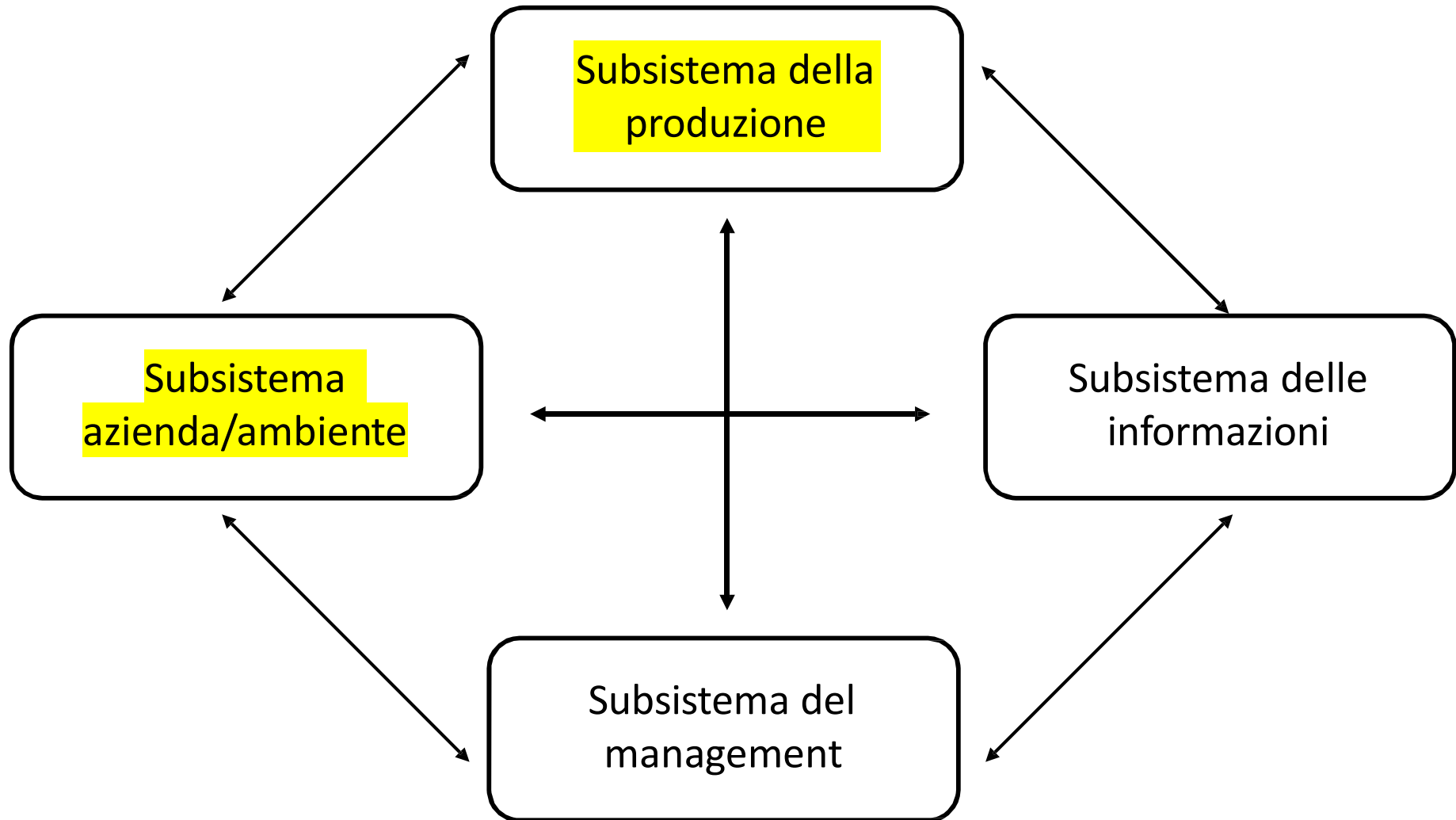
