

CAPITOLO PRIMO

IL CONTROLLO DI GESTIONE.

FUNZIONI, CARATTERISTICHE E STRUMENTI

1.1 Le caratteristiche e le funzioni del controllo di gestione

L'operare di un'impresa, diretto all'ottenimento di un fine ultimo, in qualunque accezione lo si voglia intendere, comporta necessariamente l'esigenza di valutare quanto di quell'operare stia effettivamente portando l'impresa nella direzione voluta. Ne consegue che, ai fini di un corretto svolgimento delle attività d'impresa, assume estrema importanza la messa in atto di azioni di controllo.

▪ **PER UN'INTRODUZIONE DI CARATTERE GENERALE SULL'ATTIVITA' DI GESTIONE DI UN'IMPRESA E SULLA NECESSITA' DI OPERARE UN CONTROLLO SULLA GESTIONE STESSA, VEDI:**

▪ **Cavazzoni G., *Il controllo di gestione*, 2° ed., Giappichelli, Torino, 1992, pp. 9-12.**

Sebbene l'attività di governo d'impresa sia nata verosimilmente con la nascita delle stesse imprese, è solo agli inizi del XX secolo che si afferma il principio della "direzione scientifica" di tali organizzazioni complesse.

Le prevalenti teorie elaborate dagli studiosi per sviluppare un approccio scientifico alla direzione d'impresa, pur ricorrendo a schemi concettuali differenti, risultano concordi nell'inquadrare nell'attività direzionale due sub-attività: *pianificazione* (cosa fare) e *controllo* (accertamento del raggiungimento degli obiettivi prefissati) (**SPECIFICARE CHE IL TERMINE "CONTROLLO" PUO'**

ASSUMERE UNA DIVERSA ACCEZIONE. VEDI Brunetti G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, F. Angeli, Milano, 1983, p. 9).

▪ **PER L'ESAME DELLE DIVERSE POSIZIONI SULLA DIREZIONE SCIENTIFICA, VEDI Baraldi S., *Il controllo direzionale: riferimenti e nuove tendenze*, in Baraldi S. - Devecchi C. (a cura di), *I sistemi di pianificazione, programmazione e controllo*, Giappichelli, Torino, 1995, vol. II, p. 515 ss., IN CUI SONO RIPORTATI ANCHE I RELATIVI AUTORI.**

Anthony propone invece una tripartizione dell'attività direzionale che sta alla base degli attuali sistemi di pianificazione, programmazione e controllo. Essa distingue tra: pianificazione strategica, controllo direzionale e controllo operativo.

▪ **PER UN'ESAME DELLA TEORIA DI ANTHONY SULLA TRIPARTIZIONE DELL'ATTIVITA' DIREZIONALE, VEDI ANTHONY, *Planning & control system*, Harvard Business School Press, Boston, 1965, (ed. it.: *Sistemi di pianificazione e controllo*, Etas, Milano, 1967, p. 8).**

Originariamente, le attività di programmazione e quelle di controllo erano intese separatamente; solo in tempi relativamente recenti (intorno agli anni '70), sia gli studiosi che i manager hanno colto la necessità di vedere come inscindibili questi due momenti della gestione, e ciò per tre ragioni fondamentali: in primo luogo, occorre ovviare agli eccessivi tempi di retroazione; in secondo luogo, per la scarsa efficacia di operare correzioni rispetto a fenomeni già completamente manifestati; infine, per la necessità di frequenti aggiustamenti di rotta conseguenti alla turbolenza e complessità ambientale.

▪ **PER APPROFONDIRE L'ARGOMENTO, VEDI Devecchi, *La funzione amministrazione, controllo e finanza*, in Baraldi - Devecchi, *Op. cit.*, vol. I, p. 24.**

Oggi, dunque, la programmazione ed il controllo possono essere intesi come elementi strettamente collegati di un medesimo fenomeno.

Con «controllo di gestione» si intende pertanto identificare l'insieme delle attività volte ad individuare e mantenere una traiettoria per il sistema azienda, cosicché il sistema stesso possa efficacemente conseguire i propri obiettivi.

▪ **SULLA NOZIONE DI CONTROLLO DI GESTIONE, APPROFONDIRE CON QUANTO CONTENUTO NEI SEGUENTI TESTI:**

- Mella, P., *Introduzione al controllo di gestione nelle imprese*, ISDAF, Pavia, 1991, p. 57 e pp. 74-80.
- D'Errico E. - Parroco M., *Il controllo di gestione*, Pirola, Milano, 1990, *Op. cit.*, pp. 3-5.
- Devecchi, *La funzione amministrazione, controllo e finanza*, in Baraldi - Devecchi, *Op. cit.*, vol. I, p. 24.
- Brunetti, *Op. cit.*, p. 9.

Al sistema di controllo di gestione si assegnano solitamente due finalità principali: da un lato, esso assume la funzione di far sì che le scelte di gestione si ispirino ad una logica economica, promuovendo comportamenti razionali; dall'altro, consente di rendere più efficace la guida dei collaboratori, assegnando loro direttive e verificandone l'esecuzione.

- **PER APPROFONDIRE SUL CONTRIBUTO DEI SISTEMI DI CONTROLLO, VEDI Baraldi - Pogna, *I sistemi di misurazione dei costi*, in Baraldi - Devecchi, *Op. cit.*, vol. I, p. 98.**