

---

# Prof. Eugenio Comuzzi

Ordinario di Economia Aziendale nell'Università di Udine  
Docente di Ragioneria 1 e 2, Metodologie e Determinazioni Quantitative d'Azienda 1 e 2,  
Economia dei Gruppi nell'Università di Udine

## 03, Metodologie e determinazioni quantitative d'azienda 2

**Performance, valore, complessità e sistemi di  
misurazione e di governo**

# L'agenda

---

- Riprendere e approfondire alcuni particolari aspetti riguardanti il tema della progettazione e applicazione dei sistemi direzionali di misurazione e controllo
- Analizzare le attività e gli oggetti fondamentali del controllo

# Il sistema di controllo come meccanismo direzionale

---

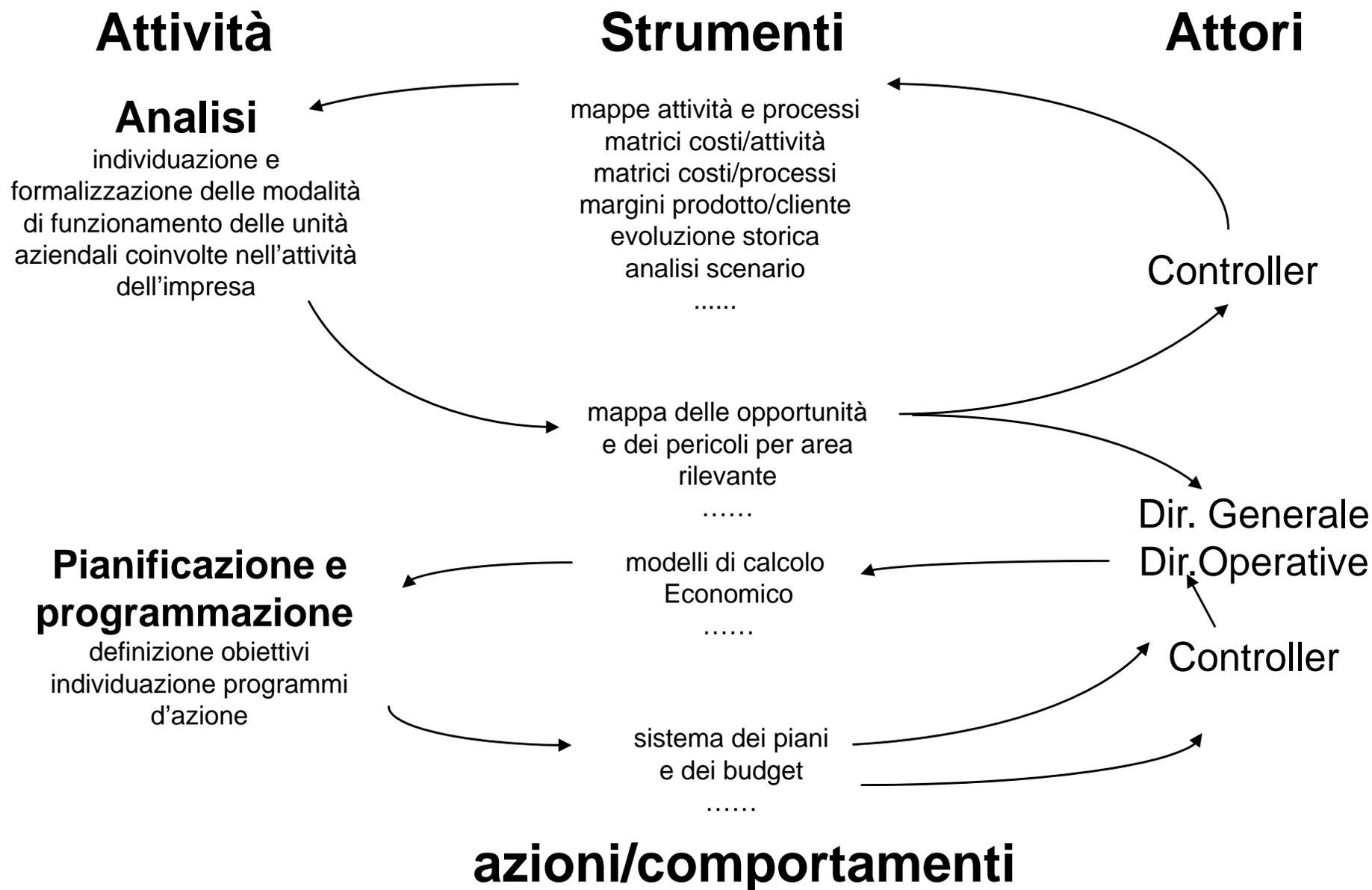
- Il termine controllo può essere inteso come sinonimo di "governo", di "guida", di "orientamento", di "verifica sistematica"
- Il controllo è l'attività di governo, di guida, di orientamento dell'operato aziendale verso il raggiungimento di obiettivi prestabiliti, di "verifica sistematica dell'allineamento tra strategia e azione"

