

ERGAP SRL

PROGETTO FORMAZIONE 4.0 ANNO 2021



NR. 30 ORE

**Modulo 3. Strumenti per l'organizzazione e
Gestione aziendale**

CONCETTO DI AZIENDA

In economia aziendale si definisce l'AZIENDA come un istituto economico destinato a durare nel tempo che, mediante l'impiego di un complesso differenziato di risorse, produce beni e servizi per il soddisfacimento dei bisogni umani.

Nelle aziende il fattore lavoro si combina con il fattore capitale per lo svolgimento di un sistema di operazioni che formano il tessuto dell'attività economica.

Gli ELEMENTI COSTITUTIVI DELL'AZIENDA sono:

- un'ORGANIZZAZIONE STABILE, creata per compiere operazioni durature;
- un INSIEME DI PERSONE che, a vario titolo, partecipano direttamente allo svolgimento dell'attività aziendale (amministratori, dirigenti, impiegati, operai, collaboratori esterni);
- un COMPLESSO DI BENI ECONOMICI, (immobili, attrezzature, autoveicoli, brevetti, ecc.), che possono essere destinati allo scambio sul mercato o utilizzati all'interno dell'azienda sia come beni di consumo che come fattori produttivi. L'insieme dei beni economici è detto PATRIMONIO DELL' AZIENDA;
- un FINE DA RAGGIUNGERE, che si concreta nel soddisfacimento di bisogni umani, attraverso i processi di produzione e di consumo della ricchezza.
- un insieme ordinato e sistematico di operazioni (PROCEDURE) poste in essere dalle persone per realizzare il fine aziendale.

L'AZIENDA COME SISTEMA

L'azienda può essere considerata come un SISTEMA, vale a dire come un complesso di uomini e mezzi (materiali e immateriali) interdipendenti e tra loro combinati al fine di raggiungere uno scopo specifico, interagendo con l'ambiente circostante.

Il sistema-azienda presenta le seguenti caratteristiche:

- è un sistema aperto;
- è un sistema di tipo socio-tecnico;
- è un sistema finalizzato; .
- è un sistema dinamico;
- è un sistema economico.

L'azienda è un SISTEMA DI TIPO APERTO, in quanto, per vivere, deve intrattenere continue relazioni di scambio con l'ambiente in cui opera. In particolare, si parla di INPUT (ingresso), in riferimento all'acquisizione di risorse necessarie per lo svolgimento della propria attività economica (fattori produttivi), e di OUTPUT (uscita), relativamente alla cessione a terzi del prodotto (beni e servizi) al termine del suo processo di trasformazione. L'azienda è un SISTEMA SOCIO-TECNICO, perché è formata da persone (elemento sociale) e da una organizzazione tecnica costituita da impianti, attrezzature e tecnologie produttive (mezzi tecnici).

L'azienda è un SISTEMA FINALIZZATO perché tende a conseguire un obiettivo generale: il soddisfacimento di bisogni umani (individuali e collettivi).

L'azienda è un SISTEMA DINAMICO, in quanto è destinata a veder mutare continuamente le proprie condizioni di equilibrio nel corso del tempo. L'azienda potrà svilupparsi nel

tempo solo se riuscirà a stimolare le preferenze dei consumatori ed a cogliere i loro suggerimenti più di quanto possano fare altre aziende simili concorrenti.

L'azienda, infine, è un SISTEMA ECONOMICO in quanto è rivolta a soddisfare bisogni illimitati e risorgenti (che si ripresentano, cioè, continuamente nel tempo) attraverso l'impiego di risorse limitate.

L'azienda trae dall' ambiente ogni possibilità di sopravvivenza e di sviluppo:

- riceve dal mondo esterno molteplici INPUT, sotto forma di FATTORI PRODUTTIVI (capitale, lavoro, materie prime, conoscenze scientifiche e tecniche, fonti di energia ecc.) e di INFLUSSI DI VARIA NATURA (vincoli ecologici, norme di legge, valori culturali, esigenze funzionali, esenzioni fiscali, agevolazioni finanziarie ecc.);
- TRASFORMA TALI INPUT;
- ottiene degli OUTPUT che ritrasmette all'ambiente sotto forma di prodotti e servizi.

Quando si parla di AMBIENTE ci si riferisce non solo agli specifici mercati in cui l'azienda opera, ma anche all'ambiente generale - o MACROAMBIENTE.

IL SISTEMA-AMBIENTE PUÒ ESSERE SUDDIVISO NEI SEGUENTI SUB-SISTEMI:

- ambiente fisico-naturale;
- ambiente culturale;
- ambiente tecnologico;
- ambiente sociale;
- ambiente economico;
- ambiente politico-legislativo.

L'AMBIENTE FISICO-NATURALE è riferito alle condizioni naturali e a quelle sviluppate dall'uomo. L'AMBIENTE CULTURALE concerne il complesso di conoscenze presenti in una determinata realtà sociale, le ideologie e i valori che animano i comportamenti delle persone. L'AMBIENTE TECNOLOGICO nasce dal complesso delle conoscenze di ordine scientifico e tecnologico proprie di una determinata collettività. L'AMBIENTE SOCIALE è il risultato della suddivisione della società in gruppi (o classi). L'AMBIENTE ECONOMICO è rappresentato dal sistema generale dell' economia che regola la vita di una determinata collettività. L'AMBIENTE POLITICO-LEGISLATIVO è definito dalla forma di governo di un dato Paese e dal suo ordinamento giuridico e legislativo.

Ogni azienda tende a ritagliarsi, nell' ambito del MACROAMBIENTE descritto in precedenza, un ambiente specifico (MICROAMBIENTE) in funzione dei RAPPORTI DI SCAMBIO CHE ANDRÀ AD ATTIVARE. Questi riguarderanno sia l' acquisizione delle risorse sia la cessione dei beni e servizi prodotti.

I MERCATI SPECIFICI IN CUI L'AZIENDA È CHIAMATA AD OPERARE sono:

- mercati di acquisto dei fattori produttivi;
- mercati di vendita dei beni e servizi prodotti.

I MERCATI DI APPROVVIGIONAMENTO DEI FATTORI PRODUTTIVI sono i seguenti:

- mercato del lavoro;
- mercato delle tecnologie;
- mercato delle materie prime;
- mercato delle fonti di energia;
- mercato dei capitali.

L'azienda deve adattare assiduamente le sua attività alle condizioni sempre mutevoli dell'ambiente generale e specifico in cui è chiamata ad operare. L'azienda, inoltre, può influenzare, entro certi limiti, bisogni, gusti, mode nonché condizionare la struttura ambientale esterna che la circonda.

LA CLASSIFICAZIONE DELLE AZIENDE

Le aziende sono classificabili sotto molteplici punti di vista e, in particolare, in relazione:

- al fine che intendono raggiungere;
- al luogo in cui operano;
- alla natura giuridica del soggetto che assume i diritti e gli obblighi derivanti dall'attività aziendale;
- alle dimensioni.

Secondo il FINE che intendono raggiungere, le aziende si distinguono in tre classi:

- aziende di produzione;
- aziende di erogazione;
- aziende composte.

Le AZIENDE DI PRODUZIONE, comunemente definite IMPRESE, sono complessi economici che attuano processi di PRODUZIONE DI BENI E SERVIZI, da cedere a terzi mediante lo scambio, allo scopo di conseguire un UTILE, cioè un divario positivo tra i ricavi che derivano dalla cessione dei beni e servizi prodotti ed i costi dei fattori produttivi consumati per il loro ottenimento. SECONDO L'ATTIVITÀ che svolgono per raggiungere questo fine, le aziende di produzione possono ulteriormente distinguersi in:

- IMPRESE DI PRODUZIONE DIRETTA DI BENI: sono imprese che svolgono l'attività di produzione attraverso processi di trasformazione, manipolazione e trattamento delle materie prime. Sono imprese di questo tipo le imprese industriali;
- IMPRESE DI PRODUZIONE INDIRETTA DI BENI: sono imprese che non trasformano materie prime ma le trasportano nel tempo e nello spazio. Sono, dunque, le imprese commerciali. Un esempio è dato dalle imprese mercantili, che acquistano beni che sono stati prodotti da altre aziende e li rivendono senza apportarvi trasformazioni. I beni acquisti per la rivendita si denominano merci;
- IMPRESE DI SERVIZI: sono imprese che svolgono attività a supporto di altre imprese o soggetti. Sono esempi di imprese di servizi le imprese bancarie, le imprese di assicurazione; le imprese di trasporto, ecc.

Le AZIENDE DI EROGAZIONE, o aziende di consumo, sono quelle che, istituzionalmente, attuano processi di consumo della ricchezza per provvedere direttamente al soddisfacimento di bisogni umani (tipico esempio di azienda di erogazione è la famiglia). Le aziende di erogazione con soggetto giuridico privato sono tutte quelle organizzazioni nelle quali i soggetti promotori sono cittadini o organizzazioni private che NON PERSEGUONO SCOPI DI LUCRO, ma la cui finalità consiste nell'erogazione di servizi di utilità collettiva. Tralasciando l'azienda famiglia, dove i mezzi sono forniti dal lavoro degli stessi componenti, possiamo distinguere:

- le associazioni e le fondazioni i cui mezzi provengono dalle contribuzioni dei soci;
- i comitati, organizzazioni costituite da persone che raccolgono fondi finalizzandoli ad iniziative non di lucro;
- le cooperative sociali;
- le organizzazioni di volontariato.

Le aziende di erogazione pubbliche sono: lo Stato, gli enti locali (Regioni, Province, Comuni), le IPAB (istituti pubblici di assistenza e beneficenza), le aziende degli enti istituzionali quali le Camere di Commercio, l'Inps, l'Inail

Le AZIENDE COMPOSTE O MISTE sono quelle aziende nelle quali, accanto ad una attività di consumo, si riscontra un'attività di produzione intesa in senso ampio (imprese individuali gestite da complessi familiari, come bar ristoranti, negozi ecc.), aziende che fanno capo ad enti pubblici.

Secondo il LUOGO in cui operano, le aziende possono distinguersi in:

- aziende indivise;
- aziende divise.

Sono dette INDIVISE le aziende che esplicano la loro attività in una sede unica ove sono localizzati i loro stabilimenti ed uffici.

Sono dette DIVISE le aziende che dispongono di diversi stabilimenti ed uffici in più punti di un territorio. L'esempio maggiormente significativo di azienda divisa è costituito dalle banche, che hanno più filiali variamente denominate, come succursali, agenzie, sportelli.

Dallo svolgimento dell'attività aziendale scaturisce una serie di diritti ed obblighi, con riferimento alla NATURA DEL SOGGETTO CHE ASSUME TALI DIRITTI E OBBLIGHI (SOGGETTO GIURIDICO) le aziende si possono distinguere in:

- AZIENDE PRIVATE;
- AZIENDE PUBBLICHE.

Sono aziende private quelle il cui soggetto giuridico è sottoposto alle norme di diritto privato. Sono aziende pubbliche quelle il cui soggetto giuridico è sottoposto alle norme di diritto pubblico (es. Stato, Regioni, aziende gestite da enti pubblici).

Le aziende private, a loro volta, possono essere:

- INDIVIDUALI, se hanno per soggetto giuridico una singola persona fisica;
- COLLETTIVE, se hanno per soggetto giuridico una pluralità di persone fisiche o una persona giuridica. Sono imprese collettive le SOCIETÀ, nelle quali si hanno più soci che conferiscono beni o servizi per l'esercizio in comune di un'attività economica.

Il nostro ordinamento giuridico prevede due forme di società:

- le SOCIETÀ DI PERSONE e le SOCIETÀ DI CAPITALI

Il criterio di classificazione delle aziende secondo la loro DIMENSIONE è di basilare importanza, in quanto dalla individuazione della grandezza dimensionale discende l'applicazione di leggi e regolamenti specifici. Sotto il profilo dimensionale, le aziende possono essere classificate in PICCOLE, MEDIE e GRANDI.

I parametri assunti normalmente per determinare le dimensioni delle aziende di produzione sono:

- il fatturato annuo, cioè il volume delle vendite effettuate in un dato anno;
- il numero dei lavoratori dipendenti mediamente occupati nell'anno;
- il capitale investito nella combinazione produttiva nell'anno;
- il valore aggiunto creato nell'impresa, cioè la differenza fra il valore finale della produzione ed il costo delle materie impiegate per ottenerla;
- la capacità di produzione degli impianti.

L' ECONOMIA AZIENDALE

L'ECONOMIA AZIENDALE (o amministrazione economica aziendale) è la scienza che studia le condizioni di esistenza e le manifestazioni di vita delle aziende.

Essa si distingue in tre momenti di studio e di analisi, strettamente collegati:

- l'organizzazione;
- la gestione;
- la rilevazione.

L'ORGANIZZAZIONE si occupa dell'ordinamento e del collegamento tra gli organi e le persone che cooperano nell'azienda.

La GESTIONE si occupa di tutte le operazioni in cui si esplica la vita dell'azienda.

La RILEVAZIONE (o ragioneria) si occupa della registrazione, analisi ed interpretazione dei fenomeni aziendali, in modo da fornire informazioni antecedenti, concomitanti e susseguenti per la soluzione dei problemi di organizzazione e di gestione.

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA AZIENDALE

IL CONCETTO DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Il termine ORGANIZZAZIONE, in ambito aziendale, può essere considerato in vari modi; in ogni caso, va riferito al FATTORE LAVORO, sia esso concepito come lavoro direzionale o esecutivo.

