

Seminari universitari di alta formazione in tema di cooperazione  
Università degli Studi di Brescia

---

# L'AZIENDA COOPERATIVA, PROFILI GESTIONALI E STRATEGIE PER COMPETERE

**Il ruolo della pianificazione e del  
controllo nelle cooperative  
Brescia, 17 giugno 2008**

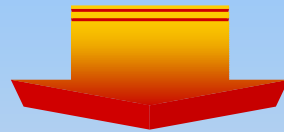
***Lucidi a cura di Claudio Teodori***



## *Obiettivo del seminario*

---

Consentire ai partecipanti di comprendere il ruolo che i sistemi di pianificazione, programmazione e controllo possono rivestire nella realizzazione delle strategie aziendali e nel supporto all'attività di direzione



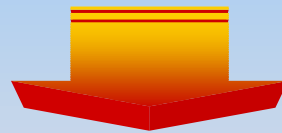
Misurare per governare:  
come "leggere" le performance aziendali per  
trasformare i sogni (le strategie) in realtà  
(risultati)



## *Alcuni dati su cui riflettere ...*

---

- *Da alcuni studi internazionali emerge che una percentuale minima delle strategie formulate [**nelle imprese**] sono effettivamente realizzate con successo*
- *Nella maggior parte dei casi il problema reale non risiede nella "bad strategy" ma nella realizzazione non adeguata*



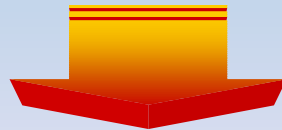
*Come spiegare il fenomeno?*



## *Cosa bisogna saper fare?*

---

- *Leggere l'ambiente*
- *Leggere il comportamento degli attori che operano nell'ambiente economico*
- *Essere in grado di supportare il processo decisionale strategico ed operativo*
- *Essere in grado di leggere in chiave finanziaria la situazione aziendale passata, presente e futura*
- *Essere in grado di comunicare*



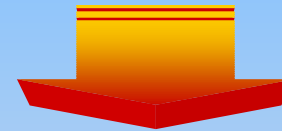
*Qual è il ruolo del seminario  
nell'ambito del corso complessivo?*

---

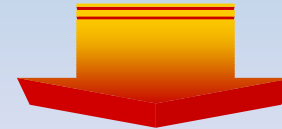
# *Qual è il ruolo del seminario?*



*Fornire i concetti base per  
analizzare e comprendere i  
sistemi di pianificazione,  
programmazione e controllo*



*Enfasi sui sistemi di  
programmazione e controllo*



*Sistemi di misurazione e  
valutazione*

## *Qual è il ruolo del seminario?*



***“Guidare un’azienda senza un sistema di controllo è come scoprire che la sveglia si è rotta ...***

***... Quando ci si accorge di cosa è successo, con ogni probabilità, è troppo tardi!”***

M. Stonebraker



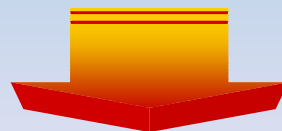


## *Qual è l'estensione della tematica?*

---

### *Individuazione di alcune aree tematiche rilevanti*

- *Il bilancio e la sua analisi*
- *Il sistema di contabilità analitica*
- *Le informazioni e le scelte decisionali*
- *Il sistema di budget*
- *Il sistema di reporting*
- *La misurazione delle performance*



*Le informazioni ed il loro impiego a supporto del processo decisionale*

---



## *L'incontro di oggi*

---

- Qual è l'approccio ai sistemi di programmazione e controllo (di gestione)?
  - Qual è la percezione dei sistemi di programmazione e controllo nella realtà economica?
- Come introdurre il sistema di programmazione e controllo nelle aziende?



## *L'incontro di oggi*

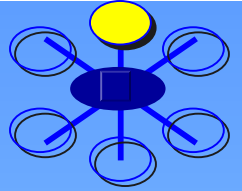
---

- Qual è l'approccio ai sistemi di programmazione e controllo (di gestione)?
- Qual è la percezione dei sistemi di programmazione e controllo nella realtà economica?
  - Come introdurre il sistema di programmazione e controllo nelle aziende?



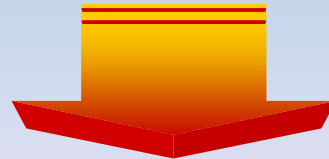
# *Qual è l'approccio ai sistemi di P&C?*





## **Il processo decisionale**

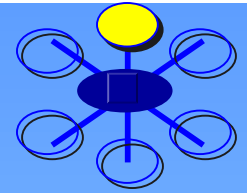
- 1. Individuazione e analisi del problema**
- 2. Sviluppo di alternative**
- 3. Analisi delle alternative**
- 4. Selezione e scelta tra alternative**
- 5. Azione (non azione)**
- 6. Verifica del grado di soluzione del problema**



**Fabbisogno informativo**



# L'attività di direzione



## ■ **PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE**

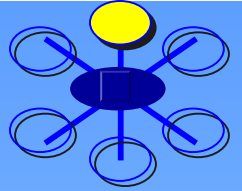
*DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DA CONSEGUIRE NEL TEMPO (BREVE, MEDIO, LUNGO PERIODO) IN FUNZIONE DELLE CARATTERISTICHE D'AMBIENTE E D'IMPRESA E LORO COSTANTE REVISIONE NEL TEMPO*

## ■ **CONTROLLO**

*GUIDA DELL'AZIENDA VERSO GLI OBIETTIVI PREDEFINITI E/O "RIVISITATI"*



# L'attività di direzione



Alice ...: "Vorresti dirmi che strada devo prendere, per favore"?

**"Dipende, in buona parte, da dove vuoi andare" rispose saggiamente il Gatto**

"Dove, non mi importa molto" disse Alice.

