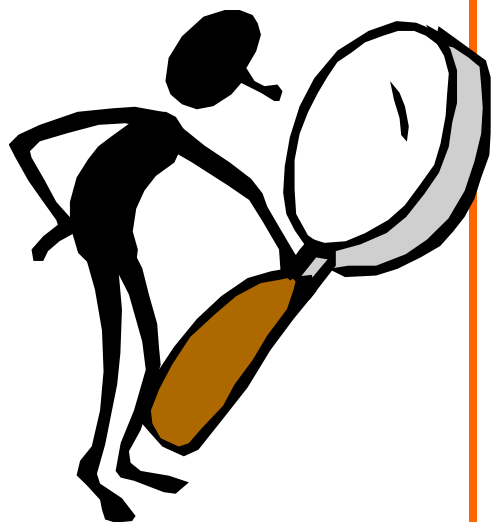




Curs de

# Direcció d'Empreses



## El control des del punt de vista de la Direcció

Principis per a la implantació d'un quadre de comandament

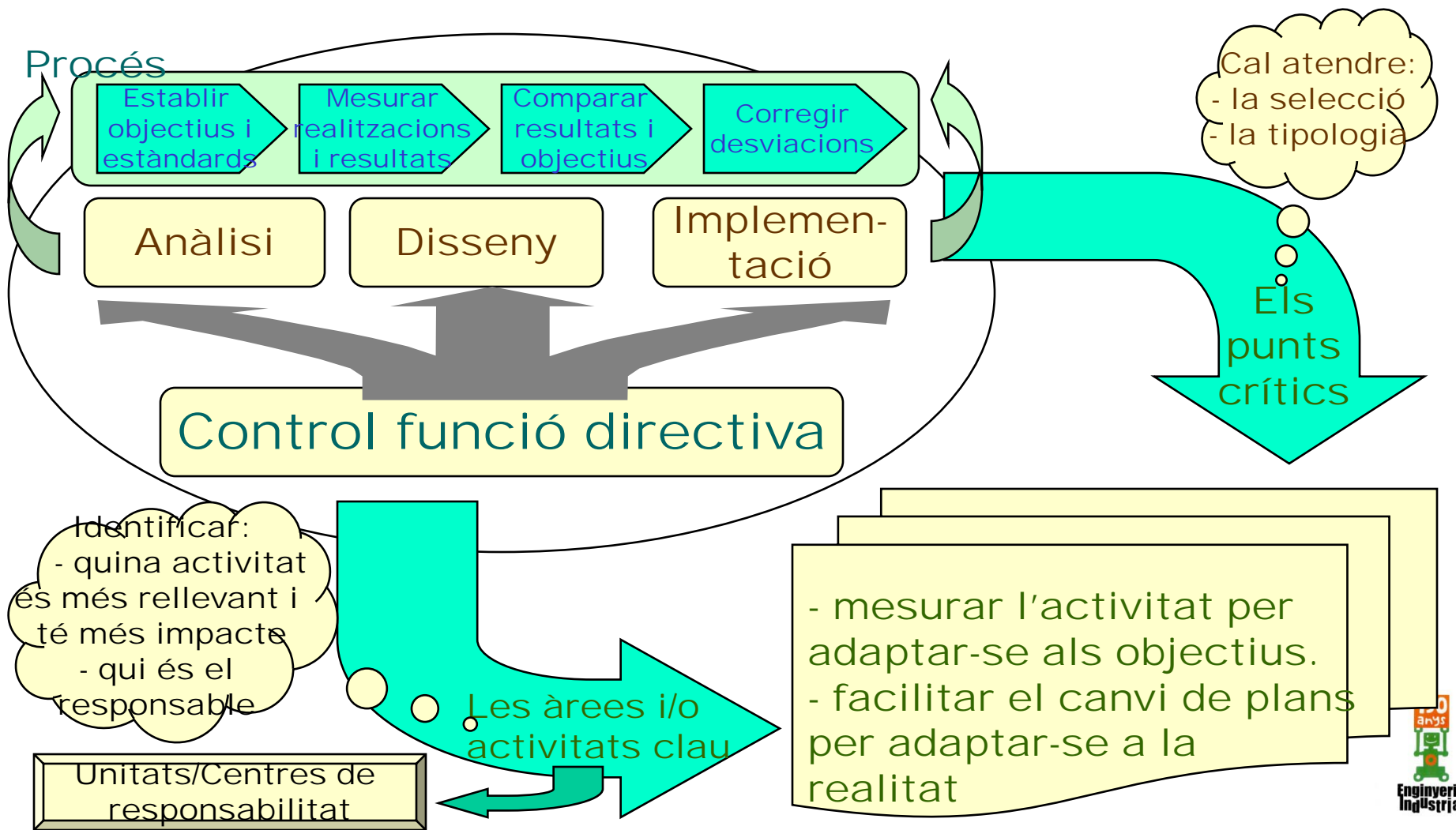


# Índex

- El control, funció directiva:  
objectius d'un quadre de comandament integral
- El control estratègic
- La generació d'un quadre de comandament integral
- El quadre de comandament i el control de la gestió
- Els indicadors i les relacions causa-efecte
- El quadre de comandament i la gestió del coneixement



# El control, funció directiva: objectius d'un quadre de comandament integral





# Exemple de pla de control d'una empresa amb organització funcional

Unitat/Centre	Àrees clau funcionals	Objectius	Punts crítics
<b>Ingressos</b> Relatius a les vendes	Comercial	- vendes	- preu (acceptació) - unitats (quota)
<b>Costos</b> Relatiu als processos dels productes fins a la venda	Compres Producció	- qualitat - costos - quantitat	- cost unitari - unitats
<b>Despeses</b> Relatiu a les unitats de suport indispensable	Comercial Producció Compres Administració	- qualitat de la prestació dels serveis	- desviació en el pressupost
<b>Beneficis</b> Integren els centres d'ingressos, costos i despeses	L'empresa Des de la perspectiva dels resultats	- compte de resultats - posició competitiva	- desviació en els plans de benefici
<b>Inversió</b> Centres de beneficis que fan inversions	L'empresa Des de la perspectiva de rentabilitat	- compte de resultats i actius usats - posició competitiva	- desviació en els plans de rendibilitat





# El control estratègic

Del control estratègic → estratègia de control

## El control tradicional

- la informació és històrica decisions amb alt risc d'errada
- es basa en dades de magnituds tangibles manca informació
- focalitza el curt termini manca equilibri amb llarg termini
- és subordinat a la comptabilitat financera manca visió realista
  - imputa costos i controla inversions desfase amb realitat dels costos
    - la informació és abstracta difícil interpretació per a la majoria
- no presta atenció a les variables de l'entorn dificulta comparar-se amb la competència

## El nou model

- Per a l'èxit financer com ens han de veure els nostres accionistes i el mercat
- Per a l'èxit de la nostra visió
  - . com ens han de veure els nostres clients
  - . com millorarem la nostra capacitat d'aprendre i de créixer
- Per a satisfer a accionistes i clients quins processos hem de fer excel·lents

Robert Kaplan i David Norton (1996)

