

*Parte 1- Il sistema di programmazione e controllo
Lezione n.1*

IL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE

Corso di «Programmazione e controllo»
Corso di Laurea triennale in «Economia aziendale»

a.a. 2020/ 2021

Prof.ssa Rita Lamboglia

Orari delle lezioni- Ms Team

- 6 Cfu- 16 lezioni
- Orario: martedì e mercoledì dalle ore 15:00 alle ore 18:00
- MS Team
<https://teams.microsoft.com/l/channel/19%3abd9ddeoaga3c4d4cbf30aeab85a15101%40thread.tacv2/Generale?groupId=e9325e1e-4463-48d8-8aa2-4f4c8df7f1fb&tenantId=017e16ae-f415-4f8d-9afo-a21b57cd448e>
- **Oziryqe**

Il programma del corso

- PARTE 1- Il sistema di programmazione e controllo
- PARTE 2- Costing
- PARTE 3- Budgeting
- PARTE 4- Reporting

Libro di testo e materiale didattico

- Marchi L., Marasca S., Chiucchi M.S. (a cura di) (2018), Controllo di gestione, Giappichelli Editore, Torino. Tutti i capitoli
- Esercitazioni e casi di studio verranno forniti dal docente
- Slide, esercitazioni e materiale integrativo verranno caricati sulla piattaforma elearning- <https://elearning.uniparthenope.it/course/view.php?id=1830>

La prova finale

- Compito scritto

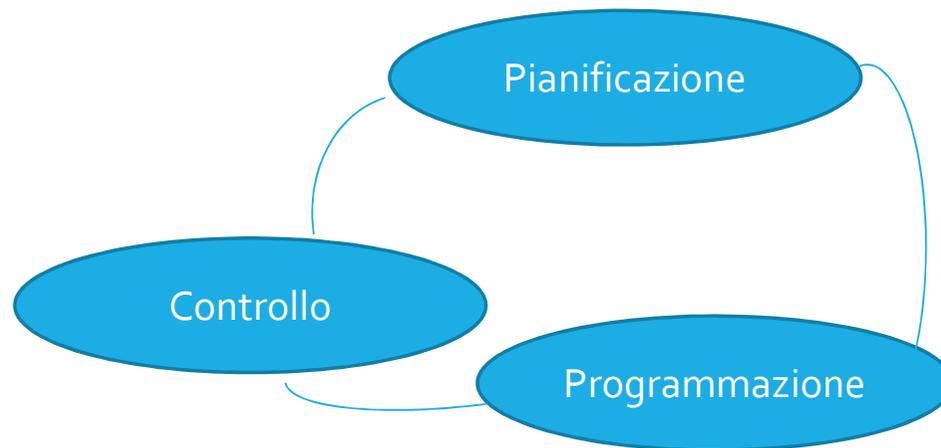
Ricevimento

- On line su MS Team
- Inviare un'email a rita.lamboglia@uniparthenope.it

- Iniziamo

L'attività di direzione aziendale

- L'attività di direzione si identifica con un processo circolare di pianificazione, programmazione e controllo
- Tale processo prende avvio con la definizione degli obiettivi aziendali e si chiude con la verifica del grado di raggiungimento degli stessi e l'eventuale adozione di azioni correttive



Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo

Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo può essere articolato:

- ✓ nel sistema della pianificazione
- ✓ nel sistema di programmazione e controllo

Il sistema della pianificazione

- È fondamentale in quanto determina le direttrici (obiettivi ed azioni) alle quali dovrà essere ispirata la gestione aziendale nel LUNGO PERIODO
- Stabilisce gli OBIETTIVI che l'organizzazione sarà chiamata a raggiungere e le SOLUZIONI STRATEGICHE che dovrebbero assicurarne il raggiungimento
- Parte dall'analisi strategica: comprensione ed individuazione dei punti di forza e di debolezza aziendali, minacce e opportunità provenienti dall'ambiente esterno di riferimento
- L'output è rappresentato dalla definizione degli obiettivi e dalla definizione delle soluzioni strategiche idonee ad assicurare il raggiungimento degli obiettivi aziendali

