Sommario

Elementi introduttivi 2
Logiche di controllo 2
Modello di impresa 12
ANALISI ROE 16
SCOMPOSIZIONE DI DU POUNT 23
Determinanti ROE: Competitività e ciclo vita prodotto 32
Vantaggi e svantaggi ROE 37
CREAZIONE DI VALORE 38
CRESCITA: 39
Matrice di profittabilità (MARAKON) 47
CDR 49
CENTRI DI COSTO 51
ANALISI SCOSTAMENTI DI SECONDO LIVELLO (PER COSTI PARAMETRICI) 55
CENTRI DI PROFITTO (leggere caso shumam autimotives) 60
PREZZO TRASFERIMENTO: 65
PT NEGOZIATI: 70
Il prezzo di mercato 73
La misurazione e il controllo delle attività patrimoniali: i centri di investimento 74

MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745
master COPY CORISTERIA
050/8312126 388/9837745

Elementi introduttivi

Data un azienda assimilabile a un sistema organizzato si avrà un sottoinsieme di controllo che deve affiancare il primo e deve essere progettato per ottenere gli obiettivi voluti



MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745

Capire come pianificare E definire funzione obiettivo

Logiche di controllo

L'impresa, considerata nella sua organizzazione, attua operazioni in parte «causate» ed in parte «finalizzate»

1. Comportamento SPINTO (da cause) cause ⇒ eventi o fenomeni al verificarsi dei quali si svolge una data attività. Comportamento reattivo, orientato al passato nella tipica logica del feedback. Spinto da una causa, per esempio la competitività *influenza, cosa faccio? Innalzo le barriere di* ingresso o abbasso i prezzi (economie di scala) ecc...
2. Comportamento TIRATO (da obiettivi) Obiettivo ⇒ meta da raggiungere per la quale una attività viene posta in essere. Logica feed-forward, sulla base di obiettivi si sceglie la direzione di marcia (programmi) ottimale, adattando/predisponendo in anticipo il sistema

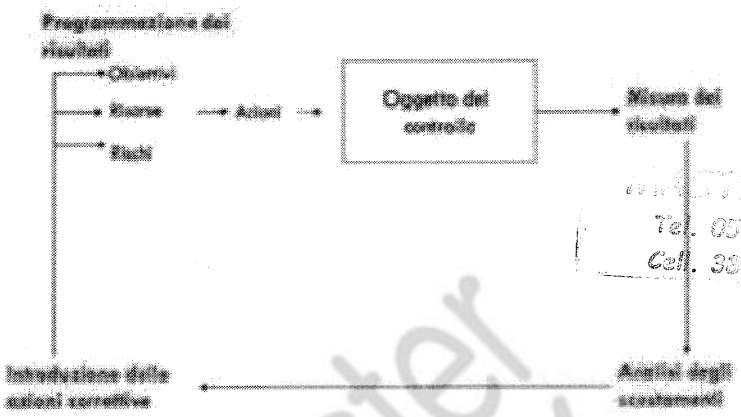
Osservazione

- Il controllo è tipicamente misto (anello chiuso/aperto) nella realtà si ha spinto + tirato
- La pianificazione (programmazione, definizione obiettivi) è parte integrante del processo (controllo «ex ante»)

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

Dati obiettivi di livello superiore e inferiore questi devono sempre essere coerenti:
Es per far crescere l'azienda devono esserci strategie di crescia all'interno della stessa produzione attuale
Es strategia di crescita lavorano in altri settori---> aziende diversificate

Logica e ciclo (processo) di controllo



MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 333 9837745

1. La programmazione dei risultati

Consiste nel :

- Fissare un insieme di obiettivi "stimolanti" da raggiungere, individuati per mezzo di opportuni indicatori; obiettivi tipo: medio(attesi), ottimali (di miglioramento ma raggiungibile nel breve periodo senza interventi forti attivabili cambiando le modalità di lavoro), ideali (grandi cambiamenti necessari, non attuabile nel BP)
- Individuare gli eventuali rischi che possono ostacolare il loro raggiungimento; es per gli investitori
- Definire le risorse che saranno necessarie per conseguire gli obiettivi; def target, risorse tecniche umane e finanziarie
- 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, obiettivi ed azioni

2. La misura dei risultati

- E' necessaria poiché, in generale, vi è incertezza riguardo ai valori che assumeranno gli indicatori di prestazione
  - esistono variabili esogene (e.g. prezzo materie prime), il cui valore è incerto e non direttamente controllabile, poiché esterne all'azienda
  - anche le variabili endogene (e.g. produttività del lavoro), sebbene controllabili, possono comportarsi diversamente da quanto previsto, controllabili poiché interni all'azienda
- 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, cercando di anticipare il più possibile i cambiamenti

