

AMBITO DI CONTROLLO

Dall'amministrazione dell'azienda al controllo delle performance

Prof. Giuseppe Sancetta



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Considerazioni preliminari

I processi di amministrazione e controllo rispecchiano la bipartizione Decision Making/Problem Solving; essi riflettono, infatti, la natura trasversale delle azioni di pianificazione e di implementazione delle decisioni d'impresa.

Al fine di includere nella trattazione sia le attività di gestione che quelle di governo, è necessario fare riferimento al più ampio sistema di pianificazione, programmazione e controllo delle decisioni d'impresa. Il concetto di pianificazione, infatti, legato a quello di strategia, si colloca tra le decisioni di governo dell'impresa.

Considerazioni preliminari

Sistema di amministrazione e controllo

```
graph TD; A[Sistema di amministrazione e controllo] --> B[AREA DEL GOVERNO (PROCESSI DI PIANIFICAZIONE)]; A --> C[AREA DELLA GESTIONE (PROCESSI DI IMPLEMENTAZIONE)];
```

**AREA DEL GOVERNO
(PROCESSI DI PIANIFICAZIONE)**

**AREA DELLA GESTIONE
(PROCESSI DI IMPLEMENTAZIONE)**

Il processo amministrativo aziendale per Zappa



I processi di programmazione (1/2)

Programmazione: *un processo di predeterminazione degli obiettivi da compiere entro un determinato periodo di tempo*

Differenza tra:

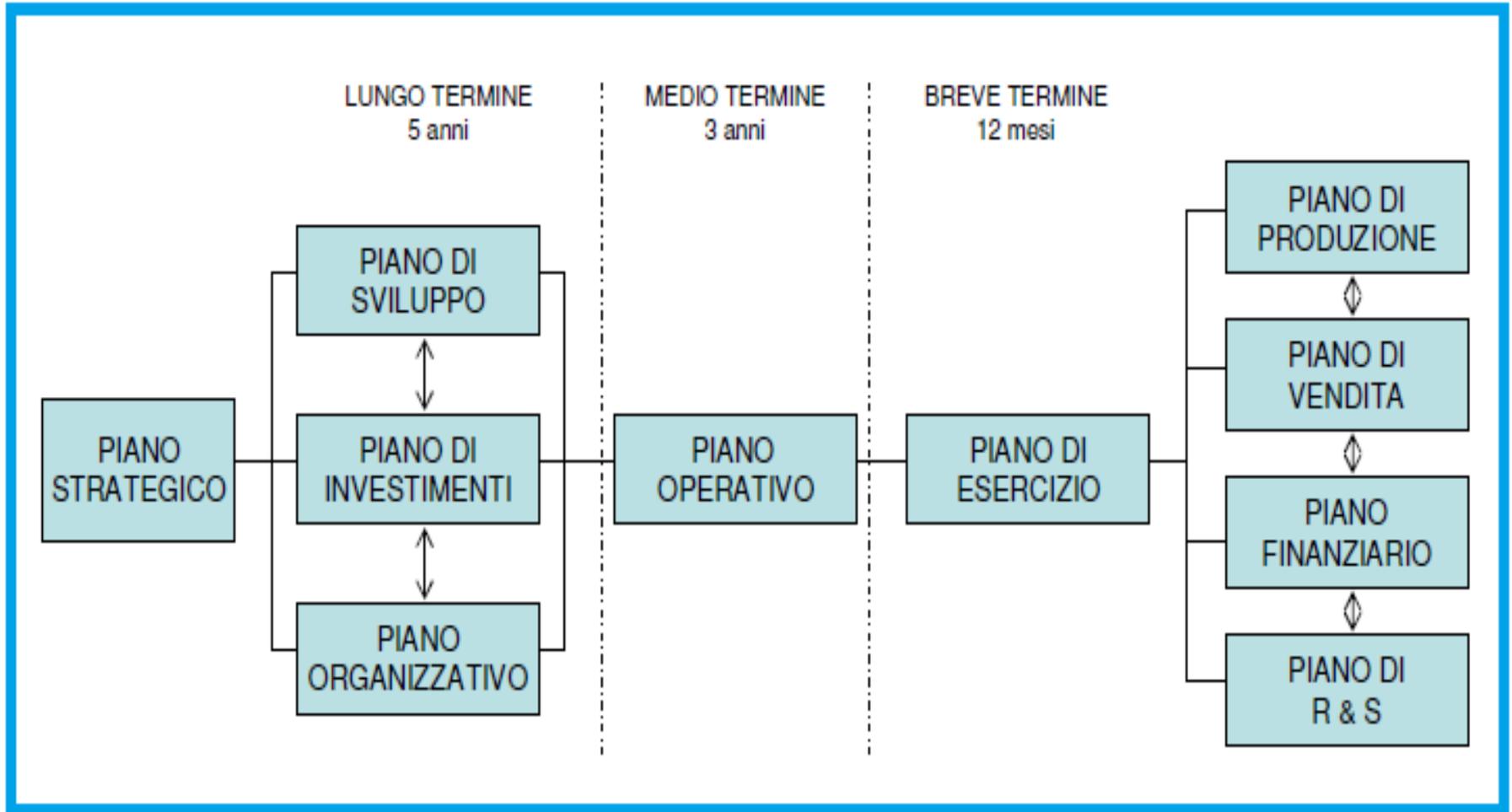
- **Previsione:** basandosi su indizi più o meno sicuri, consente di prevedere, di supporre come si svolgeranno in futuro gli eventi; in sostanza, la previsione permette di delineare e di valutare i fenomeni e i fatti che caratterizzano la vita dell'impresa in maniera anticipata. Nella previsione ***non si vuole “predeterminare”, ma soltanto indagare*** circa i risultati economici o finanziari di tutta o parte la gestione futura di un'azienda;
- **Programmazione:** schema interpretativo utile alla gestione aziendale, favorendo essa gli step necessari da implementare al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali.