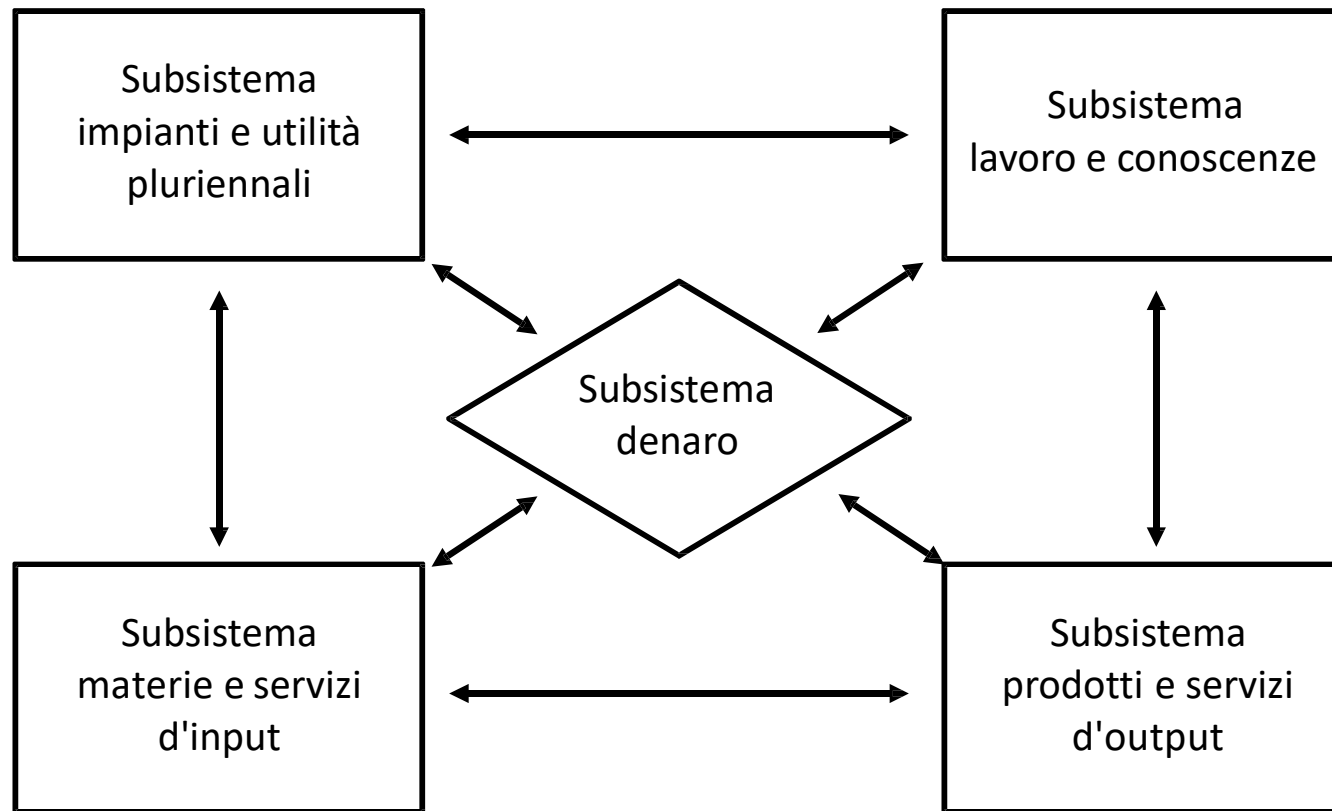