# Il sistema di controllo come meccanismo direzionale

---

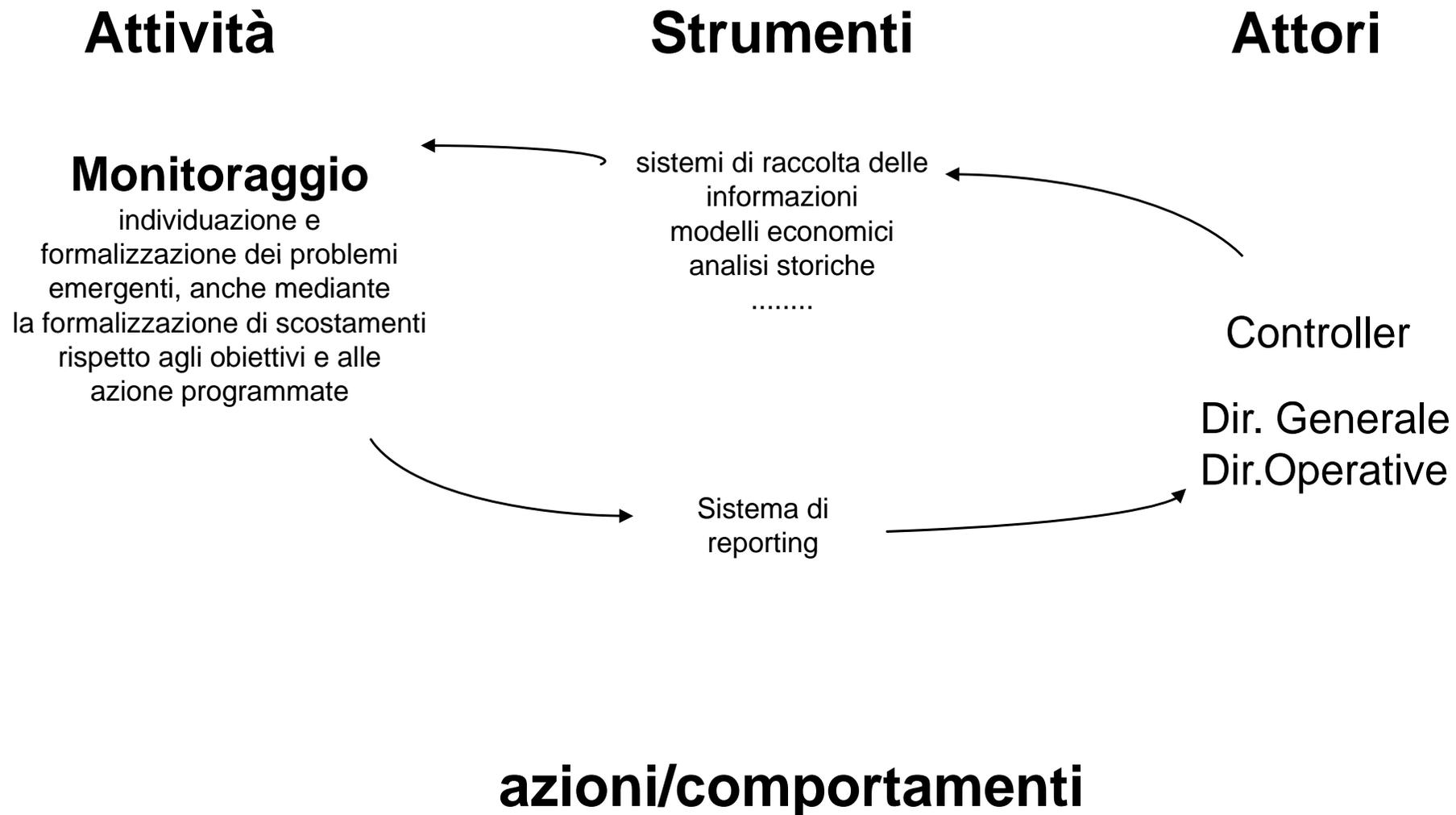
- L'attività di misurazione e controllo può essere svolta su differenti livelli:
  - Il livello strategico (fare le cose giuste). Esso investe gli obiettivi generali e particolari dell'azienda, le modalità di raggiungimento, compatibilmente con la mission e i valori aziendali, le risorse da attivare e impiegare
  - Il livello operativo (fare le cose bene). Esso investe un uso efficace ed efficiente delle risorse aziendali, in relazione degli obiettivi prestabiliti
  - Altri livelli

