UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA

COURSE SYLLABUS

Business Administration 2: Business Choices and Control Systems - 2

2425-2-E3303M009-T2

Obiettivi formativi

Il corso si propone di insegnare 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 vengono analizzati i fatti di gestione in prospettiva economico-finanziaria per determinare contabilmente reddito e capitale. Tale analisi risulta indispensabile per comprendere cosa significhi scegliere nel tentativo di migliorare la posizione economia e quella finanziaria di un'azienda. Più aventi viene studiato il processo di 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 sotto il corso affronta i seguenti punti:

- analisi economico-finanziaria (Cavalieri E., Ferraris Franceschi R., pp. 193-203, 126, 143, 160, 164, 166, 169)
- scritture contabili (dispense pubblicate sulla piattaforma e-learning)
- chiusura dei conti e determinazione del reddito (dispense pubblicate sulla piattaforma e-learning)
- conto economico e stato patrimoniale civilistico (articoli 2424 e 2425 del codice civile, disponibili liberamente in rete)
- prospetti di bilancio riclassificato e indici (slides sul tema caricate sulla piattaforma e-learning)

- la definizione delle azioni strategiche (Simons, Egea 2004, pp.19-44 oppure Simons, Pearson, 2014, pp. 26-48 eBook disponibile https://www.biblio.unimib.it/it);

- la conversione degli obiettivi strategici in obiettivi economico-finanziari di sintesi (Simons, Egea, 2004, pp. 95 – 135 oppure Simons, Pearson, 2014, pp. 91 – 124 eBook disponibile https://www.biblio.unimib.it/it);

- la mappatura dei centri di responsabilità per dirigere i manager verso gli obiettivi aziendali (Cerbioni, pp. 21-39);

- l'analisi degli scostamenti dagli obiettivi di natura economica (Brusa, pp. 171-199);

- le funzioni dei sistemi di controllo tradizionali che impiegano misurazioni economico-finaziarie (Cerbioni, pp. 67-86);

- la Balanced Scorecard (Simons, Egea, 2004, pp. 235-257 oppure Simons, Pearson, 2014, pp. 206-224 eBook disponibile https://www.biblio.unimib.it/it);

- l'identificazione e la moderazione del rischio strategico(Simons, Egea, 2004, pp. 323-379 oppure Simons, Pearson, 2014, pp. 249-297 eBook disponibile https://www.biblio.unimib.it/it);

- l'utilizzo dei sistemi di controllo e le leve del controllo (Simons, Egea, 2014, pp. 261-290 e pp. 381-401 oppure Simons, Pearson, 2014, pp. 299-315 e pp. 225-248 eBook disponibile https://www.biblio.unimib.it/it).

Prerequisiti

Economia Aziendale 1

Metodi didattici

L’insegnamento si sviluppa mediante lezioni e avvalendosi della modalità erogativa, le lezioni si tengono in presenza (60 ore) ad eccezione di 3 ore che si tengono da remoto in modalità asincrona.

Modalità di verifica dell'apprendimento

L’esame si tiene in forma scritta (si veda l'articolo 27 del regolamento degli studenti di questa università). Non sono previste prove in itinere.
Vengono valutate competenze circa:
- l’analisi economico-finanzia delle operazioni aziendali
- la rappresentazione del reddito e del capitale nei prospetti di bilancio
- gli strumenti per formulare ed eseguire le strategie aziendali.

La prova scritta si compone di:

1. un esercizio per verificare le capacità di analizzare le operazioni aziendali in termini economico-finanziari (10 punti)
2. una domanda aperta per valutare la capacità di rappresentare il reddito e il capitale trasferendo le informazioni dalla contabilità generale ai prospetti di bilancio (5 punti)
3. un saggio breve per verificare le competenze acquisite sugli strumenti utili a definire obiettivi e a eseguirli (16 punti).

Vengono utilizzati i seguenti criteri di valutazione:
- esattezza (esercizio, domanda aperta, saggio breve)
- completezza (esercizio, domanda aperta, saggio breve)
- pensiero critico e riferimenti a casi reali (saggio breve).

La prova scritta si supera se si ottiene un punteggio superiore a 17.

Se lo studente supera l’esame scritto con un punteggio superiore a 17, la prova orale può essere richiesta facoltativamente dal docente o dallo studente. Consiste in un colloquio in cui si affrontano i contenuti trattati a lezione ovvero quelli presentati sui libri di testo o sul materiale didattico caricato sulla piattaforma e-learning. La prova orale viene valutata mediante i seguenti criteri:
- esattezza e completezza per tutti i contenuti
- pensiero critico e riferimenti a casi reali per la parte sulla formulazione ed esecuzione delle strategie.

Testi di riferimento

Libri di testo (per l'esame):
Cavalieri E., Ferraris Franceschi R., Economia aziendale. Volume 1. Attività aziendale e processi produttivi, Giappichelli, Torino, 2005, pp. 193-203, 126, 143, 160, 164, 166, 169 (testo presente anche in AA.VV. - Materiali

per lo studio dell’economia aziendale, Giappichelli, 2022)
codice civile, articoli 2424 e 2425
Robert Simons, Sistemi di controllo e misure di performance, EGEA, Milano, 2004 (pp.19-44, pp. 95 – 135, pp. 235-257, pp. 261-290, pp. 323-401) oppure Robert Simons, Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy, First Edition, Pearson, 2014, ISBN13: 9781292020938 ISBN10: 1292020938 (pp. 26-48, 91 – 124, 206-224, 225-248, 249-315) eBook disponibile https://www.biblio.unimib.it/it

Fabrizio Cerbioni, Il budget nel sistema di controllo d gestione, Giappichelli, Torino, 2000 (pp. 21-39 e pp. 67-86) oppure Fabrizio Cerbioni , Il budget nel sistema di controllo d gestione, Estratto, Giappichelli, Torino 2018

Luigi Brusa, Sistemi manageriali di programmazione e controllo, Giuffré, Milano, 2000 (pp. 171-199) oppure edizioni successive
Materile didattico pubblicato sulla piattaforma e-learning (dispense e slides)

Altri testi utili per la consultazione:
Caramiello C., Di Lazzaro F., Fiori G., Indici di bilancio, Giuffrè, Milano, 2003, pp. 23-226, 257-413 (edizione Giuffrè formato cartaceo)
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

Si consiglia di seguire la traccia definita dalle slides concentrandosi sui temi presentati sulle slides stesse (e trattati in aula)

Periodo di erogazione dell'insegnamento

Primo semestre.

Lingua di insegnamento

Italiano

Il presente syllabus estende, introducendo dei contenuti di contabilità generale e bilancio, quello dell’insegnamento di Business Policy e Strategy Execution (docente Biagio Ciao, 2021/2022-2023/2024) a sua volta derivante dal syllabus dell’insegnamento di Elementi Programmazione Aziendale (docente Biagio Ciao, 2017/2018-2020/2021)

Sustainable Development Goals

LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA