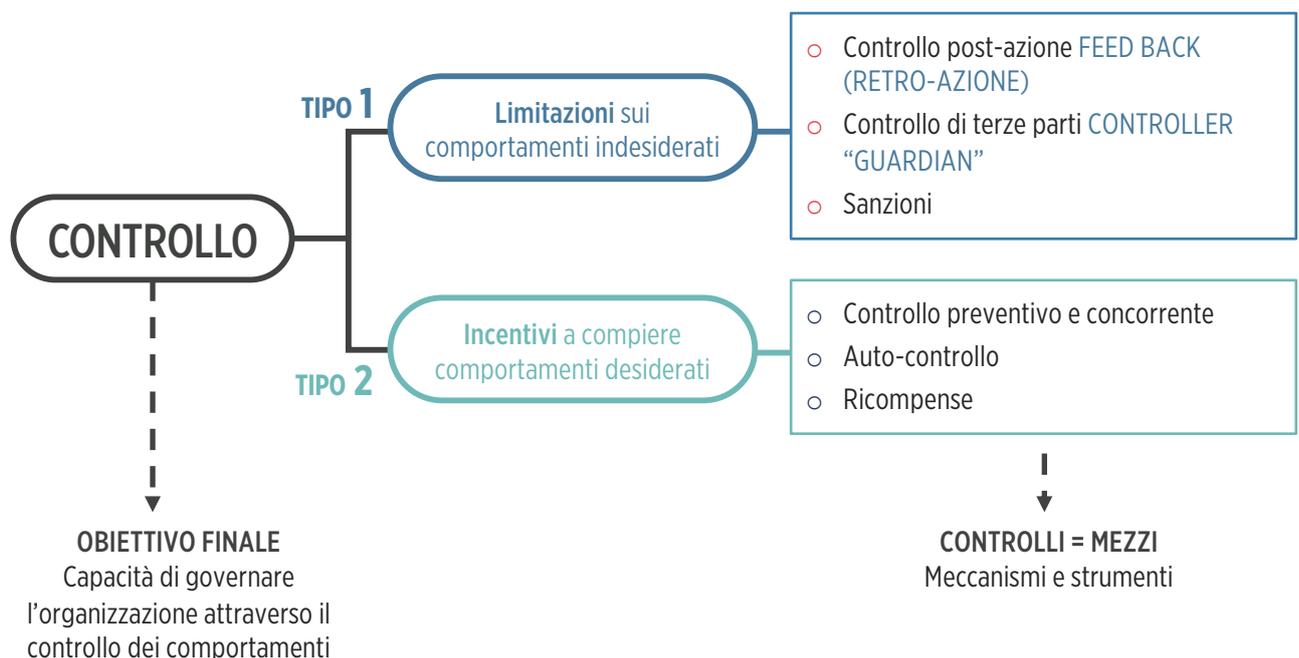


L'attività di controllo rappresenta un'**esigenza naturale** degli individui e, quindi, delle organizzazioni. "Controllo di gestione" deriva, infatti, dall'inglese "management control" e nella cultura anglosassone l'accezione principale associata al vocabolo *control* è quella di "guida", "governo", "indirizzo". Il controllo di gestione è efficace solo quando **guida il comportamento degli individui**.

Perché c'è la necessità di fare controllo nelle aziende?

Perché il personale non sempre fa ciò che è meglio per l'organizzazione. A volte gli individui non sono in grado (**problema di incapacità** – forma di controllo di tipo 1) o non vogliono agire (**problema di motivazione** – forma di controllo di tipo 2) nel migliore interesse dell'organizzazione e deve essere implementata una serie di controlli per proteggersi da comportamenti indesiderati e incoraggiare azioni desiderabili.



1

La prima tipologia di sistemi di controllo è progettata per proteggersi da comportamenti indesiderati. Mira, quindi, ad **evitare che vengano compiute azioni errate o pericolose**. Svolge le stesse funzioni dei "freni" di un'auto: blocca le azioni, evita le collisioni.

2

Il secondo insieme di meccanismi di controllo viene utilizzato per incoraggiare comportamenti desiderabili, per motivare le persone a ottenere risultati migliori della media, per indurle ad andare oltre i propri doveri e capacità. Lo scopo di questo diverso gruppo di meccanismi di controllo, quindi, è quello di **"fornire energia al sistema"**. L'analogia, qui, è chiaramente con l'acceleratore dell'auto.

La vera attività di controllo "naturale" è quella che si svolge prima dell'azione. Quando si controlla dopo aver svolto un'attività (ex-post) lo si fa semplicemente per avere un feedback che verifichi o meno la correttezza di quanto realizzato. Anche quest'attività di controllo ex-post è utile, ma per il futuro: per consentire alla persona di "accumulare esperienza" ed evitare in futuro gli errori commessi (**feed-back negativo**), ma soprattutto di assumere lo stesso comportamento in situazioni analoghe in futuro (**feedback positivo**).

Diversi tipi di controllo per diverse esigenze



Gli obiettivi non devono essere confusi con i doveri. L'obiettivo è una performance che, se raggiunta, è al di sopra del livello delle attività «dovute» e quindi merita di essere premiata.

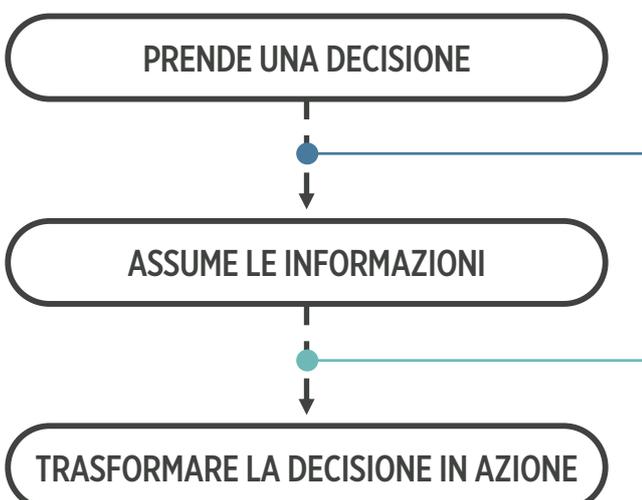
L'obiettivo è un numero «imbevuto di valore»: è un numero che ha significato per gli individui che devono essere motivati. Deve essere in grado di motivare la persona che sarà spronata a raggiungere quell'obiettivo.

Il lavoro del manager risulta particolarmente difficile perché deve continuamente gestire delle «tensioni» che vengono generate da:

- o obiettivi di breve termine vs obiettivi di medio-lungo termine
- o crescita vs redditività
- o accentramento vs decentramento delle decisioni
- o direzione top-down vs creatività bottom-up
- o empowerment vs responsabilità
- o sperimentazione vs efficienza
- o obiettivi dell'azienda vs obiettivi dei suoi dipendenti
- o esistenza di un numero crescente di opportunità per creare valore vs scarsa disponibilità di tempo e attenzione.

3 PRINCIPALI

Informazioni e controllo nel processo decisionale dei manager



MODELLO MENTALE: relazione tra le decisioni da prendere e le informazioni da assumere per prenderle. Le **informazioni devono cambiare** sulla base delle decisioni da prendere.

Ad esempio il fatturato può essere espresso con termine a 3 mesi se serve come previsione in un contesto che cambia molto, con termine a più di un anno se serve a motivare le persone.

PROBLEMA: normalmente il problema che porta a fallire i manager sta nel trasformare la strategia in azioni. Lo strumento tecnico serve a trasformare la strategia in azione è lo **strumento di controllo** capace di indurre i **comportamenti desiderati nel gruppo**.

Visione costruttiva dei processi di controllo

o Il controllo è una forza normale, pervasiva e positiva

La valutazione dei risultati raggiunti e il feedback di queste informazioni a coloro che possono influenzare i risultati futuri è un fenomeno naturale. Il cuoco osserva la torta nel forno; il direttore d'orchestra ascolta la sua orchestra e le sue registrazioni...

Le notizie ricevute possono essere buone o cattive e l'"azione correttiva" può essere incoraggiante o limitativa. Assumendo uno scopo o un obiettivo, ogni persona e manager deve sapere quali progressi sta facendo, è un normale aiuto al raggiungimento dei risultati.

o Il controllo manageriale è efficace solo quando guida il comportamento di qualcuno

Il comportamento, non misurazioni e rapporti, è l'essenza del controllo. Spesso siamo così coinvolti con i meccanismi del controllo che perdiamo di vista il suo scopo. A meno che una o più persone non agiscano diversamente da come farebbero altrimenti, i rapporti di controllo non hanno alcun impatto. Di conseguenza, quando pensiamo alla progettazione e all'implementazione del controllo, dobbiamo sempre chiederci: "Chi si comporterà diversamente e quale sarà la natura della sua risposta?"»

o Il controllo di successo è orientato al futuro e dinamico

La misurazione durante il processo può essere introdotta prima della data di completamento dello stesso.

Anche quelle valutazioni fatte dopo che il lavoro è stato completato danno il loro principale vantaggio nel guidare attività simili in futuro.

Il futuro è incerto quindi la progettazione del controllo dovrebbe includere il monitoraggio dell'ambiente per segnalare i cambiamenti nelle condizioni operative.

o Il controllo si riferisce a tutti i tipi di sforzi umani

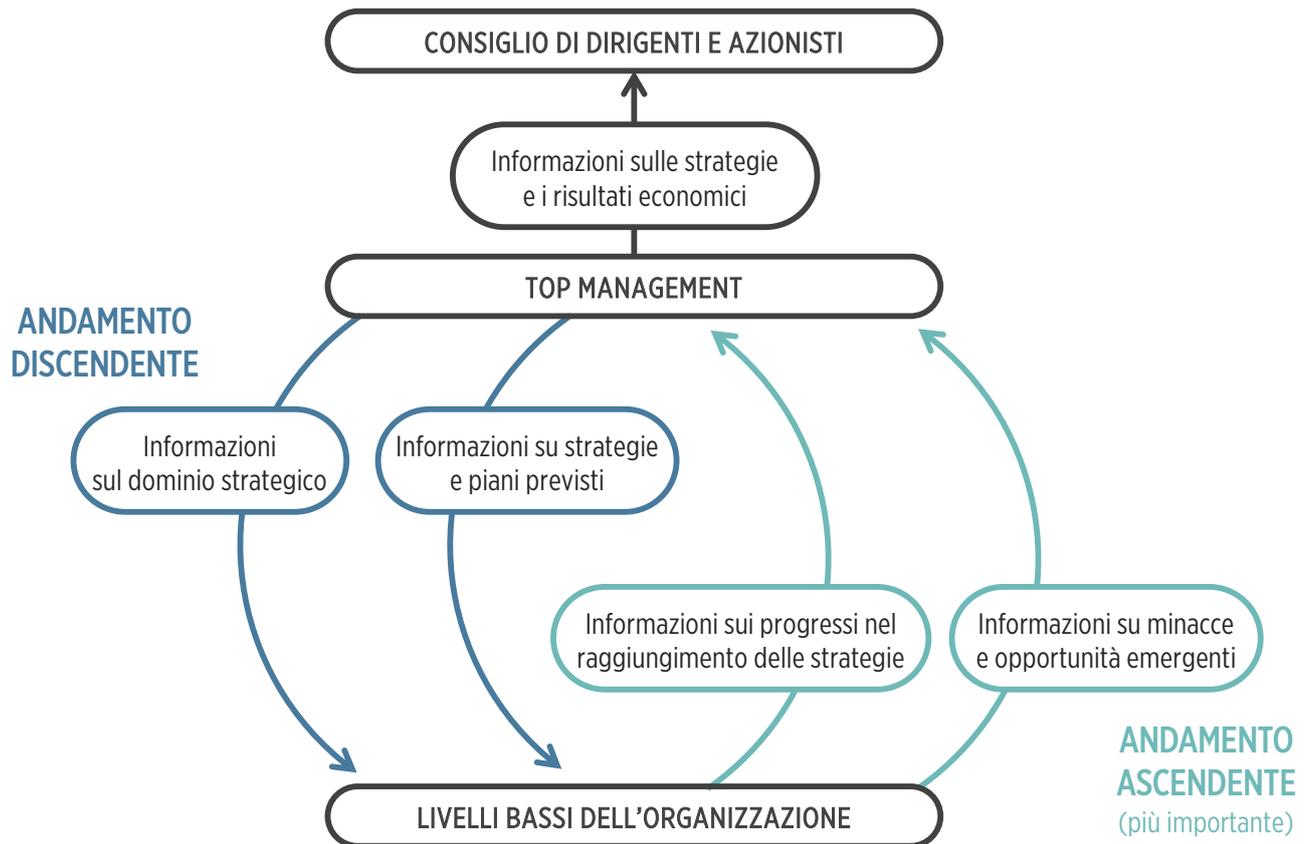
La necessità di valutazione e feedback è altrettanto urgente nelle organizzazioni di beneficenza come nelle società a scopo di lucro. Ognuno si preoccupa di raggiungere i propri obiettivi e ognuno ha risorse limitate.

Inoltre, il controllo non dovrebbe limitarsi a risultati facili da misurare. Possono essere ideati anche metodi di misurazione per le attività immateriali.

Flussi informativi

L'obiettivo fondamentale dei sistemi di controllo è influenzare il comportamento e per farlo c'è solo una modalità: **gestire i flussi informativi**, che possono avere andamento discendente oppure andamento ascendente.

Tutti i sistemi di gestione di controllo prendono in considerazione delle informazioni.



