

***Il controllo di gestione:  
quale ruolo a supporto  
dello sviluppo delle imprese?***

**LUCREZIA SONGINI**

***Università del Piemonte Orientale***

***Dipartimento di Studi per l'Economia e l'Impresa***

***Novara***

***Novara – 10 Dicembre 2014***

## Agenda

- La pianificazione, la programmazione e il controllo
- La diffusione dei meccanismi di PeC nelle aziende italiane
- L'introduzione in azienda dei meccanismi di PeC: quali modalità?

- **La pianificazione, la programmazione e il controllo**

## La pianificazione, la programmazione e il controllo

**Controllare un'impresa** significa indirizzarla verso le finalità che le sono proprie. Questa attività si esplica attraverso **fasi logiche** distinte:

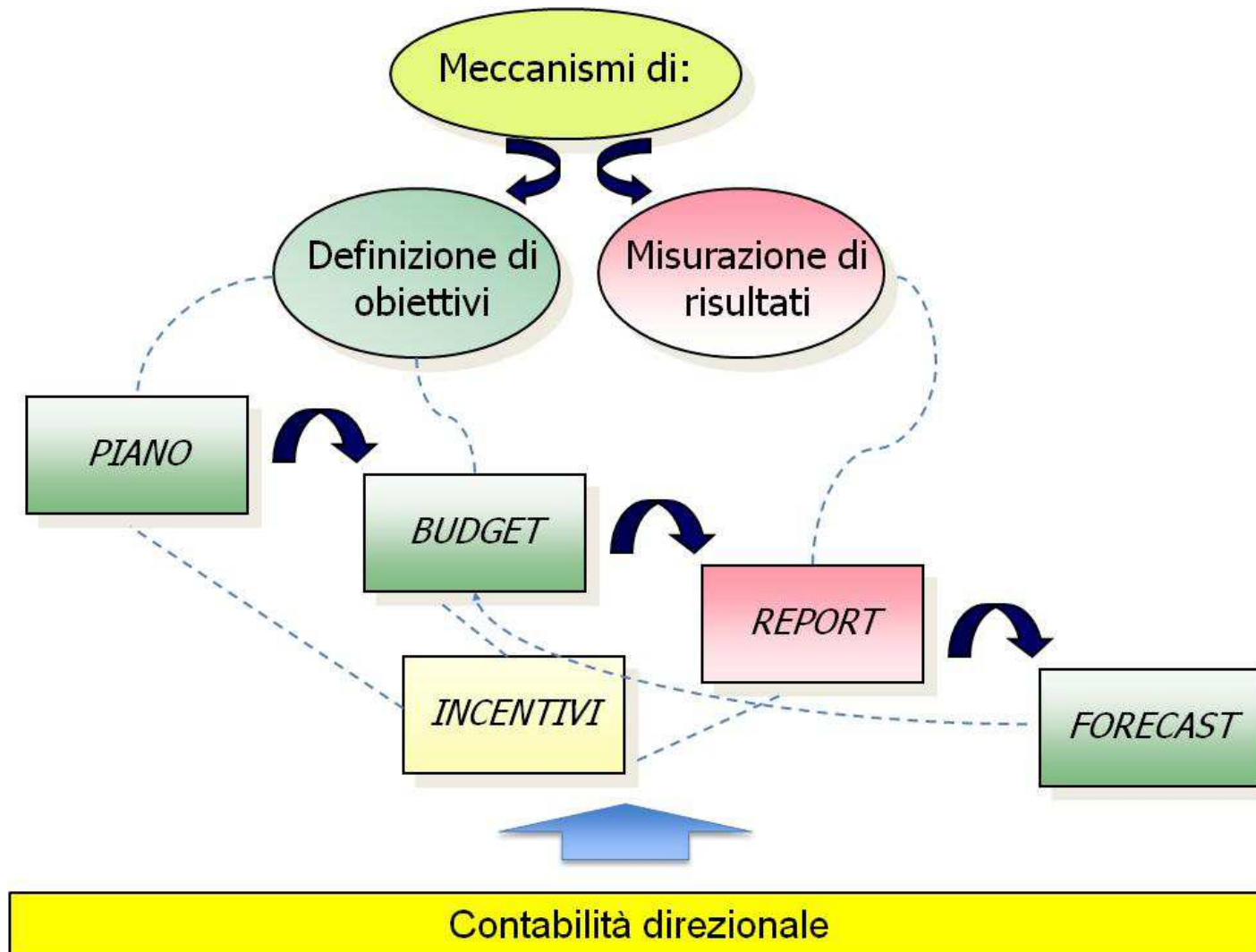


1. identificazione degli **obiettivi** (strategici e operativi) e dei piani/programmi d'azione;
2. la misurazione dei **risultati** ottenuti in seguito alle azioni;
3. la valutazione del **grado di raggiungimento degli obiettivi**;
4. la **risposta** e inizio del successivo ciclo di controllo.

**Il processo di pianificazione e controllo fa perno su diversi meccanismi operativi:**



# I meccanismi di pianificazione e controllo



## Le finalità del sistema di pianificazione e controllo

- Supportare il management, nell'attività di gestione
- Orientare i comportamenti degli operatori economici
- Per favorire il conseguimento degli obiettivi di efficacia ed efficienza operativa

### INFORMAZIONI



#### Conoscenza:

1. Valorizzazione adeguata di alcune poste di bilancio
2. Supportare decisioni operative
3. Programmare l'impiego futuro di risorse e definire obiettivi
4. Controllare i livelli di efficacia ed efficienza operativa

#### Responsabilizzazione:

1. Assegnare ai responsabili specifici obiettivi economici da raggiungere in uno specifico tempo
2. Individuare vincoli e leve economiche a loro disposizione
3. Valutare le prestazioni e alimentare i sistemi incentivanti

# Il processo di pianificazione e controllo



## La pianificazione strategica

Processo organizzativo per mezzo del quale si fa in modo che, in occasioni e con modalità definite, le diverse componenti del management contribuiscano, in coerenza coi ruoli ricoperti, a:



- **razionalizzare il comportamento competitivo** dell'impresa e dei suoi concorrenti
- **definire linee d'azione** future
- **individuare e allocare le risorse** ai programmi di attività
- prendere **decisioni e impegni coerenti** con le strade prescelte
- **formalizzare** il tutto in un documento di piano



# La programmazione: il budget

Il budget è l'espressione **quantitativa monetaria di un piano di azione** proposto dalla direzione, relativo ad un periodo futuro (solitamente un anno) che contribuisce al **coordinamento ed all'integrazione** delle unità organizzative nel **raggiungimento del piano strategico**.



# La pianificazione strategica e la programmazione

La pianificazione strategica e il budget/programmazione si riferiscono alla definizione degli obiettivi o traguardi da conseguire nel tempo, in armonia con l'evoluzione dell'ambiente.



## ***Pianificazione strategica***

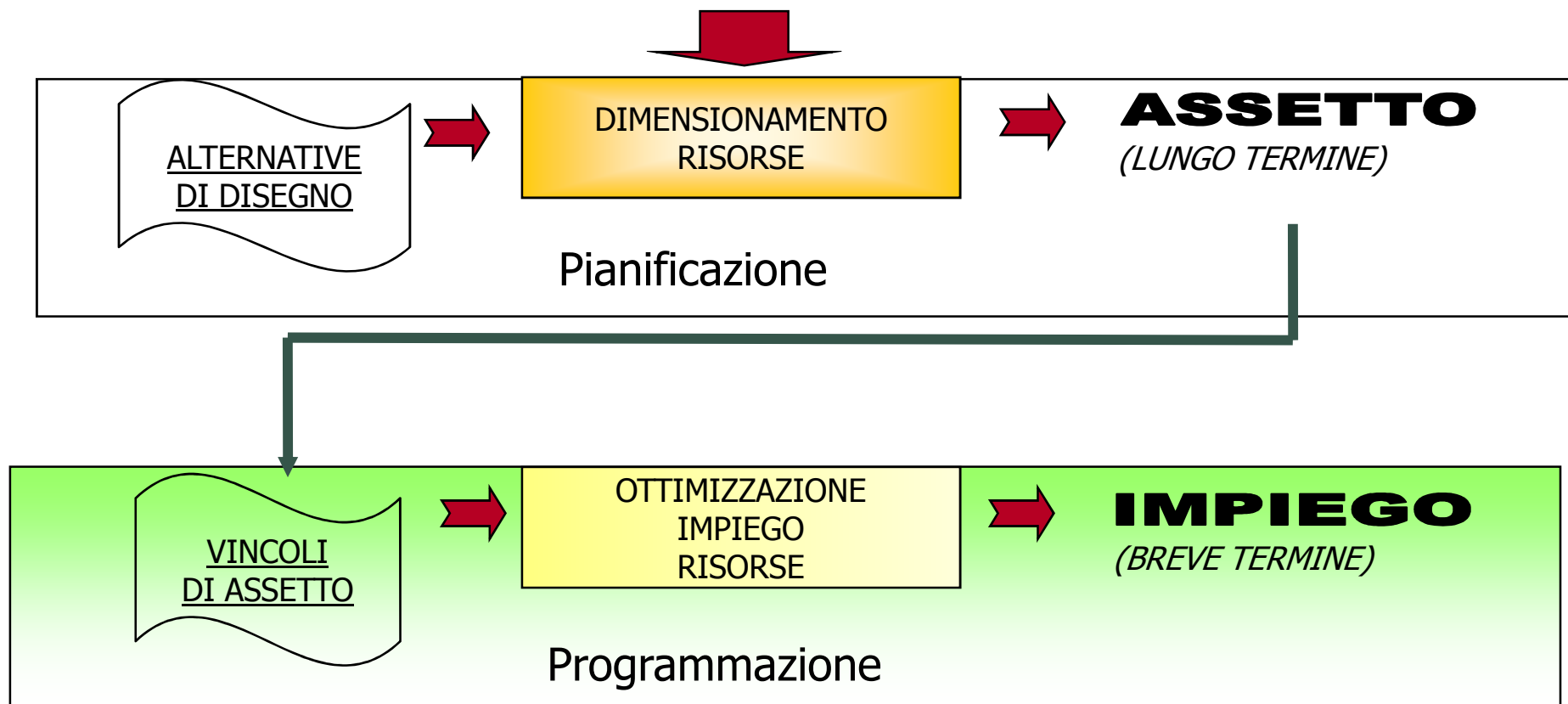
Delineazione di un futuro desiderato, in quanto non completamente controllabile, e delle risorse necessarie per conseguirlo

## ***Programmazione***

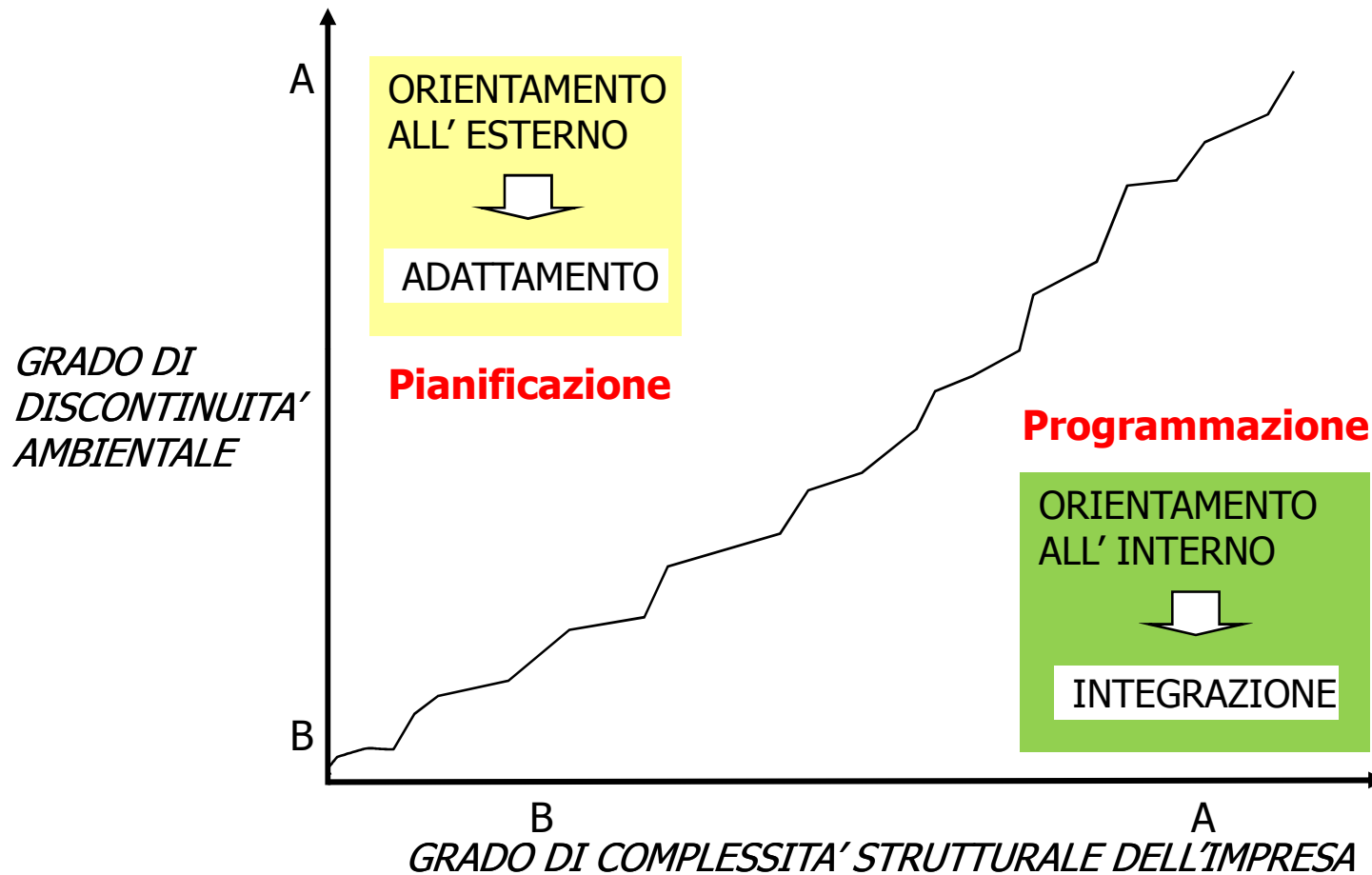
Definizione dei passi necessari per conseguire un risultato soggetto ad un limitato grado di incertezza, in quanto si dispone e si conoscono le risorse da gestire