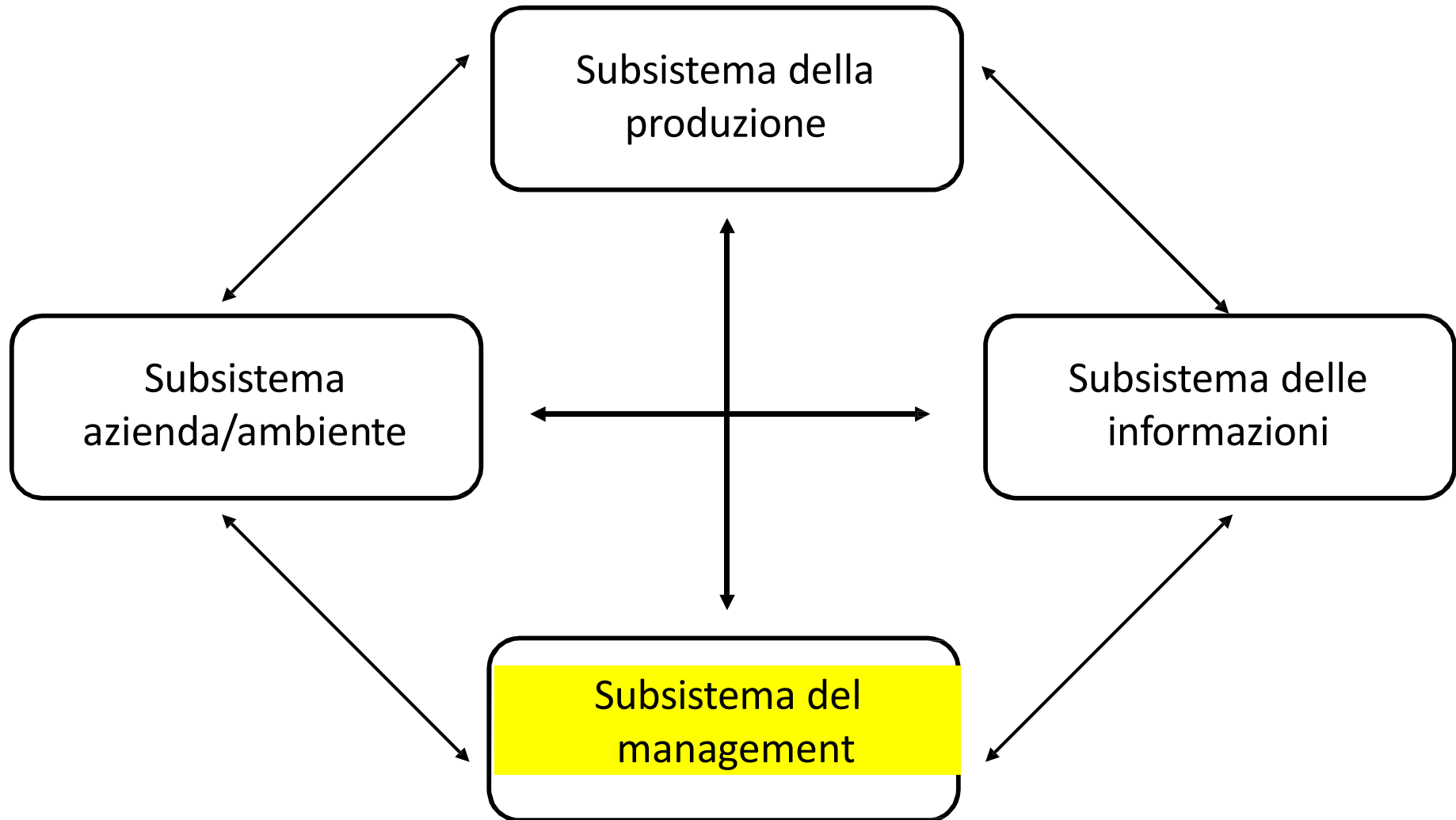
il Sistema d'azienda



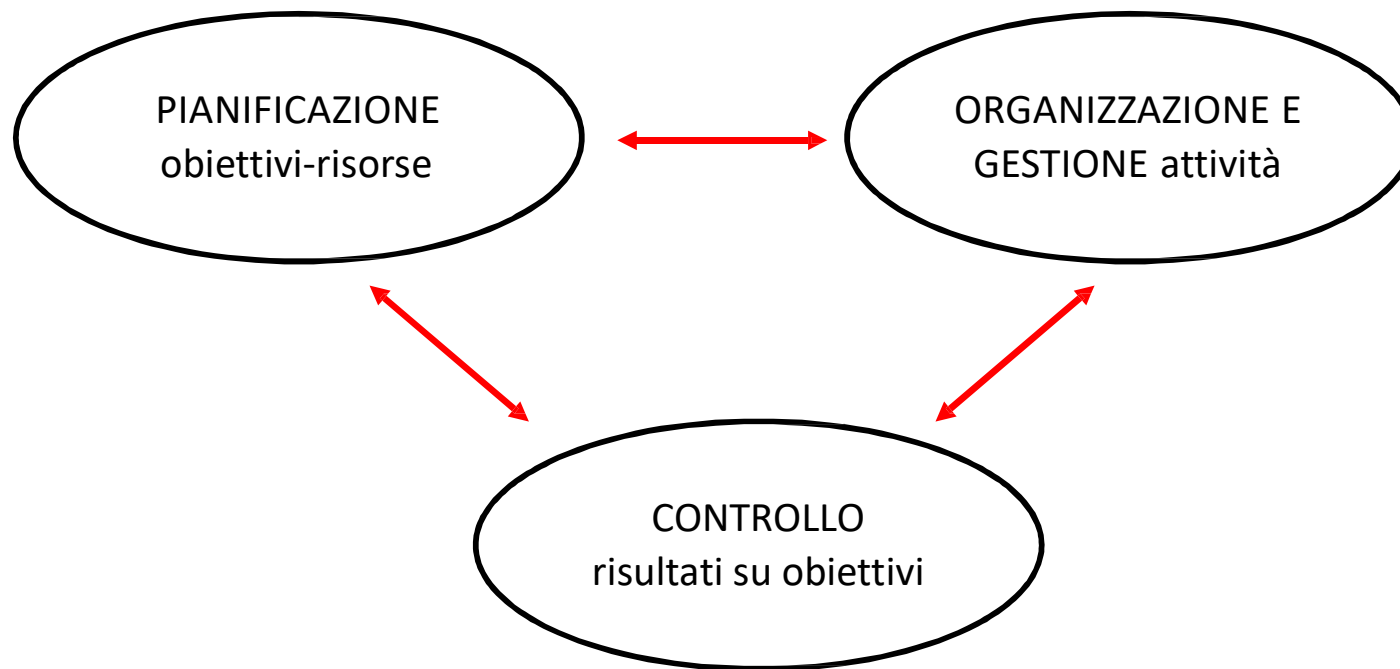
Il Sistema della Produzione



il Sistema d'azienda



Il Sistema del Management



Il sistema del management

- È il «cervello» del sistema d'azienda, la sua intelligenza direttiva, il suo fattore determinante
- È un sistema di natura soggettiva, al contrario dei due precedenti che hanno natura oggettiva
- Può essere suddiviso nei seguenti sottosistemi:
 - Pianificazione
 - Organizzazione
 - Controllo

Il sottosistema della pianificazione/1

- Mediante esso si definiscono gli obiettivi generali e particolari del sistema aziendale
- Obiettivi di lungo termine («strategici»)
- Obiettivi di breve termine («gestionali»)

Il sottosistema della pianificazione/2

- La pianificazione può essere suddivisa nelle seguenti fasi:
- **Indagine prospettiva**: studio preliminare delle condizioni operative del sistema economico-generale di riferimento
- **Pianificazione strategica**: si mettono a punto le strategie
- **Pianificazione operativa (programmazione)**: si passa alla definizione dell'ipotesi di lavoro; elemento chiave di questa fase è il budget

Pianificazione strategica/1

Componenti chiave:

- Vision → ciò che l'organizzazione vuole essere
- Mission → scopo fondamentale di un'organizzazione o di un'impresa (https://www.eni.com/it_IT/azienda/profilo-compagnia/la-nostra-nuova-mission.page?lnkfrm=asknow)
- Valori → convinzioni che sono condivise tra gli stakeholder di un'organizzazione (https://www.eni.com/it_IT/azienda/profilo-compagnia/valori-di-eni.page)
- Strategia

Il sottosistema dell'organizzazione/1

- Questo sottosistema individua le modalità e i processi tramite cui le scelte di pianificazione (e programmazione) sono rese attuabili
- L'organizzazione fornisce uno schema di funzionamento in cui assume particolare rilevanza la disciplina dei rapporti tra i diversi membri della comunità

L'organigramma

L'organigramma aziendale approvato viene reso pubblico a tutti i dipendenti attraverso l'esposizione sulle

bachecche dislocate nello stabilimento produttivo e nei locali aziendali. Una copia dell'organigramma è disponibile e consultabile anche in formato elettronico nell'ambito del server aziendale (cfr Fig. 2.8).