In un primo significato, l'organizzazione viene intesa come UNA DELLE FUNZIONI DIREZIONALI, cioè come un importante compito della direzione, cui spetta di SUDDIVIDERE E COORDINARE IL LAVORO delle persone che cooperano nell'azienda. Per organizzazione si intende anche uno dei momenti dell'economia aziendale, secondo la nota classificazione: gestione, rilevazione e, appunto, organizzazione.

L'AREA FUNZIONALE DELL'AZIENDA è l'insieme delle variabili che vengono usualmente classificate in tre categorie:

- struttura organizzativa;
- meccanismi operativi;
- stile di direzione (o di leadership).

La STRUTTURA ORGANIZZATIVA riguarda l'assetto di base dato alla divisione ed al coordinamento del lavoro.

I MECCANISMI (O SISTEMI) OPERATIVI sono le procedure ed i processi messi in atto per rendere operante la struttura (modalità di funzionamento dinamico).

Lo STILE DI DIREZIONE è una variabile organizzativa che riguarda l'atteggiamento (autoritario, paternalistico ecc.) che gli organi in posizione di supremazia hanno nei confronti dei loro subordinati.

Tra le VARIABILI ORGANIZZATIVE, qui sommariamente descritte, deve sussistere una forte coerenza in modo da regolare efficacemente l'attività lavorativa delle persone per la realizzazione di obiettivi comuni. Le variabili organizzative, a loro volta, debbono risultare coerenti con una PLURALITÀ DI ALTRE VARIABILI, di natura non organizzativa, che rappresentano gli elementi costitutivi del sistema-azienda.

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La prima variabile organizzativa in ordine di importanza è la struttura organizzativa. Essa riguarda l'ASSETTO DI BASE DATO ALLA DIVISIONE DEL LAVORO, fra i soggetti che operano nell'azienda, e al coordinamento dei compiti svolti da costoro per il raggiungimento delle finalità aziendali. In sostanza, definire la struttura organizzativa di un'azienda significa stabilire:

- tra quali ORGANI (uffici, reparti, laboratori ecc.) è diviso il lavoro in azienda;
- quali FUNZIONI sono assegnate a tali organi;
- quali RELAZIONI (gerarchiche, funzionali ecc.) esistono tra gli organi che compongono la struttura.

La struttura organizzativa di base viene esplicitata attraverso documenti formali (cioè espressi in forma scritta) che si chiamano ORGANIGRAMMI, funzionigrammi, mansionari, norme procedurali ecc. Tali documenti si propongono di rendere chiaro a tutti i membri dell'organizzazione qual è il loro ruolo e quale comportamento l'azienda si attende da loro per il raggiungimento dei propri obiettivi.

IL PRINCIPIO DELLA DIVISIONE DEL LAVORO presuppone la ripartizione delle attività aziendali in una serie di ATTIVITÀ ELEMENTARI. Queste vengono poi aggregate in compiti: IL COMPITO È UN INSIEME DI ATTIVITÀ ELEMENTARI FRA LORO COLLEGATE ED INSCINDIBILI. La divisione del lavoro individua come elementi inscindibili i compiti: UN'AGGREGAZIONE DI COMPITI RIFERITI AD UNA PERSONA INDIVIDUA UNA MANSIONE. Ogni mansione viene attribuita a una persona, la quale ricopre, così, una specifica POSIZIONE nell'ambito della struttura organizzativa. SI DICE, INFATTI, CHE UNA PERSONA IN UNA CERTA POSIZIONE SVOLGE UN DETERMINATO RUOLO, deve cioè assumere un tipo di comportamento conforme alle aspettative dei membri dell'organizzazione.

UN INSIEME DI RUOLI (POSIZIONI), E QUINDI DI MANSIONI, INDIVIDUA UN ORGANO, ossia un subsistema al quale è affidato lo svolgimento di una data FUNZIONE, in merito alla quale vengono attribuite delle responsabilità.

ATTIVITÀ ELEMENTARI



COMPITO: INSIEME DI ATTIVITÀ ELEMENTARI, COLLEGATE ED INSCINDIBILI



MANSIONE: AGGREGAZIONE DI COMPITI RIFERITI AD UNA PERSONA



OGNI PERSONA RICOPRE UNA POSIZIONE E SVOLGE UN DETERMINATO RUOLO



UN INSIEME DI RUOLI (POSIZIONI) INDIVIDUA UN ORGANO = SUBSISTEMA ALQUALE È AFFIDATO LO SVOLGIMENTO DI UNA FUNZIONE

Il termine ORGANICO definisce, nella quantità e nella qualità, il personale assegnato ad una certa struttura, quindi il numero delle persone che compongono ciascun organo (funzione, ufficio, reparto ecc.) e la loro qualificazione personale (livello, anzianità, categoria, qualifiche).

Di solito, la struttura organizzativa di un' impresa viene osservata a due distinti livelli:

- macrostrutturale;
- microstrutturale.

A LIVELLO DI MACROSTRUTTURA, si considera l'assetto dell' impresa nel suo insieme e si fa riferimento alla generale RIPARTIZIONE DEL SISTEMA IN ORGANI E FUNZIONI. A LIVELLO DI MICROSTRUTTURA, l'analisi della divisione del lavoro è effettuata relativamente al SISTEMA DI COMPITI-MANSIONI-POSIZIONI relativo ai singoli membri dell'organizzazione.

Il principio della divisione del lavoro opera sia a livello di macrostruttura che di microstruttura. Per il primo, si determinano le funzioni da assegnare ai vari organi; per il secondo si individuano i compiti e le mansioni.

I PRINCIPI CHE DEFINISCONO LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA CLASSICA dell'impresa sono due:

- il principio di specializzazione,
- il principio del coordinamento.

Secondo il PRINCIPIO DI SPECIALIZZAZIONE le attività più complesse vengono suddivise in attività elementari in modo da incrementare la facilità nell' esecuzione e la produttività del lavoro. La specializzazione, d'altro canto, rende necessario il COORDINAMENTO, inteso come sinonimo di ORDINAMENTO GERARCHICO. Quest'ultimo consta, a sua volta, di QUATTRO PRINCIPI:

- il principio scalare;
- il principio di ampiezza;
- il principio di unità di comando;
- il principio dell'eccezione.

IL PRINCIPIO SCALARE prevede che l'autorità si trasmetta dall' alto verso il basso della struttura secondo una linea chiara e continua, anche se è opportuno limitare il numero dei livelli organizzativi.

IL PRINCIPIO DELL'AMPIEZZA DEL CONTROLLO pone un limite al numero delle persone direttamente dipendenti da uno stesso capo. L'ampiezza del controllo dipende da diversi fattori quali il livello gerarchico, i compiti da controllare, le capacità personali del singolo responsabile, le capacità professionali dei subordinati, la presenza di organi di staff.

Secondo il PRINCIPIO DELL'UNITÀ DI COMANDO, ogni membro dell'organizzazione deve ricevere direttive da non più di un superiore, onde evitare disposizioni contraddittorie. Il PRINCIPIO DELL' ECCEZIONE raccomanda di far gestire tutti i compiti di routine dai subordinati, per lasciare ai superiori la soluzione dei problemi non ripetitivi.

I principi sopraindicati, che in determinate situazioni si rivelano effettivamente validi, vengono intesi dalla teoria classica in modo rigido, quali fossero PRINCIPI UNIVERSALI, cioè sempre validi.

Con l'affermarsi (anni '20) della produzione di massa dell'economia americana e con la soddisfazione dei bisogni fisiologici da parte dei lavoratori, si fanno strada altri bisogni di ordine superiore, quelli, cioè, legati alla sfera motivazionale e psico-sociologica, che danno vita alla SCUOLA DELLE RELAZIONI UMANE, facente capo soprattutto a E. Mayo e a A.H. Maslow.

Gli studi di E. Mayo misero in evidenza che il RENDIMENTO DI UN LAVORATORE È STRETTAMENTE DIPENDENTE DALLE SUE MOTIVAZIONI SOCIALI E PSICOLOGICHE, per cui gli incentivi di carattere economico non sempre aumentano la produttività, alla cui causa può giovare, invece, la realizzazione di quelli motivazionali. Le principali conclusioni della scuola delle relazioni umane sono così sintetizzabili:

- la produttività dei lavoratori non dipende soltanto dalle loro condizioni fisiologiche (come riconosciuto in precedenza da Taylor nella sua organizzazione scientifica del lavoro), ma anche dalle CONDIZIONI DELL'AMBIENTE DI LAVORO;
- sul rendimento degli operai non incidono soltanto i fattori di natura economica (cottimi ed incentivi), ma ANCHE I FATTORI DI NATURA EXTRA-ECONOMICA (clima di cooperazione, lavoro in piccoli gruppi, pause di lavoro);
- l'ambiente di lavoro non è contraddistinto soltanto da un'organizzazione formale,

ma anche da RAPPORTI INFORMALI che si vengono a creare spontaneamente tra i vari individui, i quali manifestano la tendenza a costituire dei piccoli gruppi di lavoro. Tali relazioni informali esercitano un'azione positiva sul morale e, quindi, sul rendimento del lavoratore.

Sia pure partendo da un approccio differente, che fa leva sulla scala dei bisogni, A.H. MASLOW sottolinea che gli AUTENTICI FATTORI DI MOTIVAZIONE INDIVIDUALE SONO I BISOGNI, Secondo tale autore, infatti, il sistema motivazionale degli individui è condizionato da una serie di BISOGNI FONDAMENTALI ORDINABILI IN MODO GERARCHICO. E' possibile individuare i seguenti bisogni, indicati, in ordine crescente, dal livello più basso al livello più alto:

- bisogni fisiologici, che riguardano la sopravvivenza immediata;
- bisogni di sicurezza, che riguardano la sopravvivenza nel lungo periodo;
- bisogni sociali, che riguardano l'esistenza di un ambiente sociale gradevole;
- bisogni di stima, che riguardano sia la stima di sé - cioè l'auto-stima - sia la stima e la valutazione da parte degli altri;
- bisogni di auto-realizzazione, che riguardano l'aspirazione ad un lavoro che arricchisca la dimensione psicologica interiore dell'uomo.

Secondo Maslow, la scala dei diversi bisogni rappresenta anche l'ordine in cui questi si manifestano negli individui: chi non ha soddisfatto i bisogni di ordine inferiore, come quelli indicati ai primi due punti, non avverte la necessità di soddisfare quelli di grado superiore.



Oltre alla scala delle relazioni umane, nel periodo successivo alla seconda guerra mondiale, ha incontrato grande sviluppo la MANAGEMENT SCIENCE, la quale rappresenta un'EVOLUZIONE DELLO SCIENTIFIC MANAGEMENT dei primi decenni del secolo. Un contributo rilevante a questa teoria è stato dato dall'americano H. A. SIMON. Egli si interessa degli individui presenti in azienda non come fattori produttivi (al pari di Taylor) e non solo come persone di cui considerare semplicemente la sfera motivazionale e psicologica (come venne fatto dalla scuola delle relazioni umane), ma come SOGGETTI CHE DEVONO ASSUMERE DELLE DECISIONI. È dunque attraverso lo studio del processo decisionale che può essere interpretato il comportamento delle aziende.

Negli anni a noi più vicini, la teoria dominante è stata quella SISTEMATICA caratterizzata

dalla ricerca costante di una RELAZIONE TRA VARIABILI ORGANIZZATIVE ED ALTRE VARIABILI del sistema aziendale (tecnologie, strategie ecc.) e dell'ambiente esterno. Secondo questa corrente di pensiero, L'AZIENDA È UN SISTEMA: essa è un insieme di elementi interdipendenti tra loro e rispetto al mondo esterno finalizzati ciascuno verso un fine generale e che impiegano del tempo per acquisire le informazioni necessarie, per effettuare le scelte, per agire, per conseguire dei risultati, per verificarli, per correggerli ed adeguare il proprio comportamento alle nuove circostanze.

Le PRINCIPALI VARIABILI che condizionano il comportamento organizzativo sono costituite:

- dall'elemento umano;
- dalle variabili propriamente organizzative: tipo di divisione e di coordinamento dellavoro, meccanismi operativi e stile di direzione;
- dalle risorse tecnico-finanziarie disponibili.

Nel contesto ambientale l'organizzazione non è che una componente, UN SOTTOSISTEMA DI UN SISTEMA PIÙ VASTO, di cui fa parte e con cui interagisce.

GLI ORGANI DELL'AZIENDA

Per MACROSTRUTTURA si intende l'INSIEME DEGLI ORGANI CHE SVOLGONO I COMPITI E LE FUNZIONI LORO ASSEGNATI. Analizzare la macrostruttura significa studiarne la composizione.

Al riguardo, le unità organizzative presenti in una struttura possono collegarsi fra loro lungo TRE DIREZIONI: in senso verticale (dimensione gerarchica), in senso orizzontale (dimensione funzionale) o in relazione alla dimensione temporale.

La GERARCHIA AZIENDALE può avere un numero variabile di livelli, a seconda di come vengono distribuite l'autorità e le responsabilità. È chiaro che all'autorità di un organo di impartire ordini e direttive deve corrispondere la responsabilità, di pari ampiezza, di un altro organo di eseguirli. SOTTO IL PROFILO GERARCHICO SI POSSONO DISTINGUERE ALMENO TRE CATEGORIE DI ORGANI:

- organi volitivi (o istituzionali);
- organi direttivi;
- organi operativi.

Gli ORGANI VOLITIVI (o istituzionali) sono quelli cui è affidato il governo dell'impresa al suo massimo livello. Corrispondenti al soggetto economico, essi definiscono gli indirizzi generali dell'impresa e le linee strategiche della sua attività.

