

# Economia e gestione delle imprese

*Michela Floris*

Università degli Studi di Cagliari



# Cosa impareremo oggi

---

- Controllo direzionale
- Momenti di controllo
- Tipologie di controllo
  - Controllo operativo
  - Controllo di rendimento
  - Controllo strategico
- Organizzazione della funzione di controllo

# Controllo direzionale

- Conclude la sequenza delle fasi di direzione e crea le premesse per l'avvio di un nuovo ciclo di attività
- Assicura che le scelte assunte a livello direzionale e amministrativo siano correttamente attuate
- Valuta la bontà delle decisioni assunte
- Si diffonde a qualsiasi posizione organizzativa

# Evoluzione del concetto di controllo

---

- **Visione tradizionale:** strumento di costrizione necessario a vincolare l'azione degli uomini
- **Visione avanzata:** strumento di indirizzo



# Momenti del controllo

1. **Antecedente** rispetto all'azione (serve a valutare preventivamente la bontà di certe scelte )
2. **Concomitante** (analisi degli scostamenti)
3. **Sussequente** (valutazione dell'efficienza e dell'efficacia della gestione)
4. **Prospettica** (verifica la persistenza della validità delle scelte strategiche e organizzative -> controllo strategico)

# Il controllo direzionale

---

**Controllo  
di direzione**

**Controllo  
operativo**

***Antecedente***  
***Concomitante***

**Valutazioni di  
rendimento**

***Sussequente***  
**Misurazione di efficacia**  
**Misurazione di efficienza**

**Controllo  
strategico**

***Prospettico***  
**Analisi strategica**  
**Analisi organizzativa**

# Tipologie di controllo

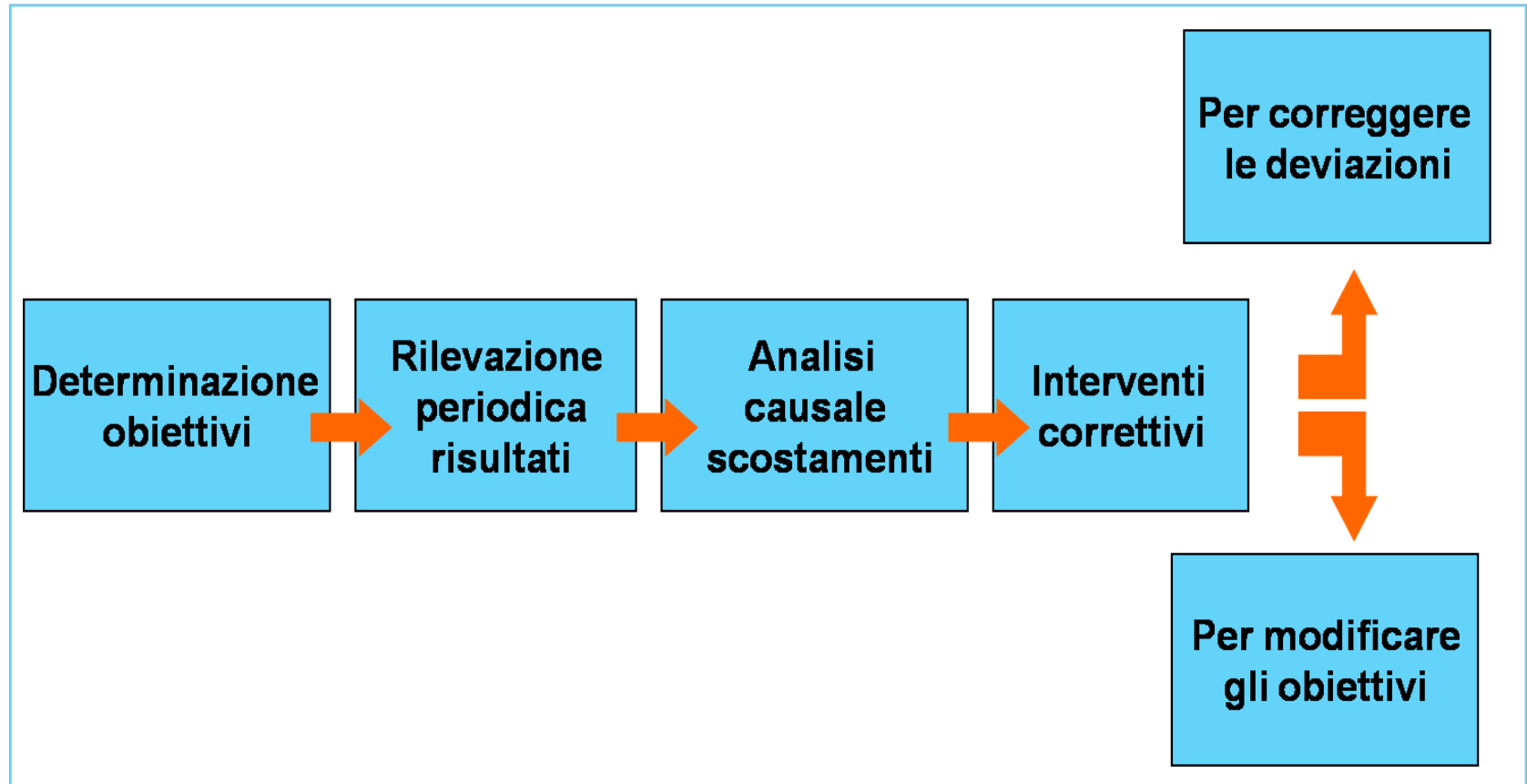
1. **Controllo operativo:** procedura attuata durante lo svolgimento della gestione
2. **Valutazione di rendimento:** verifica il grado di efficienza e di efficacia della gestione aziendale;
3. **Controllo strategico;** verifica la congruenza dell'azione rispetto all'evoluzione della condizione interna e ambientale