3 «anime» del controllo di gestione

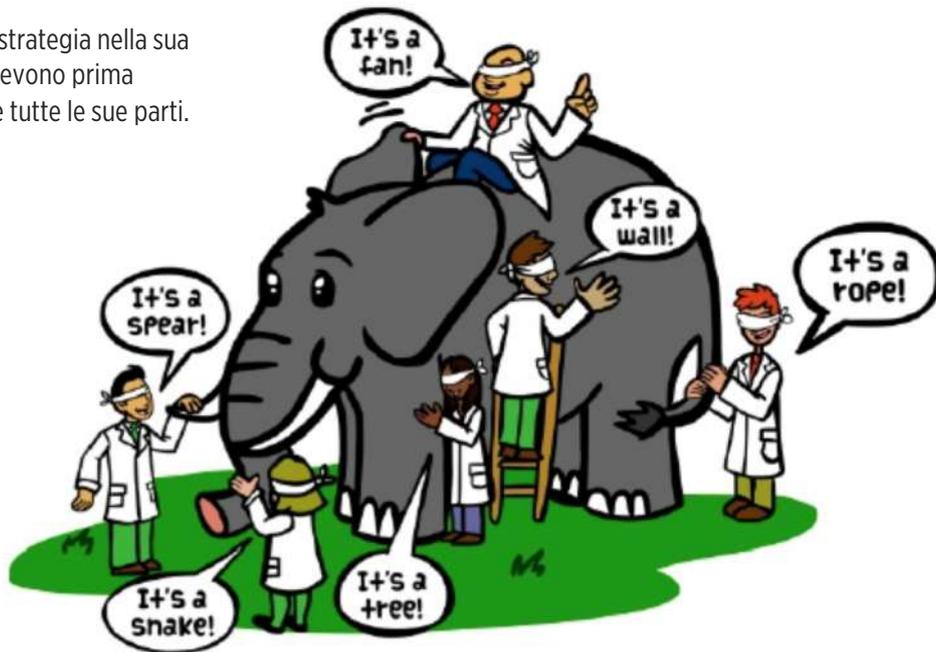


Le 5 P della strategia

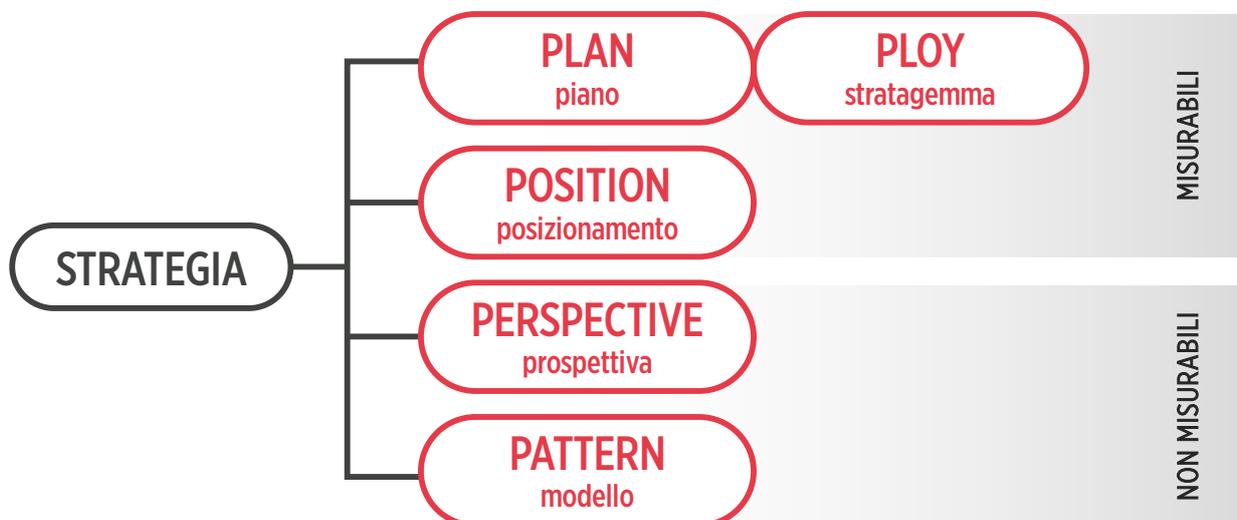
Le leve del controllo corrispondono ai 4 aspetti della strategia individuate da Mintzberg.

La strategia

Per capire la strategia nella sua interezza si devono prima comprendere tutte le sue parti.



Mintzberg: le 5 P della strategia



Le P individuate da Mintzberg sono come le parti dell'elefante, una non esclude l'esistenza dell'altra, ma anzi si completano.

PLAN piano

Programmare significa obbligarsi a guardare al futuro



Definizione

Un piano può essere definito come un insieme di **linee guida**, stabilite in anticipo dai vertici aziendali (strategia top-down), riguardanti le **azioni** che i membri del team dovrebbero intraprendere, come gruppo, al fine di raggiungere una **serie di obiettivi** collettivi entro un periodo **di tempo specificato**. - **È uno strumento di coordinazione nel tempo** - Per delineare correttamente il piano, il leader dovrebbe prima sviluppare un'**analisi appropriata** (SWOT).

Il piano è uno strumento per **creare variabilità**, quello che viene scritto nel piano non necessariamente è un comportamento vincolante.



"Nella preparazione alla battaglia, ho sempre scoperto che i piani sono inutili, ma la pianificazione è indispensabile"

Dwight Eisenhower, ufficiale militare, presidente degli Stati Uniti

Un piano, essendo riferito al futuro, viene sempre contraddetto in quanto frutto di supposizioni e previsioni. Il piano, dunque, non è importante di per sé ma è **importante la sua preparazione** (SWOT) aiuta a fare delle scelte che sono importanti.

Due sono le cose certe del futuro:

- Non si può sapere.
- Sarà diverso da ciò che esiste ora e da ciò che ora ci aspettiamo.

Queste affermazioni hanno implicazioni di vasta portata:

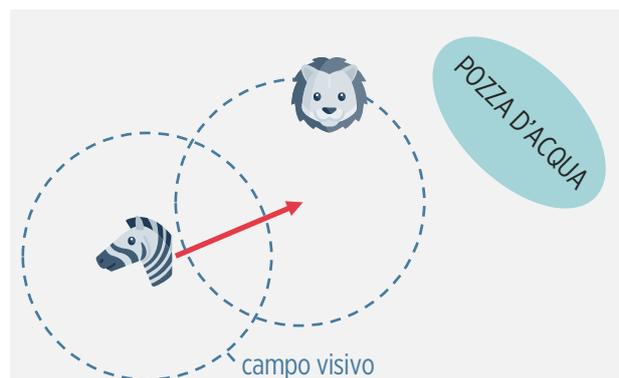
1. Qualsiasi tentativo di basare le azioni e gli impegni di oggi su previsioni di eventi futuri è futile. Il meglio che possiamo sperare di fare è **anticipare gli effetti futuri** di eventi già irrevocabilmente accaduti.

2. Ma proprio perché il futuro sarà diverso e non può essere previsto, è possibile far avverare l'imprevisto. Cercare di realizzare il futuro è rischioso ma è un'attività razionale. Ed è meno rischioso che andare avanti sulla comoda supposizione che nulla cambierà, meno rischioso che seguire una previsione su ciò che è «più probabile» accada.

I manager devono accettare la necessità di lavorare sistematicamente per **costruire il futuro** provando a trovare il giusto rischio e **sfruttare l'incertezza**.

Il piano non deve essere confuso con una predizione, perché la predizione si avvera solo se lo scostamento del risultato è pari a 0 rispetto alla previsione. Le forme di controllo nascono **per rilevare gli scostamenti**, si aspettano avvengano degli scostamenti per i quali la strategia andrà adattata.

Paragone: una zebra vuole andare a bere; durante lo spostamento verso la pozza d'acqua verifica che non ci siano leoni. Durante l'azione la zebra acquista informazioni attraverso l'ampiamiento del suo campo visivo.



Un piano non è importante come documento in sé ma serve a chiarire quali siano gli **obiettivi importanti per il vertice** aziendale; fornisce delle **priorità**.

Una buona strategia contiene tre elementi:

- Una **diagnosi** che definisce la natura della sfida. Una buona diagnosi semplifica la complessità della realtà identificando alcuni aspetti critici della situazione.
- Una **linea guida** per affrontare la sfida. Si tratta di un approccio globale scelto per affrontare o superare gli ostacoli individuati nella diagnosi.
- Un **insieme di azioni coerenti** che hanno lo scopo di realizzare la politica guida. Questi sono passaggi coordinati tra loro per lavorare alla realizzazione della politica guida.

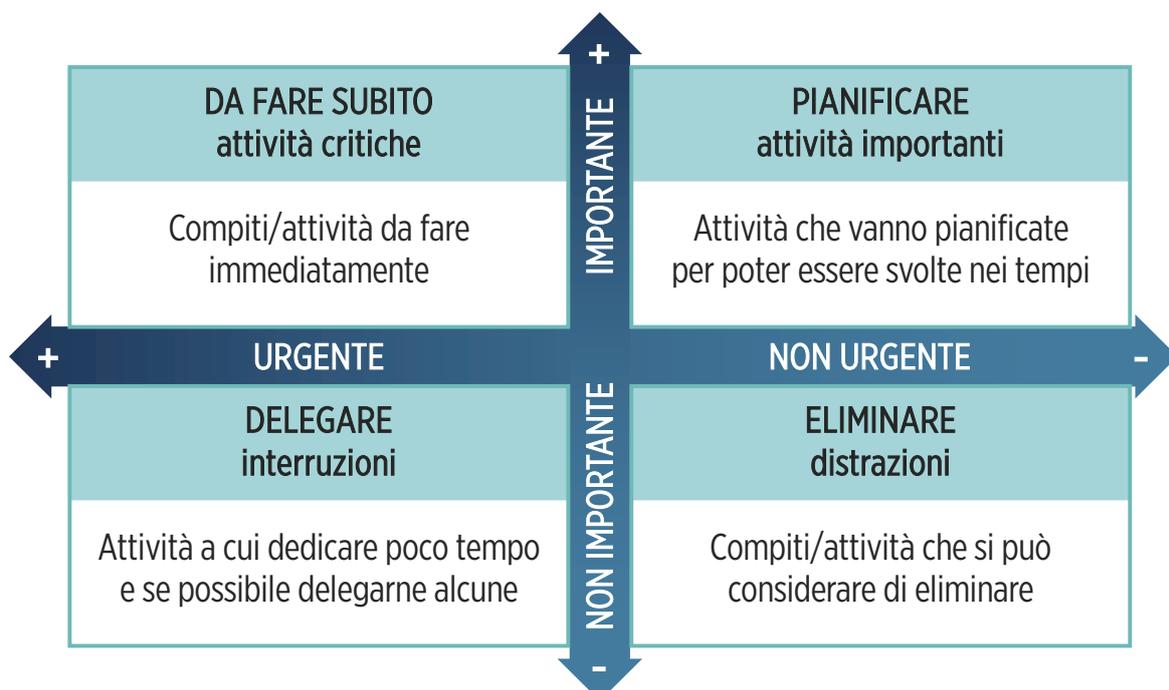
La **linea guida** delinea un approccio complessivo per il superamento degli ostacoli evidenziati dalla diagnosi. È "guida" perché incanala l'azione in determinate direzioni senza definire esattamente cosa deve essere fatto. Come i guardrail su un'autostrada, la politica guida **dirige e limita l'azione senza definirne** completamente il contenuto. Le buone politiche guida non sono obiettivi o visioni di stati finali desiderabili. Piuttosto, **definiscono un metodo** per affrontare la situazione ed escludere una vasta gamma di possibili azioni.

Una politica guida crea i seguenti **vantaggi**:

1. anticipare le azioni e le reazioni degli altri
2. ridurre la complessità e l'ambiguità della situazione
3. sfruttare la leva insita nel concentrare gli sforzi su un aspetto cruciale o decisivo della situazione
4. creare politiche e azioni coerenti, che si costruiscano l'una sull'altra piuttosto che annullarsi a vicenda.

Importanza vs urgenza

Un errore che si fa comunemente è attribuire le proprie risorse di tempo dividendo le attività in urgenti e non urgenti. Ma viene dato per scontato che una cosa urgente sia anche una cosa importante; in realtà si deve considerare l'importanza come secondo criterio. Per programmare non si deve usare come priorità l'urgenza, altrimenti si lascia che siano le scadenze a programmare il proprio tempo, ma si deve usare l'**importanza** perché permette di **programmare a lungo termine**.

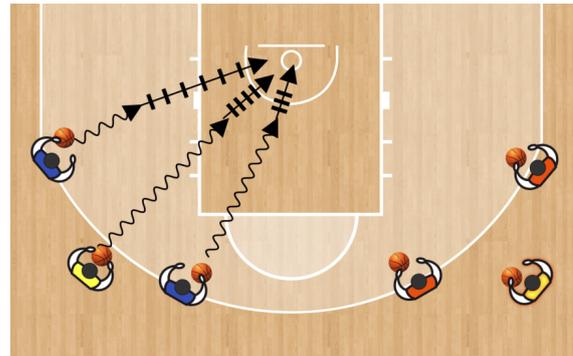


Coordinamento dei diversi «ruoli»

Il piano è lo strumento di **coordinamento dello spazio organizzativo**, quindi aiuta a coordinare lo sforzo dei diversi centri di responsabilità stabilendo le relazioni tra i diversi centri. Avere un programma permette di misurare le prestazioni dei diversi centri di responsabilità (diversi ruoli) permette di poterli misurare tenendo conto delle diverse attività che svolgono e quindi avendo **degli strumenti di valutazione delle performance diverse**.

Paragone: gli schemi di gioco del basket prevedono diversi ruoli, c'è il tiratore che è destinato a segnare e quindi può essere valutato sulla base di quanti canestri segna. Il difensore non può essere valutato allo stesso modo del tiratore, al massimo può essere valutato sulla base di quanti canestri segna il tiratore.

Coordinare le azioni nel tempo e nello spazio serve ad allineare i comportamenti e far sì che non siano comportamenti individuali ma di squadra.



Il piano non è una procedura

► **Piano:** guida l'azione in determinate direzioni senza definire esattamente cosa deve essere fatto.

È flessibile perché la variabilità è necessaria e richiesta. Le **deviazioni** sono implicite, sono piene di valore (forniscono informazioni), **devono essere analizzate** e fornire input per le azioni

► **Procedura:** afferma come l'attività deve essere eseguita in modo preciso.

La variabilità è un problema, il risultato non deve essere variabile. Non sono ammesse deviazioni, **le deviazioni devono essere represses**.

Pianificazione a livelli di dettaglio diversi

Esempio di due aziende che producono lo stesso bene, lo vendono allo stesso prezzo e non possono contare sul magazzino.

Azienda A

Dati in pezzi per anno
Domanda (D): 140.000
Capacità produttiva (P): 150.000

↓ ANALISI PIÙ APPROFONDATA

1° semestre: D=112.000 P=75.000
2° semestre: D=28.000 P=75.000

QUANTITÀ = 103.000

Azienda B

Dati in pezzi per anno
Domanda: 150.000
Capacità produttiva: 120.000

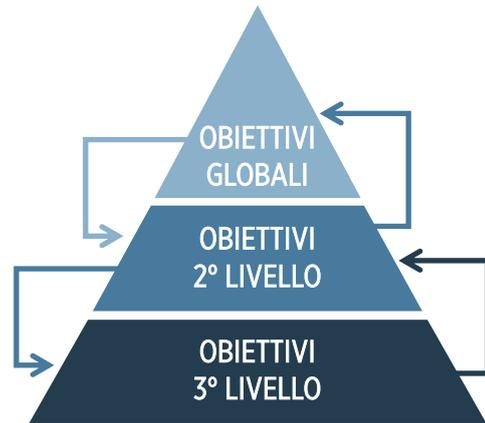
↓ ANALISI PIÙ APPROFONDATA

1° semestre: D=96.000 P=60.000
2° semestre: D=54.000 P=60.000

QUANTITÀ = 114.000

Dall'esempio precedentemente riportato si può evincere che non ci si può limitare a fare una pianificazione a livello globale perché si possono tralasciare dei dettagli importanti. I **vincoli** di un sistema diventano sempre più evidenti man mano che si **approfondisce l'indagine**.

Una strategia ha il compito di rendere evidenti i vincoli che rendono impossibile operare.



Sistemi di controllo di tipo 2 – le persone vengono motivate (obiettivi misurabili), gli si deve infondere energia.

POSITION posizionamento

Competere dove si è forti e non dove si verrà schiacciati



Definizione

Nel posizionamento per prima cosa si deve decidere e sapere **dove non si desidera stare e cosa non si vuole fare**. Sulla base delle risorse a disposizione è importante decidere dove non impiegarle perché, essendo limitate, non è possibile soddisfare tutte le esigenze. Sapere cosa non fare è la forma principale di prioritizzazione perché permette di concentrare le energie dove si è deciso di posizionarsi.