I processi di programmazione (2/2)

Il processo di programmazione deve garantire la costituzione di un “sistema” di piani tesi al coordinamento delle attività di routine (**programmazione di esercizio**) e alla promozione delle attività non consuetudinarie finalizzate all’innovazione dei processi produttivi (**programmazione di lungo periodo**).

- **Programmazione di esercizio:** consente di ottimizzare le azioni aziendali utilizzando le risorse disponibili;
- **Programmazione di lungo periodo:** si preoccupa di integrare le risorse esistenti per garantire il perseguimento degli obiettivi di medio-lungo termine.

Il “sistema” di piani del processo di programmazione



Il piano strategico

Il piano strategico contiene, sia in senso qualitativo (campi di attività) che in senso quantitativo (dimensioni), utili indicazioni circa il governo e la gestione aziendale, rappresentando l'anello di congiunzione tra tutti i piani di funzione compreso il piano operativo.

Una volta predeterminati gli obiettivi da raggiungere, deve contenere tutte le indicazioni utili ad eliminare gli impedimenti che ne intralciano la realizzazione.

Basandosi sulle decisioni dell'OdG, rappresenta un riferimento importante per tutto il sistema aziendale.

Teoricamente può essere scomposto in piano di sviluppo, piano di investimenti e piano organizzativo, tutti influenzati dal disegno strategico prescelto.

Il piano operativo

Il **piano operativo**, realizzato come piano-programma, è un documento di **medio-breve termine** che focalizza l'**attenzione sulle funzioni aziendali**. Per questo piano si adotta la tecnica dello “*scorrimento*” che consiste nell’aggiungere anno per anno un nuovo segmento annuale, dopo aver corretto i valori dei segmenti precedenti in relazione ai risultati degli esercizi conclusi. Con la correzione l’impresa disporrà sempre di un documento dotato di un massimo grado di analiticità, utile a guidare l’esecuzione delle operazioni correnti d’esercizio.