Gli ORGANI DIRETTIVI sono organi di collegamento tra quelli volitivi e quelli esecutivi. In concreto, traducono gli indirizzi generali tracciati dagli organi volitivi in obiettivi più specifici, assegnano tali obiettivi agli organi esecutivi e ne controllano la realizzazione (ad esempio il direttore generale, il direttore amministrativo, il direttore commerciale ecc.).

Gli ORGANI OPERATIVI (o essenziali), infine, sono tutti coloro che lavorano nell'azienda o per l'azienda: comprendono i dipendenti di ogni livello, dai capi servizio ai capi reparto, ai capi ufficio, fino agli impiegati e agli operai.

In base al POTERE DECISIONALE ad essi attribuito, si distingue tra:

- organi di linea;
- organi di staff.

Gli ORGANI DI LINEA sono quelli DOTATI DI POTERE DECISIONALE, investiti di responsabilità e, quindi, previsti nel disegno di struttura organizzativa formale. I rapporti che li legano sono di tipo gerarchico e informati a linee di autorità. Sono organi di linea quelli volitivi, direttivi e operativi.

Gli organi di staff, invece, sono ORGANI DI NATURA SPECIALISTICA CHE PRESTANO CONSULENZA ED ASSISTENZA ALLA LINEA. Essi possono essere collocati a diversi livelli della struttura organizzativa, in ogni caso operano a fianco della linea gerarchica, mai al suo interno, perché ad essi non è riconosciuto alcun potere decisionale.

La divisione verticale del lavoro può perseguire una soluzione di decentramento o di accentramento organizzativo.

Il DECENTRAMENTO, che fa un uso sistematico della delega dei poteri decisionali, prevede che le decisioni vengano prese laddove il problema si pone. Esso consente:

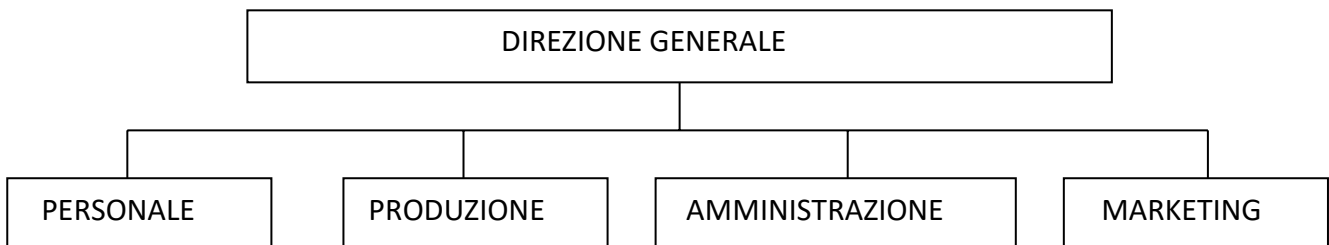
- un alleggerimento dell'attività del top management;
- una responsabilizzazione della bassa e media direzione, contribuendo al miglioramento progressivo delle rispettive qualità direzionali;
- una maggiore flessibilità dell'azienda, intesa come capacità di questa di adattarsi con immediatezza alle variazioni ambientali.

L'accentramento consiste, invece, in una gestione più integrata dell'impresa, grazie alla visuale d'insieme posseduta dal vertice aziendale.

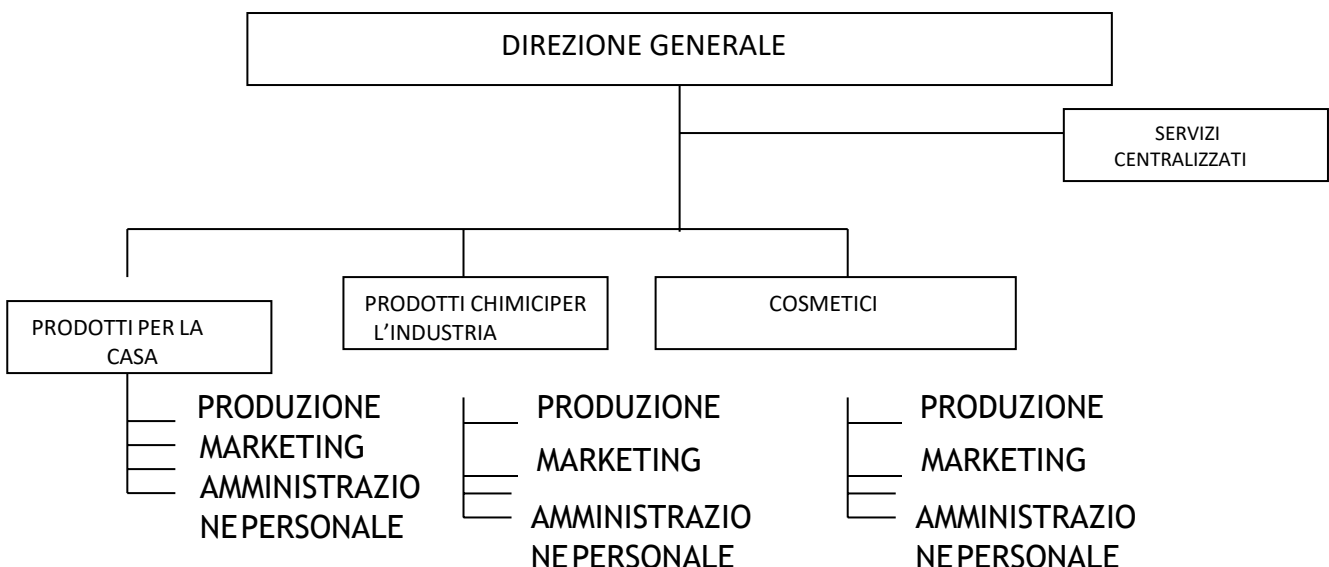
La DIVISIONE ORIZZONTALE del lavoro concerne la SUDDIVISIONE DELLE ATTIVITÀ E DEI COMPITI AZIENDALI fra i vari membri dell'organizzazione. Si hanno diversi criteri e MODELLI DI DIVISIONE ORIZZONTALE DEL LAVORO:

- per funzione;
- per prodotto;
- per area geografica;
- per clienti o canale distributivo;
- per processo produttivo; .
- per progetto.

CRITERIO PER FUNZIONE. La suddivisione è relativa all'ATTIVITÀ SVOLTA (produzione, marketing, personale ecc.). Tale suddivisione è sicuramente la più diffusa; essa ha la caratteristica di favorire lo sviluppo dell'efficienza aziendale ed è semplice da applicare. L'aspetto negativo della suddivisione per funzione è quello di creare unità organizzative eccessivamente settoriali, limitando il coordinamento delle loro attività. L'organizzazione è fondata sulla specializzazione funzionale.



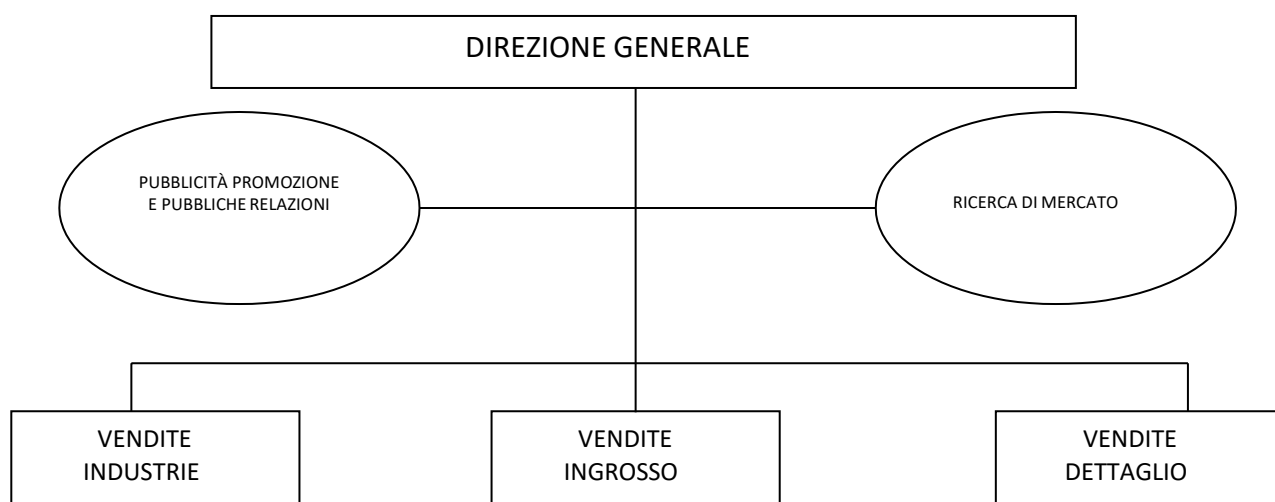
CRITERIO PER PRODOTTO / SERVIZIO. È adottato allorché si voglia tenere DISTINTA LA GESTIONE DI SINGOLI PRODOTTI O LINEE DI PRODOTTI NON OMOGENEI sul piano commerciale e sul piano produttivo (ad es.: prodotti per la casa, prodotti chimici per l'industria e cosmetici). Si tratta di un principio che trova frequente applicazione a livello altodirigenziale, pur essendo operativo anche ai diversi livelli organizzativi sottostanti nell'ambito delle varie aree funzionali.



La divisione del lavoro per prodotto coinvolge il livello direttamente dipendente dalla direzione generale. Il criterio di divisione orizzontale del lavoro a livello sottostante è, invece, quello per funzioni. Si noti come in posizione di staff, rispetto alla direzione generale, si collocano, con compiti di assistenza e coordinamento rispetto alla linea operativa, i SERVIZI CENTRALIZZATI.

CRITERIO PER AREA GEOGRAFICA. Quando un'azienda deve operare con UNITÀ ORGANIZZATIVE DECENTRATE GEOGRAFICAMENTE, si rende opportuna una gestione divisionalizzata per area geografica. È il caso delle banche, delle compagnie di assicurazione e delle imprese della grande distribuzione (supermercati e ipermercati). Anche questo criterio, trova di solito applicazione a livello alto-dirigenziale, pur essendo applicabile a livelli inferiori, nell'ambito delle varie aree funzionali.

CRITERIO PER CLIENTI O CANALE DISTRIBUTIVO. I compiti sono suddivisi sulla base della specificità della CLIENTELA (privata o pubblica) o dei CANALI DI DISTRIBUZIONE adottati (canale lungo, breve). Il canale di distribuzione è l'insieme dei mezzi e delle attività impiegate dall'azienda per far pervenire prodotti o servizi al consumatore o all'utente finale. Questo criterio può trovare applicazione sia a livello alto-dirigenziale sia a livelli organizzativi inferiori, nell'ambito di varie aree funzionali.



CRITERIO PER PROCESSO PRODUTTIVO. Con questo criterio si vogliono gestire separatamente stabilimenti e unità produttive organizzati con differenti processi di produzione.



I criteri di divisione orizzontale del lavoro, potendo operare nell'ambito di livelli gerarchici e nell'ambito di aree operative differenti, non sono necessariamente alternativi nell'ambito di una stessa struttura organizzativa. Quindi, detti criteri possono coesistere nell'ambito di una stessa realtà aziendale.

Poiché la stabilità degli organi può avere diversa DIMENSIONE TEMPORALE, è possibile operare, con riferimento ad essa, la classificazione tra:

- organi permanenti o temporanei;
- organi continui e discontinui.

Gli ORGANI PERMANENTI sono quelli cui è assegnata una funzione che deve essere svolta a tempo indeterminato; quelli TEMPORANEI, invece, sono caratterizzati da una durata limitata nel tempo. Entrambi questi organi possono OPERARE IN MODO CONTINUO o DISCONTINUO. Esempi di ORGANI PERMANENTI E DISCONTINUI sono il consiglio di amministrazione ed il collegio sindacale; esempi di ORGANI TEMPORANEI E DISCONTINUI sono i gruppi di studio di nuovi prodotti, i team di lavoro, che si occupano di problemi specifici e si riuniscono solo in modo saltuario in quanto i loro membri si devono occupare anche dello svolgimento dei compiti previsti dal loro ruolo caratteristico. Esempi di ORGANI PERMANENTI E CONTINUI sono tutte le unità organizzative la cui funzione è necessaria per l'esistenza dell'azienda. Esempi di ORGANI TEMPORANEI E CONTINUI sono gruppi di progetto che hanno il compito di portare a termine un progetto specifico dopodiché vengono sciolti.

LE RELAZIONI TRA GLI ORGANI AZIENDALI

Le relazioni tra i vari organi aziendali possono essere disciplinate secondo TRE MODELLI FONDAMENTALI:

- la struttura gerarchica o di linea;
- la struttura funzionale;
- la struttura gerarchico-funzionale (linea - staff).

La STRUTTURA GERARCHICA o DI LINEA, si fonda sul principio di autorità secondo il quale solo il diretto superiore può dare ordini al dipendente di grado inferiore. Con essa si realizza il principio dell'ACCENTRAMENTO DEL POTERE DECISIONALE NELLE MANI DELL'IMPRENDITORE O DEI SOCI. Di seguito è presentato un esempio elementare di struttura gerarchica o di linea riguardante il marketing in un'azienda operante con un'unica unità e con un unico reparto.

Si ricorda che per MARKETING si intende l'insieme delle attività volte a impostare nel modo più proficuo il rapporto tra l'impresa e il mercato e, dunque, tra la funzione di produzione e quella di commercializzazione del prodotto. Il marketing si basa essenzialmente su un'analisi del mercato e delle motivazioni del consumatore, allo scopo di realizzare un prodotto il più possibile corrispondente alle esigenze degli eventuali acquirenti e, quindi, allo scopo di rafforzare la posizione dell'impresa.

