto in tutte le organizzazioni.

Il controllo di gestione è sicuramente una delle attività di supporto verso la quale si avanzano molti dubbi sulla sua reale efficacia. Tra le tante critiche avanzate, quelle che maggiormente vengono mosse sono due:

è inutile perdere tempo nel formulare previsioni e analisi vista l'alta l'incertezza che caratterizza lo scenario economico:

"Qualsiasi cosa si dica o si faccia si rischia di essere smentiti nel giro di pochi giorni";

in questo periodo di crisi si devono tagliare tutti i costi inutili e cercare di sopravvivere solo mantenendo i costi necessari.

Secondo questo ragionamento i costi legati al controllo di gestione non sono necessari e quindi possono essere eliminati.

Entrambe queste considerazioni nascono da constatazioni reali ma la risposta non può essere quella di eliminare il mondo del controllo di gestione ma quello di trovare delle soluzioni che lo rendano più efficace.

Le considerazioni che argomentano come l'incertezza renda inutile le previsioni e le analisi economiche, si basano su una visione superata del concetto di controllo di gestione. Chi avanza queste osservazioni ritiene infatti che lo scopo delle previsioni aziendali, e del budget più in particolare, sia quello di "indovinare" il futuro e sarà tanto più bravo chi riuscirà ad avvicinarsi maggiormente.

Nella realtà, il budget è uno strumento che indica una rotta e aiuta a rendersi conto delle dinamiche delle molteplici variabili che caratterizzano lo scenario economico. Il bravo manager non sarà quindi quello più bravo (o fortunato) ad indovinare il futuro, ma chi sarà in grado di predisporre un modello che saprà adattarsi velocemente al mutare delle condizioni.

Passando alla seconda obiezione, il focus sui costi è senza dubbio un'argomentazione corretta che non può essere sottovalutata. Ma proprio per questo motivo si devono individuare delle metodologie che consentano di tenere sotto controllo la gestione aziendale e, nel contempo, non gravino la struttura di costi eccessivi.

Per questo motivo un'analisi dei costi benefici sul processo di controllo di gestione va fatto con un'ottica di aumentarne l'efficacia congiuntamente ad una riduzione delle risorse dedicate. Diventa quindi importante concentrarsi sulle variabili significative e tralasciare quelle meno rilevanti.

Struttura del Libro

Sezione Prima - IL CONTROLLO DI GESTIONE: ASPETTI GENERALI

Il controllo di gestione: introduzione

Il controllo di gestione in situazioni di crisi

Il controllo di gestione e la gestione dell'impresa

Il controllo di gestione e le sue caratteristiche

Il controllo di gestione e le sue funzioni

Il controllo di gestione come sistema.

Considerazioni di carattere generale

Progettazione e implementazione del sistema di controllo

Criteri per la progettazione del sistema di controllo

Considerazioni di carattere generale

Considerazioni di carattere operativo

Le fasi della progettazione ed impianto di un sistema di controllo

L'analisi dell'impresa

Ambiente generale

Settore di appartenenza

Posizione dell'impresa

L'impresa al suo interno

La definizione dei centri di responsabilità economica

La definizione degli "oggetti di osservazione"

La valutazione del sistema informativo-contabile

I soggetti aziendali direttamente coinvolti nel sistema di controllo

Ruolo e funzioni del controller aziendale

Il sistema informatico

Sezione Seconda - LE TECNICHE DI ANALISI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

L'analisi dei costi

La contabilità dei costi e il concetto di costo

Costi diretti e costi indiretti

I costi dei prodotti congiunti

I costi fissi ed i costi variabili

La rappresentazione grafica dei costi fissi e variabili

La break even analysis

Analisi del punto di pareggio (break-even analysis) e

l'equilibrio economico di breve periodo

L'analisi del punto di pareggio in relazione a diverse ipotesi

di costo

I limiti della break even analysis

I costi standard

La contabilità a costi standard

Il costo standard di prodotto

Il costo standard del personale

Il costo del lavoro standard quale driver del costo del servizio/prodotto

Il capital budgeting - tecniche di analisi a supporto delle decisioni sugli investimenti

Considerazioni generali

Sezione Terza - ANALISI DI BILANCIO PER IL CONTROLLO DI GESTIONE

L'analisi di bilancio

Le analisi dello stato patrimoniale

La riclassificazione dello stato patrimoniale

L'analisi per margini

Il margine di tesoreria

Il capitale circolante netto

Il margine di struttura

La percentage analysis dello stato patrimoniale

L'analisi differenziale

Le analisi del conto economico

La riclassificazione del conto economico

La percentage analysis e l'analisi differenziale del conto economico

Le riclassificazioni "interne" del conto economico

L'analisi del punto di pareggio applicata all'analisi di bilancio

La leva operativa

Le analisi di bilancio per indici (ratios)