Il budget

Costituisce uno strumento di programmazione e controllo concomitante. Ha la funzione di predeterminare obiettivi quantitativi di periodo che si traducano in misure economiche e che consentano, tramite un'analisi degli scostamenti, l'assunzione di decisioni tempestive finalizzate ad interventi correttivi di gestione in un'ottica di Direzione per Obiettivi (MBO). Nell'ambito dei processi di pianificazione, programmazione e controllo, questo è **uno dei principali strumenti di controllo inteso come definizione degli obiettivi aziendali, dell'impiego e dell'allocazione delle risorse.** È, pertanto, un documento amministrativo-contabile che, con riferimento ad un orizzonte temporale di breve periodo, permette la traduzione in termini quantitativo-economici, dei dati e degli obiettivi contenuti nel piano aziendale di medio-lungo termine. La metodologia alla base del budget si fonda sul calcolo dei costi standard, ovvero di un livello di costo che viene stimato sulla base di situazioni e contingenze 'tipiche'; da qui deriva la necessità, per l'impresa, di avere dati relativi all'attività svolta che siano coerenti ed aggiornati.

Il budget

Il **budget** può assumere, la forma di un bilancio preventivo, cioè contenere, oltre ad informazioni monetarie, tutte le altre tipologie di dati che compongono normalmente in bilancio di esercizio:

- **budget economico** (o conto economico preventivo): è essenzialmente un documento redatto per scopi interni, contiene informazioni relative a preventivi di costi e ricavi, volti a considerare i vari risultati di natura intermedia (reddito operativo, margine di contribuzione, reddito ante imposte) che compongono il reddito complessivo;
- **budget finanziario** (o prospetto dei flussi di cassa preventivi): contiene dati relativi a flussi finanziari in entrata ed uscita, utili a determinare le esigenze di investimento e le fonti di capitale a copertura di queste ed i movimenti in cassa e tesoreria; viene anche definito, per la parte che non riguarda la cassa e la tesoreria, 'prospetto delle fonti e degli impieghi';
- **budget patrimoniale** (o stato patrimoniale preventivo): riguarda la situazione patrimoniale prevista per l'anno successivo, è volto anche ad individuare le fonti e gli impieghi di capitale a valenza pluriennale.

Esempio di budget economico

Budget Economico	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012
Fatturato annuo (ob)	675.375,44		827.941,01		969.748,27		1.192.790,38		1.610.267,01
Costo della Produzione	242.983,23		312.649,37		342.376,63		397.004,05		490.932,93
Matere Prime	64.955,72		124.877,86		139.553,27		171.650,53		231.728,21
Personale diretto	130.092,84		130.092,84		133.995,62		140.695,40		144.916,26
Altri costi diretti	10.734,67		13.159,60		15.413,54		18.958,66		25.594,19
Costi fissi indiretti di produzione	37.200,00		44.519,08		53.414,20		65.699,46		88.694,27
Costo Commerciale	376.448,92		433.667,14		474.797,16		540.500,94		648.477,08
Costi variabili commerciali	29.318,56		35.941,55		42.097,51		51.779,94		69.902,91
Costo agenti	53.750,69		91.073,51		106.672,31		131.206,94		177.129,37
Personale struttura commerciale	234.625,49		234.625,49		241.664,25		253.747,47		261.359,89
Costi indiretti commerciali	58.754,17		72.026,59		84.363,09		103.766,60		140.084,90
Costi di struttura	35.255,00		35.255,00		35.255,00		38.780,50		42.658,55
Costo del lavoro (struttura)	23.144,00		23.144,00		23.144,00		25.458,40		28.004,24
Costi fissi	12.111,00		12.111,00		12.111,00		13.322,10		14.654,31
MOL	20.688,30		46.369,50		117.319,48		216.504,89		428.198,45
Ammortamenti	11.000,00		11.000,00		11.000,00		11.000,00		11.000,00
Risultato Operativo (Ebit)	9.688,30		35.369,50		106.319,48		205.504,89		417.198,45
Oneri finanziari	20.261,26		20.869,10		21.912,56		23.008,18		24.158,59
Utile lordo	- 10.572,96		14.500,40		84.406,93		182.496,71		393.039,85
Imposte	-		11.895,63		56.034,00		94.323,00		176.455,00
Utile netto	- 10.572,96		2.604,77		28.372,93		88.173,71		216.584,85