**"Allora qualsiasi strada va bene" disse il Gatto.**

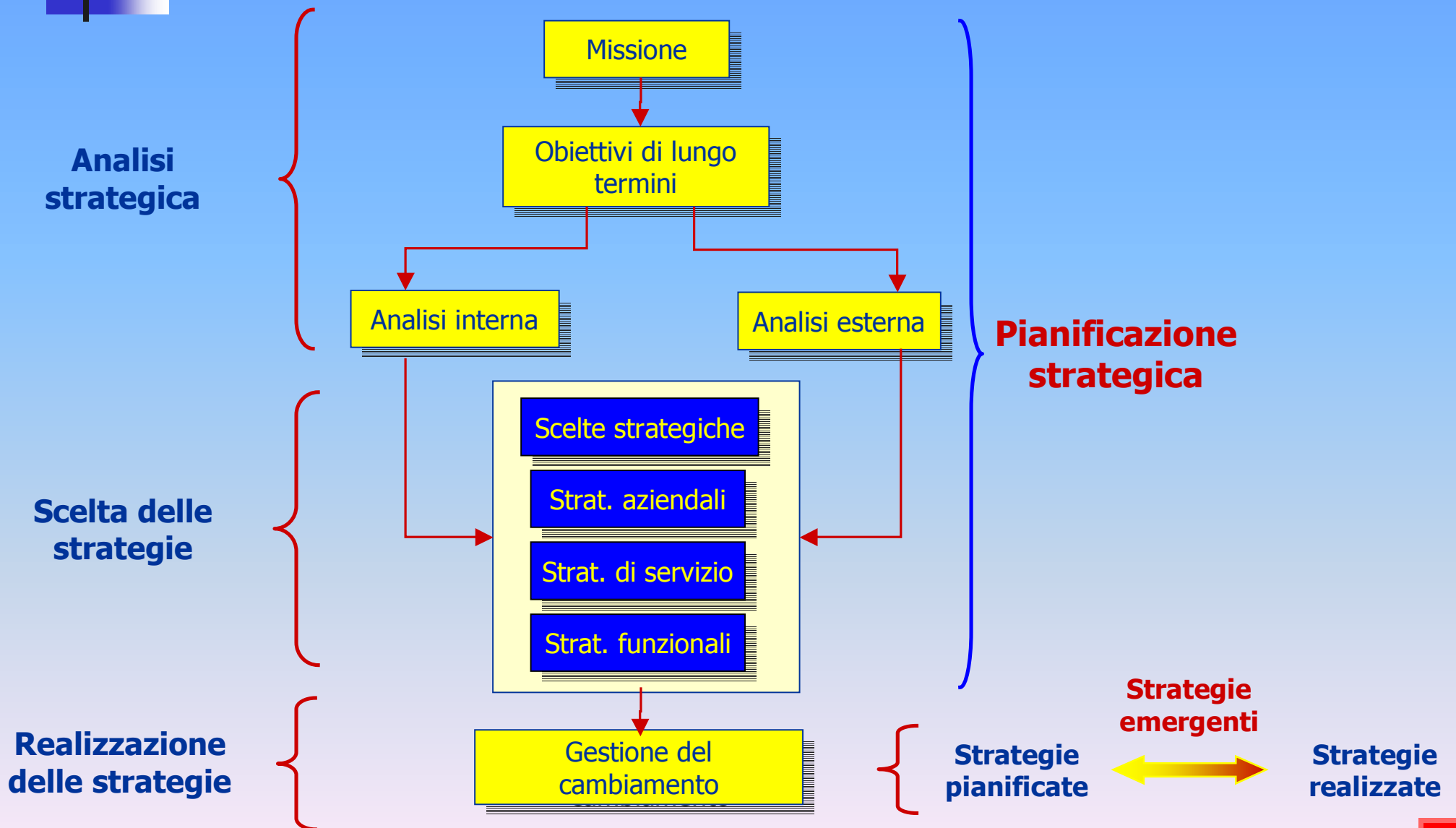
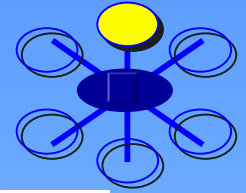
"... purché arrivi in QUALCHE POSTO" aggiunse Alice per spiegarsi meglio.

**"Per questo puoi stare tranquilla" disse il Gatto.  
"Basta che non ti stanchi di camminare".**

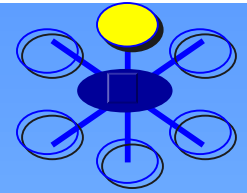
*Alice nel paese delle Meraviglie – Carroll Lewis*