# Controllo operativo

---

- La procedura attuata durante lo svolgimento delle operazioni aziendali allo scopo di:
  - Seguire lo sviluppo della gestione
  - Garantire il rispetto degli obiettivi fissati in sede di costruzione dei piani
  - Non è un accertamento a posteriori di ciò che è accaduto nell'impresa ma **è rilevazione concomitante** di certi fenomeni (es. vendite)

# Fasi del controllo operativo concomitante



# Determinazione degli obiettivi

1. Per ogni attività da compiere si stabiliscono degli obiettivi (es. produrre un certo numero di pezzi, vendere una determinata quantità di prodotti finiti, ecc.), da sottoporre a controllo
2. Gli obiettivi possono essere desunti dalla programmazione formulata o essere fissati in fase di attuazione di specifiche politiche o azioni

# Rilevazione periodica dei risultati

---

- Raccogliere i dati sulle prestazioni dove sono stati generati
- Stabilire un sistema di **reporting**. Fare giungere con regolarità i dati sui risultati di gestione ai dirigenti interessati

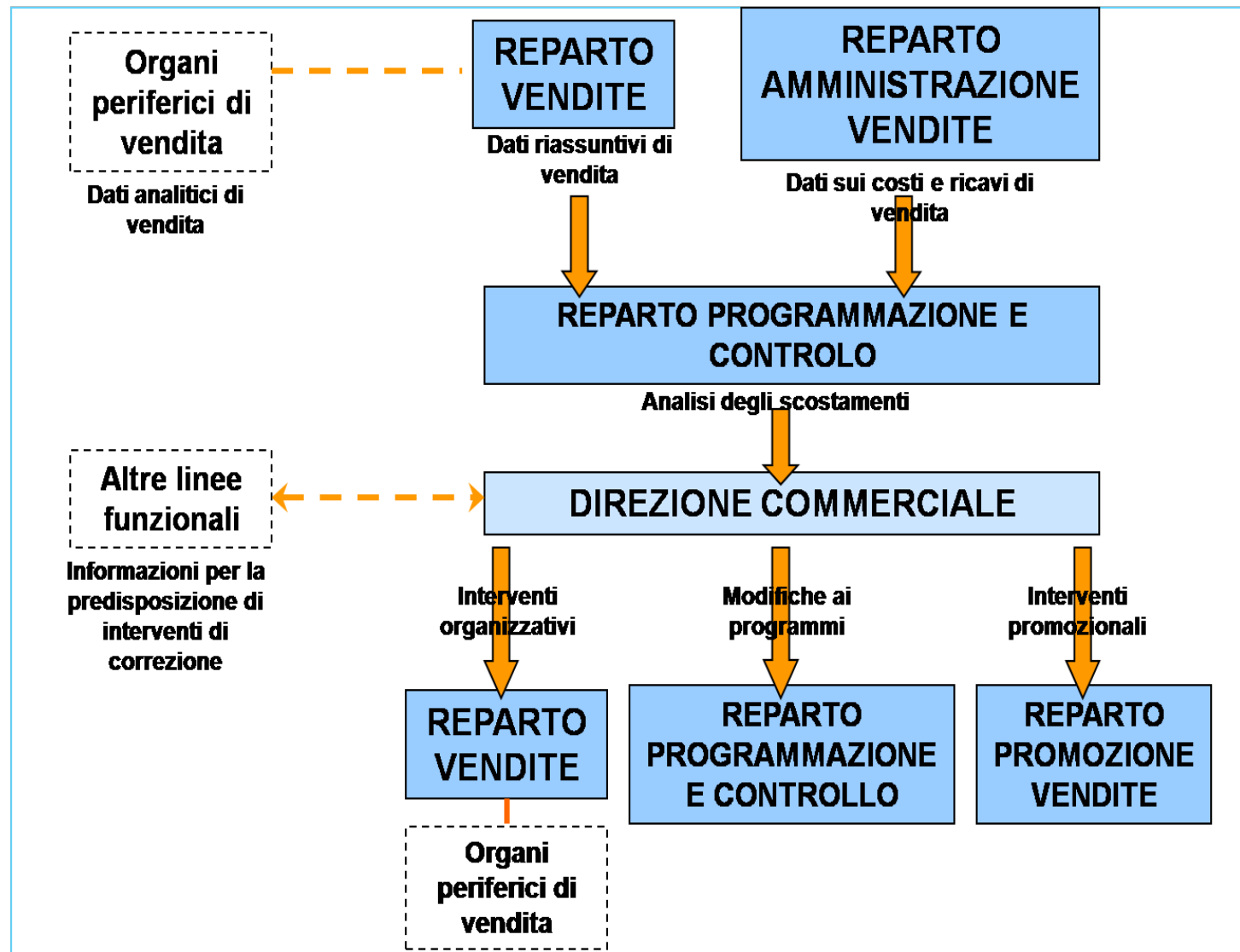
# Analisi degli scostamenti e interventi

