



**Università degli Studi *Mediterranea* di Reggio Calabria**  
**Dipartimento di Giurisprudenza, Economia e Scienze Umane (DIGIES)**

## **Lezione 2**

# **L'attività di Direzione aziendale e il Sistema di controllo direzionale**

**DOTT. GIUSEPPE VALENZA**

**Assegnista di Ricerca**

[giuseppe.valenza@unirc.it](mailto:giuseppe.valenza@unirc.it)

Corso di Controllo di gestione

Corso di Laurea in Scienze Economiche (L-33)

# L'attività di direzione aziendale



## *Cosa significa "dirigere" un'azienda?*

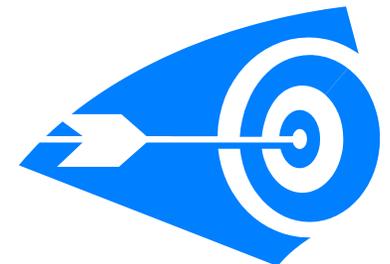
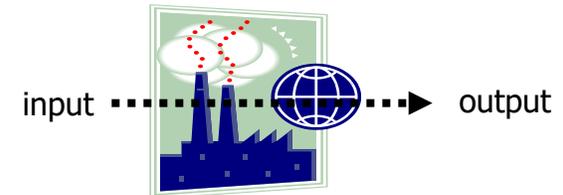
- Significa **prendere decisioni**
- Queste decisioni riguardano il reperimento, allocazione e impiego di risorse (materiali, immateriali, finanziarie, umane, tecnologiche, etc.)

## *Qual è l'obiettivo di questa attività?*

- L'obiettivo è presidiare l'**efficacia** e l'**efficienza** della gestione aziendale

Presidiare l'**efficienza** significa ottimizzare il rapporto input-output nei processi di approvvigionamento e impiego delle risorse, contenendo gli sprechi o il dispendio ingiustificato di risorse, senza per questo compromettere la qualità dell'output

Presidiare l'**efficacia** significa porre in essere processi di gestione che portano al conseguimento degli obiettivi predefiniti



# Fasi dell'attività di direzione aziendale



## ***FASI DELL'ATTIVITÀ DI DIREZIONE AZIENDALE***

### **Fase di PIANIFICAZIONE**

L'obiettivo è predisporre i **piani strategici (c.d. pianificazione strategica)** e i **programmi operativi (c.d. programmazione)**

Questi devono essere realizzati alla luce dei valori aziendali, della *mission* aziendale, delle finalità e degli obiettivi dell'organizzazione, dell'orientamento strategico di fondo e delle politiche aziendali

### **Fase di ORGANIZZAZIONE**

L'obiettivo è **reperire le risorse necessarie** per realizzare i piani strategici e i programmi operativi, ed **allocarle presso le varie unità organizzative**

In questa fase è inoltre necessario:

- attribuire responsabilità/potere a precise figure organizzative (manager), assegnando loro specifici obiettivi di risultato
- definire la struttura organizzativa attraverso la quale il lavoro e le mansioni verranno suddivise e coordinate ai vari livelli gerarchici dell'azienda

# Fasi dell'attività di direzione aziendale (segue)



## Fase di GUIDA

L'obiettivo è porre in essere azioni e comportamenti tali da **assicurare che i piani e i programmi si realizzino**

## Fase di CONTROLLO

L'obiettivo è **monitorare i risultati conseguiti**

In particolare, il monitoraggio deve:

- confrontare quanto pianificato (ottica ex ante o previsionale) con quanto realmente accaduto (ottica ex post o a consuntivo) [c.d. analisi degli scostamenti o analisi delle varianze]
- verificare che i risultati siano stati raggiunti secondo i livelli di efficienza e di efficacia previsti
- individuare eventuali azioni correttive se vi sono stati scostamenti negativi fra obiettivi a preventivo e risultati a consuntivo

# Fasi dell'attività di direzione aziendale (segue)

Riepilogando...