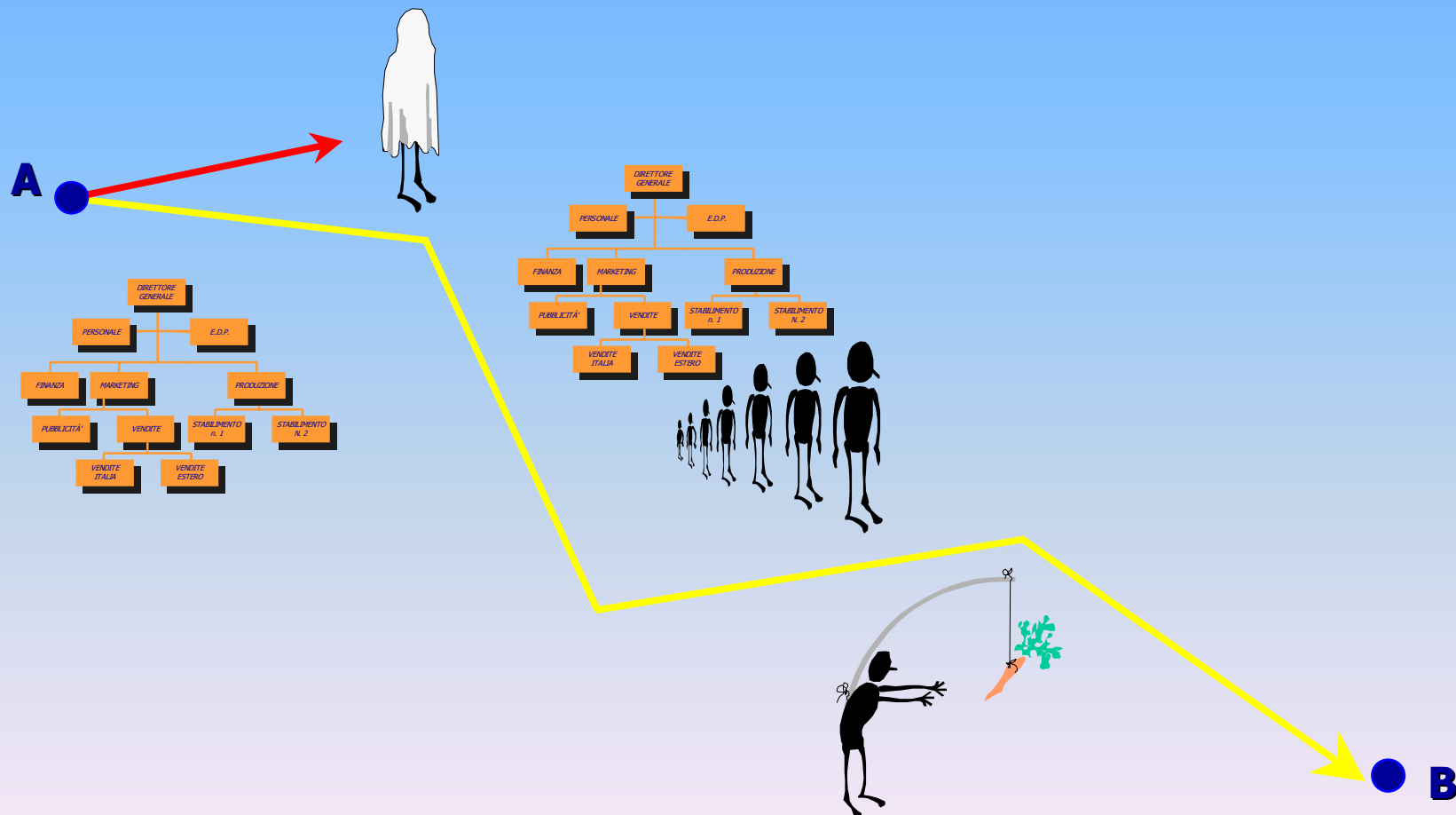
# L'attività di direzione



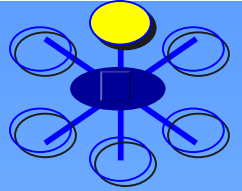
# L'attività di direzione



**Quali sono i vantaggi di una gestione razionale ed anticipatoria?**



# *L'attività di direzione*



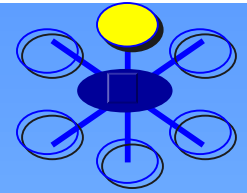
## **Approccio razionale ed anticipatorio**

- Riflettere sul futuro
- Comprendere il grado di rischio complessivo ed individuare le singole componenti
- Prendere consapevolezza dei punti di forza e di debolezza
- Guidare il comportamento verso gli obiettivi
- Valutare le performance
- Riflettere sui concorrenti in chiave finanziaria e di benchmark
- Diffondere un'immagine di trasparenza
- .....

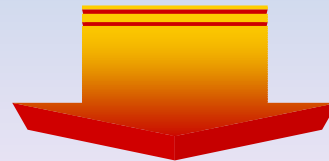
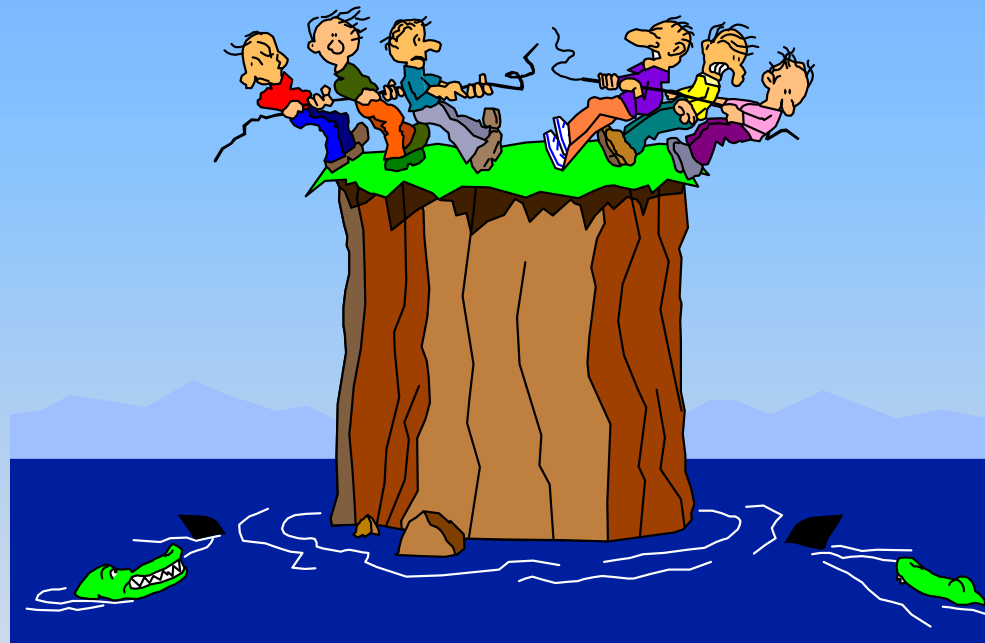
**Quindi ...**