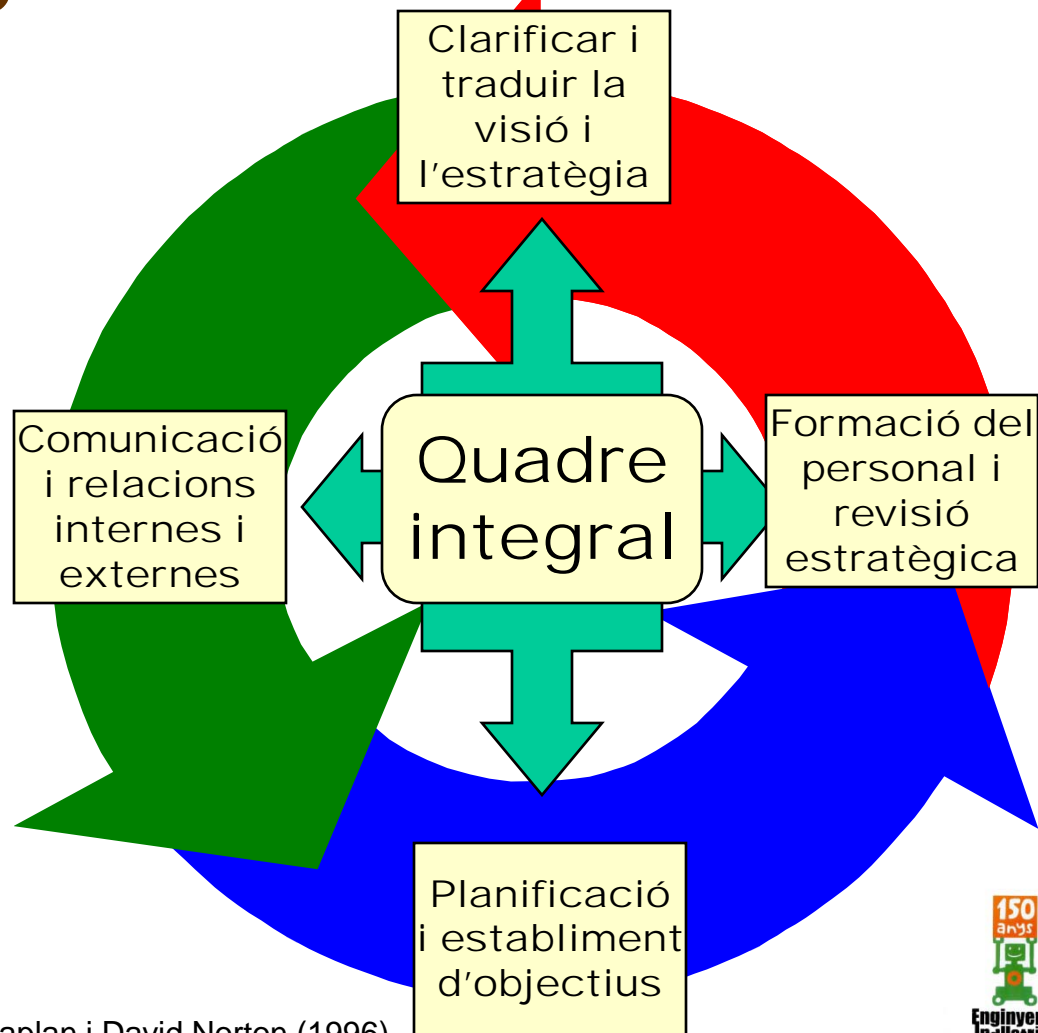




# L'estratègia del control

## El nou model

- Per a l'èxit financer com ens han de veure els nostres accionistes i el mercat
- Per a l'èxit de la nostra visió
  - . com ens han de veure els nostres clients
  - . com millorarem la nostra capacitat d'aprendre i de créixer
- Per a satisfer a accionistes i clients quins processos hem de fer excel·lents



Robert Kaplan i David Norton (1996)





# L'estratègia del control

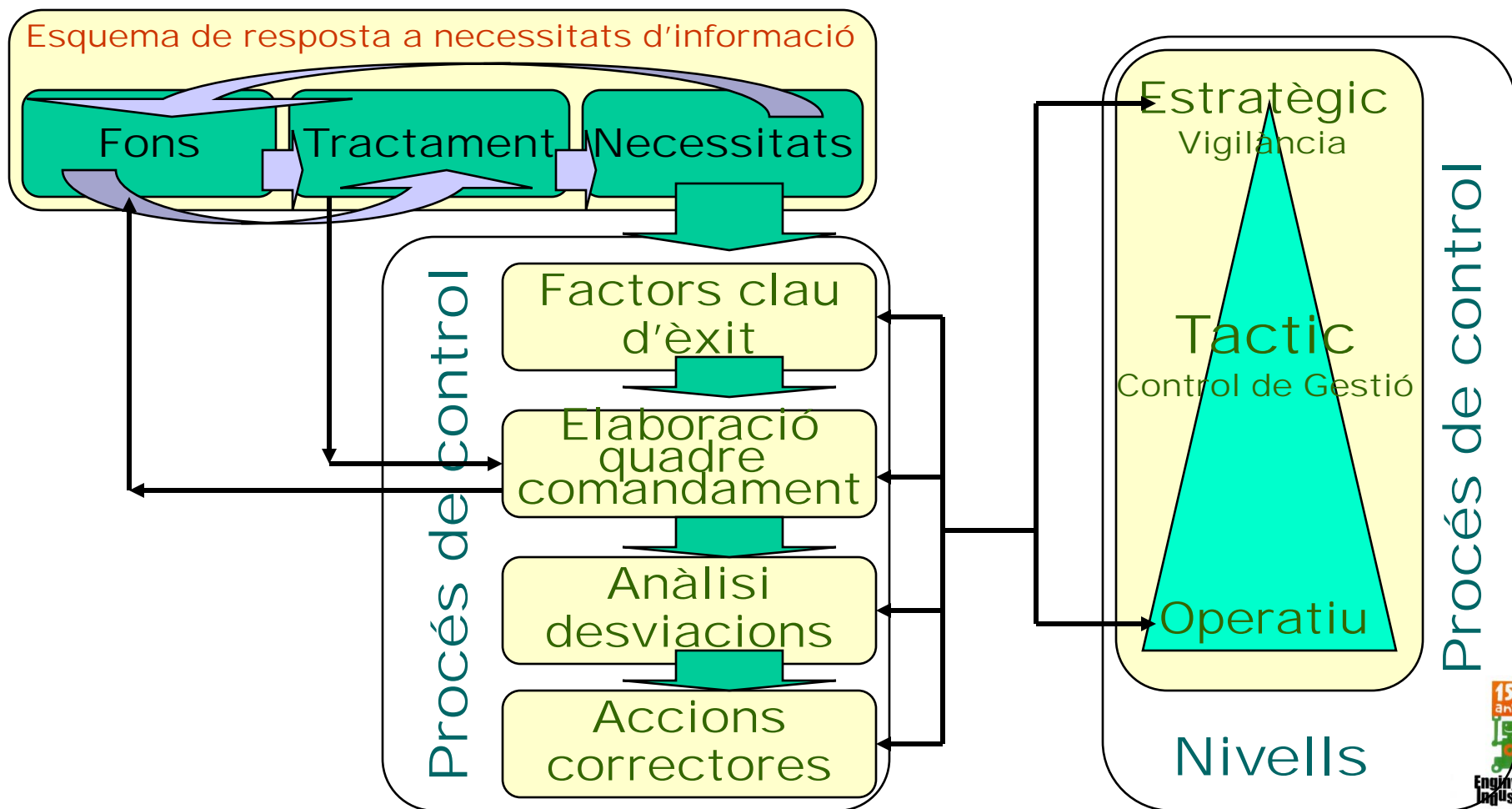


Enfocament dels conceptes d'un quadre de comandament integral

- estructures compactes i flexibles per a comunicar estratègies
- discussió de les relacions causa-efecte entre factors i articulació d'hipòtesis estratègiques de l'activitat de l'empresa
- procediment sistemàtic per a efectuar les discussions en el marc tradicional de la planificació i control de naturalesa financera