CAPO RESPONSABILE MARKETING



COLLABORATORI

Nel grafico che segue, il principio gerarchico trova applicazione nella stessa azienda quando essa sviluppa la sua attività operando con due reparti all'interno della stessa unità.



A fronte di un ulteriore ampliamento dell'attività aziendale è possibile notare un' altra applicazione del principio gerarchico:



Passando da un grafico all'altro, emerge con evidenza che, pur aumentando il numero dei livelli organizzativi, la linea direzionale rimane unica.

I principali vantaggi e svantaggi della struttura organizzativa basata sul modello gerarchico sono quelli di seguito elencati.

VANTAGGI

Unità di comando

Chiara definizione dei compiti e delle responsabilità di ogni elemento dell'organizzazione

Facilità nella gestione della disciplina

SVANTAGGI

Lentezza burocratica

Scarsa possibilità di specializzazione

Creazione di uomini-chiave la cui mancanza potrebbe invalidare la funzionalità del sistema
Rapidità nell'assunzione delle decisioni

Non si adatta alle grandi imprese

La STRUTTURA FUNZIONALE esalta il ruolo degli esperti attuando il principio della divisione del lavoro. Essa prevede un capo con più specialisti tra i quali esiste una subordinazione multifunzionale. Ciascun dipendente si trova sprovisto di un diretto superiore, ma ne ha tanti quante sono le specializzazioni. Riprendendo l'esempio dell'azienda precedente, nel grafico che segue si può osservare l'adozione di questa struttura.



I principali vantaggi e svantaggi della struttura organizzativa basata sul modello funzionale sono quelli che seguono:

VANTAGGI

Specializzazione del lavoro
Maggiore apporto degli esperti
Migliore utilizzazione dei Responsabili

SVANTAGGI

Difficoltà di coordinamento
Difficoltà nella definizione delle linee di autorità
Confusione nella determinazione delle responsabilità delle varie funzioni per i risultati

La STRUTTURA DI TIPO MISTO GERARCHICO-FUNZIONALE è basata sulla distinzione tra organi di linea, che svolgono attività operative di direzione e di esecuzione, e organi di staff, dotati di conoscenze specialistiche con il compito di fornire consulenza ed assistenza alla linea. Gli specialisti diventano organi di staff della direzione, la quale utilizza la loro competenza tecnica, mantenendo però su di sé la responsabilità del raggiungimento dell'obiettivo finale. Anche questo, al pari dei modelli precedenti, presenta pro e contro.

VANTAGGI

Integrazione tra competenze specialistiche e competenze operative
Contributo della conoscenza degli esperti nelle funzioni di responsabilità

SVANTAGGI

Rapporto difficile tra organi di staff
Scarsa incisività degli specialisti per mancanza di autorità nell'applicazione alla soluzione dei problemi aziendali

Maggiore varietà di posti

LA RAPPRESENTAZIONE DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

I principali strumenti utilizzati per la rappresentazione della struttura organizzativa di un'azienda sono:

- ❖ gli organigrammi;
- ❖ i funzionigrammi;
- ❖ i mansionari;
- ❖ le norme procedurali.

L'ORGANIGRAMMA. È un grafico, composto di caselle e di linee, mediante il quale si rappresenta la struttura organizzativa aziendale. Tale grafico consente di evidenziare:

- gli ORGANI che operano in azienda, distinguendo tra quelli che sono responsabili della gestione aziendale (organi di linea) e quelli specializzati in particolari funzioni (organi di staff);
- lo SVILUPPO VERTICALE ED ORIZZONTALE proprio di una struttura organizzativa;
- le RELAZIONI che intercorrono tra le diverse unità organizzative ed i canali

Le possibilità grafiche di rappresentazione, della struttura organizzativa sono indefinite. In questa sede si descriveranno:

- l'organigramma verticale;
- l'organigramma orizzontale;
- l'organigramma ripiegato;
- l'organigramma circolare.

L'ORGANIGRAMMA VERTICALE (o piramidale o ad albero) è il tipo classico di organigramma e quello più diffuso. Esso esprime in modo immediato la gerarchia dei livelli, dall'alto verso il basso. Al vertice della piramide vi è il TOP MANAGEMENT o alta direzione. Procedendo verso il basso, vi sono gli altri organi aziendali con autorità decrescente a partire dall'alto.

L'ORGANIGRAMMA ORIZZONTALE è quello in cui la definizione dei rapporti gerarchici è definita da sinistra verso destra. Si tratta di un grafico di effetto psicologico, in quanto tende a non marcare con immediatezza le posizioni gerarchiche inferiori.

All'ORGANIGRAMMA RIPIEGATO (o a bandiera) si ricorre soprattutto per esigenze di spazio: per talune posizioni organizzative è mantenuto il tradizionale sviluppo dall'alto al basso, per altre si esprime uno sviluppo di tipo orizzontale.

L'ORGANIGRAMMA CIRCOLARE prevede una rappresentazione dei livelli gerarchici attraverso una serie di cerchi concentrici. Il vertice dell'organizzazione è situato al centro della rappresentazione grafica. Procedendo verso i cerchi più esterno, si incontrano gli organi con minore autorità.

Dati i limiti propri dell'organigramma, tale forma grafica è spesso affiancata da ALTRI MEZZI DI FORMALIZZAZIONE DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA, quali: i funzionigrammi, i mansionari (o job description) e le norme procedurali.

IL FUNZIONIGRAMMA. Esprime in modo dettagliato il ruolo ed il contenuto proprio delle diverse funzioni aziendali. Si consideri in proposito l'esempio che segue.

FUNZIONI DELLA DIREZIONE CONTABILITA' DI MAGAZZINO

- Controlla le bolle in arrivo e prepara le bolle in partenza.
- Contabilizza dette bolle.
- Controlla, con riconciliazione, costi e quantità con contabilità generale e magazzino.
- Scarica dal magazzino materie prime le bolle di prelievo provenienti dai vari reparti.
- Carica a magazzino prodotti finiti le bolle di consegna provenienti dalla produzione.
- Controlla mensilmente, tramite tabulato di magazzino, che le rimanenze di materie prime iniziali, più gli acquisti di materie prime, meno il prelievo effettuato dai reparti, corrispondano alle rimanenze finali inventariate a fine mese.
- Controlla mensilmente, tramite tabulato di magazzino prodotti finiti, che le rimanenze iniziali di prodotti finiti, più le entrate di prodotti finiti e meno le vendite, diano le rimanenze finali inventariate a fine mese.
- Esegue quanto richiesto dalla Direzione finanziaria e dalla Direzione amministrativa per tutti quei compiti che non sono stati espressamente elencati.

Il funzionigramma è prevalentemente incentrato sul chi. Esso, in concreto, non specifica che cosa devono fare gli organi e come devono farlo. Da qui, i mansionari (job

description), tramite i quali è possibile definire in maniera completa i compiti affidati ad ogni posizione organizzativa. Si consideri, in proposito, l'esempio che segue:

MANSIONI DELL'UFFICIO PAGHE E CONTRIBUTI

- Elabora le retribuzioni del personale, prepara tutti i documenti per il pagamento dei contributi sociali.
- Controlla le ore da tabulato con le ore elaborate dai capi reparto e ne rileva le discrepanze.
- Registra sul libro matricola le nuove assunzioni e segnala le stesse ai vari istituti di competenza.
- Esegue tutti i conteggi relativi al trattamento di fine rapporto per chi presenta dimissioni e ne dà informazione ai vari enti.
- Elabora i calcoli relativi ai premi di presenza.
- Aggiorna i calcoli relativi agli assegni per il nucleo familiare e tiene in ordine tutta la relativa documentazione.
- Gestisce gli infortuni dei dipendenti, tenendo i contatti con l'INAIL e gli istituti di assicurazione.
- Redige le lettere di assunzione.
- Gestisce e contegge le ferie e i periodi di malattia per tutto il personale.
- Esegue quanto richiesto dalla Direzione del personale per tutti quei compiti che non sono stati espressamente elencati.

Le **NORME PROCEDURALI** hanno la funzione di specificare in modo dettagliato come operare in situazioni concrete. Esse indicano, inoltre, il ruolo di ciascun addetto nello svolgimento di **ATTIVITÀ CHE RICHIEDONO L'INTERVENTO DI PIÙ POSIZIONI ORGANIZZATIVE**. In generale, le norme procedurali si concretizzano in vere e proprie **REGOLE OPERATIVE** che possono essere definite in specifici documenti organizzativi di tipo descrittivo o di tipo grafico, (ad es. i diagrammi di flusso o flow chart).

LA TIPOLOGIA DELLE AREE FUNZIONALI D'IMPRESA

Nell'ambito dell'analisi dei problemi organizzativi di un'impresa, ha assunto sempre maggiore importanza lo studio delle **AREE FUNZIONALI** in cui questa può essere suddivisa. Nelle pagine precedenti si è visto che l'azienda può essere considerata come un **SOTTOSISTEMA DELL'AMBIENTE**, di cui è parte complementare e che può essere articolata in più aree funzionali che ne costituiscono dei sottoinsiemi.

Con riferimento alle aziende industriali produttrici di beni, **LE AREE FUNZIONALI D'IMPRESA SI POSSONO DISTINGUERE IN TRE MACRO-CATEGORIE:**

- aree caratteristiche;
- aree ausiliarie;
- aree di informazione e controllo.

Le **AREE CARATTERISTICHE** riguardano le funzioni con le quali maggiormente si concretizza l'oggetto tipico dell'attività aziendale. Esse si dividono in:

- **AREA DEL MARKETING:** riferita all'insieme di attività mediante le quali l'impresa procede alla vendita, distribuzione, pubblicità, promozione dei propri prodotti, con l'obiettivo di ottenere la fedeltà dei consumatori attraverso la creazione di profitti;
- **AREA DELLA PRODUZIONE:** comprende il complesso di operazioni necessarie per attuare il ciclo di trasformazione delle materie prime in prodotti finiti;

- AREA DEGLI APPROVVIGIONAMENTI: relativa al complesso delle operazioni di acquisto dei beni e servizi, durevoli e non, indispensabili per lo svolgimento dell'attività aziendale;
- AREA DELLA RICERCA E SVILUPPO: che si occupa di innovazione, cioè della creazione di nuovi prodotti e di nuovi processi produttivi.

Le AREE AUSILIARIE forniscono i loro servizi a supporto delle aree caratteristiche. Essesi articolano in:

- AREA DELLA FINANZA: avente le funzioni di reperire i mezzi finanziari occorrenti per l'acquisto dei fattori produttivi e di impiegare correttamente i mezzi stessi nello svolgimento della gestione;
- AREA DEL PERSONALE: provvede al fattore produttivo lavoro, sia a livello direzionale sia a livello esecutivo (operaio e impiegatizio). In particolare, l'organizzazione dà all'azienda la sua struttura organizzativa, dividendo il lavoro tra le persone e coordinando l'operato di queste ultime. La gestione del personale, invece, si occupa di dotare l'azienda delle professionalità necessarie e di assicurarsi che gli individui inseriti nell'organizzazione siano motivati al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Le AREE DI INFORMAZIONE E CONTROLLO sono rappresentate dal sistema informativo aziendale e dal sistema di pianificazione, programmazione e controllo.

Il SISTEMA INFORMATIVO AZIENDALE ha l'obiettivo di produrre le informazioni (specialmente di tipo economico-finanziario) con le quali vengono resi noti i risultati della gestione aziendale. Il SISTEMA DI PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ha lo scopo di esplicitare gli obiettivi della gestione globale da realizzare nel breve e nel medio-lungo periodo, di predisporre i mezzi efficaci per la loro realizzazione, di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati nonché di analizzare i motivi degli eventuali scostamenti.

I MODELLI MACROSTRUTTURALI

Pur nella varietà delle forme organizzative assunte dalle aziende, DAL PUNTO DI VISTA MACROSTRUTTURALE SI POSSONO INDIVIDUARE I SEGUENTI MODELLI TIPICI, ciascuno dei quali si caratterizza per la SOLUZIONE DATA ALLA DIVISIONE ORIZZONTALE DEL LAVORO A LIVELLO DI ALTA DIREZIONE:

- STRUTTURA PLURIFUNZIONALE. Si basa su una divisione del lavoro direttivo per funzione amministrativa omogenea, cioè marketing, produzione, personale, amministrazione e controllo, finanza, ricerca e sviluppo ecc.;
- STRUTTURA MULTIDIVISIONALE. Presuppone una divisione del lavoro direttivo per tipo di prodotto o di mercato o di zona geografica. All'interno di ciascuna divisione si ritroverà, poi, la struttura di tipo plurifunzionale;
- STRUTTURA A MATRICE. Si caratterizza per una divisione orizzontale del lavoro operata simultaneamente secondo due criteri:
 - per tipo di funzione amministrativa;
 - per tipo di progetto da realizzare.

LE ALTRE VARIABILI ORGANIZZATIVE

I MECCANISMI OPERATIVI

I MECCANISMI (O SISTEMI) OPERATIVI sono quegli strumenti gestionali che rendono operativa la struttura organizzativa. Essi esprimono l'aspetto dinamico dell'organizzazione. Lo scopo dei meccanismi operativi è quello di chiarire meglio ai membri dell'organizzazione ciò che è loro richiesto, qual è la funzione del loro lavoro ai fini del raggiungimento degli scopi che l'organizzazione si prefigge. I PRINCIPALI MECCANISMI OPERATIVI sono:

- il sistema di pianificazione e controllo della gestione;
- il sistema informativo;
- il sistema di gestione del personale;
- il sistema di coordinamento delle attività svolte dalle varie unità organizzative.

