



# **Performance Management**

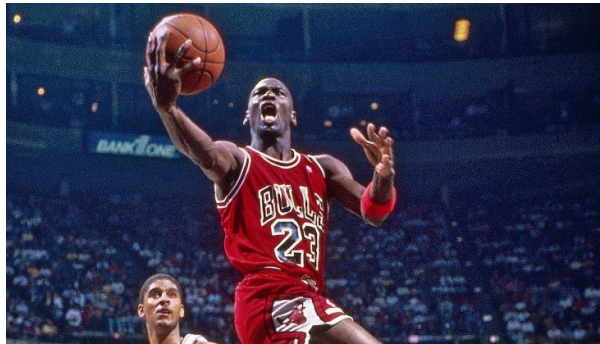
Ivo Hristov, *Ph.D*

*hristov@economia.uniroma2.it*

*IL CONTROLLO DI GESTIONE: richiamo di alcuni concetti*

# **Agenda**

- **Il concetto di Performance**
- **La performance nelle Aziende**
- **Strumenti per il controllo di Gestione**
- **Contabilità direzionale**
- **Il management**
- **La strategia aziendale**



**GOAT**



<https://www.rolex.com/it/rolex-and-sports/tennis/roger-federer>

*LA PERFORMANCE*  
*AZIENDALE*

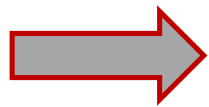
# Il concetto di Performance



Utilizzato nel campo del management, il termine *performance* non può mai essere considerato con uno stesso approccio.

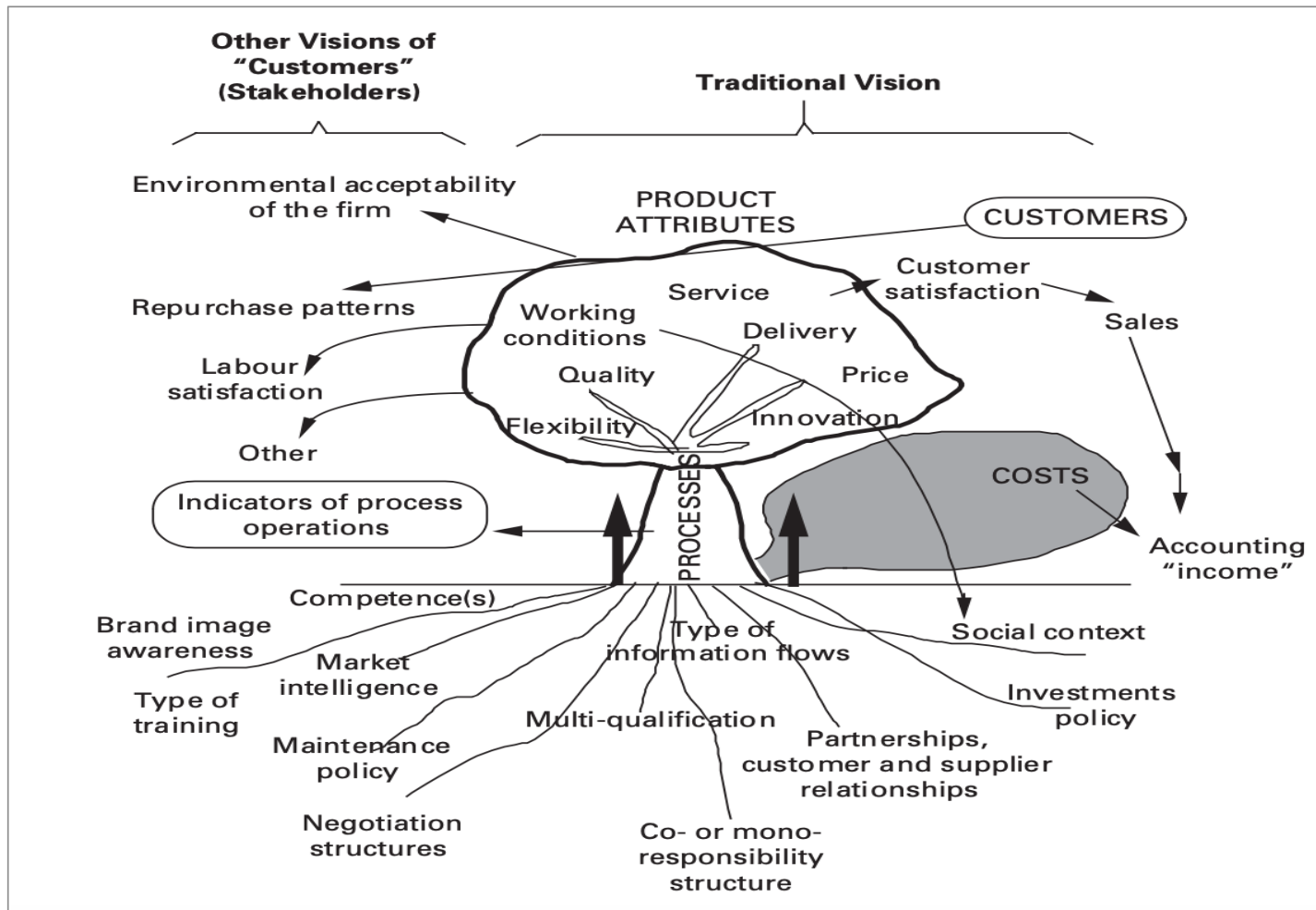
# Il contesto di utilizzo

In generale è usuale trovare diversi termini che possono essere messi in correlazione con questo termine...



In altri termini, pensiamo al termine performance come una parola onnicomprensiva che ognuno utilizza in modo differente, in contesti differenti.

# L'albero della performance (*performance tree*)



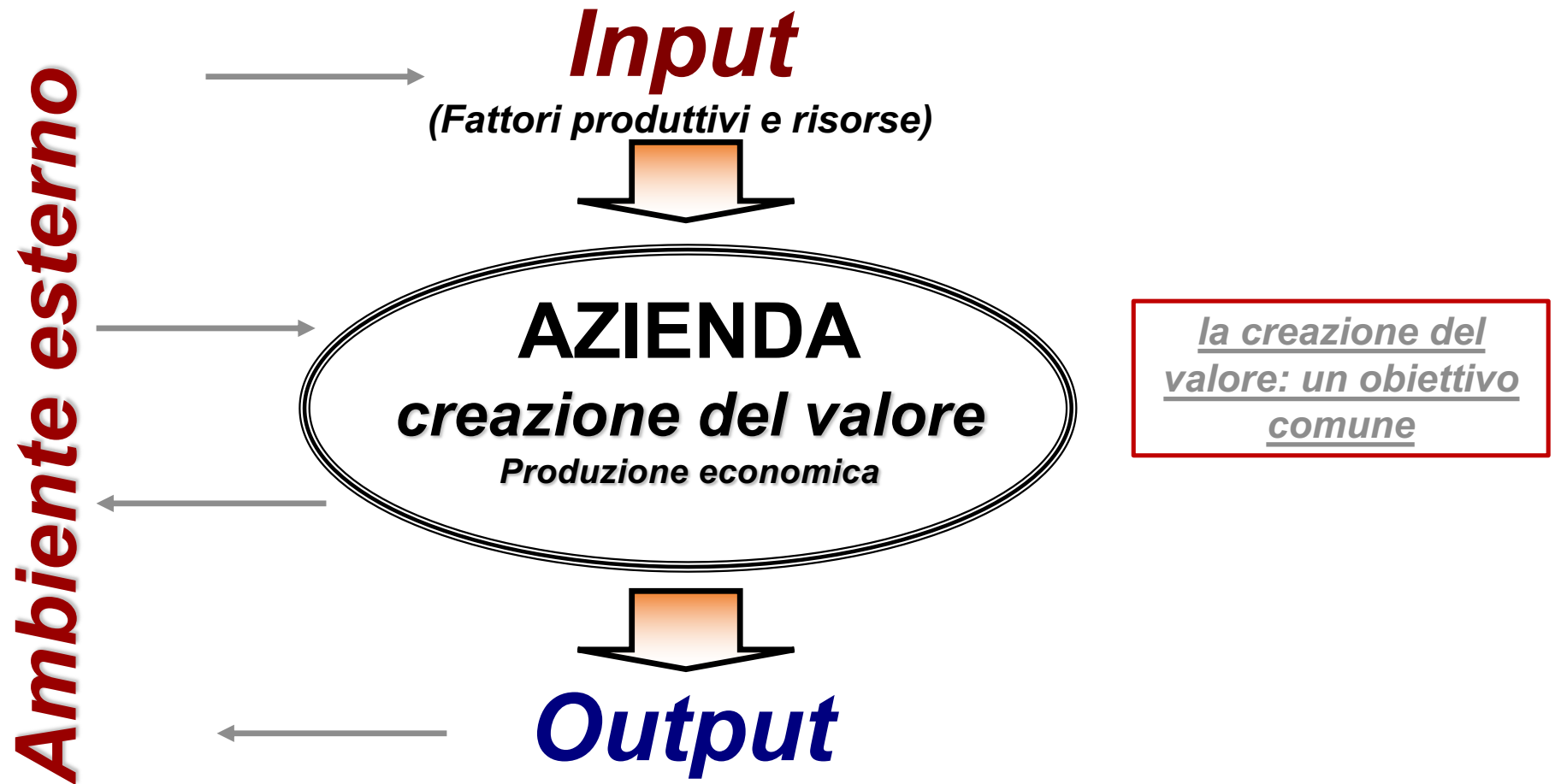
Fonte: Lebas e Euske, 2007

## Una definizione “operativa” di performance

Per non creare confusione, possiamo sintetizzare operativamente i diversi significati di performance attraverso la seguente definizione:

*“Performance is the **sum of all processes** that will lead **managers** to taking appropriate **actions in the present**, that will create a **performing organization in the future**. Moreover, the performing organization can be regarded as an organization which acts **efficiently and effectively**, aiming at creating **value**”*  
(Lebas ed Euske, 2002)

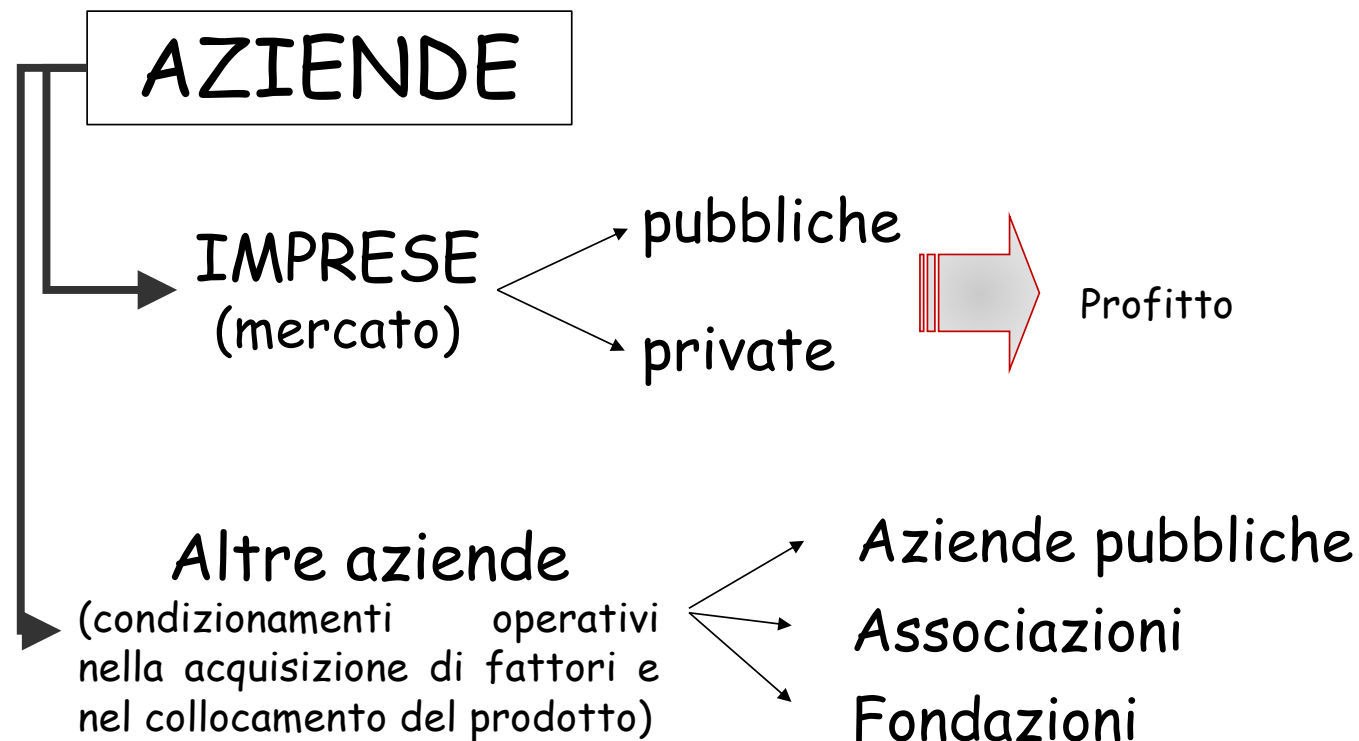
# La performance in Azienda



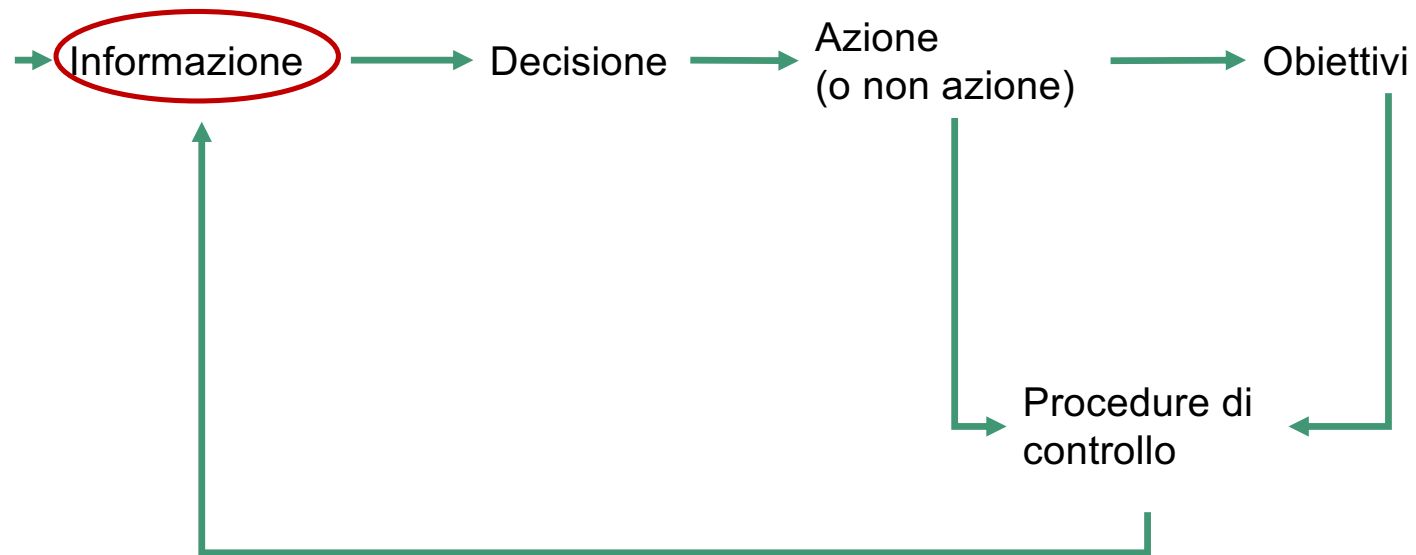
## **Focus: l'Azienda**



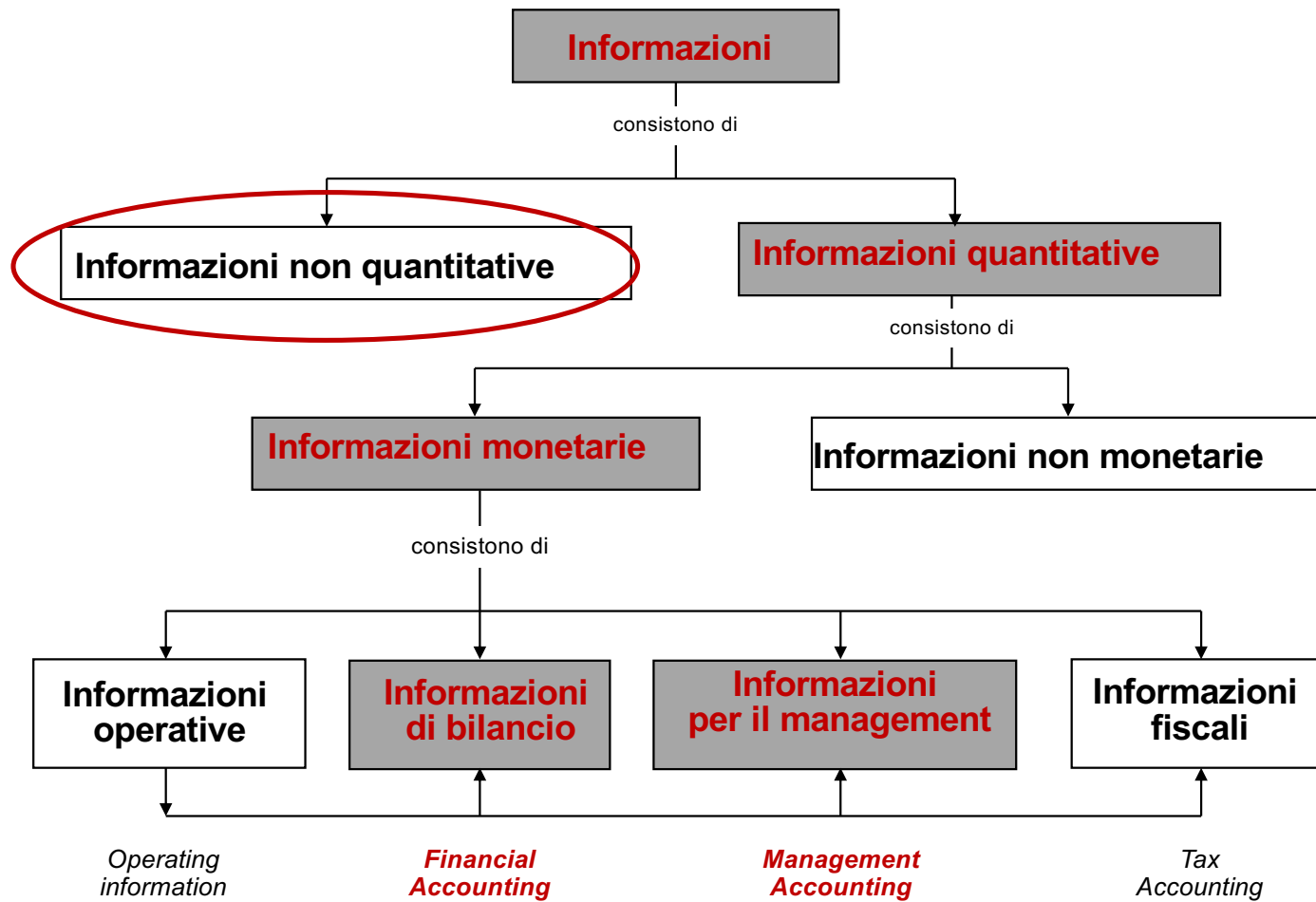
# Classificazione delle aziende: relazione col mercato