Rischi

Definendo cosa non si vuole fare si fa riferimento anche ai rischi per il quale si è scelto di evitare quelle possibilità. La strategia interpreta come piano (PLAN) ha il limite che dà le linee guida ma non evidenzia i rischi. La strategia come posizionamento invece mette in evidenza i rischi che possono essere di diverso tipo:

RISCHIO REPUTAZIONALE

Si verifica quando il valore dell'intera azienda si erode quando un problema o una serie di problemi minacciano la redditività dell'intera impresa.

RISCHIO OPERATIVO

Deriva dalla conseguenza della rottura di una attività produttiva principale o di una capacità di elaborazione.

RISCHIO DI DETERIORAMENTO DI ATTIVITÀ

Perdita di una parte significativa del valore di una risorsa economica a causa di una riduzione delle probabilità di ricevere flussi di cassa futuri dal suo utilizzo.

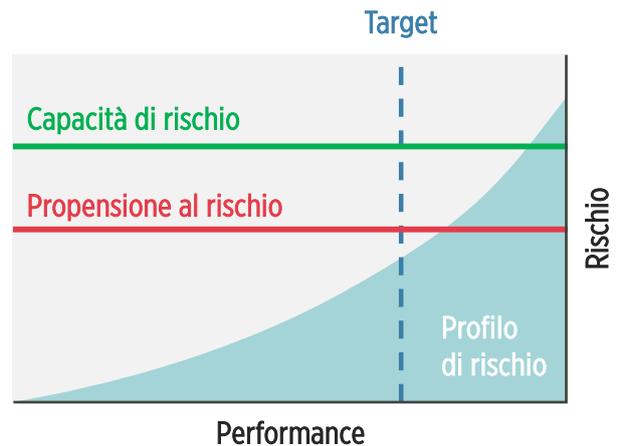
RISCHIO COMPETITIVO

Deriva da cambiamenti nell'ambiente competitivo che potrebbero compromettere la capacità di un'azienda di creare valore e differenziare i propri prodotti o servizi.

Esiste una correlazione positiva tra rischio e rendimento. L'area azzurra rappresenta una ipotetica correlazione positiva che associa il livello di rischio sopportato con il livello di performance che si desidera raggiungere. Più elevata è la performance più alto è il rischio.

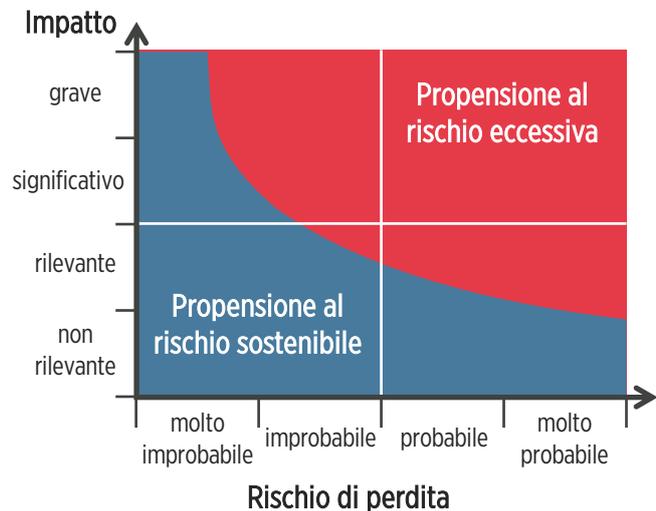
Dato che il **rischio non è oggettivo**, esso dipende dal patrimonio aziendale di capacità di affrontarlo. Aziende diverse gestiscono in maniera diversa il rischio perché hanno sviluppato tecniche diverse.

Si deve cercare di definire qual è la capacità aziendale di sopportare il rischio e qual è la propensione al rischio per raggiungere gli obiettivi di performance che ci si vuole prefissare.



Decidere il **livello di rischio sostenibile** è possibile attraverso una matrice come quella rappresentata a fianco. Nell'asse delle y si inserisce l'impatto finanziario che può provocare il rischio all'azienda e sull'asse delle x si inserisce la probabilità che si verifichi.

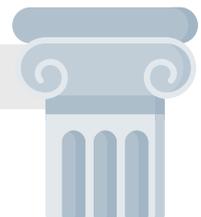
Così facendo si stabiliscono dei limiti di azioni, nella zona rossa, identificate come troppo rischiose per l'azienda.



Sistemi di controllo di tipo 1 – stabilire delle norme che indichino quali comportamenti non sono accettabili per l'azienda.

PERSPECTIVE prospettiva

La cultura aziendale vista come elemento portante



Definizione

Questa definizione di strategia si basa sulle **caratteristiche interne all'azienda**, in questo senso la strategia è per l'organizzazione ciò che la personalità è per l'individuo.

La strategia è **una prospettiva condivisa** da tutti i membri dell'organizzazione attraverso le loro intenzioni e le loro azioni che sono guidate da **un insieme di valori** molto forte.

Questa leva è particolarmente importante perché sempre più spesso le **risorse più importanti sono quelle intangibili**, che nella maggior parte dei casi sono frutto della competenza e dell'ingegno delle **persone**. Se non si riesce a controllare le persone, quindi, non è possibile controllare le risorse intangibili.

Filosofia aziendale

Quando è presente una forte e radicata filosofia aziendale ci si aspetta che le persone nell'azienda mantengano e siano guidate da linee guida informali e non scritte su come dovrebbero comportarsi. Una volta che una tale filosofia si cristallizza, diventa una forza molto potente.

In questo senso, una filosofia aziendale si evolve come un **insieme di leggi o linee guida** che gradualmente si stabiliscono, attraverso tentativi ed errori o attraverso la leadership, come **modelli di comportamento attesi**.

Anche senza una pianificazione o uno sforzo specifico, qualsiasi azienda svilupperà gradualmente una filosofia man mano che le persone osservano e apprendono attraverso prove ed errori «il modo in cui si fanno le cose in questa azienda».

Tuttavia un **programma positivo** da parte del top management per **costruire o rimodellare una sana filosofia** dovrebbe essere la componente fondamentale e prevalente del sistema di gestione dell'azienda.

Se da una parte una filosofia aziendale forte aiuta a **creare aggregazione** nelle persone dell'organizzazione, dall'altra può avere anche il risvolto negativo che porta a un **isolamento dal resto del mondo**. Questo fa sì che si perda di flessibilità in quanto i gruppi tendono a non vedere all'esterno del gruppo e a fare resistenza verso il cambiamento.

Ambiente di riferimento

Quando si parla di ambiente si dà per scontato che venga visto da tutte le aziende in modo oggettivo, quindi uguale. Ma non è così, l'**ambiente dipende dalla capacità di lettura** della singola azienda. Chi ha più capacità di lettura vede meglio le opportunità e le minacce dell'ambiente.

Attivare l'ambiente significa individuare nell'ambiente delle opportunità che nemmeno esistono in quel momento ma che possono essere create (es. Steve Jobs).



La capacità di lettura dipendono molto dalla cultura, infatti **si può favorire** attraverso comportamenti e attività. La forma mentis incide notevolmente sulla capacità di lettura.

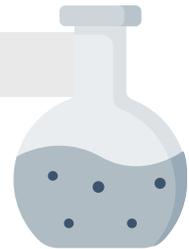


Sistemi di controllo di tipo 2 – Valori, modelli mentali e competenze non sono misurabili.

Sistema di controllo che condiziona fortemente i comportamenti lasciando all'individuo la sensazione di essere libero.

PATTERN modello

Le organizzazioni imparano sperimentando



Definizione

Si basa sulle strategie che derivano dalla **sperimentazione** e dalla replica dei modelli vincenti. Vengono **tentati nuovi approcci** e molti falliscono, ma quelli che funzionano sono fonte di nuove idee, tattiche e modi di competere. Se queste innovazioni vengono **replicate**, i manager possono imparare nel tempo come modificare e/o migliorare la propria strategia.
Pattern = modello di risposta.

Strategia emergente

La strategia emergente è una strategia di adattamento dell'organizzazione alle mutate condizioni interne e d'ambiente.

Richiede **tempi di adattamento sufficientemente veloci** per rispondere ai **segnali deboli**: possibili problemi o possibili opportunità che stanno emergendo. Si noti, a tale proposito, che in un ambiente perturbato le evoluzioni inaspettate del contesto di riferimento risultano più facilmente percepibili da coloro che si trovano concretamente a operare "dove si svolge l'azione": *middle management* o *management di linea* che si trovano più in basso nella gerarchia aziendale e che operano un contatto quotidiano con clienti e fornitori. Questa strategia è dunque di tipo **bottom-up**, si realizza per emersione delle informazioni strategiche "dal basso verso l'alto".

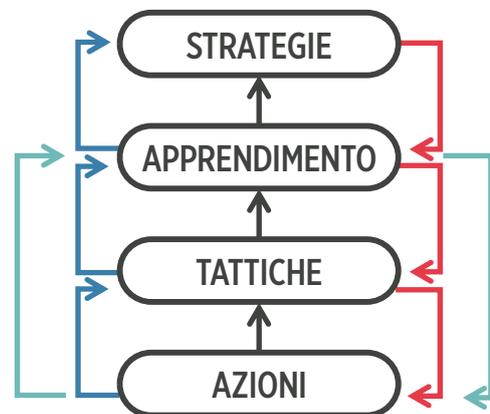
Due sono le condizioni essenziali per la sua concreta attuazione:

- lo sviluppo di un **efficace processo interno di comunicazione** strategica;
- la risposta che viene fornita allo stimolo deve diventare una **risposta di gruppo** altrimenti si corre il rischio che il comportamento di un singolo venga neutralizzato dal comportamento degli altri appartenenti al gruppo, con l'effetto di paralizzare la capacità di risposta celere da parte dell'organizzazione.

Una risposta veloce e coesa garantisce:

- il funzionamento delle altre 3 idee di strategia in maniera perfetta: ci deve essere spirito di squadra (le persone devono parlare tra di loro), stessi modelli mentali (per avere lo stesso linguaggio), comprensione e rispetto reciproco (strategia intesa come prospettiva distintiva funzionante);
- adattare il piano attuale ad una nuova situazione, che è meno dispendioso di crearne uno nuovo. È possibile adattare i comportamenti alle nuove situazioni ambientali;
- avere un sistema di barriere molto chiaro perché se si permette ai livelli più bassi di rispondere ai segnali deboli deve essere esplicitato molto bene quali sono i comportamenti permessi e quali quelli vietati.

Questo tipo di strategia non può svilupparsi se le altre 3 precedentemente viste non sono ben chiare.





Strategia prefissata: la strategia come piano che dal vertice scende verso il basso. Il suo obiettivo è quello di unificare i comportamenti, coordinandoli e dando delle priorità.

Strategia non realizzata: la parte della strategia intenzionale che non viene realizzata a causa del cambiamento delle condizioni.

Strategia deliberata: la parte delle azioni che seguono l'intenzione della strategia prefissata e che nell'effettivo vengono realizzate.

Strategia emergente: è una strategia collettiva, che viene dalle azioni integrate di più persone da diverse parti dell'organizzazione. È una risposta coesa che viene trasformata in consapevolezza formando un pattern.

Strategia realizzata: somma della strategia emergente e della strategia intenzionale.

Crafting strategy

Questa strategia spesso **nasce dagli errori**. L'errore stimola un ragionamento che altrimenti non si sarebbe fatto, permette di apprendere dagli sbagli e porta a cambiare gli obiettivi.

È una strategia **learning by doing**. Solo permettendo di sbagliare si può apprendere e sviluppare ragionamenti dalle azioni che si compiono.

Per cogliere i vantaggi della strategia emergente, i manager devono promuovere l'**apprendimento organizzativo**, ovvero la capacità di un'organizzazione di monitorare i cambiamenti nel proprio ambiente e adattare i propri processi, prodotti e servizi per capitalizzare tali cambiamenti.

I manager devono utilizzare i loro sistemi di misurazione e controllo delle prestazioni per incoraggiare i dipendenti a innovare, sperimentare, trovare nuove opportunità, testare nuove idee e ricercare costantemente i segnali di cambiamento nel business.

E, cosa forse più importante, devono garantire che i sistemi di misurazione e controllo delle prestazioni creino canali di comunicazione efficaci per trasferire queste informazioni dai dipendenti ai dirigenti senior. Il **feedback** diventa fondamentale per l'apprendimento: consente ai manager di mettere a punto e, a volte, cambiare radicalmente le proprie strategie di business.

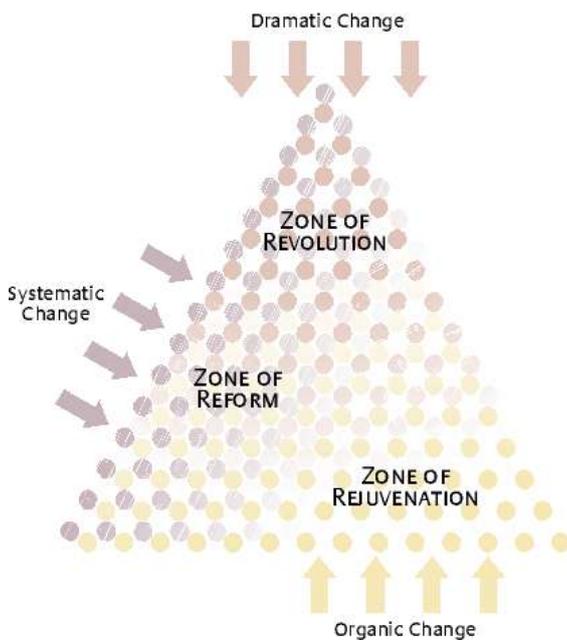
Incerteza strategica e cambiamento

La variabile di controllo della strategia emergente sono le **incertezze strategiche**: eventi futuri incerti che se si manifestano e stravolgono il mondo. Si differenziano dai rischi perché sono eventi **mai verificatisi prima**, sono totalmente inaspettati e quindi non misurabili.

Le incertezze strategiche sono le minacce e le opportunità emergenti che potrebbero invalidare i presupposti su cui si basa l'attuale strategia aziendale.

L'incertezza, in generale, deriva da una differenza tra la quantità di informazioni richieste per svolgere un compito e la quantità di informazioni possedute dall'organizzazione.

Le incertezze strategiche riguardano i cambiamenti nelle dinamiche competitive e nelle competenze interne che devono essere comprese se si vuole che l'azienda si adatti con successo nel tempo.



Cambiamento drammatico: è spesso avviato in tempi di crisi o di grandi opportunità. Può spaziare dalla razionalizzazione dei costi alla ristrutturazione dell'organizzazione, dal riposizionamento della strategia alla riformulazione della mentalità dell'organizzazione.

Sebbene questo tipo di iniziativa possa essere efficace, può anche essere fuorviante e generare una resistenza nascosta.

Cambiamento organico: è solitamente promosso da specialisti e non è gestito formalmente. Spesso coinvolge processi disordinati con etichette vaghe e quindi può rivelarsi un cambiamento frammentato e anarchico. I gruppi possono iniziare a lavorare su scopi incrociati e litigare tra loro per le risorse.

Cambiamento sistematico: è più lento, meno ambizioso, più mirato e più attentamente costruito rispetto al cambiamento drammatico. In una parola, è più ordinato. Spesso è promosso da gruppi aziendali e consulenti che si occupano della progettazione e dello sviluppo organizzativo. Può anche risultare eccessivamente formalizzato e quindi soffocare lo spirito di iniziativa nell'organizzazione.



Sistemi di controllo di tipo 2 – La variabile di controllo è l'incertezza strategica che essendo totalmente inaspettata non è misurabile.

Conclusioni



Le leve del controllo

Quando si parla di controllo è importante distinguere **2 livelli di indagine**: controlli di natura strategica e controlli di natura operativa.





I sistemi di controllo chiamati **beliefs system** (sistema di credenze) hanno lo scopo di **ispirare e dirigere** l'attività di **ricerca di nuove opportunità**. Le credenze, i valori e le competenze di riferimento devono essere creati per guidare le persone anche in mancanza di piani di azioni ben delineati ma dando loro un obiettivo finale da seguire. In assenza di problemi, i sistemi di credenze motivano gli individui a cercare nuovi modi per creare valore. Le persone allineate sugli stessi valori hanno lo stesso modo d'intendere (spirito di squadra).

Un sistema di valori è un insieme di affermazioni esplicite che i dirigenti **comunicano formalmente** (**gestito in maniera strutturata**) e rafforzano sistematicamente per fornire valori, scopi e indicazioni di base per l'organizzazione.

Per costruire questo sistema per prima cosa si devono **scegliere i valori** di riferimento, chiedendosi qual è il **sistema di valori più funzionale alla strategia** che l'azienda sta perseguendo.

I valori diventano uno **strumento di differenziazione** in quanto creano affinità e sintonia nei clienti che si riflettono in quel sistema valoriale.

In genere, i sistemi di credenze sono concisi, carichi di valori e stimolanti. Attirano l'attenzione dei dipendenti sui principi chiave dell'azienda: **come l'organizzazione crea valore** ("Miglior servizio clienti al mondo"); il **livello di prestazione** perseguito dall'organizzazione ("Ricerca dell'eccellenza"); e come ci si aspetta che gli individui gestiscano le **relazioni interne ed esterne** ("Rispetto per l'individuo").

La costruzione del sistema di valori si crea in **due fasi**:

- facendo **selezione** degli input (delle risorse umane o delle materie prime/macchinari) – problema: molto costoso;
- facendo **miglioramento** degli input (formazione delle risorse umane) – problema: si può favorire i competitor se le risorse se ne vanno.

Gli strumenti tecnici per trasmettere un sistema di valori sono:

- credo
- mission statements
- statements of purpose.

Questi sistemi – beliefs system – sono indispensabili nelle agenzie di consulenza, perché il controllo deve essere spostato sugli input (i consulenti).

Spazio delle opportunità

Le aziende, che idealmente possono avere una vita illimitata, hanno uno spazio delle opportunità in continua espansione. Più lo spazio delle opportunità aumenta è più si incorre nel **rischio di perdere la propria identità** e quindi distruggere il proprio sistema di valori. Più opportunità vengono colte da un'azienda, più questa sviluppa competenze e aumenta i propri ambiti di azione e più è presente questo rischio di perdita dell'identità.

Il sistema di valori, quando lo spazio di opportunità è ampio, ha il **ruolo di dare la direttrice**, cioè individuare il **percorso da seguire** per mantenere l'identità dell'organizzazione coerente con se stessa. Dare la direzione non significa dare gli obiettivi; la direzione è «sfocata» ed è utile nei momenti in cui è difficile individuare cosa si vuole raggiungere o nei momenti di cambiamento.



Diverse organizzazioni seguono diverse direzioni...

Sistema di valori applicato a gruppi ristretti

Il sistema di valori può essere applicato a gruppi più piccoli e parziali dell'azienda: business unit, gruppi di progetto, ecc.

Stabilire le ragioni e l'obiettivo per i quali si sta lavorando è un modo per **coordinare i comportamenti**. Quando si inizia un nuovo progetto con un gruppo di lavoro si può stabilire dall'inizio il motivo o le ragioni che spingono a lavorare assieme per ottenere un determinato risultato; permette anche di chiarire le motivazioni per le quali quel determinato gruppo è stato formato dai livelli più alti per portare avanti quel particolare progetto.

SINTESI



PERSPECTIVE prospettiva

Variabili strategiche

VALORI E COMPETENZE DI RIFERIMENTO

Questa definizione di strategia guarda dentro l'organizzazione. Qui la strategia è una prospettiva, il cui contenuto consiste non solo in una posizione prescelta, ma in un modo radicato di percepire il mondo.

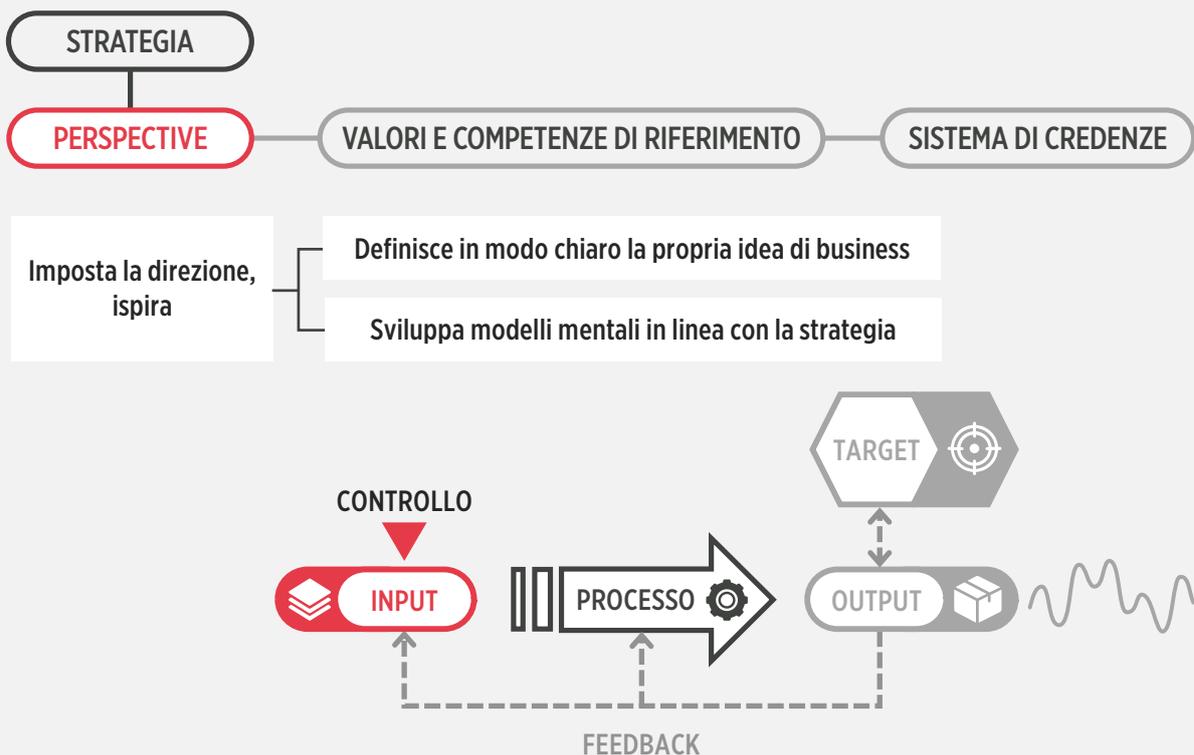
La strategia in questo senso è per l'organizzazione ciò che la personalità è per l'individuo.

Sistemi di controllo

SISTEMA DI CREDENZE

Serve per ispirare e dirigere la ricerca di nuove opportunità.

È composto dall'insieme esplicito di definizioni organizzative che i dirigenti comunicano formalmente e rafforzano sistematicamente per fornire valori, scopi e indicazioni di base per l'organizzazione.



CHECKLIST BELIEFS SYSTEM



COSA	Insieme esplicito di convinzioni che definiscono i valori, lo scopo e la direzione di base, incluso il modo in cui viene creato il valore; livello delle prestazioni desiderate; rapporti umani.
PERCHÉ	Fornire slancio e guida per i comportamenti di ricerca delle opportunità.
COME	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mission statements ○ Vision statements ○ Credo ○ Statements of purpose
QUANDO	<ul style="list-style-type: none"> ○ Le opportunità si espandono notevolmente ○ I top manager desiderano cambiare direzione strategica ○ I top manager desiderano stimolare la forza lavoro
CHI	<ul style="list-style-type: none"> ○ I senior manager scrivono personalmente bozze sostanziali ○ I gruppi del personale facilitano la comunicazione, il feedback e le indagini di sensibilizzazione



I sistemi di controllo **barriera** si basano sulla **limitazione dei comportamenti** e sono sistemi **misurabili**.

Questi sistemi di controllo stabiliscono dei **limiti, basati sui rischi aziendali** definiti, alla ricerca delle opportunità. Gli individui nelle organizzazioni sono in cerca di opportunità cioè, quando vengono presentate nuove informazioni e situazioni, cercano modi per creare valore o superare gli ostacoli. La **limitazione delle possibilità**, però, è necessaria per poter scegliere: trovare una ragione per cui qualcosa non dovrebbe essere fatto è un metodo comune per decidere cosa dovrebbe essere fatto. Inoltre permette di essere tempestivi perché non si analizzano le possibilità escluse dalle limitazioni.

Quindi i “sistemi barriera” dovrebbero assicurare che la ricerca individuale delle opportunità – e, dunque, del rendimento – avvenga esclusivamente lungo percorsi che non comportino l’assunzione, per l’azienda, di un livello di rischio eccessivo. Un’azione viene considerata rischiosa se alla sua esecuzione è potenzialmente associabile una riduzione del capitale netto.

I sistemi barriera sono particolarmente critici in quelle aziende in cui una **reputazione costruita sulla fiducia** è una risorsa competitiva chiave. I vantaggi di stabilire limiti di condotta aziendale non sono sempre evidenti e in molti casi vengono istituiti solo dopo uno scandalo pubblico o un’indagine interna su un comportamento discutibile.

Sebbene i sistemi barriera siano essenzialmente sistemi negativi, consentono ai manager di **delegare il processo decisionale** e quindi consentono all’organizzazione di raggiungere la **massima flessibilità e creatività**. In molti modi, i sistemi barriera sono un prerequisito per la libertà organizzativa e il comportamento imprenditoriale.

Questi sistemi possono operare attraverso norme che possono essere:

- espresse in termini positivi, cioè con **procedure** che permettono maggior controllo perché indicano esattamente quello che si deve fare;
- espresse in termini negativi, cioè con **divieti** che esprimono cosa non fare ma costringono a pensare a tutti i comportamenti non consentiti.

Con questi sistemi la **variabilità dell’output diminuisce**.



La funzione dei freni nelle auto è quella di permetterle di andare veloce. I sistemi barriera sono come i freni di un'auto: senza di essi, le organizzazioni non possono funzionare ad alta velocità (lasciano più potere decisionale e libertà organizzativa). E, come le auto da corsa, le aziende più veloci hanno bisogno dei migliori freni.

Standardizzazione e riduzione della variabilità degli output

Appartengono ai “sistemi barriera” forme più o meno estese di **standardizzazione del processo produttivo** aziendale o di alcune sue fasi. La logica che sta alla base del funzionamento di tali sistemi è piuttosto semplice: il rischio sopportato dall'azienda è inevitabilmente collegato alla variabilità dei risultati; se si desidera diminuire il livello di rischio, si deve ridurre tale variabilità. Per eliminare o **ridurre le variazioni nell'output** di un qualsivoglia processo produttivo, si possono seguire due strade: 1. le attività che lo compongono devono essere automatizzate o, se questo non è possibile o conveniente, 2. devono essere sviluppate idonee procedure operative che specifichino come dovrà essere svolta ogni singola azione lavorativa.

In altre parole: il processo di normalizzazione delle attività rende minimo il peso della creatività individuale degli operatori e conseguentemente riduce di molto la possibilità che si verifichino errori nell'esecuzione delle attività. Una politica di standardizzazione del processo produttivo viene adottata quando la qualità del prodotto aziendale o la sicurezza con cui si svolge il processo produttivo assumano un ruolo determinante nel garantire la sopravvivenza stessa dell'impresa (settore farmaceutico, alimentare, ecc.). Questi “sistemi barriera” basati sulla normalizzazione del processo produttivo si riscontra anche frequentemente nelle situazioni in cui il grado di fiducia interna è scarso e/o il rischio di furti risulta particolarmente elevato.

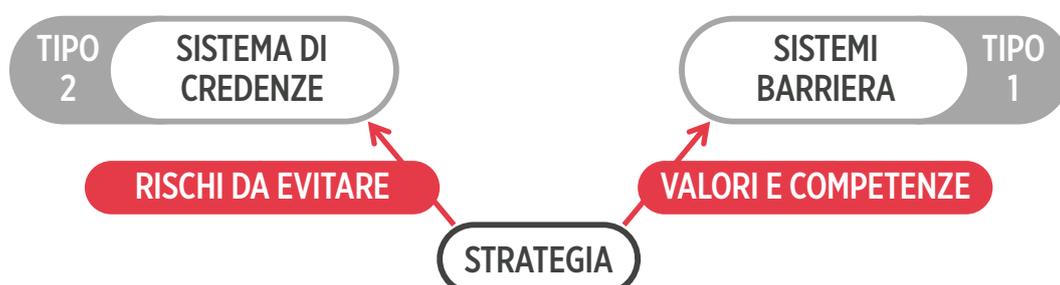
Sistemi di controllo che si bilanciano

I sistemi barriera, che limitano la libertà e quindi vengono interpretati come negativi, devono essere controbilanciati da un intervento sulla sfera di valori che permettono alle persone di comprendere perché questi sistemi esistono. Se non vengono comprese le **ragioni per le quali esistono certi limiti** questi ultimi vengono vissuti molto peggio. Più il sistema di limitazioni è stringente è più è importante lavorare su un sistema di valori molto «sentito».

Se il sistema di limitazioni deve essere «alzato» è fondamentale lavorare anche sul sistema di credenze per **controbilanciare**.

All'interno del sistema di credenze, i sistemi barriera demarcano lo spazio accettabile per l'attività di ricerca delle opportunità nel quale gli individui possono spendere le proprie energie.

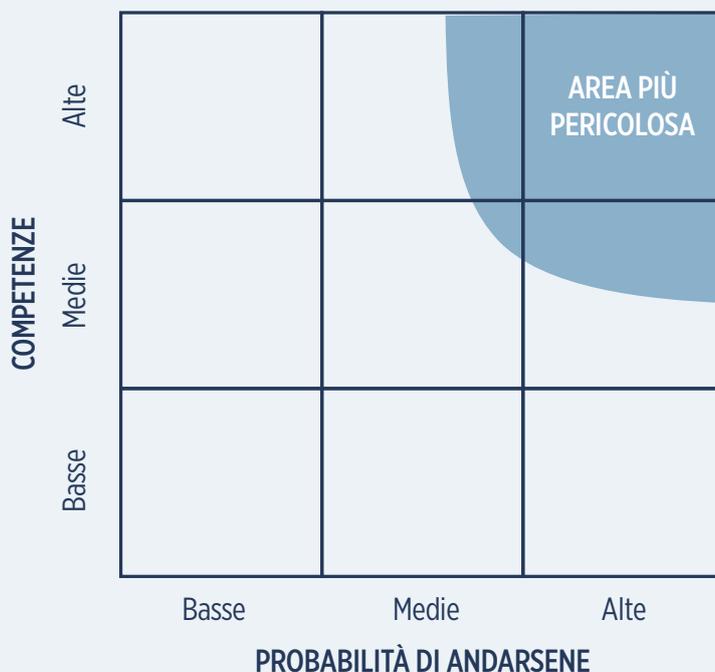
Assieme i sistemi di credenze e i sistemi barriera trasformano lo spazio illimitato delle opportunità in un dominio mirato che i partecipanti all'organizzazione possono essere incoraggiati a sfruttare.



