MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745

PIANIFICAZIONE E CONTROLLO 2/03/2015

Riccardo.dulmin@ing.unipi.it

RIC: martedì 8:30 - 11:30

e-learn: anno 2013-2014

chiave d'accesso: 03462

MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745

libro: management control system
- tecniche e processi per implementare le strategie

autori Anthony
Macrì
McGrawHill

Capitoli 1 leggere (parte introduttiva)
2,4,5,6,7,8,9,10,11 Studiare
15 facoltativo.

ESAME:
- fatto prima un esercizio scritto. Sono le cose fatte a lezione.
- poi hai l'orale.

↳ "FACOLTATIVO"
Fare analisi strategica di alcune aziende / individuale / a Gruppi
↳ Se lo fai, poi viene discusso a lezione. (e poi ne tiene conto)
prof suggerisce: IKEA
NINTENDO
MITSUBISHI
TOYOTA
NESTLE
SONY
GENERAL ELECTRIC

MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745

Cosa facciamo?

È un sottosist. aziendale di controllo manageriale.

Perché è sistema? Perché è costituito da componenti che controlla e influenza il comportamento dei manager di livello intermedio. Se l'az. è divisa in livelli 1° livello: organizzata per divisioni, vedo come si

Compratano i manager di divisione.
Il sistema è basato su 2 aspetti fondamentali:
1) come è regolata l'architettura
Tre approcci, tra cui SIST. DI CONTROLLO PER CENTRI DI RESPONSABILITÀ
Il nostro obiettivo ultimo, che viene delegato tra le varie figure per raggiungerlo.
- le mie varie unità aziendali responsabili, target di costo (centro di costo)
- posso avere un'unità organizzativa reparto vendite, dove target sarà max fatturato (centro di ricavo)
- magari ancora un'altra unità dove sarà responsabile sia dei costi/ricavi. Sarà responsabile sul max profitto (centro di profitto)
- sono responsabile di un centro economico, quindi del centro di profitto, io manager posso decidere quanti investimenti fare? Dall'alto mi danno tot € mi dice investili. Se ho questa libertà di investire, sarò responsabile su un altro aspetto, non sul profitto, ma sul profitto rispetto al capitale, responsabilizzato rispetto a un ROI (centro di investimento)
L'impresa nel suo insieme è un centro di investimento. L'aspetto più importante sarà parlare del centro di investimento.
ROE, ROI vanno bene. Ma sia ROE, ROI, EVA, EVAD, altri ci è un indice migliore per valutare il valore creato dall'impresa. È un indice di lungo periodo,

MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745

2/03/2015

Elementi introduttivi

Trattiamo un sottosistema aziendale di controllo manageriale
Parliamo di sistema perchè lo possiamo vedere costituito da componenti che controllano e influenzano il comportamento dei manager a livello intermedio (resp. funzionale, commerciale, produzione) e delle divisioni (BUSINESS UNIT), area di interesse per la quale è stata creata la UNIT.
Il sistema di controllo è basato su 2 aspetti fondamentali

1) COME È DEFINITA L'ARCHITETTURA

Vedremo i centri di responsabilità, si tratta di dare determinati obiettivi (a chi e su che cosa) per ottenere lo scopo aziendale.
Avrò obiettivo di costo (CENTRO DI COSTO). Posso avere un'unità organizzativa, il reparto vendite, dove il target sarà il massimo fatturato (CENTRO DI RICAVO). Posso avere un altra unità dove sarò responsabilizzato sul massimo profitto (CENTRO DI PROFITTO)
Se io fossi un manager responsabile del centro di profitto, avrei sufficiente autonomia nel decidere quanti investimenti fare o sarei limitato? Queste decisioni possono essere fatte dall'alto. Nel momento in cui avessi questa libertà, devo far rendere il capitale, mi valuteranno sul ROI, sul profitto rispetto a un investimento (CENTRO DI INVESTIMENTO)
L'impresa nell'insieme, da un punto di vista macro, è un centro di investimento alla fine. L'aspetto più importante sarà parlare del centro di investimento. Tra le varie grandezze ROI & ROE vanno bene, sì, ma vi è un indice migliore per valutare il valore creato dall'impresa

È un indice di breve periodo **EVA** (economic value Added). Valuta le prestazioni dell'impresa nel suo complesso noi ci prefiggeremo degli obiettivi e cercheremo di ottenerli. Cercheremo di capire cosa è il VALORE ECONOMICO, ma è un concetto troppo teorico da applicare.
La definizione di un obiettivo è qualcosa di operativo, deve essere utile, mi deve definire le leve, il modo in cui raggiungerlo. Il valore economico non è una definizione operativa, ecco perché lo abbandoniamo.
L'azienda avrà delle strategie, mi chiederò in quale ambiente e settore operare. Devo capire se quel settore è conveniente, vado a fare l'analisi del settore
2) come faccio ad essere competitivo?
L'azienda opererà in un certo settore, ma non sarà sola. Per essere competitiva (il che non corrisponde necessariamente a guadagnare la fetta più grande, dipenderà dal target) dovrà avere delle strategie settoriali.
Se parliamo di Centri di Investimento parliamo di EVA
Se parliamo di centri di profitto parliamo di <u>prezzi di trasferimento</u> (il prof li chiede sempre all'esame)
Lo minimo parlerà di "sistema di budgeting", "formulazione del Business Plan"

MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 333 9837745

MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745

IL SOTTOSISTEMA DI CONTROLLO (DI TIPO MANAGERIALE)

La prima cosa da fare è progettarlo.
Devo definire / RUOLO del sistema
OBIETTIVI legati all'introduzione di questo sistema

TECNICHE	PROCESSO	ARCHITETTURA	LOGICHE	RUOLI & OBIETTIVI
Specifici strumenti adottati nelle diverse fasi	Aspetto dinamico (fasi)	Livelli di controllo -orizzontale -verticale -trasversale	feed-back	Decisionale
			feed-forward	Motivazionale
	Ruoli organizzativi			Apprendimento
			Exante	
		(centri di responsabilità)	Expost	F.O. del sist. da controllare

Devo capire le logiche di funzionamento del sistema.
Devo capire l'architettura. Questo è un aspetto di tipo statico.
L'aspetto di tipo dinamico è relativo a capire quali sono le fasi del controllo. Fasi intese proprio in senso di sequenza temporale. All'interno di ogni fase del controllo troveranno applicazione tecniche e strumenti diversi. Ad esempio i "prezzi di trasferimento" sono una tecnica per fare qualcosa. EVA è un altro strumento, come l'"analisi di scostamento", oppure uso una tecnica di "costing innovativa, come ABC". Non esiste una scelta univoca, ottimizzante, dipende dal contesto e perché ne esistono molte. È molto importante saper scegliere.