## Il governo dei risultati aziendali

La definizione degli obiettivi o traguardi da conseguire nel tempo viene "logicamente" e "operativamente" scomposta in due processi:



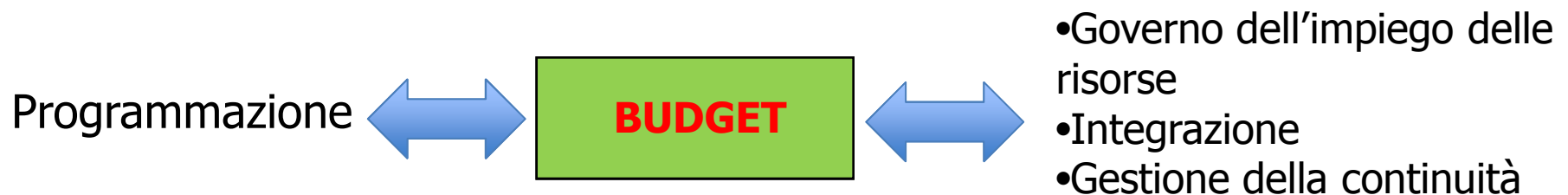
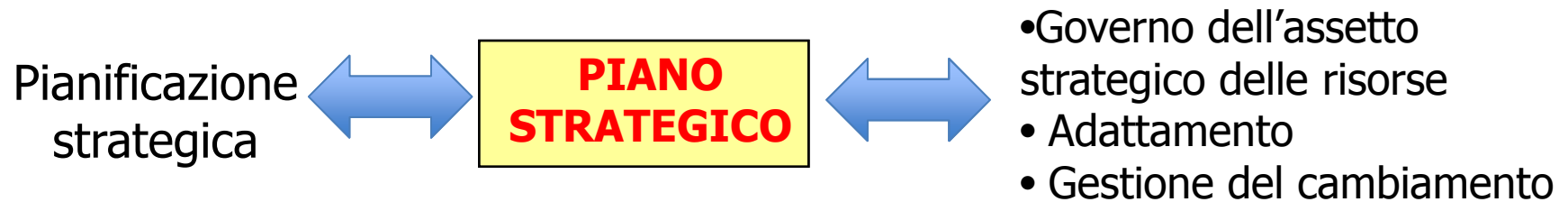
# Finalità della pianificazione e della programmazione



# La pianificazione strategica e la programmazione: le prospettive



## I meccanismi operativi



# La misurazione e valutazione delle performance: il sistema di reporting per la direzione

Strumento di misurazione e di rappresentazione dei risultati dell'impresa o di sue parti componenti.

## **Finalità**

- Apprezzamento dell'andamento dell'attività dell'impresa e delle sue parti componenti e del grado di raggiungimento degli obiettivi definiti
- Valutazione del comportamento (decisioni-azioni) degli operatori aziendali.

## **Contenuto**

Informazioni consuntive, economico-finanziarie e non, relative alla gestione trascorsa, rappresentative dei risultati conseguiti, opportunamente messe a confronto con gli obiettivi definiti.

# Differenze tra contabilità generale e contabilità direzionale

	Contabilità Generale	Contabilità Direzionale
1. Utenti	Persone esterne che prendono decisioni finanziarie	Manager che pianificano e controllano un'organizzazione
2. Quadro temporale	Prospettiva storica	Enfasi sul futuro
3. Verificabilità e rilevanza	Enfasi sulla verificabilità	Enfasi sulla rilevanza per la pianificazione e il controllo
4. Precisione e tempestività	Enfasi sulla precisione	Enfasi sulla tempestività
5. Oggetto	L'attenzione è soprattutto sull'intera organizzazione	Si incentra sui segmenti di un'organizzazione
6. Requisiti	Deve rispettare i Principi Contabili (GAAP IAS/PCDC/ecc.) e i formati prescritti	Non deve rispettare alcun formato prescritto
7. Metodo di Classificazione Dei costi	Per natura	Per destinazione
8. Frequenza	Annuale, semestrale, trimestrale	Mensile



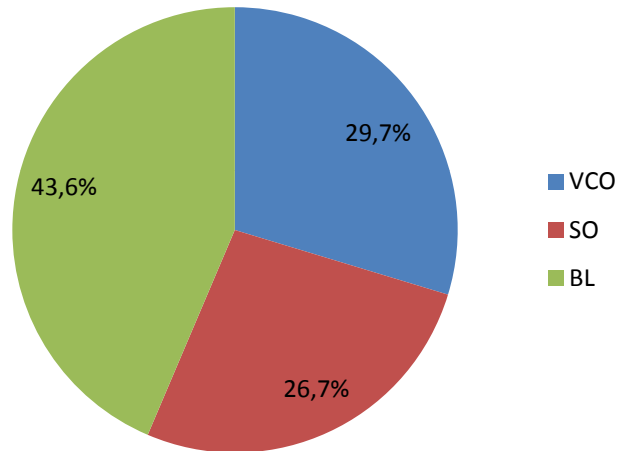
- **La diffusione dei meccanismi di PeC nelle aziende italiane**

## La managerializzazione delle aziende italiane

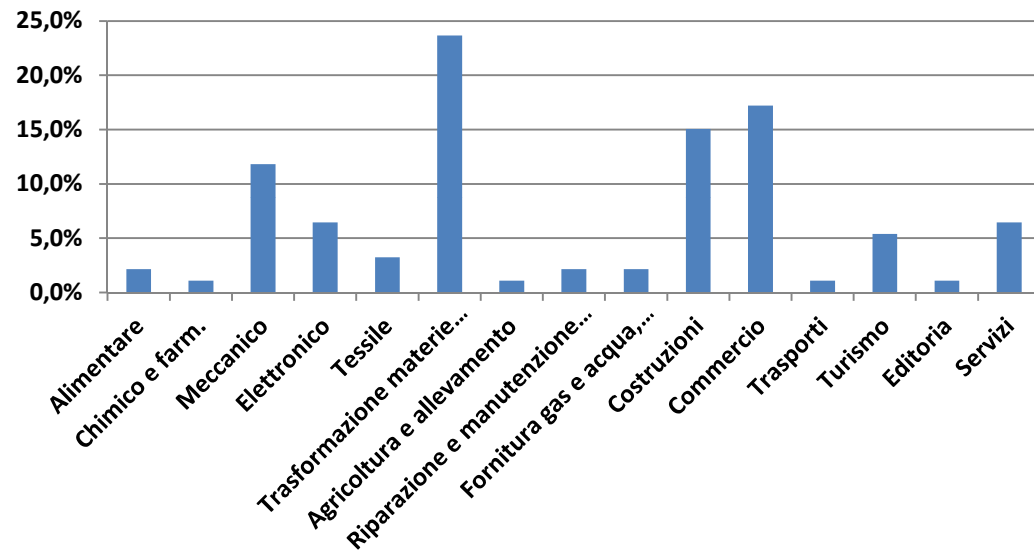
- Quali meccanismi di pianificazione e controllo sono utilizzati dalle aziende italiane?
- Con quale ruolo?
- Cosa è cambiato negli ultimi 10 anni?

# Caratteristiche aziende: campione Province Montane 2014

Distribuzione per provincia

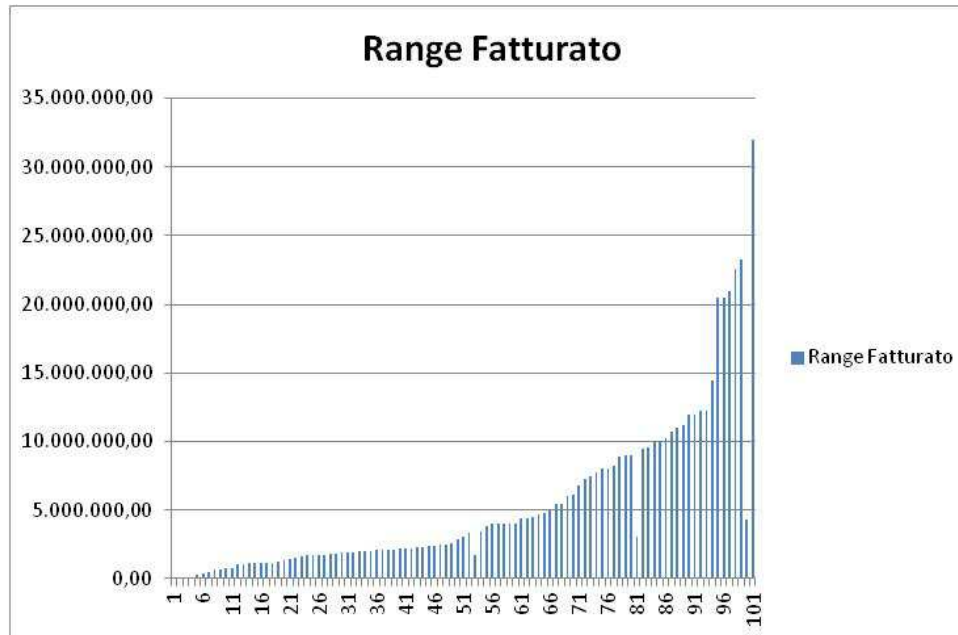


Distribuzione per settore



Campione: 101 aziende

# Caratteristiche aziende: campione Province Montane 2014

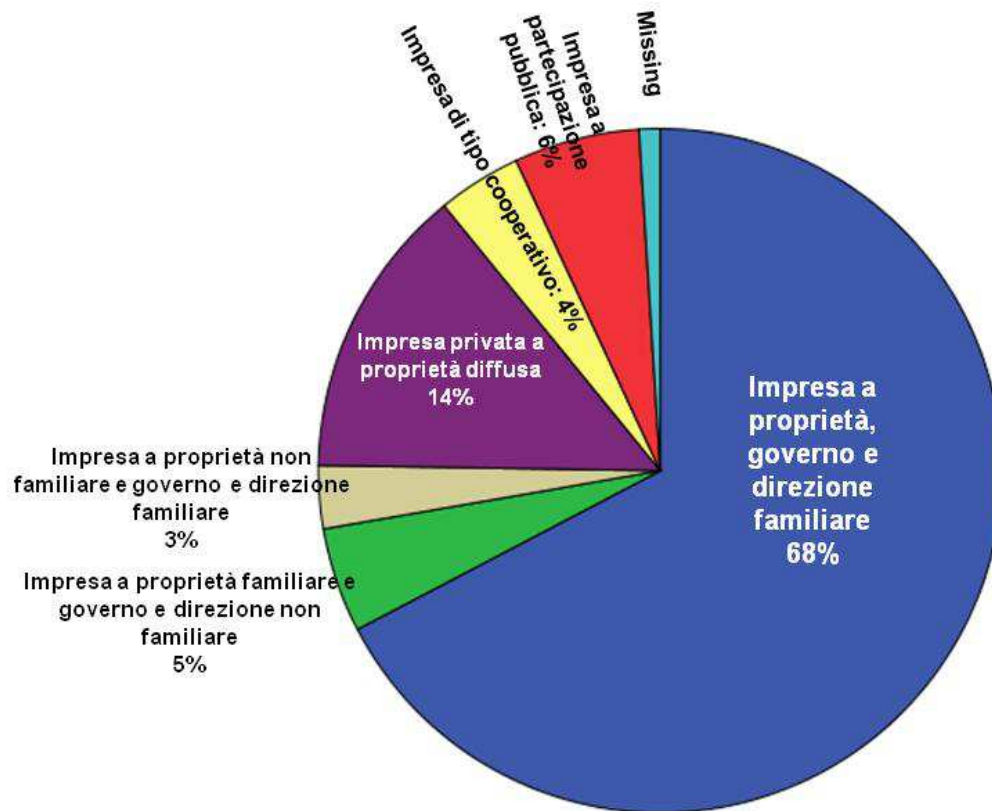


<b>media</b>	€	9.349.251,28
<b>moda</b>	€	1.700.000,00
<b>mediana</b>	€	3.389.629,00
<b>valore minimo</b>	€	15.000,00
<b>valore massimo</b>	€	267.203.521,00

Tipo	%
Azienda indipendente	89,1%
Capogruppo	4,0%
Partecipata	6,9%
Totale	100%

- In tutte e tre le province prevalgono aziende indipendenti, non appartenenti a gruppi
- N. medio dipendenti: circa 40
- 40% dei dipendenti: donne
- Occupazione stabile tra il 2007 e il 2013
- Età media aziende: 37 anni
- Età media province:
  - VCO: 38,5 anni
  - SO: 37 anni
  - BL: 36 anni

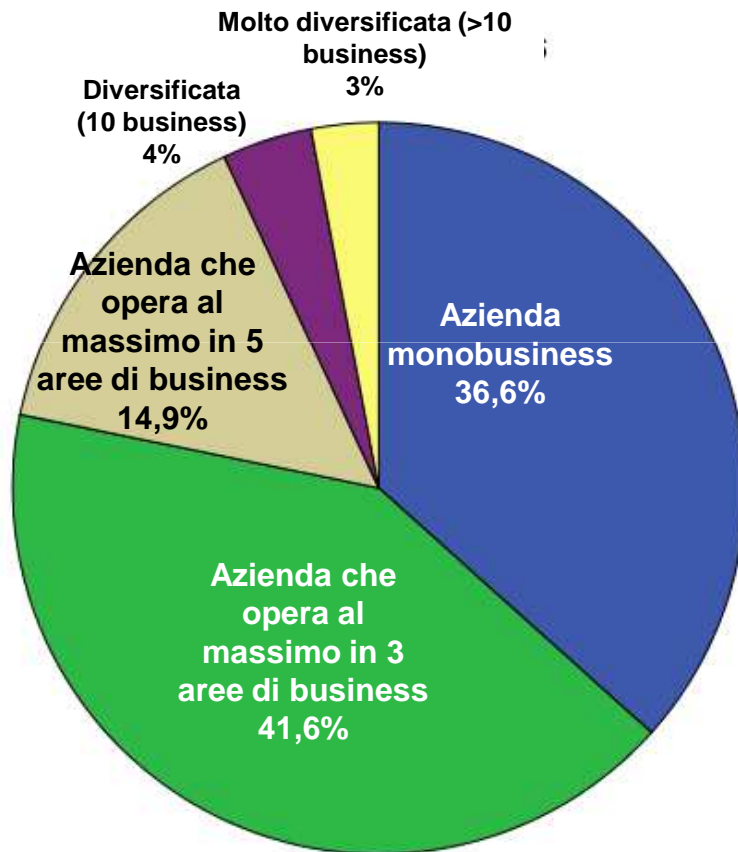
# Proprietà e assetti istituzionali: campione Province Montane 2014