# *L'attività di direzione*



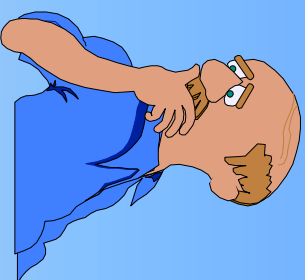
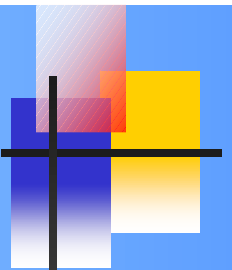
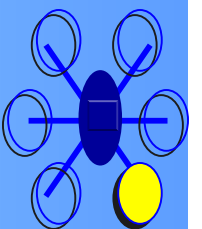
**Quali sono i vantaggi di una gestione razionale ed anticipatoria?**



**Sistemi di programmazione e controllo**



*Misurare per ...*



**GOVERNARE**

**CAPIRE ...**

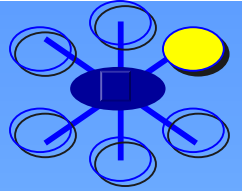
**DECIDERE ...**

**CAMBIARE ...**

**CONTROLLARE ...**

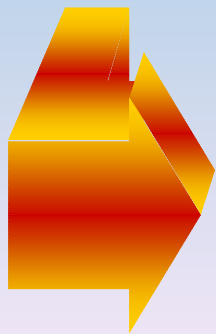
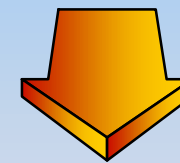
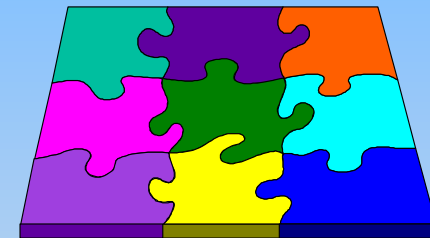
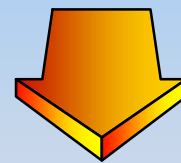
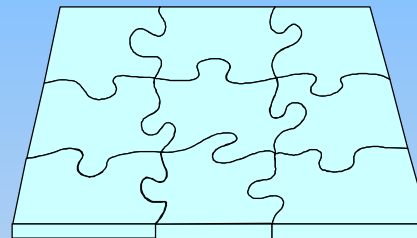
**VALUTARE ...**





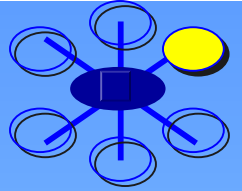
## Quali sono le finalità?

*CAPACITÀ DI "SPEZZARE" LA COMPLESSITÀ AZIENDALE IN MODO TALE DA CAPIRE IN CHE MISURA I RISULTATI AZIENDALI COMPLESSIVI SONO ATTRIBUIBILI A DIVERSE DETERMINANTI*



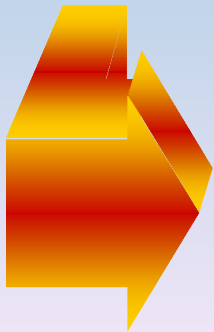
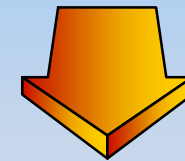
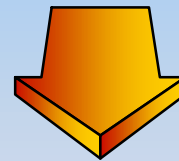
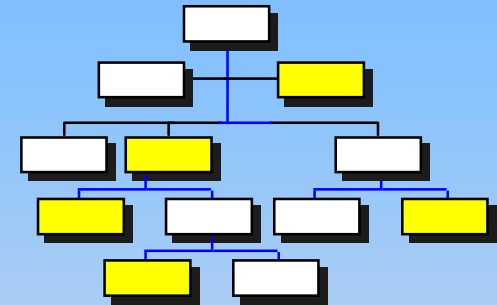
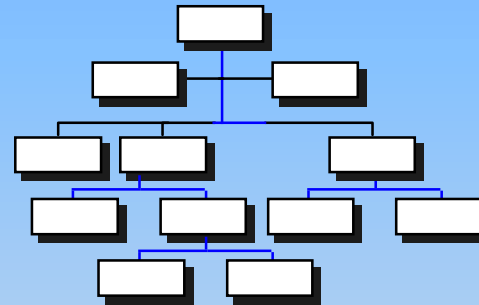
**CONTROLLO  
ECONOMICO**





## Quali sono le finalità?

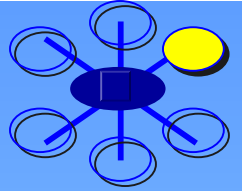
*CAPACITÀ DI VALUTARE IN CHE  
MISURA LE DIVERSE UNITÀ  
ORGANIZZATIVE COMPONENTI  
L'AZIENDA HANNO TENUTO  
COMPORAMENTI O  
RAGGIUNTO RISULTATI  
COERENTI CON GLI OBIETTIVI  
AZIENDALI*



**CONTROLLO  
RESPONSABILITÀ**

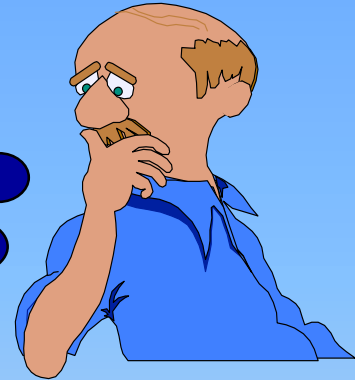


# Misurare per ...



Quali sono le finalità?

*CAPACITÀ DI PRENDERE  
DECISIONI COERENTI  
CON GLI OBIETTIVI  
STRATEGICI PREDEFINITI  
E/O "RIVISITATI"*

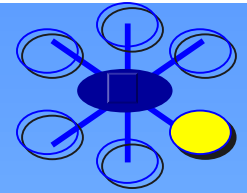


? *SVILUPPO DI NUOVI  
PRODOTTI*  
? *INVESTIMENTI*  
? *LOCALIZZAZIONE*  
? *MAKE OR BUY*  
? *PREZZO DI VENDITA*  
? *VOLUMI DI PRODUZIONE*  
? *SCELTE DI FINANZIAMENTO*  
? ...