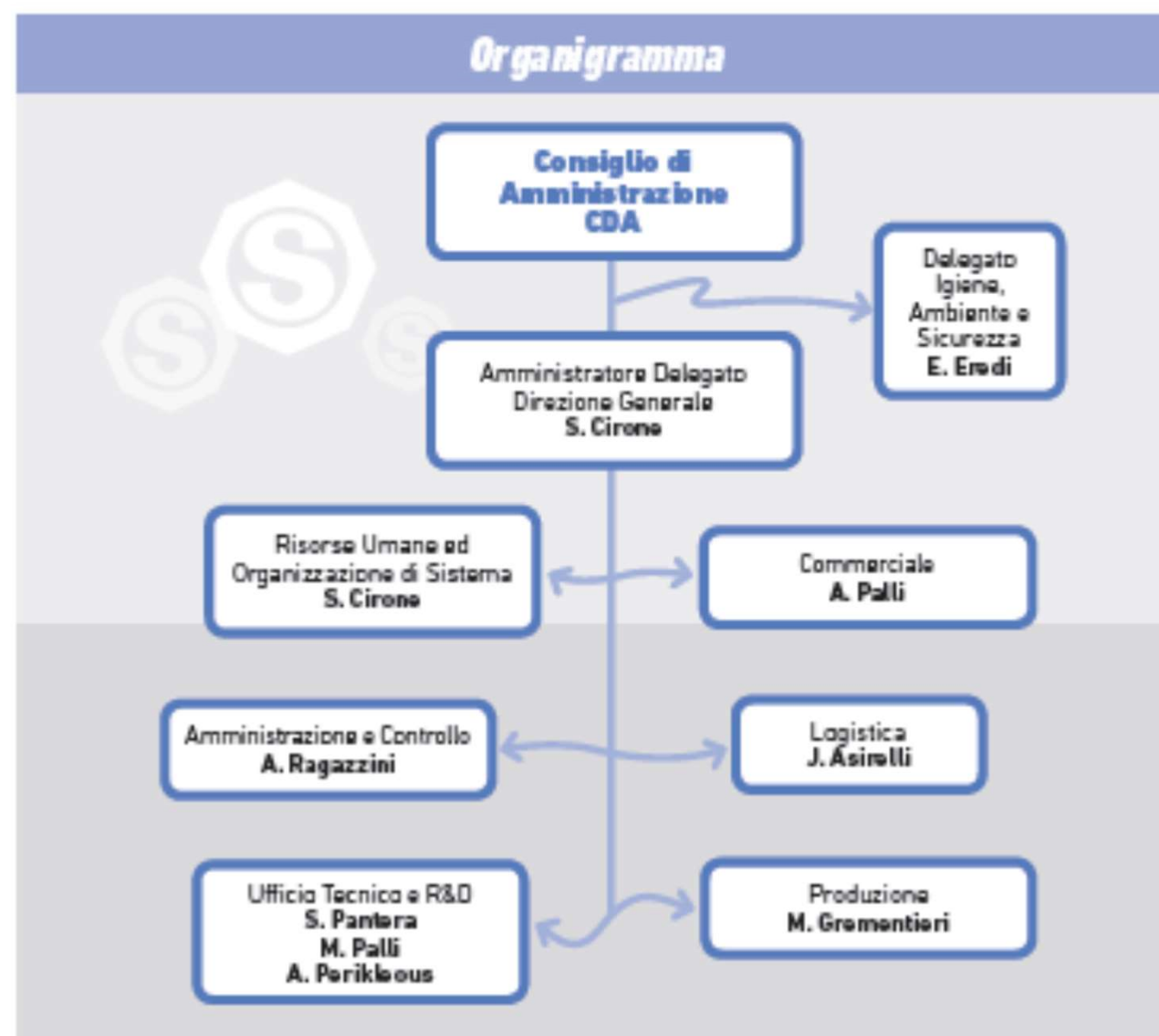


Figura 2.8: Organigramma

Il sottosistema del controllo/1

- Il controllo è qui inteso come un meccanismo a ritroso rispetto al processo di pianificazione
- Si attuano le seguenti dinamiche:
 - *feed-back*, per cui i risultati ottenuti vengono posti in confronto con gli obiettivi prestabiliti (analisi degli scostamenti)
 - *feed-forward*, per cui alla luce degli scostamenti rilevati si applicano dei correttivi sia sulla concreta operatività aziendale