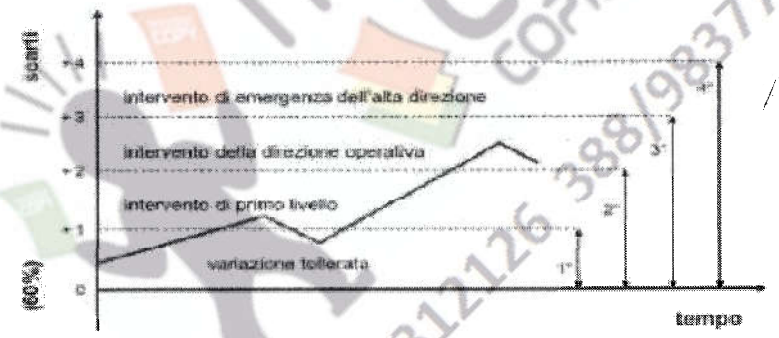
Il controllo di gestione supporta il decisore nel gestire l'incertezza

3. L'analisi degli scostamenti

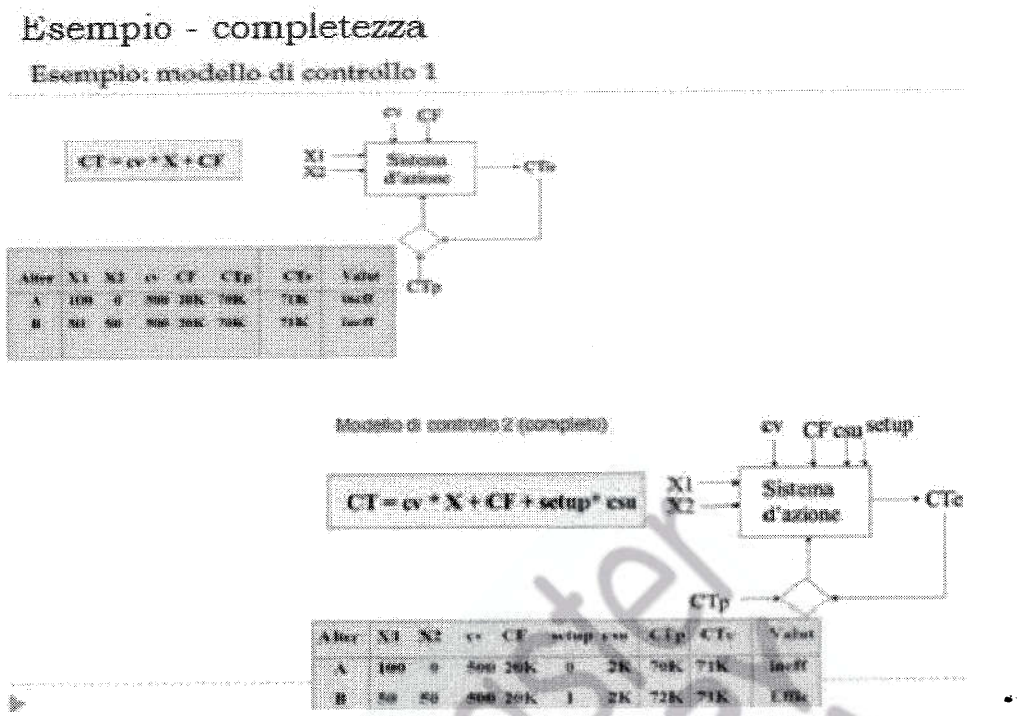
Consente di evidenziare se gli scostamenti tra valori effettivi e previsioni sono:

- **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

Per rendere più automatico il sistema di controllo, si usa spesso prevedere delle fasce di tolleranza degli scostamenti e dei livelli successivi di intervento in rapporto alla misura delle deviazioni verificatesi.
Identifico delle soglie in base al valore atteso
Importante è **la qualità del modello di controllo**, ad es. in termini di «Completezza» (cfr. esempio eseguente)
Il modello di controllo deve incorporare tutte le possibili variabili che possono variare il risultato.
Es azienda che confronta i costi con il valore pianificato e rappresenta gli scostamenti (tolleranza 1% . Se maggiore inizio degli interventi, se maggiore di 2% primo livello, di 3% direzione operativa, 4% emergenza)



MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745



Requisiti modello di controllo: COMPLETEZZA
Nel modello completo considero anche i costi di set up, si nota che per alter b abbiamo una previsione più efficiente in confronto al modello precedente

4. L'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)

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

www.mostel.it COSTA COPISTERIA 0931/831126 388/5837745