# La generació d'un quadre de comandament integral

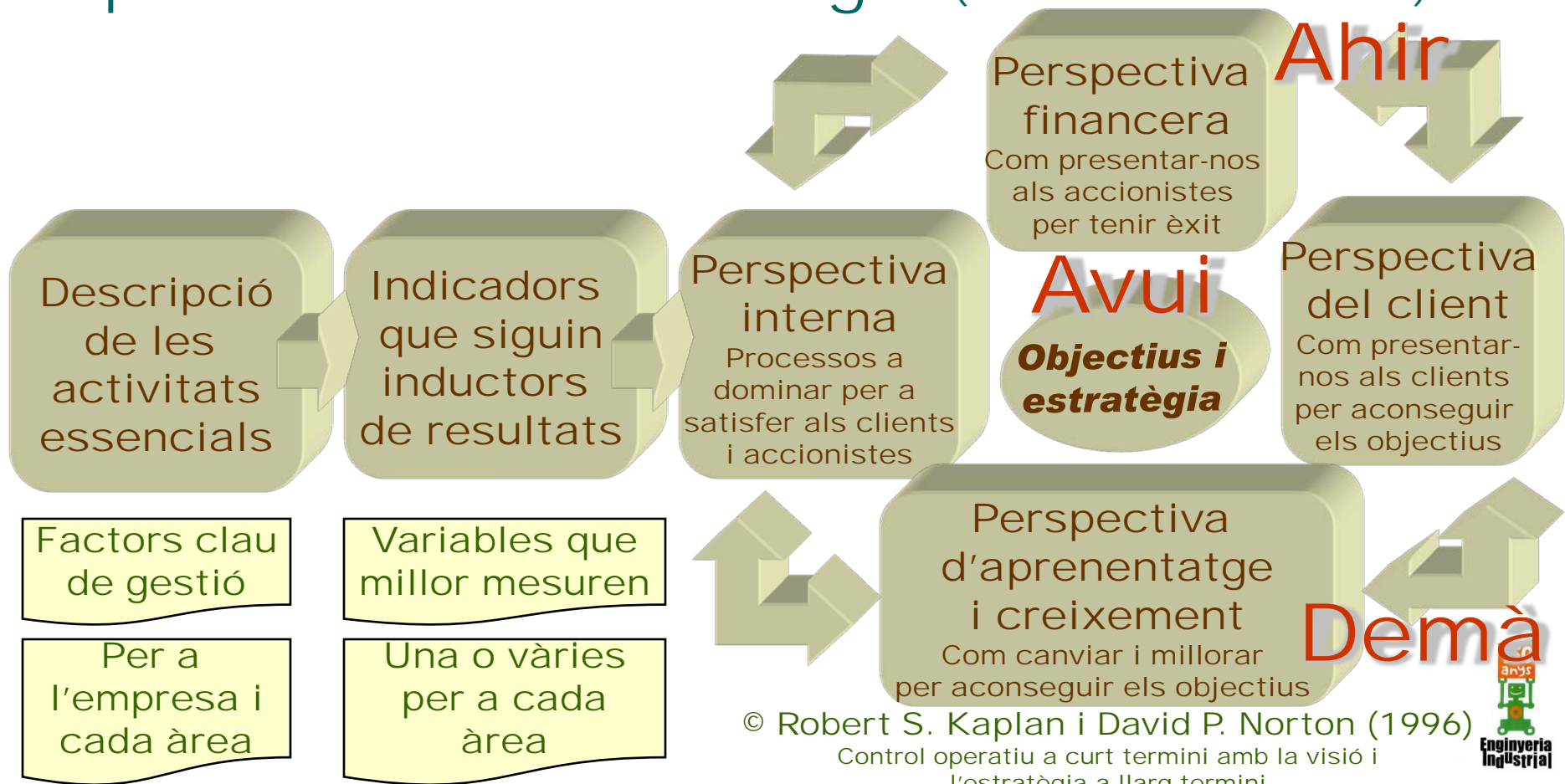
## L'organització de la informació per al control directiu







# Esquema - procés per a la construcció d'un quadre de comandament integral per al control estratègic (Balanced Scorecard)



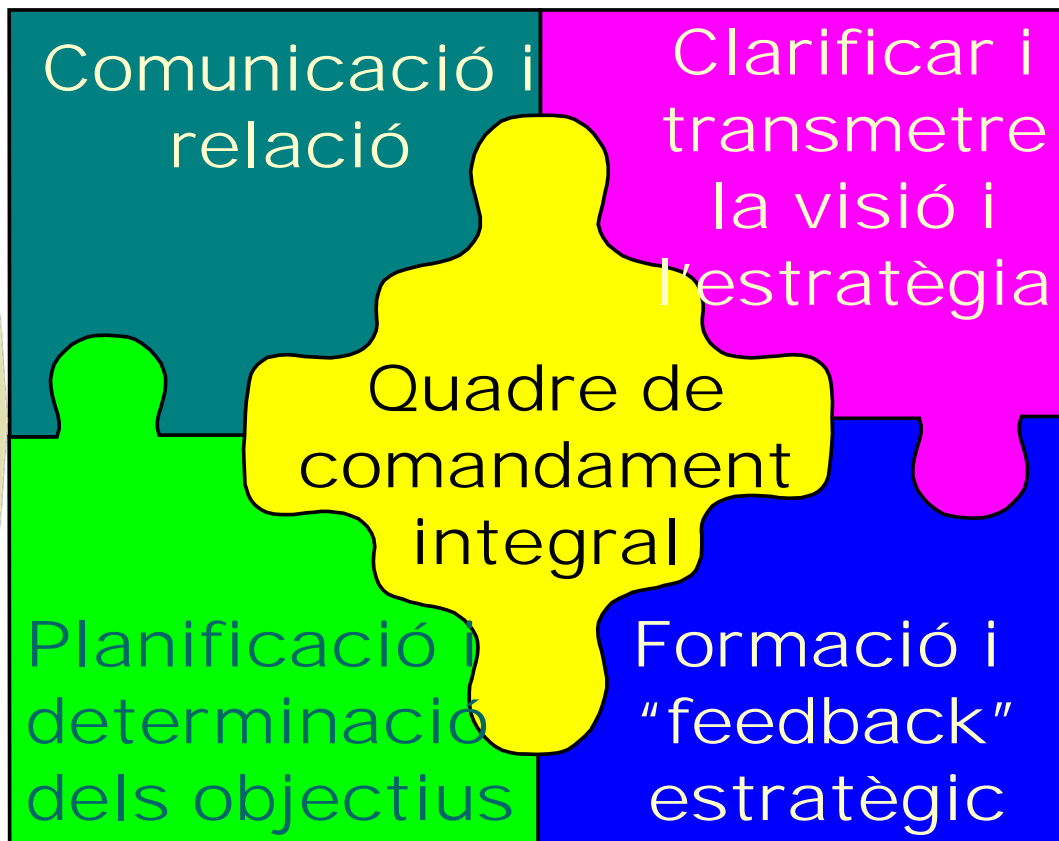
# Enfocament d'un quadre de comandament integral per al control estratègic

(Balanced Scorecard)

Estructura coherent i compacta per a comunicar estratègies

Avaluació de les relacions causa-efecte articulada amb les hipòtesis estratègiques de l'activitat