**1. Pianificazione e programmazione** degli obiettivi aziendali

**2. Organizzazione** delle risorse e delle responsabilità organizzative

**3. Guida** verso la realizzazione dei piani, programmi e obiettivi

**4. Controllo** del grado di conseguimento di piani, programmi e obiettivi



# Definizione di direzione aziendale



È possibile quindi ricavare la seguente definizione di

## **Attività di Direzione Aziendale:**

*«L'**attività di direzione** è l'attività svolta dal management per presidiare l'efficienza e l'efficacia della gestione*

*Essa è articolabile in processi elementari denominati di pianificazione e programmazione, organizzazione, guida e controllo delle risorse gestite» (Arcari, 2019)*



# Responsabilità, pianificazione, successo aziendale, sistema informativo aziendale: relazioni



Elementi fondamentali che caratterizzano la gestione aziendale sono:

- ✓ le responsabilità
- ✓ la pianificazione
- ✓ i presupposti del successo aziendale
- ✓ il sistema informativo amministrativo

*Quali sono le relazioni che intercorrono fra questi elementi?*

Le **responsabilità** fanno capo a tutti i soggetti che costituiscono la Direzione aziendale:

- l'Alta Direzione, che governa l'azienda nel suo insieme e che si trova al vertice del sistema aziendale
- tutti i manager che hanno ruoli di responsabilità, dai livelli superiori fino ai livelli inferiori della gerarchia aziendale (es. divisioni, funzioni, unità organizzative, uffici, reparti, etc.)

La **pianificazione** vede coinvolti i soggetti a vario titolo responsabili, in quanto l'Alta Direzione, generalmente dopo aver fissato gli obiettivi strategici, coinvolge i manager dei livelli inferiori (es. responsabile della produzione, responsabile vendite, responsabile R&S, etc.) per definire i programmi operativi

# Responsabilità, pianificazione, successo aziendale, sistema informativo aziendale: relazioni



Il **successo aziendale**, secondo Coda, dipende da tre fattori:

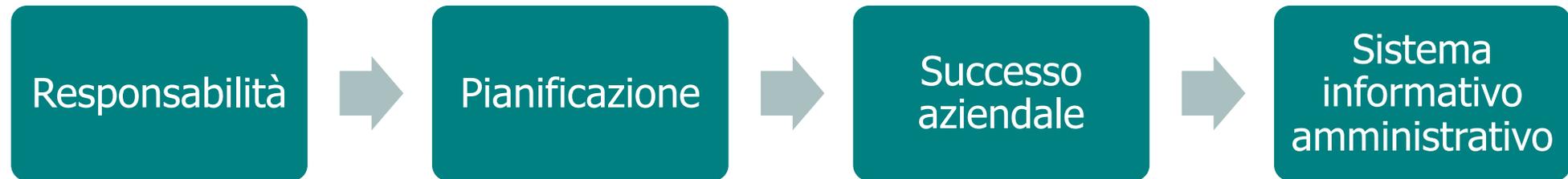
- competitività, intesa come *capacità di realizzare un prodotto/servizio aventi caratteristiche distintive tali da renderlo migliore rispetto ai prodotti/servizi della concorrenza*
- economicità, intesa come *capacità di conseguire ricavi > costi in un'ottica di lungo periodo*
- socialità, intesa come *capacità di soddisfare le esigenze ed aspettative degli interlocutori sociali (stakeholder), ossia i soggetti portatori d'interesse verso l'azienda (es. lavoratori, clienti, fornitori, associazioni, enti locali, etc.)*

In realtà un altro elemento da tenere in considerazione è la solvibilità, intesa come capacità dell'azienda di far fronte ai debiti

È necessario tuttavia far fronte ai debiti «in maniera economica», ovvero tramite i normali processi della dinamica del capitale circolante (es. se si accende un mutuo passivo o si vende un macchinario per saldare un debito, si sta agendo in maniera non economica)

Il **sistema informativo amministrativo** è il sistema che si occupa di gestire le informazioni, ed è un elemento fondamentale che sta alla base del successo aziendale