Spazio delle opportunità



APPROFONDIMENTO



McKinsey ha sviluppato una matrice per **valutare il rischio derivante dalla possibile perdita delle risorse intangibili** dell'azienda, cioè le persone dell'organizzazione.

Sull'asse Y si stabilisce l'importanza delle competenze delle persone, da basse (persona facilmente sostituibile) ad alte (persona con caratteristiche che la rendono difficilmente sostituibile).

Sull'asse X si inseriscono le probabilità che le diverse persone possano lasciare l'organizzazione nei successivi 3 anni.

Un importante indicatore di rischio è dato dal peso che l'area «più pericolosa» ha rispetto al totale delle risorse. Se nell'area più pericolosa ci sono 10 risorse su 1000 non è preoccupante, se è di 10 su 20 è molto rischioso. È interessante valutare l'andamento di questo indice nel tempo: se il valore nell'area più pericolosa aumenta nel tempo c'è probabilmente un problema nel sistema valoriale, l'organizzazione non è più così attrattiva da trattenere le persone con alti livelli di competenza.

Sanzioni

I “sistemi barriera” servono a **evitare che determinati eventi**, capaci di influenzare negativamente il livello della ricchezza aziendale, si realizzino in concreto: se il sistema funziona tutto ciò che succede è che **non si subiscano dei danni** e si **evitano dei problemi**. Questo comporta non poche difficoltà sotto il profilo motivazionale. Un danno evitato, infatti, è un danno che, in concreto, non si è mai realizzato.

Per questo motivo la quantificazione del beneficio derivante dalla non manifestazione di attività dannose è molto complessa. L’attribuzione di premi risulta pertanto inattuabile. L’unica possibilità che rimane per rendere queste forme di controllo effettivamente operative è quella di **sanzionare** i comportamenti difforni da quelli stabiliti.

Tipologie di barriere



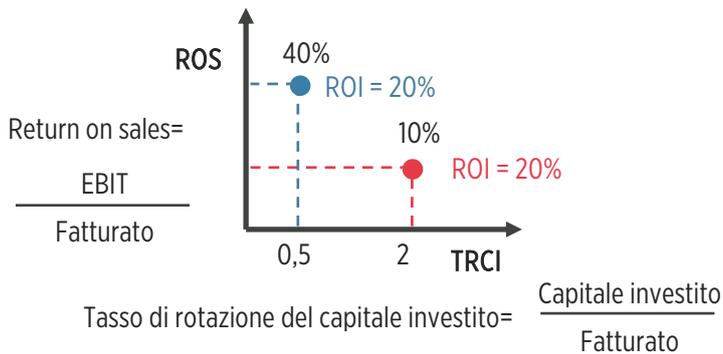
SISTEMA DI ACQUISIZIONE DEGLI ASSET

Un sistema barriera strategico comune a molte organizzazioni è il sistema di acquisizione di asset (sistema di *capital budgeting*).

Nel senso più elementare, praticamente tutti i sistemi di acquisizione di asset specificano un **tasso minimo di rendimento** che dovrebbe essere utilizzato dagli individui quando propongono l’acquisizione di asset. Poiché i senior manager non possono prevedere tutte le opportunità disponibili per l’azienda fissano un limite minimo accettabile per l’acquisizione degli asset.

In sostanza: non viene detto quali opportunità sponsorizzare, l’importante è trovare le migliori opportunità e presentarle a patto che abbiano un ROI non inferiore al XX%.

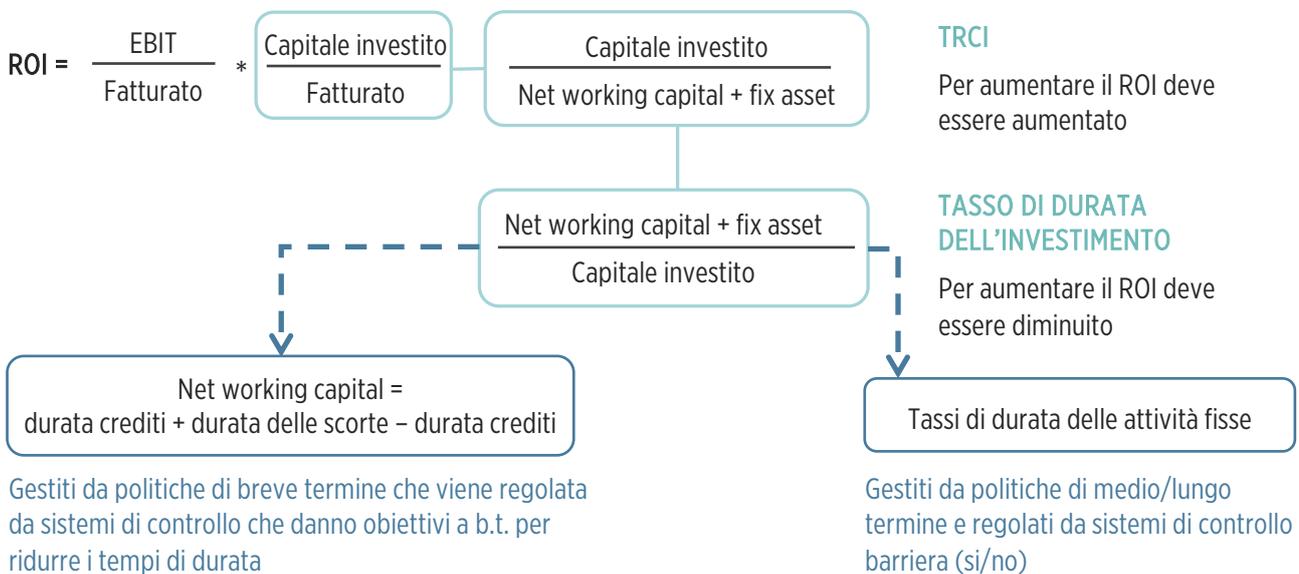
ROI



Esempio compagnie aeree:

- **Emirates:** ROS alto, TRCI basso, pochi passeggeri rispetto al numero di aerei e i passeggeri pagano molto;
- **Ryanair:** ROS basso, TRCI alto, costi bassi ma aerei pieni.

Lo stesso livello di ROI si può ottenere con due strategie completamente diverse.



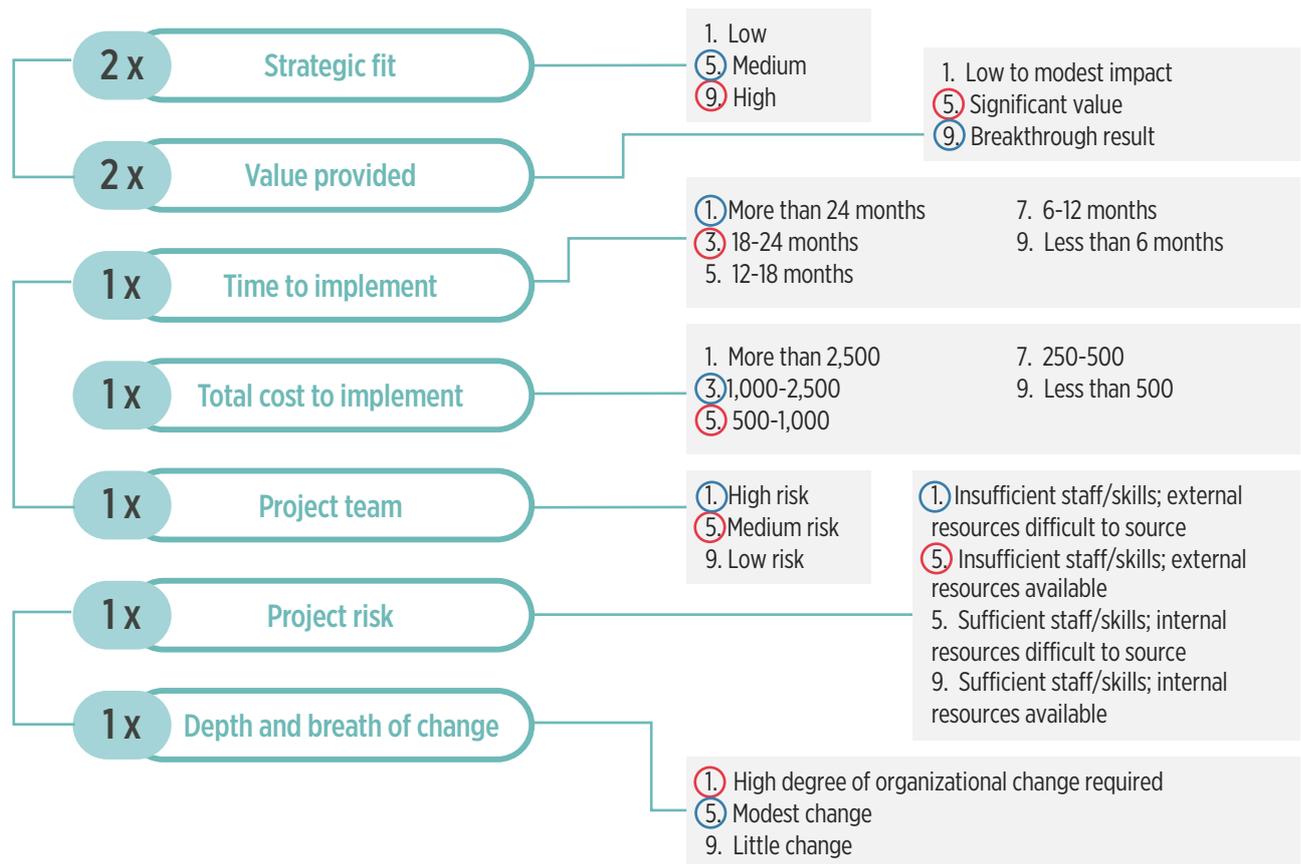
Sistemi di acquisizione degli asset:

- Payback Period (PBP)
- Discounted Payback Period (DPBP)
- Internal rate of return (IRR)
- Net present value (NPV)
- Modified Internal Rate of Return (MIRR)

Nella scelta degli investimenti si deve tenere conto della criticità di questi sistemi: danno **eccessivo peso alla variabile monetaria**, tralasciando altri aspetti dell'investimento che potrebbero avere rilevanza strategica .

ESEMPIO CRITERI DI SCELTA DI UN INVESTIMENTO (SCORING SYSTEM)

Sistema per attribuire un voto alle diverse caratteristiche di un investimento. Questo tipo di valutazione permette anche di verificare quale tra più progetti è quello più facile da avviare perché richiede competenze già in possesso dell'organizzazione. Ci possono essere progetti molto remunerativi ma più rischiosi da avviare se richiedono molte competenze che attualmente non sono in possesso dell'azienda.



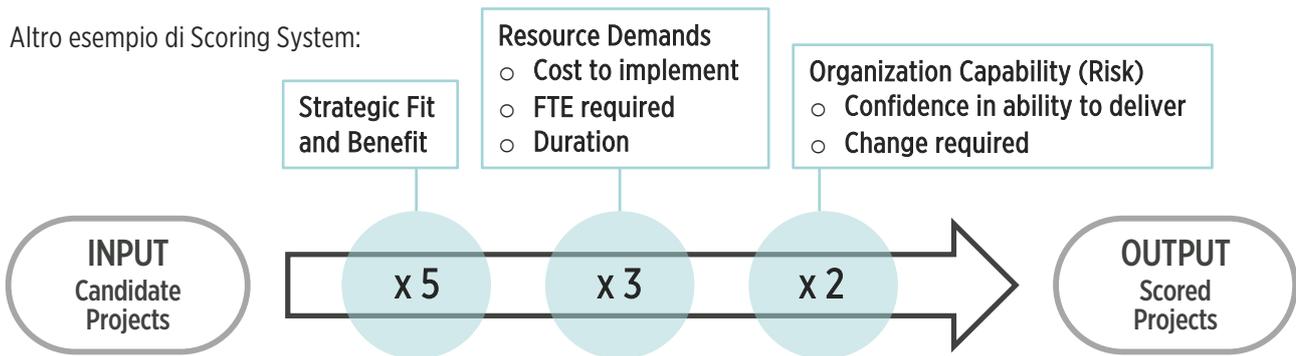
PROGETTO A

Criterion	Strategic Fit	Value provided	Time to implement	Total cost to implement	Project team	Project risk	Death and breadth of change	Total
Rate	9	5	3	5	5	5	1	
Weight	2	2	1	1	1	1	1	
Score	18	10	3	5	5	5	1	47

PROGETTO B

Criterion	Strategic Fit	Value provided	Time to implement	Total cost to implement	Project team	Project risk	Death and breadth of change	Total
Rate	5	9	1	3	1	1	5	
Weight	2	2	1	1	1	1	1	
Score	10	18	1	3	1	1	5	39

Altro esempio di Scoring System:



SINTESI



POSITION
posizionamento

Variabili strategiche

RISCHI DA EVITARE

La strategia come posizionamento è un mezzo per localizzare un'organizzazione in un "ambiente".
 Con questa definizione, la strategia diventa la forza mediatrice tra organizzazione e ambiente, cioè tra il contesto interno e quello esterno.

Sistemi di controllo

BARRIERA

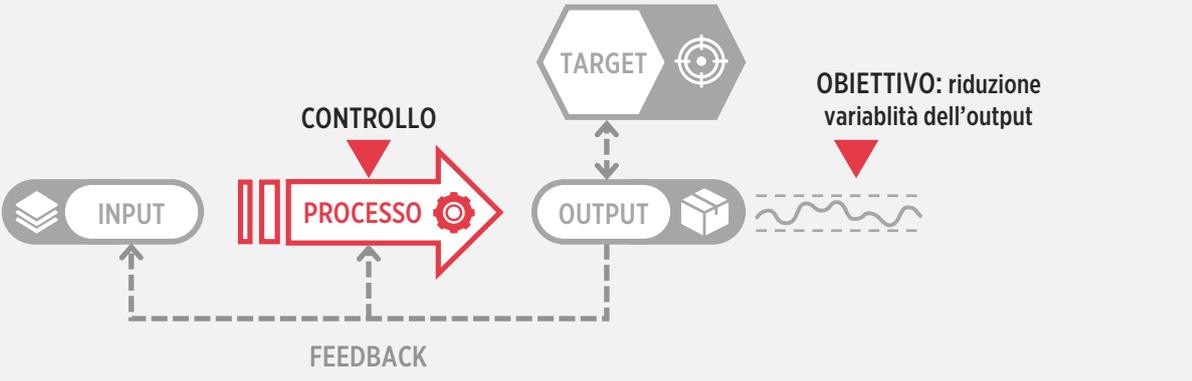
I sistemi barriera vengono utilizzati per delineare il dominio di attività accettabile per i partecipanti all'organizzazione.
 Stabiliscono limiti, basati su rischi aziendali definiti, alla ricerca di opportunità.



Utilizzato al fine di evitare azioni considerate sbagliate, per indurre le persone ad astenersi da comportamenti che potrebbero mettere a repentaglio la reputazione o la vita dell'organizzazione. Si basa su misurazioni.