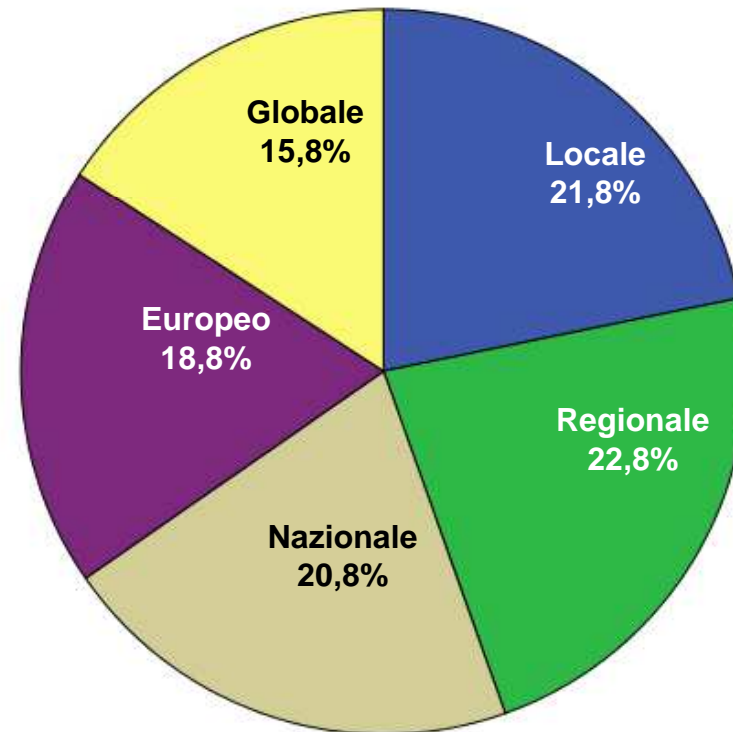
- Più di due terzi del campione è costituito da imprese familiari a 360°
- Le imprese a proprietà o governo o gestione familiare sono il 76%, coerentemente coi dati a livello nazionale e internazionale.

# Strategia e mercato: campione

## Strategia

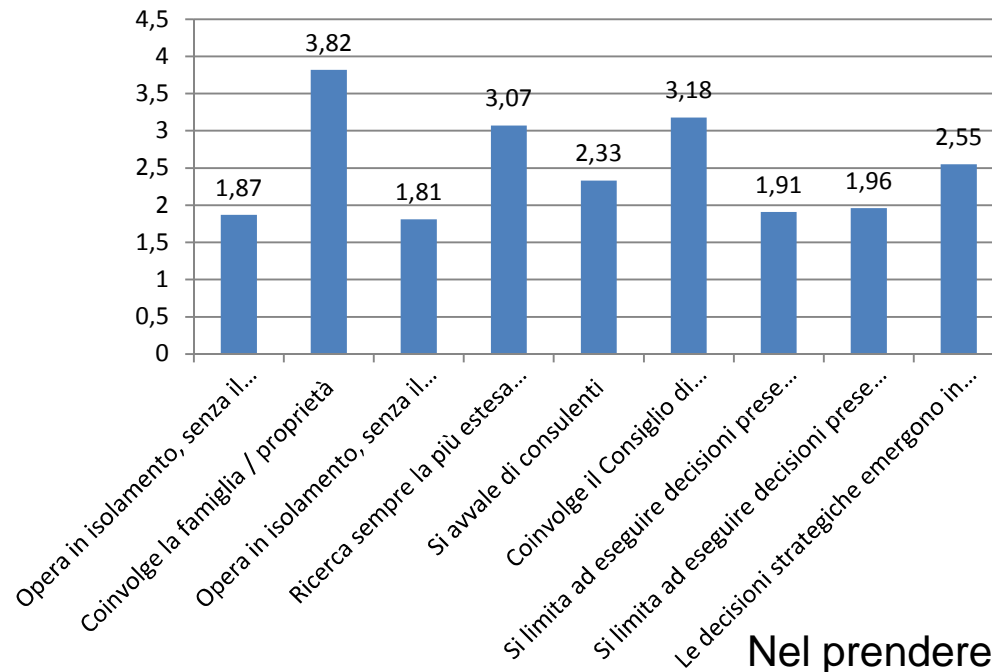


## Mercato



Aziende mediamente diversificate come business, abbastanza diversificate come mercato di sbocco

# Decisioni strategiche

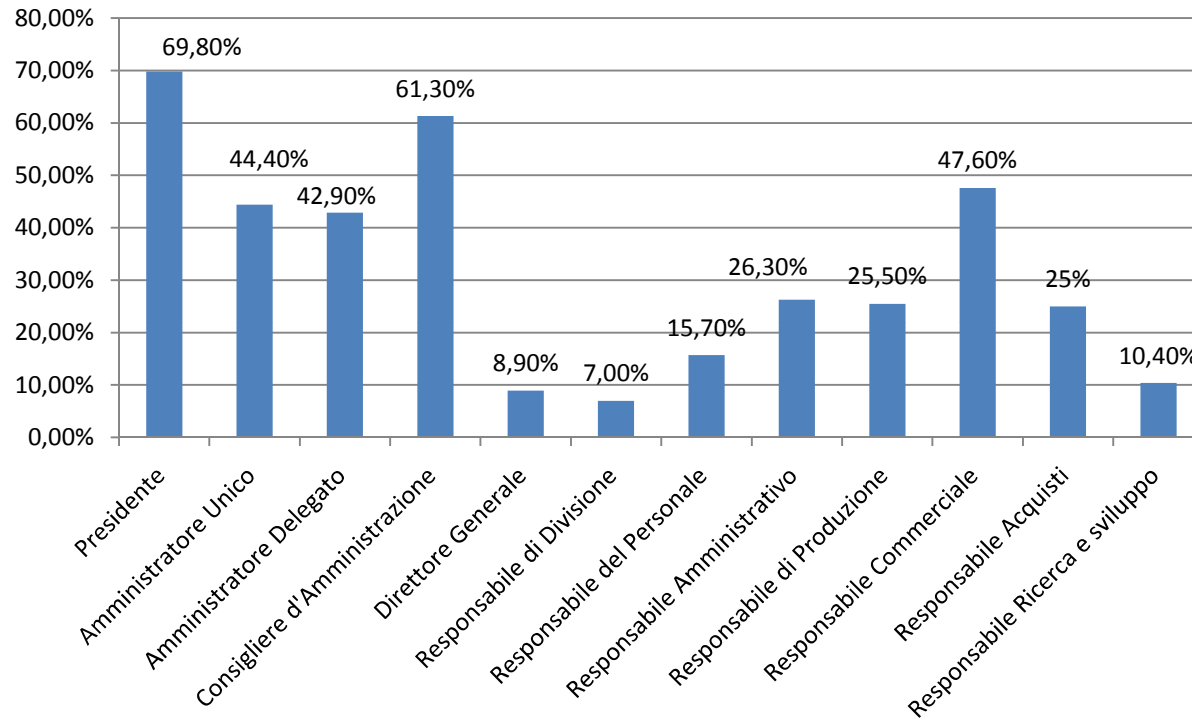


- Combinazione tra dimensione contrattuale e relazionale
- I processi decisionali sono tendenzialmente poco formalizzati
- Modalità di presa delle decisioni strategiche coerente con forte coinvolgimento della famiglia

Nel prendere le decisioni strategiche, l'Alta direzione:

	Opera in isolamento, senza il coinvolgimento della famiglia/proprietà
<b>3,82</b>	<b>Coinvolge la famiglia / proprietà</b>
	Opera in isolamento, senza il coinvolgimento dei livelli inferiori di management
<b>3,07</b>	<b>Ricerca sempre la più estesa collaborazione di tutti i livelli di management</b>
	Si avvale di consulenti
<b>3,18</b>	<b>Coinvolge il Consiglio di Amministrazione</b>
	Si limita ad eseguire decisioni prese dalla famiglia
	Si limita ad eseguire decisioni prese dal Consiglio di Amministrazione
<b>2,55</b>	<b>Le decisioni strategiche emergono in modo informale</b>

## Ruoli manageriali ricoperti dalla famiglia



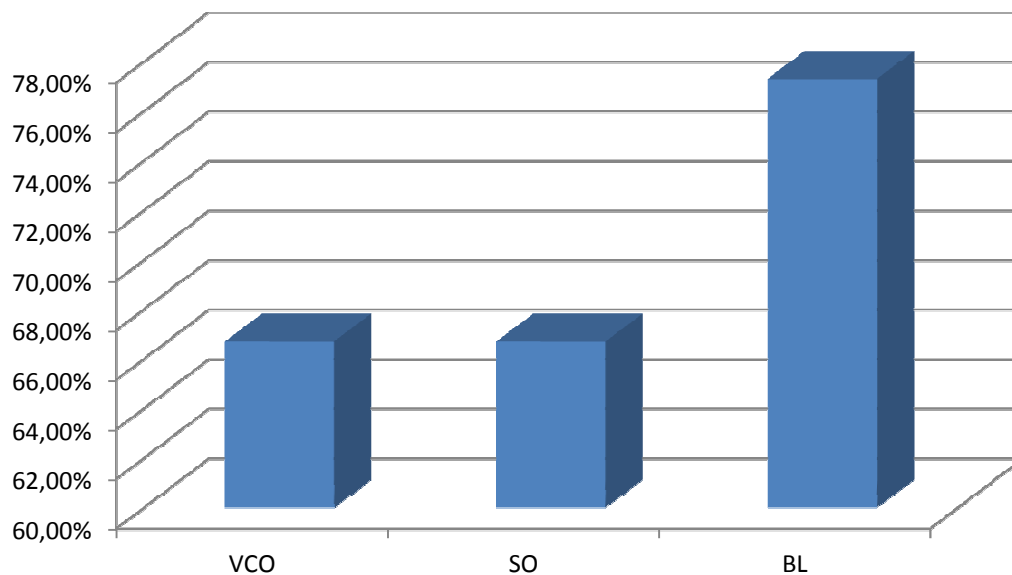
- I ruoli di top management e di governance sono ricoperti dalla famiglia
- I familiari manager sono anche perlopiù azionisti/soci
- Dati coerenti con situazione nazionale

- Solo i ruoli di responsabile di divisione e di staff (responsabile amministrativo e del personale) vedono una prevalenza di donne
- Soffitto di vetro anche nelle imprese familiari



## Governance dell'azienda

### CDA



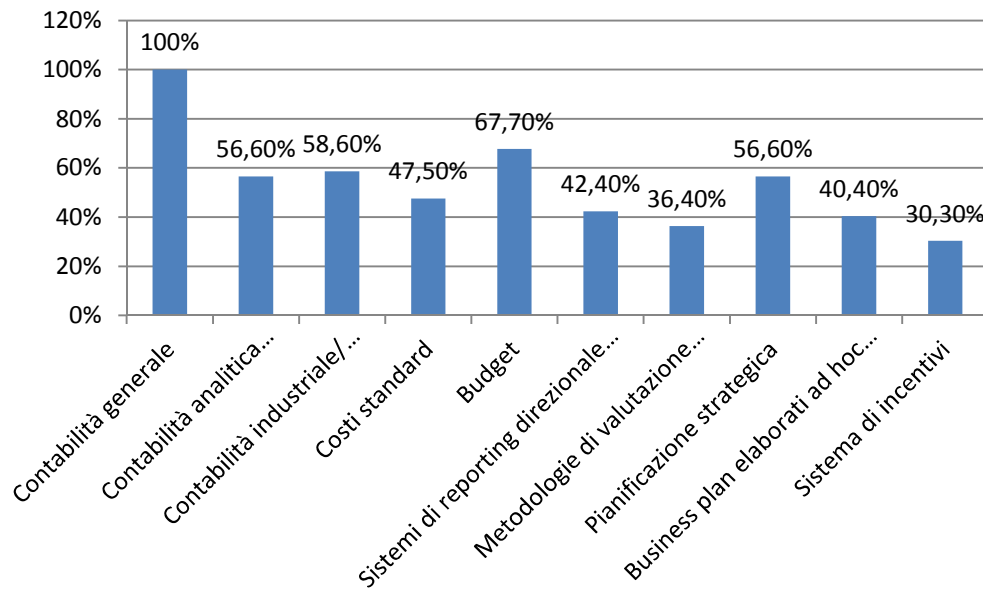
### Campione

- Il 71,3% delle imprese del campione ha un CdA, che ha mediamente 4 membri, dei quali il 77% è uomo
- Il 58% dei membri del CdA appartiene alla famiglia di riferimento
- Il 14% sono dipendenti non familiari (manager non familiari)
- Il 32% sono membri esterni

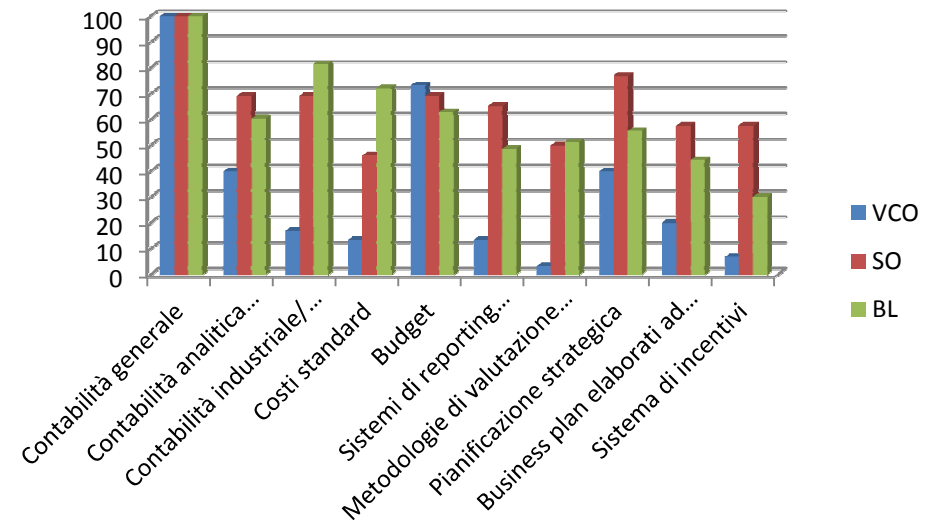
### Province

- Forte diffusione del CdA tra le imprese del bellunese

# Sistemi manageriali: PeC



- Gli strumenti ritenuti più importanti, oltre alla contabilità generale, sono il budget e la contabilità dei costi
- Maggiore completezza ciclo di pianificazione e controllo nelle imprese valtellinesi
- Maggior enfasi al breve periodo nelle aziende delle altre province



## Altre ricerche sulle PMI familiari

Campione di analisi (area geografica)	Anno indagine	N. aziende	% aziende familiari
PMI delle province di <b>Lodi e Pavia</b>	1998	57	<b>83%</b>
PMI della provincia di <b>Vicenza</b>	2001	50	<b>93%</b>
PMI della provincia di <b>Milano</b>	2003	166	<b>91%</b>
PMI della provincia di <b>Brescia</b>	2003	59	<b>76%</b>
PMI del <b>Nord Lombardia</b> – province di Como, Lecco, Bergamo, Sondrio e Brescia	2004	146	<b>82%</b>
PMI della provincia di <b>Milano</b>	2006	240	<b>81%</b>

La % di aziende familiari è elevata e coerente con le evidenze internazionali

Settore di riferimento per tutti i campioni analizzati: manifatturiero, in particolare i comparti chimico, alimentare, elettronico, tessile, meccanico, trasformazione materie prime.

Il campione delle PMI di Vicenza (2001) ha considerato anche i comparti del mobile e orafa.

# Strategia: complessità interna e dell'ambiente competitivo

Campione di analisi (area geografica)	Contesto competitivo - alta, media, bassa tecnologia	Complessità strategica (n. ASA)
PMI delle province di Lodi e Pavia (1998)	Medio-alta tecnologia: 88%	1 ASA: 60,5% 2-3 ASA: 17,9% >3ASA: 21,6%
PMI della provincia di Vicenza (2001)	Bassa tecnologia: 20,1% Media tecnologia: 69,3% Alta tecnologia: 10,6%	1 ASA: 56% 2-3 ASA: 31% >3ASA: 13%
PMI della provincia di Milano (2003)	Bassa tecnologia: 33% Media tecnologia: 37% Alta tecnologia: 30,2%	1 ASA: 51% 2-3 ASA: 37% >3ASA: 12%
PMI della provincia di Brescia (2003)	Bassa tecnologia: 34% Media tecnologia: 54% Alta tecnologia: 12%	1 ASA: 58% 2-3 ASA: 33% >3ASA: 9%
PMI del Nord Lombardia – province di Como, Lecco, Bergamo, Sondrio e Brescia (2004)	Bassa tecnologia: 31% Media tecnologia: 58% Alta tecnologia: 11%	1 ASA: 57% 2-3 ASA: 29% >3ASA: 14%
PMI della provincia di Milano (2006)		1 ASA: 65% 2-3 ASA: 21% >3ASA: 14%

- Grande prevalenza di aziende monobusiness, operanti in una sola area strategica d'affari
- Contesto competitivo a medio-alta intensità tecnologica
- Trend costante nel tempo e nelle diverse aree

## Struttura organizzativa: complessità interna

Campione di analisi (area geografica)	Struttura organizzativa	Unità di controllo di gestione
PMI delle province di <b>Lodi e Pavia (1998)</b>	Funzionale: 75% Divisionale: 15% A matrice: 9% A progetto: 1%	Staff controllo di gestione: 45,7%
PMI della provincia di <b>Vicenza (2001)</b>	Funzionale: 80% Divisionale: 1% A matrice: 13% A progetto: 3% Altro: 3%	Staff controllo di gestione: 54,6%
PMI della provincia di <b>Milano (2003)</b>	Funzionale: 55% Divisionale: 12% A matrice: 19% A progetto: 13% Altro: 1%	Staff controllo di gestione: 31%
PMI della provincia di <b>Brescia (2003)</b>	Funzionale: 87% Divisionale: 2% A matrice: 7% A progetto: 2% Altro: 2%	Staff controllo di gestione: 57%
PMI del <b>Nord Lombardia</b> – province di Como, Lecco, Bergamo, Sondrio e Brescia <b>(2004)</b>	Funzionale: 85% Divisionale: 3% Altro: 12	Staff controllo di gestione: 57%
PMI della provincia di <b>Milano (2006)</b>	Funzionale: 67% Divisionale: 6,4% A matrice: 10,3% A progetto: 3,7% Altro: 12,6%	

- Grande prevalenza di strutture organizzative semplici di tipo funzionale.
- Staff di controllo di gestione presente in misura abbastanza limitata (in circa il 50% delle aziende)
- Trend costante nel tempo e nelle diverse aree

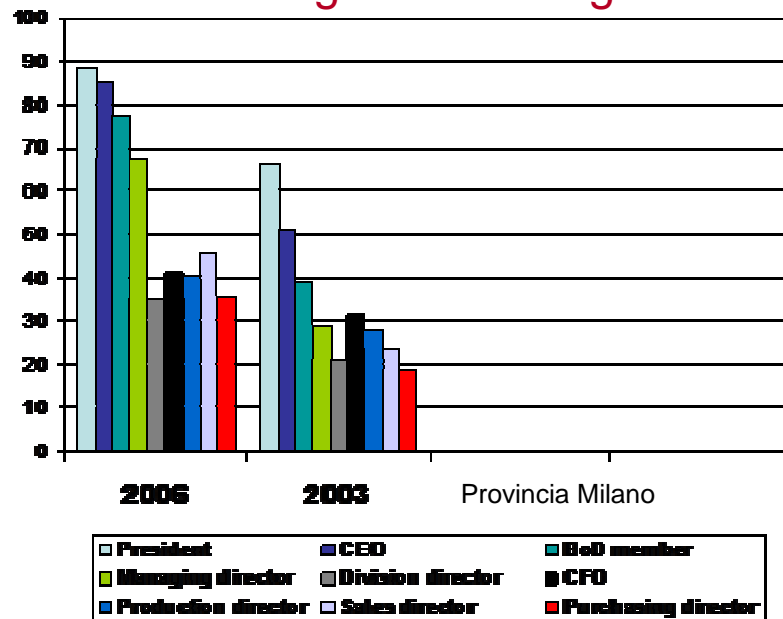
## Assetto proprietario e governance

Campione di analisi (area geografica)	Presenza CDA (% aziende)	Coinvolgimento famiglia nella governance (% membri CdA membri della famiglia)	Coinvolgimento famiglia nel top management (% manager membri della famiglia)	CFO familiare	Presenza Comitati di Direzione
PMI delle province di <b>Lodi e Pavia (1998)</b>	89,4%	26,1%	Presidente: 55,5% CEO: 28,7%	Molto limitato	
PMI della provincia di <b>Vicenza (2001)</b>	81,8%	49%	Presidente 80% CEO 51%	20,5%	27,7% Nel 16,2% del campione il CFO fa parte del CdD
PMI della provincia di <b>Milano (2003)</b>	72%	26,6%	Presidente 66% CEO 51%	26,3%	21% Nel 11,3% del campione il CFO fa parte del CdD
PMI della provincia di <b>Brescia (2003)</b>	97%	69%	Presidente: 80% CEO: 76%	49%	34%
PMI Nord Lombardia – province di Como, Lecco, Bergamo, Sondrio e Brescia (2004)	88%		Presidente: 100% CEO: 100%	34,7%	30%
PMI della provincia di <b>Milano (2006)</b>	72%	77%	Presidente 88% CEO 85%	41%	17%

- Elevata diffusione del CdA, ma con coinvolgimento della famiglia che varia nelle diverse aree e nel tempo
- Su un numero medio di membri pari a circa 4, i membri della famiglia sono 3, nella maggior parte delle aziende
- Elevata presenza della famiglia anche nel top management
- Il CFO è prevalentemente un manager esterno, “professionista”, poco coinvolto in organismi decisionali/strategici

# Coinvolgimento della famiglia in azienda: Milano

## Coinvolgimento famiglia



- I membri della famiglia occupano posizioni di top management
- Questa situazione non cambia nel tempo

## Coinvolgimento famiglia

Provincia di Milano 2010	Imprese NON fam	%	Imprese familiari	%
Presidente	7	11%	120	48%
Amm.tore unico	4	6%	113	45%
AD	4	6%	64	25%
Membro CdA	3	5%	90	36%
Direttore generale	2	3%	55	22%
Direttore di divisione	0	0%	8	3%
CFO	3	5%	54	22%
Direttore di produzione	0	0%	42	17%
Direttore vendite	2	3%	55	22%
Direttore acquisti	2	3%	45	18%

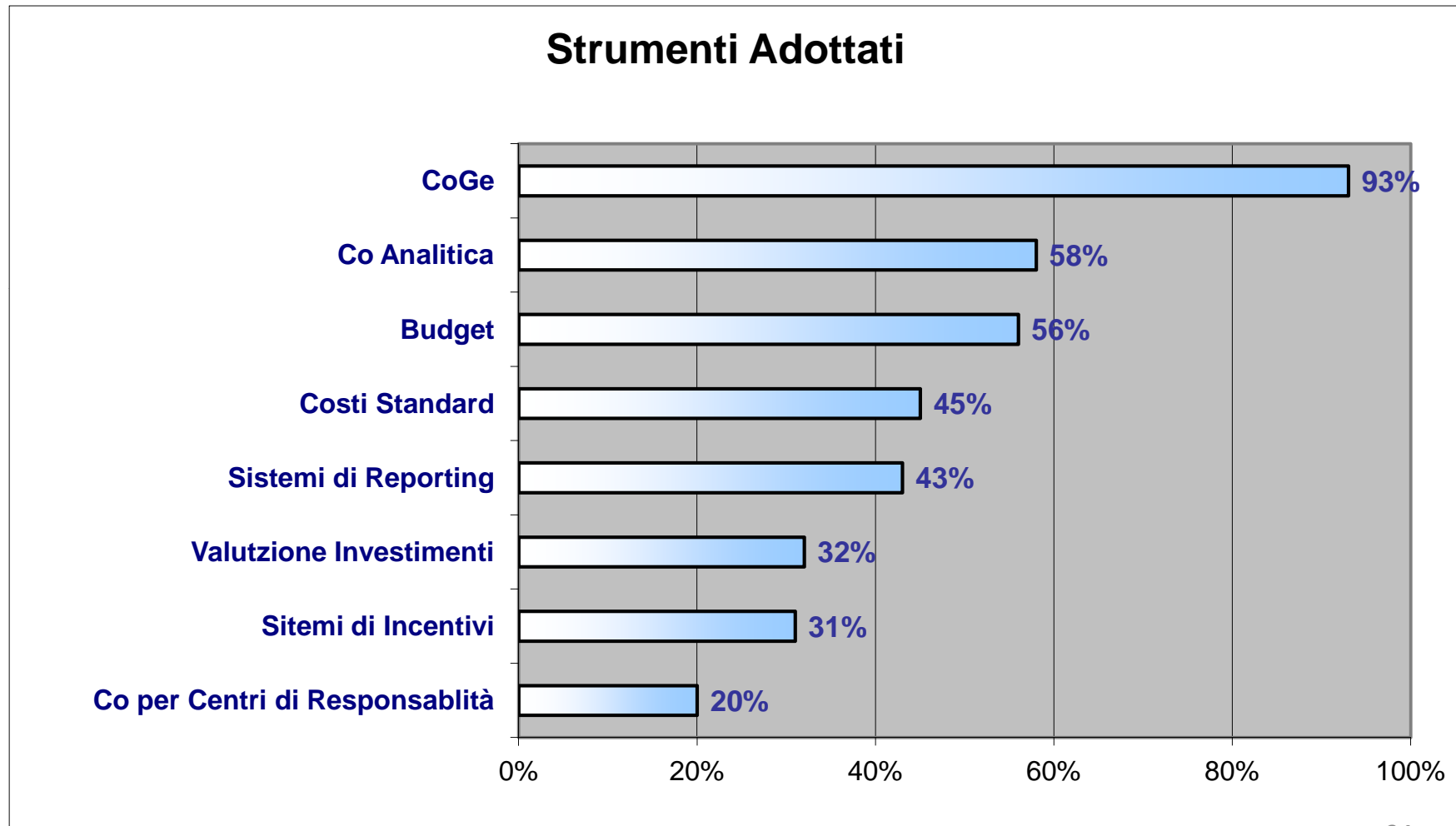
## Meccanismi di pianificazione e controllo: il trend