# Responsabilità, pianificazione, successo aziendale, sistema informativo aziendale: relazioni *(segue)*



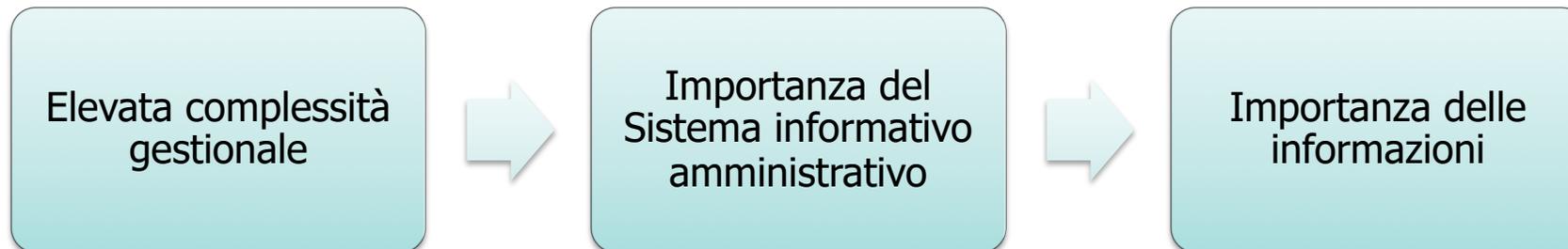
# Complessità gestionale e Sistema informativo amministrativo



La complessità gestionale dipende da due fattori:

- ❖ **complessità organizzativa**
- ❖ **complessità strategica**

All'aumentare della complessità gestionale, aumenta l'importanza del sistema informativo amministrativo, in quanto cresce l'importanza delle informazioni a supporto delle decisioni dell'Alta Direzione



# Complessità organizzativa dell'azienda

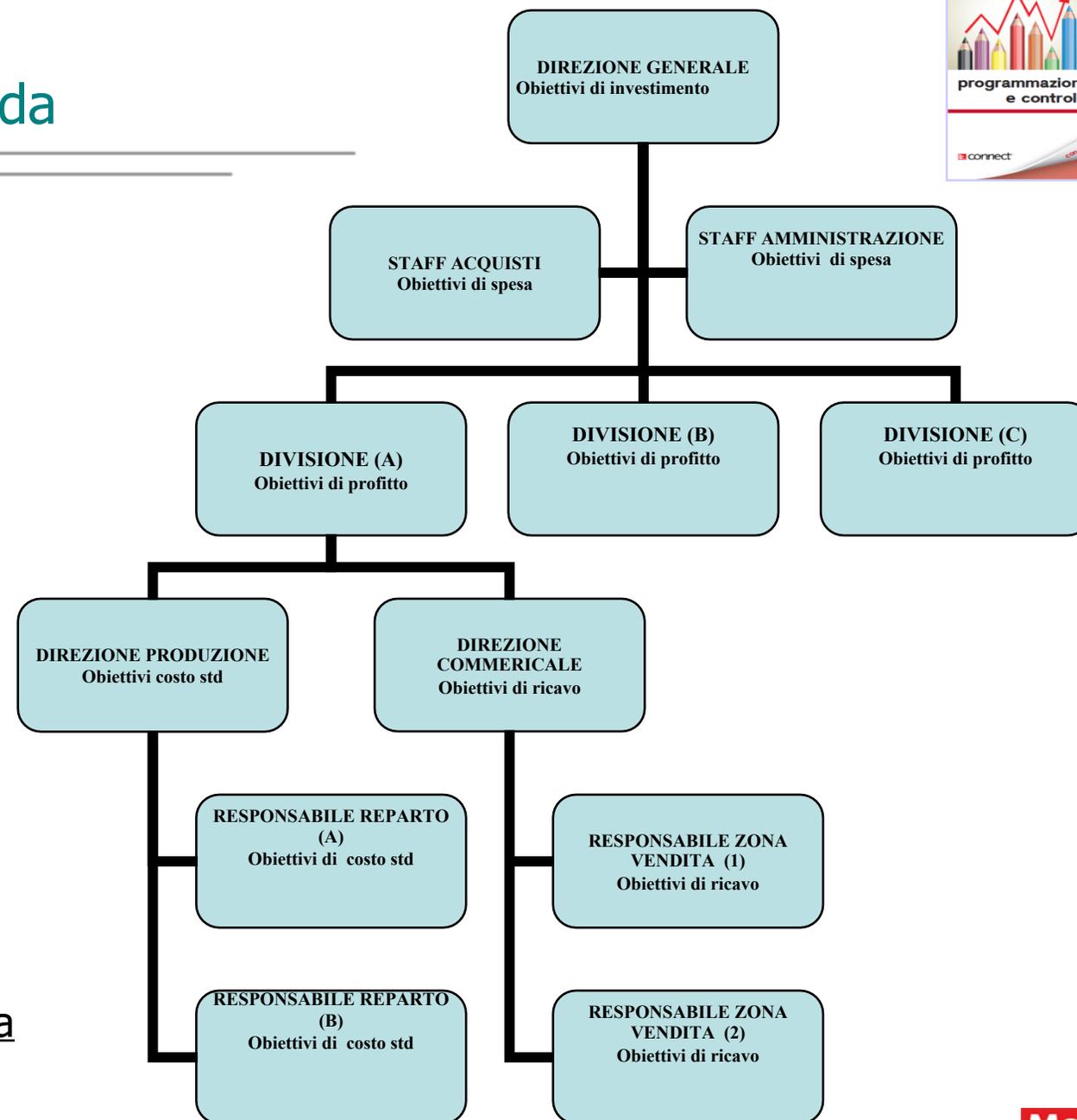
La complessità organizzativa dipende dalle **caratteristiche della struttura organizzativa**