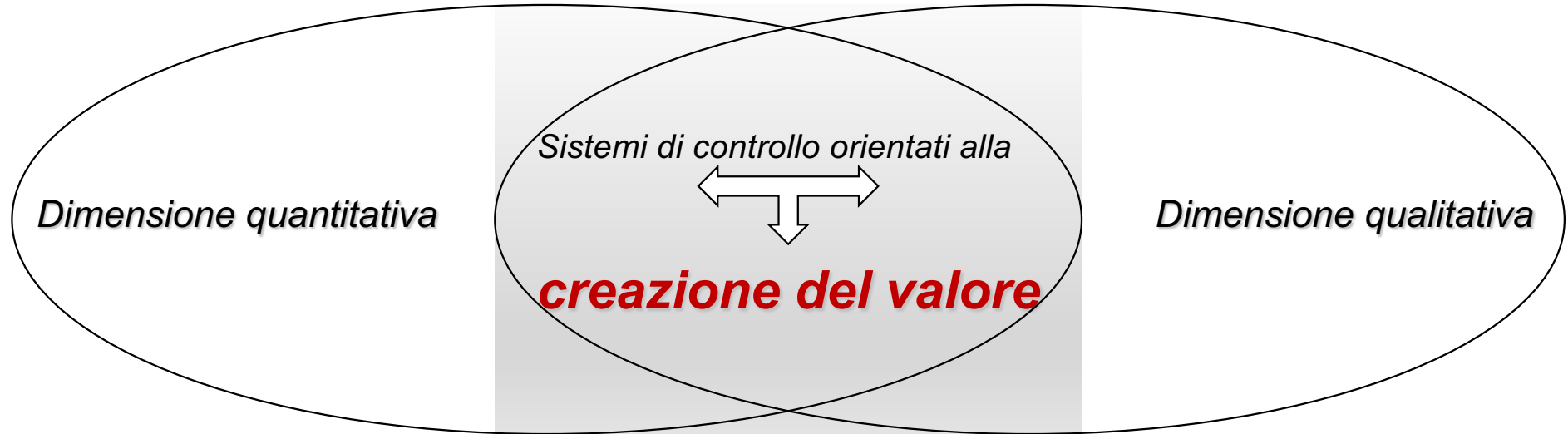
# Schema del processo di controllo



# Classificazione delle informazioni



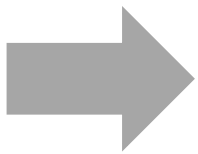
# Oltre il Bilancio di Esercizio



## IL CONTROLLO DI GESTIONE

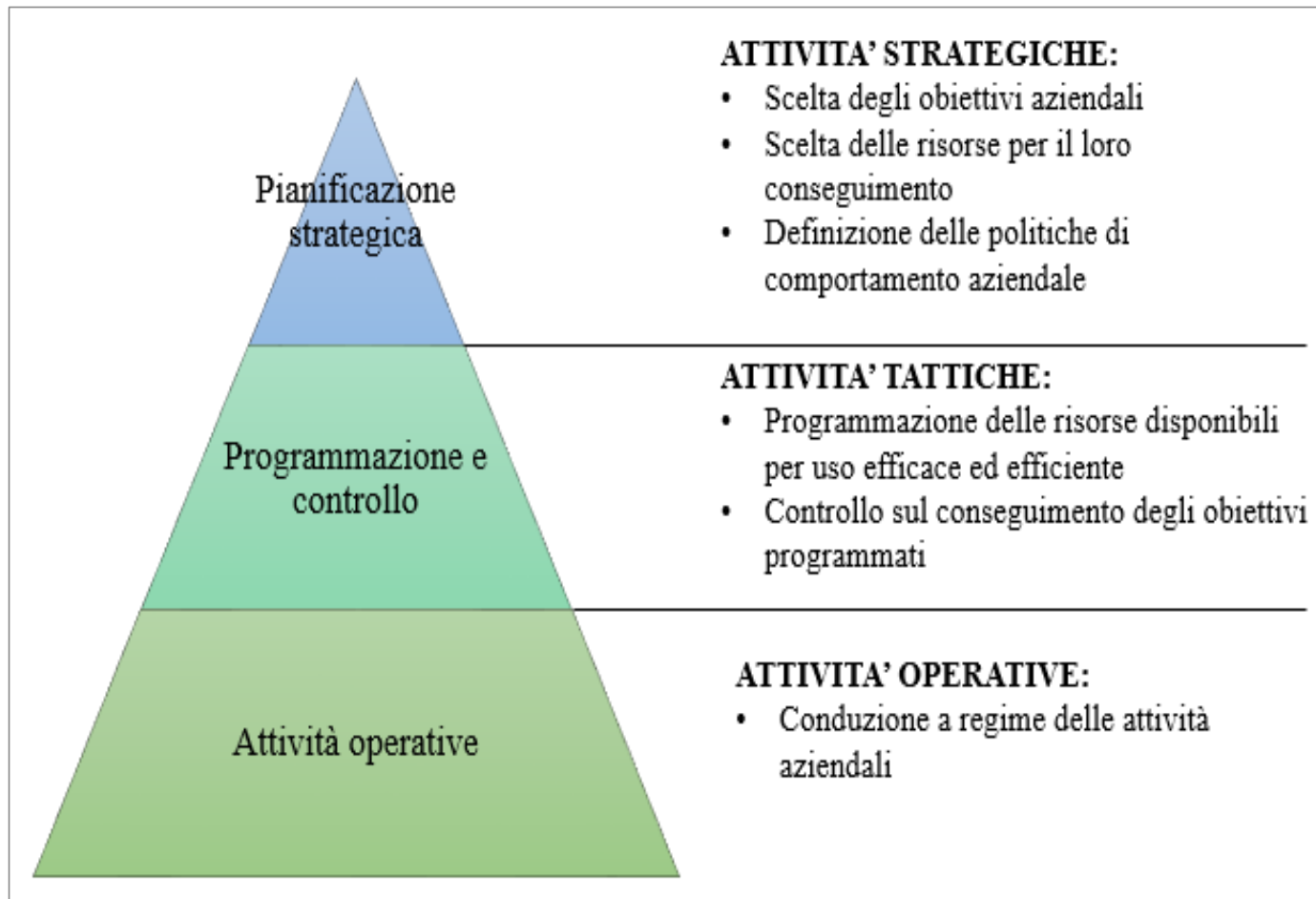
# Il controllo aziendale

*Controllare un'azienda significa guidarla  
verso il raggiungimento dei propri  
obiettivi.*



Il Controllo ha lo scopo di favorire l'autoregolazione del sistema aziendale in modo da consentirgli, attraverso modifiche ed aggiustamenti, di conseguire gli obiettivi prefissati (strategico, direzionale, operativo).

# La piramide di Anthony



*Fonte: Anthony, 1965.*

# Il sistema di controllo manageriale

Il **Controllo operativo** riguarda compiti individuali ed ha lo scopo di garantire che tali attività siano svolte con la necessaria efficacia ed efficienza.