Esempio di budget finanziario

	Totale	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic
ENTRATE													
Ricavi vendite	55.690	1.240	820	2.820	3.550	6.020	8.890	7.950	7.200	4.100	3.900	6.800	2.400
Altri ricavi di gest.	3.300	0	0	0	0	1.500	0	0	0	1.800	0	0	0
Contributi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Proventi diversi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Proventi finanz.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Proventi straord.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Disinvestimenti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accensioni Prestiti	35.000	0	0	0	0	35.000	0	0	0	0	0	0	0
Totale Entrate	93.990	1.240	820	2.820	3.550	42.520	8.890	7.950	7.200	5.900	3.900	6.800	2.400
USCITE													
Dipendenti	6.000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Acquisti	2.740	0	310	0	760	0	480	300	0	0	290	0	600
Servizi e leasing	7.131	1.161	1.230	350	350	500	620	300	510	550	450	430	680
Oneri finanziari	1.355	300	0	0	225	0	0	280	0	0	550	0	0
Oneri tributari	4.501	0	0	0	0	436	436	436	436	436	2.321	0	0
Oneri straordinari	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Versamenti IVA	1.620	0	0	0	0	640	0	0	450	0	0	530	0
Investimenti	40.000	0	0	0	0	40.000	0	0	0	0	0	0	0
Rimborso prestiti	12.378	629	629	629	629	629	1.319	1.319	1.319	1.319	1.319	1.319	1.319
Totale Uscite	75.725	2.590	2.669	1.479	2.464	42.705	3.355	3.135	3.215	2.805	5.430	2.779	3.099
Cash (Disavanzo)	18.265	-1.350	-1.849	1.341	1.086	-185	5.535	4.815	3.985	3.095	-1.530	4.021	-699
Progressivo		-1.350	-3.199	-1.858	-772	-957	4.578	9.393	13.378	16.473	14.943	18.964	18.265

Il controllo strategico

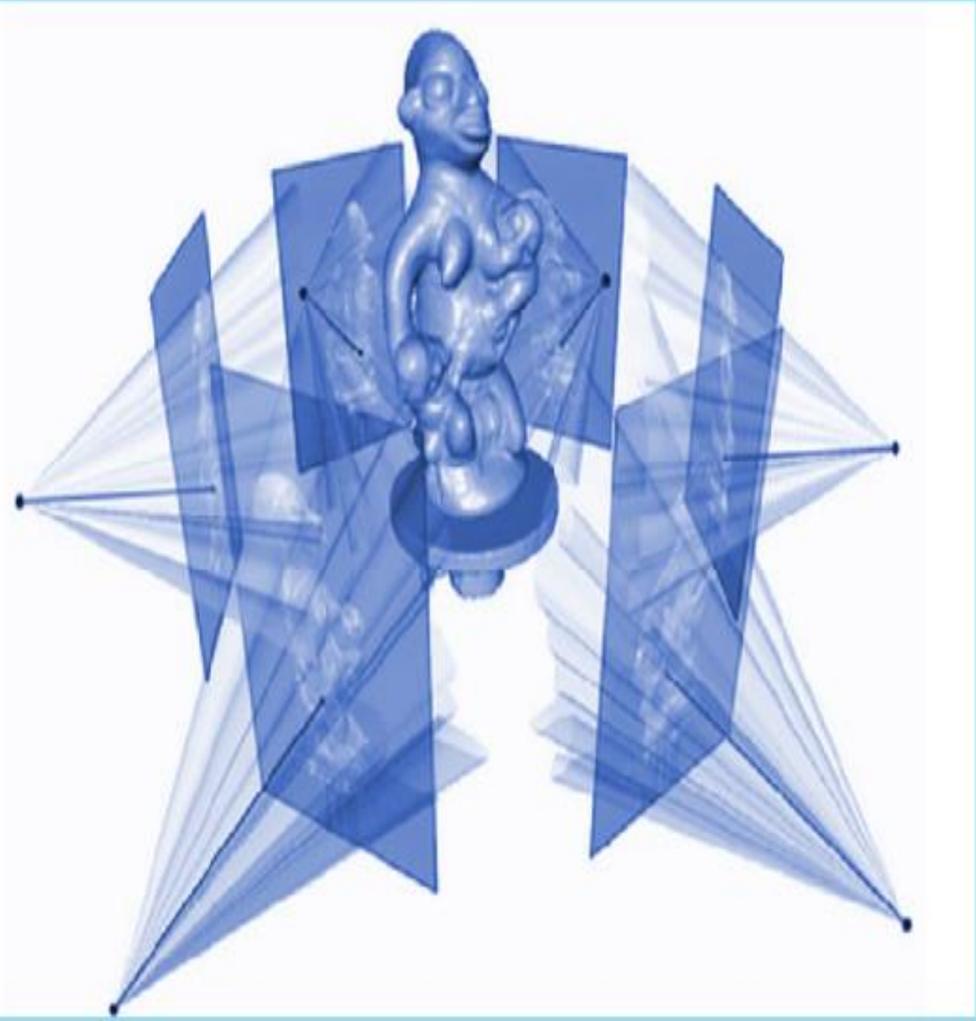
La **finalità del controllo strategico** si inserisce in una **strategia di più ampio respiro** che le imprese devono implementare al fine di **recuperare margini di efficienza operativa e di efficacia nel raggiungimento degli obiettivi**. Nello specifico, tuttavia, l'attività di definizione e sviluppo di una strategia è strettamente correlata, anzitutto, con **l'interpretazione soggettiva e pro tempore** costante delle priorità che il contesto di riferimento evidenzia in ordine a opportunità di investimento.

