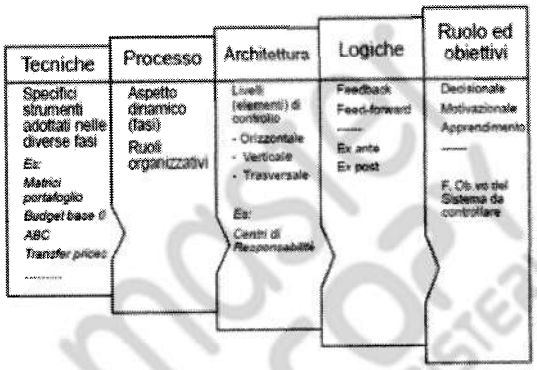
Lezione 1

IL SISTEMA DI CONTROLLO

Per definire un sistema è necessario prima definire una funzione obiettivo che in generale rappresenta il valore economico dell'impresa. Esiste però un nuovo margine per misurare le prestazioni complessive dell'impresa che approssima la creazione di valore EVA (ECONOMIC VALUE ADDED) che oggi va a sostituire e ad affiancare quelle che sono le classiche misure di prestazioni aziendali (ROE, ROI, ecc) perché è un indice che è più vicino alla creazione di valore economico, anche se poi sono tutti collegati fra di loro. Quando si adocchiano degli indici l'utilizzo di essi, che sono misure di prestazione, è duplice: da un lato si possono misurare le prestazioni complessive di un sistema, dall'altro si può valutare ad esempio se fare o non fare un investimento.

IL SOTTOSISTEMA DI CONTROLLO

Quando si progetta un sistema, abbastanza complesso, la progettazione dovrebbe essere scomposta in una serie di componenti, bisogna avere un piccolo quadro di riferimento. Il sistema deve essere progettato in base allo schema seguente. Tecniche, processo e architettura costituiscono l'infrastruttura del sistema di controllo.



LOGICA DI CONTROLLO

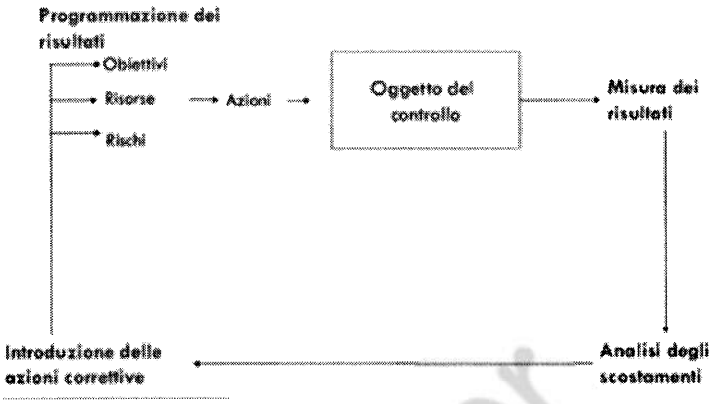
Il comportamento dell'impresa è in parte causato e in parte finalizzato, cioè alcuni comportamenti sono spinti (da cause: eventi o fenomeni al verificarsi dei quali si svolge una data attività) e quindi orientati al passato nella tipica logica del feedback, altri sono tirati (da obiettivi: meta da raggiungere per la quale una attività viene posta in essere), nella fase detta feed-forward che è una fase appunto di definizione di obiettivi. Si parla quindi di scelta della direzione di marcia.

FASE	OGGETTO	perché
EX-ANTE (c. antecedente)	Definizione obiettivi, programmi, target	Definire dove si vuole arrivare…. in modo da orientare la gestione
DURANTE (c. concomitante)	Analisi scostamenti	Prendere coscienza dei risultati…in modo da correggere il tiro…o spostare il bersaglio
EX-POST (c. susseguente)	Valutazione risultati	Avere info sul funzionamento di S, per la programmazione successiva, valutare i responsabili

MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745

Il controllo è tipicamente misto, in parte feedback e in parte feed-forward (anello chiuso/aperto) e la pianificazione (programmazione, definizione di obiettivi) è una parte fondamentale del processo (controllo "ex ante"). Quindi quando si parla di controllo "ex ante" intendiamo la fase di definizione di obiettivi, di programmi, di target. Si sta parlando in senso generale, potrebbe essere per esempio un obiettivo di tipo strategico oppure operativo ad esempio nella definizione di un target di costo. Esiste poi il controllo concomitante, che avviene durante lo svolgimento delle azioni intraprese per conseguire gli obiettivi, che effettua un'analisi degli scostamenti in cui si prende coscienza dei risultati in modo da correggere il tiro o spostare il bersaglio. In questa fase si può cercare di attuare delle azioni correttive, cercando di raggiungere effettivamente l'obiettivo definito, agendo su delle variabili manovrabili, influenzabili, ma non è detto però che si risolva tutto e in questo caso si deve pensare a ridefinire gli obiettivi. Se attuiamo delle azioni

correttive durante la seconda fase agiamo sul sistema esistente, mentre se si fa il terzo controllo "ex post" , che consiste nella valutazione dei risultati, si può pensare, per raggiungere gli obiettivi, di modificare il sistema rendendolo più capace il che significa dal punto di vista dell'azienda apprendere come l'organizzazione funziona ed eventualmente cercare di migliorarla ed agire in modo strutturale, modificando il sistema in funzione, facendo degli investimenti.
Sulla base di ciò che si è detto è ovvio che la logica è fortemente legata al ciclo di controllo:



MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745

1. **Programmazione dei risultati**
   Consiste nel: • Fissare un insieme di obiettivi "stimolanti" da raggiungere, individuati per mezzo di opportuni indicatori. • Individuare gli eventuali rischi che possono ostacolare il loro raggiungimento; • Definire le risorse che saranno necessarie per conseguire gli obiettivi; • Definire un piano di azione, attraverso il quale orientare le risorse disponibili al raggiungimento degli obiettivi.
   Il controllo di gestione supporta il decisore nello stimare la compatibilità tra risorse a disposizione, obiettivi da raggiungere ed azioni da intraprendere. Il problema della definizione di obiettivi è principalmente il target da raggiungere. I target sono di tre tipi:
   ~ **Medio-Normali (ATTESI)**: sono basati sul passato.
   ~ **OTTIMALI** (tipici della filosofia giapponese): sono legati a degli obiettivi di miglioramento, a degli obiettivi che vogliamo raggiungere. In genere ciò si può raggiungere (senza eccessivi sforzi) nel breve/medio periodo e con le risorse a disposizione, quindi senza interventi di tipo strutturale. È un obiettivo stimolante.
   ~ **IDEALI:** obiettivi che possono essere raggiunti nel lungo periodo e a fronte di investimenti. Nessuno di questi standard è migliore degli altri, dovrebbero essere sempre utilizzati tutti e tre, perché, in condizioni normali di funzionamento, avendo già attuato azioni di miglioramento, bisogna utilizzare per un certo periodo gli standard medio-normali. Quando ci poniamo l'obiettivo di migliorare le cose nel breve periodo adottiamo gli standard di tipo ottimale e poi nel lungo periodo adottiamo gli standard di tipo ideale.

2. **Misura dei risultati**
   I risultati vanno misurati perché sono soggetti al rischio e alle incertezze. Esiste incertezza perché ci attendiamo che esistano due tipi di variabili di influenza sul sistema:
   • **Esogene,** esterne (per esempio: prezzo delle materie prime, azioni dei competitors, variazione di normative, cambiamento non previsto nella preferenze dei consumatori) che per definizione non possono essere controllate direttamente e il cui valore è incerto. Sono variabili che possono influenzare per esempio il livello di domanda e nel momento in cui si va a misurare o a controllare la profittabilità, per esempio, il livello di domanda, misurato tramite MDCT, è fortemente influenzato dalle quantità di vendita che parzialmente si riescono a controllare.

$$MDCT = (p - CV_u)q$$

q è una variabile esterna
CV_u è parzialmente controllabile, sicuramente più controllabile delle quantità di vendita.