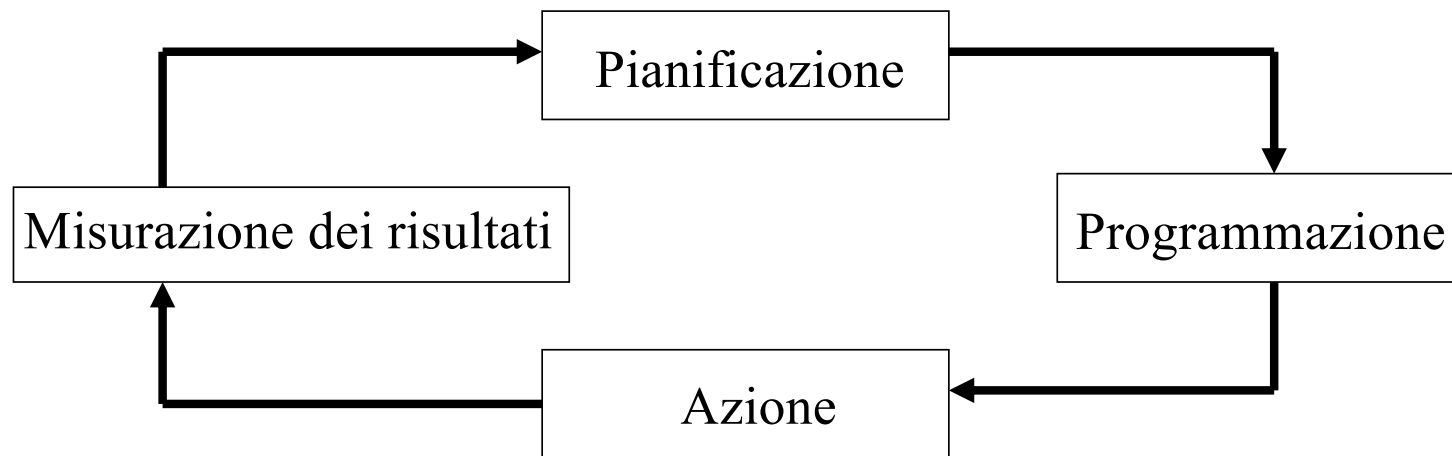
Il **Controllo Direzionale** è il processo mediante il quale i dirigenti si assicurano che le risorse siano ottenute ed usate efficacemente ed efficientemente per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Il **Controllo Strategico** è finalizzato a verificare l'efficacia di attuazione delle strategie aziendali adottate ai vari livelli ed a fornire informazioni necessarie al loro rafforzamento o alla loro modificazione.

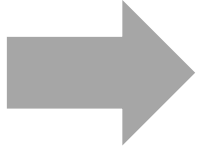
	In funzione al MOMENTO	In funzione del TEMPO	ATTORI preposti al controllo
OPERATIVO	Concomitante Consuntivo	Breve termine	Addetti
DIREZIONALE	Preventivo Concomitante Consuntivo	Medio/Breve Termine	Responsabili di vario livello
STRATEGICO	Preventivo	Lungo termine	Vertice aziendale

# Il Controllo di Gestione

Un **sistema** di strumenti, processi, ruoli e soluzioni informali mirante ad introdurre **comportamenti** individuali e organizzativi in linea con il raggiungimento degli **obiettivi** aziendali. Tale finalità è perseguita principalmente attraverso l'utilizzo di misurazioni analitiche e la responsabilizzazione su parametri-obiettivo.



# La pianificazione strategica



La Pianificazione ha il compito di definire gli obiettivi strategici. Rappresenta il processo di definizione e implementazione della strategia.

*«Il processo attraverso il quale si decidono oggi le azioni da intraprendere per raggiungere gli obiettivi domani» (Ducker, 1973)*

# **Le fasi del processo di pianificazione**

## ***a) L'analisi della situazione di partenza e la sua possibile evoluzione.***

Questa consiste in uno studio che viene suddiviso in due stadi: il *primo* consiste nell'analisi dell'ambiente nel quale l'impresa opera; il *secondo* analizza l'impresa nel suo interno.

## ***b) Punti di forza e di debolezza dell'impresa.***

L'analisi si basa sull'individuazione dei punti di forza e di debolezza dell'impresa ed è strettamente correlata con la precedente analisi dell'ambiente in quanto deve essere messa in relazione alle altre aziende operanti nel medesimo settore.

## ***c) La definizione degli obiettivi.***

Una delle fasi più delicate della pianificazione è proprio la definizione degli obiettivi, in quanto deve trovare compatibilità con altri fattori, quali l'ambiente in via prospettica nonché i punti di forza e debolezza dell'impresa.

## ***d) La formulazione delle strategie.***

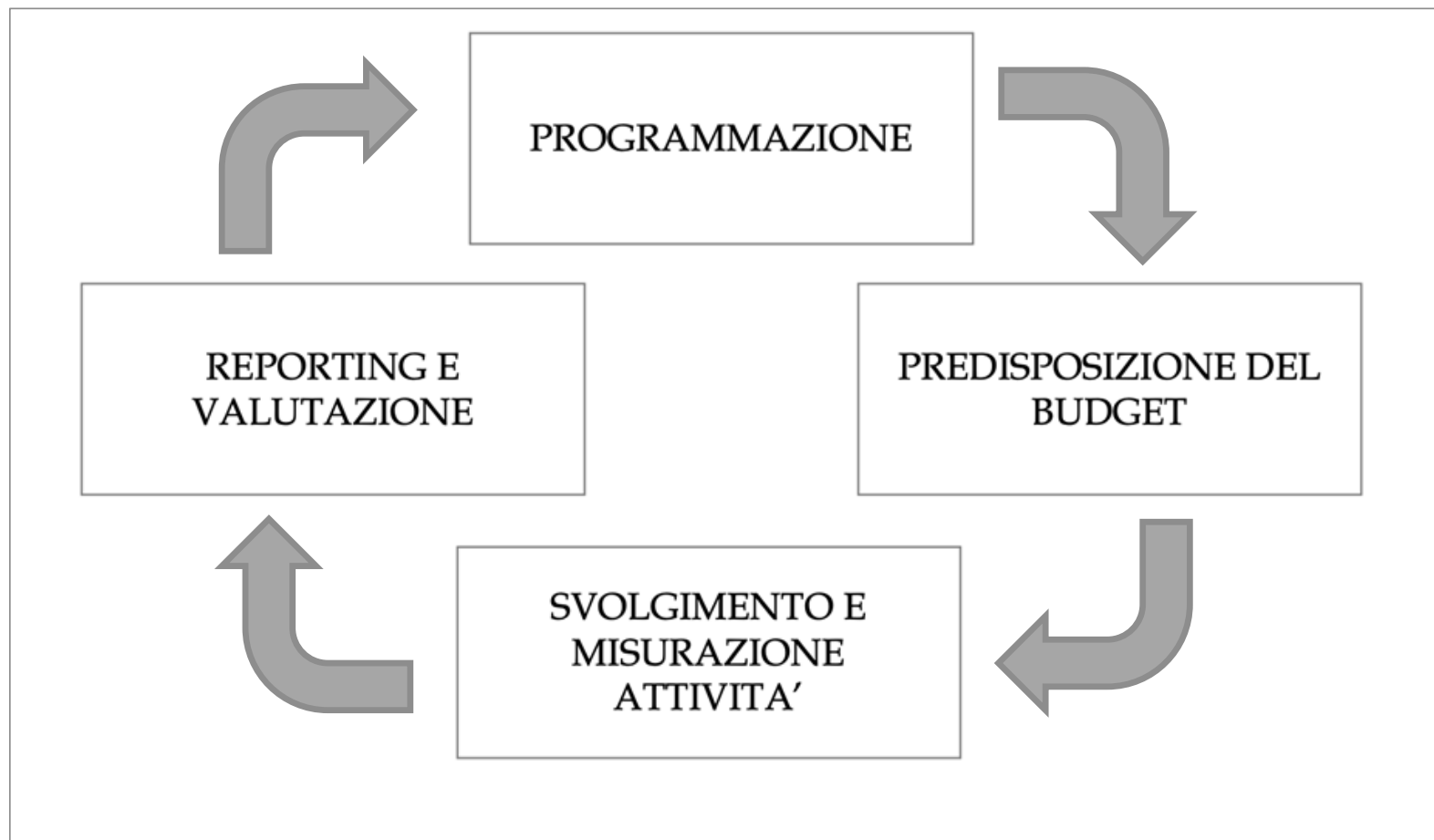
Un'altra fase che ricopre un ruolo determinante, successiva alla definizione degli obiettivi, è la formulazione di strategia volte a dare vita ai programmi di azione da eseguire per il raggiungimento degli obiettivi precedentemente definiti.

## ***e) La redazione del piano.***

## La programmazione degli obiettivi

La **Programmazione** traduce gli obiettivi strategici definiti dall'alta direzione in obiettivi differenziati in funzione delle decisioni da prendere. Rappresenta il processo mediante il quale l'impresa, sulla base delle previsioni sull'evoluzione dell'ambiente esterno programma il raggiungimento dei suoi obiettivi.

## Le fasi



# Obiettivi, benefici e distorsioni del Controllo di Gestione

## **Obiettivi**

- Indurre comportamenti individuali ed organizzativi in linea con il raggiungimento degli obiettivi aziendali
- Meccanismo di guida e indirizzo dell'attività dei responsabili
- Monitorare e coordinare costantemente le attività, valutando al tempo stesso le prestazioni manageriali
- Mantenere le attività dell'organizzazione all'interno di uno spazio ritenuto accettabile dai diversi stakeholder

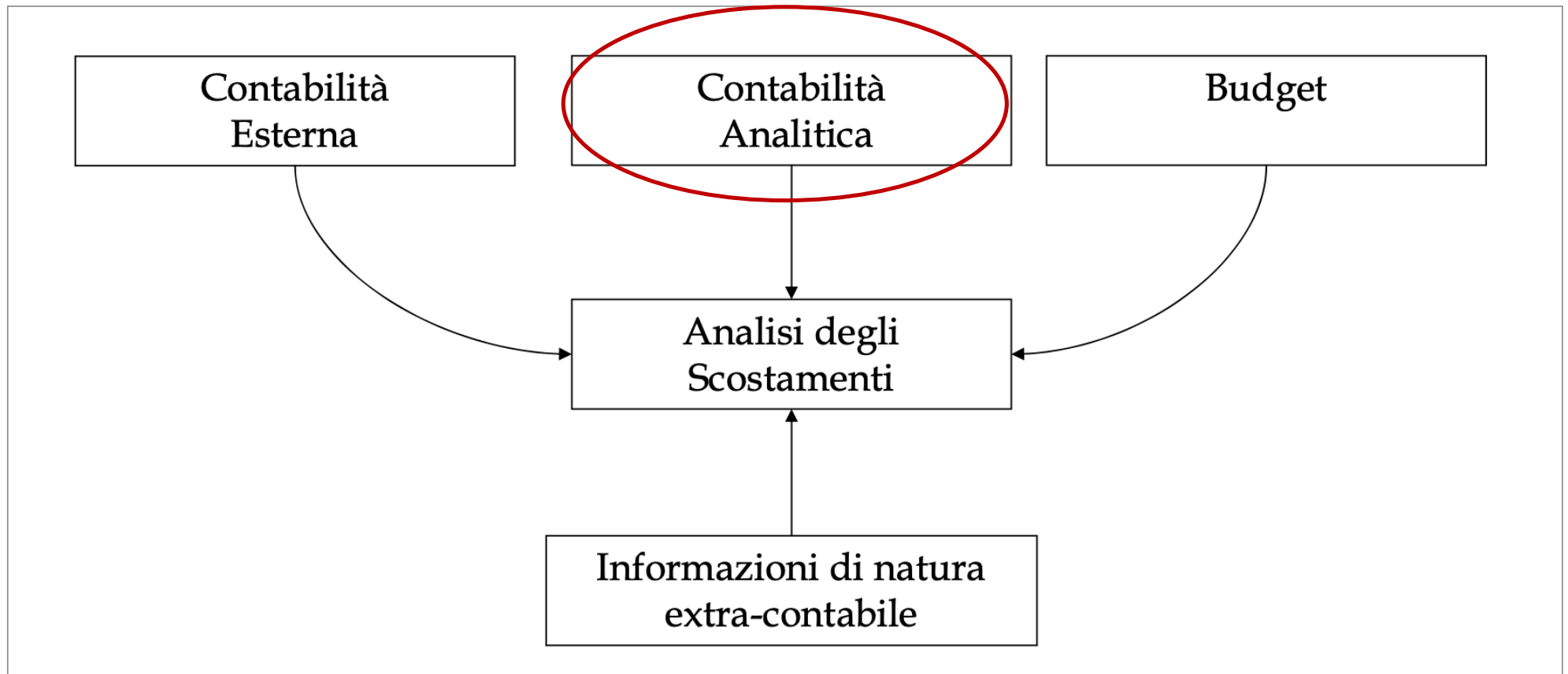
## **Benefici**

- Implicazioni culturali
- Valenza motivazionale e comunicativa
- Apprendimento indotto negli autori aziendali
- Allineamento tra obiettivi strategici ed operativi

## **Distorsioni**

- Eccessivo orientamento al breve termine
- Esclusivo focus su variabili economico-finanziarie
- Stress e competizione interna
- Mancanza di integrazione tra i diversi livelli aziendali

# Strumenti di misurazione del controllo di gestione



# Contabilità generale vs Contabilità direzionale (1/2)

La Contabilità Esterna  
(Contabilità Generale, Financial  
Accounting) fornisce  
informazioni agli azionisti, ai  
creditori e a tutti gli stakeholder  
esterni all'organizzazione



La Contabilità Direzionale  
(Managerial Accounting)  
fornisce informazioni alla  
direzione e ai manager di  
un'organizzazione



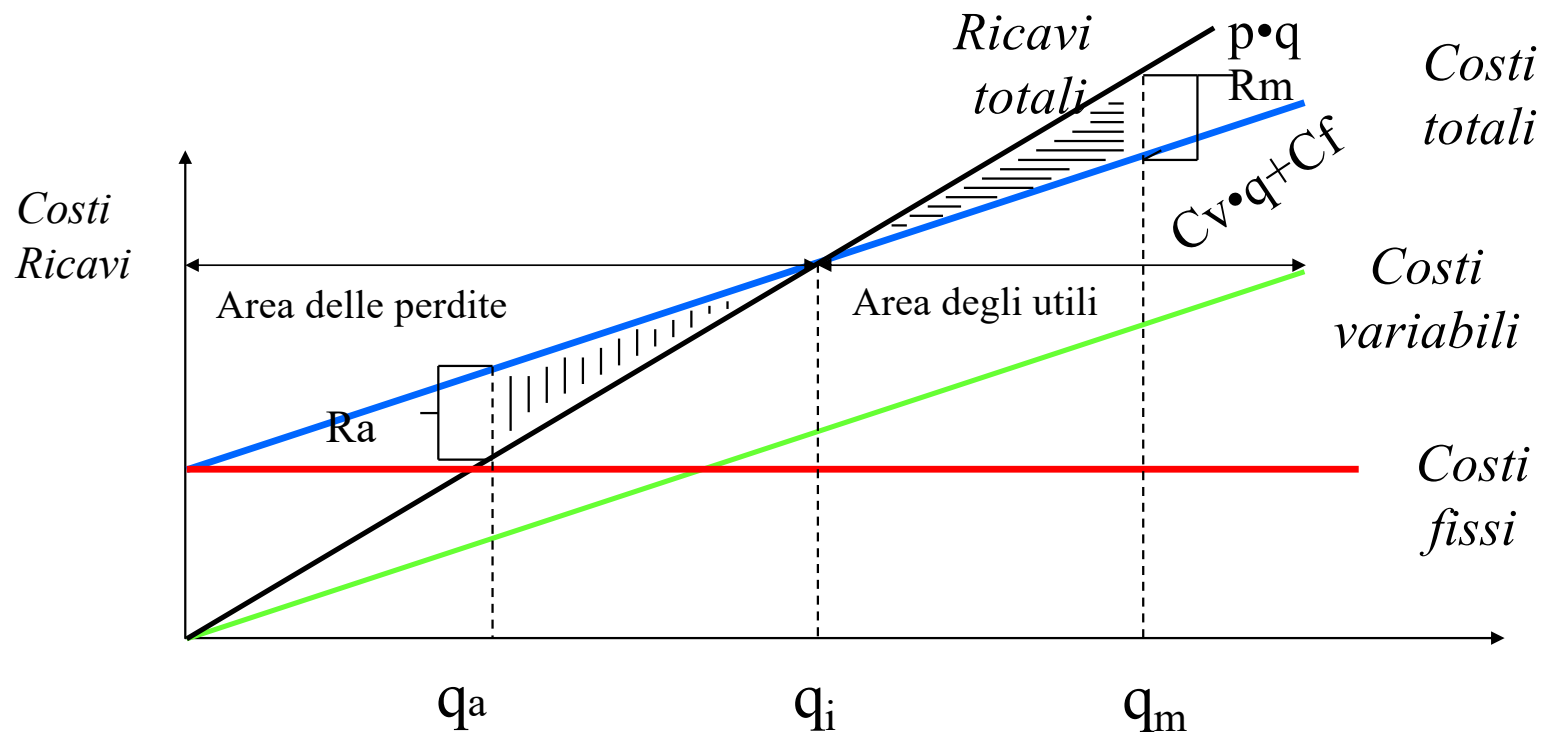
## Contabilità generale vs Contabilità direzionale (2/2)

<u>Contabilità Generale</u>	<u>Contabilità Direzionale</u>
<i>Obbligatoria</i>	<i>Facoltativa</i>
<i>Rivolta all'esterno</i>	<i>Rivolta all'interno</i>
<i>Stakeholders</i>	<i>Management</i>
<i>Prospettiva Storica</i>	<i>Prospettiva Storica e prospettica</i>
<i>Informazioni Quantitative</i>	<i>Informazioni Quantitative e qualitative</i>
<i>Accuratezza Alta</i>	<i>Accuratezza Bassa</i>
<i>Redazione Trimestrale-annuale</i>	<i>Redazione Settimanale-mensile</i>