La trasformazione poi dell'orientamento strategico in una pianificazione di medio e lungo periodo non può che fondarsi sulla **ricerca di consonanza tra la struttura operativa dell'impresa e**, quindi, in sostanza, tra il bagaglio di risorse, capacità e competenze di cui essa dispone, **ed il complesso di iniziative strategico-operative che intende attivare**.

Il controllo strategico

In sostanza, il presupposto a base dell'attività valutativa cui si sottopone la strategia non riferisce al tradizionale schema riduzionistico: “controlla l'adeguatezza formale delle singole parti ed otterrai un buon funzionamento del tutto”, ma si conforma ad un principio meno praticato ma di certo più coerente con la realtà delle organizzazioni: ***“non esiste una soluzione oggettivamente migliore delle altre; ciò che conta è accertarsi che la soluzione ipotizzata dal decisore sia coerente con le risorse (includendo capacità e competenze oltre che dotazioni tecnologiche e materiali) disponibili”***.

Tradizionale approccio al controllo vs prospettiva strategica



Tradizionale approccio al controllo vs prospettiva strategica

La **parte sinistra della Figura** evidenzia che il tradizionale approccio al controllo, nella quasi generalità dei casi, considera necessario indirizzare l'attenzione sul corretto funzionamento delle parti che compongono la cosiddetta “macchina amministrativa”. Il riferimento al termine “macchina” non è casuale. Il convincimento generale porta a supporre che l'organizzazione debba essere intesa come un meccanismo finalizzato a svolgere una ben precisa funzione e che, conseguentemente, il controllo debba soprattutto intendersi in una ottica “manutentiva”.

Il **lato destro della figura** evidenzia che ***una stessa realtà può essere “inquadrata” in ragione di diverse punti di osservazione.*** Pertanto, la “**prospettiva strategica**” con cui si impianta un progetto risolutivo per problematiche complesse, quali ad esempio quelle proprie dell'impresa, non è e non può essere ritenuta neutra rispetto ai conseguenti percorsi ed esiti risolutivi. Interessarsi del corretto funzionamento della “macchina”, senza tener conto della finalità che essa deve perseguire (***mission***), e delle prospettive che il decisore, ma anche il conducente, privilegiano (***vision***), può influire significativamente sul buon esito dell'impresa.