**SUPPORTO AL  
PROCESSO  
DECISIONALE**



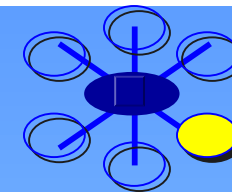
# Misurare come ...



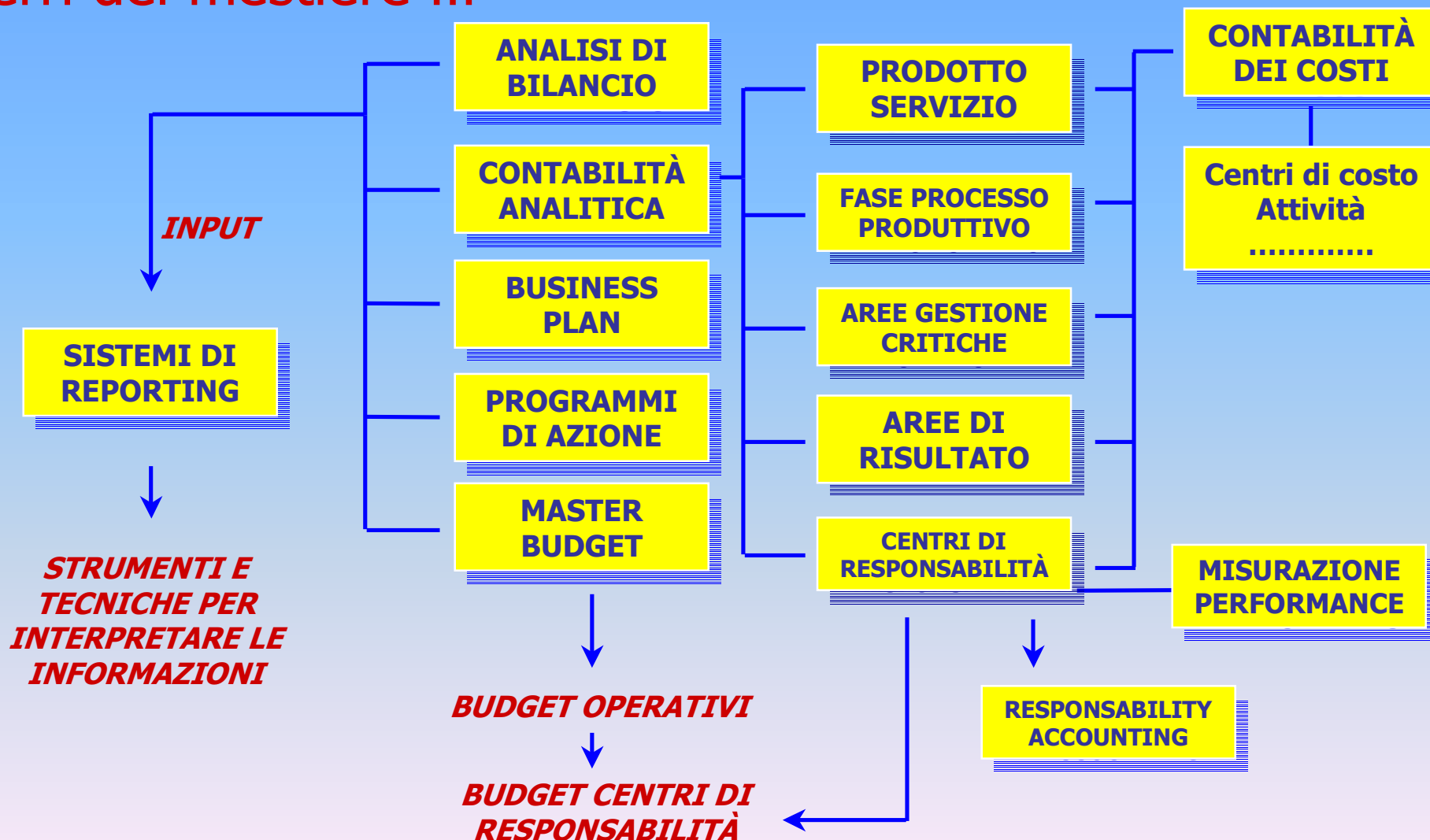
## I ferri del mestiere ...



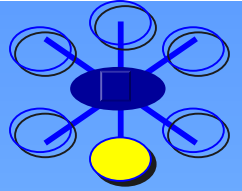
# Misurare come ...



## I ferri del mestiere ...

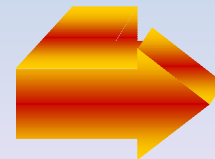
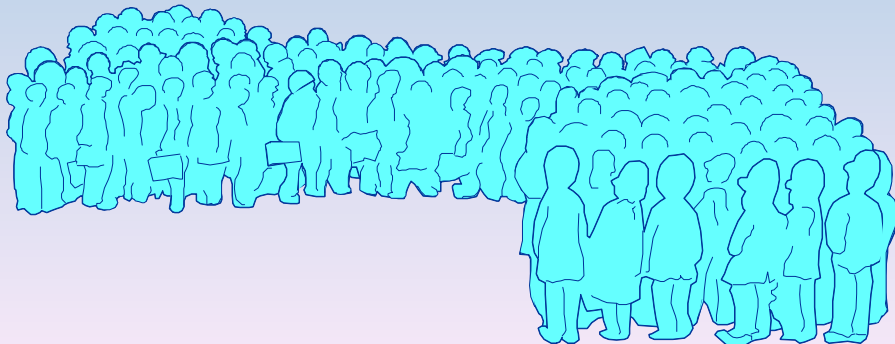


# Quali sono gli attori?



*Intervengono nel processo decisionale precedentemente proposto, con tempi e modalità diversi, più tipologie di attori*

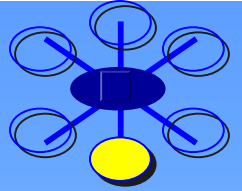
- ***Il top management***
- ***I responsabili dei diversi centri di responsabilità***
- ***I collaboratori dei responsabili di cui al punto precedente***
- ***La direzione amministrazione, controllo, finanza***



***Controller***



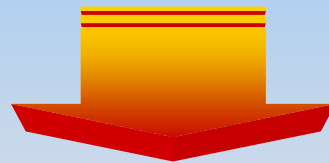
# Quali sono gli attori?