*Cos'è una struttura organizzativa?*

La struttura organizzativa rappresenta **l'assetto organizzativo di un'azienda**, che include mansioni, responsabilità, livelli gerarchici e rapporti fra le diverse unità organizzative e i loro obiettivi

Quando si ha a che fare con *strutture organizzative molto complesse*, i livelli gerarchici superiori delegano molto potere ai livelli inferiori, che acquisiscono quindi molta autonomia (es. struttura divisionale), rispetto alla strutture semplici (es. piccole imprese familiari)

Più è complessa la struttura, più è importante un sistema di controllo di gestione per guidare l'azienda verso gli obiettivi prefissati



# Complessità strategica dell'azienda

La complessità strategica dipende dal numero e dalla dimensione delle **ASA (Aree Strategiche d'Affari)**

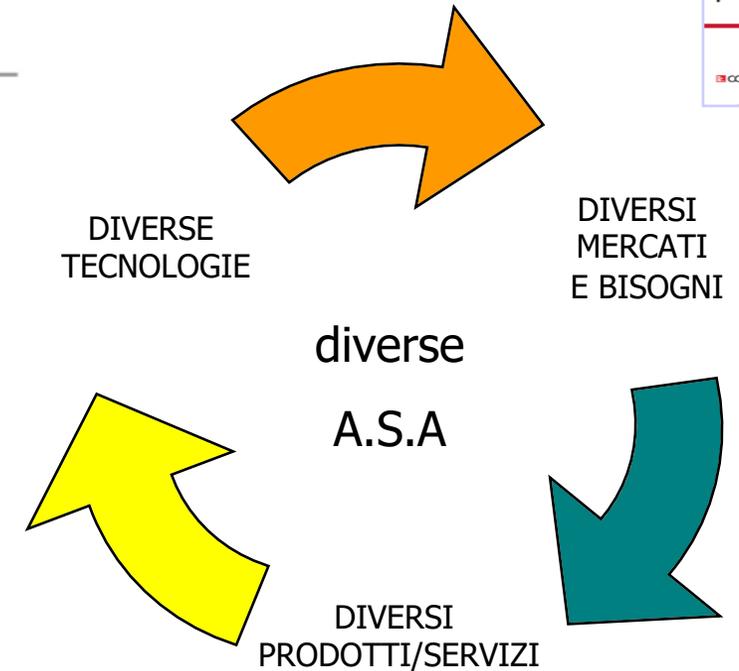
*Cos'è un'ASA?*

Un'ASA è definita come una combinazione Prodotto/Mercato/Tecnologia, ossia un **business aziendale** caratterizzato da un prodotto che si rivolge ad una determinata clientela/mercato e da una specifica connotazione tecnologica

Ogni ASA è caratterizzata da *un'elevata autonomia economica e manageriale (a volte anche giuridica)*, cosicché un'ASA può essere quasi considerata una sorta di «sotto-azienda» all'interno di un'azienda più grande