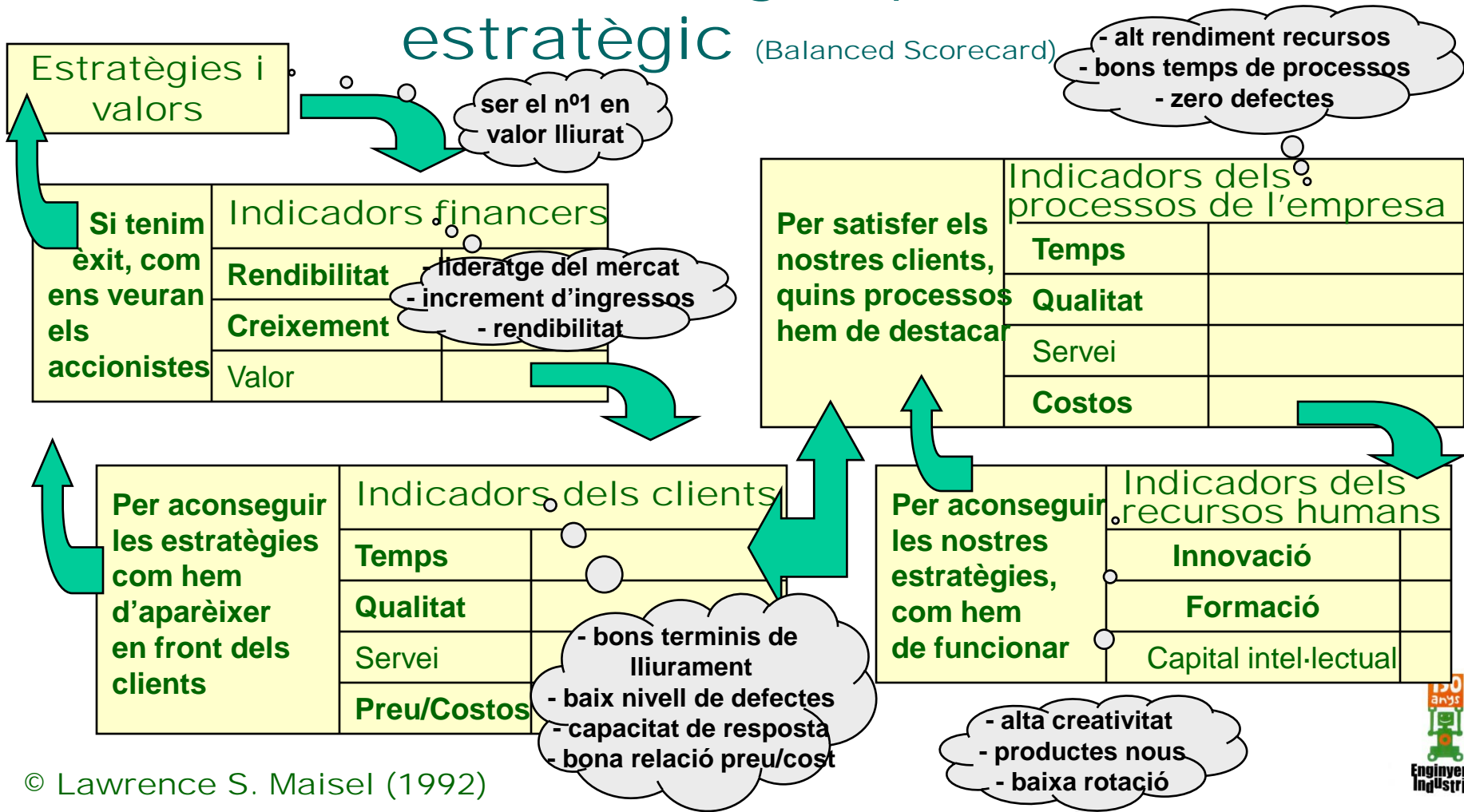
Procediments sistemàtics per a dur a terme les avaluacions com a elements de la planificació i control



© Robert S. Kaplan i David P. Norton (1996)



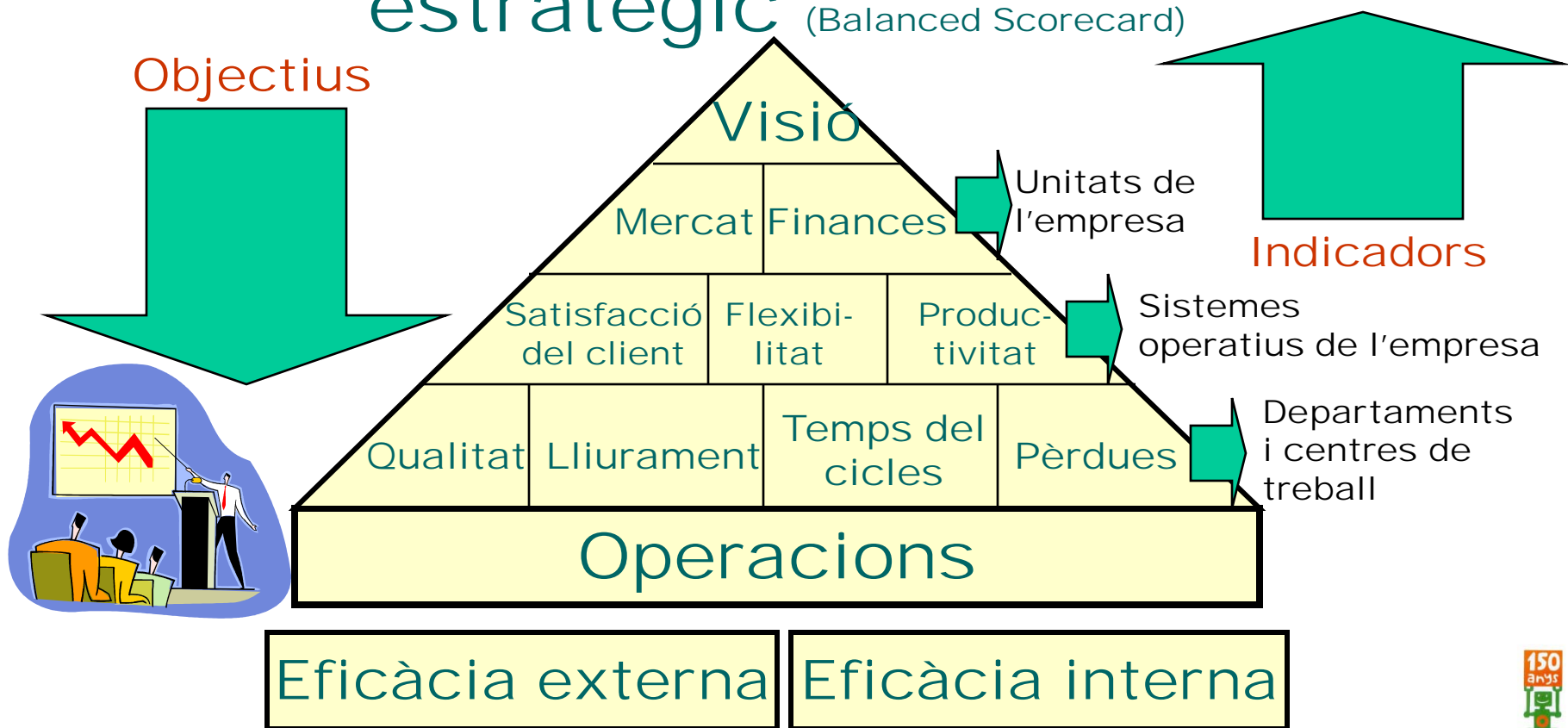
# Altres enfocaments de quadres de comandament integral per al control estratègic (Balanced Scorecard)



© Lawrence S. Maisel (1992)



# Altres enfocaments de quadres de comandament integral per al control estratègic (Balanced Scorecard)



© C. McNair, R. Linch i K. Cross (1990)



# Passos concrets d'un procés de creació

Descripció  
 Procediment

Definir el sector, descriure el desenvolupament i el paper de l'empresa

Establir i/o confirmar la visió de l'empresa.  
 Creació de l'equip de projecte

Establir les perspectives i el projecte de control integral

- Entrevistes per a una visió objectiva de la pròpia empresa
- Recerca sobre la situació i tendències del sector
- Anàlisi de l'entorn
- Impactes ambientals

DURADA SUGGERIDA:  
 2 mesos

- Reunions equip directiu de l'empresa
- Implicació total de la direcció
- Identificació i incorporació de membres líders d'opinió

DURADA SUGGERIDA:  
 1 setmana

- Reunions equip directiu de l'empresa amb equip de projecte
- Incorporació especialistes interns/externs en quadres de control integral

DURADA SUGGERIDA:  
 1 setmana





# Passos concrets d'un procés de creació

Descripció  
 Procediment

Desglosar la visió en les diferents perspectives i formular metes estratègiques

Identificar i validar els factors crítics d'èxit

Definir i desenvolupar indicadors, identificar causes/efectes i equilibris

- Reunions de treball de l'equip de projecte amb els membres de l'equip directiu
- Revisar les oportunitats i la validesa dels supòsits

DURADA SUGGERIDA:  
2 setmanes

- Reunions de treball de l'equip de projecte amb els membres de l'equip directiu
- Revisar les oportunitats i la validesa dels supòsits

DURADA SUGGERIDA:  
2 setmanes

- Reunions equip directiu de l'empresa amb equip de projecte
- Contrastació amb especialistes interns/externs
- Deixar un temps de reflexió i maduració