# Il sistema di controllo come meccanismo direzionale



# Il sistema di controllo come meccanismo direzionale

---



# Il sistema di controllo come meccanismo direzionale

---

- L'identificazione degli oggetti verso i quali può essere rivolto il controllo
  - Gruppo, corporate o azienda, asa
  - Stabilimento, reparto, funzione, centro di responsabilità
  - Mercato, canale, cliente
  - Commessa, gruppo di prodotti, linea di prodotti, prodotto
  - Processo, attività, microattività
  - ...

# Il sistema di controllo come meccanismo direzionale

---

- L'identificazione degli oggetti verso i quali può essere rivolto il controllo
  - Gruppo, azienda, asa
    - Il gruppo può essere interpretato come un insieme di aziende giuridicamente distinte caratterizzato dalla presenza di un unico soggetto economico, da un indirizzo di gestione unitario, dalla presenza di un'autonomia in capo alle singole aziende nulla o ridotta (gruppo fashion box, ...)
    - L'azienda può essere interpretata come una entità rilevante sotto il profilo giuridico e dotata delle condizioni fondamentali di aziendalità: economicità, autonomia e durabilità (azienda Nervesa moda uomo, ...)
    - L'area strategica può essere interpretata come una particolare combinazione prodotto, prodotto-mercato, rilevante ai fini strategici e dunque rilevante per riferire l'analisi strategica dell'azienda (Capo spalla sartoriale-mercato Italia, ...)

# Il sistema di controllo come meccanismo direzionale

---

- L'identificazione degli oggetti verso i quali può essere rivolto il controllo
  - Stabilimento, reparto, funzione
    - Reparto e stabilimento possono essere interpretati come spazi specifici in cui si compiono attività definite e collegato tra loro da motivi di omogeneità e vengono assegnati compiti definiti (Reparto taglio, stabilimento per la colorazione tessuti, ...)
    - La funzione può essere intesa come insieme di compiti omogenei che determinano in capo alle persone una specializzazione (Funzione acquisti, funzione produzione, funzione vendite, funzione gestione del personale, funzione di internal audit, funzione relazioni con il pubblico, funzione finanza e controllo, ...)