   • **Endogene**, interne sono più controllabili ma possono comunque comportarsi diversamente da quanto previsto (per esempio: assenteismo per un particolare motivo, resa dei materiali inferiore rispetto a quella prevista).
   La misura dei risultati si rende pertanto necessaria per:
   • Monitorare l'andamento dei risultati effettivamente ottenuti, per verificarne la loro compatibilità con il

risultato finale;
• Monitorare l'evoluzione dei principali fattori esogeni che possono richiedere interventi correttivi
Il controllo di gestione supporta il decisore nel gestire l'incertezza.

3. **Analisi degli scostamenti:**

- Consente di **evidenziare** se gli scostamenti tra valori effettivi e previsioni sono:
  - **Esogeni**, e quindi dovuti a fattori esterni non controllabili
  - **Endogeni**, e quindi dovuti ad una mancata corrispondenza tra il valore delle variabili endogene restituito dal modello di controllo ed il loro valore reale
    - vi è stata una efficienza inferiore (superiore) a quella attesa il che richiede opportune azioni correttive
    - il modello di controllo è sbagliato e va cambiato

Il controllo di gestione supporta il decisore nel valutare la prestazione.

Se si ha uno scostamento esso potrebbe essere effettivamente dovuto al fatto che sono intervenuti dei fattori esogeni o endogeni, però delle volte ci potrebbe essere un modello di controllo non corretto e la conseguenza è che si ha una distorsione, quindi le decisioni prese e il giudizio finale non è corretto. La correttezza del modello si traduce innanzitutto in un primo requisito cioè quello di COMPLETEZZA: il sistema di controllo deve essere completo e quindi deve considerare tutte le variabili rilevanti ai fini della valutazione.
Esempio:
Supponiamo di avere un sistema produttivo e il nostro obiettivo o prestazione è quello di rispettare un certo costo totale di produzione (variabile da controllare). In questo caso la variabile esogena x è la quantità di produzione q, che dipende dal mercato, mentre le variabili controllabili sono i costi fissi CF e i costi variabili unitari CVu. Il modello di controllo è quindi il seguente:
CT = CF + CVu * q
Si possono avere due situazioni produttive:
(a) : 100 prodotti di tipo 1
(b) : 50 prodotti di tipo 1, 50 prodotti di tipo 2
CF = 20000
CVu 1,2 = 500
In questo modo, seguendo il modello di controllo scritto sopra, il costo totale è uguale per entrambe le situazioni:
CTa = CTb = 70000
Supponiamo di realizzare l'alternativa b e di rilevare un costo effettivo CTbeff = 71000. Sulla base del nostro governo di controllo si dà quindi un giudizio di inefficienza perché si ha uno scostamento di 1000. Bisogna controllare qual è il motivo dell'efficienza: in questo caso il modello di controllo adottato non è completo perché nell'alternativa (b) si va a supportare una tipologia di costo che non era stata prevista ovvero il costo di SET-UP (CuSU = 2000).
Nuovo Modello:
CT = CF + CVu*q + CuSU * NSU
Adesso il costo totale è diverso per le due situazioni: CTa = 70000 CTb = 72000 In questo caso siamo stati più efficienti rispetto al previsto in quanto c'è uno scostamento di 1000 rispetto al costo effettivo.

MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 333 9837745

4. **Introduzione delle azioni correttive:**

- Le azioni correttive cambieranno in funzione della natura degli scostamenti
  - Scostamenti **esogeni**:
    - è improbabile che sia possibile/opportuno mantenere gli stessi obiettivi
    - Il focus è prevalentemente sulla ridefinizione degli obiettivi (da rivedere)
  - Scostamenti **controllabili**:
    - È possibile che, attraverso opportuni piani di azione, possano comunque essere centrati gli obiettivi prefissati
    - Il focus è prevalentemente sui piani di azione (da correggere)

MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745

Il controllo di gestione supporta il decisore nella definizione di azioni correttive.

MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745

FUNZIONE INFORMATIVA E ACCOUNTABILITY

Accountability: Responsabilità incondizionata, formale o non, in capo a un soggetto o a un gruppo di soggetti (accountors), del risultato conseguito da un'organizzazione (privata o pubblica), sulla base delle proprie capacità, abilità ed etica. Tale responsabilità richiede giudizio e capacità decisionale, e si realizza nei confronti di uno o più portatori di interessi (accountholders o accountees) con conseguenze positive (premi) o negative (sanzioni), a seconda che i risultati desiderati siano raggiunti o disattesi. L'accento non è posto sulla responsabilità delle attività svolte per raggiungere un determinato risultato, ma sulla definizione specifica e trasparente dei risultati attesi che formano le aspettative, su cui la responsabilità stessa si basa e sarà valutata. La definizione degli obiettivi costituisce, dunque, un mezzo per assicurare l'accountability. Insieme al concetto di responsabilità, l'a. presuppone quelli di trasparenza e di compliance. La prima è intesa come accesso alle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, fra cui gli indicatori gestionali e la predisposizione del bilancio e di strumenti di comunicazione volti a rendere visibili decisioni, attività e risultati. La seconda si riferisce al rispetto delle norme ed è intesa sia come garanzia della legittimità dell'azione sia come adeguamento dell'azione agli standard stabiliti da leggi, regolamenti, linee guida etiche o codici di condotta. Sotto questi aspetti, l'a. può anche essere definita come l'obbligo di spiegare e giustificare il proprio comportamento. Si distinguono diverse tipologie di accountability in base alla natura dei portatori di interessi (politica, legale, amministrativa, sociale e professionale), alla natura del soggetto chiamato a rispondere delle proprie azioni (corporate a., a. gerarchica, collettiva o individuale), alla natura della condotta (a. finanziaria, procedurale o di prodotto), alla natura dell'obbligo (a. verticale, diagonale o orizzontale).
L'insieme degli obiettivi che il sistema di controllo deve andare a monitorare va a costituire una funzione informativa del sistema stesso, cioè il sistema deve definire questi obiettivi per dare anche un'informazione a dei soggetti.
Ci possono essere due tipi di accezioni:

- **Esterna:**
  - ~ Azionisti
  - ~ Altri stakeholders
  - ~ Requisiti Le misure che si fanno devono tenere conto delle esigenze degli azionisti, che per esempio sono interessati al ROE, che fa vedere qual è il rendimento dell'azienda, sulla base dell'investimento, rispetto al reddito netto. Sono però ugualmente importanti, seguendo una visione più moderna, anche gli altri stakeholders soprattutto nel lungo periodo. È giusto tenere conto degli azionisti ma non bisogna trascurare le esigenze di tutti gli altri stakeholders, bisogna evitare di fare solo ed esclusivamente delle misure di prestazione che siano orientate al breve periodo perché ROE, ROI, ecc sono delle misure di breve periodo, che vengono calcolate ogni anno, nelle quali si possono manovrare delle variabili per migliorare una prestazione di breve periodo andando a discapito delle prestazioni di lungo periodo. Questo è semplice perché sono tutte misure di questo tipo:

$$ROI = \frac{RO}{CI}$$

Nell'ottica di breve periodo, bisogna vedere, in base al CI, che cosa si è incentivati a fare. Se aumenta CI si ha un ritorno soltanto se l'incremento di RO è superiore a ciò che si è investito. Di solito gli investimenti migliori, quelli più forti, si ottengono dopo un certo intervallo di tempo (2/3 anni), quindi l'effetto sul reddito operativo non è detto che sia immediato e oltre a questo qualsiasi incremento del CI dipende da come si contabilizza l'investimento. La pratica consolidata è quella di andare a misurare le variazioni del ROI seguendo la pratica contabile, andando a mettere il