## Qual è il ruolo del controller?



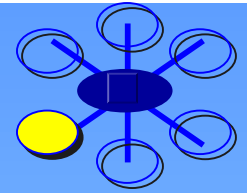
- *ISPETTORE ?*
- *ARCHITETTO ?*
- *EDUCATORE ?*
- *GESTORE ?*



DETERMINARE LE CONDIZIONI AFFINCHÈ I RESPONSABILI  
POSSANO CONCRETAMENTE ATTUARE L'ATTIVITÀ DI  
DIREZIONE

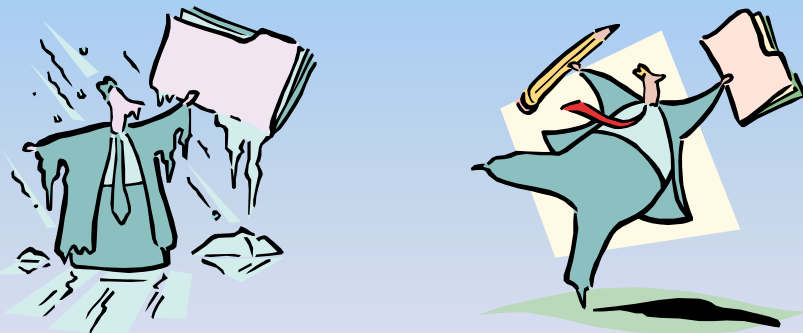
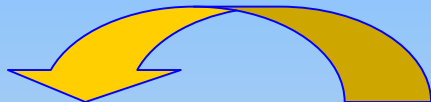


# Quando?

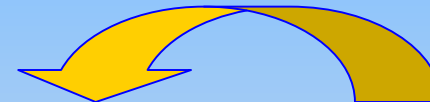


Le situazioni cambiano ...

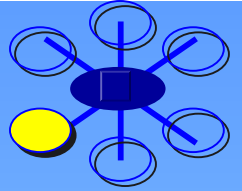
Evoluzione  
interna



Evoluzione  
esterna



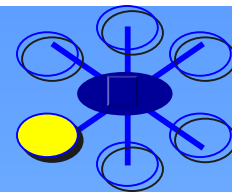
# Quando?



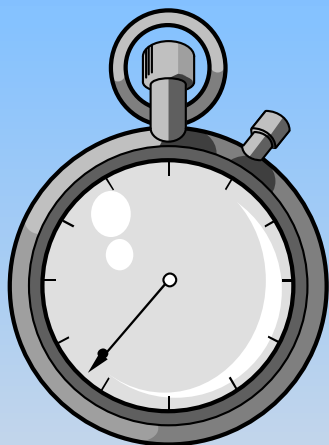
Qual è il processo?



# Quando?



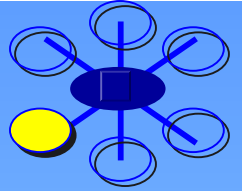
## Le tappe fondamentali ....



- 1890: INFORMAZIONI DI COSTO PER L'ATTIVITA' DI DIREZIONE*
- 1901: MANAGEMENT SCIENTIFICO*
- 1903: BREAK-EVEN ANALYSIS*
- 1908: COSTI STANDARD ED ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI*
- 1910: BUDGET OPERATIVI E DEGLI INVESTIMENTI*
- 1920: RESPONSIBILITY ACCOUNTING*
- 1940: REDDITO RESIDUALE*
- 1944: PROGRAMMAZIONE LINEARE*
- 1950: FLUSSI DI CASSA ATTUALIZZATI*
- 1957: PREZZI DI TRASFERIMENTO*
- 1969: ZERO-BASE BUDGETING*
- 1984: ACTIVITY BASED COSTING*
- 1990: EVA*
- 1996: BALANCED SCORECARD*
- 2008: .....*



# Quando?



## Cosa è stato proposto .... nelle imprese

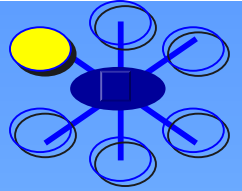
- ABC, ABM, ABB
- Balanced Scorecard
- Cost Management
- Customer Profitability Analysis
- EVA
- Functional Cost Analysis
- Inter-organizational Cost Management
- Life Cycle Costing