Campione di analisi (area geografica)	Pianifica-zione strategica	Budget	Reporting direzionale	Contabilità direzionale	Costi standard	Responsi-bility accounting	Sistemi di incenti-vazione	Analisi investimenti
PMI Lodi e Pavia (1998)	35,6%							
PMI Brescia (1998) 24 aziende, 67% familiari	25%	54%	25%	79%	54%	26%	48%	33%
PMI Vicenza (2001)	36,5%	78%	51%	74%	73%	26%	34%	47%
PMI Milano (2003)	22,6% (33% business plan)	81,4%	71,3%	67,5%	66,5%	45,9%	28,2%	46,9%
PMI Brescia (2003)	34% (44% business plan)	69%	51%	66%	66%	20%	32%	42%
PMI Nord Lombardia (2004)	45%	80%	57%	71%	66%	20%	40%	48%
PMI Milano (2006)	30% (36% business plan)	58%	45%	62%	47%	21%	34%	34%

- Lo strumento più diffuso è il budget, seguito dalla contabilità direzionale e dai costi standard
  - Il sistema di reporting è utilizzato mediamente in circa la metà delle aziende
  - Limitato uso di strumenti di responsabilizzazione e incentivazione dei manager
  - Limitato uso della pianificazione strategica e delle metodologie di analisi degli investimenti
  - Il trend non cambia in modo significativo nel tempo e nelle varie aree geografiche
- Fonte: ricerche dell'autrice



# L'adozione degli Strumenti formali di controllo (Milano 2006)

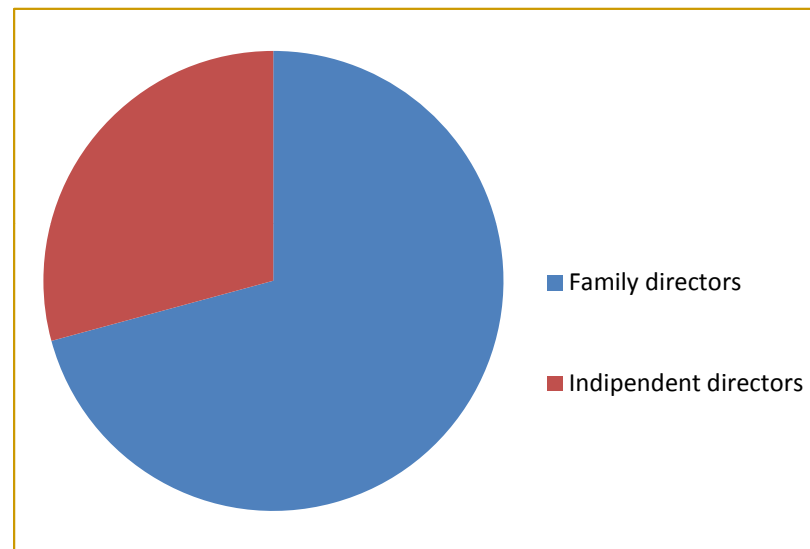


## Assetto proprietario e governance: Novara 2013

Cda: presenza

	Frequency	Per cent
Presence	75	71.0
Absence	30	29.0
Total	105	100.0

Cda: composizione

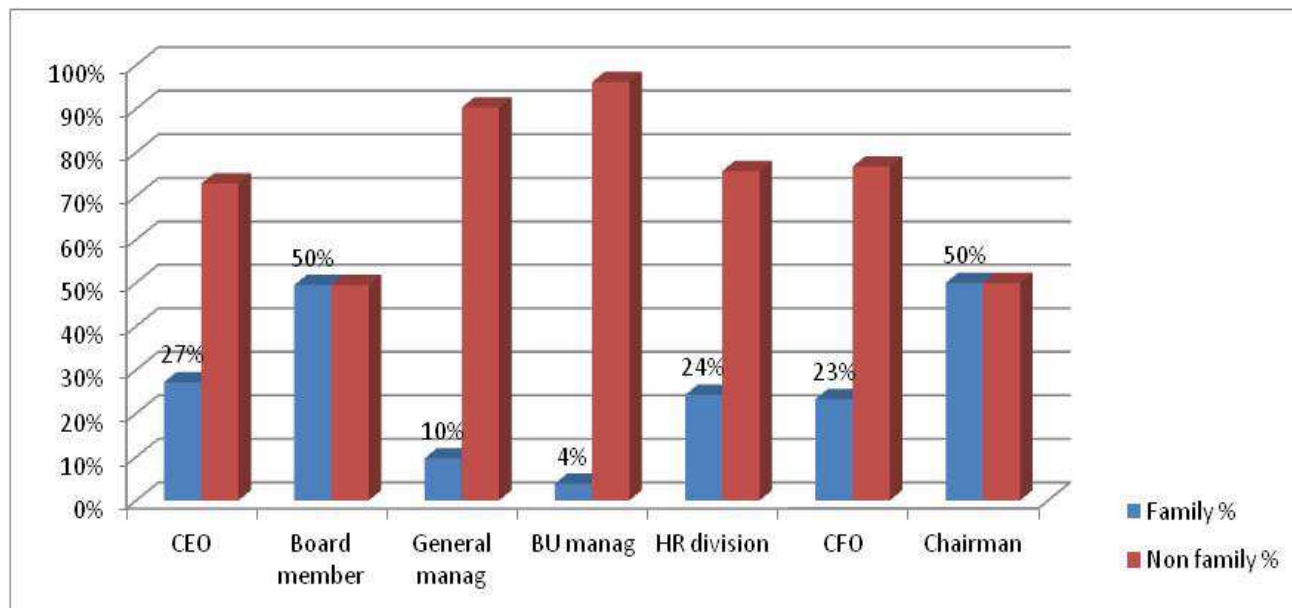


- N. medio membri CdA: 3,5 (tutte le aziende)

### Ma nelle imprese familiari:

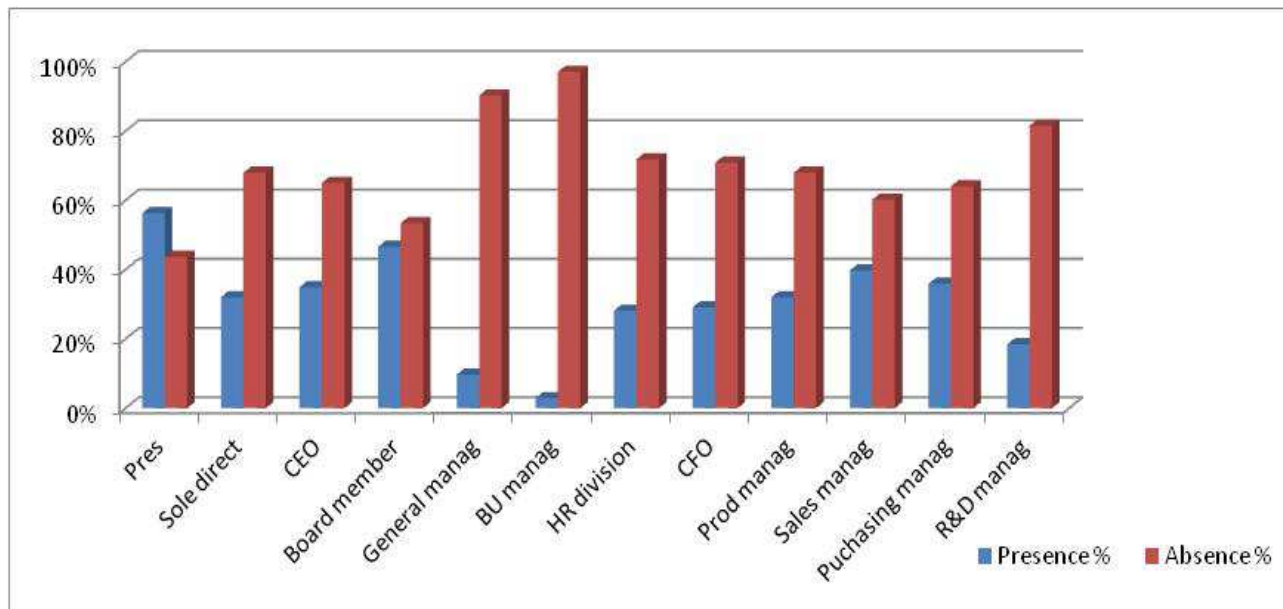
- 70% delle aziende familiari hanno mediamente un CdA con 3 membri
- I membri del CdA sono tutti familiari

## Coinvolgimento della famiglia in azienda: Novara 2013



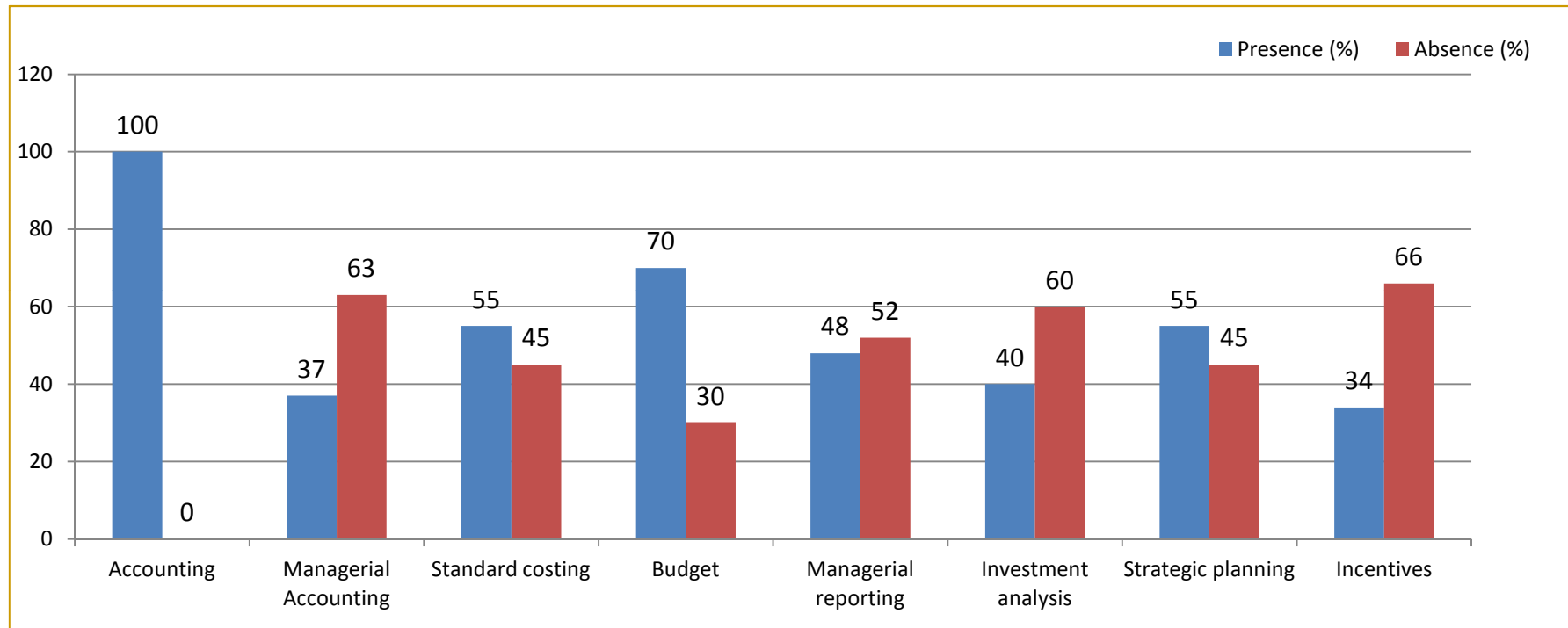
Membri della famiglia coinvolti come membri del CdA, presidente e (in misura minore) ruoli di top management

## Struttura organizzativa: Novara 2013



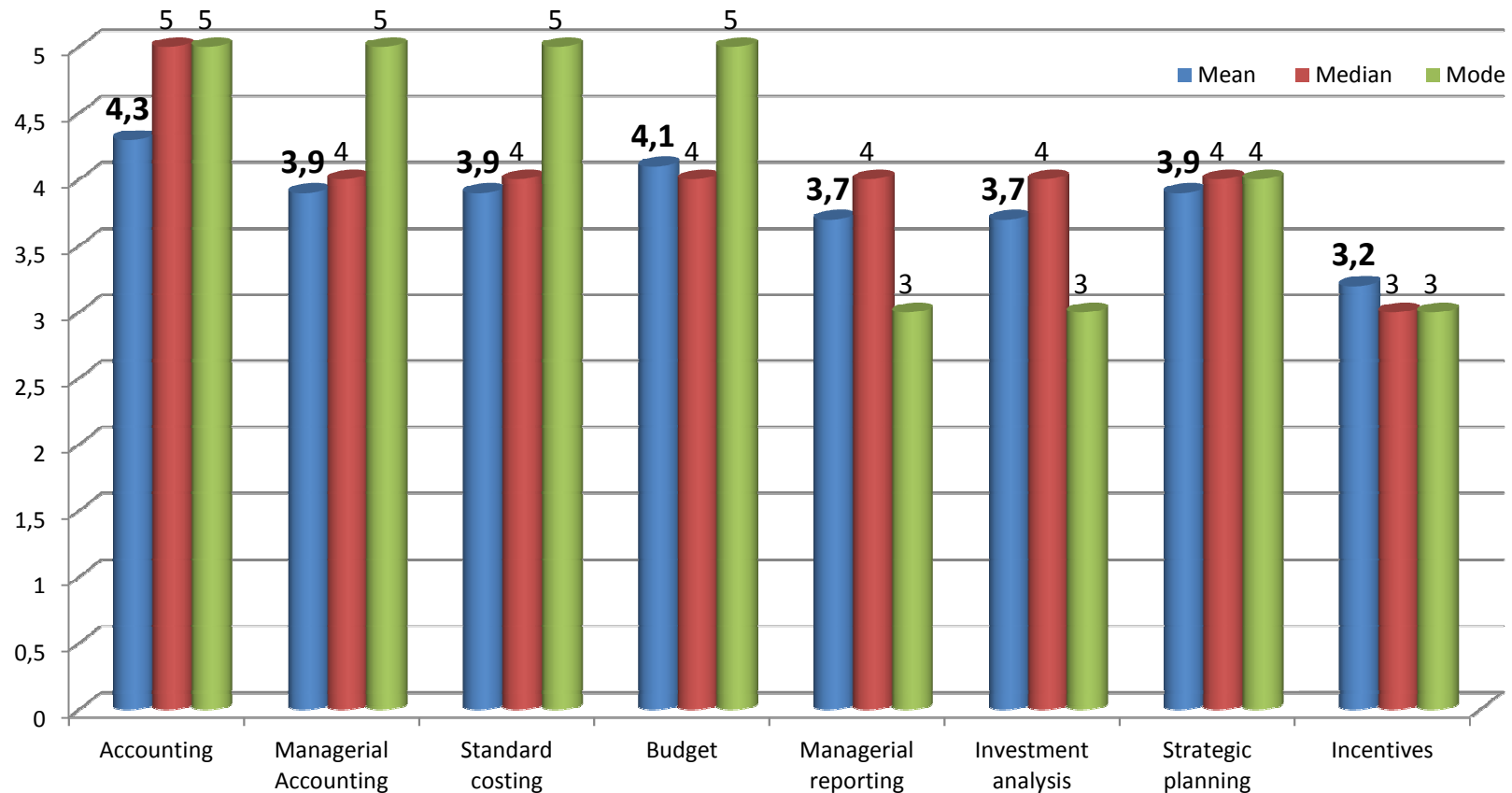
- Strutture organizzative semplici
- Soprattutto di tipo funzionale