DURADA SUGGERIDA:  
1 setmana

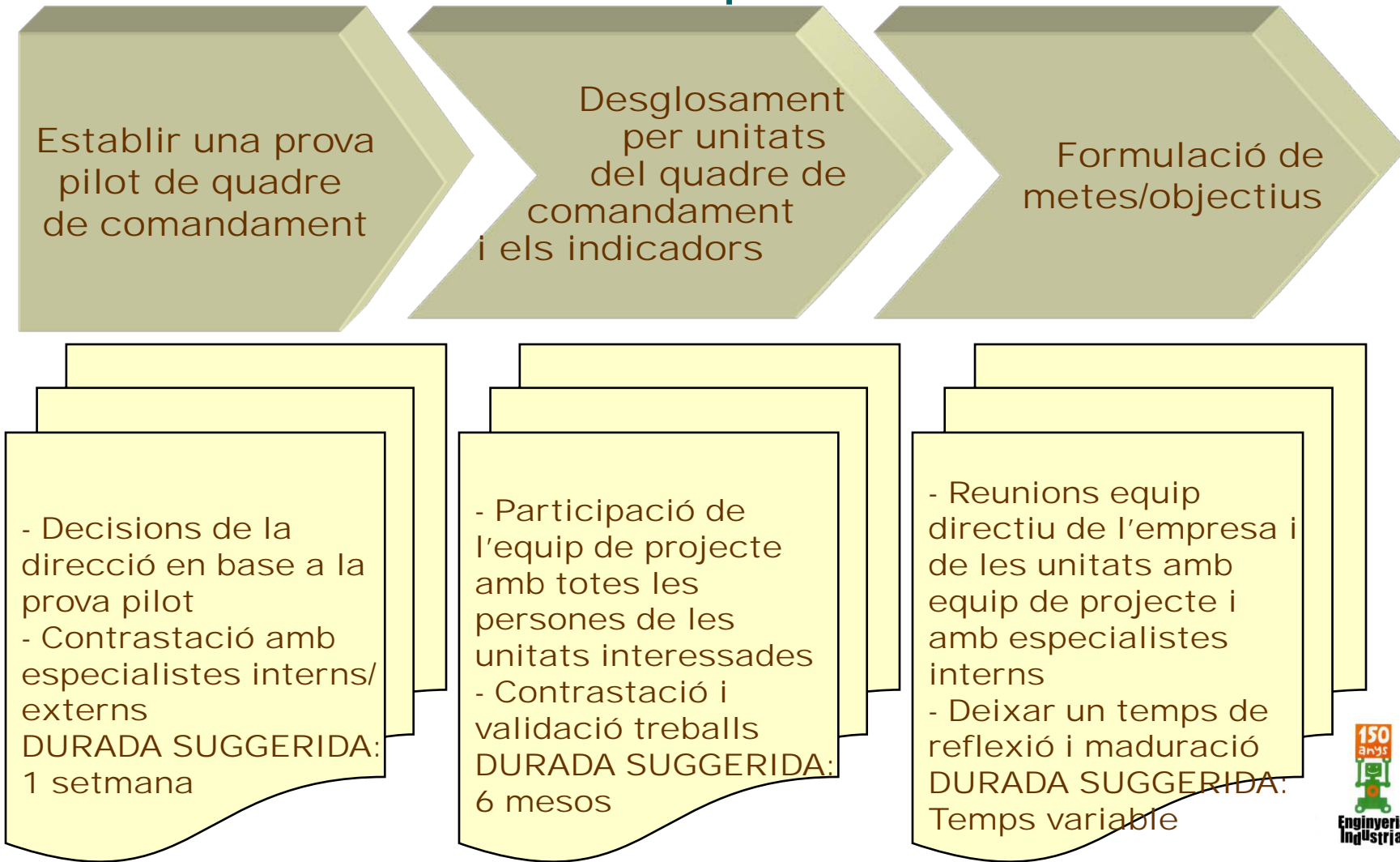






# Passos concrets d'un procés de creació

Descripció  
 Procediment

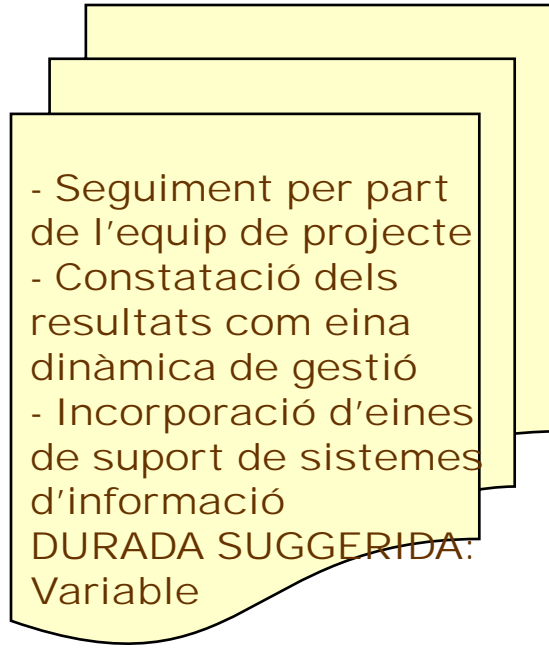
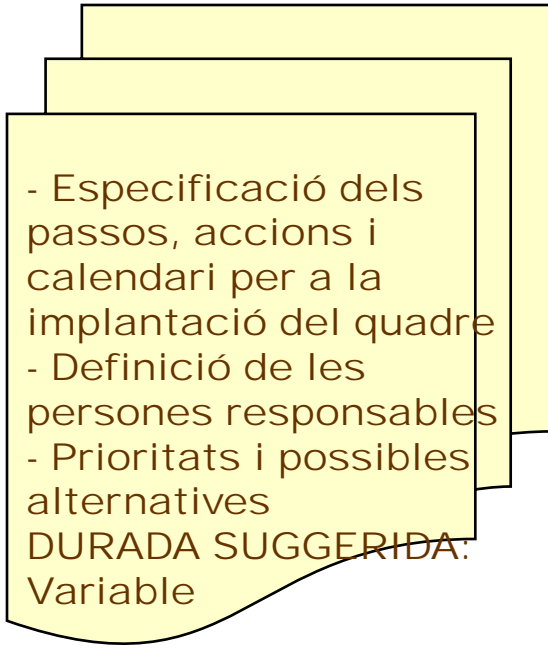






