# INTRODUZIONE



SISTEMA DI CONTROLLO DIREZIONALE: serve a controllare e indirizzare il comportamento dei manager della linea intermedia. È un sottosistema aziendale definito da:

- RUOLI e OBIETTIVI
- LOGICHE DI CONTROLLO
- ARCHITETTURA
- PROCESSO
- TECNICHE

MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745

Le logiche di controllo possono essere:

- PUSH (a feedback, anello chiuso), ovvero spinto dalle cause. Un esempio è una attività di campagna pubblicitaria causata da scarse vendite. Sono azioni correttive causate da uno scostamento degli obiettivi
- PULL, a feed-forward, anello aperto, ovvero tirato dagli obiettivi. Si tratta di attuare dei programmi per raggiungere gli obiettivi.

Logicamente, a seconda della fase temporale in cui ci troviamo, è possibile predisporre una logica rispetto ad un'altra.
Molte le logiche possono simultaneamente combinarsi, molte le logiche di controllo possono essere direttamente distinte in base all'orizzonte temporale:

- EX-ANTE, in cui si definiscono programmi e target (PULL)
- DURANTE, in cui si valutano gli scostamenti (PULL/PUSH)
- EX-POST, in cui si valutano i risultati ottenuti, necessari per la pianificazione successiva.

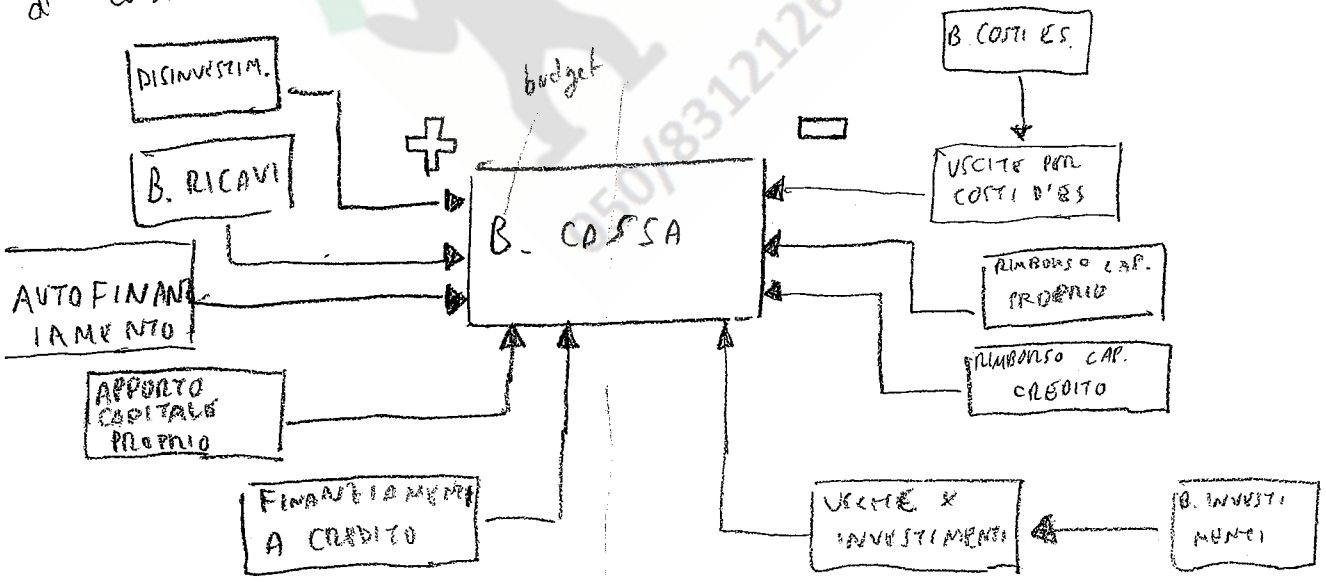
# CICLO DI CONTROLLO






Esempio CONTROLLO EX-ANTE : il BUDGET

Da notare subito che il BUDGET non è un'attività previsionale, piuttosto è una sorta di vincolo. Vediamo il B. DI CASSA, che esprime la fattibilità da un p.to di vista finanziario di un programma di gestione operativa. Perché le attività operative necessitano di risorse finanziarie, il budget di cassa è uno strumento di controllo fondamentale.




fonti di finanziamento

impieghi

MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745

Posso vedere e quantificare fonti e impieghi (es. mi accorgo che impieghi > fonti o viceversa), ma al fin. di cassa viene stimato cercando di evidenziare i momenti, ovvero cercando di vedere quando l'evento avverrà. La tecnica di budgeting permette di fare PROGRAMMAZIONE, ma verrà trattata più avanti.

MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745

## REQUISITI SISTEMA DI CONTROLLO

- RESPONSABILITÀ SPECIFICHE: significa controllare le prestazioni di determinate u.o. ai cui manager sono stati dati determinati gradi di libertà.

Es.) Per un manager di produzione una buona funzione obiettivo che egli deve minimizzare se viene valutato sulla base di un costo (centro di costo) è

$$C_u = \frac{CV_u \cdot q_p}{q_v} + \frac{CF}{q_v} = \frac{C_T}{q_v}$$

$CV_u$ = costo var. unitario
$q_p$ = q.tà prodotta
$q_v$ = q.tà vendute
CF = costi fissi.

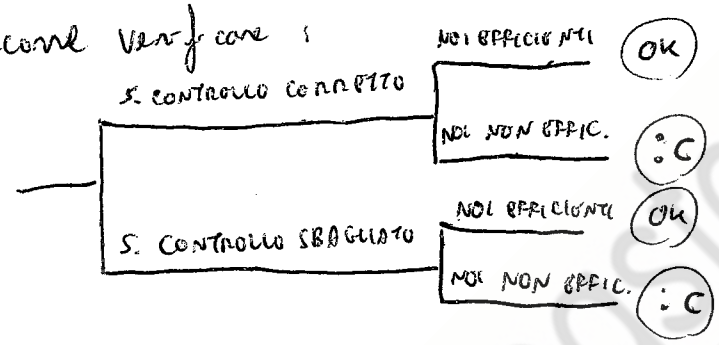
Con tale funzione è ovvio che il manager prova abbassare il $C_u$ alzando $q_p$, perché in tale caso l'azienda farebbe un mucchio di sconti. In questo modo invece il manager è spinto a diminuire $CV_u$, il quale deve essere scomposto per capire quali sono le variabili endogene, quali esogene, e se ci sono eventuali vincoli imposti dalla Corporate (ALTA DIREZIONE). In questo modo la responsabilità del manager è ben definita

- COMPLETEZZA: significa che nel s. di controllo devono essere definite TUTTE le variabili che il manager è in grado di influenzare. È importante non scordarsi di variabili rilevanti perché tale dimenticanza

dà problemi in sede di controllo.

Abbiamo già citato la FUNZIONE OBIETTIVO : essa è una funzione il cui valore determina la prestazione dello U.O. e quindi del manager.

Quando siamo in presenza di uno SCOSTAMENTO da uno std occorre verificare :



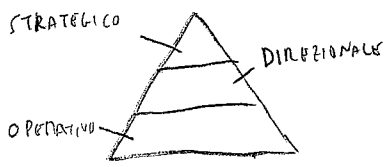

MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745

Se gli scostamenti (negativi) sono esogeni, è necessario RIDEFINIRE GLI OBIETTIVI per il prossimo ciclo di controllo, viceversa se sono endogeni è necessario MODIFICARE le AZIONI

## ARCHITETTURA S. DI CONTROLLO

Rappresenta l'elemento statico del sistema. Ci sono 3 tipi di architetture, ed esse NON sono mutuamente esclusive.

- ORIZZONTALE, qua si passa da una programmazione all'altra mediante disaggregazione, cambiando orizzonte temporale e oggetto del controllo.

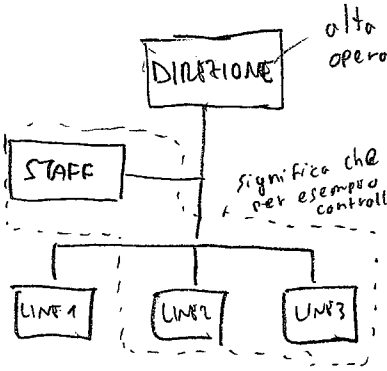



STRATEGICO → controllo di LP, con possibilità di cambiamento strategia, durata 2÷3 anni

DIREZIONALE → Controllo di MP/BP (max 1 anno) sull'attuazione di decisioni di
- PROGRAMMAZIONE (↙ budget)
- ALLOCAZIONE RISORSE (Finanziarie, umane, ...)

OPERATIVO → controllo di brevissimo periodo

- VERTICALE, legata alla grandezza organizzativa.




Esempi) staff e line

STAFF: contabilità, RU, R&D, marketing, qualità

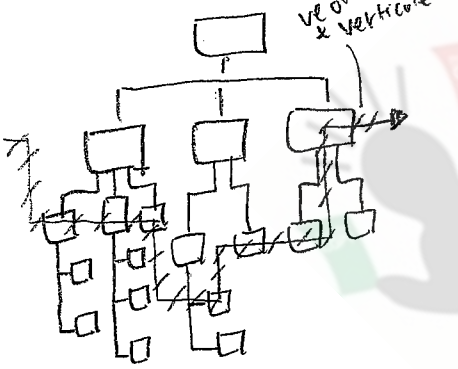
LINE: reparto produttivo, stabilimento

Lo staff si occupa di definire i modi migliori con cui fare le cose, essi standardizzano

La line invece opera seguendo i cicli e/o le linee-guida definite dallo staff.

In un'organizzazione funzionale è la programmazione (fatta dallo staff) a sincronizzare le varie funzioni. Il s. di controllo non verifica il rispetto del programma, ma se la funzione opera in condizioni d'efficienza.
↳ questo è dato per scontato

- TRASVERSALE




Segue una logica per processi (segue il flusso ⟷) vengono controllati i flussi di attività e i soggetti interessati.

Può essere coadiuvato da indicatori di performance.

---

FOCUS SU LIVELLO DI C. ORIZZONTALE

Al + alto livello abbiamo PIAN. E CONTR. STRATEGICO; ovvero processo che cerca di posizionare l'azienda nell'ambiente (DOVE), con quali clienti e con quali tecnologie.
↳ quali bisogni riusciamo a soddisfare

È necessario valutare l'attrattività del mercato (5 forze di Porter), valutare la customer satisfaction e il ritorno del capitale investito.

MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745