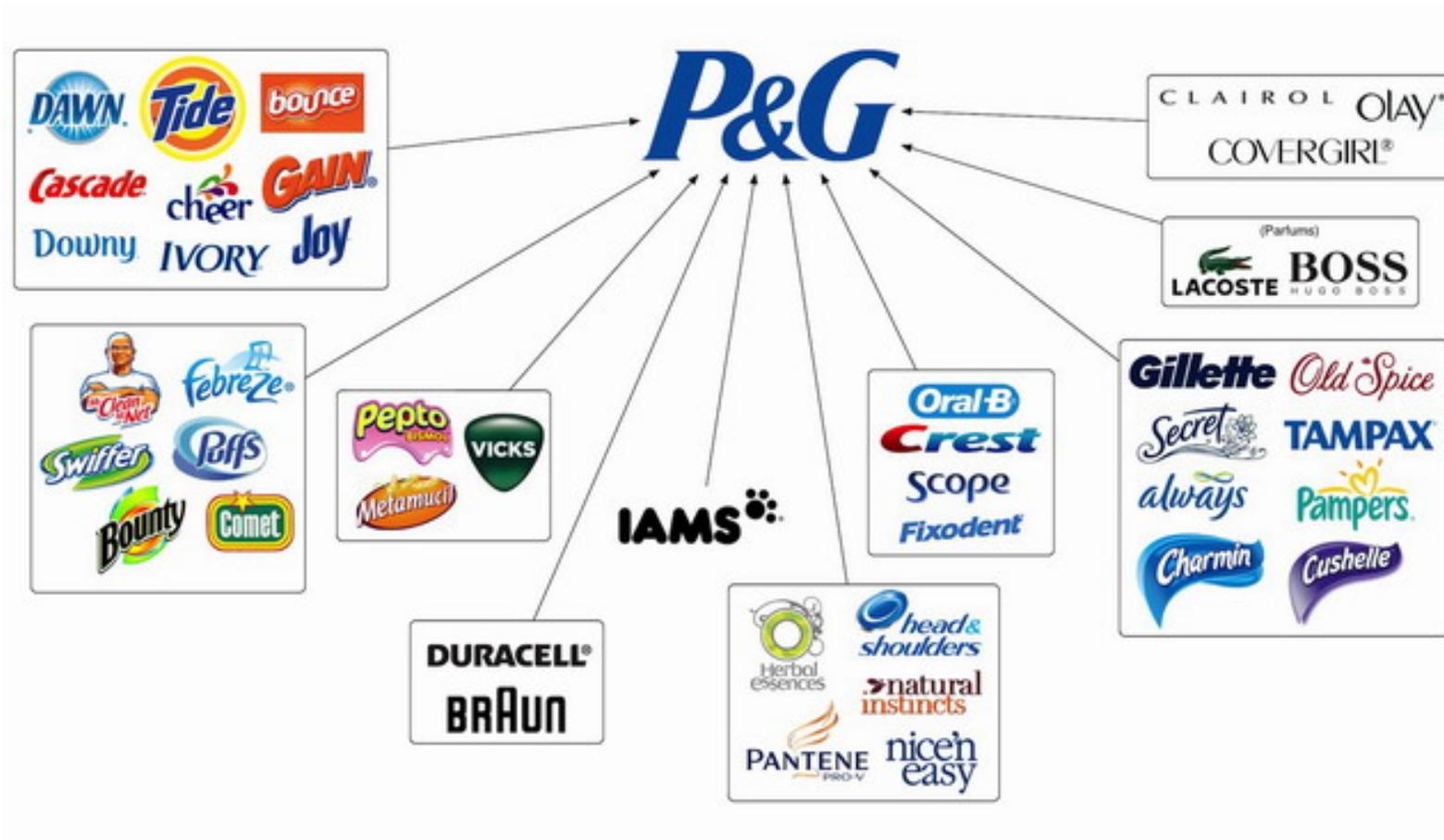
Quando si ha a che fare con *molte ASA*, il livello di delega di potere ai responsabili delle varie ASA è molto elevato

In questi casi è necessario un sistema di controllo di gestione per guidare l'azienda verso gli obiettivi prefissati



# La complessità gestionale (segue)

## Le ASA della Procter & Gamble



# Il sistema informativo amministrativo



Più è elevata la complessità gestionale (organizzativa e strategica), più sono necessari sistemi di controllo di gestione