# Passos concrets d'un procés de creació

Descripció  
 Procediment



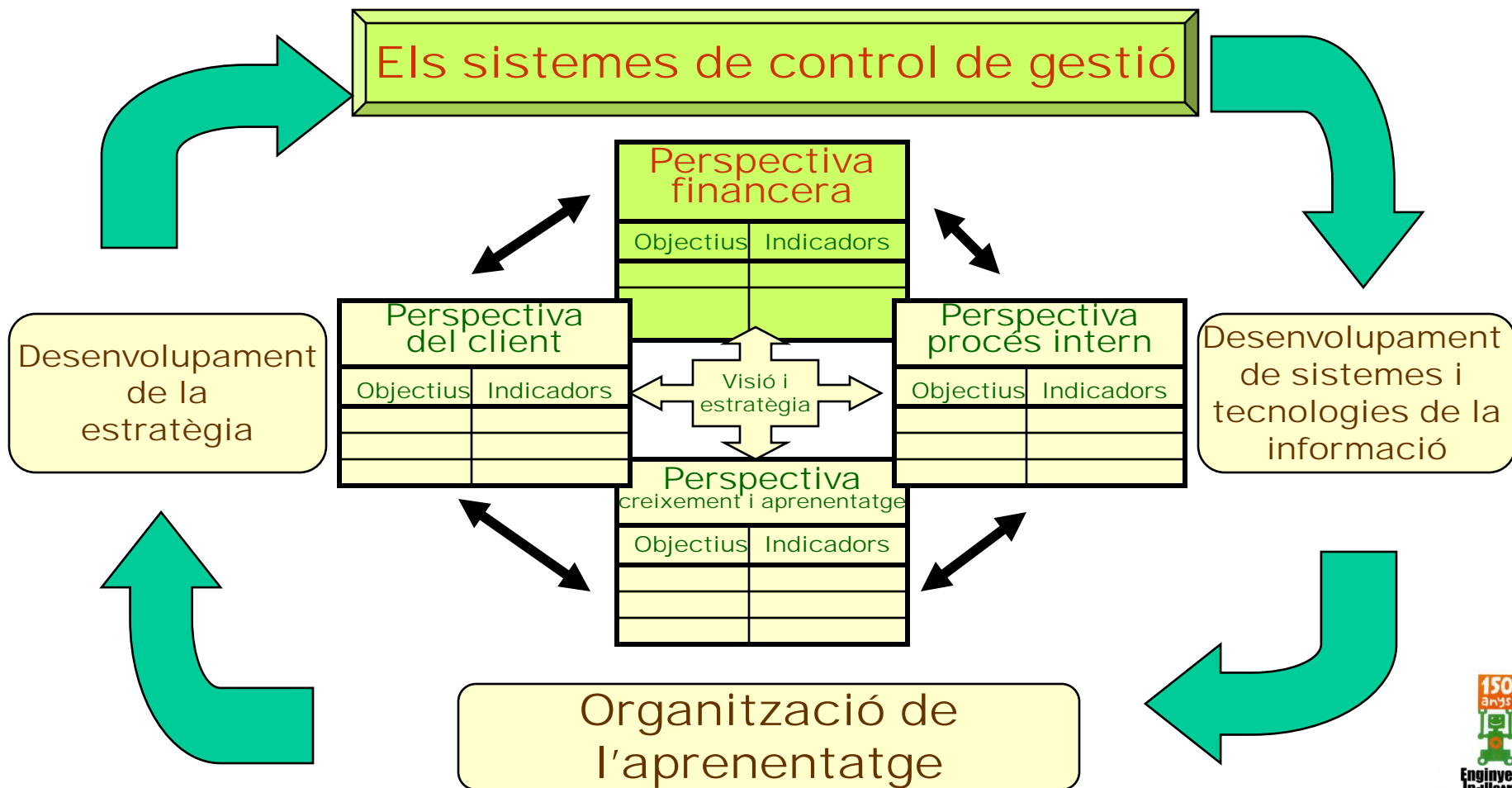
## CONCLUSIONS OPERATIVES

- per si sol no és garantia d'èxit de les estratègies
- la força dels conceptes emprats està en el procés de creació del quadre
- permet veure amb objectivitat l'empresa des de diferents punts amb la participació de persones implicades i especialistes
- s'estableix una base i un llenguatge comú
- dona consistència als sistemes d'informació