Il controllo strategico

Alla luce delle precedenti considerazioni, è possibile immaginare la realizzazione di un *sistema di controllo integrato* che possa riassumere più dimensioni:

- La dimensione connessa con l'**ambito problematico** che si intende affrontare;
- La dimensione connessa al **livello organizzativo** da cui si guarda al problema;
- La dimensione riferita alla **tipologia di decisione**;
- La ricerca di consonanza.**

Il controllo strategico

Varietà
Informativa

Categorie
Valoriali

Schemi
Interpretativi

Unità
Informative

Modalità
Decisionale

Certezza

Complicazione

Complessità

Area
problematica



Decisioni
Operative

Decisioni
Direzionali

Decisioni
Strategiche

Livello
Politico

Livello
Dirigenziale

Livello
Amministrativo

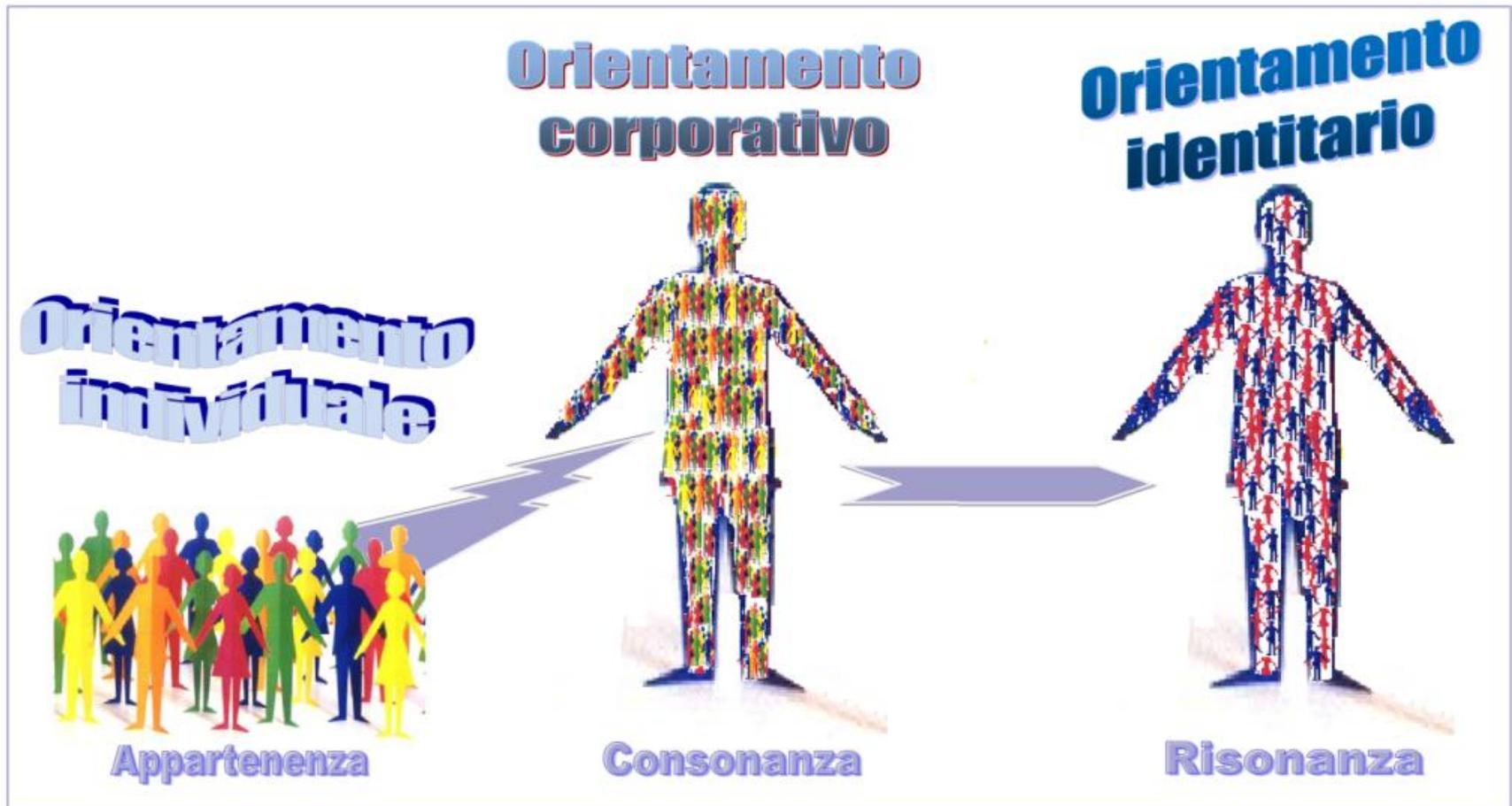
Livello
Organizzativo

Il controllo strategico

La figura precedente compendia le dimensioni descritte riportando in colore blu gli elementi relativi all'**ambito problematico** che si intende affrontare, in colore celeste gli elementi connessi con il livello organizzativo da cui si guarda al problema, in colore arancione gli elementi riferiti alla tipologia di **decisione da prendere**, ed infine, in colore rosso gli elementi utili alla **ricerca di consonanza** tra le parti coinvolte nel processo.

