UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA

COURSE SYLLABUS

Business Policy and Strategy Execution

2122-3-E3301M230

Obiettivi formativi

Il corso si propone di trasmettere i principali strumenti della pianificazione e del controllo. Mira inoltre a sviluppare il ragionamento critico orientato a formulare efficacemente obiettivi e a progettare tecniche che permettono di raggiungere gli obiettivi mentre si moderano i rischi a cui la gestione aziendale viene sottoposta dall'operare del management e del personale in genere. Il corso punta a incrementare competenze utili per responsabili aziendali ai diversi livelli e in diverse funzioni. Il personale aziendale può, infatti, essere coinvolto nei processi di pianificazione e controllo per molte ragioni: - perché destinatario di obiettivi da conseguire; - perché preposto a definire gli obiettivi volti a orientare l'intera organizzazione o i livelli più bassi dell'organigramma per poi doverne controllare il raggiungimento; - per svolgere mansioni all'interno della funzione Amministrazione e Finanza che supporta il management nella progettazione e nell'utilizzo dei sistemi di pianificazione e controllo. Nei diversi ruoli aziendali diventa importante, dunque, acquisire dimestichezza con i processi di pianificazione e controllo per potersi confrontare adeguatamente con importanti meccanismi che regalano il funzionamento aziendale.

Contenuti sintetici

Il corso affronta i temi della pianificazione e del controllo di gestione. Prima di tutto tratta della formulazione degli obiettivi strategici illustrando gli strumenti che permettono di definire le azioni strategiche più convenienti per lo sviluppo aziendale. Successivamente viene presentato il tema della conversione degli obiettivi strategici in traguardi di natura economico-finanziaria che sintetizzano l'andamento dell'intera azienda. La conversione in cifre degli obiettivi strategici mira a verificare che l'azione strategica soddisfi requisiti di carattere economico-finaziario indispensabili per la sopravvivenza dell'azienda. Gli obiettivi economico –finanziari di sintesi vengono scomposti in obiettivi specifici per attribuire ai responsabili di area target il cui raggiungimento consente la realizzazione degli obiettivi di sintesi. Più avanti si presenta l'analisi degli scostamenti che ha il compito di controllare se gli obiettivi sono stati raggiunti e le motivazioni degli scostamenti da quanto pianificato. L'analisi aiuta a comprendere gli errori

nella gestione per correggerla. Si focalizza sulla grandezza principale, il profitto, per analizzare gli scostamenti dei ricavi e gli scostamenti dei costi. La programmazione e il controllo basati su indicatori economico-finanziari mostrano dei limiti che vengono evidenziati prima di introdurre strumenti più avanzati che si affiancano a quelli tradizionali con la finalità di accrescerne l'efficacia. Essi orientano l'organizzazione verso performance capaci di soddisfare tutti gli stakeholder e di bilanciare meglio gli andamenti di breve periodo con quelli di lungo garantendo più solide condizioni di sviluppo. Viene successivamente affrontato il tema dei rischi che possono compromettere la realizzazione della strategica assieme agli equilibri economico-finanziari. I rischi sono causati dalle azioni dei decisori che operano in azienda. Si discute il modo con cui evitare tali rischi o ridurne gli effetti. Il corso si chiude con considerazioni sui diversi usi che si possono fare degli strumenti di controllo e sulle leve del controllo. Viene, prima, introdotto il concetto di Controllo Interattivo che permette di utilizzare le informazioni per creare nuove strategie piuttosto che allineare semplicemente i comportamenti dei responsabili alle strategie esistenti (Controllo Diagnostico). Poi si fornisce il concetto di Sistemi di Convinzioni e Sistemi di Vincoli che assieme al Controllo Diagnostico e al Controllo Interattivo costituiscono leve a disposizione del management per preservare l'esistenza dell'azienda e il suo sviluppo. Viene analizzato il ruolo di tali leve in diversi condizioni aziendale.

Programma esteso

Facendo riferimento ai libri di testo suggeriti sopra il corso affronta i seguenti punti:

- la definizione delle azioni strategiche (Simons, pagine 26-48);
- la conversione degli obiettivi strategici in obiettivi economico-finanziari di sintesi (Simons, pagine 91 – 124);
- il disegno dei centri di responsabilità per orientare le singole aree aziendali: centri di costo, centri spesa, centri di ricavo, centri di profitto e centri d'investimento (Anthony et al., pagine 227-233);
- l'analisi delle variazioni dagli obiettivi: costi fissi, costi variabili e ricavi di vendita (Anthony et al., pagine 384-392);
- le motivazioni che rendono utile un sistema di controllo ed il suo ruolo: lo schema tradizionale (Anthony et al., pagine 3-16);
- la Balanced Scorecard (Simons, pagine 206-224);
- l'identificazione e la moderazione del rischio strategico (Simons, pagine 249-297);
- l'utilizzo dei sistemi di controllo e le leve del controllo (Simons, pagine 299-315; Simons, pagine 225-248).

Prerequisiti

Economia Aziendale e Fondamenti di Ragioneria Generale ed Applicata.

Possono risultare particolarmente utili conoscenze: - sulla struttura organizzativa adottata dalle aziende (divisionale, funzionale, a matrice) e sui possibili stili di direzione; - sulle principali misure e indicatori adottati nell'amministrazione aziendale (ricavo, costo, profitto, ROI, ROE, EVA e margini per valutare la liquidità aziendale); - sulla contabilità analitica (costi fissi e costi variabili, costi comuni e costi specifici, configurazioni di

costo di prodotto, costi standard, modalità di ribaltamento dei costi su oggetti di costo quali prodotti e centri).

Metodi didattici

Lezioni frontali

Modalità di verifica dell'apprendimento

Prova scritta con domande sui temi trattanti nel corso delle lezioni. La prova si compone di tre domande aperte. Lo studente può richiedere di sostenere anche una prova orale ad integrazione di quella scritta se la prova scritta viene superata (con un punteggio superiore a 17). Anche il docente può richiedere che lo studente sostenga la prova orale.

L'esame verificherà:

1) la conoscenza nel campo della pianificazione e dell'esecuzione della strategia

2) la capacità di pensare criticamente nel disegnare i sistemi di formulazione ed esecuzione della strategia

3) l'abilità di fornire esempi dal mondo reale e leggerli sulla base di lenti teoriche.

Saranno utilizzati i seguenti criteri per giudicare la prova d'esame:

1) Rigore logico

2) Completezza

3) La presenza di collegamenti tra gli strumenti e la presenza di collegamenti tra principi e strumenti

Testi di riferimento

Libri di testo (per l'esame):

Robert Simons, Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy, First Edition, Pearson, 2014, ISBN13: 9781292020938 ISBN10: 1292020938 (pagine 26-48, 91 – 124, 206-224, 225-248, 249-315)

Robert N Anthony, Vijay Govindarajan, Frank G.H. Hartmann, Kalle Kraus and Göran Nilsson, Management Control Systems, First European Edition, McGraw-Hill Education, 2014, ISBN: 9780077133269, (pagine 3-16, 227-233, 384-392)

Altri testi per la consultazione:

Fabrizio Cerbioni, Il budget nel sistema di controllo d gestione, Giappichelli, Torino, 2000

Luigi Brusa, Sistemi manageriali di programmazione e controllo, Giuffré, Milano, 2000

Periodo di erogazione dell’insegnamento

Primo semestre.

Lingua di insegnamento

Inglese