Limitazioni sulle attività

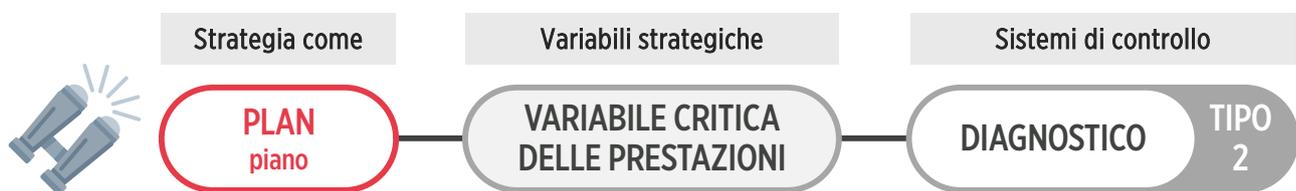
- Procedure
- Divieti



CHECKLIST SISTEMI BARRIERA



COSA	Regole, limiti e divieti formalmente dichiarati legati a sanzioni definite e minacce credibili di punizione
PERCHÉ	Per consentire la creatività individuale entro limiti definiti di libertà
COME	<ul style="list-style-type: none"> ○ Codici di condotta aziendale ○ Sistemi di pianificazione strategica ○ Sistemi di acquisizione di asset ○ Linee guida operative
QUANDO	<ul style="list-style-type: none"> ○ Business Conduct Boundaries: quando i costi della reputazione sono elevati ○ Confini strategici: quando l'eccessiva ricerca e sperimentazione rischiano di dissipare le risorse dell'azienda
CHI	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vengono formulati dagli alti dirigenti con l'assistenza tecnica di esperti del personale (ad es. Avvocati) e infliggono personalmente la punizione ○ I gruppi del personale monitorano la conformità



I sistemi di controllo diagnostico vengono utilizzati per **motivare**, **monitorare** e **premiare** il raggiungimento degli obiettivi.

Questi sistemi di feedback sono la spina dorsale del controllo di gestione tradizionale e sono progettati per garantire il raggiungimento prevedibile degli obiettivi.

Queste forme di controllo sono basate sulla **rilevazione continuativa** dei valori assunti nel tempo da alcuni parametri che vengono ritenuti particolarmente significativi ai fini della misurazione del successo (o meno) con cui si è svolta l'azione dell'impresa nel tempo e che sono, pertanto, definiti "**variabili critiche di performance**".

Questo sistema si fonda sulla valutazione degli **scostamenti** verificatisi tra i valori-obiettivo assegnati alle "variabili critiche di performance" e i valori-consuntivi effettivamente conseguiti.

A tale stima dovrebbe seguire un'appropriata attività di retroazione (o **feed-back**) volta a regolare il funzionamento del sistema aziendale e a condurlo, per aggiustamenti successivi, verso il conseguimento degli obiettivi di performance inizialmente fissati.

Le misurazioni si concentrano sulle **prestazioni collettive** (del gruppo) che vengono ritenute importanti (critiche).

Questi sistemi servono in sostanza a **liberare tempo al management** in quanto, dopo aver stabilito gli obiettivi, il monitoraggio viene affidato ai tecnici. Solo in caso di scostamenti sostanziali dagli obiettivi i manager tornano a volgere la loro attenzione sui risultati.

Le informazioni sulla misurazione e il controllo delle prestazioni possono essere comprese solo attraverso la comprensione dei processi organizzativi, cioè il processo mediante il quale gli input vengono convertiti in output.

Tutti i processi organizzativi possono essere scomposti in:

- input: come informazioni, materiali, energia, manodopera e servizi di supporto necessari per creare un prodotto o servizio;
- processo di trasformazione: che consuma questi input per creare o sostenere qualcosa di valore;
- output: sotto forma di prodotti o servizi intermedi o finali.

La ragione principale per cui si utilizzano molto le misure monetarie è che consentono di avere una **visione d'insieme e sintesi**. Attraverso la misurazione monetaria si possono paragonare attività, filiali, SBU, output diversi.

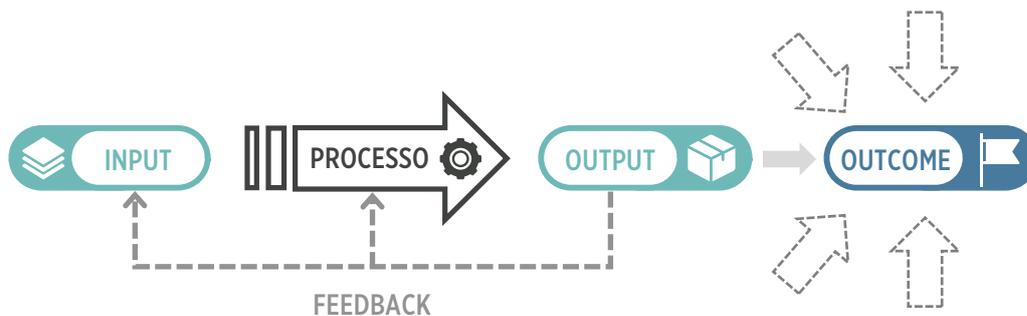
Modello del processo organizzativo



Il **modello input-processo-output** è generico, quindi possiamo facilmente riferirlo a diverse entità: una macchina, una fabbrica, un singolo lavoratore, un team o l'intera azienda. I principi sono gli stessi: assorbire input, trasformarli attraverso processi produttivi e creare output di valore.

I manager hanno la responsabilità di garantire che:

- Gli input siano appropriati per il compito da svolgere e siano adeguati in qualità e quantità;
- Il processo di trasformazione sia efficiente;
- Gli output soddisfino le specifiche.



Il vero **risultato** che si vuole raggiungere, l'**outcome**, è l'effetto dell'output ma dipende oltre che da esso anche da diversi **fattori dati dal contesto** (es. offerta dei competitor, sviluppo del settore, ecc.) e si manifesta in tempi diversi.

L'**outcome** è difficile da misurare essendo frutto di diversi fattori, quindi diventa necessario volgere l'attenzione sull'**output** che è l'unico risultato immediato gestibile direttamente dalle decisioni dell'organizzazione.

Output	Outcome
○ Causa	○ Effetto
○ Orientato al sistema	○ Orientato al contesto
○ Effetti immediati	○ Effetti intermedi e a lungo termine
○ Descrittivo	○ Normativa
○ Facilmente misurabile	○ Vago e difficile da misurare

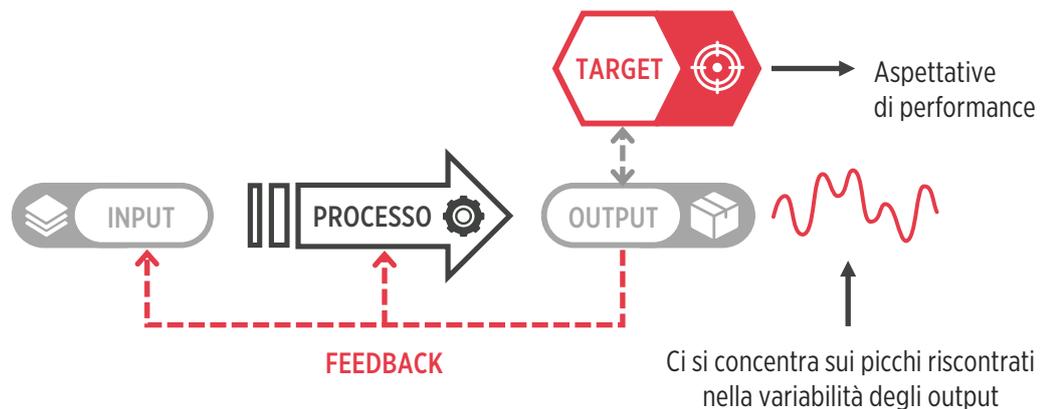
Affinché un manager acquisisca il controllo di un processo, tuttavia, la conoscenza di input, processi e output spesso non è sufficiente, ha bisogno di:

- Uno **standard o benchmark** rispetto al quale confrontare le prestazioni effettive
- Un **canale di feedback** per consentire di agire in base alle informazioni sugli scostamenti

La quantità e la qualità degli **output** vengono misurate periodicamente e confrontate con standard prestabiliti.

Il feedback delle informazioni sulla variabilità consente la regolazione degli input o la messa a punto del processo in modo che gli output futuri corrispondano maggiormente agli **standard preimpostati**.

Di volta in volta, sulla base di discrepanze consistenti – ad esempio, rendimenti costantemente più elevati del previsto – gli standard preimpostati vengono adeguati.



Con gli standard preimpostati a portata di mano, un manager può valutare quanto bene gli input sono stati trasformati in output durante periodi specifici.

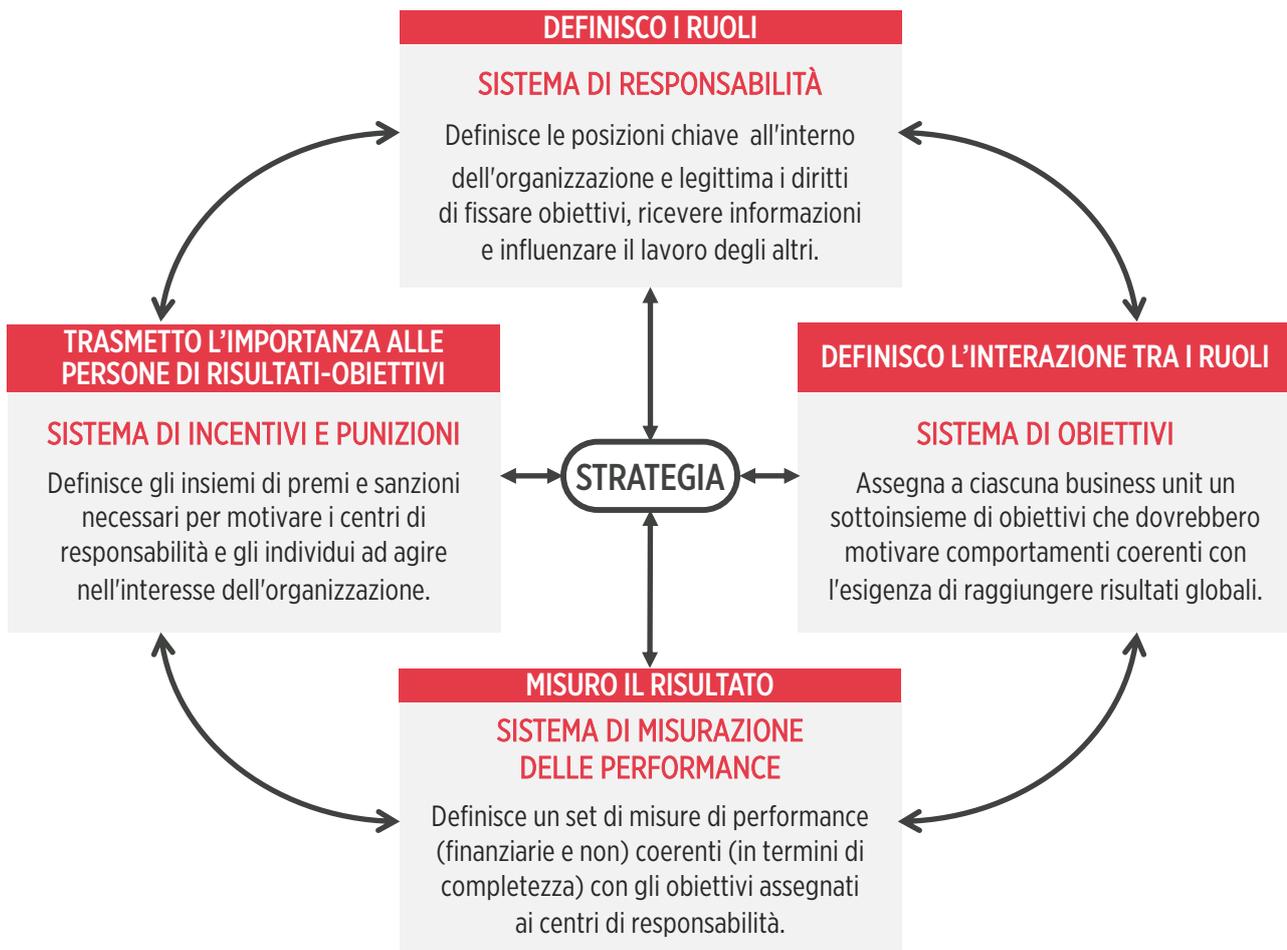
Se i risultati effettivi sono superiori al benchmark, il confronto indica un elevato livello di impegno (rispetto all'esperienza passata) o un processo insolitamente efficiente. Una carenza indurrà il gestore a indagare ulteriormente per comprenderne le ragioni.

Feedback

Deve esserci, poi un modo per **utilizzare i dati**, confrontando gli output con gli standard e utilizzando le informazioni sulla variabilità risultanti per modificare l'input o il processo e garantire che gli standard di prestazione vengano soddisfatti in futuro. Pertanto si utilizza un **canale di feedback** per adeguare gli input e i processi per influenzare il risultato.

Il feedback è il ritorno delle **informazioni sulla varianza dall'output** agli input o alla fase del processo, in modo che l'aggiustamento (**retro-azione**) possa essere effettuato per mantenere il livello di prestazioni desiderato.

Perché il feedback **funzioni efficacemente** ci deve essere la capacità di **coordinare tra loro 4 sistemi OPERATIVI** diversi:



Se vengono attribuite alle persone delle responsabilità, fornendo loro le risorse, si possono individuare i risultati (sia minimi che desiderati) che ci si aspetta da loro nell'attività di utilizzo di queste risorse. Così facendo è possibile anche individuare degli obiettivi coerenti con i ruoli di responsabilità assegnati. Attraverso la misurazione è possibile valutare i risultati ed attuare un sistema di incentivi o punizioni che rispecchia la differenza dell'output rispetto agli obiettivi.

APPROFONDIMENTO

Organizzazione:

- Dividere un compito complesso in parti in modo da rendere ognuna delle parti affrontabile = divisione del lavoro;
- Rimettere insieme le parti coordinandole tra loro.

Controllo sull'output



Il controllo può essere realizzato anche concentrandosi sui risultati: questo tipo di controllo si presenta in una sola forma di base, la **responsabilità dei risultati**, che prevede di **ritenere i dipendenti responsabili** di determinati risultati.

L'uso di sistemi di controllo della responsabilità dei risultati richiede:

- **definire le dimensioni** lungo le quali si vogliono ottenere risultati, quali efficienza, qualità e servizio;
- **misurare le prestazioni** su queste dimensioni;
- **fornire ricompense (punizioni)** per incoraggiare (scoraggiare) comportamento che porterà (non porterà) a quei risultati.

I sistemi di responsabilità dei risultati sono orientati al futuro; tentano di motivare le persone a comportarsi in modo appropriato. Ma sono efficaci solo se i dipendenti sentono che i loro sforzi individuali saranno notati e ricompensati in modo significativo

Controllo sul processo



Quando la variabilità degli output non è desiderata, perché ritenuta pericolosa o dannosa, allora si passa al controllo sul processo.

Per ridurre la variabilità degli output si può utilizzare due forme di controllo: **automatizzando** il processo o **standardizzando** il processo.

