4/3/2013

L1

Pianificazione e controllo. Ricevimento venerdì 8.30 - 11.30. Esame orale con svolgimento scritto. Esercizio sul project management o valore d'impresa. Simile a quelli fatti a lezione. Andare ricevimento da Loini. Lui spiega esercizi.
Materiale su e-learning. Slide. Materiale: alcune cose di Management e control system. La è fuori - produzione ormai. Non ci gorba il bilancio. Aspetti pratici. Con aziendali servono! Chiedo esame

Contenuti:

- Sistema possibile controllo manageriale.
- Implementazione strategie aziendali
- Controllo prestazioni manager (capo unità organizzativa)
- Controllo prestazioni unità organizzative.
- Prestazioni economico/finanziario.
- Elementi costituenti del sistema.
- Strategie.

MASTER COPY

Tel. 388/9837745

Sistema azienda

Insieme di parti, elementi, detti anche sottosistemi, unite da relazioni di mutua dipendenza e interagenti tra loro per raggiungere uno scopo. Complessità strutturale: quanto gli elementi sono eterogenei tra loro (diversi). Complessità organizzativa: numero di componenti del sistema. Il sistema interagisce, definiti i confini, in un macroambiente (ambienti competitivo). L'ambiente competitivo sono 5 elementi: competitors diretti, competitors indiretti, = potenziali entranti (minaccia) → diminuisce redditività per azienda; clienti potenziali; i fornitori di beni e servizi. Competitivo: voglio un reddito maggiore degli altri.

Visione ICOM

Entrano (input) che viene trasformato ed elaborato per fare output. Possono essere beni, materie e informazioni. I meccanismi sono funzionali alla trasformazione. Ultimo elemento sono i controlli: persone organizzate in sistemi di controllo (sottosistema di controllo: regola funzionamento sistema in base obiettivi azienda). Importante definire gli obiettivi. Se il sistema è complesso, ora macroobiettivi, legata alle modalità di raggiungimento. Poi devo decomporre il sistema ed individuare obiettivi dei sottosistemi, per regolare funzionamento, coerenti all'obiettivo generale dell'impresa.

Sottosistema di controllo:

Elementi da progettare:

- Ruoli ed obiettivi → Definisco funzione obiettivo a livello generale. Obiettivo decisionale: supporto nel prendere decisioni (allocazioni di risorse) & Distribuzione capitale dell'azienda.
  Obiettivo motivazionale: motivare i manager nel comportarsi in modo coerente con le finalità dell'azienda nel prendere decisioni
  Obiettivo apprendimento: conosco meglio il sistema grazie alle informazioni. Modello preciso dell'azienda. Logiche di funzionamento.

- Logiche di controllo

- Architettura: Parte statica (com'è organizzato). Elementi e relazioni su cui verte il controllo*

INFRASTRUTTURA { Ruoli ed obiettivi; Logiche di controllo; Architettura

* Diviso per livelli: orizzontali (livelli gerarchici, compiti operativi). Se salgo livello controllo il middle-management. Controllo direzionale. Al livello più alto controllo strategico;

realizzazione strategie pianificate e verifica validità (cambiarle?) strategie. Siccome il mercato è un contesto dinamico, cambio strategie. Il mercato è turbolento (variazioni frequenti e poco prevedibili).
Azienda divisa in livelli verticali: prestazioni in unità organizzative.
Ho i centri di responsabilità: architettura di controllo.

· Processo: modalità effettive di controllo (controllo dinamico): varie fasi del controllo. Data un'architettura, ho l'oggetto del controllo: cosa faccio?

· Tecniche: Strumenti con cui attuo il controllo. Particolari tecniche che uso nel processo di controllo. Definizione e scelta tecniche opportune.

Logiche di controllo:

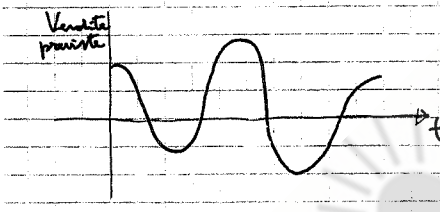
· Comportamento SPINTO: Comportamento spinto da cause (eventi o fenomeni). Comportamento reattivo, logica feedback. Limiti: tempestività. Rilevazione di un errore

· Comportamento TIRATO: Comportamento atto a raggiungere degli obiettivi da raggiungere. Logica di feed-forward.

Buffering: → E se ho un obiettivo? Cosa faccio?