Il processo di controllo di gestione

Si parte dalla formulazione di obiettivi di breve termine (**budget**), di cui va verificato sistematicamente:

- Il grado di raggiungimento
- La stessa funzionalità / validità
- Vengono presi poi gli **adeguati provvedimenti correttivi** tramite l'***analisi degli scostamenti***

Il budget/1

- Un *budget* è un documento programmatico che è espresso in termini quantitativi, usualmente monetari, e che copre un predefinito arco temporale, solitamente un anno
- Il contenuto minimo di un *budget* comprende:
 - l'azione (cosa?),
 - l'obiettivo (verso dove?) e
 - i responsabili (chi?)
- Oltre a questo, l'obiettivo/azione possono essere articolati anche nella distribuzione nel tempo (quando?)

Le principali tipologie di budget

- 1) Budget delle vendite
- 2) Budget della produzione
- 3) Budget delle materie
- 4) Budget degli approvvigionamenti (acquisti)
- 5) Budget della manodopera
- 6) Budget delle rimanenze
- 7) Budget degli investimenti
- 8) Budget fonti – impieghi
- 9) Budget di tesoreria
- 10) Budget patrimoniale

Budget
“economico”

(CE preventivo),
per ottenere il
quale occorre la
stima anche degli
oneri e proventi
non caratteristici

Budget
finanziario

(SP preventivo)

Esempio di budget della produzione

Mese	Qu.tà vendite stimate	Rimanenze iniziali stimate	Rimanenze finali programmate	Volume della produzione	Costo della produzione
Gennaio					
Febbraio					
Marzo					
Aprile					
Maggio					
Giugno					
Luglio					
Agosto					
Settembre					
Ottobre					
Novembre					
Dicembre					

Tutti noi facciamo un budget

Voci del budget	Costi variabili	Importo al mese
Spese		
<i>Tempo libero & consumo</i>		
Parrucchiere	X	40
Tempo libero / vita notturna	X	170
Fumo	X	
Shopping / vestiti & scarpe	X	100
Vitto fuori casa	X	130
<i>Salute</i>		
Premi cassa malati		pagato dai genitori
medicinali		20
<i>Comunicazione</i>		
Telefono, TV, Internet		45
<i>Leasing, credito, debiti</i>		
Credito		
Leasing		
Debiti		
<i>Mobilità</i>		
Benzina	X	
Garage/posto auto		
Viaggi singoli mezzi pubblici	X	20
Abbonamento mensile mezzi pubblici	X	
<i>Riserve & spese impreviste</i>		
Riserve finanziarie	X	
Spese impreviste	X	20
Totale spese		545