# Il sistema di controllo come meccanismo direzionale

---

- L'identificazione degli oggetti verso i quali può essere rivolto il controllo
  - Centro di responsabilità
    - Il centro di responsabilità può essere definito come un'unità tecnico-organizzativa e/o contabile creata per sottoporre a controllo la gestione, alla quale sono attribuiti obiettivi specifici
    - I principi di individuazione: aderenza alla struttura organizzativa esistente (direzione, stabilimenti, reparti, ...); unicità di comando o responsabilità; significatività in relazione ad altre unità o centri; omogeneità della tecnologia impiegata; aderenza al processo di realizzazione del prodotto o di fornitura del servizio

# Il sistema di controllo come meccanismo direzionale

---

- L'identificazione degli oggetti verso i quali può essere rivolto il controllo
  - Centro di responsabilità
    - I centri di responsabilità in termini di intervento e valutazione dei responsabili: centri di costo (centri produttivi, ...), centri di ricavo (uffici vendite, ...); centri di profitto (Asa, agenzie o filiali responsabili di specifiche aree geografiche, ...); centri di spesa (Uffici legali, uffici relazioni esterne, ...); centri di investimento (Asa, filiali, stabilimenti, ...); centri finanziari (Progetti, Asa, ...); centri di valore (Asa, ...)
    - I centri di responsabilità secondo l'attività svolta: centri produttivi (reparto taglio, ...); centri ausiliari (centro fornitura energia, lavanderia, ...), centri comuni (centri controllo qualità, uffici engineering, ...), centri di vendite (centri di commercializzazione,...), centri di struttura (uffici amministrazione e controllo, Finanza, Uffici del personale, Uffici affari legali, ...)

# Il sistema di controllo come meccanismo direzionale

---

- L'identificazione degli oggetti verso i quali può essere rivolto il controllo
  - Mercato, canale, cliente
    - Il mercato può essere interpretato come lo spazio geografico su cui ha diffusione il prodotto o il servizio realizzati (mercato nazionale, mercato internazionale, mercato Nord Italia, mercato Centro Europa, ...)
    - Il canale viene interpretato come lo strumento, la modalità attraverso i quali ha luogo la distribuzione sul territorio dei prodotti o dei servizi realizzati (grande distribuzione, grossista, piccolo dettaglio, vendita diretta, vendita porta a porta, ...)
    - Il cliente può essere interpretato come l'acquirente di prodotti e servizi realizzati dall'azienda, eventualmente osservato sulla base della tipologia (privati, privati Italia e privati estero, clienti affari, enti pubblici, ...)

# Il sistema di controllo come meccanismo direzionale

---

- L'identificazione degli oggetti verso i quali può essere rivolto il controllo
  - Commessa, gruppo di prodotti, prodotto
    - La commessa è il prodotto o il semilavorato, realizzati dall'azienda sulla base di una specifica richiesta di un cliente esterno o interno all'azienda (capo spalla graffiato, camicia, ...)
    - Il gruppo di prodotti o le linee di prodotti rappresentano insiemi di prodotti accomunati o assimilabili sulla base di omogeneità commerciali, tecnologiche, dei bisogni soddisfatti (capi spalla linea affari, capi spalla linea giovani, ...)
    - Il prodotto è l'oggetto di vendita dell'azienda individuato normalmente sulla base delle caratteristiche tecniche-fisiche-funzionali (capo spalla sartoriale tre bottoni lana irlandese,

# Il sistema di controllo come meccanismo direzionale

---

- L'identificazione degli oggetti verso i quali può essere rivolto il controllo
  - Processo, attività, microattività
    - Il processo può essere inteso come un sottosistema aziendale costituito da un insieme di attività organizzate che partendo da un input generano un output (processo di spedizione capi spalla, ...)
    - L'attività o la microattività può essere interpretata come un insieme di compiti elementari realizzati individualmente o da un insieme di persone attraverso l'impiego di risorse che realizzano un output specifico (attività di movimentazione prodotti finiti, attività di fatturazione, ...)