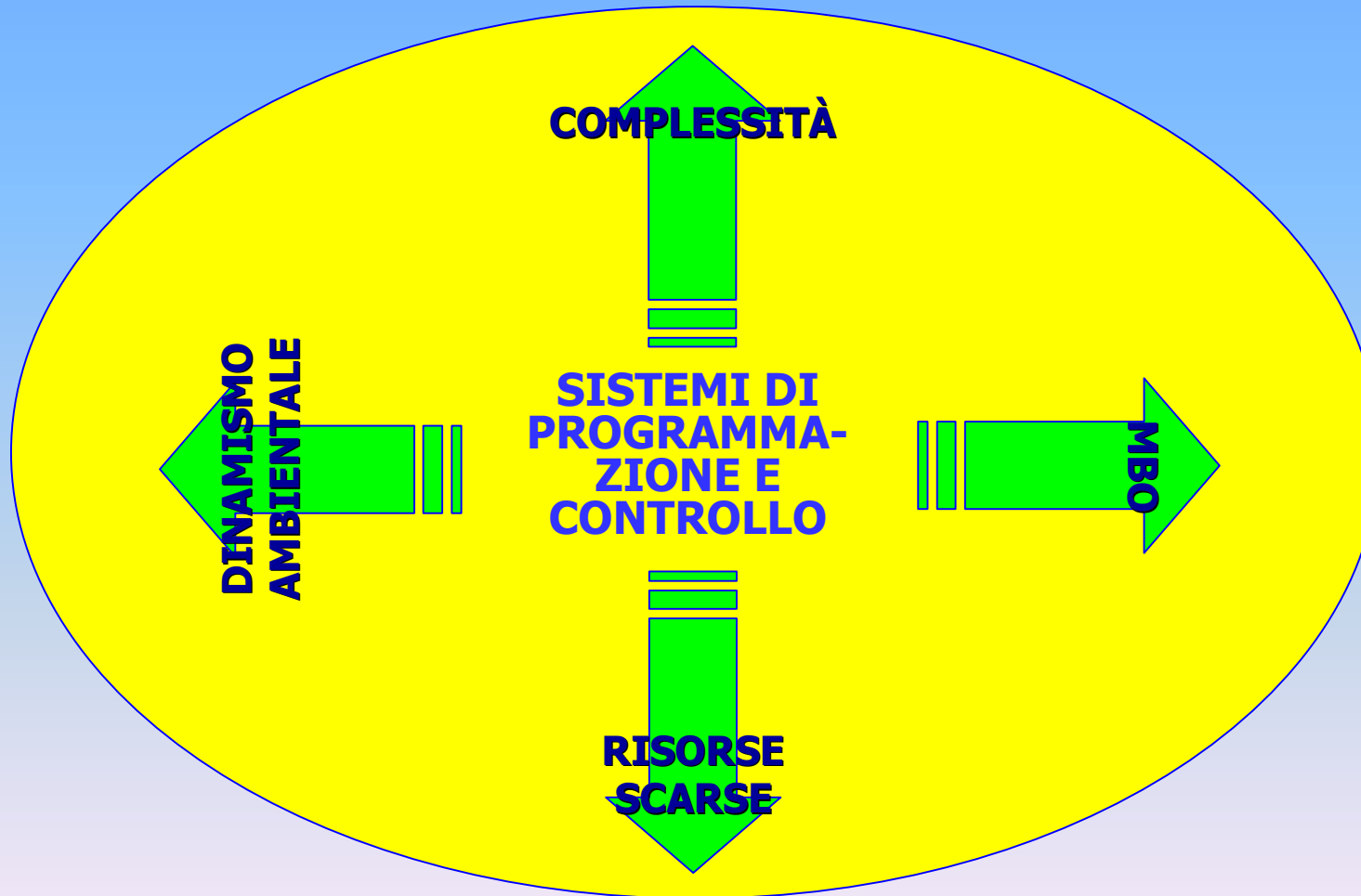
- Process costing
- Quality Costing
- Strategic Management Accounting
- Target Costing
- The performance pyramid
- Theory of Constraints
- Throughput Accounting
- Value Chain Analysis



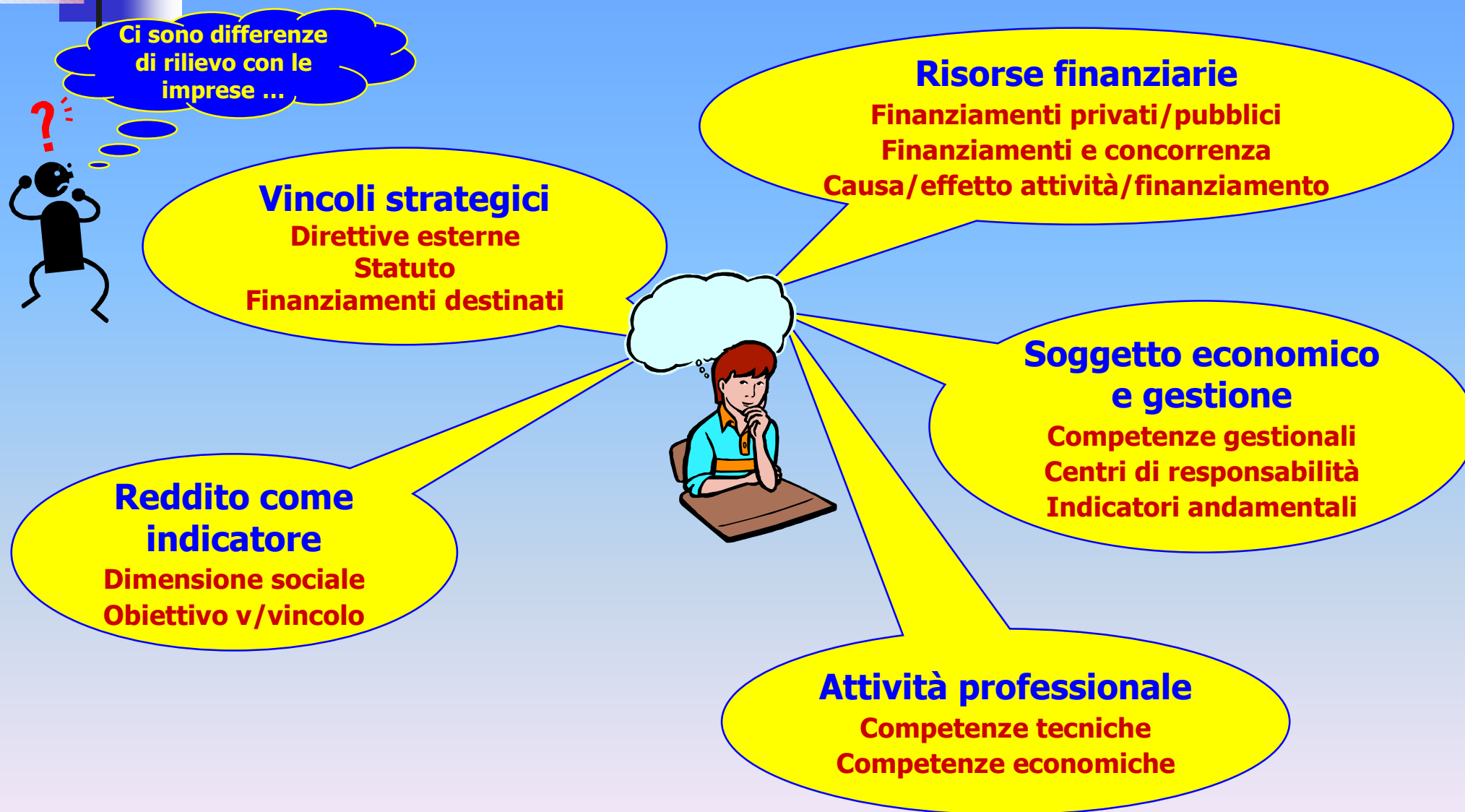
*Dove?*



Le ambientazioni più ricorrenti ....



