Elementi di un sistema di controllo manageriale

- Fasi ed obiettivi -> stabilire la funzione obiettivo da controllare
  - -> Decisionali -> supporto nelle decisioni di allocazione risorse
  - -> Motivazionali -> motivare i manager tramite sistemi incentivazione
  - -> Apprendimento -> utilizzo informazioni per migliorare sistema
- Le fasi di controllo
  - feedback, per azioni spinte da cause
    - L> prendo atto, torno indietro, correggo.
  - feedforward, sulla base di programmi
    - L> sulla base di previsioni, implemento il controllo
  - ex-ante -> definisco il controllo in fase di programmazione
  - concomitante -> guida in corso d'opera confronto previsione consuntivo
  - ex-post -> valutazione del controllo con fine programmazione successiva

MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745

- Architettura = parte statica dell'infrastruttura di sistema.
  - -> livelli orizzontali -> Strategico - Direzionale - Operativo
  - -> livelli verticali -> R&S - Produzione - Sales - ...
  - -> livelli trasversali -> incrocio ex ante - ex post (quelli per processi)
- Processo = aspetto dinamico dell'infrastruttura di sistema. Rispecchia le varie fasi nel tempo e temporale
- Tecniche: particolari modi e strumenti con cui svolgere le varie fasi del processo di controllo.

I target possono essere di 3 tipi:

- Soggettivi -> migliori risultato raggiungibile, ma solo nel LP. Poco stimolante.
- Ottimali -> " " nel MP/BP. Possono essere target di miglioramento
- Valore atteso -> valore atteso in base a valori storici. Non sono necessari particolari impegni

Devo individuare, all'interno, numero, risultati e vincoli, risorse necessarie e piani d'azione. Le variabili che influenzano i risultati possono essere ESOGENE (difficilmente controllabili) o ENDOGENE (tutte controllabili)

Tipologie di Azioni Correttive

(2)

- Azioni contingenti → agiscono sul sistema in corso per raggiungere il Target (es: correzione budget annuali durante l'anno in corso)
- Ridefinire il programma → agire con una completa definizione del programma.
- Programmazione successive → obiettivi definiti male ed è impossibile raggiungerli.

Livelli di Controllo

(1) STRATEGICO: formulazione strategica (LP), obiettivi, politiche. Periodo di durata 2/3 anni. Risponde a DOVE competere e COME competere. Inoltre risponde a definire come organizzare; le risorse finanziarie, ed organizzative per valutare il comportamento nei confronti degli stk e le strategie di comunicazione dei risultati agli shareholders (coloro che investono).

(2) DIREZIONALE: Si implementano le strategie, indirizzando il comportamento delle persone verso il raggiungimento di obiettivi. Il manager definisce piani, programmi e alloca le risorse nel MP.

(3) OPERATIVO: Controllo delle attività operative (BP). Gli obiettivi vengono tradotti

---

CENTRI DI RESPONSABILITÀ → Col Ricavo → Col Profitto
→ Col Costo → Col Investimento

Unità organizzative, il cui titolare è ritenuto responsabile per il conseguimento di uno specifico insieme di risultati e/o dell'uso di determinati fattori produttivi

Costituiscono la parte statica del SCM. L'esercizio delle responsabilità è basato sul processo di delega, che implica il conferimento di potere decisionale.
Ciò viene detto **ACCOUNTABILITY**

- ACC. INTERNA → Vengono assegnate responsabilità di tipo interno, con obiettivi fissati dall'esterno. Fondamentale la motivazione.
- ACC. ESTERNA → responsabilità dell'azienda vs soggetti esterni (Stk). → definizione indicatori di performance significativi per azionisti (SH) e altri portatori interessi (Stk).

LE 5 TRASFORMAZIONI D'IMPRESA

(1) T. IMPRENDITORIALE: Produce le imprese degli imprenditori in strategie

(2) T. MANAGERIALE: fulcro base delle strategie e decide sulle risorse e disposizione, si sviluppano piani e budget.

(3) T. TECNICA: in base al budget, utilizzo i fattori di produzione per eliminare attività fisse e correnti

(4) T. ECONOMICA: L'uscita di cassa che si verifica quando si acquistano i fattori di prod. (aspetto finanz), si realizzano costi e ricavi (asp. economico) perché sostenendo un costo per "incorporare" il fattore nel prodotto, si crea poi spazio un ricavo (→ punto equilibrio)

(5) T. FINANZIARIA: Deve essere in possesso di capitale per far tutto ciò.

- EQUITY (E) = capitale proprio investito
- DEBIT (D) = finanziamenti esterni

L'obiettivo quindi è quello di soddisfare le finalità di tutti i soggetti che partecipano alla attività economiche dell'impresa. (→ obiettivi istituzionali).
Per remunerare gli shareholders:

- dividendi
- liquidabilità dell'investimento
- mantenimento o l'valore capitale

L'impresa sopravvive finché sono soddisfatte le esigenze di remunerazione del CI.
Secondo il criterio della max efficacia, l'obiettivo tipico è di max {ROE}.
Considerando le premesse: condizioni di economicità, criterio di efficienza, remunerare opportunamente del capitale di rischio, devo ottenere un livello minimo accettabile di ROE = $\frac{RN}{CN}$ (esprime la redditività del CI nell'impresa).

In generale, l'azionista si aspetta 2 tipi di remunerazione:

→ dividendi, strettamente collegati al ROE
→ remunerazione su capitale (capital gain), legato alla crescita di valore delle azioni nel tempo.

MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745

VALORE D'IMPRESA $EV = CN + MVA$ (4)

MVA (Market Value Added) è il valore apportato dal mercato

Qualsiasi risultato in termini di ROE denota come collegato al rapporto al cui certo valore di $ROI = \frac{RO}{CI}$. Il ROI indica la capacità di fare profitto all'interno della azienda sia il capitale proprio, sia il capitale di terzi.
Per capire come si forma il ROI, utilizzo l'approccio di DU PONT.

$$ROI = \frac{RO}{CI} \cdot \frac{V_n}{V_n} = \frac{RO}{V_n} \times \frac{V_n}{CI} = \boxed{ROS \times TC}$$

dove il ROS indica quanto l'attività caratteristica riesce a produrre mentre TC è il Turnover del capitale investito, ovvero quante volte sono vendute le attività in termini di CI

Nella formula, a denominatore metto il CORN (e non il CI).
Il CORN (Capitale Operativo Investito Netto) si usa quando confrontiamo gli obiettivi della gestione caratteristica e se una quota del CI sono attività finanziarie (da scorporare). $\boxed{CORN = CCN + AI}$ con $\boxed{CCN = CR + LQ + CIC - DO}$

Le Attività Immobilizzate AI rappresentano tutte le attività fisse e cioè, sono le immobilizzazioni finanziarie.

NB Il CCN non deve mai troppo elevato, altrimenti non ho spazio per fare investimenti in attività fisse!

NB I DO sono debiti di BP che alleggeriscono il carico di capitale che serve, in quanto sono una fonte di finanziamento a costo zero (no interessi per pagare fornitori)

LEVA FINANZIARIA $ROE = [ROI + (ROI - ROD)\frac{D}{E}]$

(2 modi possibili per raggiungere ROE target)

① Agire in termini di gestione: ↓ CV → ROI > ROD
② Agire sulla struttura: agire su D/E (poco fattibile)

} l'unica leva su cui agire è il ROI

VALORE ECONOMICO D'IMPRESA (2)

$$V(0) = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{NCG(t)}{(1+k)^t}$$

input → [S] → output.

NCG (Net Cash Generated) rappresenta la somma dei flussi di cassa netti complessivi dell'impresa verso gli azionisti e viceversa.

Decido la formula sotto 2 prospettive (economica e finanziaria), con le seguenti ipotesi:

- flussi cassa equivalenti a free cash flow
- Unica fonte finanziamento (solo azionisti)
- No scorte finanziarie (LQ utilizzata immediatamente x nuovi investimenti o dividendi!)

LOGICA FINANZIARIA: output → flussi cassa positivi (LQ gestione corrente)
input → " " negativi (LQ per alimentare attività correnti/fisse)

$$NCG(t) = NCF(t) = \sum_{\forall periodo} (NCF(+) - NCF(-)) \Rightarrow V(0) = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{NCF(t)}{(1+k)^t} \leftarrow VAN$$

k è il costo del capitale di rischio $k = k_f + spread$ → premio per il rischio; → risk free

LOGICA ECONOMICA: input → costi di esercizio ed ammortamenti
output → ricavi di vendita

$X(t)$ = reddito → profitto

$\Rightarrow \overset{*}{X}(t) = X(t) - \theta$

$\overset{*}{X}(t)$ → extraprofitto; θ → remunerazione attese degli azionisti

$\Phi = \left(\text{capitale di pertinenza degli azionisti} \right)_t * k$

k = costo opportunità

$$V(0) = \hat{V}(0) + \sum_{t=1}^{\infty} \frac{\overset{*}{X}(t)}{(1+k)^t}$$

$\hat{V}(0)$ → valore di libro

- $\hat{V}(0)$ è il valore storico del capitale immesso dagli azionisti in azienda.

Da qui si vede come il valore economico d'impresa sia strettamente correlato alla capacità che ha l'impresa di generare extraprofitti futuri.

NB: La correlazione con gli extraprofitti attualizzati è di difficile previsione! Si utilizza perciò l'EVA (indice di periodo calcolabile facilmente per ex-post)

MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745