E' importante sottolineare quanto siano strettamente collegati tra loro i diversi meccanismi operativi.

IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DELLA GESTIONE

Il sistema di pianificazione e controllo della gestione è un meccanismo che assicura l'operatività aziendale mediante la chiara e sistematica DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI ALLE VARIE POSIZIONI ORGANIZZATIVE e la puntuale VERIFICA DEL LORO EFFETTIVO RAGGIUNGIMENTO, nei modi e nei tempi necessari per poter intervenire con provvedimenti correttivi in caso di manifeste disfunzioni gestionali.

Questo meccanismo operativo si caratterizza per DUE MOMENTI DISTINTI:

- la pianificazione d'impresa;
- il controllo di gestione.

La PIANIFICAZIONE D'IMPRESA è il processo mediante il quale si fissano gli OBIETTIVI che si vogliono raggiungere in un determinato intervallo di tempo e con il quale si indicano i mezzi, gli strumenti e le azioni necessarie per conseguirli. Si distinguono:

- la pianificazione strategica (o di medio-lungo periodo);
- la pianificazione operativa (o di breve periodo).

La PIANIFICAZIONE STRATEGICA è elaborata dall'alta direzione ed ha, in genere, un orizzonte temporale di 5-6 anni. Con essa si definiscono gli OBIETTIVI DI FONDO della gestione (ad es.: obiettivi reddituali, sviluppo di nuovi prodotti, sviluppo di tecnologie

ecc.) e si indicano le scelte (STRATEGIE) necessarie per il loro raggiungimento.

La PIANIFICAZIONE OPERATIVA si riferisce, invece, ad un periodo amministrativo annuale e si articola successivamente a livello trimestrale o mensile. Con essa si individuano concretamente gli obiettivi da assegnare alle varie posizioni organizzative e le relative scelte (strategie) da mettere in atto nel corso di un esercizio.

La pianificazione operativa costituisce, in un certo senso, il punto di collegamento tra la pianificazione strategica ed il CONTROLLO DI GESTIONE. Quest'ultimo, è il processo attraverso il quale i dirigenti influenzano gli altri membri di un'organizzazione AL FINE DI RENDERE ESECUTIVE LE STRATEGIE DELL'IMPRESA. Dal punto di vista organizzativo, tale risultato viene raggiunto mediante:

- la formulazione di programmi annuali e infrannuali, tipicamente sotto forma di BUDGET, che risultino compatibili con gli obiettivi della pianificazione strategica (CONTROLLO ANTECEDENTE);
- la verifica, durante lo svolgimento della gestione, del raggiungimento degli obiettivi di budget e l'identificazione di eventuali provvedimenti correttivi qualora si registrino scostamenti tra quanto previsto e quanto effettivamente realizzato (CONTROLLO CONCOMITANTE);
- l'accertamento in maniera definitiva, a fine esercizio, del grado di raggiungimento degli obiettivi di budget (CONTROLLO SUSSEGUENTE).

Dal punto di vista tecnico-contabile, il processo di controllo si avvale della cosiddetta **CONTABILITÀ PER LA DIREZIONE** che comprende, principalmente, i **SEGUENTI STRUMENTI INFORMATIVI**:

- le contabilità sezionali;
- la contabilità generale;
- la contabilità analitico-gestionale;
- il sistema dei costi standard;
- il budget aziendale.

IL SISTEMA INFORMATIVO

Il sistema informativo è un **INSIEME DI ELEMENTI**, anche molto diversi tra loro, **PER RACCOGLIERE, ELABORARE E ARCHIVIARE LE INFORMAZIONI CHE SERVONO A SCOPI OPERATIVI**, decisionali e di controllo sulla gestione aziendale. Tali elementi sono:

- un insieme di dati e di informazioni;
- un insieme di procedure per il trattamento dei dati e la gestione delle informazioni;
- un insieme di mezzi necessari al trattamento di dati e informazioni (hardware ed software);
- un insieme di persone che si occupano della raccolta, elaborazione e archiviazione dei dati.

Un sistema informativo si definisce **AUTOMATIZZATO** quando raccoglie ed elabora dati, trasmette ed archivia informazioni utilizzando l'elaboratore elettronico.

Il sistema informativo **RENDE POSSIBILE LO SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITÀ PREVISTE DAL DISEGNO STRUTTURALE** (senza informazioni non si possono svolgere i compiti, neanche quelli esecutivi). Alla base del sistema informativo vi sono le informazioni. Per **INFORMAZIONE** si intende un fatto, un dato, o un qualsiasi altro elemento che fornisce delle conoscenze. L'informazione è conoscenza e, in un mondo information intensive, costituisce un fattore fondamentale per la produzione economica al pari delle materie prime, del fattore lavoro, delle risorse tecnologiche.

Le informazioni utilizzate da un'azienda devono possedere alcuni requisiti essenziali:

- la chiarezza: riguarda la forma e la struttura dei documenti amministrativi in genere.
- l'attendibilità: riguarda l'affidabilità ed esattezza delle informazioni;
- l'articolazione: riguarda i diversi gradi di aggregazione dei dati;
- la tempestività: riguarda la disponibilità delle informazioni al momento giusto presso l'utilizzatore giusto;
- la rilevanza e la selettività: riguardano la qualità e la quantità delle informazioni occorrenti.

IL SISTEMA DI COORDINAMENTO DELLE ATTIVITÀ SVOLTE DALLE VARIE UNITÀ ORGANIZZATIVE

Il sistema di coordinamento è un insieme di tecniche che consentono, attraverso vari strumenti operative ben definiti sistemi di comunicazione, l'**ARMONIZZAZIONE DELLE NUMEROSE FUNZIONI AZIENDALI** al fine di conseguire gli obiettivi imprenditoriali.

La scelta degli strumenti di coordinamento dipende da **MOLTEPLICI FATTORI**, quali il grado di interdipendenza tra i vari organi, il livello di decentramento dei compiti, le dimensioni delle unità organizzative, la standardizzazione dei compiti.

I **PRINCIPALI STRUMENTI DI COORDINAMENTO** comprendono:

- la determinazione di obiettivi di riferimento attraverso i quali l'azione delle varie unità organizzative viene indirizzata verso un risultato specifico atteso;
- la formulazione di piani e programmi;
- la determinazione di regole procedurali formali, in cui si stabiliscono le modalità di comportamento delle diverse unità organizzative;

- la gerarchia, che può essere invocata nell'atto in cui una situazione imprevistarenda inefficaci gli ordinari meccanismi di coordinamento.

PER MANTENERE L' INTERDIPENDENZA dei compiti fra le varie unità organizzative, sono istituiti degli SPECIFICI ORGANI DI COLLEGAMENTO quali:

- i comitati;
- i gruppi di lavoro temporanei (task forces);
- i team o équipe di coordinamento;
- i coordinatori, vale a dire quei soggetti introdotti nell' organizzazione per ricoprire in modo permanente funzioni di integrazione.

IL SISTEMA DI GESTIONE DEL PERSONALE

Il sistema di gestione del personale è l'insieme delle attività programmate e coordinate che mirano ad ASSICURARE ALL'IMPRESA LE RISORSE UMANE QUALITATIVAMENTE E QUANTITATIVAMENTE IDONEE allo svolgimento dei compiti aziendali e ne assicura la migliore gestione, secondo criteri di efficacia e di efficienza, compatibili con le esigenze economiche e psicologiche degli individui. Nell'ambito del sistema di gestione del personale si possono individuare i seguenti SOTTOSISTEMI:

- il sistema di reclutamento e selezione del personale;
- il sistema di addestramento, formazione e sviluppo del personale;
- il sistema di valutazione del personale;
- il sistema delle ricompense e degli incentivi.

I meccanismi di RECLUTAMENTO E SELEZIONE costituiscono un sistema operativo in quanto permettono di individuare, grazie ad opportune metodologie, le persone dotate delle competenze e capacità più adatte allo svolgimento di compiti predeterminati, esplicitati in sede di progettazione strutturale. Tecnicamente, la selezione può avvenire tramite COLLOQUIO oppure tramite TEST sulle capacità tecniche e sul «profilo professionale». Il profilo professionale ha generalmente tre dimensioni:

- 1) conoscenze (AREA DEL SAPERE) acquisite con lo studio e con l'esperienza;
- 2) capacità (AREA DEL SAPER FARE) non solo apprese ma anche legate a caratteristiche individuali (capacità di sintesi, di analisi, di organizzare ecc.);
- 3) orientamento (AREA DEL SAPER ESSERE): leader/gregario, efficacia/efficienza, obiettivi/relazioni ecc.

L'ADDESTRAMENTO (che ha contenuti più tecnici), la FORMAZIONE (che mira ad orientare atteggiamenti e comportamenti del personale) e lo SVILUPPO (che ha lo scopo di motivare e trattenere all'interno dell'azienda i lavoratori) sono mezzi impiegati dall'azienda per comunicare agli individui le proprie aspettative in merito ai comportamenti da assumere nelle situazioni lavorative, per coordinare le loro azioni e per valorizzare le loro competenze e la loro professionalità.

La VALUTAZIONE DEL PERSONALE è un giudizio sistematico sugli individui, formulato periodicamente in base a certe regole. È un meccanismo operativo grazie al quale l'azienda può prendere importanti decisioni nel campo del personale, come retribuire, promuovere, destituire, trasferire, licenziare, al fine di incoraggiare certi comportamenti o scoraggiarne altri. Le metodologie di valutazione possono ricondursi a DUE GRANDI GRUPPI:

- la valutazione dei meriti;
- la valutazione delle prestazioni.

La prima ha per oggetto fattori come l'impegno, lo spirito di iniziativa, la capacità di programmazione, il senso di responsabilità ecc. dell'individuo. La seconda riguarda le prestazioni realmente ottenute, cioè i risultati conseguiti, previa chiarificazione degli obiettivi prestabiliti.

IL SISTEMA DELLE RICOMPENSE E DEGLI INCENTIVI è un insieme di misure attraverso le quali le persone vengono stimolate a comportarsi in modo compatibile con le esigenze aziendali. In particolare, si tratta di COMPENSI ESPRESSAMENTE CORRISPOSTI IN RELAZIONE ALLE PRESTAZIONI OTTENUTE dalle persone; tali compensi possono essere MONETARI o NON MONETARI (retribuzione nelle sue varie forme, opportunità di carriera, opportunità di apprendimento, senso di soddisfazione personale, benefici vari).

La MOTIVAZIONE del personale è uno dei fattori più importanti del miglioramento della qualità. Se un'azienda ha problemi di qualità, spesso la causa va ricercata nella demotivazione dei suoi dipendenti. In passato si riteneva che l'INCENTIVO ECONOMICO fosse il mezzo più potente per spingere le persone a fare un buon lavoro; in realtà oggi rappresenta solo lo strumento più semplice.

LO STILE DI DIREZIONE

La terza variabile organizzativa da analizzare, dopo la struttura organizzativa ed i meccanismi operativi, è lo STILE DI DIREZIONE (o DI LEADERSHIP). Esso riguarda le MODALITÀ DI COMPORTAMENTO DELLA DIREZIONE AI VARI LIVELLI NEI CONFRONTI DEI DIPENDENTI. La CLASSIFICAZIONE più nota degli stili di direzione distingue tra:

- stile autoritario;
- stile partecipativo;
- stile permissivo.

Lo STILE AUTORITARIO presuppone che a decidere su tutte le questioni importanti sia sempre il capo, che si limita solo a comunicare le sue scelte ai collaboratori, affinché questi le eseguano. Lo STILE PARTECIPATIVO O DEMOCRATICO comporta un coinvolgimento attivo e incisivo dei subordinati nelle decisioni, secondo modalità molto variabili da caso a caso. Lo STILE PERMISSIVO presuppone che il capo lasci fare; le decisioni sono prese direttamente dai subordinati, che, peraltro, si muovono entro spazi di autonomia prefissati dai superiori.

GESTIONE AZIENDALE, RILEVAZIONE E CONTROLLO

LA GESTIONE COME SISTEMA DI OPERAZIONI

Il secondo, fondamentale, momento dell'economia aziendale è rappresentato dalla GESTIONE: dal complesso, cioè, di operazioni economico-finanziarie, tra loro collegate e coordinate, effettuate dagli organi aziendali in vista degli obiettivi immediati e finali da raggiungere. La gestione si svolge attraverso una SERIE DI FASI SUCCESSIVE che vanno dalle operazioni di acquisto, ai processi di trasformazione, dalle vendite agli incassi ecc. Nelle aziende di produzione di ogni specie, la gestione si può concepire come un grande processo, idealmente suddiviso in QUATTRO CLASSI DI OPERAZIONI:

- finanziamenti;
- investimenti;
- trasformazione fisico-economica (o anche semplicemente economica);
- disinvestimenti o realizzi.

Il sistema delle operazioni di gestione è UNITARIO NEL TEMPO E NELLO SPAZIO.

È UNITARIO NEL TEMPO, in quanto le operazioni che si svolgono in tempi successivi sono complementari e interdipendenti. Ogni operazione, infatti, è condizionata dalle precedenti e condiziona quelle future: basta pensare alle conseguenze che possono scaturire dalla scelta di un determinato processo produttivo in luogo di un altro o dall'adozione del canale di distribuzione sbagliato.

È UNITARIO NELLO SPAZIO, perché anche fra le operazioni che avvengono nello stesso tempo sussistono vincoli di complementarità e di interdipendenza.