1. Confronto tra gli obiettivi programmati ed i **risultati** conseguiti potrà fare emergere degli **scostamenti** non accettabili e indurre ad analizzare le cause scatenanti.
2. **L'analisi causale** fornisce gli elementi necessari a comprendere i fattori che hanno determinato le deviazioni
3. Pongo in essere degli **interventi correttivi** o modifico gli obiettivi

# Fasce di tolleranza degli scarti



# Schema del controllo operativo del piano di vendita



# Valutazione di rendimento

---

- Verifica il grado di **efficienza** e di **efficacia** della gestione aziendale
- Rappresentano dei controlli a posteriori del rendimento dei vari fattori impegnati nella combinazione produttiva

# La valutazione dei rendimenti: efficienza ed efficacia

## EFFICIENZA

*E' misurata dal rapporto tra i risultati conseguiti e le risorse impiegate*

## EFFICACIA

*E' misurata dal rapporto tra gli obiettivi ottenuti e quelli che si sarebbero dovuti conseguire*

# Indici generali di efficienza aziendale

---

- Efficienza organizzativa
- Efficienza economica
- Efficienza esterna

# Efficienza organizzativa

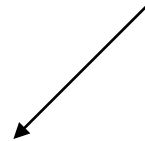
---

EFFICIENZA  
ORGANIZZATIVA



RIGUARDA LA STRUTTURA, LE  
PROCEDURE E LE RISORSE UMANE

LA VALUTAZIONE VIENE  
EFFETTUATA IN BASE AD INDICI  
QUANTITATIVI E QUALITATIVI



**Produttività:** si determina  
rapportando il risultato conseguito  
con lo sforzo sostenuto

# Efficienza economica

---

## *INDICE DI ECONOMICITA'*

*Esprime il rapporto tra costi e ricavi aziendali e consente di valutare in modo sintetico la situazione di equilibrio o squilibrio presente nel conto economico dell'impresa*

*INDICE DI REDDITIVITA' (REDDITO /  
CAPITALE INVESTITO)*

# Efficienza esterna (o di mercato)

---

## *QUOTA DI MERCATO*

Raffronto tra vendite aziendali  
e le vendite complessive  
del mercato

*ALTRI INDICI (SVILUPPO DEL  
FATTURATO, PENETRAZIONE  
DISTRIBUTIVA, AMPLIAMENTO  
DELLA CLIENTELA.)*

# Il controllo strategico o prospettico

---

## Obiettivi del controllo strategico

- **congruenza esterna** del comportamento strategico dell'impresa
- **congruenza organizzativa** tra strategia e struttura dell'impresa
- **efficienza** del sistema e dei responsabili di direzione

# Il controllo strategico o prospettico: efficienza del sistema e dei responsabili

---

- Esame delle caratteristiche professionali del management → controllo eccezionale ed esterno
- **Chek-up** aziendale: controllo approfondito e sistematico delle condizioni di struttura e di funzionamento dell'organismo aziendale

# Organizzazione della funzione di controllo

---

- Assicurare un giusto equilibrio tra creatività e conformità
- Evitare un'eccessiva proliferazione di controlli
- Impiegare tecniche e strumenti adeguati alle esigenze aziendali

# Cosa abbiamo imparato oggi

---

- Controllo direzionale
- Momenti di controllo
- Tipologie di controllo
  - Controllo operativo
  - Controllo di rendimento
  - Controllo strategico
- Organizzazione della funzione di controllo