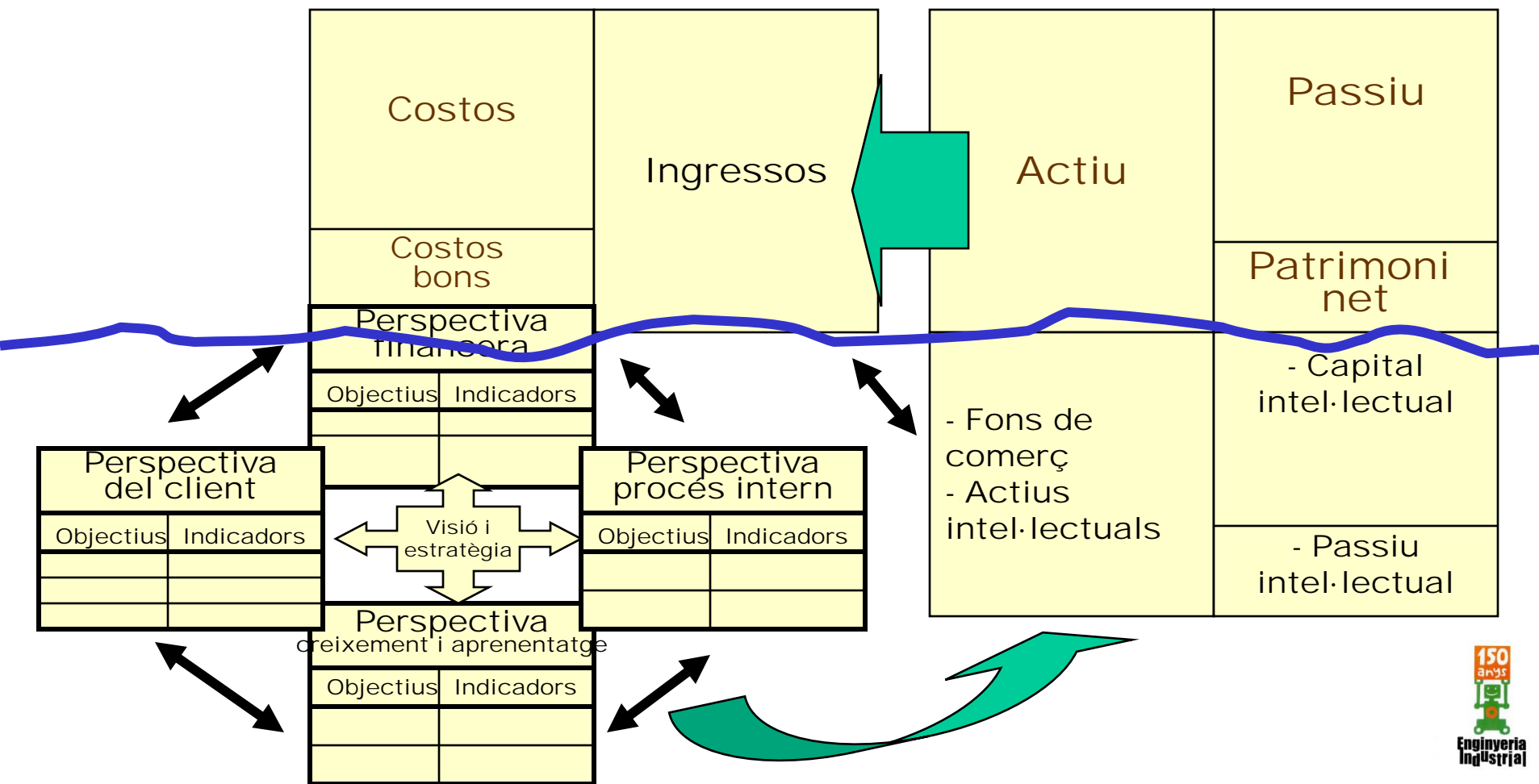


# El quadre de comandament i el control de la gestió





# El quadre de comandament i el control de la gestió



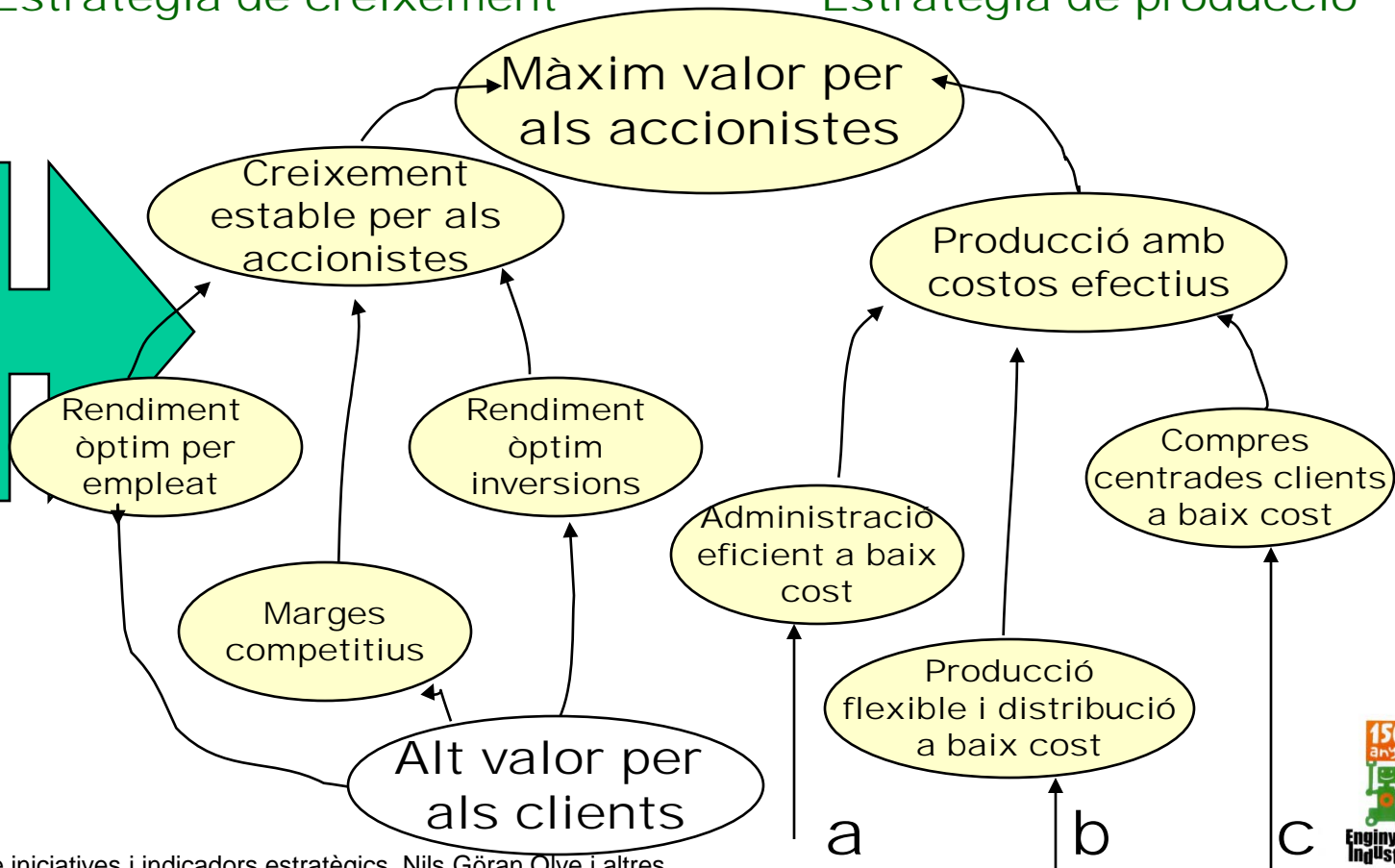


# Els indicadors i les relacions causa-efecte

Estratègia de creixement

Estratègia de producció

Perspectiva financera	
Objectius	Indicadors



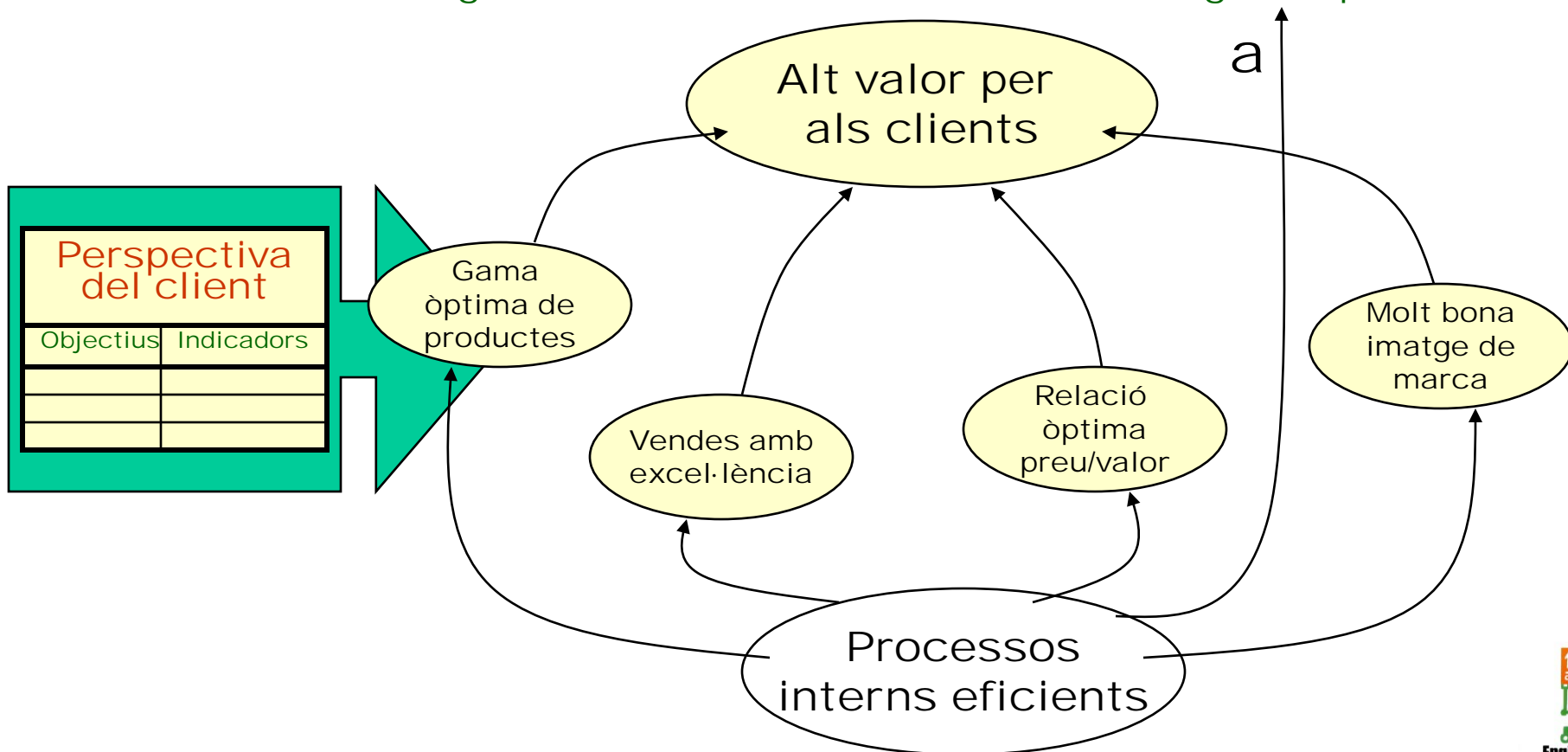
Relacions causa-efecte entre iniciatives i indicadors estratègics. Nils Göran Olive i altres