# Qual è l'approccio ai sistemi di P&C?





## *L'incontro di oggi*

---

- Qual è l'approccio ai sistemi di programmazione e controllo di gestione?
  - Qual è la percezione dei sistemi di programmazione e controllo nella realtà economica?
- Come introdurre il sistema di programmazione e controllo nelle aziende?



## La percezione ...

- **Percezione interna:** assai difforme da azienda ad azienda
- **Percezione esterna:** difforme in funzione della tipologia di azienda



Quali sono i principali fattori limitanti?

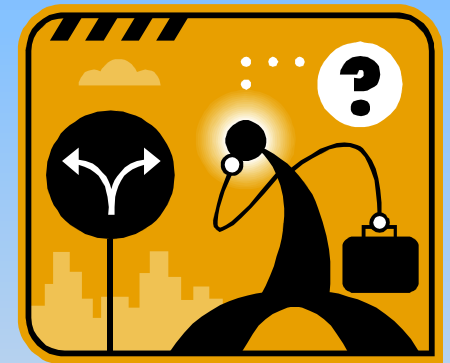
- Identificazione del controllo di gestione con le imprese "industriali"
  - ✓ L'attività di direzione si attua in tutte le aziende
  - ✓ Riconoscimento della rilevanza, anche a fini di controllo, delle attività commerciali e di servizi



# La percezione ...

Quali sono i principali elementi limitanti?

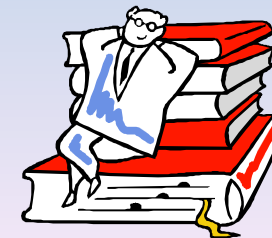
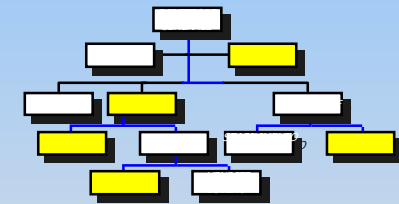
- Identificazione con uno strumento
  - ✓ Gli strumenti di controllo sono molteplici
  - ✓ Disporre di uno strumento non significa controllare
- La dimensione di processo è posta in secondo piano
  - ✓ Gli strumenti forniscono "solo" informazioni
  - ✓ Le informazioni vanno impiegate nel processo decisionale in modo sistematico



# La percezione ...

Quali sono i principali elementi limitanti?

- Apparente "neutralità" del ruolo delle persone
  - ✓ Raro il riconoscimento di un ruolo specifico a governo del controllo di gestione
- La dimensione organizzativa è sottovalutata
  - ✓ Privilegiato il ruolo di controllo economico
  - ✓ Legami delega/autonomia/responsabilità
- Vi è un approccio statico
  - ✓ Il controllo di gestione non si "autoalimenta"
  - ✓ "Tensione" costante per il suo successo



# La percezione ...

## Sintesi

### ■ Problema tecnico

- ✓ Progettazione del sistema di programmazione e controllo
- ✓ Realizzazione del sistema di programmazione e controllo



### ■ Problema culturale

- ✓ Coinvolgimento delle persone nei processi di pianificazione, programmazione e controllo





## *L'incontro di oggi*

---

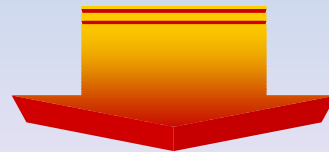
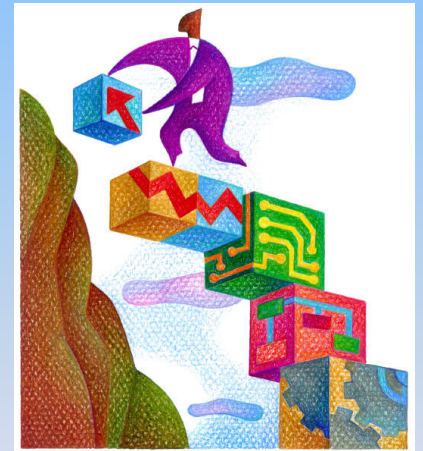
- Qual è l'approccio ai sistemi di programmazione e controllo di gestione?
- Qual è la percezione dei sistemi di programmazione e controllo nella realtà economica?
- Come introdurre il sistema di programmazione e controllo nelle aziende?



## *L'introduzione ...*

### **È un progetto graduale ...**

- Individuazione delle caratteristiche chiave dell'azienda
- Definizione degli obiettivi di breve e medio periodo del sistema
- Analisi dei fabbisogni informativi
- Analisi del sistema informativo di controllo attuale
- Progettazione del sistema di controllo
- Progettazione degli strumenti
- Realizzazione del progetto



**Ruolo fondamentale della struttura organizzativa**

Seminari universitari di alta formazione in tema di cooperazione  
Università degli Studi di Brescia

---

# L'AZIENDA COOPERATIVA, PROFILI GESTIONALI E STRATEGIE PER COMPETERE

**Il ruolo della pianificazione e del  
controllo nelle cooperative  
Brescia, 17 giugno 2008**

***Lucidi a cura di Claudio Teodori***