# Il sistema di controllo come meccanismo direzionale

---

## La catena aziendale



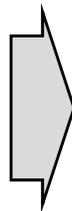
# Il sistema di controllo come meccanismo direzionale

---

La catena aziendale



INDIVIDUAZIONE DEI  
PROCESSI:  
insiemi di attività orientati  
ad un risultato cruciale

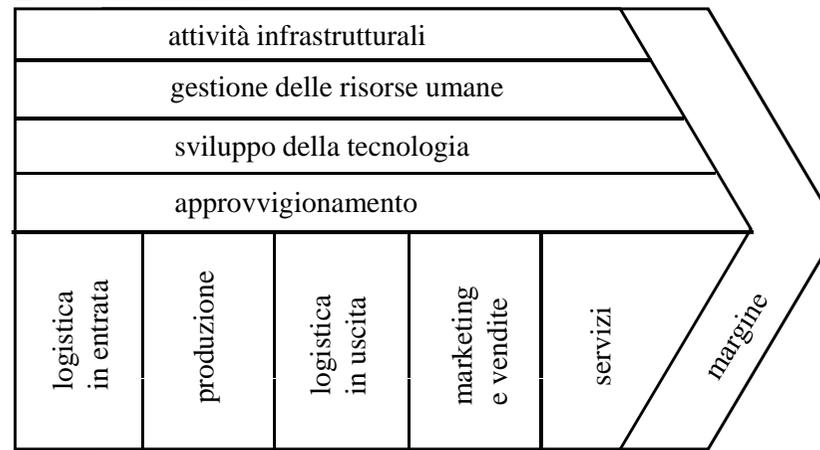


- processo di approvvigionamento materie prime
- processo di spedizione dei prodotti finiti
- processo di controllo
- processo di .....

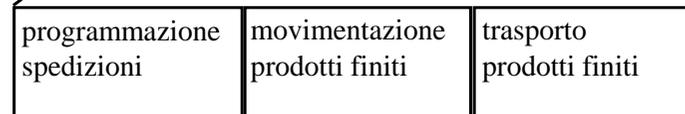
# Il sistema di controllo come meccanismo direzionale

## L'analisi di un processo: un esempio

La catena aziendale



INDIVIDUAZIONE DEL  
PROCESSO DA VALUTARE:



processo di spedizione dei prodotti finiti

# Il sistema di controllo come meccanismo direzionale

il collegamento fra le attività:  
un esempio

processo di spedizione dei prodotti finiti

programmazione  
spedizioni



movimentazione  
prodotti finiti



trasporto  
prodotti finiti

ANALISI ATTIVITA'/COSTI - centro: GESTIONE MAGAZZINI									
dati consuntivi: 1/1/199X-31/12/199X									
DESCRIZIONE ATTIVITA'	ELEMENTI DI COSTO ASSORBITI (ml. di lit.)					TOTALE PER ATTIVITA'	RISULTATI		
	personale interno	amm.ti	prestazioni esterne	materiali consumo	manutenzioni		tipo	volume	costo un. (lit.)
valutazione giacenze e emissione %	10%	6%	0%	10%	0%	6%	n. proposte emesse	576	135.677
proposte ordine importo	43,3	27,3	0,0	7,6	0,0	<b>78,2</b>			
ricevimento e controllo materiali e semilavorati %	28%	28%	20%	30%	50%	27%	n. codici ricevuti	33.876	11.078
importo	121,1	127,4	71,2	22,8	32,8	<b>375,3</b>			
alimentazione reparti %	34%	44%	80%	20%	50%	49%	n. codici movimentati	76.987	8.834
importo	147,1	200,2	284,9	15,2	32,8	<b>680,1</b>			
programmazione giri di consegna %	12%	15%	0%	10%	0%	9%	n. spedizioni	1.356	94.211
prodotti finiti importo	51,9	68,3	0,0	7,6	0,0	<b>127,8</b>			
gestione rifiuti industriali %	6%	5%	0%	20%		5%	n. impianti	34	1.879.412
importo	26,0	22,8	0,0	15,2	0,0	<b>63,9</b>			
organizzazione del centro %	10%	2%	0%	10%	0%	4%	indice efficienza operativa	105%	-
importo	43,3	9,1	0,0	7,6	0,0	<b>60,0</b>			
TOTALE PER ELEMENTO DI COSTO %	31%	33%	26%	5%	5%	100%			
importo	<b>432,5</b>	<b>455,0</b>	<b>356,1</b>	<b>76,0</b>	<b>65,5</b>	<b>1.385,1</b>			