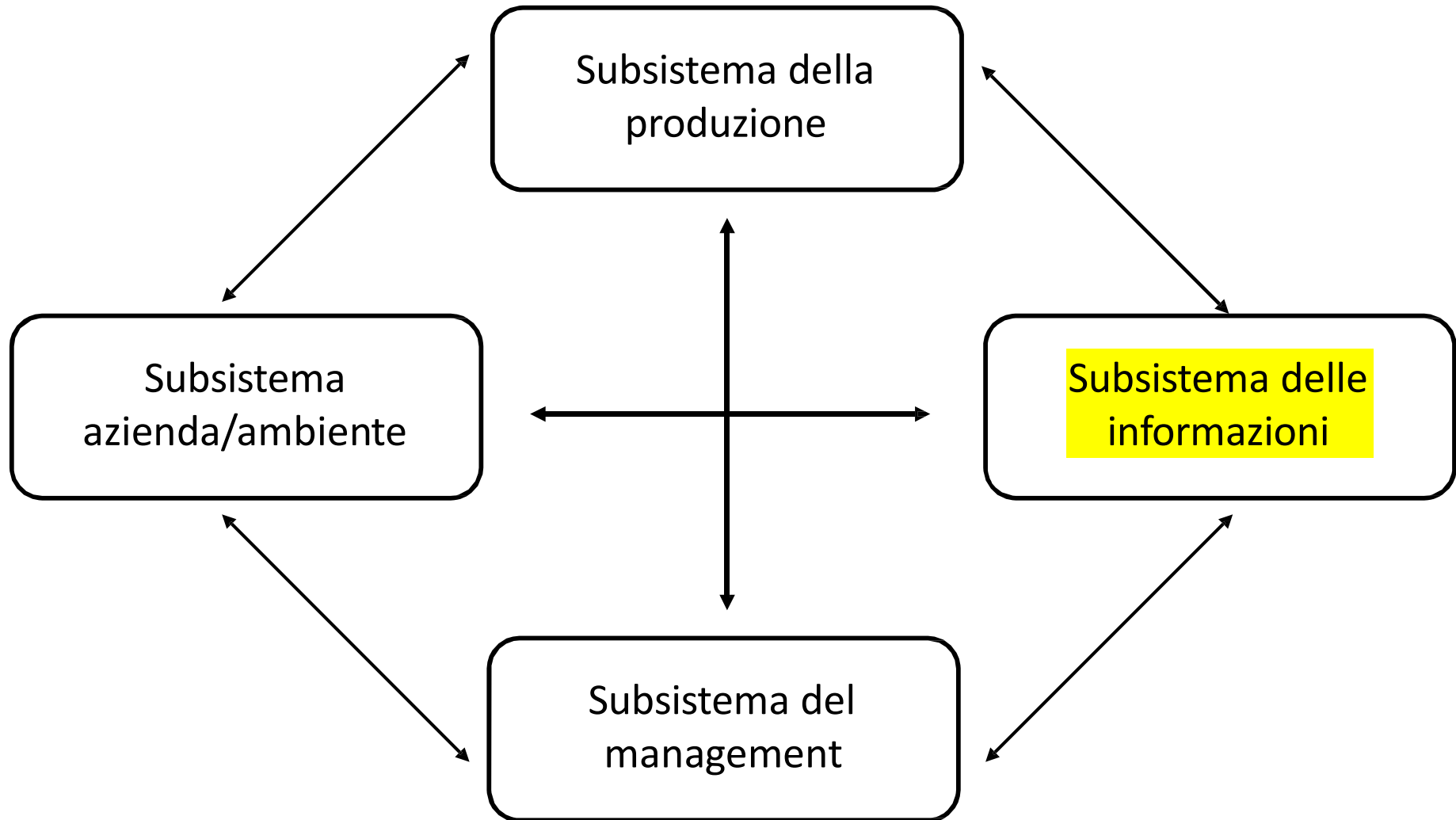
L'analisi degli scostamenti

- **Tipologie** di scostamento:
 - Scostamento relativo al numero di prodotti/servizi/clienti/ricavi conseguiti
 - Scostamento relativo agli standard di costo identificati
- **Cause** di scostamento:
 - Qualità dei prodotti o servizi realizzati
 - Inefficienze gestionali o organizzative
 - Ipotesi obiettivo errate (troppo facili o troppo difficili)
 - Modifica delle condizioni di contesto

Analisi degli scostamenti: un esempio

Voci di costo	Budget	Consuntivo	Scostamento
Materiali diretti	2.000.000	2.100.000	100.000 (N)
MOD	1.400.000	1.350.000	50.000 (P)
Energia elettrica	100.000	130.000	30.000 (N)
Ammortamenti	200.000	200.000	_____
Spese varie indust.	300.000	320.000	20.000 (N)
Totale	4.000.000	4.100.000	100.000 (N)

il Sistema d'azienda



Il sistema delle informazioni

- Le informazioni richiedono un opportuno trattamento, basato sulle seguenti fasi:
 - Raccolta
 - Selezione → materialità/rilevanza
 - Classificazione
 - Elaborazione
- Al termine di questo processo le informazioni si trasformano da elementi estranei/neutrali ad elementi di gestione
- Ogni processo di trattamento delle informazioni deve essere sottoposto ad una (se possibile preventiva) analisi costi-benefici