Il sistema di programmazione e controllo (1)

La programmazione:

- ✓ è il PROCESSO attraverso il quale gli obiettivi strategici di lungo periodo vengono declinati in intervalli di tempo più brevi (annuali) rispetto a quelli previsti nell'ambito della pianificazione. Il raggiungimento di obiettivi periodici, di breve periodo, è funzionale al raggiungimento di quelli di lungo periodo;
- ✓ svolge anche un PROCESSO DI VERIFICA del grado di coerenza tra gli obiettivi annuali e quelli pluriennali.

Il controllo:

- ✓ prende avvio in sede di definizione degli obiettivi di breve periodo quando è chiamato a verificare coerenza tra gli obiettivi annuali e quelli pluriennali;
- ✓ verifica costantemente il grado di rispondenza tra i **RISULTATI** conseguiti attraverso la gestione aziendale con gli obiettivi di breve periodo definiti in sede di programmazione.

Il sistema di programmazione e controllo (2)

Programmazione e controllo rappresentano, pertanto, un unicum.

Essi definiscono un sistema del più ampio sistema di pianificazione, programmazione e controllo il cui funzionamento è essenziale per garantire il perseguimento degli obiettivi strategici aziendali definiti in fase di pianificazione e, in ultima istanza, il conseguimento di un vantaggio competitivo duraturo e difendibile nel tempo

Il modello di Anthony

- Identifica la pianificazione, la programmazione ed il controllo come un sistema, e lo individua come uno dei molteplici sotto-sistemi aziendali
- Lo articola in tre parti (distinte per attività, finalità e ruoli):
 1. la pianificazione strategica;
 2. il controllo direzionale;
 3. il controllo esecutivo o operativo.

Si differenziano per:

1. l'oggetto;
2. il livello di specificazione dei compiti sui quali l'attività di controllo viene esercitata.

La pianificazione strategica

- Rappresenta il **processo decisionale** riguardante gli obiettivi dell'organizzazione, l'eventuale cambiamento degli stessi, le risorse da impiegare per il loro raggiungimento e le strategie che dovrebbero informare l'acquisizione, l'uso e l'assegnazione di tali risorse
- Rappresenta un processo fondato su elevata creatività e sull'uso di informazioni relative sia all'ambiente interno che all'ambiente esterno
- Si sostanzia nella definizione degli obiettivi e delle soluzioni strategiche idonee a conseguirli in una dimensione che è unicamente quella aziendale. La definizione di pianificazione a cui Anthony fa riferimento è quella di pianificazione a livello aziendale in quanto dotata di autonomia rispetto al controllo
- L'Autore evidenzia l'esistenza di due forme di pianificazione: una a livello corporate e una interpretabile come parte integrante del controllo e dell'amministrazione, ovvero la **PROGRAMMAZIONE**

Il controllo direzionale

- Rappresenta il processo attraverso il quale i **manager** verificano che le risorse siano state utilizzate in maniera efficace ed efficiente per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Si riferisce, pertanto, all'attività dei dirigenti.
- Presenta alcuni caratteri fondamentali:
 1. **finalizzato** a controllare il grado di raggiungimento degli obiettivi, e **focalizzato** sul grado di efficacia e di efficienza;
 2. «totale»;
 3. «processo ritmico» basato su «tabelle di marcia»;
 4. «coordinato e integrato».

Il controllo operativo

- Il processo attraverso il quale si verifica che compiti specifici siano svolti in maniera efficace ed efficiente;
- viene identificato nei compiti specifici dei dipendenti
- si basa su un livello elevato di specificazione dei compiti

La crisi del modello di Anthony

- Intorno agli anni '70 i mercati iniziano a caratterizzarsi per un'estrema dinamicità, accompagnata e dovuta da un incremento della concorrenza e da una clientela sempre più esigente
- Modello basato su tre ripartizioni rigidamente definite e separate
- Eccessivamente focalizzato su variabili economico-finanziarie
- Non consentiva di rendere palesi i legami tra input impiegati nel processo produttivo e output scaturenti dallo stesso
- Assenza di focalizzazione sugli aspetti comportamentali degli individui

Come viene interpretato oggi il sistema di programmazione e controllo?