# I costi per il Controllo di gestione

Criterio (in base allo scopo)	Classi
<i>Comportamento rispetto ad un "fattore determinante" (cost driver)</i>	1) variabili 2) fissi 3) misti
<i>Riferibilità e "oggettività" della misurazione rispetto all'oggetto di</i>	1) speciali 2) comuni
<i>Modalità di attribuzione all'oggetto di costo</i>	1) diretti 2) indiretti
<i>Impiego nelle decisioni</i>	1) rilevanti 2) irrilevanti 3) opportunità 4) differenziali
<i>Per il controllo di gestione</i>	1) consuntivi 2) standard-preventivi 3) controllabili 4) non controllabili

## IL DIAGRAMMA DI REDDITIVITÀ



## RAPPRESENTAZIONE ANALITICA

Ricavi = Costi totali

$$Pq = Cf + Cv \cdot q$$

$$Pq - Cv \cdot q = Cf$$

$$q (p - Cv) = Cf$$

$$q = \frac{Cf}{(p - Cv)} \longrightarrow$$

**Margine di contribuzione**

Legenda:

P	=	prezzo unitario
q	=	quantità
Cv	=	costo variabile unitario
Cf	=	costi fissi
R	=	reddito
(P-Cv)	=	margine di contribuzione unitario

## *IL MANAGEMENT*

# Il ruolo del management

I **manager** sono i principali interpreti delle informazioni derivanti dal sistema in oggetto, quei soggetti all'interno di un'organizzazione che prendono le decisioni, ne garantiscono l'attuazione, monitorano le attività e apportano le azioni correttive che si rendono necessarie.



Si tratta in estrema sintesi dei soggetti che svolgono l'attività di *planning* (pianificazione), *directing* e *motivating* (direzione e motivazione) e *controlling* (controllo). Il complesso di queste attività guida l'azienda alla sopravvivenza e al raggiungimento dei suoi obiettivi.

Risulta evidente quindi come i manager sono gli attori principali di questo sistema che devono agire nel presente, non ignorando il passato, per poter raggiungere i risultati futuri sia di breve che di medio lungo termine.

# Funzioni del manager

Gli organi proprietari delegano la **supervisione**, il **coordinamento** e il **controllo** delle operazioni a manager professionisti.



L'organo manageriale è incaricato di attuare sotto forma di attività aziendali le strategie. I manager quindi, godono di aree di autonomia decisionale relativamente all'area funzionale di loro competenza e si assumono la responsabilità dei risultati della stessa.



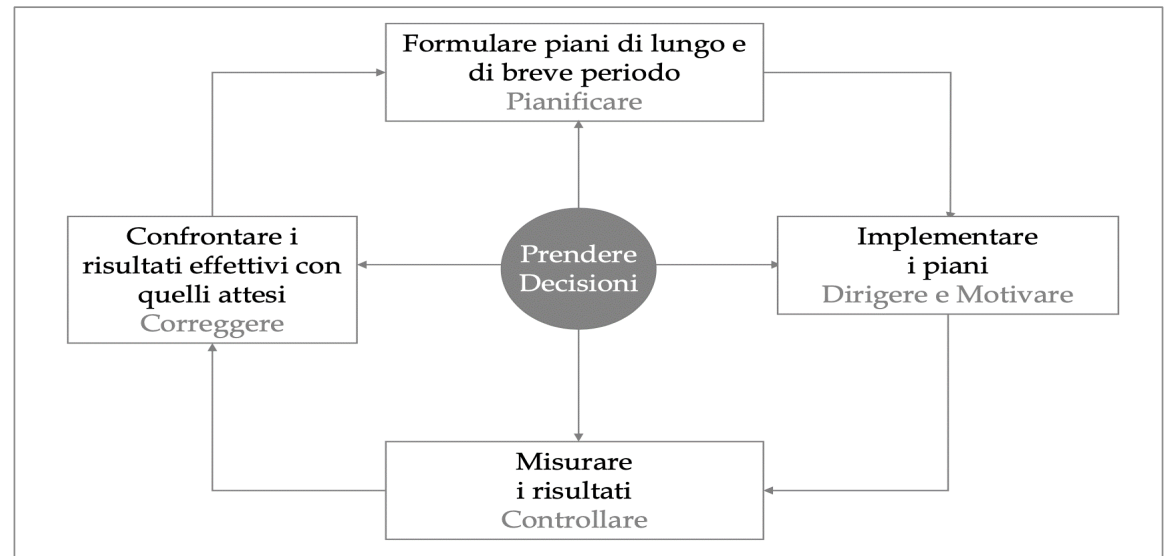
Il livello direzionale svolge un ruolo cruciale nella diffusione degli obiettivi strategici ai livelli più bassi dell'organizzazione, in quanto si trova in posizione intermedia nella piramide gerarchica tra il vertice proprietario e il livello operativo. Pertanto, è fondamentale, che tale organo interiorizzi gli obiettivi strategici generali dell'impresa e sappia trasmetterli al livello operativo alle sue dipendenze.

# La responsabilità dei manager

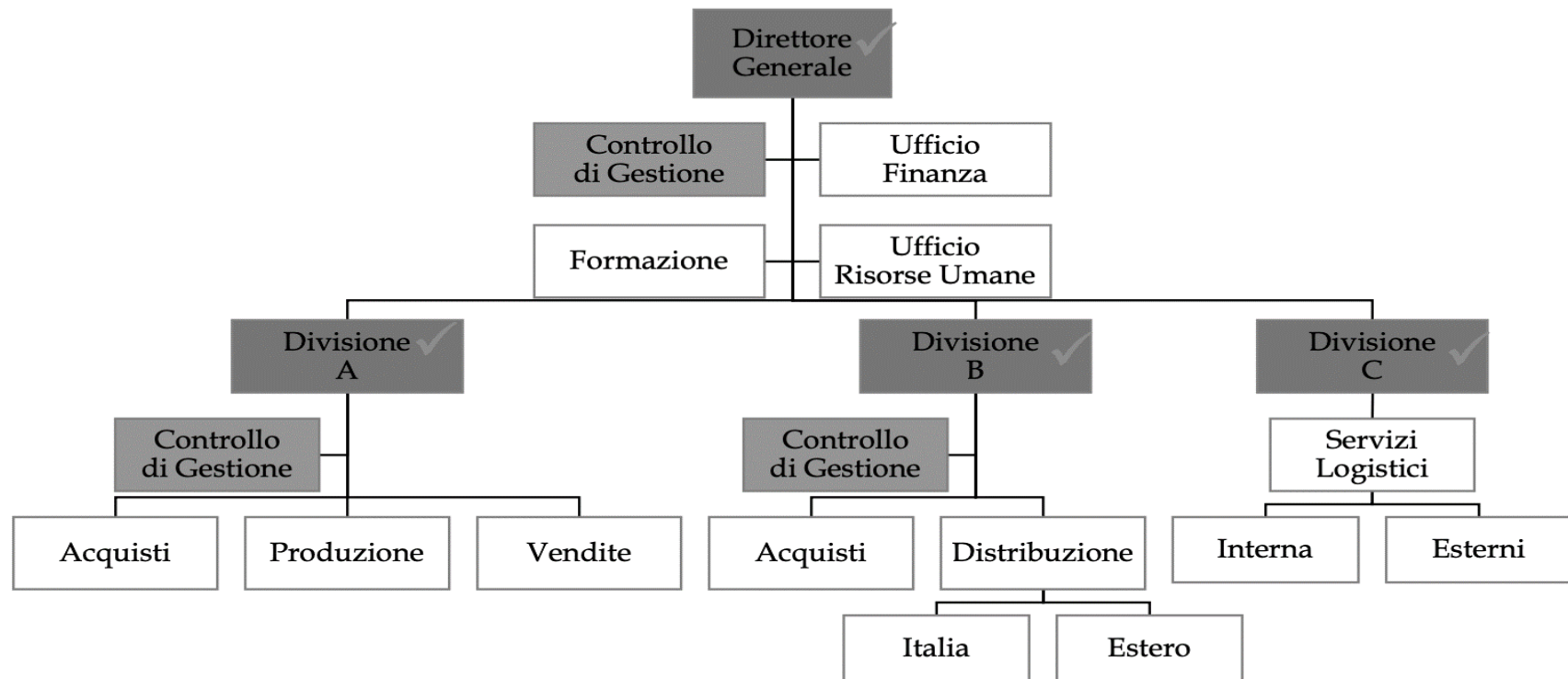
Al management è assegnato un autonomo potere decisionale, cui si correla l'assunzione della responsabilità degli effetti delle decisioni prese.

Ai fini del controllo di gestione la struttura organizzativa formale è definita in termini di **Centri di Responsabilità** (CdR). Un Centro di Responsabilità è un'unità organizzativa guidata da un manager responsabile delle attività e dei risultati di quell'unità.

L'articolazione della struttura in CdR si fonda sul concetto di controllabilità, ovvero l'individuazione dei responsabili avviene identificando chi controlla le variabili gestionali.



