



Scuola Formazione  
Tirocinanti Dottori Commercialisti  
PERUGIA, MAGGIO 2014

## INTRODUZIONE ALLA PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE AZIENDALE

FABIO SANTINI

*Dipartimento di Discipline Giuridiche ed Aziendali  
Università degli Studi di Perugia*



### MANAGEMENT ACCOUNTING (CONTROLLO DI GESTIONE)

CIMA: Processo di identificazione, misurazione, raccolta, analisi, preparazione, interpretazione e comunicazione delle **informazioni utilizzate dai manager** per pianificare (presupposto strategico) e controllare l'attività di una organizzazione così da assicurare (*la corretta direzione ed*) un appropriato utilizzo delle risorse a disposizione (efficacia ed efficienza).

Tale processo comprende la preparazione di report per stakeholders quali gli azionisti, i creditori, gli enti regolatori e le autorità fiscali.

Fabio Santini – Università di Perugia



**CONTROLLO :**

**1) ACQUISIZIONE DI INFORMAZIONI PER L'ATTIVITA' DECISIONALE (CRUSCOTTO INFORMATIVO)**

**MANAGEMENT ACCOUNTING**

**2) CONTROLLO DEI COMPORAMENTI**

**MANAGEMENT CONTROL/ORGANIZATIONAL CONTROL:** *combinazione di meccanismi di controllo progettati ed implementati dal management per incrementare la probabilità che le risorse umane si comportino secondo le attese e gli obiettivi dell'organizzazione.*

Fabio Santini – Università di Perugia



I principali modelli di  
management control



### **IL MODELLO DI OUCHI**

#### **1) OUTPUT CONTROL**

Focus sui risultati (disponibilità misure di output)

#### **2) BEHAVIOR CONTROL**

Focus sulle azioni (conoscenza rapporto mezzi/fini)

#### **3) CLAN CONTROL**

Focus sulla cultura (quando i primi due non sono applicabili: cultura e selezione).

Fabio Santini – Università di Perugia



### **IL MODELLO DI SIMONS**

#### **1) BELIEF SYSTEMS**

Condividere valori (core values)

#### **2) BOUNDARY SYSTEMS**

Limitare i comportamenti (risk to be avoided)

#### **3) DIAGNOSTIC CONTROL SYSTEMS**

Motivare, monitorare e ricompensare in funzione del raggiungimento di dati obiettivi (critical performance variables)

#### **4) INTERACTIVE CONTROL SYSTEMS**

Stimolare l'apprendimento e lo sviluppo di nuove idee e strategie (strategic uncertainties)

Fabio Santini – Università di Perugia



### **IL MODELLO DI MALMI E BROWN**

#### **1) CONTROLLI ATTRAVERSO LA PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE**

fissazione di obiettivi di medio-lungo periodo e di breve periodo;  
fissazione di standard da raggiungere in relazione agli obiettivi;  
coordinamento funzionale; NB: Focus sulle azioni

#### **2) CONTROLLI CIBERNETICI**

Circuito di retroazione basato sulla comparazione tra standard di performance e risultati a consuntivo;  
Budgets, misure finanziarie, misure non finanziarie.

Fabio Santini – Università di Perugia



### **IL MODELLO DI MALMI E BROWN**

#### **3) CONTROLLI ATTRAVERSO SISTEMI DI INCENTIVAZIONE**

Collegamento di premi e ricompense al raggiungimento di dati obiettivi;

#### **4) CONTROLLI AMMINISTRATIVI**

Progettazione e strutturazione dell'organizzazione (specializzazione funzionale);  
Strutturazione della governance aziendale (autorità, responsabilità e coordinamento);  
Procedure e politiche (restrizioni comportamentali, controlli preventivi e responsabilità);

Fabio Santini – Università di Perugia



## IL MODELLO DI MALMI E BROWN

### 5) CONTROLLI CULTURALI

Cultura = “set di valori, credenze e norme sociali che tendono ad essere condivisi dai membri di una collettività influenzando il loro modo di pensare e le loro azioni”;

Controlli basati sui valori (mission statements, value statements);

Controlli basati sui simboli (architettura, abbigliamento, stile);

Controlli basati sui clan (cerimonie e rituali di clan).