C = Capacità produttiva. In base all'output: Numero unità / Intervallo di Tempo.
Se uso e produco molto prodotti? Ore macchina / Intervallo di Tempo
In base input: Lavoro quantità merce / Intervallo di Tempo.

Domanda: Componente fissa + Componente aleatoria.




· Riesco ad soddisfare la domanda di mercato [efficace]
· Col minimo costo possibile [efficiente]

1° Soluzione: dimensiono C su valori di picco, in modo infrastrutturale. In qualsiasi istante ho C che mi permette di soddisfare la domanda. Sistema adattivo (anello aperto): istante per istante prevedo l'oscillazione e regolo il sistema. Vantaggi: produco ciò che mi chiedono (just in Time - no scorte). Svantaggi: economicamente onoroso. Immobilizzazioni tecniche, elevati costi fissi. Varia continuamente capacità produzione: livello attività cambia frequentemente. Poco conveniente. Costi variabili aumentano.

2° Soluzione: dimensiono C sul valore intermedio. Esistono intervalli di Tempo in cui ho capacità sovra/sottodimensionata. Accumulo scorte che rientrano nei periodi di scarsa capacità produttiva. Buffering: sistema indipendente dalle oscillazioni. Vantaggi: minori investimenti e ritmo produzione costante. Svantaggi: ho le scorte.

Controllo

· Ex-ante: in fase di pianificazione. Definizione obiettivi

· Concomitante: analizzo scostamenti

· Ex-post: valutazione risultati. Per pianificazioni successive

Tielo dalle slide

Obiettivi
Vincoli
Rischi
Risorse

5/3/2013

LZ - 2

## Programmazione dei risultati

Fissare un insieme di obbiettivi da raggiungere, individuati per mezzo di indicatori
Obbiettivi = Target → 1) Standard 2) Ideali raggiungibile nel lungo periodo ("stimolante")
3) Ottimali raggiungibili nel breve / medio periodo, quantificabili e raggiungibili segno
necessari investimenti. 4) Medio - Normale, quindi valore attuo nella base dei lavori storici
senza particolari investimenti. Segno uno standard. Condizioni a contorno devono rimanere
costanti, altrimenti devo ridefinire lo standard. Lo standard vanno ridefiniti nel Tempo.
Devono essere individuati risorse, pianificate le risorse

## Misura risultati

Vi è incertezza riguardo ai valori che assumeranno gli indicatori di prestazione.
Esistono 2 fattori di variabilità.
1) Variabili esogene; non direttamente controllabili
2) Variabili endogene, direttamente controllabili, ma possono comportarsi

Devo monitorare l'andamento dei risultati
Devo monitorare l'andamento dei fattori esogeni in modo da prendere eventuali
misure correttive

## Analisi scostamenti

Evidenzio se gli scostamenti sono dovuti a fattori esogeni oppure endogeni
Devo capire cause scostamenti tramite modello idoneo, altrimenti non risolvo.

Esempio:

Cod Costo → Δ Consuntivo - Preventivo = Costi sostenuti - Costi preventivati

$C_U \cdot Q$ → Costo unitario effettivo; quantità prodotta

$C_U' \cdot Q'$ → costo unitario standard; quantità programmata

- Se ho Δ positivo, ci avviso che qualcosa non va, ma non ci dice nei motivi dello scostamento

↓

Allora cosa faccio

↓

$$\Delta = C_U \cdot Q - C_U' Q' \pm C_U' \cdot Q$$

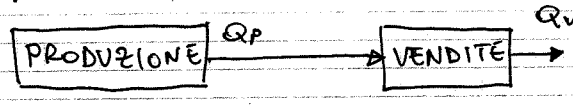
$$\Delta = C_U' \cdot (Q - Q') + Q (C_U - C_U')$$

↓

ho evidenziato lo scostamento come somma di componenti diverse, ho maggiori informazioni. Il primo termine indica uno scostamento di volume, non imputabile al CdC. Devo attribuire responsabilità specifiche, ovvero fattori direttamente imputabili al CdC. Il termine si chiama Δ di volume → Il secondo termine, detto Δ di efficienza, è direttamente imputabile al CdC, ma non conosco ancora le cause vere.

Se il modello di controllo è sbagliato? Posso aver definito male i Target, ma ho sbagliato le variabili o non ho considerato tutte le variabili che uso per misurare la prestazione. Il problema più grosso è la SUB - OTTIMIZZAZIONE. Ho un oggetto da controllare di Target assegnati. L'obbiettivo motivazionale è orientato in base a come viene misurata la prestazione, ad esempio lo stipendio ha un bonus se raggiungo un obbiettivo. Se non ho misure, ho anarchie.

Esempio:




VINCOLO: $Q_P \geq Q_V$

SUB-OTTIMIZZAZIONE: Comportamento volto a ottimizzare una sola prestazione. Nel complesso, l'ottimo locale va allo scapito dell'ottimo azienda.

$CT = CF + C_U \cdot Q$ prestazione basata su $C_U$ prodotto

Un modello di controllo sbagliato è il CUNITARIO

$$C_U = \frac{CT}{q} = \frac{CF + CV_U \cdot Q}{q_{PRODOTTE}}$$

no! non posso valutare la q prodotta (sbagliate) → $C_N = \frac{CF}{Q_P} + C_{VU}$ → aumento quantità prodotte / aumento efficienza

Se aumento quantità prodotta faccio molte scorte, anche se è ottimizzata il costo variabile.
Controllo giusto.

$$C_U = \frac{CF}{Q_{VEND}} + C_{UV} \cdot \frac{Q_{PROD}}{Q_{VENDU}}$$

$\frac{CF}{Q_{VEND}}$: fuori controllo (non imputabile)

$\frac{Q_{PROD}}{Q_{VENDU}}$: minimizzo questo + produco se vendo troppo il $C_U$ aumenta → ottimo per l'impresa → unica soluzione possibile: ridurre $C_{VU}$, aumento efficienza

Azioni correttive

Ho capito le cause, 3 tipi di azioni correttive: 1) Azioni contingenti (intervengo sul sistema in corso, per arrivare al Target). 2) Ridefinire il programma 3) Rifare obiettivi nella prossima programmazione.

Leggere e livelli controllo

| LIVELLO CRESCENTE ↑ | SISTEMI | | RISULTATI |
|---|---|---|---|
| | FORMULAZIONI STRATEGIE | → FINALITÀ, STRATEGIE POLITICHE | → Variabili: sistematicità, orizzonte tempo, ruolo, precisione, diversa rilevanza della attività di pianificazione e controllo. Pianificazione è fondamentale |
| | CONTROLLO MANAGERIALE | → IMPLEMENTARE STRATEGIE | → Nel mezzo, interfaccia tra attività esecutive e strategiche. Porto alla luce dato e cerco di far individuare le persone a quel fine |
| | CONTROLLO COMPITI | → PORTARE A TERMINE EFFICACEMENTE COMPITI | → Dati oggettivi e precisi. Livello Trasmissionale |

Controllo direzionale: STRATEGIA

In che settore competo? Con che cosa sarò competitivo? Controllo il fatto, punti di forza e debolezza della mia società nell'ambiente competitivo. Comunicazione dei risultati agli stakeholders e shareholders. Verifica costante coerenza scelte strategiche.

DIREZIONALE

Orientare il comportamento dei dirigenti. Qualcuno deve progettare il sistema di controllo. Attività di programmazione, controllo, motivazione

Controllo VERTICALE

Esiste una logica di decentramento decisionale con responsabilità su obiettivi specifici ottimizzante per l'azienda nel complesso. Definire correttamente le responsabilità sono per accettare il sistema di controllo. Parametrizzo gli indicatori (economico - finanziario). Voluto responsabilità manager e prestazione organizzazione.

4 Centri di responsabilità (Misuro su ciò che pongo controllare) { Centro di Costo → Responsabilità sui costi; Centro di profitto → " sui ricavi e sui costi

UNITÀ OPERATIVA

Centro di Responsabilità → Delega decisionale

Ricavi - Costi / Investimenti → Risultato / Risorse impiegate → Redditi

Mappa delle responsabilità = Insieme dei centri di responsabilità. Non esiste delega senza potere decisionale. Le attività delegate vanno coordinate.

ACCOUNTABILITY

Assegnazione formale responsabilità: dare conto dei risultati. Chi gestisce un'unità organizzativa ha un'autonomia solo parziale. Il sistema controllo di gestione fornisce informazioni a chi gestisce l'U.O. a chi assegna le risorse. Le prestazioni verso i soggetti di interesse (stakeholders, shareholders) è l'accountability esterna. L'accountability interna rispetto all'interno gli obiettivi negoziati, (responsabilità verso soggetti interni). Aspetti motivazionali.