# La responsabilità dei manager



# Centri di responsabilità

La struttura organizzativa viene articolata in tante unità organizzative, identificando le singole divisioni in centri di responsabilità e, pertanto, unità base di osservazione del controllo. Lo scopo è quello di identificare le unità organizzative cui riferire le misurazioni economiche, ovvero i centri di responsabilità. Quelli che vengono individuati più frequentemente sono:

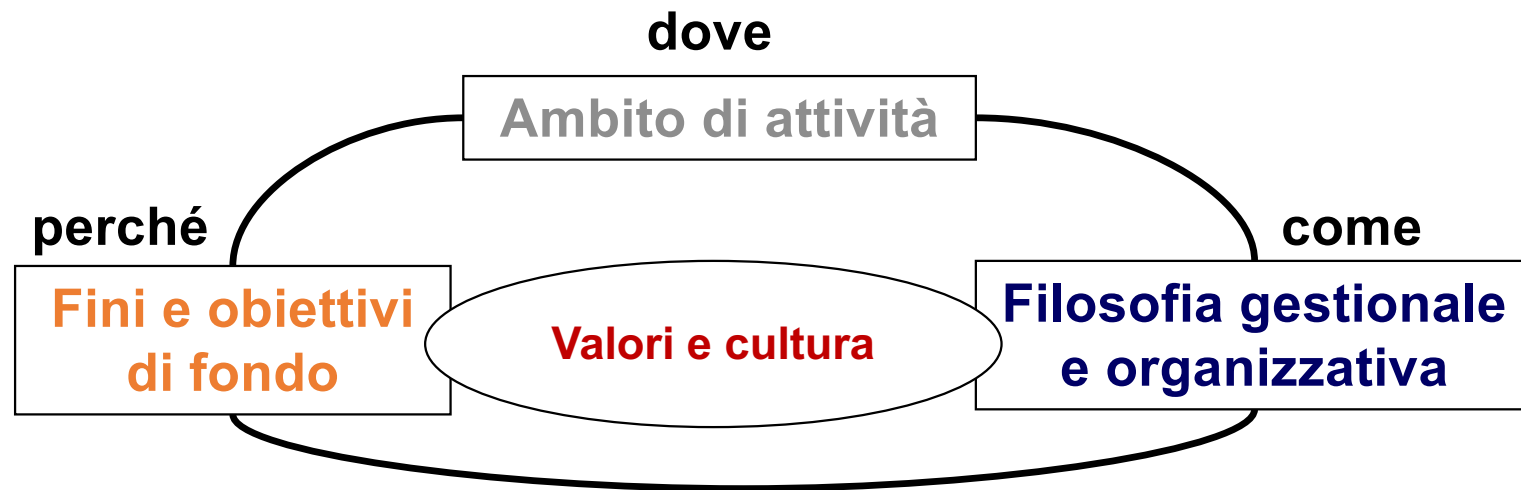
- a) **Centro di costo:** tali centri sono caratterizzati da una forte responsabilità dei manager nel raggiungere determinati costi-obiettivi, ovvero l'attività è incentrata sull'ottimizzazione dei costi e di risorse impiegati per l'esercizio delle attività del centro;
- b) **Centro di ricavo:** sono centri che sono incentrati sulla determinazione di determinati volumi di ricavi. Molto spesso ai manager di tali centri viene richiesto di definire i volumi di vendita in quanto prezzi e mix di produzione e vendita sono definiti direttamente dalla direzione;
- c) **Centro di profitto:** l'obiettivo di tali centri è quello di raggiungere la migliore combinazione tra tutte quelle risorse che generano costi e beni e servizi che generano ricavi;
- d) **Centro di investimento:** a tali centri viene attribuita la responsabilità di definire la quantità di capitale investito in scorte, crediti e fattori a fecondità ripetuta.

# LA STRATEGIA AZIENDALE

# Orientamento strategico di fondo (OSF)

*È l'identità profonda dell'impresa; la parte nascosta e invisibile del suo disegno strategico (il suo DNA).*

il “dove”, il “perché” e il “come” “fare azienda”



# Individuare l'OSF: elenco di interrogativi utili

## **Ambito di attività**

- Qual è la vocazione imprenditoriale?
- Quali sono le competenze maturate in passato?

## **Fini e obiettivi di fondo**

- C'è una preoccupazione prioritaria per la competitività oppure una ricerca miope del profitto?
- Che destinazione hanno gli utili?
- Qual è la consapevolezza del ruolo economico dell'impresa e del rapporto tra economicità e altre finalità?
- C'è l'ambizione di diventare il numero 1? In quali ambiti?

## **Filosofia organizzativa e gestionale**

- Cosa è considerato più importante per vincere il confronto competitivo?
- Quali sono gli atteggiamenti nei confronti dei principali attori del sistema competitivo (clienti, fornitori, concorrenti)?
- Quale filosofia ispira la gestione dei rapporti con il personale?

# Sviluppo della visione strategica

*La **visione strategica** descrive il percorso delineato dall'azienda allo scopo di sviluppare e rafforzare la propria attività, e presenta il cammino strategico attraverso il quale l'azienda intende affrontare il futuro*

- ✓ Esprime le aspirazioni del management
- ✓ Fornisce una visione generale di “dove si stia andando”
- ✓ Delinea un percorso strategico
- ✓ E' **distintiva** e **specific**a di una particolare organizzazione
  - ✓ Non contiene espressioni generiche di positività che possono riferirsi ad altri enti
- ✓ Deve conquistare l'approvazione degli stakeholder



# Visione strategica vs missione aziendale (1/2)

La ***visione strategica*** ritrae le finalità istituzionali dell'azienda per il ***futuro***.

La ***missione aziendale*** di un'azienda descrive l'attività e le finalità attuali.

***“dove stiamo andando”***

***“chi siamo, cosa facciamo  
e perché siamo qui”***

Orientamento futuro in termini di servizio, settore, utenti e tecnologia

Identificare i prodotti e servizi dell'azienda, i bisogni dell'utente che l'azienda si propone di soddisfare, i gruppi di utenti o i mercati che l'azienda cerca di servire, soddisfare la clientela

## Visione strategica vs missione aziendale (2/2)



VISION

Ferrari, l'Eccellenza Italiana che fa sognare il mondo.



MISSION

Costruiamo Auto, simbolo di Eccellenza Italiana nel mondo, per vincere su strada e nelle competizioni. Oggetti unici che rinnovano il mito del Cavallino Rampante e generano un "Mondo di Sogni ed Emozioni".

# La Strategia

## *la* **Strategia**

investe la dialettica del rapporto  
azienda-ambiente



*può essere definita come un insieme coordinato di azioni che tendono a realizzare la  
massima possibile compatibilità prospettica tra azienda ed ambiente*

**VARIABILITA'  
AMBIENTALE**



**COMPLESSITA'  
INTERNA**



*Definire e mantenere nel lungo  
periodo  
fattori critici di successo  
come base per la creazione del  
vantaggio competitivo*

## L'efficacia strategica

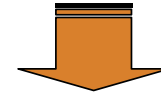


### Fare le cose giuste ...

(capacità di individuare e raggiungere obiettivi vincenti)

La rivalità, negli anni '20, tra il gruppo General-Motors (efficace) e il gruppo Ford (efficiente ma inefficace)