I FINANZIAMENTI si concretano nel reperimento delle risorse monetarie necessarie alla costituzione dell'impresa ed al successivo svolgimento della sua attività. Secondo la natura dei vincoli economici e giuridici, i finanziamenti acquisiti da un'impresa si dividono nelle tipiche categorie del CAPITALE PROPRIO, del CAPITALE DI DEBITO A MEDIO- LUNGO TERMINE e del CAPITALE DI DEBITO A BREVE TERMINE.

Gli INVESTIMENTI si concretano nell'impiego delle risorse finanziarie a disposizione per l'ACQUISTO DEI FATTORI PRODUTTIVI a lento e a rapido ciclo di utilizzo necessari per lo svolgimento della gestione. I FATTORI PRODUTTIVI A LENTO CICLO DI UTILIZZO sono quelli utilizzabili per più periodi, contribuendo alla produzione del reddito dei numerosi esercizi tra i quali il costo sostenuto dall'impresa per la loro acquisizione (es.: fabbricati, impianti, macchinari, brevetti, diritti di utilizzo di formule industriali, concessioni e licenze). Essi sono destinati a costituire la capacità produttiva dell'azienda. I FATTORI A RAPIDO CICLO DI UTILIZZO sono, invece, quelli utilizzabili, esclusivamente, nel processo produttivo in cui sono stati impiegati (es.: materie prime, lavoro, prestazioni di servizi ecc.). Essi sono destinati a consentire lo sfruttamento della capacità produttiva allestita dall'azienda.

La TRASFORMAZIONE FISICO-TECNICA (o anche solamente economica) comprende le operazioni volte alla trasformazione dei fattori produttivi a disposizione in beni e servizi da destinare alla vendita.

I DISINVESTIMENTI O REALIZZI esprimono il ritorno in forma monetaria, attraverso la vendita delle produzioni ottenute ed il conseguimento dei relativi ricavi, dei mezzi finanziari in precedenza investiti: si concretizzano, quindi, nell'attività di scambio.

OPERAZIONI DI GESTIONE ESTERNA E INTERNA

Le operazioni di gestione si distinguono in FATTI INTERNI o di produzione economico-tecnica e in FATTI ESTERNI o di scambio. I FATTI DI INTERNA GESTIONE sono riferiti all'impiego dei fattori produttivi durevoli e non durevoli per ottenere i beni e servizi da collocare sul mercato (esempi di fatti di interna gestione sono: passaggio delle materie

prime e sussidiarie dai magazzini ai reparti di lavorazione, trasferimento dei prodotti dai magazzini alle filiali di vendita, conservazione dei prodotti finiti ecc.). I FATTI DI ESTERNA GESTIONE danno luogo ad atti di scambio con terzi, clienti e fornitori, al fine di reperire i fattori della produzione e di collocare sul mercato i beni ed i servizi ottenuti: sono, in sintesi, tutti quegli avvenimenti che pongono l'azienda a contatto col mondo esterno.

Le operazioni di finanziamento, di investimento e di disinvestimento vengono considerate operazioni di esterna gestione, mentre le operazioni riconducibili ai processi economico-tecnici di trasformazione sono considerate operazioni di gestione interna.

Poiché nessuna attività riguardante la gestione è fine a sé stessa, I FATTI DI INTERNA GESTIONE INFLUENZANO, prima o poi, I FATTI DI ESTERNA GESTIONE.

Mentre i fatti di esterna gestione comportano variazioni, in un senso o nell'altro, nel denaro, nei crediti e nei debiti, i fatti di interna gestione non originano né variazioni dicassa né rapporti di debito o di credito nei confronti di terzi. I FATTI DI INTERNA GESTIONE COMPORTANO SOLTANTO MOVIMENTI DI BENI O SERVIZI, CIOÈ FLUSSI FISICI O REALI. NEI FATTI DI ESTERNA GESTIONE, INVECE, SI MANIFESTANO SIA FLUSSI REALI DI BENI E SERVIZI SIA FLUSSI FINANZIARI, vale a dire movimenti di denaro, di crediti e di debiti (entrate e uscite monetarie o creditizie).

IL PATRIMONIO AZIENDALE

PER SVOLGERE LA SUA ATTIVITÀ, L'IMPRESA SI AVVALE DI UN COMPLESSO DI BENI, intesi in senso lato come mezzi economici a disposizione. Tali beni mettono in evidenza il PATRIMONIO con cui, di fatto, l'azienda funziona (cd. patrimonio di funzionamento). Nell'ambito dell'economia aziendale, il patrimonio d'impresa viene studiato sotto DUE ASPETTI:

- ASPETTO QUALITATIVO (Quali investimenti lo compongono? In che modo quegli investimenti sono stati finanziati?)
- ASPETTO QUANTITATIVO (Qual è il suo valore?)

Nell'aspetto qualitativo, il patrimonio è un complesso di beni, servizi e diritti tra loro coordinati, a disposizione dell'azienda in un dato istante, considerati in stretta connessione con le fonti di finanziamento che ne hanno consentito l'acquisizione. L'espressione «in un dato istante» sta a significare che il concetto di patrimonio è STATICO. I componenti del patrimonio inteso in senso qualitativo costituiscono, in definitiva, un COMPLESSO DI INVESTIMENTI IN ESSERE IN UN DETERMINATO ISTANTE. A loro volta, però, gli investimenti presuppongono, per essere attuati, la disponibilità di denaro (risorse finanziarie) da investire. Così, in un dato momento, il patrimonio aziendale inteso in senso qualitativo è espresso dall'uguaglianza:

INVESTIMENTI DA REALIZZARE = FONTI DI FINANZIAMENTO DA RIMBORSARE

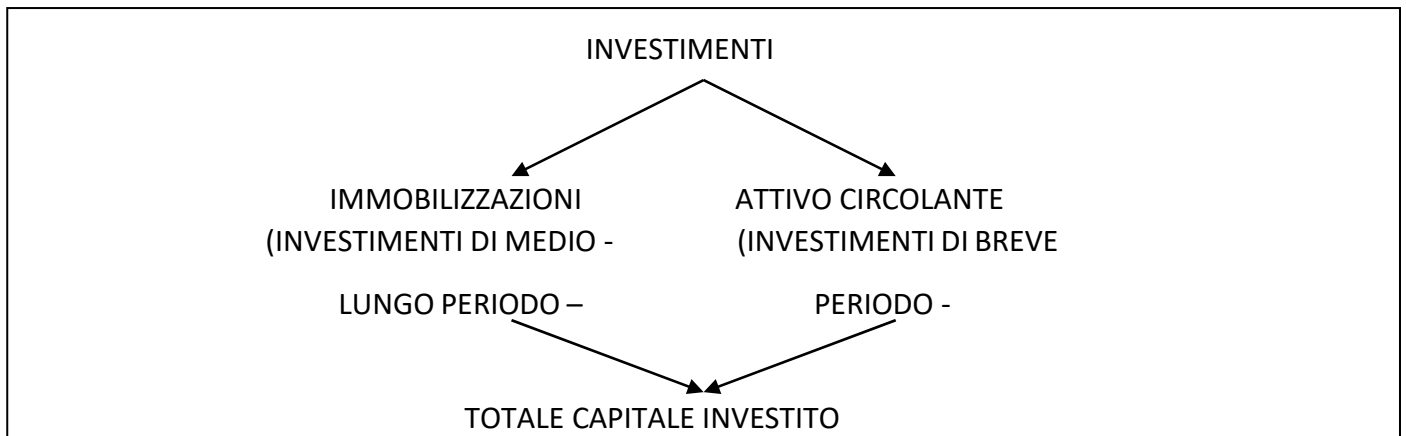
ovvero

CAPITALE INVESTITO DALL'IMPRESA = CAPITALE INVESTITO NELL'IMPRESA

Tutto il denaro che affluisce all'impresa trova una sua specifica destinazione o impiego e qualsiasi investimento è possibile solo se esistono i soldi per realizzarlo. Sono valide, in breve, le seguenti conclusioni:

- gli investimenti ed i finanziamenti SI UGUAGLIANO sempre, in ogni istante;
- per effetto dell'attività dell'impresa, gli investimenti ed i finanziamenti sono IN CONTINUO MOVIMENTO.

Il processo di trasformazione degli investimenti in entrate finanziarie deve essere sincronizzato, nei tempi e nelle dimensioni, ai tempi e alle dimensioni dei rimborsi dei capitali dovuti ai finanziatori. Il concetto è intuitivo. Per restituire un debito è necessario disporre in anticipo della somma necessaria ad estinguerlo: gli incassi, quindi, devono precedere i pagamenti e devono essere sufficienti a coprirli.



La composizione del patrimonio aziendale è illustrata in un prospetto, diviso in due sezioni, che prende il nome di SITUAZIONE PATRIMONIALE e che evidenzia:

- nella SEZIONE DI DESTRA, i finanziamenti acquisiti ed ancora in attesa di rimborso nel momento considerato;
- nella SEZIONE DI SINISTRA, gli investimenti in attesa di realizzo nei quali in quello stesso momento sono state impiegate le fonti di finanziamento.

SITUAZIONE PATRIMONIALE AL	
INVESTIMENTI	FINANZIAMENTI
<ul style="list-style-type: none"> - Fattori a fecondità ripetuta - Fattori a fecondità semplice - Scorte liquide in attesa di impiego 	<ul style="list-style-type: none"> - Capitale di proprietà - Capitale di debito <ul style="list-style-type: none"> • Debiti di regolamento • Debiti di finanziamento

I FINANZIAMENTI

I finanziamenti sono rappresentati dai mezzi finanziari raccolti dall'impresa nel momento della costituzione e nel corso della sua vita aziendale, al fine di poter svolgere la propria attività. I finanziamenti possono provenire da fonti diverse ed apportate A TITOLO DI PROPRIETÀ (CAPITALE PROPRIO) o A TITOLO DI PRESTITO (CAPITALE DI DEBITO).

IL CAPITALE PROPRIO. Il capitale proprio (o capitale di rischio) è rappresentato dai conferimenti iniziali e successivi del soggetto economico (CAPITALE DI APPORTO) e dalle quote di utili netti reinvestiti nell'attività aziendale (CAPITALE DI RISPARMIO O AUTOFINANZIAMENTO DA REDDITO). I tratti caratteristici dei mezzi raccolti con vincolo di capitale sono i seguenti:

- i mezzi propri sono soggetti in modo pieno al RISCHIO GENERALE DI IMPRESA, al rischio cioè di mancato recupero totale o parziale del capitale investito. Sono chiamati a svolgere una FUNZIONE DI GARANZIA PATRIMONIALE nei confronti dei portatori di capitali di debito;
- i mezzi propri sono soggetti al CD. RISCHIO DI REMUNERAZIONE, nel senso che il loro impiego frutta in misura variabile secondo le capacità dell'impresa di produrre ricchezza superiore a quella necessaria per compensare il costo degli altri fattori produttivi utilizzati;
- i mezzi propri sono conferiti SENZA UNA PARTICOLARE SCADENZA, nel senso che non è di fatto possibile prevedere in anticipo se e quando potrà avvenire la loro restituzione;
- i mezzi propri si vincolano all'economia dell'impresa per una durata illimitata. Il reperimento di mezzi a titolo di capitale proprio può avvenire attraverso vari canali:
 - RISORSE DEL PROPRIETARIO O DEI SOCI, utilizzando il patrimonio personale;
 - apertura della compagine sociale a NUOVI SOCI;
 - QUOTAZIONE SU UN MERCATO MOBILIARE, PER LE SOCIETÀ AZIONARIE che raccolgono capitale proprio tramite l'emissione di titoli azionari.

CAPITALE PROPRIO

- GRADO DI RISCHIOSITÀ PIENO
- NON C'È OBBLIGO DI REMUNERAZIONE, CHE È DIPENDE DAGLI UTILI
- NON C'È OBBLIGO DI RIMBORSO
- SCADENZA A TEMPO INDETERMINATO

IL CAPITALE DI DEBITO. Il capitale di debito (o capitale di terzi) è costituito dai PRESTITI, che assumono varie forme, concessi all'impresa da terzi (es.: mutui, anticipazioni, scoperti di conto corrente, sovvenzioni ecc.). I TRATTI CARATTERISTICI dei mezzi raccolti a titolo di capitale di debito sono i seguenti:

- i mezzi di credito sono SOGGETTI AL RISCHIO GENERALE DI IMPRESA IN MODO INDIRETTO E LIMITATO, nel senso che l'impresa, PRIMA di procedere al rimborso del capitale proprio, deve restituire con gli interessi i prestiti che ha ottenuto da terzi;
- i mezzi di credito danno diritto ad una remunerazione periodica prestabilita sotto forma di INTERESSI PASSIVI, in base ad un tasso contrattuale che può essere fisso o indicizzato, indipendentemente dai risultati reddituali conseguiti;
- i mezzi di credito comportano l'OBBLIGO DELLA RESTITUZIONE nei tempi prefissati;
- i mezzi di credito si vincolano all'economia dell'impresa per TEMPI BREVI, MEDI, LUNGI.

Le più consuete FORME DI ACQUISIZIONE DI MEZZI FINANZIARI con vincolo di credito da parte delle imprese sono rappresentate da:

- MUTUI a medio e lungo termine di BANCHE ed altri intermediari finanziari;
- PRESTITI OBBLIGAZIONARI (solo per le società per azioni);
- CREDITO BANCARIO A BREVE TERMINE nelle sue forme più svariate;
- CREDITO DA PARTE DEI FORNITORI (credito mercantile o di fornitura).