## Novara 2013: diffusione sistemi di PeC



- I meccanismi di PeC sono meno diffusi nelle imprese familiari

## Novara 2013: importanza sistemi di PeC



- L'importanza assegnata ai meccanismi di PeC è coerente col grado di diffusione

## Meccanismi di pianificazione e controllo: il ruolo

- In termini di diffusione, ma anche di importanza, il budget è mediamente lo strumento più diffuso e considerato più importante, con la contabilità analitica e i costi standard
- L'enfasi è quindi su meccanismi di programmazione, con orizzonte temporale di breve periodo, e di misurazione dei risultati per segmento/destinazione
- Limitata diffusione di strumenti di controllo dei risultati, come il reporting direzionale, e di responsabilizzazione, valutazione delle performance e incentivazione
- Limitata diffusione di strumenti di valutazione e formulazione delle strategie, come la pianificazione strategica



Tali evidenze sono:

- in contrasto con le teorie del ciclo di vita dell'azienda e degli strumenti di pianificazione e controllo (lo strumento introdotto per primo dovrebbe essere la contabilità direzionale, non il budget)
- coerenti con alcune teorie sulla managerializzazione delle aziende familiari (tutti i meccanismi sono maggiormente diffusi nelle aziende non familiari, perchè nelle familiari prevale il controllo "sociale" rispetto a quello "amministrativo" e non vi sono "conflitti di agenzia")

## Meccanismi di pianificazione e controllo: il ruolo

Il “ciclo di pianificazione e controllo”

**PIANO – BUDGET- REPORTING**  
non è adeguatamente implementato



Non si assiste a veri e propri processi di delega al management e di valutazione delle performance “formali e oggettivi”



Il budget è confuso con uno strumento di previsione, più che di programmazione e responsabilizzazione



Qual è il ruolo assegnato ai meccanismi di pianificazione e controllo nelle PMI familiari?



# Meccanismi di pianificazione e controllo: le finalità della pianificazione strategica

	Vicenza 2001	Milano 2003	Nord Lombardia 2004
Definizione obiettivi strategici	1 (91,8%)	1 (96%)	3 (81,8%)
Formulazione delle strategie	4 (81,8%)	3 (94,2%)	
Definizione di una direzione di marcia comune a tutta l'azienda	3 (84,3%)	2 (95%)	2 (85,6%)
Comunicazione delle strategie ai livelli di management inferiori			
Allocazione delle risorse aziendali da parte dell'Alta Direzione			
Previsioni sui trend ambientali e di mercato	5 (73,2%)		
Consapevolezza delle minacce/opportunità ambientali		4 (70%)	
Consapevolezza dei punti di forza e debolezza dell'azienda	2 (90%)	3 (90%)	1 (87,7%)
Apprendimento			5 (77,6%)
Favorire processi di innovazione			
Linguaggio comune			
Coinvolgimento			4 (78,1%)

La pianificazione strategica:

- Serve a definire obiettivi e strategie
- Fornisce la direzione di marcia
- Si basa sul modello SWOT

# Meccanismi di pianificazione e controllo: le finalità del budget

	Vicenza 2001 (frequenza)	Milano 2003 (frequenza)	Brescia 2003 (importanza media)	Nord Lombardia 2004 (importanza media)
Definizione degli obiettivi di breve termine/operativi	1 (84,8%)	4 (73,2%)	2 (3,2)	2 (3,27)
Negoziare gli obiettivi di breve termine/operativi				
Assegnazione degli obiettivi ai vari responsabili operativi		2 (81,5%)		
Allocazione delle risorse aziendali nel breve periodo	5 (66,8%)	3 (75%)	5 (2,6)	
Previsione della situazione economico-finanziaria dell'azienda	3 (72,4%)	1 (87,1%)	1 (3,5)	1 (3,44)
Coinvolgimento dei manager nella gestione operativa dell'azienda	4 (67,4%)	5 (67,3%)	4 (2,76)	4 (2,91)
Coordinamento dell'attività delle varie aree				
Responsabilizzazione dei vari responsabili operativi	2 (77,1%)		3 (2,8)	3 (3,10)
Valutazione dell'operato dei vari responsabili operativi				5 (2,84)
Favorire la diffusione di un linguaggio comune				
Favorire processi di apprendimento, mediante l'analisi degli scostamenti tra obiettivi di budget e risultati consuntivi				
Motivazione dei vari responsabili operativi		3 (58,8%)		

Il budget è considerato innanzitutto uno strumento:

- di previsione
- di definizione di obiettivi operativi
- di coinvolgimento dei manager nella gestione operativa
- in parte di allocazione delle risorse e di responsabilizzazione

# Meccanismi di pianificazione e controllo: il ciclo di controllo

	Vicenza 2001 (frequenza)	Milano 2003 (frequenza)	Brescia 2003 (frequenza)	Nord Lombardia 2004 (frequenza)
Si procede alla verifica degli obiettivi definiti nel piano	90,8%	95,1%	90%	75,5%
Esiste un collegamento piano-budget	100%	96,8%	95%	91,3%
Si procede alla revisione del budget	79,6%	61%	60%	
Si effettua sistematicamente l'analisi degli scostamenti tra obiettivi di budget e risultati consuntivi	75,8%	53,4%	69%	
Esiste un sistema di incentivi collegato al budget	23,8%	39,2%	16%	

Si conferma una minore attenzione al controllo dei risultati e una limitata attenzione alla fase di incentivazione

## I driver della managerializzazione

Analisi della correlazione tra la presenza/ importanza/ sofisticazione della pianificazione strategica e degli strumenti di controllo di gestione e le seguenti variabili:

- Dimensioni aziendali (fatturato e dipendenti)
- Complessità strategia (differenziazione): bassa (1 ASA), media (non più di 3 ASA), alta (> 3 ASA)
- Complessità organizzativa: tipo di struttura organizzativa
- Età dell'azienda: definita sottraendo l'anno di fondazione dell'azienda dall'anno dell'indagine
- Presenza del CdA
- Assetto proprietario
- Presenza della famiglia nella governance e nel management
- Complessità dell'ambiente

# I driver della managerializzazione

Campione di analisi (area geografica)	Dimensioni	Complessità strategica (N. ASA)	Complessità organizzativa (tipi struttura organizzativa)	Età dell'azienda	Presenza Cda
PMI della provincia di <b>Vicenza (2001)</b>	Le aziende più grandi utilizzano maggiormente tutti gli strumenti di pianificazione e controllo.	Legame con pianificazione strategica, budget, contabilità direzionale			
PMI della provincia di <b>Milano (2003)</b>	Correlazione (+) tra numero di dipendenti ed esistenza dei sistemi di controllo	Correlata (+) con analisi investimenti, budget, reporting direzionale, responsibility accounting	Correlata (+) con contabilità direzionale, costi standard, reporting direzionale, analisi investimenti, responsibility accounting	Correlata (+) con pianificazione strategica e tutti i meccanismi di controllo, tranne il budget e l'analisi degli investimenti Correlazione (-) con età azienda e importanza meccanismi di controllo	Correlata (+) con pianificazione strategica, budget, costi standard, analisi investimenti e incentivi
PMI <b>Nord Lombardia (2004)</b>	No correlazione con meccanismi di controllo	Correlata (+) con meccanismi di controllo			
PMI della provincia di <b>Milano (2006)</b>	Correlate (+) con utilizzo budget (sia fatturato che dipendenti)				

# I driver della managerializzazione

Campione di analisi (area geografica)	Presenza famiglia nella governance	Presenza famiglia nel management	Complessità ambientale**	Complessità ** strutturale dell'azienda	Assetto proprietario
PMI della provincia di <b>Vicenza (2001)</b>	Le aziende con membri esterni alla famiglia utilizzano maggiormente la pianificazione strategica e il budget		Settori a media tecnologia: maggior uso degli strumenti		Le aziende familiari fanno un minore uso degli strumenti di pianificazione e controllo
PMI della provincia di <b>Milano (2003)</b>	Correlazione (-) con meccanismi di controllo (esistenza e importanza)	Correlazione (+) con meccanismi di controllo (esistenza e importanza)	Correlazione (+) tra grado di intensità tecnologica del settore e importanza dei meccanismi di controllo No relazione con tipo di settore	Correlazione (+) tra n. ASA e importanza meccanismi di controllo	
PMI del <b>Nord Lombardia (2004)</b>			Correlazione (+) con ambiente dinamico e media tecnologia	Correlazione tra crescita tramite alleanze e partecipazioni e strumenti di controllo	
PMI della provincia di <b>Milano (2006)**</b>		DG non familiare correlato (+) col budget	No correlazione tra strumenti di controllo e dinamismo ambientale Correlazione (+) con sofisticazione strumenti (utilizzo nuovi strumenti) e measurement diversity	Correlazione (+) tra strumenti di controllo e complessità strutturale, parzialmente con sofisticazione strumenti (measurement diversity sì, nuovi strumenti no)	Le aziende familiari fanno un minore uso degli strumenti di pianificazione e controllo

\*\* Complessità strutturale definita sulla base di n. dipendenti, tipo di struttura organizzativa e numero di ASA  
 Complessità ambientale: definita sulla base di quota relativa di mercato nel settore, ciclo di vita prodotto/azienda, instabilità ambientale

- **L'introduzione in azienda del sistema di pianificazione e controllo**

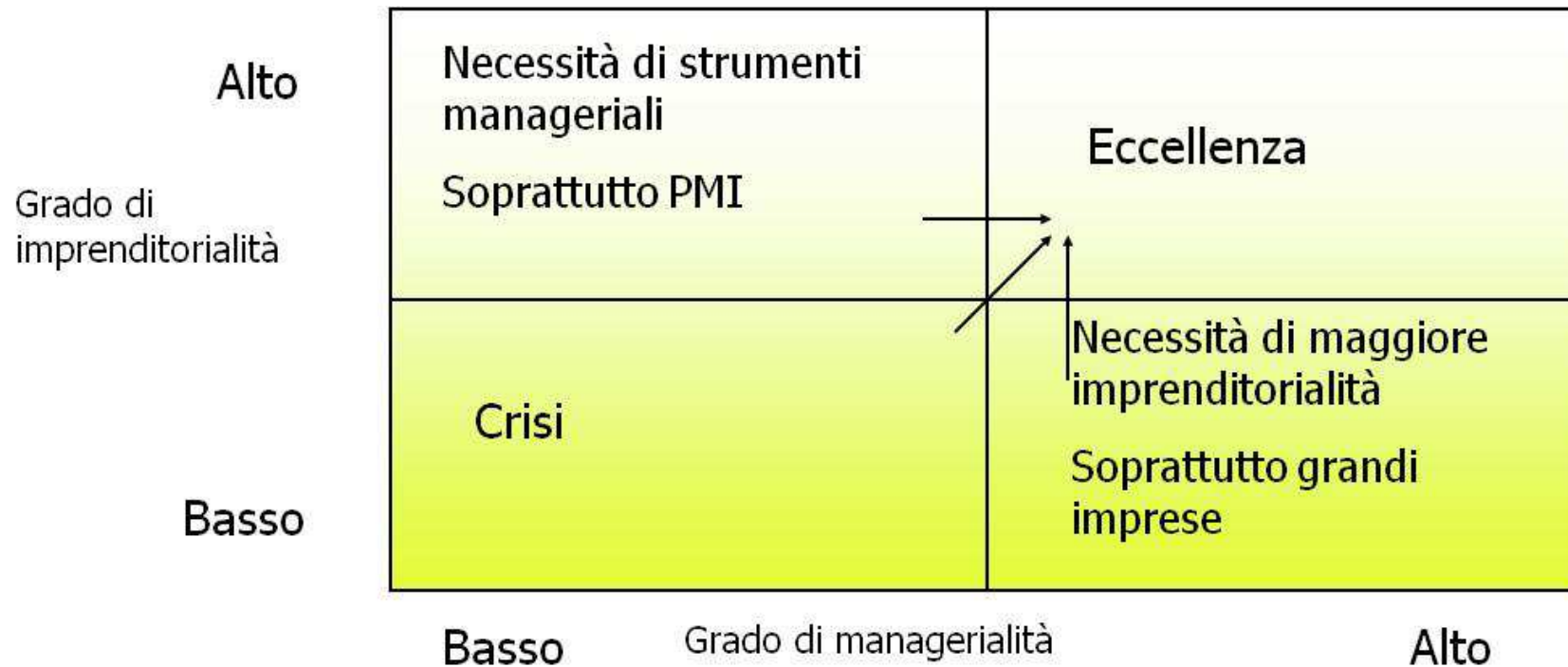
## Le domande chiave

1. Quando adottare i diversi meccanismi?
2. Quali sono le variabili di contingenza?
3. Quali meccanismi adottare? In quale sequenza?
4. Quali principi seguire?
5. Quali fattori possono condizionare l'efficacia del processo di adozione dei meccanismi di pianificazione e controllo?



# Quando adottare i Meccanismi di Pianificazione e Controllo?

## Dall'imprenditorialità alla managerialità



Invernizzi, Molteni, Corbetta

## Variabili di contingenza

- Assetto istituzionale: le imprese familiari
- Complessità gestionale
- Fase nel ciclo di vita dell'azienda

## Variabili di contingenza

- **Assetto istituzionale: le imprese familiari**
- Complessità gestionale
- Fase nel ciclo di vita dell'azienda

## Le imprese familiari: la teoria del controllo organizzativo

I sistemi di controllo sociale sono più efficaci di altri, quando pochi individui gestiscono i processi di formulazione delle strategie, i processi decisionali e il potere nell'organizzazione



Nelle aziende familiari, le interazioni sociali consentono l'utilizzo di meccanismi informali che sostituiscono i sistemi manageriali formali

## Le imprese familiari: la teoria della stewardship

Nelle aziende familiari gli agenti (manager) tendono a perseguire gli obiettivi dei principals (azionisti), riducendo i costi di agenzia, in quanto i due soggetti sono legati da relazioni di parentela e condividono la medesima visione e i medesimi obiettivi nel LT



Nelle aziende familiari, le interazioni sociali consentono l'utilizzo di meccanismi informali che sostituiscono i sistemi manageriali formali

## Le imprese familiari: la teoria dell'agenzia

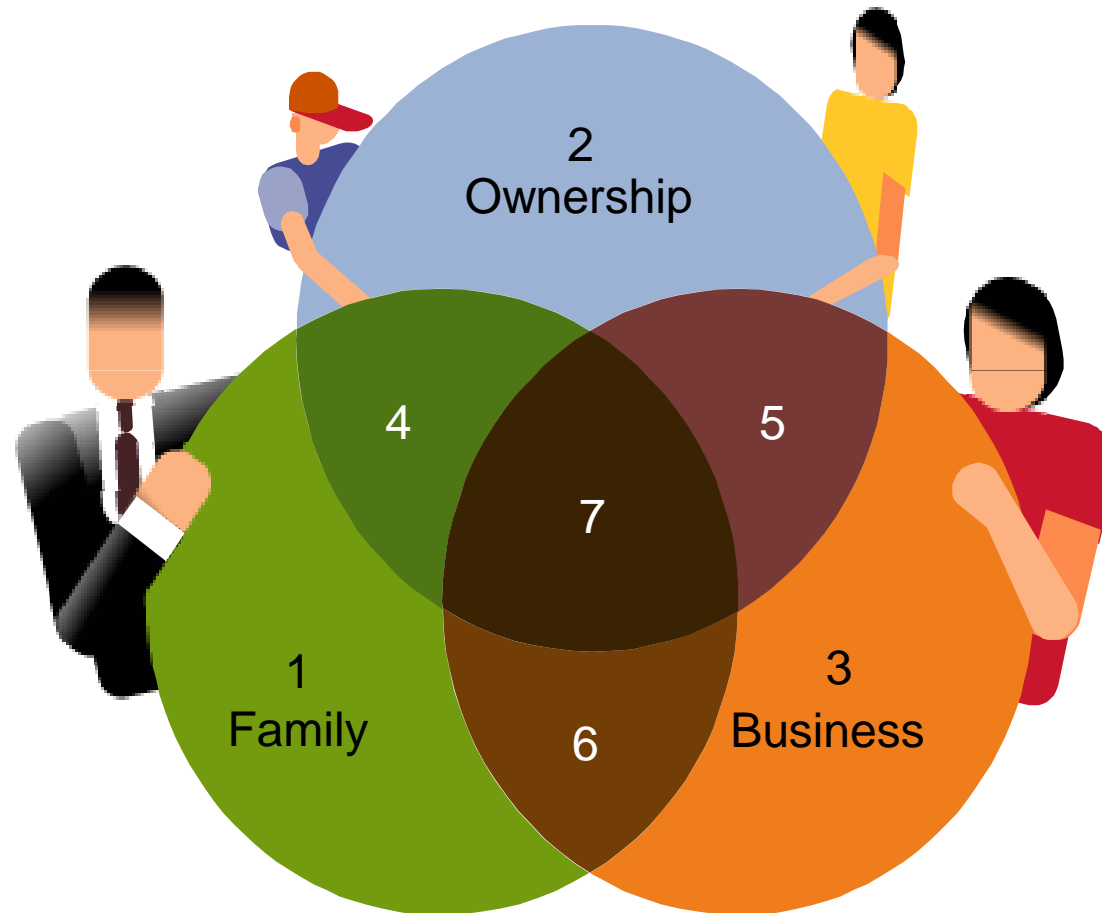
I sistemi di controllo formali allineano gli interessi dei manager e della proprietà



Nelle imprese familiari:

- L'altruismo e la parentela possono *ridurre* alcuni costi d'agenzia
- **Altri aspetti** (free riding, managers inefficaci, managers d'assalto, il non allineamento degli interessi tra soci non operativi e top management) **possono aumentare** i costi d'agenzia

## Le sfere di influenza



# Differenti ruoli comportano differenti costi di agenzia

Anche nelle imprese familiari vi sono costi di agenzia:

- 1) *Conflicts arising from **asymmetric altruism*** (Schulze et al. 2001, 2003b)
- 2) *Conflicts of interest **between family members in different roles***  
(Anderson, and Reeb 2003; Chrisman et al. 2003, Gallo, and Vilaseca 1998; Gomez-Mejia et al. 2001)
- 3) *Conflicts of interest **between family members and non-family members*** (Daily, and Dollinger 1993; Chrisman et al. 2004; Villalonga, and Amit 2006, Burkart et al. 2003)
- 4) *Conflict of interest **between dominant (family) and minority (non-family) shareholders*** (Morck et al., 1988; Myers 1977; Villalonga and Amit, 2006)
- 5) *Conflict of interest **between owners and lenders*** (Anderson et al. 2003)



## Le imprese familiari: caratteristiche

Vi sono alcune risorse e capacità peculiari delle imprese familiari che sono alla base del loro sviluppo e delle loro performance:

- *familiarità*: combinazione dei sistemi famiglia-impresa in un'impresa familiare
- *coinvolgimento emotivo* degli individui nell'impresa
- *linguaggio e valori* condivisi dai familiari



Nelle imprese familiari, la managerializzazione può essere, sia utile, che inutile

## Le imprese familiari: inutilità managerializzazione

L'inutilità della managerializzazione nelle imprese familiari, dipende dalla sovrapposizione dei ruoli di azionista e manager che:

- riduce la necessità di strumenti di comunicazione esterna verso gli azionisti (financial reporting)
- riduce i costi amministrativi
- assicura processi decisionali più veloci
- porta a considerare orizzonti temporali più lunghi nelle decisioni
- comporta l'impegno nel lungo termine della famiglia verso l'impresa e l'accettazione di orizzonti di ritorno degli investimenti più lunghi

## Le imprese familiari: utilità managerializzazione

L' utilità della managerializzazione nelle imprese familiari, dipende da:

- strette relazioni di parentela tra diversi attori
- conflitti di interesse tra persone in ruoli diversi e altruismo

che distruggono il valore delle capacità e risorse peculiari dell'impresa familiare e ne ostacolano il rinnovo nel tempo



I meccanismi di controllo dei costi di agenzia (CdA, pianificazione strategica e sistemi di controllo) rappresentano una risorsa per l'impresa familiare

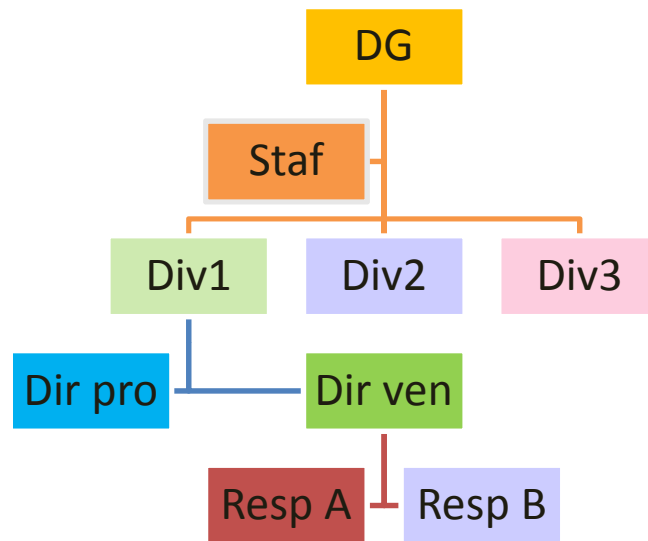
## **La relazione tra managerializzazione e performance nelle imprese familiari**

- Correlazione positiva tra processi di governance (incontri di famiglia e del board regolari) e longevità e dimensioni dell'impresa
- Correlazione positiva tra pianificazione strategica, performance economico-finanziarie e crescita dell'impresa
- Correlazione positiva tra meccanismi di controllo dei costi di agenzia (PeC, organi di governance) e performance economico-finanziarie.

## Variabili di contingenza

- Assetto istituzionale: le imprese familiari
- **Complessità gestionale**
- Fase nel ciclo di vita dell'azienda

# La complessità gestionale



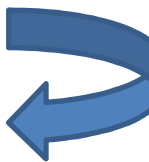
Complessità organizzativa



Complessità strategica



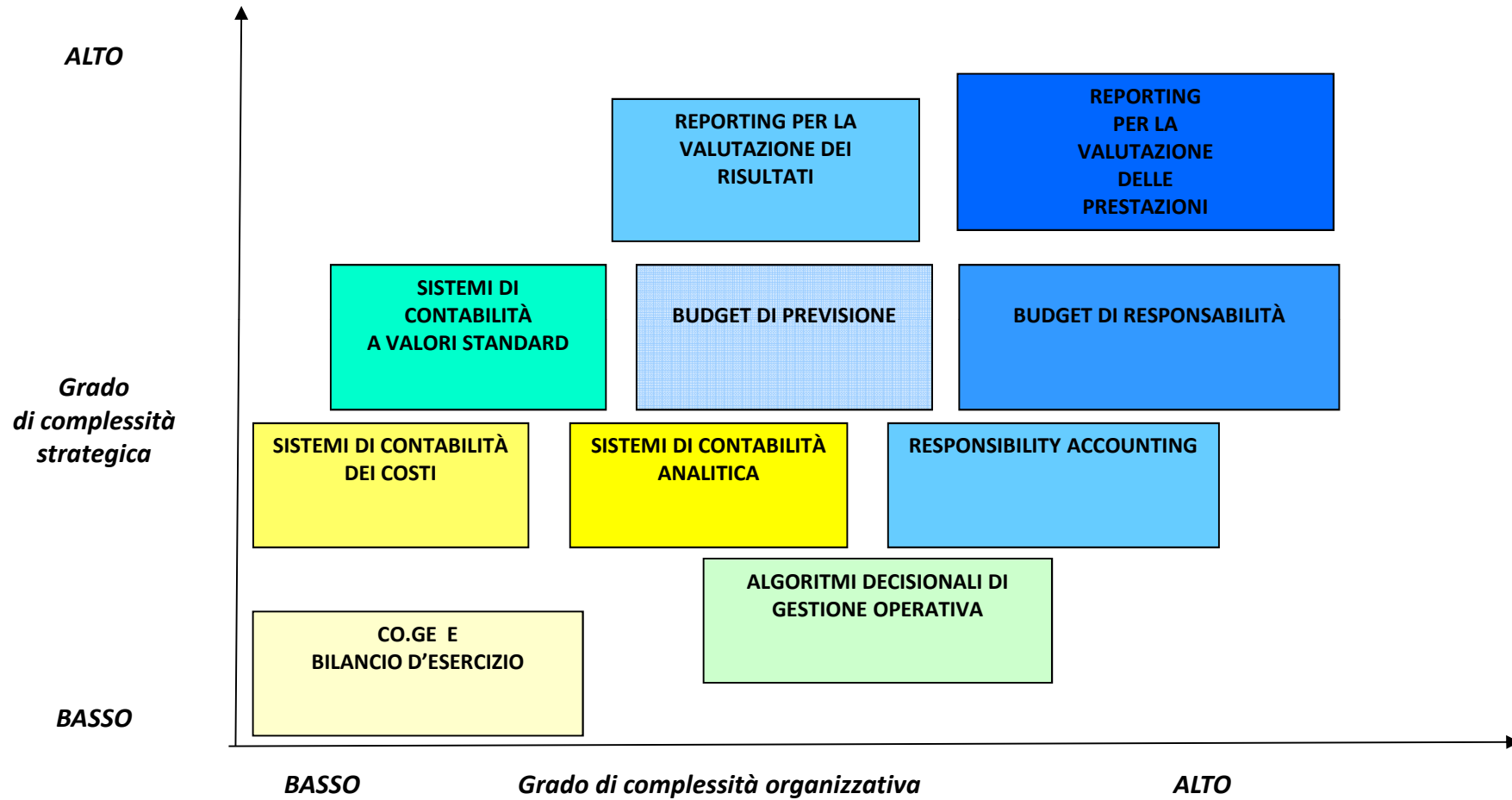
Complessità gestionale



# Quali meccanismi adottare? In quale sequenza?



# La complessità gestionale

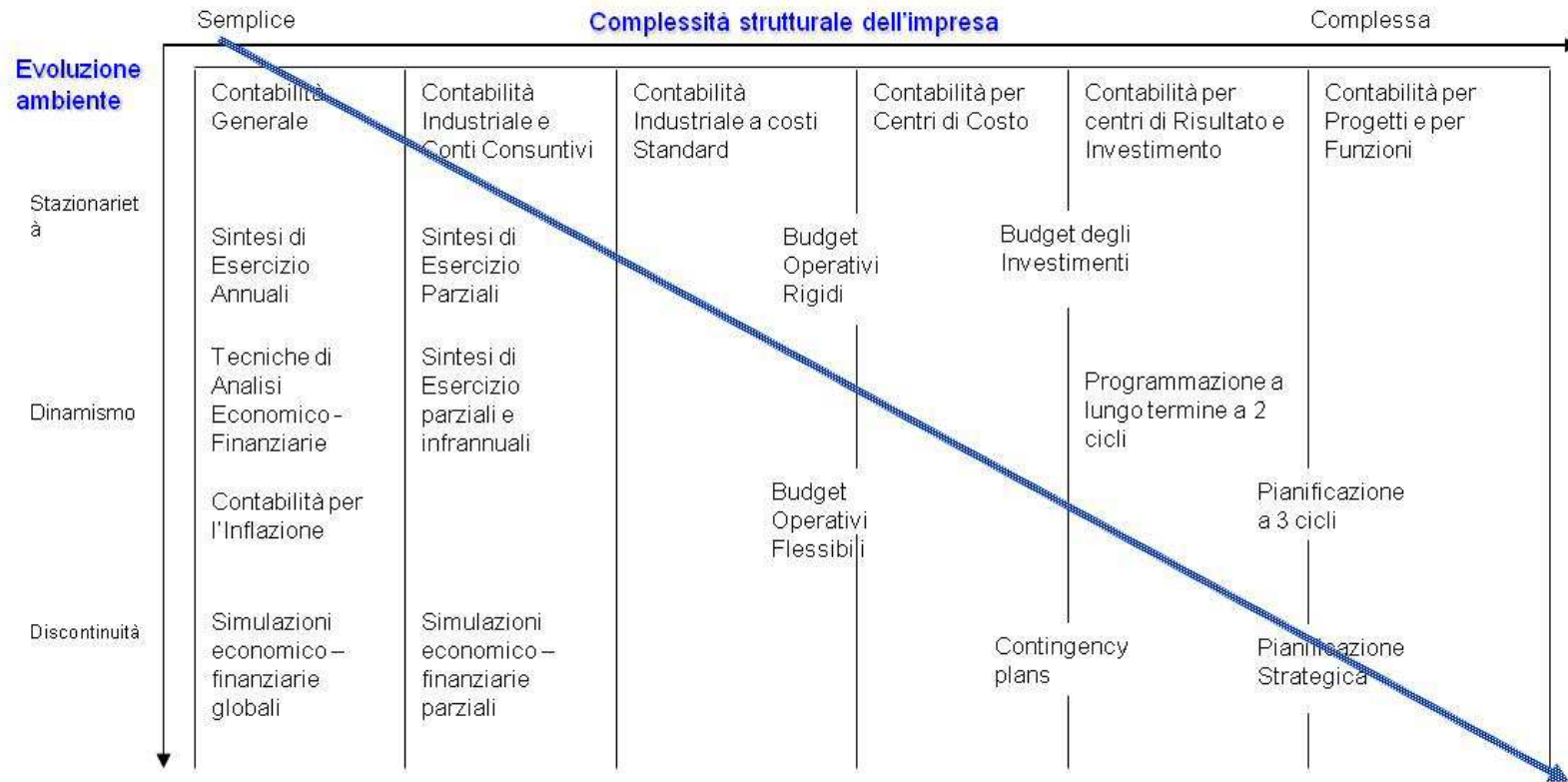




# Quali meccanismi adottare? In quale sequenza?

<i>Grado di dinamicità ambientale</i>	alto	Controllo mediante un sistema informativo direzionale	Controllo mediante un sistema di direzione allargata (con contenuti strategici)
	basso	Controllo secondo schemi elementari legati alla forma-mentis dell'imprenditore	Controllo mediante un sistema di direzione allargata (con contenuti operativi)
		basso	alto
		<i>Grado di articolazione strutturale</i>	

# Complessità aziendale e sistemi di PeC



I modelli di contingenza suggeriscono che ampiezza e modalità di utilizzo del sistema di controllo siano funzione della complessità aziendale, scomponibile in:

- **Complessità strutturale** dell'impresa: numerosità delle aree di risultato e loro connessione, numerosità delle aree di responsabilità → non solo dimensione;
- **Dinamismo (discontinuità) ambientale**: velocità o prevedibilità del cambiamento.

## Risultati: Complessità Strutturale (Milano 2006)

### Indice Globale di Complessità Strutturale



N° Dipendenti	0-14	15-49 / 50-149	150-250
Struttura Organizzativa	funzionale	divisionale / matrice	per progetti
Aree d’Affari	monoarea	non più di 3	diversificata

	N	Fatturato Medio (euro/000)	Roe Medio	Roi Medio
<b>Bassa</b>	64	3.308	+13,94%	+8,16%
<b>Media</b>	116	12.884	+8,83%	+9,91%
<b>Alta</b>	60	12.385	+0,19%	+7,47%

## Risultati: Dinamismo Ambientale

### Indice Globale di Dinamismo Ambientale



<b>Struttura Mercato</b> (Quota relativa di Mercato)	concentrato		frammentato
<b>Andamento Ambientale</b> [Var.% Ricavi periodo 2002-2005]	statico [-6/+6%]	dinamico [stessi segni oltre -6/+6%]	discontinuo [segni alternati]

	n	Fatturato Medio (euro/000)	Roe Medio	Roi Medio
<b>Basso</b>	47	8.357,49	+7,59 %	+8,93%
<b>Medio</b>	83	11.430,27	+7,32%	+9,72%
<b>Alto</b>	92	10.104,03	+2,68%	+6,67%

## Risultati: Complessità e Performance aziendali

		Dinamismo Ambientale					
		0		1		2	
Complessità Strutturale	0	<b>Cluster 1</b>	<b>3,43%</b>	<b>Cluster 2</b>	<b>8,58%</b>	<b>Cluster 3</b>	<b>10,73%</b>
		Fatturato m.	1.607,64	Fatturato m.	4.164,92	Fatturato m.	2.547,20
		Roe m.	+16,94%	Roe m.	+8,33%	Roe m.	+5,14%
		Roi m.	+3,98%	Roi m.	+10,53%	Roi m.	+8,15%
	1	<b>Cluster 4</b>	<b>11,16%</b>	<b>Cluster 5</b>	<b>19,31%</b>	<b>Cluster 6</b>	<b>15,88%</b>
		Fatturato m.	8.148,72	Fatturato m.	14.658,28	Fatturato m.	12.592,10
		Roe m.	+14,98%	Roe m.	+10,05%	Roe m.	-0,74%
		Roi m.	+11,56%	Roi m.	+10,07%	Roi m.	+8,03%
	2	<b>Cluster 7</b>	<b>11,16%</b>	<b>Cluster 8</b>	<b>7,73%</b>	<b>Cluster 9</b>	<b>12,02%</b>
	Fatturato m.	12.006,31	Fatturato m.	11.619,34	Fatturato m.	13.563,39	
	Roe m.	+11,17%	Roe m.	+6,07%	Roe m.	-3,01%	
	Roi m.	+4,74%	Roi m.	+9,07%	Roi m.	+6,16%	

**All'aumentare della complessità peggiorano le performance  
→ Insufficiente grado di controllo?**

## Complessità e Meccanismi di controllo: le relazioni

Utilizzo Strumenti di Controllo con Complessità Strutturale Crescente

C.S.	Media	M.na
Bassa	2,740	3
Media	3,904	4
Alta	4,608	5
* max: 8		

Utilizzo degli Strumenti di Controllo con Dinamismo Ambientale Crescente

D.A.	Basso		Medio		Alto	
	Media	M.na	Media	M.na	Media	M.na
* max: 8	4,246	5	3,607	3	3,399	3

- All'aumentare della complessità strutturale aumenta il numero di meccanismi di controllo utilizzati;
- All'aumentare del dinamismo ambientale non si rilevano effetti di rilievo sul numero di meccanismi utilizzati;
- l'aumento della complessità aziendale complessiva porta alla sofisticazione degli strumenti (measurement diversity)

*Dilemma Quantità vs Adeguatezza*

## Variabili di contingenza

- Assetto istituzionale: le imprese familiari
- Complessità gestionale
- **Fase nel ciclo di vita dell'azienda**

# Quando adottare i Meccanismi di Pianificazione e Controllo? Il ciclo di vita

	Fasi				
Variabili	1	2	3	4	5
<i>Problema del management</i>	Produrre e vendere	Efficienza della gestione	Ampliamento del mercato	Consolidamento organizzazione	Soluzione problemi e innovazione
<i>Struttura organizzativa</i>	Informale	Accentrata e funzionale	Decentrata e divisa su base territoriale	Line-staff e gruppi prodotto	Matrice di gruppi di lavoro
<i>Stile alta direzione</i>	Individualistico e imprenditoriale	Autoritario	Propenso a delegare	Vigilante	Partecipativo
<i>Sistema di controllo</i>	Risultati di mercato	Standard e centri di costo	Rapporti e centri di profitto	Piani e centri di investimento	Obiettivi comuni
<i>Compensi sui quali fare leva</i>	Proprietà	Stipendi e aumenti per merito	Premi individuali	Distribuzione utili e assegnazione azioni	Premi di gruppo

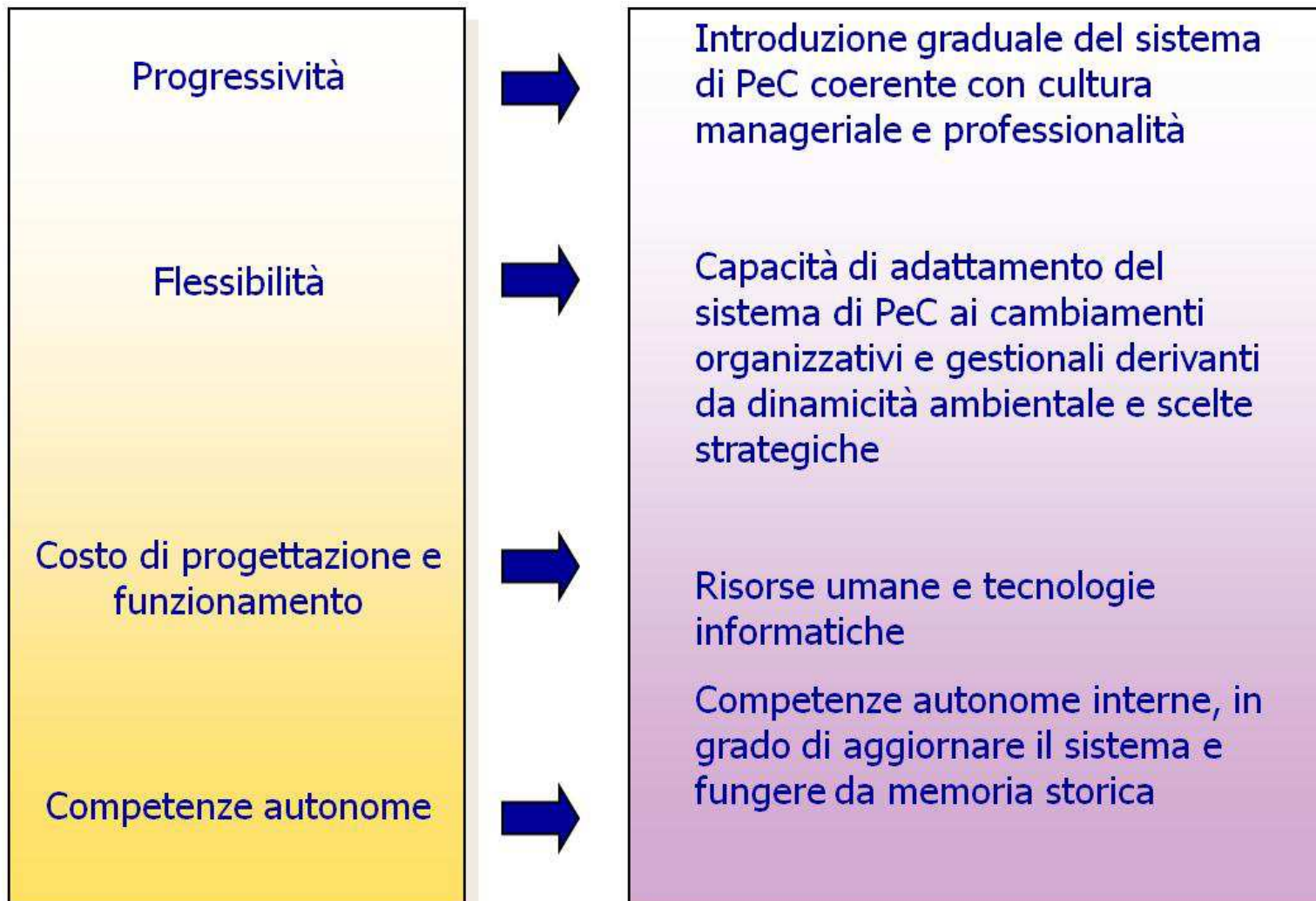


# Quando adottare i Meccanismi di Pianificazione e Controllo? Il ciclo di vita

L'importanza dei fattori manageriali nei vari stadi

Fasi	I Esistenza	II Sopravvivenza	III Successo	IV Decollo	V Maturità
<i>Critici</i>	Capacità di fare Coincidenza obiettivi impresa e imprenditore Risorse finanziarie	Capacità di fare Coincidenza obiettivi impresa e imprenditore Risorse finanziarie	Capacità di fare Coincidenza obiettivi impresa e imprenditore	Capacità di fare strategia Risorse finanziarie e umane S. di PeC Capacità di delegare	Capacità di fare strategia
<i>Importanti</i>			Risorse dell'impresa Capacità di fare strategia Risorse umane S. di PeC	Capacità di fare	Capacità di fare strategia Risorse finanziarie e umane S. di PeC Capacità di delegare
<i>Quasi irrilevanti</i>	Risorse umane Capacità di fare strategia S. di PeC Capacità di delegare	Risorse umane Capacità di fare strategia S. di PeC Capacità di delegare	Coincidenza obiettivi impresa e imprenditore Capacità di delegare Risorse finanziarie	Risorse dell'impresa	Risorse dell'impresa Capacità di fare

# I principi di progettazione del sistema di pianificazione e controllo



# I fattori condizionanti