Fabio Santini – Università di Perugia



## UNO SCHEMA DI RIFERIMENTO



Fabio Santini, Università di Perugia



Le imprese dovrebbero perseguire due fondamentali obiettivi:

- 1) Durabilità;
- 2) Massimizzazione del valore del capitale economico (Valore attuale dei flussi di reddito futuri).

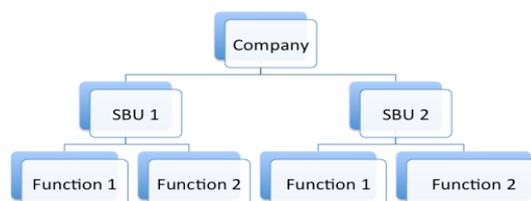
Generalmente le imprese focalizzano su specifici indicatori di redditività (ROI, ROE ed EVA).

11



Per raggiungere i propri obiettivi di redditività, le imprese devono perseguire una posizione dinamica di equilibrio simultaneo rispetto ai differenti stakeholders e mercati.

***Esistono tre differenti livelli di analisi.***



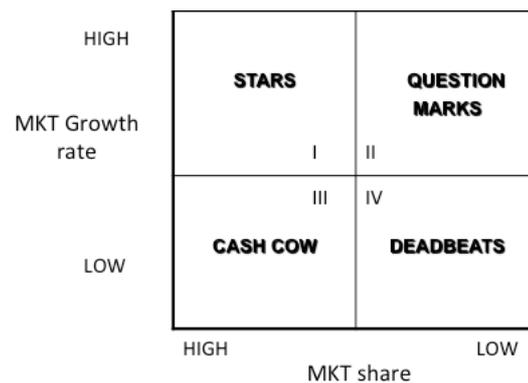
12



### Strategia a livello di corporate:

- a) In quali settori (strategic business units) operare?
- b) Quali direzioni dare alle strategie (crescita, stabilità, decrescita)?
- c) Quali e quante risorse impiegare?
- d) Quale tipo di organizzazione impiegare (gerarchica, divisionale, a matrice)?

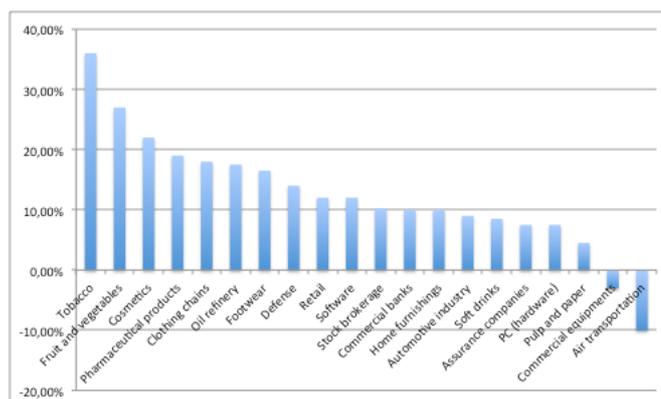
13



14



### Redditività dei settori di business (ROE, 1990-2010)



15

Fabio Santini – University of Perugia



### Strategia a livello di SBA:

- a) Come competere nel settore per battere i benchmark?
- b) Quale tipo di vantaggio competitivo ricercare?
- c) Quali prodotti realizzare?
- d) Per quali clienti?
- e) Come organizzare le risorse umane nelle diverse funzioni aziendali?