Come un insieme di regole e di principi finalizzati a supportare e ad orientare i processi decisionali aziendali verso il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione

Quali sono le sue finalità?

1. Monitoraggio e supporto dell'attività decisionale (a preventivo, nel corso della gestione, a consuntivo)
2. Coordinamento
3. Responsabilizzazione
4. Orientamento (direzione di marcia)
5. Funzione motivazionale
6. Apprendimento
7. Diffusione di una cultura meritocratica (formalizzazione degli obiettivi e monitoraggio del loro raggiungimento)

Le caratteristiche del sistema di programmazione e controllo (1)

1. **Coerenza:** un sistema di P&C è coerente se è in linea con la strategia aziendale, con il concetto di razionalità produttiva e con le variabili organizzative; e se esiste congruenza con i vari strumenti del sistema stesso
2. **Completezza:** «La capacità del sistema di catturare tutte le dimensioni dell'azione strategica dell'azienda». Il sistema di P&C per espletare tutte le sue funzioni non solo deve essere in linea con la strategia, ma deve anche misurare tutti i fattori critici per la sua realizzazione ed evidenziare le relazioni causa-effetto tra le decisioni
3. **Rilevanza:** il grado di rilevanza di un sistema di P&C è tanto più alto quanto maggiore è la capacità delle informazioni da esso fornite di supportare i processi decisionali e di valutare le alternative. La rilevanza delle informazioni, quindi, va valutata in funzione della **tipologia** delle decisioni e della **frequenza** con cui debbono essere prese
4. **Selettività:** il management deve focalizzare l'attenzione su fattori rilevanti. Occorre individuare i dati significativi, che si riferiscono a variabili critiche. Un sistema è tanto più selettivo, quanto più fornisce SOLO i dati realmente utili e concretamente utilizzabili ed utilizzati, tralasciando gli aspetti irrilevanti
5. **Responsabilizzazione formale:** attribuzione formale di ruoli e responsabilità

Le caratteristiche del sistema di programmazione e controllo (2)

6. **Flessibilità**: il sistema devono poter esser modificati ed adattati a basso costo. Il grado di flessibilità si basa sia sulla **complessità ambientale interna ed esterna, che sulla turbolenza del mercato**
7. **Reattività**: riguarda la capacità del sistema di emergere i cambiamenti ambientali o aziendali, nuovi problemi ed opportunità, indipendentemente dal fatto che siano stati definiti in sede di progettazione del sistema stesso
8. **Tempestività**: è legata al limite di tempo entro cui il verificarsi di un evento deve essere comunicato agli enti responsabili della gestione del fenomeno in questione. Dipende da 3 fattori: natura dell'informazione, livello decisionale interessato, caratteristiche dell'ambiente
9. **Orientamento**: può essere valutato con riferimento alle seguenti dimensioni principali: gestione caratteristica o assolvimento degli obblighi di legge; gestione finanziaria o caratteristica (alla finanza o al reddito); diffusione dell'informazione a tutti i livelli o solo al vertice (orientamento all'accentramento o alla diffusione)
10. **Attendibilità**: si riferisce all'efficacia ed al grado di accettazione da parte dell'azienda delle metodologie di misurazione dei flussi informativi. Dipende da: comprensione del funzionamento del sistema e della struttura organizzativa; coinvolgimento degli individui nella progettazione e nelle revisione
11. **Comprensibilità**: le informazioni del sistema devono essere capite e comprese in modo che possano essere utilizzate in modo efficace ed efficiente

Il sistema di programmazione e controllo: uno schema di riferimento (le 2 dimensioni principali)

1. Una dimensione **statica**
 - ✓ Struttura organizzativa del controllo
 - ✓ Struttura informativo- contabile
2. Una dimensione **dinamica**: si identifica con il processo di controllo