LA FUNZIONE DEL CAPITALE DI CREDITO È SECONDARIA, quindi complementare a quella del capitale proprio, in base al principio che una sana struttura finanziaria si fonda necessariamente su un fisiologico rapporto tra mezzi raccolti con vincolo di capitale e mezzi raccolti con vincolo di credito. Questo significa che un'azienda dovrebbe far ricorso al prestito solo quando le esigenze del momento lo esigano.

CAPITALE DI DEBITO

- GRADO DI RISCHIO LIMITATO
- OBBLIGO DI REMUNERAZIONE, PRESCINDENDO DAI REDDITI CONSEGUITI
- OBBLIGO DI RESTITUZIONE NEI TEMPI PREFISSATI
- SCADENZA PREDEFINITA

DEBITI DI FINANZIAMENTO E DEBITI DI REGOLAMENTO

Il fabbisogno finanziario, generato dagli investimenti di capitale in attesa di realizzo, è coperto da mezzi finanziari che possono essere ottenuti attraverso il capitale di proprietà ed il capitale di terzi o di credito. Quest'ultimo origina i debiti, che si distinguono in DEBITI DI FINANZIAMENTO (o debiti di prestito) e DEBITI DI REGOLAMENTO (o debiti commerciali). I debiti di finanziamento sono quelli che traggono origine da PRESTITI OTTENUTI DA TERZI (banche, società finanziarie, compagnie di assicurazione ecc.). Il loro sorgere si accompagna ad un'entrata di denaro. La loro estinzione produrrà un'uscita di denaro. I debiti di regolamento sono quelli che traggono origine dalle DILAZIONI DI PAGAMENTO concesse dai fornitori di beni e servizi (si compra oggi, si paga tra due mesi). Il loro sorgere dà luogo ad una entrata in natura (di beni o servizi). La loro estinzione produrrà una uscita di cassa. Mentre i debiti di finanziamento sono di regola ad INTERESSE ESPLICITO, nel senso che la loro remunerazione è prestabilita, i debiti di regolamento sono generalmente ad INTERESSE IMPLICITO, nel senso che la loro remunerazione è conglobata nel PREZZO (CHE QUINDI RISULTA MAGGIORATO) pattuito con il fornitore. Un'altra importante fonte di finanziamento è l'AUTOFINANZIAMENTO, cioè il processo mediante il quale vengono trattenute nell'economia dell'impresa risorse finanziarie prodotte dalla gestione.

IL RISULTATO ECONOMICO DELLA GESTIONE

GLI ASPETTI DELLA GESTIONE

La GESTIONE di ogni azienda di produzione può essere studiata sotto tre diversi aspetti: tecnico, economico e finanziario.

L'ASPETTO TECNICO concerne i processi interni di trasformazione dei fattori produttivi in beni e servizi destinati alla vendita.

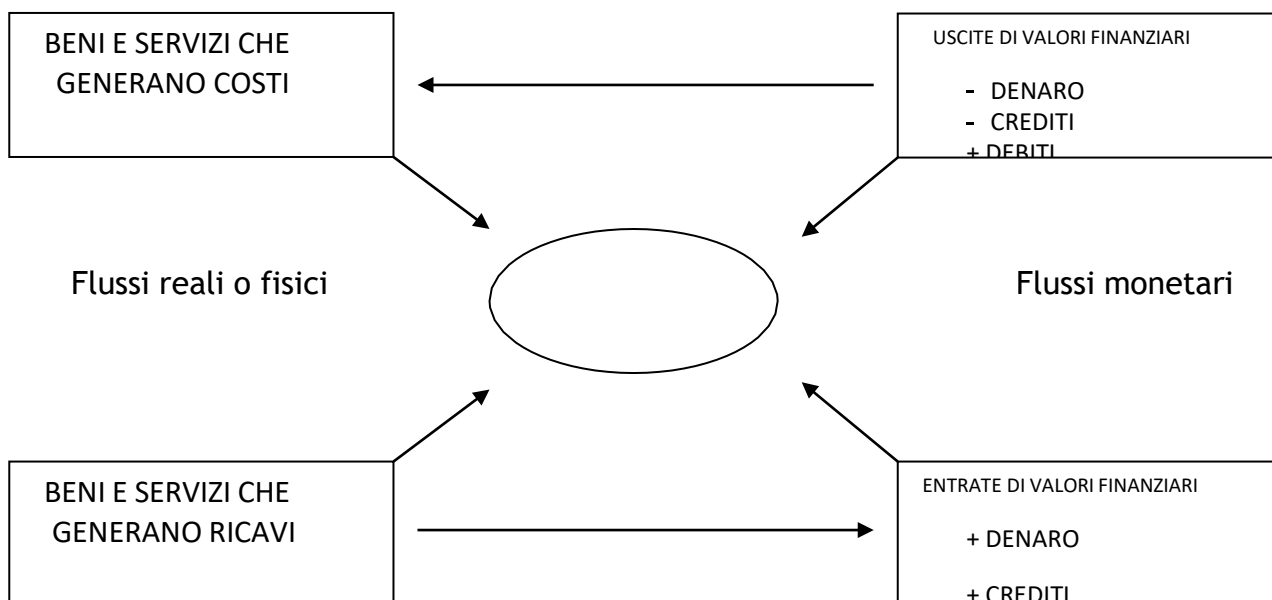
L'ASPETTO ECONOMICO riguarda in via principale:

- i COSTI sostenuti per effettuare investimenti in fattori produttivi (operazioni di investimento). Il concetto generale di costo si identifica con il sacrificio che si deve sostenere per possedere un bene o per il suo godimento; il costo di produzione, invece, è il complesso di beni economici che bisogna consumare per produrre nuova ricchezza;
- i RICAIVI conseguiti mediante la vendita dei beni e servizi ottenuti utilizzando quei fattori produttivi (operazioni di disinvestimento).

L'ASPETTO FINANZIARIO è caratterizzato dalle variazioni che le operazioni di gestione provocano nel denaro (aspetto monetario) e nei crediti e debiti di ogni specie (aspetto creditizio).

Nell'attuale economia monetaria e creditizia, la gestione aziendale si manifesta in un coordinato susseguirsi ed intrecciarsi di FLUSSI IN ENTRATA ed IN USCITA: flussi reali o fisici da una parte, flussi finanziari dall'altra. Si hanno così delle entrate di beni e di servizi cui si correlano delle uscite di valori finanziari e delle uscite di beni e di servizi cui si accompagnano delle entrate di valori finanziari.

L'aspetto finanziario, quindi, riguarda le entrate e le uscite di denaro (ASPETTO MONETARIO) e l'andamento dei debiti di ogni tipo (ASPETTO CREDITIZIO).



ASPETTO FINANZIARIO DELLA GESTIONE

VARIAZIONI FINANZIARIE POSITIVE

ATTIVE (VF+)

- + Denaro
- + Crediti di regolamento
- + Crediti di finanziamento
- Debiti di regolamento
- Debiti di finanziamento

VARIAZIONI FINANZIARIE NEGATIVE

O PASSIVE (VF-)

- Denaro
- Crediti di regolamento
- Crediti di finanziamento
- + Debiti di regolamento
- + Debiti di finanziamento

I CICLI DELL'ATTIVITÀ AZIENDALE

La gestione è un fenomeno ciclico. Essa è formata da TANTI CICLI PRODUTTIVI ELEMENTARI che si aprono con il finanziamento e si chiudono con lo scambio. Il termine ciclo indica la durata di una serie di operazioni (finanziamento - investimento - trasformazione - disinvestimento) che si rinnovano continuamente nel tempo. Lo svolgimento dell'attività di gestione è caratterizzato da un continuo susseguirsi ed intrecciarsi di CICLI TECNICI, ECONOMICI E MONETARI.

Il CICLO TECNICO ha inizio con la combinazione dei fattori produttivi acquisiti per attivare il processo di trasformazione tecnico-economica ed ha termine con l'ottenimento dei prodotti o con la prestazione dei servizi. La durata di questo ciclo è uguale al periodo di tempo necessario per eseguire un certo tipo di produzione; in alcune aziende è molto breve, in altre più lungo (basti pensare alle imprese che costruiscono navi).

Il CICLO ECONOMICO inizia con il sostenimento dei costi per l'acquisizione dei fattori della produzione e termina con l'ottenimento dei ricavi per le vendite dei beni e servizi ottenuti. Il ciclo economico è solitamente «a costi e ricavi» in quanto in quasi tutte le imprese la fase di acquisto dei fattori produttivi precede la vendita di prodotti finiti. Ciò non accade per le imprese di assicurazione, in cui il ciclo economico è «a ricavi e costi» in quanto esse prima riscuotono i premi e poi procedono ad eventuali risarcimenti prestabiliti. Il CICLO MONETARIO ha inizio con il sostenimento delle uscite monetarie connesse al pagamento degli acquisti e si conclude con l'acquisizione delle entrate monetarie derivanti dagli incassi delle vendite.

Naturalmente, i cicli così astrattamente esposti possono anche intrecciarsi in modo diverso: il ciclo monetario, ad esempio, potrebbe iniziare prima dell'acquisto dei fattori produttivi, se si effettuano pagamenti anticipati, così come potrebbe collocarsi dopo l'inizio della lavorazione se si ottengono dilazioni di pagamento. Anche il momento conclusivo del ciclo monetario potrebbe collocarsi all'interno della durata del ciclo economico qualora si ottenessero anticipi dai clienti.

EQUILIBRIO REDDITUALE, PATRIMONIALE E FINANZIARIO

La gestione dell'azienda deve sempre tendere alla ricerca di un equilibrio reddituale, patrimoniale e finanziario.

L'EQUILIBRIO REDDITUALE. Definito anche equilibrio economico, esprime la capacità dei ricavi di esercizio (o ricavi ordinari) di reintegrare i costi di esercizio (o costi ordinari) e di lasciare un margine di utile per remunerare il capitale proprio investito nell'impresa e gli altri fattori gratuiti eventualmente impiegati nella produzione, per i quali l'impresa non ha registrato uscite monetarie e non ha quindi rilevato alcun componente di costo.

Con riferimento ad un certo intervallo di tempo, l'espressione dell'equilibrio reddituale è:

$$\text{EQUILIBRIO REDDITUALE} \square \text{RICAVI ORDINARI} > \text{COSTI ORDINARI}$$

L'eccedenza dei ricavi ordinari sui costi ordinari, cioè l'utile di periodo, si può ritenere congrua, ossia equa e adeguata, quando consente di remunerare:

- gli interessi figurativi sul capitale proprio investito nell'impresa;
- il compenso di tutti coloro che partecipano alla gestione dell'azienda;
- la quota per assicurare la copertura del rischio generale di impresa.

L'equilibrio reddituale è la condizione fondamentale per la sopravvivenza e lo sviluppo di una impresa in sintonia con le tendenze evolutive dell'ambiente in cui vive. Esso va perseguito e raggiunto almeno nel medio-lungo periodo.

L'EQUILIBRIO PATRIMONIALE DI UN'IMPRESA. L'impresa presenta un equilibrio patrimoniale quando la struttura del capitale è caratterizzata da un armonioso coordinamento tra fonti di finanziamento e impiego delle stesse. L'azienda presenta condizioni di equilibrio patrimoniale, quando esistono:

- relazioni coerenti tra le varie forme di finanziamento ed i fabbisogni di capitale derivanti dai diversi tipi di investimenti; (se l'acquisto di un'attrezzatura richiede un investimento di 1.000 è inutile, oltreché dannoso, finanziarsi per 1.500);
- rapporti equilibrati tra capitale proprio e capitale di credito;
- rapporti convenienti tra immobilizzazioni e attivo circolante.

L'EQUILIBRIO FINANZIARIO. Esprime la capacità dell'azienda di conseguire in modo puntuale ed economico un ordinato bilanciamento dei flussi monetari in entrata ed in uscita. Si noti che, talvolta, si distingue tra concetto di EQUILIBRIO MONETARIO, che indica la circostanza sopra definita, e quello di EQUILIBRIO FINANZIARIO relativo, invece, all'adeguatezza degli investimenti aziendali ai finanziamenti utilizzati per la loro copertura. L'equilibrio fra le entrate e le uscite è una occorrenza tecnica del funzionamento di un'azienda, una condizione che va realizzata in via continuativa in quanto un'impresa deve essere capace di rispettare i suoi impegni finanziari giorno per giorno. In generale, con riferimento a brevi periodi di tempo, è necessario che le entrate provenienti dalle diverse fonti siano sufficienti ad assicurare la piena copertura delle uscite.

EQUILIBRIO MONETARIO \square ENTRATE MONETARIE \geq USCITE MONETARIE

LE RILEVAZIONI AZIENDALI E IL BILANCIO DI ESERCIZIO

La RILEVAZIONE consiste nel procedimento di interpretazione e di traduzione dei fatti economico-tecnici, che danno vita all'azienda, in fatti contabili, cioè in espressioni di valore. La rilevazione è tradizionalmente suddivisa nelle seguenti fasi: DETERMINAZIONE QUALITATIVA E QUANTITATIVA, CLASSIFICAZIONE, ELABORAZIONE, RAPPRESENTAZIONE ED INTERPRETAZIONE dei dati riflettenti l'attività dell'azienda ed i suoi rapporti con l'ambiente ed il mercato. La rilevazione si concretizza nelle SCRITTURE in cui trova espressione la contabilità aziendale. La rilevazione si propone di raggiungere i seguenti SCOPI:

- determinare in via anticipata le alternative più convenienti per eseguire le operazioni aziendali (tale scopo è raggiunto dalle previsioni);
- seguire lo svolgimento delle operazioni aziendali;
- determinare periodicamente i risultati economici delle operazioni di gestione;
- determinare il patrimonio dell'azienda a fini conoscitivi e di controllo;

- elaborare e rappresentare dati e indici vari relativi allo svolgimento della gestione (odi suoi particolari settori) e all'ambiente nel quale l'azienda opera.