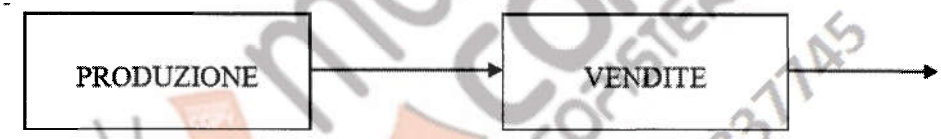
capitale investito al suo valore contabile netto: valore storico dell'investimento a cui ogni anno vengono tolte le quote di ammortamento. Nel tempo l'andamento del capitale tende a far migliorare il ROI, in modo fittizio, anche se nel primo periodo ci sta che diminuisca. Il ROI nel tempo tende fisiologicamente, per effetto del denominatore, ad aumentare perché il CI diminuisce perché tutti gli investimenti, ad esempio le immobilizzazioni tecniche, che fanno parte del CI, sono in una fase del ciclo di vita avanzato, sono quasi completamente ammortizzate e quindi hanno un valore contabile basso. Dal punto di vista reale significa che sono asset vecchi che molto probabilmente si dovrebbero sostituire con asset nuovi e quindi investire. Questa modalità di contabilizzazione incentiva da un lato a non investire e dall'altro tende a mantenere asset vecchi. Questo non vuol dire che il ROI non è importante ed è fatto male, bisogna però saperlo utilizzare nella maniera giusta: incentivare un comportamento del manager che sia orientato al lungo periodo. Oltre al ROI quindi si utilizza un altro indice: EVA e in questo modo si dà un sistema di incentivazione basato anche sul lungo periodo.

Un secondo requisito del sistema di controllo è l'ORIENTAMENTO (anche al lungo periodo).

• Interna:
il sistema ha il ruolo di informare il vertice strategico aziendale delle prestazioni delle diverse unità organizzative. Quando si parla di unità organizzative se ne parla in senso ampio: ad esempio possono essere la funzione vendite, la produzione, le prestazioni della ricerca e sviluppo e della progettazione e così via. In una accezione più ampia si parla di unità organizzative anche quando l'impresa è divisa in diverse aree di affari, business units, per area geografica, per cliente o per prodotto. Quindi significa in questo caso andare a misurare le prestazioni di queste diverse business units ma anche misurare le prestazioni di management. In questo senso si ha un forte ruolo motivazionale del sistema che si progetta ed essendo di tipo socio-tecnico il suo funzionamento non è neutrale sul sistema.

Esempio:

MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745



Si consideri una funzione produzione e una funzione vendite. Per misurare le prestazioni della produzione sulla base del costo totale, si fa sempre la funzione di costo che in questo caso è:

$$CT = CF + CV_u * q_P$$

In realtà però, per effettuare delle misure di efficienza, si devono considerare i costi unitari. Quindi se nel modello di controllo si considerano le quantità prodotte qP il costo unitario da minimizzare diventa:

MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745

$$\min(C_u) = \frac{CF}{q_P} + CV_u$$

Fra le due componenti a destra è più facile minimizzare il primo termine perché minimizzare il secondo è complesso soprattutto se siamo già a valori di costo variabile unitario abbastanza bassi. Di solito le riduzioni di CVu si ottengono investendo quindi aumentando i CF. Nel breve periodo l'effetto motivazionale sarà l'aumento delle quantità prodotte qP (→ Economie di Volume). Non è un effetto vero, non si ha veramente la riduzione del costo, è un effetto contabile, fittizio, in cui i costi fissi si distribuiscono su un numero di unità superiori. In questo modo il costo unitario diminuisce e la prestazione della produzione è ottimizzata. È ovvio però che è una sub utilizzazione perché queste quantità prodotte in realtà in azienda dovrebbero essere sempre legate alla domanda o meglio alle quantità che poi saranno effettivamente vendute e quindi occorre un'integrazione e un'interazione fra le vendite della produzione in modo da allineare le quantità di produzione con quelle domandate in modo da soddisfare le vendite. Producendo al massimo della capacità produttiva succede che le quantità prodotte diventano maggiori di quelle vendute e quindi si creano scorte. Il fatto di creare scorte, almeno temporalmente, produce una serie di problemi:
~ si ha l'incremento del CCN, capitale circolante netto, perché aumenta la componente GC, giacenze, e ciò significa che aumenta l'entità del capitale di funzionamento dell'azienda, AC (attività correnti).
~ a ciò potrebbe conseguire un aumento delle passività esterne e quindi degli oneri finanziari. Maggiori oneri