16



### Il processo di identificazione delle SBA in dettaglio:

- 1) A. Identificazione delle variabili di segmentazione (materie prime, design del prodotto, dimensione del prodotto, settore, tipologia o dislocazione dei clienti);  
B. Scelta delle variabili più rilevanti. Quali sono le più significative? Quali possono essere aggregate? (e.g. prodotto, settore e dislocazione dei clienti);
- 2) Identificazione di categorie discrete per ciascuna variabile;
- 3) Analisi delle cinque forze competitive per ogni settore;
- 4) Identificazione dei fattori critici di successo (Cosa determina gli acquisti? Come è necessario competere?);
- 5) Valutazione della possibilità di aggregare diversi segmenti di mercato e costruzione di mappe di mercato.

17



### È necessario pervenire ad una proposta di business formulata contemplando tre dimensioni:

Categorie di consumatori, o **Chi** soddisfare.

Bisogni dei consumatori, o **Che cosa** soddisfare.

Tecnologie, arte e stile, o **Come** soddisfare i consumatori.

18



Per verificare la propria proposta di business, il management dovrebbe chiedersi:

**Se l'impresa fallisse i clienti subirebbero una reale perdita?**

**Quanto tempo impiegherebbero per trovare un fornitore alternativo con condizioni simili?**

19

Fabio Santini – University of Perugia



**Caratteristiche delle strategie vincenti:**

- 1) Obiettivi chiari e convincenti (*if you don't know where you are going, no road can take you there*);
- 2) Reale valore aggiunto;
- 3) Scelte chiare su cosa fare e non fare;
- 4) Sistema operativo ben connesso alla proposta di business;
- 5) Sistema coerente di misurazione delle performance;
- 6) Passione.

20

20  
Fabio Santini – University of Perugia



### **Errori frequenti**

- 1) Descrizioni generiche;
- 2) Carenza di trade-offs;
- 3) Cliché vuoti (leadership eccellente; qualità eccellente);
- 4) Focus su cosa fare ma non su come farlo;
- 5) Carenza di centralità del consumatore;
- 6) Narrazione noiosa.

21

21  
Fabio Santini – University of Perugia



**Una delle difficoltà principali delle imprese consiste nel tradurre la strategia formulata in azioni concrete. La strategia rischia spesso di apparire soltanto come una dichiarazione di intenti scarsamente condivisa e coerente.**

22  
Fabio Santini – Università di Perugia



## Pianificazione vs Programmazione

### **Pianificazione:**

Definizione degli obiettivi di fondo, riguardanti orizzonti temporali di medio-lungo termine e specificazione delle variabili critiche per il successo del business.

### **Programmazione:**

definizione degli obiettivi della gestione operativa, considerando le scelte del primo tipo come “vincoli”.  
Orizzonte temporale di breve periodo. Attenzione rivolta al coordinato, efficace ed efficiente impiego delle risorse.

Attenzione: vanno considerate come un tutto unitario.

Fabio Santini, Università di Perugia



Molti leader hanno **visioni personali che non riescono a tradursi in visioni comuni**, capaci di motivare un'organizzazione.

Il rinnovato interesse per la costruzione di **schede basate sulla valutazione multipla delle performance aziendali (Performance Measurement System o PMS)** va ascritto alla necessità di colmare tale lacuna ponendo in luce il **rapporto causale tra le variabili critiche aziendali** e rendendo esplicito il ruolo che ciascuno può svolgere per supportare l'organizzazione nel raggiungimento degli obiettivi di livello superiore.

24  
Fabio Santini – Università di Perugia



## La Balanced Scorecard (BSC) come strumento di pianificazione/programmazione

La BSC può fornire al management una struttura flessibile per tradurre la visione e la strategia aziendale in una serie coerente di obiettivi e misure della performance.

Tali **obiettivi e misure vengono articolati in quattro prospettive diverse** (il limite non è rigoroso):

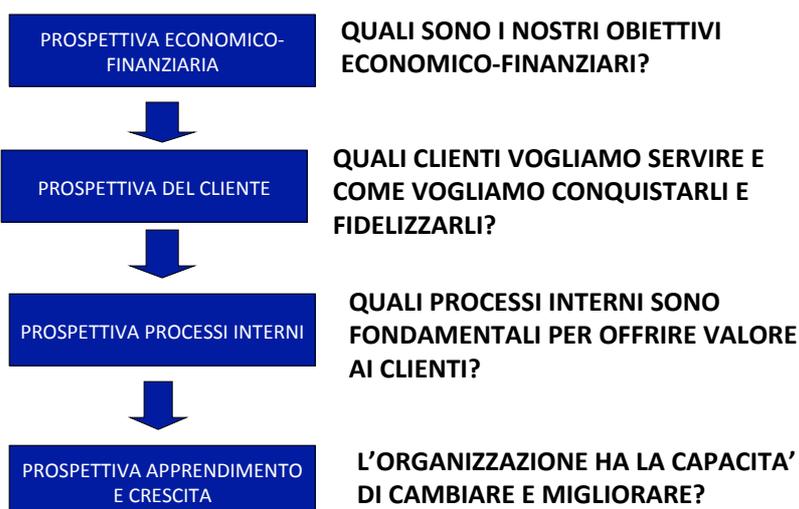
- 1) economico-finanziaria;
- 2) clientela;
- 3) processi interni;
- 4) apprendimento e crescita.

25

Fabio Santini – Università di Perugia



## La Balanced Scorecard (BSC)



26

Fabio Santini – Università di Perugia



## La Balanced Scorecard (BSC)

**Il “bilanciamento” che caratterizza la scheda dovrebbe avvenire tra:**

- obiettivi a breve ed a lungo termine;
- misure finanziarie e non finanziarie;
- indicatori ritardati ed indicatori di tendenza;
- prospettive della performance interna ed esterna.

27

Fabio Santini – Università di Perugia



## Il budget

Il **budget** è un programma di gestione riferito ad un periodo annuale esplicitato in termini quantitativi attraverso la formulazione di un bilancio preventivo.

Il **processo di budgeting** inizia con la determinazione degli obiettivi di gestione che il management intende raggiungere in un arco temporale di breve periodo e giunge fino al confronto tra tali obiettivi ed i risultati effettivamente conseguiti.

Fabio Santini, Università di Perugia



## Il budget

Caratteristiche principali:

1. è di diretta derivazione dal piano strategico aziendale (programma relativo al primo anno);
2. riguarda l'azienda nel suo complesso;
3. può essere articolato per centri di responsabilità;
4. può venire riferito ad intervalli di tempo infrannuali;
5. Esprime in termini economico-finanziari gli obiettivi che l'azienda intende raggiungere.