Gli indicatori patrimoniali

Le analisi temporali

Le analisi verticali

Le analisi orizzontali

I rapporti di rotazione ed i periodi di dilazione media

La rotazione e la dilazione del magazzino

La rotazione e la dilazione dei crediti verso clienti e dei debiti verso fornitori

La correlazione degli indici di dilazione

Gli indici economici e di produttività

Gli indici di economicità

Gli indici di produttività

Gli indici di redditività

Il R.O.I. (Return On Investment) o rendimento del capitale investito

Le relazioni tra R.O.E. e R.O.I. è l'effetto di leva finanziaria

Gli indici collegati alla redditività

Lo schema di sintesi degli indici di bilancio

L'analisi finanziaria

Il rendiconto finanziario: il metodo diretto

Il rendiconto finanziario: il metodo indiretto

Il rendiconto finanziario secondo il Codice civile e l'OIC 10

La gestione reddituale

Sezione Quarta - IL BUDGET

Caratteristiche e funzioni del budget

I vantaggi del budget

I limiti del budget

L'articolazione del budget

La procedura per la formulazione del budget

Fasi preliminari

Fasi centrali

Fasi finali

Definizione degli obiettivi e linee guida

Analisi dello scenario

Punti di forza e di debolezza

Variabili chiave

Obiettivi e regole di comportamento

Il budget commerciale

Il budget commerciale nelle aziende che producono su previsione

Il budget delle vendite e dei ricavi

Il budget dei costi commerciali

La sintesi del budget commerciale

Il budget commerciale nelle aziende che producono su commessa

Il budget della produzione

Il budget della produzione nelle aziende che producono su previsione

Il budget delle scorte di prodotti e del volume di produzione

Il budget degli acquisti

Il budget della produzione nelle aziende che producono su commessa

Il raccordo tra budget commerciale e budget della produzione

Il budget dei costi di struttura

Il budget dei costi del personale

Il costo del lavoro

Il budget a scenari immutati

La procedura di budget

Il budget della gestione straordinaria

Il budget degli investimenti

Il budget degli ammortamenti

Il consolidamento dei budget settoriali

Il conto economico di budget

Il budget finanziario

Il budget delle fonti e degli impieghi

Il budget di cassa

Il budget degli oneri e dei proventi finanziari

Lo stato patrimoniale di budget

Il rapporto di budget

Valutazione ed approvazione del rapporto di budget

La consuntivazione

L'analisi degli scostamenti

L'analisi degli scostamenti del costo del lavoro

La consuntivazione e l'analisi degli scostamenti del costo del lavoro secondo uno schema tradizionale

La consuntivazione e l'analisi degli scostamenti del costo del lavoro in presenza di costi standard

Mantenere inalterata l'efficacia del budget in periodi di forte incertezza

La flessibilità nell'utilizzo degli strumenti di budget

Il budget flessibile

Il budget a scenari multipli

Il rolling budget o budget scorrevole

Il revised budget

Lo Zero Base Budgeting (ZBB)

L'Activity Based Budgeting (ABB)

Sezione Quinta - IL BUSINESS PLAN

Il business plan: concetti generali

Gli aspetti formali  
La copertina  
L'introduzione  
Descrizione dell'azienda e della sua storia  
L'analisi del business  
Analisi del prodotto/servizio e del mercato  
Il prodotto/servizio  
Il mercato  
Le Aree Strategiche di Affari (A.S.A.)  
Analisi del settore  
Il piano operativo  
L'analisi economica, patrimoniale e finanziaria  
L'aggiornamento del business plan  
Un esempio di business plan nel settore dello sportswear  
Introduzione  
Il business plan  
Sezione Sesta - IL RISCHIO D'IMPRESA E GLI EARLY WARNING (INDICI D'ALLERTA)  
Il nuovo codice della crisi  
Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili  
Gli assetti organizzativi  
Gli assetti amministrativi e contabili  
Il sistema di controllo interno e la gestione dei rischi  
Gli early warning (indici di allerta)  
Gli indici d'allerta secondo il CNDCEC  
Il patrimonio netto negativo  
Il DSCR (Debt Service Coverage Ratio)  
Gli indici di settore di cui all'art. 13, comma 2  
IL D.S.C.R. (Debt Service Coverage Ratio)  
Il D.S.C.R. e la sua applicazione nel modo bancario  
Il D.S.C.R. e la crisi d'impresa nella riforma della legge fallimentare  
Problemi operativi legati alla corretta applicazione dell'indicatore

Rimaniamo a disposizione per qualsiasi ulteriore chiarimento allo 0461.232337 o 0461.980546  
oppure via mail a : [servizioclienti@libriprofessionali.it](mailto:servizioclienti@libriprofessionali.it)