Standardizzazione: il controllo viene ottenuto dicendo alle persone come svolgere il proprio lavoro e assicurandosi che seguano le istruzioni.

La standardizzazione è progettata per ridurre al minimo la creatività individuale e l'errore risultante.

Le procedure operative standard vengono utilizzate quando:

1. la standardizzazione realizza efficienze (catena di montaggio)
2. il rischio di furto di beni di valore è elevato (banca)
3. la qualità e la sicurezza sono essenziali per le prestazioni del prodotto (centrale nucleare).

I sistemi di controllo sul processo possono avere tre diverse modalità:

- Vincoli comportamentali
 - Fisico (ad es. serrature, guardie giurate)
 - Amministrativo (ad esempio, separazione dei compiti)
- Responsabilità dell'azione
 - Regole di lavoro
 - Politiche e procedure
 - Codici di condotta
- Revisione preventiva
 - Supervisione diretta
 - Limiti di approvazione
 - Revisioni del budget

Controllo sull'input



In rare circostanze, potrebbe non essere possibile ottenere informazioni affidabili sul processo o sugli output. I processi possono essere poco compresi o non osservabili. Gli output possono essere mal definiti o creati in luoghi remoti che non sono facilmente suscettibili di raccolta di informazioni e supervisione.

Esempio: la selezione di diamanti pregiati garantisce anelli di alta qualità.

In questi rari casi, i manager non hanno altra scelta che fare affidamento sul **controllo degli input**, unito a un alto grado di **formazione e indottrinamento**.

I manager possono controllare l'output attraverso un'attenta selezione degli input. I dipendenti devono essere accuratamente selezionati, formati e indottrinati con i valori e gli obiettivi dell'organizzazione.

In queste circostanze, tuttavia, le selezioni di nuove reclute e l'indottrinamento della missione organizzativa, degli obiettivi e dei metodi di lavoro consumano gran parte dell'energia dell'organizzazione.

Anche quando sono presenti problemi di controllo, possono essere ridotti in una certa misura con sistemi di controllo sul personale:

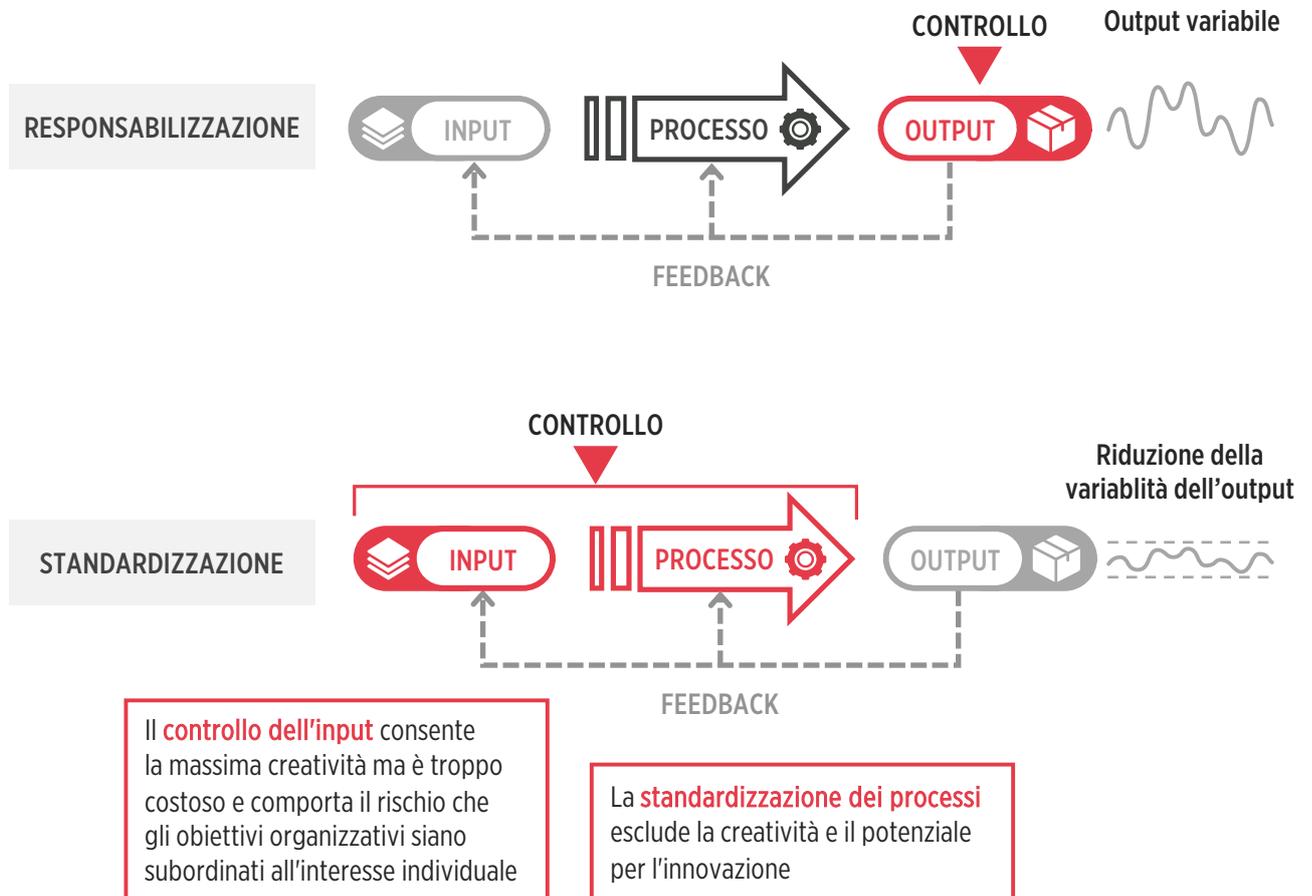
- potenziando le capacità del personale in posizioni chiave, come l'inasprimento delle politiche di assunzione, l'attuazione di programmi di formazione o il miglioramento degli incarichi di lavoro;
- migliorando le comunicazioni per aiutare le persone a conoscere e comprendere meglio i loro ruoli e come possono coordinare al meglio i loro sforzi con quelli di altri gruppi nell'organizzazione;
- incoraggiando il controllo tra pari (o subordinato) istituendo gruppi di lavoro coesi con obiettivi condivisi.

Sulla selezione degli input la parte complessa non è avere i migliori input in assoluto, ma trovare la **migliore combinazione di input**.

Dove concentrare il controllo

SCEGLIERE COSA CONTROLLARE		
Controllo degli input quando:	Controllo del processo quando:	Controllo degli output quando:
È impossibile monitorare gli output o il processo (input come unica alternativa)	Il processo può essere studiato e/o misurato	Gli output possono essere studiati e/o misurati
Il costo degli input è alto rispetto al valore dell'output	Il costo per monitorare/misurare il processo è basso	Il costo per monitorare/misurare gli output è basso
La qualità o la sicurezza sono particolarmente importanti	La standardizzazione è fondamentale per la sicurezza o la qualità	La relazione di causa-effetto non è ancora stata compresa bene
	La relazione di causa-effetto è stata compresa	La libertà di innovare è ricercata
	Processi brevettati o processi migliorati possono essere un vantaggio strategico	

La maggior parte dei sistemi di controllo diagnostici si concentrano sull'output. Standardizzazione e controllo degli input sono scarsamente utilizzati nella maggioranza delle aziende.



Presupposti per attivare il controllo diagnostico

Tre caratteristiche distinguono i sistemi di controllo diagnostico:

1. la **capacità di misurare gli output** di un processo;
2. l'esistenza di **standard predeterminati** rispetto ai quali è possibile confrontare i risultati effettivi;
3. la capacità di **correggere le deviazioni** dagli standard.

La misurazione degli output

La **misurazione è una convenzione** che aiuta ad abbinare un numero ad un fenomeno.
Le misure oggettive di fatto sono misure convenzionali.

La **misura deve essere condivisa** e compresa dai soggetti misurati.

In azienda, per il controllo di tipo operativo, le misure fisiche sono le più valide perché comprensibili da tutto il personale; è più facile capire il numero di pezzi difettosi piuttosto che il costo dei difetti.

L'obiettivo della misurazione non è quello di misurare con precisione il fenomeno ma quello di **passare dei messaggi**.

L'efficacia della misura, dal punto di vista del controllo, non si verifica in quanto è stata precisa la misurazione ma in quanto è stato **efficace il messaggio organizzativo** passato utilizzando quella misura.

L'**oggettività della misura** ha più a che fare con il **processo con cui viene rilevata** piuttosto che con il potere informativo o la precisione con cui viene la misurata.

Una misura si può ritenere oggettiva quando può essere **misurata da un test**; il processo di misurazione utilizzato per attribuire la misura finale può essere ripercorso da chiunque.

Le misure oggettive sono le più amate dalle forme di controllo perché evitano che vengano messe in dubbio le capacità del valutatore. Più oggettiva è la misurazione più è difficile mettere in dubbio colui che esprime il giudizio.

Le **misure soggettive**, tuttavia, si possono considerare altrettanto buone di quelle oggettive. Un giudizio soggettivo, nel caso in cui ci sia **stima verso la persona** (persona con autorevolezza) che lo esprime, può risultare più efficace nell'influencare i comportamenti di un giudizio oggettivo.

La misurazione nel controllo di gestione ha due finalità:

1. Comprendere le vere cause del processo di creazione del valore: attraverso la comprensione delle relazioni quantitative di causa ed effetto e le intuizioni causali per dedurre cause o effetti passati o futuri;
2. Per influenzare il comportamento delle persone.

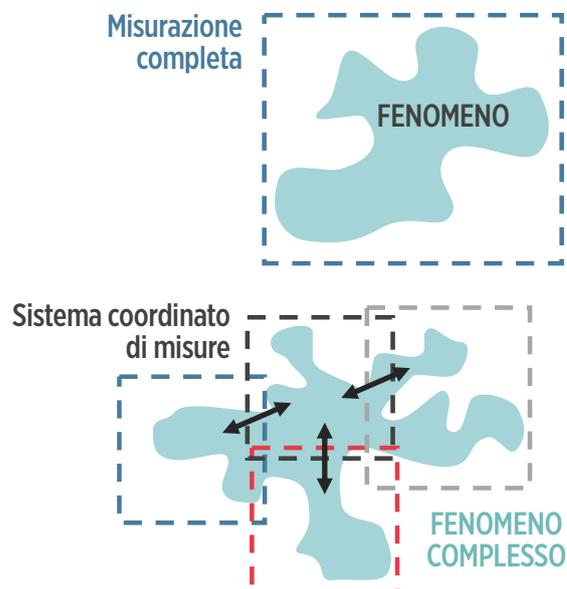
Le misure, nel campo del controllo di gestione, servono a **orientare i comportamenti** e non a misurare fisicamente un fenomeno. Gli esseri umani adattano il comportamento in base alle metriche a cui sono sottoposti. Tutto ciò che viene misurato spingerà una persona a **ottimizzare il suo punteggio su quella metrica**.

Un esempio: Audi sottopone agli acquirenti delle sue auto un questionario per misurare la soddisfazione del cliente.

Questa misurazione non ha come fine ultimo quello di misurare effettivamente il fenomeno, quanto di modificare il comportamento dei concessionari che se ottengono un punteggio basso nella valutazione perdono punti. La misurazione ha quindi lo scopo di indurre il personale dei concessionari a tenere un comportamento che Audi ritiene corretto.

La **misura**, ai fini del controllo, dovrebbe essere **quanto più completa possibile**. Una misura si può definire completa se è in grado di abbracciare gli aspetti salienti del fenomeno, cioè di comprendere al suo interno gli aspetti fondamentali per comprendere il fenomeno.

Normalmente però i **fenomeni sono troppo complessi** perché possa esserci una misura completa. In questo caso non è possibile utilizzare un'unica misura ma è necessario sviluppare un **sistema coordinato di misure**. Le misure devono essere sufficienti per coprire tutti gli aspetti del fenomeno e devono essere inserite in un sistema che permetta loro di dialogare. La sfida, dunque, è creare dei **sistemi di misurazione sufficientemente completi** per coprire tutti gli aspetti del fenomeno.



APPROFONDIMENTO



Balanced scorecard strategy

La strategia è astratta per definizione, ma le metriche danno forma alla strategia, consentendo alle nostre menti di coglierla più facilmente.

C'è tuttavia una trappola nascosta in questa architettura organizzativa: un'azienda può facilmente perdere di vista la sua strategia e concentrarsi invece strettamente sulle metriche che dovrebbero rappresentarla.

Ogni giorno, in quasi tutte le organizzazioni, la strategia viene dirottata dai numeri. Si scopre che la tendenza a sostituire mentalmente la strategia con la metrica, chiamata **surrogazione**, è piuttosto pervasiva. E può distruggere il valore dell'azienda.

Sono necessarie tre condizioni per produrre il tipo di sostituzione che vediamo con la surrogazione:

- L'obiettivo o la strategia è abbastanza astratto.
- La metrica della strategia è concreta e cospicua.
- Il dipendente accetta, almeno inconsciamente, la sostituzione della metrica alla strategia.

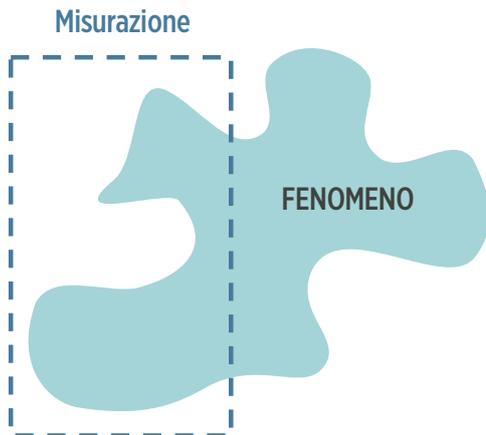
Numerosi studi di ricerca hanno contribuito a dimostrare come queste condizioni si combinano per produrre la surrogazione. La loro conoscenza ci fornisce i mezzi per combattere il problema.

La **balanced scorecard strategy** nasce come strumento di supporto nella pianificazione e controllo strategico dell'impresa che traduce la strategia in un insieme coerente di indicatori di performance, facilitandone la misurabilità.

La strategia viene divisa in 4 prospettive dell'agire strategico:

- Prospettiva di sviluppo
- Prospettiva del processo
- Prospettiva del cliente
- Prospettiva finanziaria

Per ogni prospettiva suggerisce 6 indicatori, in modo da avere un sistema di misurazione bilanciato. Gli indicatori devono essere collegati tra loro, attraverso un collegamento comune che è la strategia aziendale.