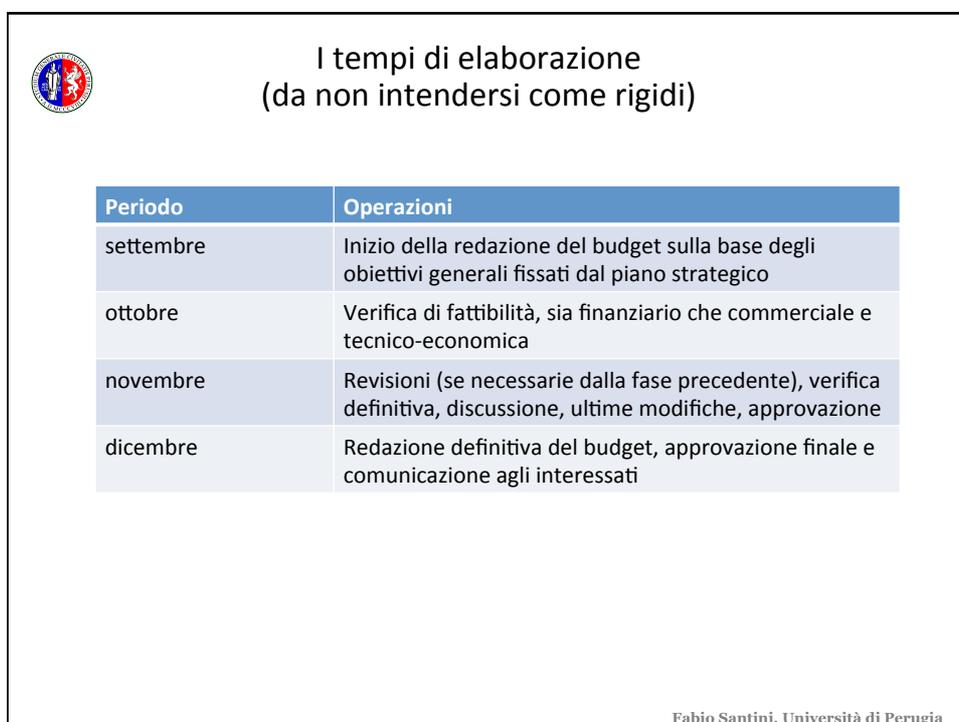
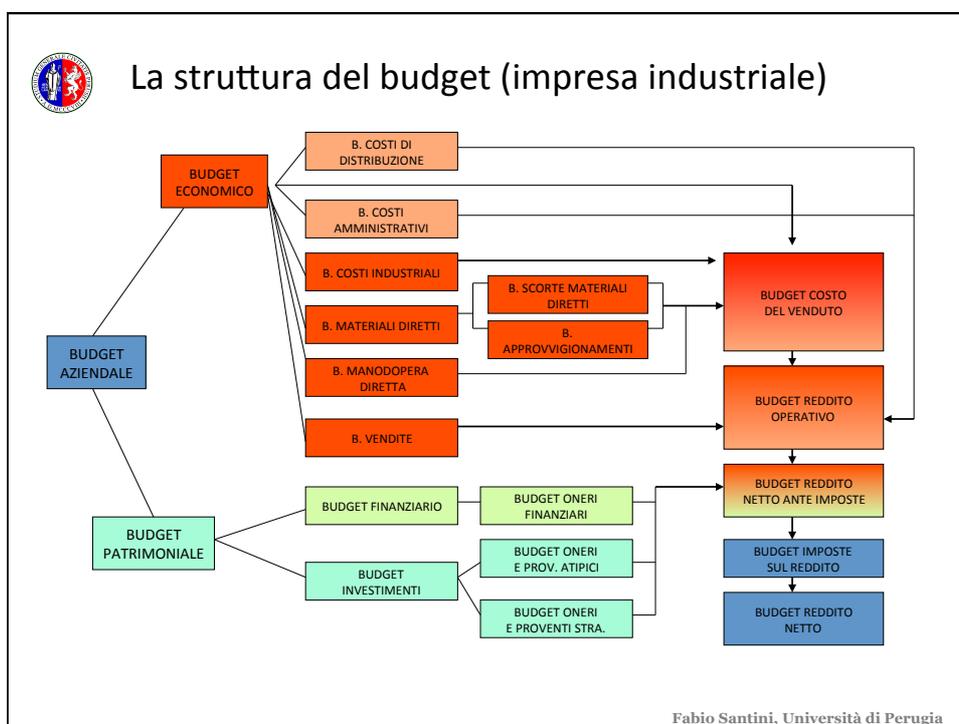
Fabio Santini, Università di Perugia



## Le funzioni del budget

1. guidare ed orientare i manager (specificazione di obiettivi operativi a cascata);
2. coordinare risorse, aree e funzioni aziendali per il perseguimento degli obiettivi aziendali;
3. Assegnare risorse alle diverse aree aziendali;
4. individuare fattori ed aree di criticità che hanno ostacolato il raggiungimento degli obiettivi attraverso analisi a consuntivo (analisi di scostamento);
5. motivare i responsabili di area ed i dipendenti;
6. migliorare il grado di conoscenza della realtà e aziendale.

Fabio Santini, Università di Perugia





## Tipologie di budget

1. A base zero (ZBB)/ incrementale;
2. Flessibile/rigido;
3. Fondato sulle attività (ABB)/tradizionale;
4. Top-down/bottom-up.