I dati ed i valori necessari per la rilevazione delle operazioni di gestione vengono desunti dai documenti originali, cioè da fatture, contabili bancarie, ordini di pagamento, ordini di riscossione (reversali), ricevute bancarie, estratti conto bancari, bollette del telefono ecc. Tutti questi documenti si definiscono ORIGINARI perché costituiscono la base di partenza per tutte le altre rilevazioni. I documenti originali si possono raggruppare in tre classi: documenti di prova, documenti di autorizzazione, documenti di memoria o di controllo.

I DOCUMENTI DI PROVA sono documenti che hanno la funzione di dimostrare operazioni compiute con i terzi: vi rientrano i contratti di vendita, le fatture ricevute, le fatture spedite, le distinte di sconto, gli assegni, le cambiali, gli attestati di versamento dell'IVA ecc.

I DOCUMENTI DI AUTORIZZAZIONE sono documenti rilasciati da alcuni organi dell'azienda ad altri organi della stessa mediante i quali i primi autorizzano i secondi al compimento di determinate operazioni (ordini di incasso o reversali, ordini di pagamento o mandati, bollette di carico e scarico delle merci ecc.).

I DOCUMENTI DI MEMORIA O DI CONTROLLO sono quei documenti che vengono conservati per aver traccia di operazioni compiute (es. matrici degli assegni) o che vengono compilati come verifica di precedenti scritture (es. moduli aziendali).

PIANIFICAZIONE STRATEGICA E CONTROLLO DI GESTIONE

La gestione d'impresa non si svolge in modo casuale ma, affinché le scelte siano effettuate con razionalità, presuppone una pianificazione e, di conseguenza, un controllo. **PIANIFICAZIONE E CONTROLLO COSTITUISCONO UN BINOMIO INDISSOLUBILE.**

La **PIANIFICAZIONE AZIENDALE** può essere definita come il processo col quale si mette a fuoco la configurazione futura dell'impresa e si definiscono le strategie, le risorse, le procedure e i programmi per conseguire gli obiettivi prefissati.

I termini pianificazione e programmazione sono spesso usati come sinonimi. In realtà essi designano processi di diversa durata. La programmazione si riferisce alle previsioni di breve periodo (annuale), mentre il termine pianificazione riguarda le previsioni riferite ad un più lungo periodo temporale (3-5 anni).

Riguardo all'orizzonte temporale, la pianificazione aziendale può essere così classificata:

- PIANIFICAZIONE STRATEGICA, che riguarda la formulazione di programmi che coprono un orizzonte temporale di 3-5 anni;
- PIANIFICAZIONE OPERATIVA, che copre un periodo con un orizzonte annuale (è denominata anche PROGRAMMAZIONE ANNUALE o BUDGET).

Secondo i limiti di estensione, la pianificazione si distingue in:

- PIANIFICAZIONE GLOBALE, se riguarda l'azienda nel suo complesso;
- PIANIFICAZIONE SETTORIALE, se riguarda singoli settori o funzioni aziendali, ma che è comunque parte integrante della pianificazione globale.

I TIPICI APPROCCI alla pianificazione sono di due tipi:

- pianificazione estrapolativa;
- pianificazione strategica.

La PIANIFICAZIONE ESTRAPOLATIVA individua un modo di fare pianificazione in cui il futuro viene visto come la proiezione del passato e del presente. La PIANIFICAZIONE STRATEGICA, invece, è un modo di fare pianificazione basato sull'esame di possibili comportamenti alternativi dell'impresa, tenuto conto dei risultati dell'analisi dell'ambiente esterno e dell'analisi interna. Le diverse fasi (o momenti), in cui può essere articolato il PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA, sono le seguenti:

- analisi della situazione di partenza e della sua prevedibile evoluzione nel tempo;
- analisi della concorrenza;
- definizione degli obiettivi di medio-lungo periodo sia globali sia intermedi;
- formulazione delle strategie, sia globali (o d'impresa) sia funzionali (ad esempio: strategie del personale, strategie finanziarie, strategie di marketing);
- redazione del PIANO PLURIENNALE o STRATEGICO, che traduce in termini descrittivi e anche quantitativi le scelte strategiche, predisponendo le condizioni per la loro attuazione e per il controllo della loro realizzazione.

Nelle aziende in cui partecipano diversi organi al processo di pianificazione il PIANO STRATEGICO costituisce lo strumento di comunicazione e coordinamento fra i responsabili coinvolti ai vari livelli. Il piano strategico riguarda l'impresa nel suo complesso e si articola, in genere, nei seguenti piani: PIANO ECONOMICO, PIANO DEGLI INVESTIMENTI, PIANO DEI FINANZIAMENTI e PIANO PATRIMONIALE.

In base alla individuazione dei soggetti che sono responsabili della stesura del piano, si sono formulati due approcci: APPROCCIO TOP-DOWN e APPROCCIO BOTTOM-UP. Secondo il primo approccio, certamente il più adottato, l'alta

direzione stabilisce a priori obiettivi e contenuti fondamentali del piano, che verranno successivamente elaborati in dettaglio dai managers. Secondo l'approccio definibile come bottom-up, i contenuti reali del piano, che sarà solamente sottoposto alla ratifica dell'alta direzione, sono invece elaborati dai centri di responsabilità.

La concreta attuazione dei piani è realizzata mediante l'elaborazione di PROGRAMMI OPERATIVI ANNUALI espressi in termini economico-finanziari, e denominati BUDGET D'ESERCIZIO. Il budget, quindi, è definito dall'insieme delle procedure che consentono di ipotizzare l'andamento futuro della gestione. IL PIANO COPRE UN PERIODO DI 3 O 5 ANNI e si presenta SCORREVOLE nel tempo, nel senso che ad ogni aggiustamento o modifica annuale il periodo si sposta in avanti di un anno. IL BUDGET RIGUARDA SEMPRE IL PRIMO ANNO a venire del periodo di pianificazione.

Il controllo di gestione è un'attività indispensabile per qualsiasi impresa. Soprattutto per le PMI, ottenere un feedback costante sull'operato aziendale può costituire una possibilità fondamentale per migliorare il proprio rendimento.

È un sistema operativo che consente all'azienda di ottenere un feedback riguardo al proprio operato, alle prospettive e agli obiettivi di mercato. È uno strumento essenziale per individuare i settori più proficui dell'attività e per migliorare quelli meno performanti. La figura che - nella maggior parte dei casi - si occupa a livello tecnico dello svolgimento del controllo è chiamata "controller". Inoltre, molte aziende utilizzano appositi software gestionali in grado di semplificare lo svolgimento del controllo direzionale.

Perché è importante il controllo di gestione?

Perché è un'attività in grado di analizzare risorse economiche e fattori produttivi, assicurando l'impiego di tali risorse nel modo più adeguato a fini di guadagno e di raggiungimento degli obiettivi operativi. Pur non essendo obbligatorio per legge, il controllo di gestione risponde a importanti esigenze interne. Infatti, all'interno di una realtà aziendale, i dati possono provenire da qualsiasi ambito produttivo. Il controllo direzionale ha lo scopo di raccogliere e analizzare questi dati, rendendoli comprensibili al fine di prendere decisioni vincenti per l'attività.

Un controllo di gestione ben eseguito è in grado non solo di ottimizzare la gestione di tutte le risorse aziendali, bensì anche di migliorare le strategie di marketing e vendita dell'attività al fine di incrementarne il guadagno.

L'evoluzione del controllo di gestione

Quando nel 1977 Peter Lorange parlò di Controllo Strategico ci fu chi reagì considerandolo semplicemente come fase finale di un processo di Planning and

Control, che - partendo dalla pianificazione strategica (strategic planning) - si andava affermando in quegli anni nelle imprese e ci fu invece chi ne colse il nuovo portato e la rilevanza gestionale. Così si scoprì che alcune imprese italiane, pur non avendo un sofisticato sistema di pianificazione strategica, già facevano quello che poi da molti fu considerato Controllo Strategico. La spiegazione di quest'approccio venne fornita dallo stesso Peter Lorange quando nel 1986 sottolineò come l'esigenza di effettuare un controllo strategico fosse particolarmente sentita da quelle imprese soggette a forti discontinuità o drammatiche sorprese strategiche; situazioni comunque nelle quali era impossibile o addirittura pericoloso pianificare, poiché qualsiasi ipotesi sull'evoluzione dell'ambiente a due/tre anni richiedeva abilità di preveggenza di cui non sempre erano dotate le persone che operavano in quei contesti aziendali.

Quando il controllo diventa strategico

Il controllo di gestione diventa strategico quando cerca di catturare, in modo non episodico, la strategia a livello di scelte e azioni di gestione operativa, quando richiama con sistematicità l'attenzione del management sulle conseguenze strategiche dell'operato quotidiano. È per questo che un valido controllo strategico si ha quando i sistemi, destinati a facilitare il controllo di gestione, consentono di osservare l'impresa nel tempo, per comprenderne le dinamiche evolutive (life cycle), e di posizionarla nello spazio competitivo. In realtà l'oggetto del controllo rimane la gestione operativa, ma alla riflessione su obiettivi e risultati conseguiti si dà, prima di tutto, profondità storica. Non si inseriscono nei budget e nei report i dati dell'anno in corso mensili, cumulati e al massimo confrontati con i risultati dello stesso periodo dell'anno precedente. È opportuno invece presentare la serie storica: cinque-dieci anni in linea. In secondo luogo, per conoscere sempre meglio l'arena competitiva più che il «terreno di gioco» è opportuno studiare «l'avversario». L'analisi dei concorrenti e il confronto dei loro punti di forza/punti di debolezza e delle loro competenze aziendali con quelle dell'impresa per la quale si lavora va fatta sistematicamente, prima di ogni partita e non una volta all'anno o peggio ogni due-tre anni. Solo così si riuscirà a interpretare se la posizione in classifica è corretta o frutto di eventi fortuiti, più o meno favorevoli. Da ultimo, questo controllo focalizzato sulla gestione operativa deve essere in sintonia con la strategia aziendale. Il problema è avere ben chiara e costantemente presente la missione, anche quando si devono effettuare le scelte più banali come l'acquisto della cancelleria per il lavoro di ufficio. Così la carta può essere bianca o intestata, anche se costa di più, può essere riciclata o meno; dipende dall'immagine che si vuole trasmettere all'esterno e all'identificazione che si vuole avere delle singole persone con la «squadra». È sufficiente ricordare in tutti i documenti (budget, rapporti di gestione e bilanci di esercizio) la missione. Per rafforzare questo necessario collegamento strategia/gestione operativa si può inoltre inserire nei documenti prodotti a supporto dell'attività di controllo variabili-chiave espressione dei fattori dai quali dipende il successo di un'impresa

nel business nel quale essa opera. Sono questi fattori quelli indicati correttamente dalla letteratura come i Fattori Critici di Successo (FCS). Così accanto al ROE, al RONA o all'EVA, al Free Cash Flow o ad altri indicatori economico-finanziari chi gestisce riceve informazioni che lo aiutino a capire i reali motivi dei successi o degli insuccessi segnalati, talvolta purtroppo con ritardo temporale, proprio da quegli indicatori. Quando si è in auto e si sta viaggiando sapere che c'è poco benzina è fondamentale, ma sapere quanti chilometri si possono ancora fare è altrettanto importante. E questo dipende da una serie di variabili legate all'autovettura (consumi al chilometro e alle varie velocità) e all'ambiente esterno (ad esempio, strada in salita, pianeggiante o in discesa). Ma altrettanto importante è sapere tra quanti chilometri c'è il prossimo distributore. In Italia siamo abituati bene. Provate negli Stati Uniti, dove per centinaia di miglia rischiate di non trovare un distributore. E dulcis in fundo se vi fermate per mancanza di benzina su una free way vi prendete anche una multa. Non si deve rimanere senza carburante, si diventa pericolosi. Questo nuovo controllo, indicato come strategico, oggi più che mai deve essere un controllo della gestione osservata con un'attenzione anche alla dimensione strategica. Così un costo, prima di essere sostenuto o «tagliato», andrebbe pesato. Occorrerebbe chiedersi: è un costo corrente o un costo per il futuro, cioè un costo che si sostiene oggi ma darà dei ritorni in futuro? E ancora: se un costo è corrente, è un costo con o senza ripercussioni sulla dimensione strategica? Se ci si fosse posti queste domande molte imprese non avrebbero dato seguito a quelle semplicistiche e dissennate politiche del tipo: «tagliare indistintamente tutti i budget di spesa del 20%». Un controllo che si chiede non se sta spendendo di più o di meno rispetto al budget, ma perché si sta spendendo e con quali ripercussioni sull'immagine aziendale e sulla capacità dell'impresa di soddisfare le esigenze dei clienti, nel rispetto dei principi di economicità è un controllo molto diverso da quello «tradizionale». Anche se rimane pur sempre un controllo ancorato alla gestione operativa. Tuttavia è:

- a) orientato ad osservarne i risultati su archi temporali superiori all'anno,
- b) focalizzato sulle variabili gestionali che manovrate oggi condizionano i risultati di domani,
- c) completato da informazioni sistematiche sulle forze esterne, in primis sul quadro macroeconomico, seguito da informazioni su concorrenti e fornitori, per poi finire con i clienti, andando ben oltre l'anagrafica, il fatturato e il margine di contribuzione per singolo cliente.