Internamente alla figura sono visibili delle sagome umane di vario colore che rappresentano individui [le risorse umane dell'organizzazione (interne ed esterne)] in una rappresentazione articolata e variegata che, se non orientata, potrebbe trasferire nella dinamica e nelle performance organizzative il portato di specifiche esperienze e professionalità non necessariamente convergenti con la strategia che si intende porre in essere. **In sostanza con il colore diverso si intende evidenziare che, in uno specifico momento ed in un particolare contesto operativo, le aspettative, nonché le esperienze, la cultura, e, da non trascurare, lo stato d'animo delle persone coinvolte, qualificano una pluralità di possibili approcci alla soluzione.**

Appartenenza, consonanza e risonanza



Appartenenza, consonanza e risonanza

La figura evidenzia il percorso, auspicabile in tutte le organizzazioni, in cui le risorse umane, inizialmente individuate con carattere di semplice “appartenenza” ad un gruppo di lavoro, possano, attraverso specifici interventi di **ricerca di consonanza**, formare ad una configurazione corporativa, in cui sentono, pur nella loro articolazione e diversità, di appartenere non ad un insieme amorfo, ma ad una struttura “corporativa”, che rispetta le diverse idealità e finalità compendiandole e riproducendole. Viene esplicitata, infine, la possibilità che i diversi attori, già relazionati possano sviluppare **adeguati livelli di risonanza** al fine di ottenere eccellenti performance aziendali.

I sistemi di controllo delle performance e gli incentivi al top management

L'impresa che intenda raggiungere un soddisfacente livello di *performance* deve necessariamente **massimizzare il coinvolgimento delle risorse umane** e ricercare l'eccellenza delle prestazioni delle persone tramite **appropriati sistemi retributivi**. In tale ambito, si è ritenuto che la retribuzione variabile legata alla partecipazione azionaria fosse l'incentivo ottimale per massimizzare il livello delle prestazioni. Soprattutto a livello di top management, uno strumento di grande rilevanza è rappresentato dalle ***stock option***.

I sistemi di controllo delle performance e gli incentivi al top management

L'erogazione di **incentivi legati alle performance** dovrebbe spingere il management a realizzare condotte in linea con la proprietà evitando contrasti nella distribuzione del valore aggiunto tra diverse categorie di soggetti fornitori di servizi a favore dell'impresa.

Le stock options, però, **possono risultare strumenti** di erogazione degli incentivi al top management **inadeguati** a causa di:

- *modesta consonanza* tra top management ed altri soggetti interessati alla dinamica evolutiva dell'impresa (azionisti, lavoratori et al.);
- utilizzo di *architetture tecniche non sempre adeguate* a misurare i risultati raggiunti dal top management (es. una struttura di incentivi fondata unicamente sulla dinamica delle quotazioni azionarie appare inadeguata).

I sistemi di controllo delle performance e gli incentivi al top management

È fondamentale definire (1) **un obiettivo da raggiungere** esplicativo delle *performance* dell'impresa e quantificabile; (2) **una relazione causale tra l'obiettivo prefissato ed il comportamento del *management*.**

In sostanza, per determinare appropriatamente gli incentivi assegnabili all'alta direzione, è indispensabile, innanzitutto, definire una metodologia corretta. In particolare, si tratta di individuare una correlazione tra il comportamento della dirigenza e le potenzialità di raggiungimento di un obiettivo. Obiettivo che deve essere espresso tramite un indicatore oppure un **sistema di indicatori** che debbono presentare una relazione causale con la creazione di valore (riferita ad un orizzonte temporale di lungo periodo).