I sistemi di controllo di gestione necessitano di informazioni, che sono fornite dal **sistema informativo amministrativo**:

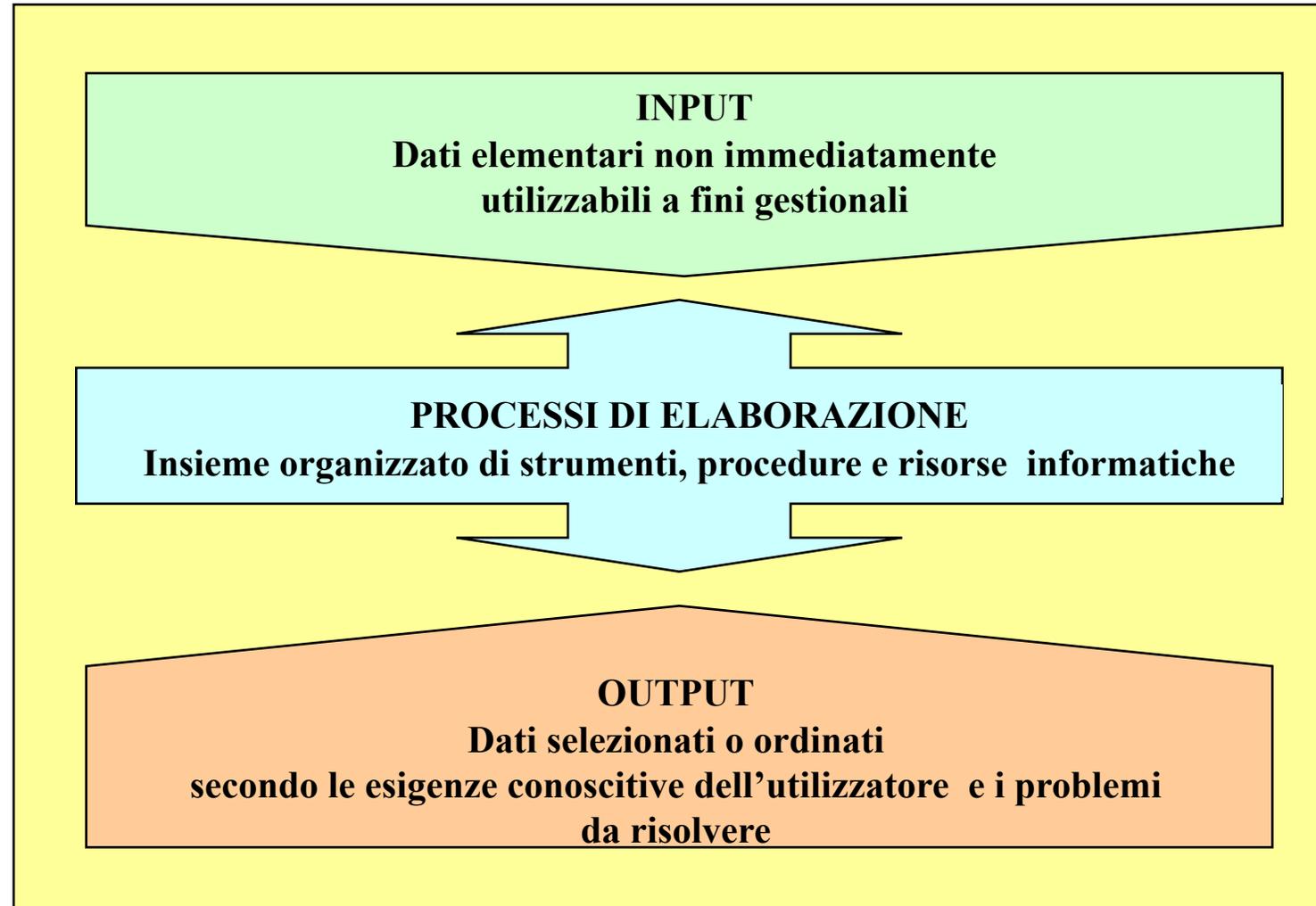
Il SIA è un sistema che **elabora dati elementari, attraverso specifici strumenti e supporti informatici, con l'obiettivo di produrre informazioni economiche utili alla direzione aziendale**