# Els indicadors i les relacions causa-efecte

Estratègia de creixement

Estratègia de producció



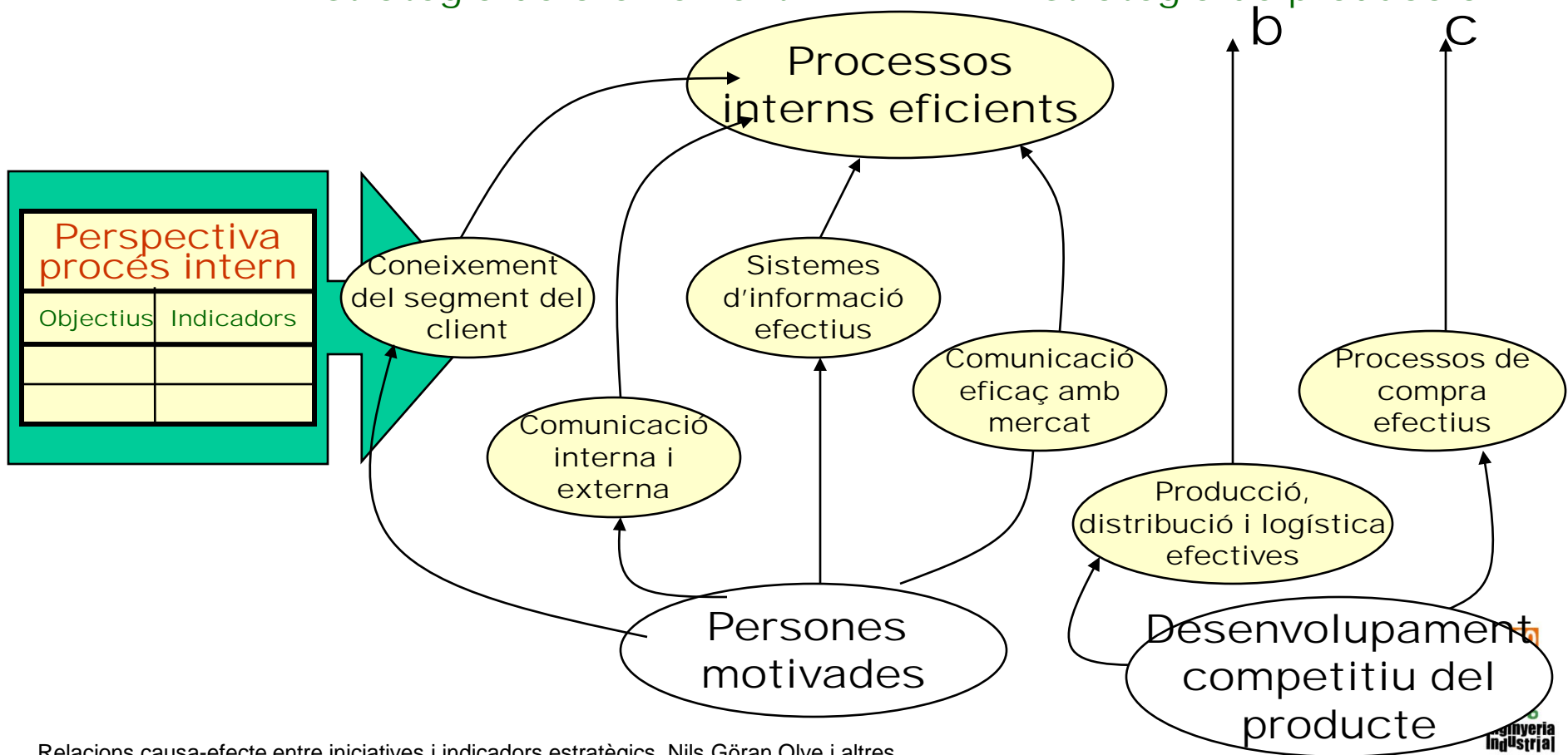
Relacions causa-efecte entre iniciatives i indicadors estratègics. Nils Göran Olve i altres



# Els indicadors i les relacions causa-efecte

Estratègia de creixement

Estratègia de producció



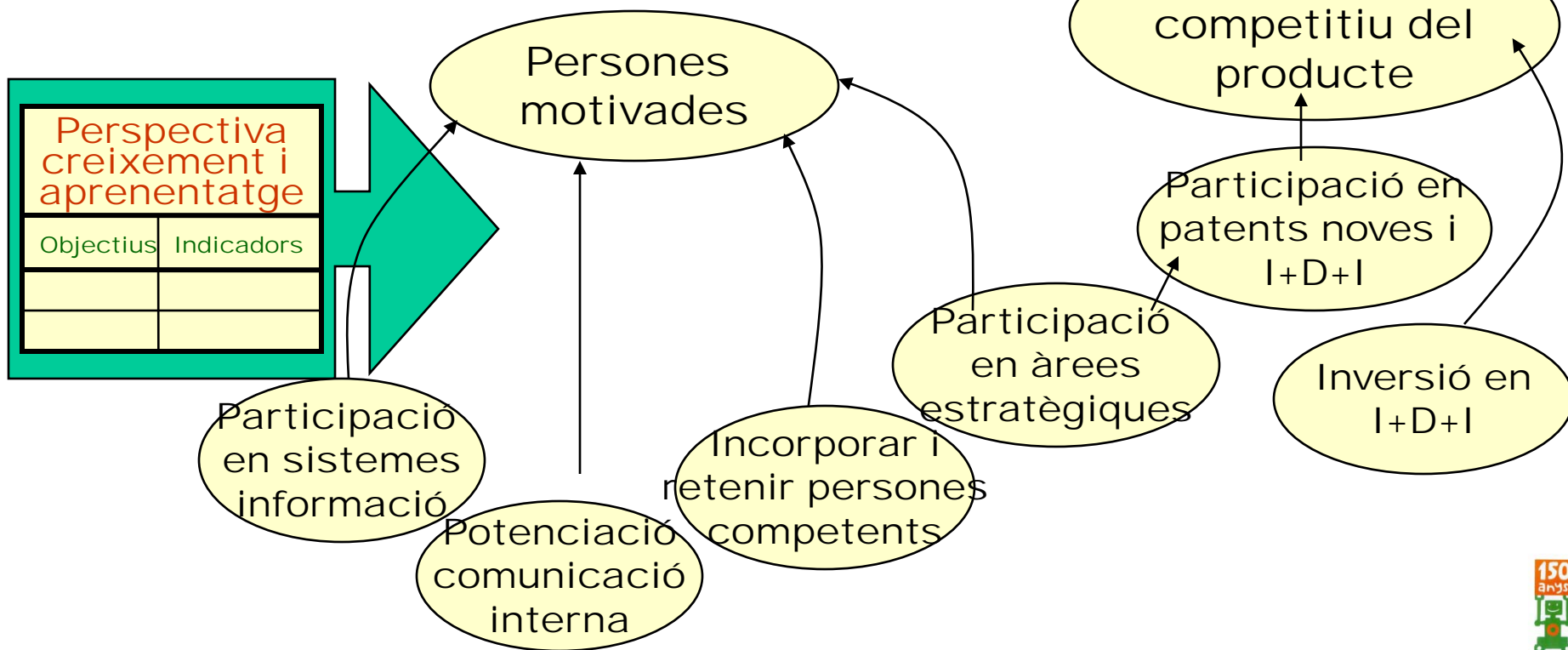
Relacions causa-efecte entre iniciatives i indicadors estratègics. Nils Göran Olve i altres

Enginyeria Industrial

# Els indicadors i les relacions causa-efecte

Estratègia de creixement

Estratègia de producció

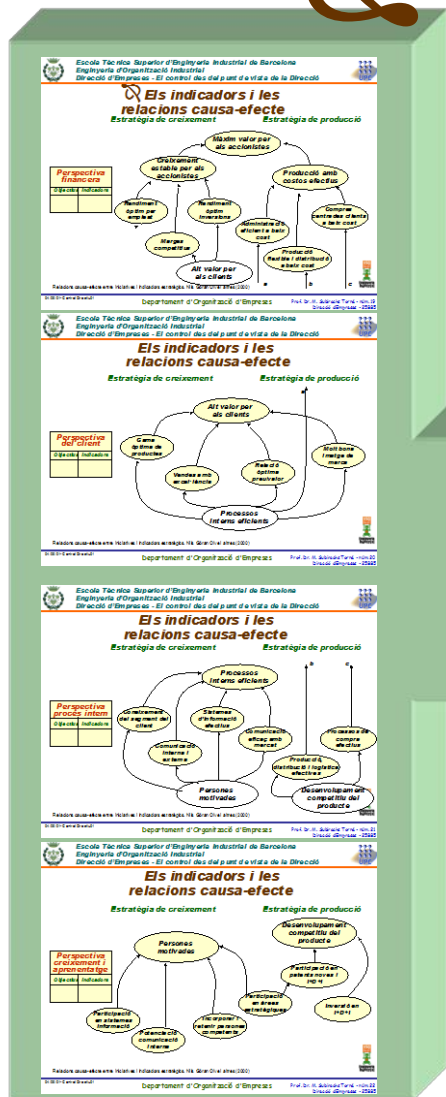


Relacions causa-efecte entre iniciatives i indicadors estratègics. Nils Göran Olve i altres





# El quadre de comandament i la gestió del coneixement



Orientar el coneixement de l'empresa a l'excel·lència i l'èxit tot fent:

- la força en l'acció en front de l'anàlisi
- contacte estret amb els clients per a oferir qualitat, fiabilitat i servei
- l'estímul de la generació d'iniciatives, acceptant els riscos i fracassos, aprenent d'ells
- la millora de la productivitat amb la participació de totes les persones implicades
- l'especialització en allò que coneixem bé
- una organització senzilla i flexible focalitzada en les unitats operatives
- una autonomia en la gestió al voltant dels valors fonamentals de l'empresa