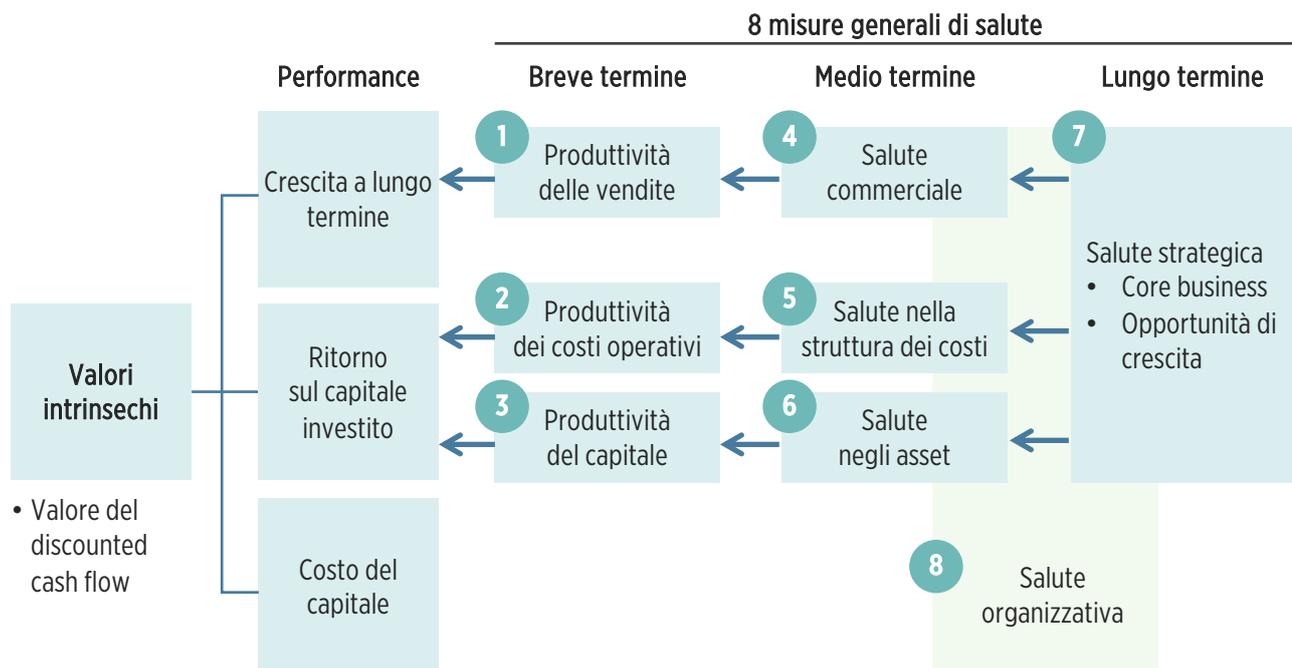


Senza un sistema di indicatori sufficientemente completo che consente di cogliere tutti gli aspetti salienti di un fenomeno incorre nel **pericolo di lasciare scoperta una parte del fenomeno**.

All'interno del perimetro lasciato scoperto dalle misurazioni le persone possono agire in modo inappropriato e dannoso.

Questo errore spesso viene commesso quando si fa affidamento solo sulla misurazione del ROI (= EBIT/Capitale investito). Per «forzare» il ROI è molto più semplice non investire, riducendo così il capitale investito, piuttosto che spendere molte energie nel cercare di aumentare l'EBIT. È una misura che porta alla miopia aziendale, in quanto se i bonus vengono dati sul ROI i manager si focalizzano sul breve termine (periodo del loro mandato) smettendo di investire per il futuro.

SCHEMA MCKINSEY: PERFORMANCE VS SALUTE

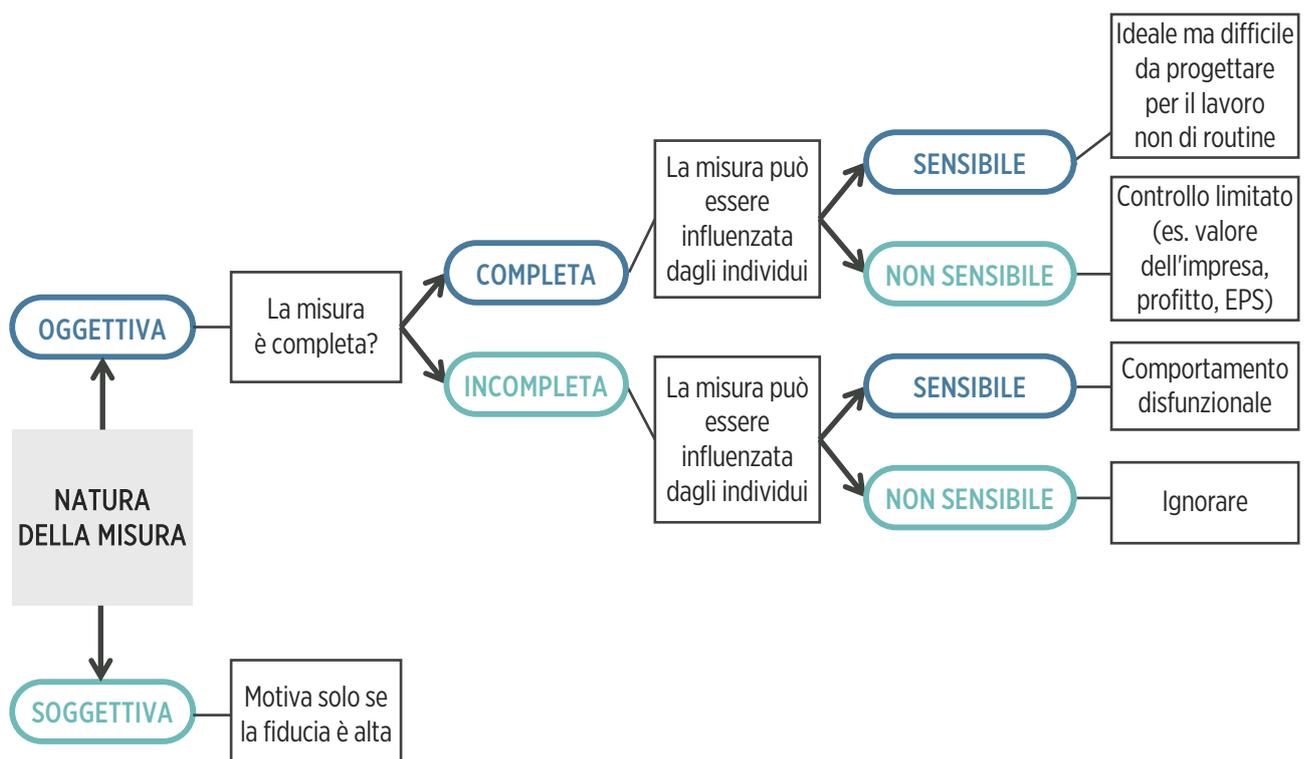


Questo schema di McKinsey evidenzia che non ci si può concentrare sulle **misurazioni della performance**, perché sono misure che **guardano solo al breve termine**. Vanno considerati anche criteri di medio-lungo termine che sono indispensabile per valutare il livello di «salute» aziendale.

- Le metriche sulla **produttività delle vendite** esplorano i fattori alla base della recente crescita delle vendite. Queste metriche includono: la quota di mercato, la capacità di un rivenditore di addebitare prezzi più elevati rispetto ai suoi pari, il ritmo delle aperture dei negozi e gli aumenti delle vendite nello stesso negozio.
- Le metriche di **produttività dei costi operativi** esplorano i fattori alla base dei costi unitari, come il costo di costruzione di un'auto o di consegna di un pacco.

- Le metriche sulla **produttività del capitale** mostrano quanto un'azienda utilizza bene il suo capitale circolante (rimanenze, crediti e debiti) e le sue proprietà, impianti e attrezzature.
- Le metriche di **salute commerciale**, che indicano se un'azienda può sostenere o migliorare la sua attuale crescita dei ricavi, includono le metriche per la sua pipeline di prodotti (il talento e la tecnologia per commercializzare nuovi prodotti a medio termine), forza del marchio (investimenti nella costruzione del marchio), regolamentazione del rischio e soddisfazione del cliente. Le metriche per la salute commerciale a medio termine variano ampiamente a seconda del settore.
- Le metriche sullo stato di **salute della struttura dei costi** misurano la capacità di un'azienda, rispetto a quella dei suoi concorrenti, di gestire i propri costi nell'arco di tre-cinque anni. Queste metriche potrebbero includere valutazioni di programmi come Six Sigma, che vengono utilizzate per ridurre continuamente i costi e mantenere un vantaggio di costo rispetto ai competitor.
- Le metriche sullo **stato delle risorse** (asset) mostrano quanto bene un'azienda mantiene e sviluppa le proprie risorse. Per una catena di hotel o ristoranti, per fare un esempio, il tempo medio tra le ristrutturazioni può essere un fattore importante per la salute.
- Le metriche di **salute strategica** a lungo termine mostrano la capacità di un'impresa di sostenere le proprie attività operative correnti e di identificare e sfruttare nuove aree di crescita. Nella valutazione della salute strategica a lungo termine di un'azienda, a volte è difficile identificare metriche specifiche, si ricorre a risultati più qualitativi, come i progressi nella selezione dei partner per le fusioni o per l'ingresso in un mercato.
- Le metriche sono necessarie anche per determinare se un'azienda ha le persone, le competenze e la cultura per sostenere e migliorare le proprie prestazioni. La diagnostica della **salute organizzativa** in genere misura le competenze e le capacità di un'azienda, la sua capacità di trattenere i propri dipendenti e mantenerli soddisfatti, la sua cultura e i suoi valori e la profondità del suo talento manageriale.

Sensibilità della misura



Una misura è **sensibile** quando **risponde alle attività** fatte dal **soggetto che viene misurato**. Quando questo non accade, la sensibilità è scarsa, la misura risponde indipendentemente dall'attività fatta dal soggetto che la misura.

Ad esempio, in un Paese ad alta inflazione si vuole valutare il responsabile acquisti sulla variazione degli acquisti verificatasi rispetto all'anno precedente. Non è colpa del responsabile acquisti se i costi di acquisto sono aumentati a causa dell'inflazione. In un caso di questo genere la misura da considerare è il valore del costo di acquisto deflazionato, in questo modo si fa una comparazione coerente con l'anno precedente perché la variazione dell'incremento del costo di acquisto non è attribuibile al soggetto misurato.

SINTESI



PLAN piano

Variabili strategiche

VARIABLE CRITICA DELLE PRESTAZIONI

Per quasi tutti la strategia è un piano d'azione, una linea guida (o una serie di linee guida) per affrontare una situazione. Secondo questa definizione le strategie hanno due caratteristiche essenziali: sono fatte in anticipo rispetto alle azioni a cui si applicano e sono sviluppate consapevolmente e intenzionalmente.

Sistemi di controllo

DIAGNOSTICO

Sono utilizzati per motivare, monitorare e premiare il raggiungimento di obiettivi specifici.

Questi sistemi di feedback sono la spina dorsale del controllo di gestione tradizionale e sono progettati per garantire il raggiungimento prevedibile degli obiettivi.

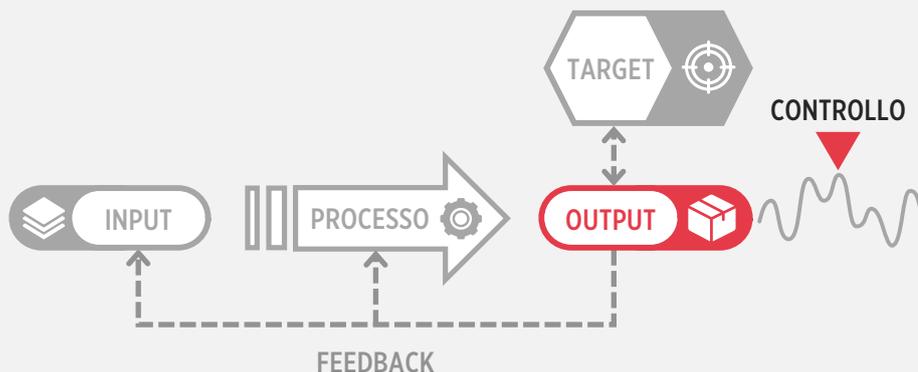
STRATEGIA

PIANO

VARIABLE CRITICA DELLE PRESTAZIONI

DIAGNOSTICO

Utilizzato per indurre comportamenti positivi, per motivare le persone, per promuovere uno spirito di realizzazione e responsabilità.
Basato sulla misurazione (variabile »hard«).



CHECKLIST SISTEMA DI CONTROLLO DIAGNOSTICO**COSA**

Sistemi di feedback che monitorano i risultati organizzativi e correggono le deviazioni dagli standard di prestazione prestabiliti.

PERCHÉ

- Per consentire un'efficace allocazione delle risorse
- Per definire gli obiettivi
- Per fornire motivazione
- Per stabilire linee guida per l'azione correttiva
- Per consentire la valutazione ex post
- Per liberare le tempo al management

COME

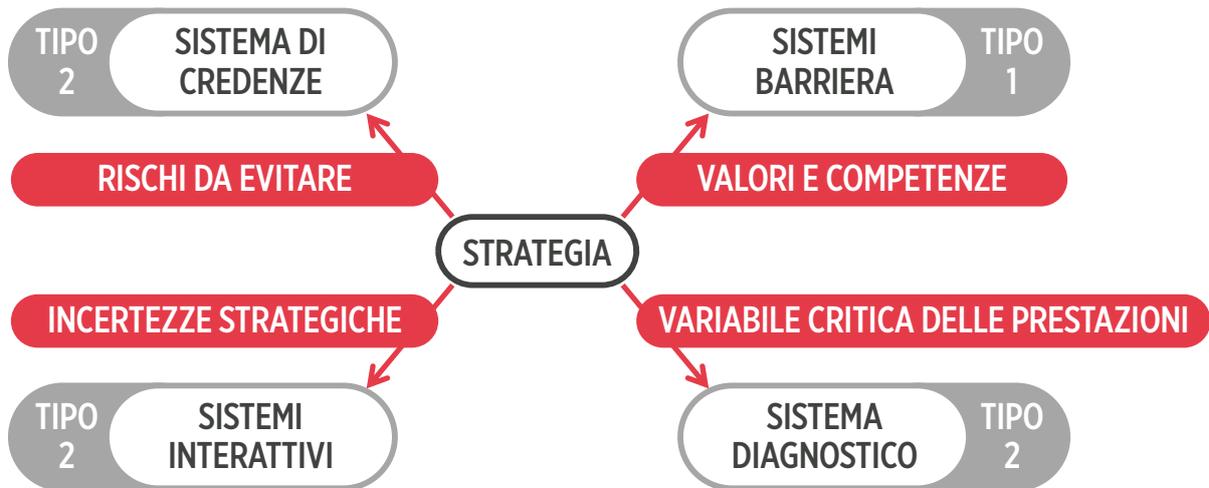
- Stabilisci degli standard
- Misurare le uscite
- Collegare gli incentivi al raggiungimento degli obiettivi

QUANDO

- Gli standard di prestazione possono essere preimpostati, le uscite possono essere misurate
- Le informazioni di feedback possono essere utilizzate per influenzare o correggere le deviazioni dallo standard
- Il processo o l'output è una variabile prestazionale critica

CHI

- I senior manager stabiliscono o negoziano obiettivi, ricevono ed esaminano i rapporti sugli scostamenti, danno seguito agli scostamenti significativi
- I gruppi del personale mantengono i sistemi, raccolgono dati e preparano rapporti sugli scostamenti



I sistemi barriera e i sistemi di credenze sono lo yin e lo yang che insieme creano una tensione dinamica. Il risultato è una tensione dinamica tra impegno e punizione. Insieme, questi sistemi trasformano opportunità illimitate in un dominio mirato che dipendenti e manager sono incoraggiati a sfruttare attivamente. In combinazione, stabiliscono la direzione, motivano e ispirano e proteggono da comportamenti opportunistici potenzialmente dannosi.