Si possono quindi individuare tre elementi:

- 1. Dati elementari:** sono gli *input del sistema informativo*, e possono essere monetari ma anche non monetari (es. dati contenuti nelle fatture d'acquisto, nelle bolle di prelievo del magazzino, nelle schede dei tempi di lavorazione dei prodotti, etc.)
- 2. Processo di elaborazione:** *processo basato su strumenti, procedure e risorse informatiche* atte a trasformare input in output
- 3. Informazioni economiche:** sono gli *output del processo di elaborazione*, e vengono predisposte in base alle particolari esigenze conoscitive degli utilizzatori (es. determinazione del costo di un prodotto)

# Il sistema informativo amministrativo (segue)

Riepilogando...



# Dal sistema informativo amministrativo al sistema di controllo direzionale



Il **sistema informativo amministrativo** fornisce informazioni che possono riguardare i più svariati ambiti dell'azienda

Tuttavia, nelle aziende, i manager che operano ai diversi livelli della struttura organizzativa sono caratterizzati da diversi gradi di autonomia e responsabilità, di conseguenza, essi necessitano di informazioni differenziate

Quando il sistema informativo amministrativo viene progettato in funzione del soddisfacimento di queste informazioni differenziate, si parla di **sistema di controllo direzionale** (o **sistema di controllo di gestione**)

*Come si progetta un sistema di controllo direzionale? Quale approccio si utilizza?*

## **Approccio situazionale**

per progettare un efficace sistema di controllo direzionale si impone una progettazione ad hoc, in funzione di specificità gestionali ed esigenze informative identificate ai diversi livelli organizzativi

Questo approccio si fonda sulla «**teoria della contingenza**»: *non esiste un sistema valido in assoluto per tutte le aziende, ma il sistema va adattato in funzione di specifici fattori*, che sono:

1. Finalità
2. Processi di elaborazione
3. Condizioni di contesto

# Il sistema di controllo direzionale *(segue)*

## 1. FINALITÀ

Finalità generale: supportare i manager nella gestione e orientare le decisioni secondo criteri di efficacia ed efficienza

Finalità particolari:

- Conoscenza
- Responsabilizzazione

### **Conoscenza**

- valorizzazione di alcune poste di bilancio (tipicamente prodotti finiti e semilavorati)
- orientare le decisioni (es. determinazione del prezzo di un prodotto)
- programmare l'impiego futuro di risorse (es. budget degli acquisti di materie prime)
- controllare i livelli di efficienza (es. analisi degli scostamenti del costo di produzione)

### **Responsabilizzazione**

- assegnare a ciascun responsabile/manager specifici obiettivi da raggiungere
- individuare le leve economiche manovrabili dagli stessi
- valutare le prestazioni dei singoli responsabili/manager, alimentando sistemi incentivanti/premianti



# Il sistema di controllo direzionale (segue)

## 2. PROCESSI DI ELABORAZIONE

I processi di elaborazione si basano su specifici strumenti alla base del sistema di controllo di gestione:

### **PROCESSI DI ELABORAZIONE**

➤ **STRUMENTI** a supporto della *conoscenza*:

- i sistemi di misurazione analitica dei costi di tipo tradizionale (direct costing e full costing)
- i sistemi di misurazione analitica dei costi basati sulle attività (Activity Based Costing)
- i sistemi di misurazione analitica dei costi a costi variabili
- la programmazione operativa e il budget di esercizio come strumento di previsione

➤ **STRUMENTI** a supporto della *responsabilizzazione*

- i sistemi di misurazione dei costi a valori preventivi (costi standard)
- i sistemi di gestione dei costi basati sulle attività (Activity Based Management)
- l'assegnazione degli obiettivi economici nell'ambito del budget di responsabilità

➤ **PROCEDURE INFORMATICHE**



# Il sistema di controllo direzionale *(segue)*

## 3. CONTESTO ESTERNO ED INTERNO

Gli strumenti del sistema di controllo direzionale dipendono anche da due fattori:

Condizioni del contesto esterno in cui opera l'azienda



*Grado di competitività del mercato*



**Complessità strategica dell'azienda**

Condizioni del contesto interno che caratterizza l'azienda



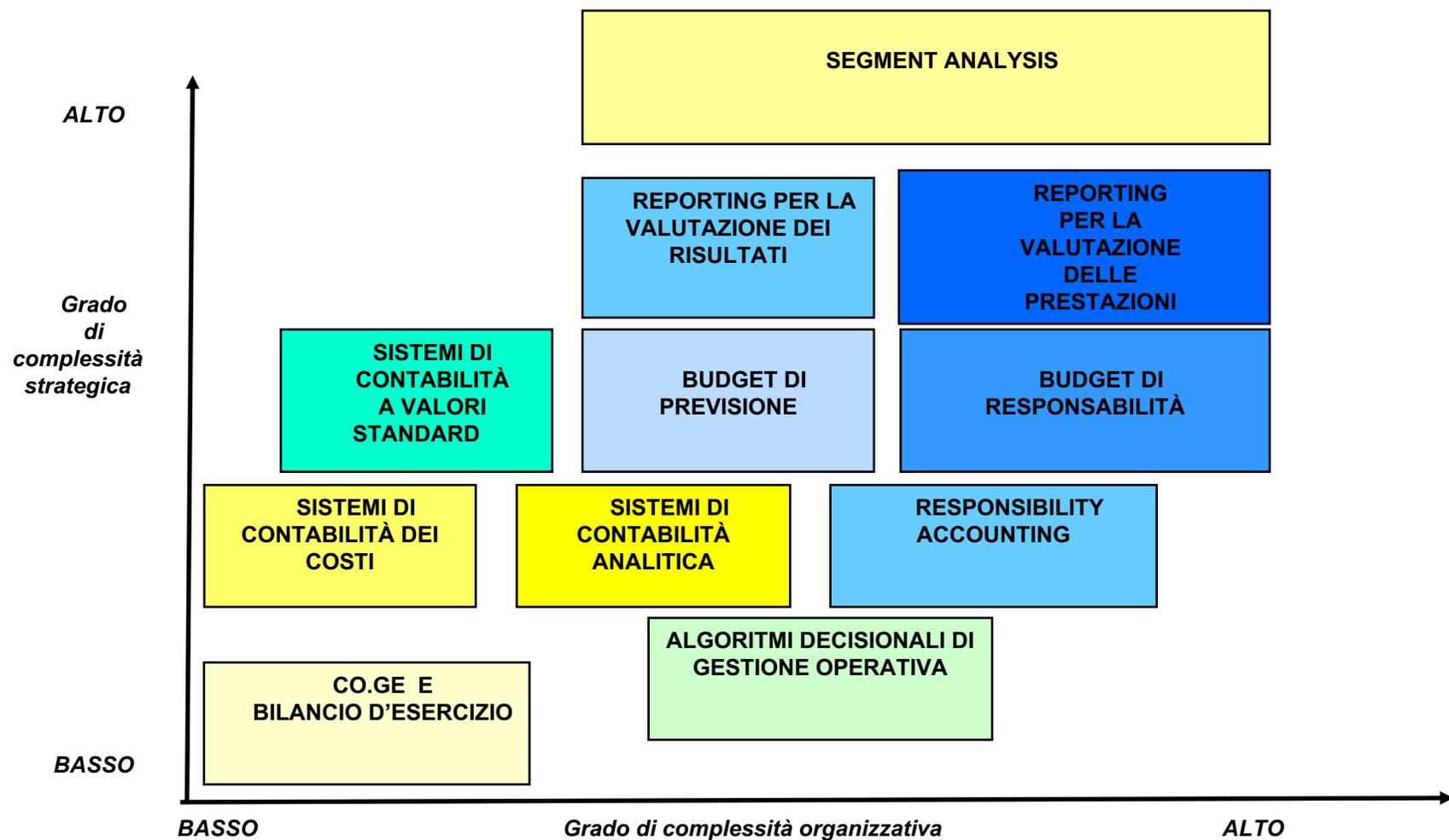
*Numerosità dei livelli gerarchici e delle unità organizzative*



**Complessità organizzativa dell'azienda**



# Il sistema di controllo direzionale (segue)



# Il sistema di controllo direzionale (segue)



Riepilogando...