ANALISI ATTIVITA'/COSTI - centro: SPEDIZIONI										
dati consuntivi: 1/1/199X-31/12/199X										
DESCRIZIONE ATTIVITA'	ELEMENTI DI COSTO ASSORBITI (ml. di lit.)						TOTALE PER ATTIVITA'	RISULTATI		
	personale interno	amm.ti	imballi	prest. autisti	ass.ne automezzi	mater. consumo		tipo	volume	costo un. (lit.)
imballaggio prodotti finiti %	45%	4%	100%	0%	0%	15%	28%	n. prodotti imballati	14.034	20.023
importo	101,5	9,3	167,9	0,0	0,0	2,3	<b>281,0</b>			
movimentazione prodotti finiti %	19%	10%	0%	0%	0%	15%	7%	n. prodotti spediti	16.589	4.125
importo	42,9	23,3	0,0	0,0	0,0	2,3	<b>68,4</b>			
preparazione e identificazione prodotti in spedizione %	15%	2%	0%	0%	0%	20%	4%	numero distinte di spedizione	346	119.954
importo	33,8	4,7	0,0	0,0	0,0	3,0	<b>41,5</b>			
carico/scarico automezzi %	10%	2%	0%	0%	0%	20%	3%	n. spedizioni	1.356	22.289
importo	22,6	4,7	0,0	0,0	0,0	3,0	<b>30,2</b>			
esecuzione trasporto %	6%	80%	0%	100%	100%	0%	56%	n. prodotti spediti	16.589	33.534
importo	13,5	186,6	0,0	343,6	12,6	0,0	<b>556,3</b>			
organizzazione del centro %	5%	2%	0%	0%	0%	30%	2%	indice efficienza operativa	94%	-
importo	11,3	4,7	0,0	0,0	0,0	4,5	<b>20,4</b>			
TOTALE PER ELEMENTO DI COSTO %	23%	23%	17%	34%	1%	2%	100%			
importo	<b>225,6</b>	<b>233,2</b>	<b>167,9</b>	<b>343,6</b>	<b>12,6</b>	<b>15,0</b>	<b>997,9</b>			

# Riepilogo

---

- Valore: valore e prezzo, valore e medio-lungo termine, valore e condizioni prospettiche, valore e drivers; valore come obiettivo, misura, metodo; valore potenziale e valore realizzato, valore ad un dato istante e valore ad un dato periodo, valore d'impresa e valore riferibile a partizioni d'impresa, valore nella prospettiva dei soggetti interni e valore nella prospettiva dei soggetti esterni, ...
- Misurazione e controllo: considerazioni generali
- Misurazione e controllo: controllo strategico e controllo operativo; controllo con riferimento ad oggetti diversi; controllo, attività, strumenti, attori; ...

# Materiale didattico

---

## Materiale didattico di riferimento

- **Appunti, appunti della lezione**
- Bibliografia di riferimento, -
- Letture integrative, -
- Casi aziendali, -

## Letture consigliate, documenti e sitografia

- Letture integrative, -