## e l'efficienza operativa



### ... nel modo giusto

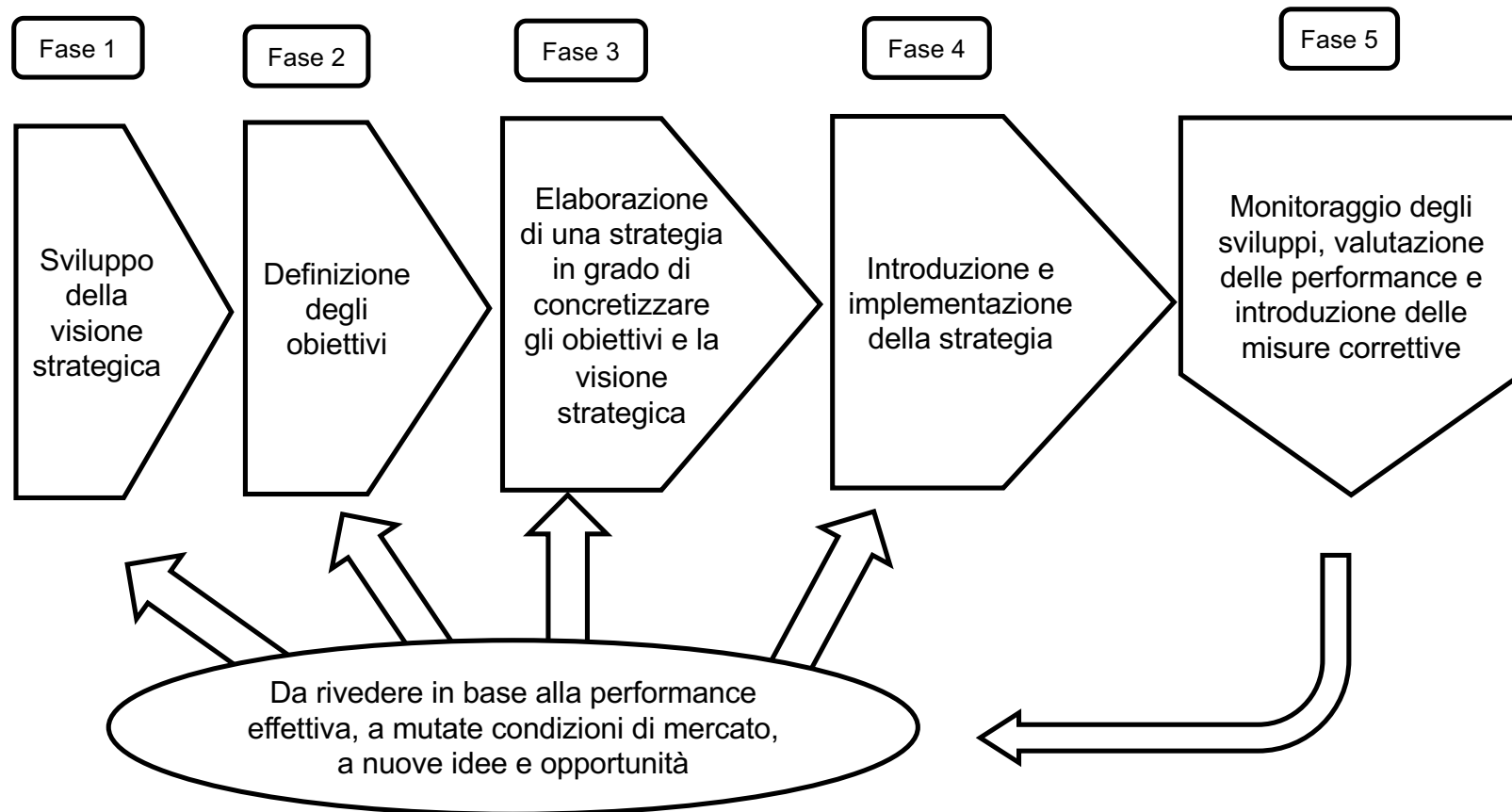
(realizzare gli obiettivi, ai dovuti livelli qualitativi, con il minor possibile impiego delle risorse disponibili)

La mancanza di adattamento ai cambiamenti ambientali porta all'**inefficacia** aziendale



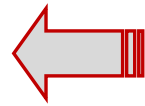
L'importanza del ruolo della strategia per garantire la sopravvivenza e lo sviluppo aziendale

# Il processo di creazione ed esecuzione della strategia

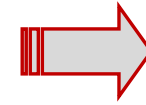


# Articolazione delle strategie

Che cosa  
fa l'azienda



Orientamento  
Strategico di Fondo



Perché lo fa

Come lo fa



# **Strategie a livello corporate**

I compiti strategici fondamentali a livello corporate riguardano la definizione delle:

- strategie di portafoglio, che hanno il compito di selezionare le aree strategiche d'affari in cui operare (o dalle quali uscire) e di allocare le risorse finanziarie, manageriali e imprenditoriali tra le varie aree;
- unità strategiche d'affari (Strategic Business Unit) preposte alla loro gestione;
- strategie di integrazione orizzontale, che hanno come obiettivo la ricerca delle sinergie di gruppo (es. rete distributiva, tecnologia, disponibilità finanziarie, abilità manageriali);
- alleanze strategiche (es. Joint venture)

# **Strategie competitive (1/2)**

Individuare le strategie competitive: elenco di interrogativi utili

- Come viene affrontata la concorrenza?
- Con quali criteri vengono distribuite le risorse umane e finanziarie tra le varie funzioni aziendali?
- Con quali funzioni viene realizzata la strategia competitiva?
- Come viene creato il vantaggio competitivo?

## **Strategie competitive (2/2)**

Le strategie competitive di base

- Leadership di costo
- Differenziazione
- Focalizzazione sui costi e sulla differenziazione

## **Strategie funzionali**

La strategia funzionale risponde alla domanda "quali mezzi impiegare per raggiungere gli obiettivi": si individuano le risorse all'interno di ogni singola funzione (produzione, finanza, vendite, ecc.) per applicare le strategie competitive.

# Analisi interna ed analisi esterna

## Analisi interna:

Determinazione dei vantaggi competitivi di costo e di differenziazione



Determinazione dei punti di **forza** e di **debolezza** rispetto ai concorrenti del settore



**Modello della catena del valore**

## Analisi esterna:

Valutazione dell'attrattività del settore



Determinazione delle **opportunità** e delle **minacce** del settore

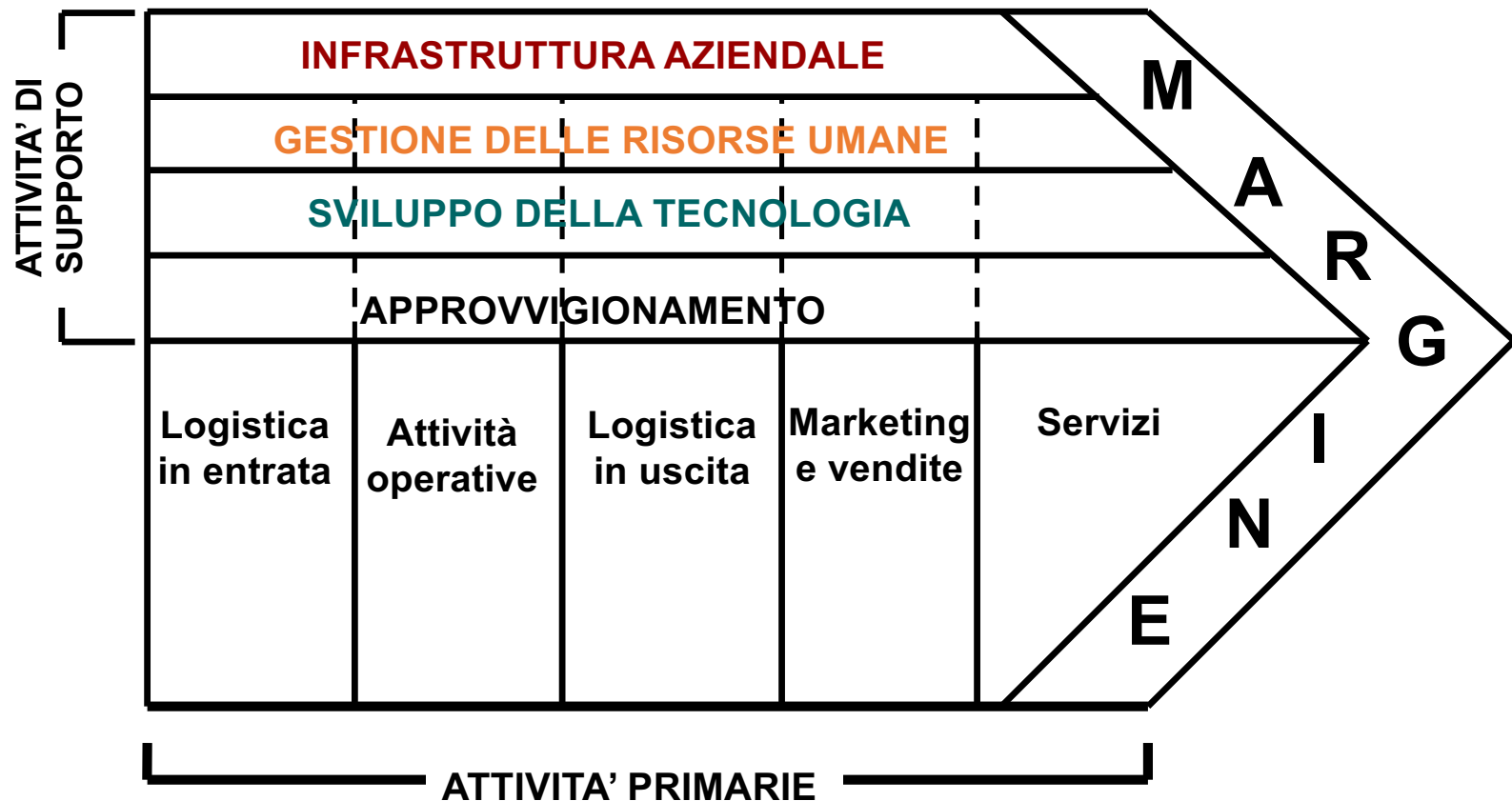


**Modello delle 5 forze competitive**

**Strumenti per l'analisi interna ed esterna**

# Catena del Valore di Porter

*Porter sostiene che un prodotto aumenta progressivamente il proprio valore secondo un processo a catena, da cui il nome del modello*



*Necessità di strumenti manageriali di implementazione strategica che integrano aspetti economico-finanziari e qualitativi, rappresentando la dinamica del sistema aziendale in tutte le sue forme*